Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region.

Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region

VERANTWORTUNGS PARTNER

BertelsmannStiftung

Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region.

Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region

Inhalt

Vorwort 7

Einführung: Die Initiative „Unternehmen für die Region“ und die Verantwortungspartner-Methode 8

Aufbau und Handhabung des Leitfadens 10

A Das Instrument Verantwortungspartner-Methode: Wer, was und warum? 12

Unternehmen gestalten Regionen **12**

Kernidee: Kooperation mit Eigennutz **17**

Die Verantwortungspartnerregionen **19**

B Gewusst wie – drei Bausteine zur Verantwortungspartnerregion 22

1. Baustein: Die Vorbereitungsphase **24**

Ablauf:
Wie läuft die Verantwortungspartner-Methode ab? 25

Akteure:
Welche Akteure braucht der Prozess und welche Aufgaben haben sie? 28

Anstoß:
Wer initiiert ein mögliches Engagement als Verantwortungspartner? 33

Antrieb:
Worin besteht der Anreiz, gemeinsam in der Region tätig zu werden?
Was ist die Motivation der Akteure? 33

Angemessenheit:
Ist die Verantwortungspartner-Methode in diesem Fall geeignet? 34

Auswahl:
Was sind geeignete Themen für die Verantwortungspartner-Methode?
Und wer entscheidet darüber? 35

Analyse:
Welche Initiativen gibt es bereits in der Region?
Woran kann angeknüpft werden? 38

Ansprache:
Wie gestaltet sich die Kommunikation nach innen und nach außen? 38

Auftaktveranstaltung 43

2. Baustein: Die Durchführungsphase **46**
Der zeitliche Fahrplan 46
Meilensteintreffen 48
Häufige Fragen zu den Meilensteintreffen 53
Häufige Fragen zur Projektarbeit 56

3. Baustein: Die Verstetigungsphase **66**
Formen der Verstetigung 66
Ergebnispräsentation 68

C Für den interessierten Leser: Gesellschaftliches Engagement und Regionalentwicklung 70

Theoretische Perspektiven und regionalwissenschaftliche Verortung von Corporate Social Responsibility **70**

Expertenbeiträge **74**

D Service 77

Arbeitsmaterialien zur Verantwortungspartner-Methode **77**

Ausgewählte Links **78**

Publikationen der Bertelsmann Stiftung zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen **79**

Impressum 82

Vorwort

Verantwortung für eine zukunftsfähige Entwicklung unserer Gesellschaft zu übernehmen ist gegenwärtig notwendiger denn je. Noch sind die Folgen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise nicht abzusehen. Zu befürchten ist jedoch, dass bei vielen Menschen soziale Unsicherheit und die Sorge vor Wohlstandsverlusten auch dann zurückbleiben werden, wenn die wirtschaftliche Entwicklung wieder besser wird. Zu grundlegend wurde das Vertrauen in die Institutionen und Akteure erschüttert, die die Krise verursacht haben oder deren gravierende Effekte zumindest nicht verhindern konnten.

Der tiefgreifende Vertrauensverlust zieht sich quer durch unsere Gesellschaft – und er ist nicht nur unmittelbarer Ausdruck der Wirtschaftskrise. Das Unbehagen der Menschen sitzt tiefer, da sie befürchten, dass grundlegende Werte wie Respekt, Integrität und Gerechtigkeit abhanden gekommen sind. Aber gerade diese Werte sind es, die den sozialen Zusammenhalt in unserer Gesellschaft ausmachen.

Vor allem hat aber auch die Wirtschaft Vertrauen eingebüßt. Nicht nur, dass Unternehmen unter Generalverdacht stehen, zu Lasten der Gesellschaft zu agieren. Auch das Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft ist unglaubwürdig geworden, für eine Balance zwischen Markt und sozialer Verantwortung zu sorgen. Die große Herausforderung der kommenden Zeit wird sein, die Grundlagen für eine nachhaltige, werteorientierte und langfristig orientierte Wirtschaftsweise zu legen. Hierzu zählt auch, für eine neue Kultur der Verantwortung einzutreten.

