



Vernetztes Unternehmensengagement –
Unternehmen können gemeinsam
mehr bewegen

Vernetztes Unternehmensengagement – Unternehmen können gemeinsam mehr bewegen

Dr. Katrin Bäumer, Dr. Judith Elbe, Dr. Florian Langguth

Inhalt

Vorwort	4
1 Gelingensbedingungen für regional vernetztes Unternehmensengagement	6
2 Schicksalsgemeinschaft zwischen Unternehmen und Region	7
3 Kräfte bündeln, Regionen stärken	12
4 Jede Region hat eigene Herausforderungen – Ermittlung des Status quo	13
5 Aufbau und Analyse von (Unternehmens-)Netzwerken	14
6 Gelingensbedingungen für vernetztes Unternehmensengagement	18
Ermittlung Status quo / Ausgangslage analysieren	18
Kräfte bündeln / gemeinsame Ziele setzen	18
Mitreiter gewinnen	18
Konkrete Themen und dazu passende Impulse	19
Nach innen und außen gut kommunizieren	19
Perspektiven der Zusammenarbeit	20
Rahmen muss stimmen	20
Literatur Links	21
Impressum	22

Vorwort

Starke Regionen gelten zu Recht als Schlüssel für eine hohe Lebensqualität, attraktive Jobchancen und sichere Zukunftsperspektiven. Doch was macht eine starke Region aus? Sicherlich ist nicht von der Hand zu weisen, dass wettbewerbsfähige und erfolgreiche Unternehmen wesentlich dazu beitragen. Aber reicht es aus, wenn Unternehmen wirtschaftlich gut aufgestellt sind und hohe Gewinne erzielen?

Region und Unternehmen stehen in vielfältiger Wechselbeziehung zueinander – und auch in gegenseitiger Abhängigkeit. Gewiss, Regionen brauchen Unternehmen, die Arbeitsplätze schaffen, gute Produkte und Dienstleistungen bereitstellen, Steuern zahlen und damit zur Prosperität einer Region beitragen. Umgekehrt sind Unternehmen auf intakte Regionen angewiesen, die von Mitarbeitern als „lebenswert“ empfunden werden. Die Qualität der sozialen Infrastruktur ist dabei entscheidend. Gute Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen und deren Qualität schaffen die Voraussetzungen für die Fachkräftegewinnung an den Standorten. Die Umweltqualität sowie Erholungs-, Kultur- und Freizeitangebote prägen das Image einer Region und zahlen auf die ansässigen Unternehmen in vielerlei Hinsicht ein. Die Frage, wie mit neuen Herausforderungen umgegangen wird, prägt das Selbstverständnis und damit auch die Zukunftsfähigkeit einer Region und deren Unternehmen. Neben einer guten Infrastruktur und verlässlichen Rahmenbedingungen und vor dem Hintergrund eines zunehmenden Standortwettbewerbs werden vor allem diese weichen Standortfaktoren immer wichtiger für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Was liegt also näher, als dass Unternehmen nicht nur in das eigene Unternehmen, sondern auch in ein funktionierendes Gemeinwesen investieren, also in die Gelingensbedingungen des eigenen unternehmerischen Erfolgs. Unternehmerische Tätigkeit und Verantwortung für die Region zu übernehmen, sind für viele Unternehmen in Deutschland zwei Seiten derselben Medaille. Zwei Drittel aller Betriebe engagieren sich für das Gemeinwohl – und zwar mehr auf dem Land als in der Stadt.¹

Gesellschaftliches Engagement ist dabei heute längst mehr als Spenden oder Sponsoring. In dem Maße, in dem sich die Herausforderungen an eine Region verändern, scheint sich auch das Engagement von Unternehmen zu verändern. Themen wie Bildung, Integration, sozialer Zusammenhalt und demographischer Wandel verlangen neue, problem- und lösungsorientierte Formen des Engagements, die Ressourcen des Unternehmens in Form von Know-how, Sachleistungen, Zeit oder Kontakten aktiv nutzen, um konkrete Veränderungen herbeizuführen. Dabei gehen vor allem die mittelständischen Unternehmen sehr pragmatisch und kreativ vor und nutzen die Chance, damit nicht an festgelegte Strukturen gebunden zu sein. Sehr oft sind diese Engagementprojekte langfristig angelegt und beziehen die Kompetenzen von weiteren regionalen Akteuren mit ein.

Noch größere soziale Wirkung können Initiativen entwickeln, die über das Einzelengagement eines Unternehmens hinausgehen, denn oft übersteigen regionale Herausforderungen die Möglichkeiten eines einzelnen Akteurs. Solche Netzwerke oder „Verantwortungspartnerschaften“ bündeln

1 Stifterverband und Bertelsmann Stiftung, CC-Survey 2018.

verschiedenste Kompetenzen und Ressourcen und richten sie zielorientiert auf die Lösung regionaler Problemlagen aus.

Derartige kollektive Engagementformen sind noch nicht selbstverständlich in Deutschland, bieten allerdings ein enormes Potenzial, gesellschaftlichen Mehrwert zu erzielen. Die vorliegende Studie führt die Informationen, die die Bertelsmann Stiftung bereits seit einigen Jahren in diesem Themenfeld gesammelt hat, zusammen, erweitert diese um neue Erkenntnisse aus der Analyse von bestehenden Unternehmensnetzwerken und leitet daraus die Gelingenbedingungen für vernetztes Unternehmensengagement ab. Wir möchten damit neue Impulse für ein aktives und wirkungsvolles Engagement von Unternehmen in ihrer Region geben.



Birgit Riess
Director
Programm Unternehmen in der Gesellschaft

1 Gelingensbedingungen für regional vernetztes Unternehmensengagement

Unternehmen und Regionen stehen vor den gleichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen, denn Unternehmen befinden sich stets in enger Wechselbeziehung mit ihrer Region. Demzufolge können sie als regionale Akteure gemeinsam mit anderen zur Lösung regionaler Herausforderungen beitragen. Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmensengagement konsequenter zusammengeführt und regional vernetzt werden kann, um diesen Herausforderungen gemeinsam besser begegnen zu können.

In der vorliegenden Ausarbeitung wird ein Überblick zum Status quo und zu den Gelingensbedingungen von regional abgestimmtem Unternehmensengagement gegeben. Hierzu wurden aktuelle Daten zum Unternehmensengagement ausgewertet und die Wechselwirkungen zwischen regionalen Netzwerkprozessen und Unternehmensengagement beispielhaft am Netzwerk Verantwortungspartner Saarland (siehe Infokasten „Saarland – von der Pilotregion zur Verantwortungsregion“) näher betrachtet.

Die Bertelsmann Stiftung begleitet dieses Themenfeld seit vielen Jahren aktiv. Es ist ihr ein Anliegen, bestehende Informationen zusammenzuführen sowie neue Perspektiven einzubringen. Die nachfolgenden Ausführungen richten sich an all jene, die sich innerhalb einer Region (stärker) vernetzen möchten, um Unternehmensengagement zu fördern bzw. das Unternehmensengagement in die Lösung regionaler Herausforderungen einzubinden. Hierzu zählen wir nicht nur Unternehmen, sondern auch wirtschaftsnahe Akteure, also alle, die Teil eines Unternehmensnetzwerks sein können, wie die Politik, Wirtschafts-, Berufs- und Branchenverbände, Wirtschaftsförderungen oder zivilgesellschaftliche Vereine.

Saarland – von der Pilotregion zur Verantwortungsregion

Die Akteure des Verantwortungspartner Saarland e. V. haben sich vor mehreren Jahren auf den Weg gemacht, um gemeinsam Verantwortung für das Saarland zu übernehmen und das Engagement von Unternehmen zu fördern. Mit der Initiative „Unternehmen für die Region“ der Bertelsmann Stiftung wurde das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen bereits 2007 einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht. Dazu wurden bundesweit in Pilotregionen regionale Netzwerke des Engagements unterstützt. Das Saarland war 2008/2009 eine dieser Pilotregionen und hat sich in Projekten zum Thema „Jugend, Technik und Beruf – In Zukunft investieren – für Technik begeistern!“ engagiert. Dazu wurde 2008 der Verein Verantwortungspartner Saarland gegründet.

Ausgehend von den positiven Erfahrungen im Rahmen der Pilotphase, ist die Idee entstanden, die begonnenen Netzwerkaktivitäten weiterzuführen und die Pilotregion zur Verantwortungsregion Saarland weiterzuentwickeln. Ziel ist es seither, den Herausforderungen des Struktur- und demographischen Wandels im Saarland mit kreativen, nachhaltigen und innovativen Lösungen in Form von vielfältigen Verantwortungspartnerschaften und Projekten zu begegnen.

Weitere Information finden sich hier:
www.verantwortungspartner-saarland.de

2 Schicksalsgemeinschaft zwischen Unternehmen und Region

Unternehmen agieren nicht im luftleeren Raum, und Unternehmensengagement findet nicht losgelöst von diesem statt, sondern ist immer an einen Ort gebunden. Dieser definiert sich entweder über den Standort oder den Wirkungskreis eines Unternehmens. Letzterer ist dabei von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, der Standort eines Unternehmens ist hingegen fest. Ob Unternehmen es wollen oder nicht: Ihr Wirken und Handeln steht in direkter Wechselwirkung mit ihrem Umfeld. Das Umfeld kann dabei als ein System aus harten und weichen Elementen definiert werden. Es bezieht die handelnden Akteure und Infrastrukturen ebenso ein wie soziale Beziehungen und die regionalen kulturellen Werte. Unternehmen sind Teil dieses Systems vor Ort.

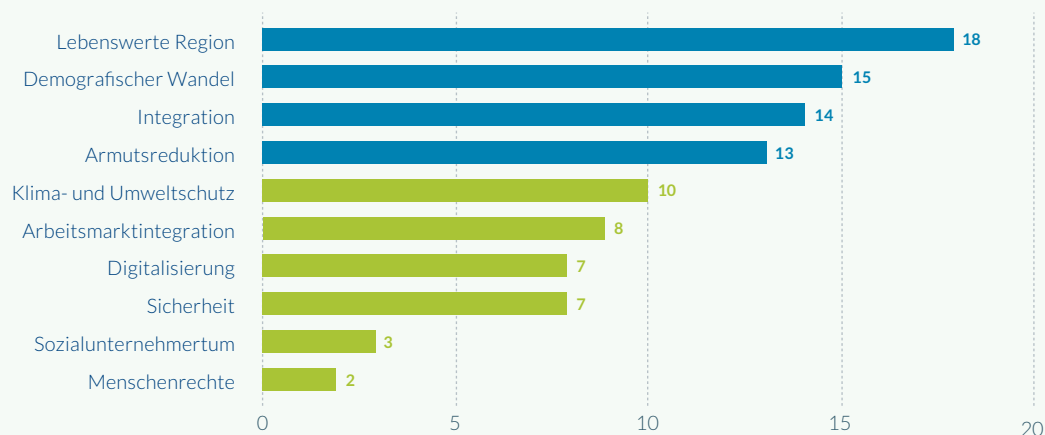
Wie in Abbildung 1² zu sehen, ist eine „Lebenswerte Region“ als weicher Standortvorteil für Unternehmen relevant. Davon hängt maßgeblich die Gewinnung von Fachkräften und damit die langfristige Zukunft von Unternehmen ab. Zusammenhängend damit stellen der demographische Wandel, die Integration von ausländischen Mitbürgern und die Armutsreduktion wichtige Herausforderungen dar, die von Unternehmen im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Tätigkeit durch gezielte Projekte und Maßnahmen gestaltet werden können.

Die Standorte von Unternehmen als Teil einer Region stehen aktuell vor vielfältigen Herausforderungen, die sich räumlich unterschiedlich auswirken.

2 https://www.cc-survey.de/wp-content/uploads/2019/05/ziviz-Bericht-Regionen-Auswertung_Online.pdf, S. 9

ABBILDUNG 1 **WICHTIGSTE GESELLSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNGEN AM UNTERNEHMENSSTANDORT**

Prozent der Unternehmen



Basierend auf gewichteten Durchschnittsn

Quelle: Stifterverband und Bertelsmann Stiftung, CC-Survey 2018

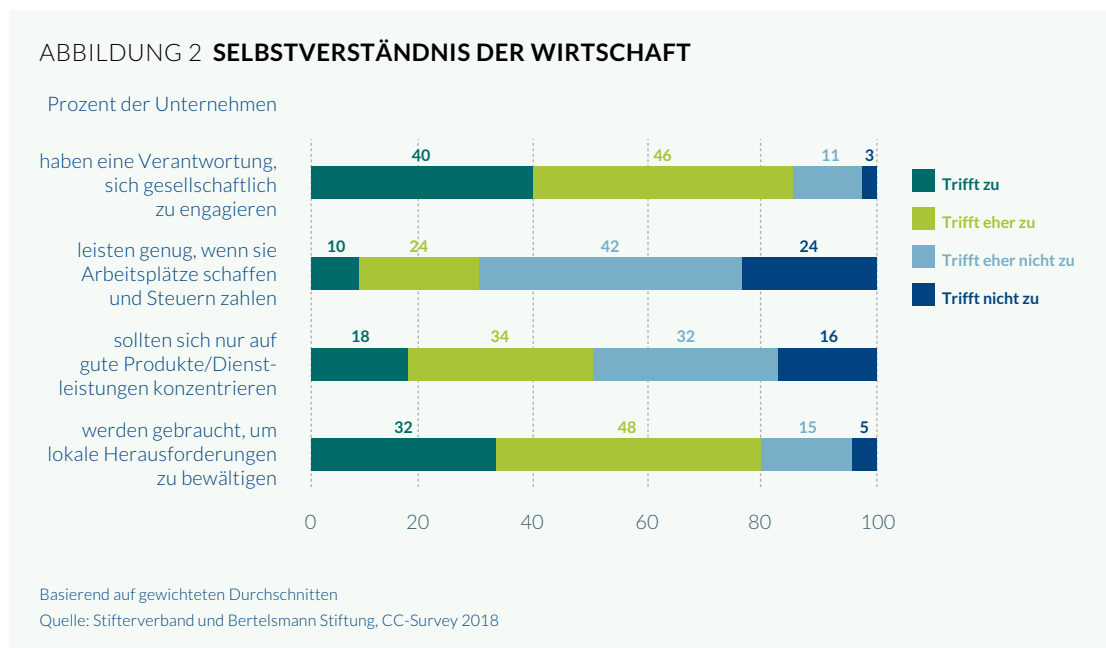
Strukturstarke Stadtregionen und strukturschwache periphere Regionen bilden dabei nur eine Gegensätzlichkeit unter vielen. Alle Räume Deutschlands sehen sich auf unterschiedliche Weise mit Fragen der demographischen Entwicklung, des Strukturwandels und des Klimawandels sowie Themen wie Daseinsvorsorge, Digitalisierung oder Fachkräftesicherung konfrontiert. Der Umgang mit diesen Entwicklungen und deren negativen Auswirkungen, wie z. B. steigender Armut, sich verschlechternder Luftqualität oder angespannter Arbeitsmärkte, liegt dabei nicht mehr allein in der Hand des Staates – was mit Blick auf die vielerorts angespannte kommunale Finanzlage auch nicht mehr möglich ist. Mehr und mehr machen sich bereits seit Jahren nicht nur die Zivilgesellschaft, sondern auch Unternehmen auf den Weg, um zur Lösung dieser Probleme beizutragen.