Wirtschaftlichkeit und Ethik sind hierbei kein Widerspruch – im Gegenteil. Jeder kluge Unternehmer weiß, dass unternehmerische Tätigkeit und Engagement für die Gesellschaft zwei Seiten einer Medaille sind. Insbesondere die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland, die in ihrem regionalen Umfeld tief verwurzelt sind, wirken hier als Vorbild. Ihr Engagement für Bildung, Integration, Beschäftigungsfähigkeit, Familienfreundlichkeit und sozialen Zusammenhalt sind Investitionen in das Gemeinwesen, das Gesellschaft und Unternehmen gleichermaßen zu Gute kommt.

Verantwortung kann am besten für das Nächstliegende wahrgenommen werden in engem Zusammenspiel von Unternehmen, politisch Verantwortlichen, den gemeinnützigen Organisationen und den Bürgern vor Ort. Diese Art der „Verantwortungspartnerschaften“ zwischen allen gesellschaftlichen Akteuren ist noch keineswegs selbstverständlich. Umso wichtiger ist es, hier zu investieren. Denn daraus entstehen das notwendige Sozialkapital und ein Klima des Vertrauens, die helfen, zukunftsfähige Lösungen zu finden.

Die breite Unterstützung für die Initiative „Unternehmen für die Region“ zeigt, dass Unternehmer und Unternehmen bereit sind, durch persönlichen Einsatz und gesellschaftliches Engagement das für ihre und unser aller Zukunft dringend benötigte Vertrauen wieder aufzubauen. Die vielen positiven Erfahrungen und Erkenntnisse, die wir aus den vergangenen Jahren der engen Zusammenarbeit mit diesen engagierten Unternehmern gewonnen haben, machen Mut, die Herausforderungen und Folgen der Krise gemeinsam zu meistern. Denn nur wenn jeder Einzelne seine Verantwortung für das Ganze wahrnimmt, können wir die Voraussetzung schaffen, die eine kontinuierliche und nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung möglich machen.

Liz Mohn
Gütersloh, Januar 2010

Einführung

Die initiative „Unternehmen für die Region“ und die Verantwortungspartner-Methode

Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen ist für viele Unternehmen selbstverständlich. Ein kluger Unternehmer weiß, dass ein intaktes gesellschaftliches Umfeld Voraussetzung für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ist. Gute Bildung, Integration, aber auch die Möglichkeit, Familie und Beruf miteinander in Einklang zu bringen, sind notwendig, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Eine effiziente Nutzung knapper natürlicher Ressourcen schont die Umwelt und spart Kosten. Von guten und sicheren Produkten profitieren die Kunden – eine wichtige Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Und so ist es wenig verwunderlich, dass sich Unternehmen auch mit Herausforderungen auseinandersetzen, die ihr gesellschaftliches Umfeld verändern. Themen wie Bildung, Integration, demographischer Wandel und sozialer Zusammenhalt haben selbstverständlich auch Auswirkungen auf die unternehmerische Tätigkeit, aber auch als Bürger kann und will sich der Unternehmer ihnen nicht verschließen. Vor diesem Hintergrund ist zu beobachten, dass sich der Charakter des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen verändert. Waren traditionell Spenden und Sponsoring die Mittel der Wahl, ist heutiges Engagement oftmals eine gesellschaftliche Investition. So engagieren sich Unternehmen immer häufiger in längerfristigen Projekten, in die sie ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Ressourcen einbringen, um Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu finden. 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. Es muss kaum erwähnt werden, dass diese Art von neuen gesellschaftlichen Kooperationen dort besonders wirkungsvoll ist, wo gewachsene und identitätsstiftende Zusammenhänge bestehen – in der Region. Hier hat vor allem die große Zahl der mittelständischen Unternehmen ihre Kunden, hier leben die Mitarbeiter und gehen die Kinder in die Schule.

Starke Regionen gelten als Motoren für eine positive gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Entwicklung – trotz oder gerade wegen der fortschreitenden Globalisierung. Hierzu können neue gesellschaftliche Kooperationen einen wichtigen Beitrag leisten, denn sie stärken das soziale Kapital einer Region, das gleichsam der Kitt ist, der eine Gesellschaft zusammenhält.