Dass Unternehmen eine Verantwortung haben, sich gesellschaftlich zu engagieren, sehen auch die Unternehmen selbst. Wie in Abbildung 2³ zu sehen, ist

der überwiegende Teil der Unternehmen der Ansicht, dass man eine Verantwortung habe, sich zu engagieren. Denn es wird ebenso angegeben, dass man gebraucht werde, um lokale Herausforderungen zu bewältigen. Dieses Selbstverständnis der Unternehmen zeigt klar in Richtung einer vermehrten Verantwortungsübernahme durch die Wirtschaft.

Unternehmerisches Engagement initiiert dabei nicht nur Maßnahmen, die am Kerngeschäft des Unternehmens ansetzen, wie etwa faire Geschäftspraktiken und Produkte, Transparenz in der Lieferkette oder mitarbeiterorientierte Personalpolitik. Es geht vielmehr um die Förderung von sozialen, kulturellen und ökologischen Aspekten im direkten Unternehmensumfeld. Dabei kann ein doppelter Mehrwert geschaffen werden, denn regionales Engagement von Unternehmen nützt nicht nur dem Standort, sondern auch dem Unternehmen selbst in vielerlei Hinsicht.

³ https://www.cc-survey.de/wp-content/uploads/2019/05/ziviz-Bericht-Regionen-Auswertung_Online.pdf, S. 7



Dieses Engagement hat in Deutschland nicht nur eine lange Tradition, sondern ist auch ausgesprochen vielfältig (siehe Infokasten „Engagement sichtbar machen – Wettbewerb ‚Mein gutes Beispiel‘“): Die Themen, zu denen Unternehmen über alle Branchen hinweg für die Gesellschaft tätig werden, umfassen u. a. Bildung und Ausbildung, Integration von Geflüchteten, Bekämpfung der Folgen sozialer Ungleichheit und Inklusion von Menschen mit Behinderung, aber auch Gesundheitsförderung der Mitarbeiter, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie regionale Attraktivität, Kultur und Freizeit. Zwei von drei deutschen Unternehmen engagieren sich über gesetzliche Vorgaben hinaus für gesellschaftliche Belange. Kleine und mittelständische Unternehmen sind ebenso wie Großbetriebe auf verschiedenste Art und Weise aktiv – sie stellen kostenlose Dienstleistungen bereit oder ihre Mitarbeiter frei, spenden Material oder Geld. Insgesamt spenden deutsche Unternehmen im Jahr mehr als 9,5 Milliarden Euro.⁴ Damit leisten Unternehmen bereits einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Herausforderungen, die etwa aus Globalisierung, Digitalisierung und demographischem Wandel erwachsen.



Engagement sichtbar machen – Wettbewerb „Mein gutes Beispiel“

Mit dem bundesweiten Wettbewerb „Mein gutes Beispiel“ zeichnet die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit Partnern seit 2011 engagierte Unternehmen aus. Er zeigt Vorbilder, macht Engagement sichtbar und regt zum Nachahmen an.

Weitere Informationen zum Wettbewerb finden sich hier:
www.mein-gutes-beispiel.de

Die Plattform www.regional-engagiert.de bietet eine Fülle guter Beispiele für Unternehmensengagement in Deutschland – die Seite ist damit nicht nur eine Quelle der Inspiration, sondern eröffnet auch die Möglichkeit, selbst aktiv zu werden und eigene Beispiele einzuspeisen.

⁴ Vgl. Stifterverband (2018): Deutsche Wirtschaft spendet über eine Milliarde Euro mehr als bisher angenommen. Pressemitteilung verfügbar unter: www.stifterverband.org/pressemitteilungen/2018_12_03_cc-survey (eingesehen am 27.6.2019) und Labigne, Anaël, Patrick Gilroy, Olga Kononykhina, Detlef Hollmann, Christian Schilcher und Birgit Riess (2018): CC-Survey 2018: Unternehmensengagement und Corporate Citizenship in Deutschland – Bessere Daten für besseres Unternehmensengagement. Hrsg. v. Zivilgesellschaft in Zahlen ZIVIZ und Bertelsmann Stiftung. Essen. Verfügbar unter: www.cc-survey.de/wp-content/uploads/2019/02/Stifterverband_und_Bertelsmann_Stiftung_CC-Survey-2018_Erstergebnisse_web.pdf (eingesehen am 27.6.2019).



**Gutes Beispiel: Sozialkompetenzen für Auszubildende –
Preisträger „Mein gutes Beispiel 2019“ in der Kategorie
„Große Unternehmen“**

Das mittelständische Familienunternehmen LAMILUX in Rehau verfolgt mit dem Ausbildungskonzept EDUCATION for EXCELLENCE® seit 2010 konsequent das Ziel, die Auszubildenden während der gesamten Ausbildungsdauer auch in der Entwicklung der Selbst- und Sozialkompetenzen zu begleiten. In diesem Rahmen führen die Auszubildenden in ihren Lehrjahren verschiedene Projekte zu unterschiedlichen Themen durch.

So stehen z. B. im ersten Lehrjahr verschiedene Projekte mit dem Schwerpunkt Organisationsmanagement im Fokus, welche den jungen Menschen Erfahrungsfelder bieten, die sie in ihrem persönlichen Reifungsprozess unterstützen und gegebene Handlungsspielräume verantwortungsvoll nutzen lassen. Die Auszubildenden lernen, Verantwortung zu übernehmen und für ihre Entscheidungen einzustehen.

Weitere Informationen zu dem Ausbildungskonzept finden sich hier: www.lamilux.de/karriere/schueler/ausbildungskonzept.html (eingesehen am 27.6.2019)



**Gutes Beispiel: Saarländische Golden Ager
multifunktional fördern – Gewinner „Mein gutes Beispiel
2018“ in der Kategorie „Mittleres Unternehmen“**

Das Projekt der Saarländischen Investitionskreditbank zielt darauf ab, Seniorinnen und Senioren, die aufgrund ihres deutlich fortgeschrittenen Alters und/oder einer Erkrankung in ihrer Wahrnehmung oder Bewegung eingeschränkt sind, über verschiedene Kanäle und Medien zu erreichen.

Für sie wurde ein multimediales Angebot entwickelt, um den Alltag etwas bunter zu gestalten, den Horizont für digitale Medien zu öffnen und auf diesem Weg geistige, soziale und körperliche Förderung zu erreichen. Hierzu zählt der Umgang mit einem Smartphone, Tablet oder einer Spielekonsole ebenso wie die Anschaffung seniorengerechter Spiele und Clown-Besuche in Seniorenstätten.

Weitere Informationen zum Projekt finden sich hier: www.sikb.de/soziales-engagement (eingesehen am 27.6.2019)

Unternehmen haben somit ein großes Potenzial, zur Bewältigung der Herausforderungen vor Ort beizutragen, wie die Ergebnisse des aktuellen CC-Survey zeigen (siehe Infokasten „CC-Survey“). Vor allem, wenn mehr Vernetzung stattfindet und kooperiert wird – sei es mit anderen Unternehmen oder mit Akteuren aus der Politik und Verwaltung bzw. der Zivilgesellschaft –, kann gesellschaftlichen Herausforderungen gemeinsam wirkungsvoll begegnet werden.

CC-Survey

2018 wurde durch den Stifterverband und die Bertelsmann Stiftung der Corporate Citizenship Survey (CC-Survey) durchgeführt. Er ist die größte bundesweit repräsentative Befragung zum gesellschaftlichen Engagement von in Deutschland ansässigen Unternehmen. Darin werden nicht nur die verschiedenen Arten, sondern auch die inhaltliche Breite von unternehmerischem Engagement erfasst. Mithilfe der Daten des CC-Survey kann zudem erstmals die Frage analysiert werden, ob räumliche Faktoren, wie etwa der Raumtyp oder die Strukturstärke einer Region, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen beeinflussen.



Ausführliche Informationen zum CC-Survey finden sich hier: www.cc-survey.de



Regional-engagiert.de

Die Plattform für Unternehmensengagement und CSR

Alles auf der Plattform dreht sich um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Regional-engagiert.de schafft eine Bühne für Beispiele aus der Praxis, kompetente Engagierte und praxisnahes Wissen.

Inspirieren – Orientieren – Engagieren: Die Angebote der Plattform

Auf den Seiten der Plattform finden sich Anregungen aus der betrieblichen Praxis, Überblicke zu Akteuren in Deutschland und in den Regionen sowie Materialien und praxisorientierte Tipps:

- Die Plattform zeigt anhand von Guten Beispielen, was Unternehmen tun können
- Die Plattform bietet eine Übersicht über Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis
- Die Plattform zeigt, welche Informationen, Leitfäden und Tools für Unternehmen hilfreich sind und welche Nachhaltigkeitswettbewerbe sich anbieten
- Die Plattform gibt Anregungen, wie Unternehmensengagement besser in der Praxis umgesetzt werden könnte

Eine Gemeinschaftsinitiative mit Partnern aus ganz Deutschland

Regional-engagiert.de ist auf Initiative der Bertelsmann Stiftung entstanden. Das Präsentieren der Inhalte möchte die Bertelsmann Stiftung allerdings nicht alleine übernehmen, sondern lädt stattdessen zum Mitmachen ein. Als echte Plattform konzipiert, können Partner regional-engagiert.de kostenlos nutzen und eigene Inhalte präsentieren. Das gemeinsame Sammeln und Tauschen von Inhalten, Wissen und nützlichen Informationen ist unser Weg, denn gemeinsam lässt sich mehr bewegen.

www.regional-engagiert.de

3 Kräfte bündeln, Regionen stärken

Trotz vielfältiger Erfahrungen und einiger guter Ansätze werden Unternehmensengagement und (regionale) Netzwerkprozesse weiterhin noch nicht konsequent zusammengedacht und -geführt: So agieren Unternehmen oftmals für sich allein, obwohl sich andere Unternehmen in der Region mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert sehen. Zudem sind nicht nur Unternehmen daran interessiert, diese Herausforderungen zu lösen, sondern auch andere öffentliche und zivilgesellschaftliche Akteure aus der Region.

Eine stärkere Vernetzung und Kooperationen zwischen Unternehmen und diesen Akteuren können helfen, Ressourcen zu bündeln, um den Mehrwert eines gemeinsamen und abgestimmten Engagements zu steigern: Das setzt voraus, dass sich die handelnden Akteure kritisch mit den regionalen Herausforderungen und Strukturen auseinandersetzen. Was vor Jahren noch funktioniert hat, muss nicht zwingend auch die Antwort auf aktuelle Probleme sein. Gewählte Formen der Zusammenarbeit unterliegen der gleichen Dynamik wie andere gesellschaftliche Prozesse – auch sie müssen immer wieder kritisch hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden.

Die folgenden Ausführungen zeigen auf, wie Unternehmensengagement gebündelt und zielgerichtet für die regionale Entwicklung eingesetzt werden kann. Dabei wird vor allem der Tatsache Rechnung getragen, dass ein gemeinsames und abgestimmtes sowie in regionale Netzwerke eingebundenes Unternehmensengagement den Mehrwert desselben steigern kann.

4 Jede Region hat eigene Herausforderungen – Ermittlung des Status quo

Eine Grundvoraussetzung für ein zielgerichtetes Unternehmensengagement besteht darin, die aktuellen regionalen Herausforderungen zu kennen. Diese sind von Region zu Region unterschiedlich. Sie variieren z. B. je nach Bundesland oder Raumtyp, wie Ergebnisse des CC-Survey zeigen⁵:

Unterschiedliche Herausforderungen in Stadt und Land bedingen andere Schwerpunkte bei Engagement-Themen: In eher ländlich geprägten Räumen führt „lebenswerte Region“ die Liste der Herausforderungen an, in städtischen Räumen stehen „Armutsbekämpfung“, „Integration“ und „Digitalisierung“ im Fokus. „Sicherheit“ wird wiederum nur in den dünn besiedelten ländlichen Regionen auffällig selten als Herausforderung benannt.

Bezüglich der Engagement-Themen bestehen auch regionale Besonderheiten: Während allgemein das Thema „lebenswerte Region (Kultur, Wohnen etc.)“ bedeutsam ist, lässt sich beispielsweise für westdeutsche Unternehmen ein zusätzlicher Schwerpunkt bei den Themen „Armutsbekämpfung“ und „Integration (von Geflüchteten)“ feststellen.⁶

5 Vgl. hierzu auch Bertelsmann Stiftung (2019): Regionale Herausforderungen, engagierte Unternehmen, Nr. 4: Können Unternehmen zur Stabilisierung strukturschwacher Räume beitragen? In der Reihe Spotlight Wirtschaft und Region. Gütersloh. Verfügbar unter: https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Spotlight.pdf (eingesehen am 27.6.2019).

6 Vgl. Labigne, Anaël, Patrick Gilroy, Olga Kononykhina, Detlef Hollmann, Christian Schilcher und Birgit Riess (2018): CC-Survey 2018: Unternehmensengagement und Corporate Citizenship in Deutschland – Bessere Daten für besseres Unternehmensengagement. Hrsg. v. Zivilgesellschaft in Zahlen ZIVIZ und Bertelsmann Stiftung. Essen. Verfügbar unter: www.cc-survey.de/wp-content/uploads/2019/02/Stifterverband_und_Bertelsmann_Stiftung_CC-Survey-2018_Erstergebnisse_web.pdf (eingesehen am 27.6.2019).

Ausgangslage kennen – Welche Herausforderungen gibt es vor Ort?