Hier setzt die Initiative „Unternehmen für die Region“ an. Denn obwohl sich viele mittelständische und familiengeführte Unternehmen langfristig und nachhaltig in ihrer Region engagieren, ist dies in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt. 2007 von Liz Mohn und einem renommierten Unternehmerkreis ins Leben gerufen, will die Initiative das vielfältige Engagement von Unternehmen sichtbar machen und damit nicht zuletzt für ein positiveres Unternehmensbild in Deutschland werben. Bundesweit wurden mittelständische Unternehmen aufgerufen, ihr regionales Engagement auf der „Landkarte des Engagements“ einzutragen. Mittlerweile finden sich dort rund 1.200 Unternehmen mit ihren Projekten wieder. Bei den Themen, die Unternehmen mit ihrem Engagement aufgreifen, zeigt sich eine breite Vielfalt. Der Schwerpunkt liegt im Bildungsbereich – mehr als ein Drittel der Projekte sind diesem Themenbereich zuzuordnen. Be-

merkenswert ist, wie viel Kreativität und Pragmatismus in die Projekte hineinfließen, um vor allem denen zu helfen, die sonst durch alle „Maschen“ fallen. Das Engagement für behinderte Menschen, für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund oder für den Umweltschutz nimmt einen großen Stellenwert ein.

Um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen noch wirkungsvoller zu machen, wurde die Initiative „Unternehmen für die Region“ um einen neuen Ansatz erweitert. Die Idee ist, das Engagement einzelner Unternehmen mit einer gemeinsamen Zielsetzung regional zu bündeln und so mit einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung zu verknüpfen. An dem Modellprojekt „Verantwortungspartner – gemeinsam für starke Regionen“ wirken derzeit sieben Regionen mit. In ihnen haben sich engagierte Unternehmen als „Verantwortungspartner“ zusammengefunden, um gemeinsam mit Vertretern aus Kommunen und Landkreisen, mit Vereinen und sozialen Organisationen an einem Thema zu arbeiten, das in ihrer jeweiligen Region dringlich „auf den Nägeln brennt“ oder von dem sich die Akteure besonderes Zukunftspotenzial versprechen. Auch hier kristallisiert sich heraus, dass das Thema Bildung als die Schlüsselressource für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft gesehen und mit vielfältigen, für die jeweiligen Regionen spezifischen Zugängen bearbeitet wird.

In allen Pilotregionen der Verantwortungspartner-Initiative wird eine von der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit :response entwickelte, spezielle Prozessmoderation eingesetzt, die es den Akteuren vor Ort erlaubt, in einem strukturierten Arbeitsprozess Ziele zu formulieren, geeignete Vorgehensweisen zu verabreden und ihre Vorstellungen in konkreten Projektvorhaben umzusetzen. Dadurch entstehen immer auch Lernforen für neue gesellschaftliche Kooperationen, denn die Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft ist keineswegs selbstverständlich und geprägt durch unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen. Dieses Lernen zu ermöglichen und daraus gesellschaftlichen Nutzen zu ziehen ist Ziel der Verantwortungspartner-Methode.

Die vorliegende, praxisorientierte Broschüre baut auf den Beobachtungen und den Erkenntnissen der bisherigen Verantwortungspartner-Regionen auf. Sie kann Unternehmen, Wirtschaftsförderern, Regionalmanagern oder Vertretern der Industrie- und Handelskammern sowie der Kommunen und anderen als Leitfaden dienen, Verantwortungspartnerschaften in der eigenen Region zu initiieren und durchzuführen. Gleichzeitig liefert der Leitfaden einen Beitrag zum besseren Verständnis von Möglichkeiten und Grenzen regionaler Kooperationsprozesse zwischen mittelständischen Unternehmen untereinander und ihrem regionalen Umfeld. So wird ein direkter Bezug zwischen gesellschaftlichem Engagement von Unternehmen und der Regionalentwicklung hergestellt.