Neben dem CC-Survey stellt die Bertelsmann Stiftung auch andere Datengrundlagen zur Verfügung: Mit dem „Wegweiser Kommune“ bietet sie allen Kommunen mit mehr als 5.000 Einwohnern ein vielfältiges datenbasiertes Informationssystem. Im Fokus stehen die Politikfelder Demographischer Wandel, Finanzen, Bildung, Soziale Lage sowie Integration. Alle Interessierten können sich mit den vorhandenen Daten auf den Weg machen und diese als Gestaltungsgrundlage für die Zukunft der eigenen Kommune nutzen. So kann der Wegweiser auch die Schnittstelle für Open-Data-Aktivitäten der Kommune sein.

Unter www.wegweiser-kommune.de finden sich für die jeweilige Kommune umfassende Daten, z. B.:

- Ist-Daten (2006–2016) zu Bildung, Demographischem Wandel, Finanzen, Integration, Nachhaltigkeit/Sustainable Development Goals (SDG), Pflege, Sozialer Lage, Wirtschaft & Arbeit und Wanderungen nach Ziel und Herkunft
- Prognose-Daten (2012–2030) zu Bevölkerungsvorberechnung und Pflegevorberechnung

Ebenfalls hilfreich ist das SDG-Portal, das sich den Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 widmet. Auf dem Portal werden Daten für geeignete Indikatoren bereitgestellt, um die Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDG) in deutschen Städten, Kreisen und Gemeinden überprüfen und abbilden zu können.

Das SDG-Portal (www.sdg-portal.de) gibt einen Überblick, wo sich Kommunen auf dem Weg zu den Nachhaltigkeitszielen befinden.

5 Aufbau und Analyse von (Unternehmens-)Netzwerken

Neben der Kenntnis der spezifischen Herausforderungen, die es zielgerichtet zu adressieren gilt, ist entscheidend, dass sich Akteure zusammenfinden, um genau dies zu tun.

Netzwerke weisen stets zwei Ebenen auf: Vordergründig und sichtbar besteht etwa für das hier beispielhaft analysierte Bundesland Saarland der Verein Verantwortungspartner Saarland als Organisationsform. Dieser wird durch ein Management gesteuert, verfügt über Partner oder Mitglieder und wird bei Veranstaltungen oder in gemeinsamen Projekten aktiv. Unsichtbar und oft unbeachtet liegt dahinter eine soziale Struktur aus zwischenmenschlichen Beziehungen mit ganz unterschiedlichen Qualitäten. Hier findet sich das eigentliche Netzwerk, das seine Wirkung durch gemeinsames Handeln, das Zusammenführen von Wissen und sich ergänzende Kompetenzen entfaltet. Diese Beziehungen untereinander definieren den Einfluss einzelner Akteure auf die gesamte Vernetzungsstruktur. Es finden sich verschiedene Untergruppen oder Cliquen, die das Netzwerk bereichern oder „ihr Ding“ durchziehen können. Es gibt aber auch eine Art Gesamtnetzwerkstruktur, die sich durch große Offenheit oder Enge und Geschlossenheit auszeichnen kann. Diese Qualitäten und Strukturen beeinflussen die Handlungsfähigkeit und Durchschlagskraft des Netzwerks und damit auch der Organisationsform. Sie bilden sozusagen die „soziale Infrastruktur“ einer Region und ihres Unternehmertums. Das Wissen über diese Strukturen und Wirkmechanismen ist ein wertvolles Werkzeug für die Steuerung des gewünschten Netzwerks als Organisationsstruktur und der erhofften Wirkungen. Diese lassen sich ganz unabhängig von Inhalten und Themen betrachten, denn Inhalte und Themen

werden wiederum auf der Ebene des organisierten Netzwerks durch die Beteiligten definiert.

Die Zusammensetzung von Netzwerkstrukturen ist dabei ein wichtiges Merkmal, um dessen Eigenschaften genauer zu untersuchen: Ähneln sich die Akteure stark, so lässt dies auf große Gemeinsamkeiten und dadurch auf eine gewisse Verbundenheit schließen. Sehr unterschiedliche Akteure lassen wiederum verschiedenartige Kompetenzen und sich daraus ergebende Synergien vermuten. Erklären lässt sich dies etwa mit der Herangehensweise an Aufgaben oder durch die Prioritätensetzung im eigenen Handeln, die durch die (fachliche) Ausbildung und das Arbeitsumfeld beeinflusst werden. So würden sich ein Bauingenieur und eine Gastronomin etwa Fragen zur Verkehrsinfrastruktur in ihrer Heimatgemeinde sicher auf ganz unterschiedliche Weise nähern.



Beispiel: Verantwortungspartner Saarland e. V. mit starkem Kern – zwei Seiten einer Medaille

Im Saarland zeichnet sich ein buntes Bild: Sowohl im Verantwortungspartner Saarland e. V. als auch in den weiteren Netzwerkstrukturen setzen sich die Akteure heterogen zusammen.

Die Abbildung verdeutlicht, dass das Netzwerk um den Verantwortungspartner Saarland e. V. durch eine deutlich zentrierte und im Kern eng verbundene Struktur gekennzeichnet ist. Die engen Beziehungen sowohl zwischen diesen Akteuren im Kern als auch zu den auf sie gerichteten Strukturen lassen auf großes Vertrauen schließen. Dies wirkt sich positiv auf die einzelnen Beziehungen und die Gesamtstruktur aus und erlaubt offene und unkomplizierte Kooperationen. Vertrauen innerhalb größerer Strukturen verleiht Netzwerken große Handlungsfähigkeit, denn durch das in die zentralen Akteure gesetzte Vertrauen lassen sich Entscheidungen relativ schnell treffen, gemeinsame Aktivitäten gut steuern und ein nach außen gemeinsames Auftreten erreichen.

Die Kehrseite der Medaille, und typisch für zentrierte Vernetzungsstrukturen, ist die Abhängigkeit von diesen zentralen Akteuren. Die Konzentration auf diese Personen und deren Engagement verstärkt sich mit der Zeit. Das Vertrauen, dass die zentralen Akteure die Sache schon regeln oder umsetzen werden, führt zu einer zunehmenden Passivität im Sinne einer Sich-verlassen-auf-Haltung. Selbstverständlich lassen sich durch die Zentrierung bei Bedarf zahlreiche Akteure im Netzwerk aktivieren, doch dürfte hierfür in der Regel die Initiative der Kernakteure den Ausgangspunkt bilden. Es bestehen daher kaum Potenziale, Projekte im weiteren Umfeld des Netzwerkkerns durch dort verortete Akteure eigeninitiativ zu entwickeln, die dann dem Verantwortungspartner Saarland e. V. zugeordnet werden könnten.

Ganz anders als im Kern des Verantwortungspartner Saarland e. V. sieht die übergeordnete Vernetzungsstruktur im Saarland aus. Insgesamt zeichnet sich hier ein spannendes und potenzialreiches Bild: Zu der überschaubaren räumlichen Größe kommen besonders engagierte Akteure hinzu. Geschichte und Größe des Saarlandes führen – so die Einschätzung der Befragten – zu einer starken Identifikation mit der „Region Saarland“.

In vielen Regionen kommt aktuell zum einen die strategische Vernetzung von Unternehmen und zum anderen die systematische Inwertsetzung der Erfahrungen zu kurz: Oft finden ähnliche Prozesse und Aktivitäten parallel statt. Ausgehend von den identifizierten Potenzialen und Herausforderungen und unter Inwertsetzung der bestehenden Netzwerkbeziehungen können Synergieeffekte entstehen, wenn eine gemeinsame Zielrichtung identifiziert wird und Aktivitäten mit Blick auf dieses Ziel koordiniert werden.

Dabei gilt es, die bestehenden Informationen zusammenzuführen – und fast noch wichtiger, Verbündete zu finden, indem Netzwerke vor Ort erkannt und gestärkt werden.

Dazu gilt es zu hinterfragen, welche Netzwerk- und Organisationsstrukturen es in der Region gibt und welche Unternehmen und weiteren Akteure vor Ort bereits Engagement aktiv vorantreiben. So spielen neben Unternehmen zumeist auch Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Bildungsträger, Vereine, Stiftungen, Unternehmensverbände, Wirtschaftsförderungen u. a. eine aktive Rolle. Eine nicht zu unterschätzende Funktion kommt zudem Multiplikatoren aus Politik und Verwaltung, Medienlandschaft und Wissenschaft zu.

Zur Analyse solcher Strukturen und zur Identifizierung homogener bzw. heterogener Netzwerkstrukturen eignet sich eine Netzwerkanalyse. Mit dieser können formelle und informelle Kooperationsbeziehungen abgebildet sowie Impulsgeber und Lücken im Netzwerk identifiziert werden. Eine Netzwerkanalyse setzt sich aus mehreren qualitativen und quantitativen Untersuchungsschritten zusammen (siehe Infokasten „Quantitative Netzwerkanalyse“ des Verantwortungspartner Saarland e. V.).

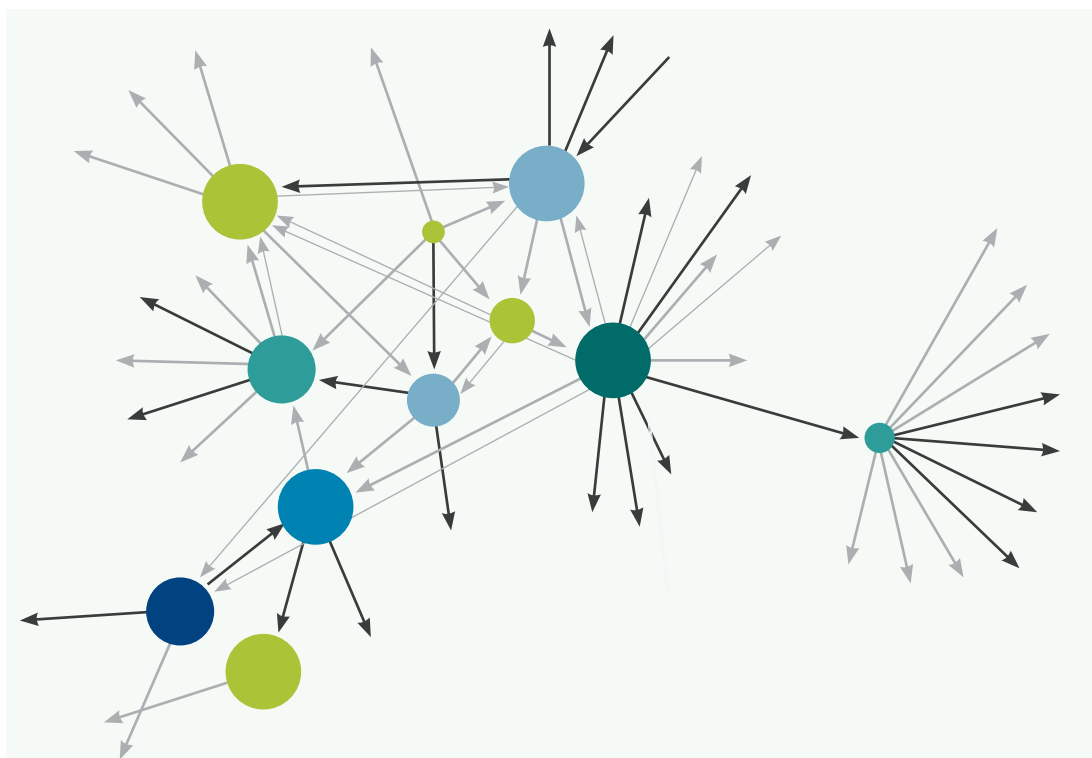
Verantwortungspartner-Methode

Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen, ist für viele Unternehmen selbstverständlich. Dabei arbeiten sie gemeinsam mit Partnern aus Politik und Verwaltung wie auch aus dem gemeinnützigen Bereich, wohl wissend, dass nachhaltige Ergebnisse nur erreicht werden, wenn alle gesellschaftlichen Akteure daran mitwirken und ihre jeweiligen Kompetenzen bündeln. Diese Art von gesellschaftlichen Kooperationen ist dort besonders wirkungsvoll, wo gewachsene und identitätsstiftende Zusammenhänge bestehen – in der Region. Die Bertelsmann Stiftung hat diesen Zusammenhang mit der bereits 2007 ins Leben



gerufenen Initiative „Unternehmen für die Region“ aufgegriffen und mit der Verantwortungspartner-Methode einen Ansatz entwickelt, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen noch wirkungsvoller zu machen. Die Ergebnisse wurden in einem „Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region“⁷ zusammengestellt.

⁷ Bertelsmann Stiftung (2010): Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region. Gütersloh. Verfügbar unter: www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Leitfaden_Unternehmen_Gestalten_Region.pdf (eingesehen am 27.6.2019).



Quantitative Netzwerkanalyse des Verantwortungspartner Saarland e. V.

Für die quantitative Netzwerkanalyse wurden ausgehend von den zentralen Ansprechpartnern des Verantwortungspartner Saarland e. V. nach dem Schneeballprinzip die Kontaktdaten der Netzwerkakteure erhoben. Dazu wurden die Befragten in telefonischen Interviews um Angaben zu ihren wichtigsten Kontaktpersonen und um eine Charakterisierung der jeweiligen Beziehung (Wie lange kennen Sie sich?, Wie häufig haben Sie miteinander zu tun?, Haben Sie auch in anderen Themenbereichen miteinander zu tun?) gebeten. Die Daten wurden mithilfe einer Software grafisch aufbereitet und durch verschiedene mathematische Verfahren analysiert. Die daraus abgeleiteten Netzwerk-Abbildungen setzen die jeweiligen sogenannten attributiven Daten zu den einzelnen Akteuren (Punkte) mit relationalen, also Beziehungsdaten (Pfeile), in Beziehung.

Zur Interpretation dieser Ergebnisse werden neben weiteren Befragungsergebnissen theoretische und konzeptionelle Erkenntnisse aus unabhängigen anderen Netzwerkanalysen herangezogen und als Grundlage für die Bewertung genutzt.⁸

Online-Befragung und Experteninterviews

Innerhalb der Netzwerkanalyse wurde zudem eine Online-Befragung ausgewählter Mitglieder des Vereins Verantwortungspartner Saarland durchgeführt. Ziel der Befragung war es, Ideen, Strategien und Unterstützungsangebote für die zukünftige Arbeit der Verantwortungspartnerschaft zu erheben.

Abgerundet wurde die Analyse durch leitfadengestützte Experteninterviews, um einzelne Fragen zu den Stärken und Schwächen sowie zur Zukunft des Netzwerks zu vertiefen.

⁸ Vgl. Elbe, Judith (2011): Die Wirksamkeit von Sozialkapital in der Regionalentwicklung. Aachen.