Unser Dank gilt allen, die diese Initiative unterstützen und gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Birgit Riess
Director
Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Dr. René Schmidpeter
Project Manager
Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Aufbau und Handhabung des Leitfadens

So unterschiedlich wie die Akteure sind auch die Vernetzungsprozesse in den Verantwortungspartnerregionen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass sich die Bandbreite der engagierten Unternehmen, der öffentlichen Akteure, der sozialen Einrichtungen wie auch der behandelten Themen und die Umsetzungskraft sehr unterschiedlich gestalten. Der Erfolg des Prozesses hängt von zahlreichen Faktoren ab, die Sie zu Beginn nicht in ihrer Gänze planen und einkalkulieren können. Manches wird auf Sie zukommen, das sich als unvorhersehbare Herausforderung darstellt. Allerdings: Mit einer gemeinsamen Vision, guter Vorbereitung, Planung, Finanzierung und mit einem großen Stück Motivation sowie Geduld wird die Zusammenarbeit Nutzen bringen. Seien Sie kreativ, betreten Sie Neuland!

Der vorliegende Leitfaden dient dazu, Sie und Ihre Mitstreiter[1] auf Ihr Vorhaben einzustimmen, Sie weitestgehend vorzubereiten und Sie zu motivieren. Nutzen Sie ihn zu Ihrer persönlichen Orientierung und Ideenfindung – dafür finden Sie vier Kapitel (A–D), die sich sowohl aufeinander aufbauend als auch unabhängig voneinander lesen lassen. Herzstück des Leitfadens ist das Kapitel B: Es gibt Ihnen Antworten auf die wichtigsten Fragen auf dem Weg zum Zusammenwirken als Verantwortungspartner. Die Kapitel A, C und D liefern Ihnen als Grundlage und zur Vertiefung zusätzliche Informationen zum Thema.

A Das Instrument Verantwortungspartner-Methode: Wer, was und warum?

B Gewusst wie – drei Bausteine zur Verantwortungspartnerregion

C Für den interessierten Leser: Gesellschaftliches Engagement und Regionalentwicklung

D Service

A Das Instrument der Verantwortungspartner-Methode: Wer, was und warum?

Unternehmerisches Engagement hat eine lange Tradition – insbesondere im deutschen Mittelstand. Hier lesen Sie, wie sich diese Form des Engagements verändert hat und systematisch mit dem Kerngeschäft verbunden werden kann. Dieses sowohl für die Gesellschaft als auch für die Unternehmen gleichermaßen vorteilhafte Engagement wird gegenwärtig auch in der Debatte um Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship thematisiert.

Besonders wirkungsvoll ist die vernetzte Form des Engagements, bei der sich mehrere Partner aus Wirtschaft, Kommune und gemeinnützigen Organisationen zusammenfinden und Herausforderungen ihres gemeinsamen Umfeldes, ihrer Region, angehen.

Die Verantwortungspartner-Methode präsentiert sich als ein Instrument zur Initiierung solcher regionaler Netzwerke, die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, regionalen und somit langfristigen Mehrwert stiften. Sie erhalten Informationen zur Kernidee und den Zielen dieser Methode sowie zur Anwendung und zum Transfer in die Verantwortungspartnerregionen.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird ausschließlich die männliche Sprachform verwendet. Es sind jedoch jeweils beide Geschlechter gemeint.

B Gewusst wie – drei Bausteine zur Verantwortungspartnerregion

Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie die drei Bausteine zur Verantwortungspartnerregion aussehen:

1. Baustein: Die Vorbereitungsphase
2. Baustein: Die Durchführungsphase
3. Baustein: Die Verstetigungsphase

Hier erhalten Sie eine Reihe von Werkzeugen, die sich in den Verantwortungspartnerregionen bewährt haben und die Ihnen helfen, Ihr Ziel zu erreichen. Dabei werden insbesondere Kooperationsprozesse beschrieben, Erfolgskriterien aufgeführt und konkrete Beispiele sichtbar gemacht. Verschiedene Symbole helfen Ihnen, interessante Aspekte schnell zu sichten und aufzunehmen. Der Leitfaden versteht sich ausdrücklich als Steinbruch voller Ideen, aus dem Sie Anregungen und Beispiele „heraushauen“ können. Parallel zu den Ausführungen finden Sie auf der Internetseite **www.verantwortungspartner.de/leitfaden** eine Reihe von nützlichen Vorlagen für Anschreiben, Arbeitsblätter, Präsentationen und vieles mehr. Abgucken erwünscht!