6 Gelingensbedingungen für vernetztes Unternehmensengagement

Wie gezeigt wurde, kann Unternehmensengagement vor allem dann einen Mehrwert für Unternehmen und Regionen entfalten, wenn es vernetzt stattfindet. Wie diese Netzwerke analysiert werden können, wurde im vorangegangenen Abschnitt beschrieben.

Doch welche Bedingungen sollten berücksichtigt werden, damit vernetztes Unternehmensengagement wirkungsvoll für die Region eingesetzt werden kann? Ausgehend von den oben dargestellten Erkenntnissen, lassen sich die folgenden zentralen Gelingensbedingungen für Unternehmensengagement in regionalen Prozessen zusammenfassen:



Ermittlung Status quo / Ausgangslage analysieren

- Sowohl Regionalentwicklungsprozesse als auch Unternehmensengagement starten in der Regel nicht bei null. Es gilt daher, die *Ausgangslage* zu erfassen, um *Synergieeffekte* zu erkennen und systematisch zu nutzen, statt Doppelstrukturen zu kreieren. Gerade wenn es viele engagierte Akteure gibt, sollten Kompetenzen, Strukturen und Aktivitäten gebündelt werden, um „die üblichen Verdächtigen“ nicht zu überlasten und Ineffizienzen durch Fragmentierung und paralleles Handeln zu befördern. Dabei gilt es, sehr sorgfältig zu eruieren, welche Potenziale bereits vorhanden sind und wie diese in Wert gesetzt werden können.



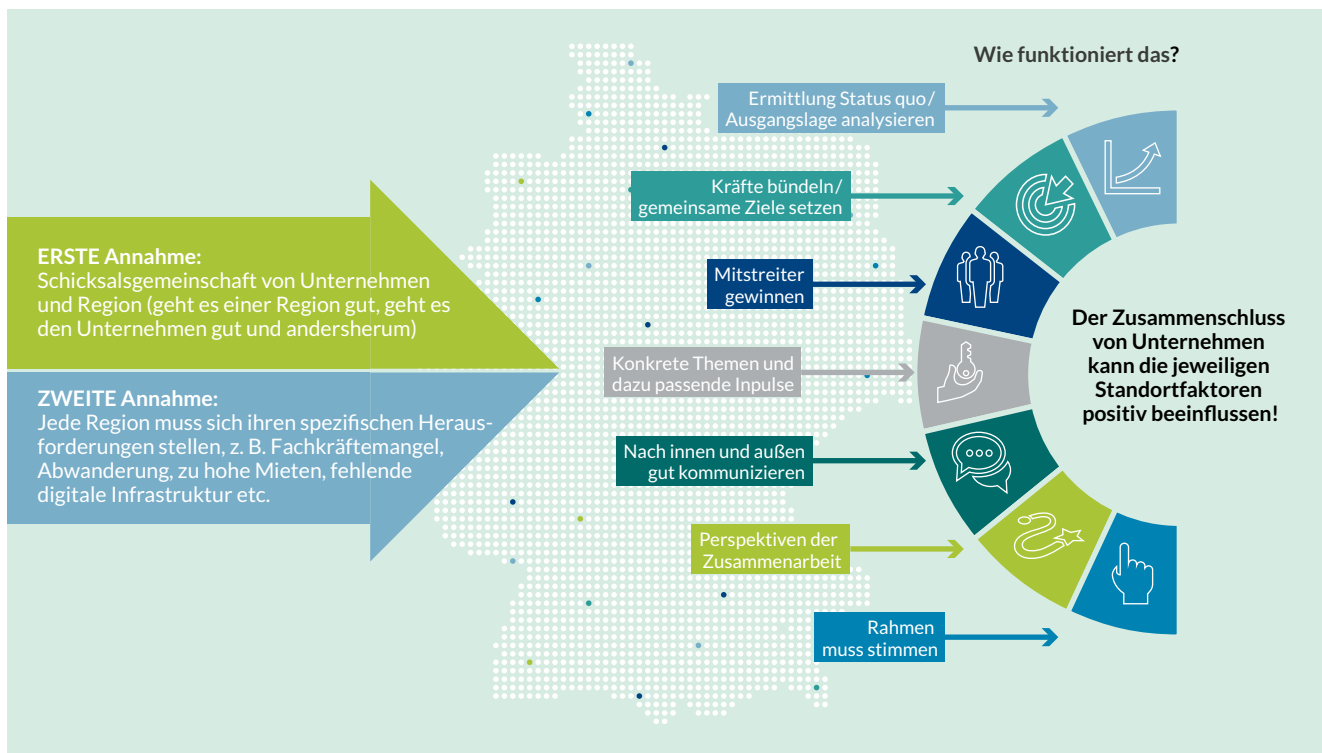
Kräfte bündeln / gemeinsame Ziele setzen

- Eine zentrale Voraussetzung für die Bündelung von Kräften ist die Ausrichtung an einer *gemeinsamen Strategie*. Dies bedeutet nicht nur Mehrwert für die Darstellung nach innen, sondern auch für die Positionierung nach außen.
- Besonders wichtig ist vor diesem Hintergrund die Etablierung eines *Netzwerk-Koordinators*, der über ein klares Mandat, ein entsprechendes Standing in der Region, die Anerkennung der beteiligten Akteure und hinreichende Ressourcen verfügt, um die Vernetzung kontinuierlich zu pflegen und aktiv zu gestalten. Der Koordinator fungiert nicht nur als zentraler Ansprechpartner, sondern übernimmt auch die vielfältigen Managementaufgaben von der Terminorganisation bis zur Themenarbeit.



Mitstreiter gewinnen

- Neben einem Koordinator braucht ein funktionierendes Netzwerk aber auch „*viele Schultern*“, die zeitlich oder inhaltlich Mitverantwortungen übernehmen, um langfristig stabile Strukturen zu schaffen und Durchschlagskraft zu entfalten. Dies setzt zum einen voraus, dass etablierte Akteure bereit sind, den Aufbau und die Pflege des Netzwerks mit Kontakten, Erfahrung und Ressourcen zu unterstützen. Zum anderen wird dies ermöglicht, indem Verantwortung in kleinen, handhabbaren Schritten auf neue Akteure und Partner übertragen wird. Diese Aufgaben müssen jedoch immer auch einen Vernetzungs- bzw. Kooperationsanteil beinhalten.



- Heimatverbundenheit, gesellschaftlicher Zusammenhalt und Identifikation mit dem (Stand-) Ort sind wesentliche Faktoren für die *Bereitschaft und Motivation zum Engagement* innerhalb wie außerhalb von Netzwerken. Diese gilt es zu kennen und einzubeziehen. Nicht selten verfügen insbesondere KMU über eine lange Tradition am Standort und engagieren sich bereits vor Ort. An diese Erfahrung kann für die Entwicklung von Ideen angeknüpft werden, wobei auch zu berücksichtigen ist, dass Engagement für Unternehmen – nicht zuletzt aus Kapazitätsgründen – auch eine Herausforderung darstellt.
- Netzwerke brauchen genügend Offenheit für andere Akteure oder Netzwerke, um immer wieder *neue Ideen* in den Prozess einbringen zu können. Starke Impulsgeber im Netzwerk bedeuten Mehrwert – in Bezug auf aktuelle Themen ebenso wie auf innovative Formate.
- Sollen aktuelle Themen zukünftig stärker und systematischer adressiert werden, braucht es *gezielte fachliche Impulse*. Sinnvoll kann auch die Organisation von Informationsveranstaltungen und (Weiter-)Bildungsangeboten oder regionspezifischen Themen sein. Letztere zeigen Akteuren *Wege zur Umsetzung und Zielsetzungen* auf.



Konkrete Themen und dazu passende Impulse

- Kooperation ist kein Selbstzweck. Es ist daher wichtig, *umsetzungsorientierte Themenfelder und konkrete Projekte* zu definieren, um Mitstreiter zu gewinnen und zu binden. Insbesondere der Durchführung gemeinsamer Projekte, die den Beteiligten Mehrwert bringen, kommt große Bedeutung zu. Andernfalls steigt das Risiko, dass sich aktive Akteure anderen Strukturen zuwenden.



Nach innen und außen gut kommunizieren

- Eine zentrale Gelingensbedingung ist nicht nur die Durchführung von Pilotprojekten oder Events, sondern deren Erfolg. Insbesondere *schnelle und sichtbare Erfolge*, die entsprechend nach innen und außen als echter Mehrwert erfahren und kommuniziert werden, sind anzustreben.

- Eine *öffentliche Wahrnehmung des Geleisteten und Anerkennung* durch die Gesellschaft sind für die Motivation und ein dauerhaftes Engagement bereits Aktiver förderlich und dienen nicht zuletzt dazu, neue Mitstreiter zu finden. Diese Bedeutung der strategischen Öffentlichkeitsarbeit für die Netzwerkentwicklung und das unternehmerische Engagement in der Region ist bei deren Umsetzung unbedingt zu berücksichtigen.



Perspektiven der Zusammenarbeit

- Ausgehend von ersten gemeinsamen Erfolgen, gilt es, (auch mittel- und langfristige) Bausteine zur Erreichung der gemeinsamen Ziele zu planen. Die *Planung und Umsetzung von kleinen konkreten Schritten* (etwa in Form von Veranstaltungen, Events, Projekten) bietet wiederum genug Raum für strategische Diskussionen im Sinne einer umsetzungsorientierten Ausgestaltung von Strategieentwicklung.
- Soll das schrittweise Vorgehen trotzdem zielgerichtet und nicht beliebig erfolgen, ist eine *kontinuierliche Überprüfung und Feinjustierung* notwendig, um die Kooperation und das gemeinsame Handeln an neue Rahmenbedingungen oder Herausforderungen anzupassen (veränderte regionale Herausforderungen, aktuelle Themen, neue Partner etc.).



Rahmen muss stimmen

- *Online-Angebote* (wie etwa über die Plattform www.regional-engagiert.de) und *Offline-Angebote* (z. B. Unternehmerfrühstück, thematische Diskussionsrunden) müssen miteinander verzahnt werden und die Bedürfnisse und Interessen ihrer Nutzer treffen, um bestmöglich wirken zu können. Dabei sollte auch berücksichtigt werden, dass frische Impulse vor allem auch durch den Blick über den eigenen regionalen Tellerrand hinaus entstehen.
- *Starke Fürsprecher aus Politik und Verwaltung* (Kommune, Region, Kreis, Land) sind zudem wichtig, um das Engagement zu flankieren und entsprechende Strukturen gegebenenfalls auch finanziell zu unterstützen. Diese Rückendeckung „von oben“ soll einen Ermöglichungsrahmen bilden, in dem Engagement „von unten“ initiiert und gelebt wird.

Literatur | Links

- Bertelsmann Stiftung (2010): Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region. Gütersloh. Verfügbar unter: www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Leitfaden_Unternehmen_Gestalten_Region.pdf (eingesehen am 27.6.2019).
- Bertelsmann Stiftung (2019): Regionale Herausforderungen, engagierte Unternehmen, Nr. 4: Können Unternehmen zur Stabilisierung strukturschwacher Räume beitragen? In der Reihe Spotlight Wirtschaft und Region. Gütersloh. Verfügbar unter: www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Spotlight.pdf (eingesehen am 27.6.2019).
- Elbe, Judith (2011): Die Wirksamkeit von Sozialkapital in der Regionalentwicklung. Aachen.
- Labigne, Anaël, Patrick Gilroy, Olga Kononykhina, Detlef Hollmann, Christian Schilcher und Birgit Riess (2018): CC-Survey 2018: Unternehmensengagement und Corporate Citizenship in Deutschland – Bessere Daten für besseres Unternehmensengagement. Hrsg. v. Zivilgesellschaft in Zahlen ZIVIZ und Bertelsmann Stiftung. Essen. Verfügbar unter: www.cc-survey.de/wp-content/uploads/2019/02/Stifterverband_und_Bertelsmann_Stiftung_CC-Survey-2018_Erstergebnisse_web.pdf (eingesehen am 27.6.2019).
- Labigne, Anaël, Olga Kononykhina, Detlef Hollmann und Patrick Gilroy (2019): CC-Survey: Unternehmensengagement und Corporate Citizenship in Deutschland – Unternehmen gestalten Regionen: Vier Herausforderungen vor Ort. Hrsg. v. Zivilgesellschaft in Zahlen ZIVIZ und Bertelsmann Stiftung. Essen. Verfügbar unter: www.cc-survey.de/wp-content/uploads/2019/05/ziviz-Bericht-Regionen-Auswertung_Online.pdf (eingesehen am 27.6.2019).
- LAMILUX (o. A.): Starke Mitarbeiter in einem starken Unternehmen – Ausbildungskonzept bei LAMILUX. www.lamilux.de/karriere/schueler/ausbildungskonzept.html (eingesehen am 27.6.2019).
- Saarländische Investitionskreditbank (o. A.): Soziales Engagement – Förderung hat viele Gesichter. www.sikb.de/soziales-engagement (eingesehen am 27.6.2019).
- Stifterverband (2018): Deutsche Wirtschaft spendet über eine Milliarde Euro mehr als bisher angenommen. Pressemitteilung verfügbar unter: www.stifterverband.org/pressemitteilungen/2018_12_03_cc-survey (eingesehen am 27.6.2019).
- CC-Survey:
www.cc-survey.de
- Plattform „regional-engagiert“:
www.regional-engagiert.de
- SDG-Portal:
www.sdg-portal.de
- Verantwortungspartner Saarland e. V.:
www.verantwortungspartner-saarland.de
- Wegweiser Kommune:
www.wegweiser-kommune.de
- Wettbewerb „Mein gutes Beispiel“:
www.mein-gutes-beispiel.de

Impressum

© Bertelsmann Stiftung

Dezember 2019

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0

www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Jakob Christof Kunzmann

Autoren

Dr. Katrin Bäumer,

Dr. Judith Elbe,

Dr. Florian Langguth

SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung PartG

Dr. Elbe, Dr. Bäumer, Dr. Elbe, Dr. Langguth und Dr. Middelmann

Partnerschaft von Ingenieuren, Raumplanern und Wirtschafts-
und Sozialwissenschaftlern

Redaktion

Jakob Christof Kunzmann

Lektorat

Paul Kaltefleiter, Bielefeld

Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Druck

Matthiesen Druck, Bielefeld

Bildrechte

© REDPIXEL – stock.adobe.com

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Jakob Christof Kunzmann
Project Manager
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Telefon +49 5241 81-81337
jakob.kunzmann@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de