Beispiele aus den Regionen:
Wie funktioniert die Methode anderswo?

Erfolgskriterien:
Was haben wir gelernt? Was hat sich bewährt?

Vorlagen im Internet unter
www.verantwortungspartner.de/leitfaden

C Für den interessierten Leser: Gesellschaftliches Engagement und Regionalentwicklung

Regionalentwicklung als kooperativer Prozess wird angesichts des demographischen Wandels, stark eingeschränkter öffentlicher Haushalte und des verschärften Wettbewerbs von Unternehmen, aber auch von Wirtschaftsstandorten immer wichtiger. Vor allem gewinnen dabei die Wirtschaftsförderung und sogenannte „weiche Standortfaktoren“ an Bedeutung – so muss Regionalentwicklung zunehmend als integrativer Prozess gesehen werden. Das Kapitel will neue Wege aufzeigen und einen Beitrag zur aktuellen Diskussion leisten. Hierzu liefert es Hintergrundinformationen, Diskussionsansätze und Denkanstöße.

D Service

Dieses Kapitel stellt abschließend neben einer Auflistung aller Kopier- und Briefvorlagen eine Vielzahl von hilfreichen Informationsquellen zum Thema „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ zur Verfügung und gibt einen Überblick über Akteure sowie Internetadressen zum Thema.

A Das Instrument Verantwortungspartner-Methode: Wer, was und warum?

Unternehmen gestalten Regionen

Die Region geht alle an

Grundlegende Veränderungsprozesse in unserer Gesellschaft wie z. B. der regionale Strukturwandel oder der demographische Wandel stellen sowohl die Politik und die Verwaltung als auch die Unternehmen und die Zivilgesellschaft vor neue Herausforderungen. Themen wie Bildung, Integration, sozialer Zusammenhalt, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder der Mangel an geeigneten Fachkräften stehen im Mittelpunkt der Diskussion und sind gleichermaßen bedeutend für die Zukunft der Gesellschaft und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Um diese Anforderungen bewältigen zu können, bedarf es des gemeinsamen Engagements aller gesellschaftlichen Akteure. Zusammen müssen innovative Ideen und zukunftsfähige Lösungsansätze gefunden werden.

Unternehmer handeln – und übernehmen Verantwortung

Dem mittelständischen Unternehmer wird bei dieser Aufgabe eine wichtige Rolle zuteil. Er ist nicht nur Rückgrat der Wirtschaft, sondern auch ein Motor gesellschaftlicher Veränderungen. Einerseits ist er betroffen von den eingangs genannten Herausforderungen, andererseits hat er die Verantwortung, den Mut und die Kompetenz, Veränderungsprozesse zu steuern und zu gestalten. Umfragen[2] zeigen, dass gesellschaftliches und ökologisches Engagement zum Selbstverständnis der Unternehmen gehören. Damit kann ihnen eine doppelte Rolle zugesprochen werden: einerseits als Akteure der Wirtschaft und andererseits als Akteure der Gesellschaft, als „gute Bürger“ (Corporate Citizen).

Unternehmen engagieren sich – und sie tun es gezielt

Gesellschaftliches Engagement hat in familiengeführten bzw. kleinen und mittelständischen Unternehmen eine lange Tradition und gilt dort häufig als Selbstverständlichkeit. Es war und ist eine Frage der Haltung, der persönlich empfundenen Verantwortung und des Anstands – oftmals alles, nur kein Geschäft. Aber daneben besteht auch die Sichtweise, dass gesellschaftliches Engagement nicht notwendigerweise selbstlos und mit Aufopferung verbunden ist: Vielmehr kann das Engagement Nutzen für das Geschäft bringen und in diesem begründet sein. Somit tritt neben das Engagement des Unternehmers durch persönlichen und geldlichen Einsatz ein neuer, unternehmerischer Ansatz von Engagement. Hierfür werden die Begriffe „Corporate Social Responsibility“ (CSR) oder „Corporate Citizenship“ (CC) verwendet. Sie stehen für das professionelle Management von Verantwortung. Dabei übernehmen die Unternehmen verstärkt Verantwortung in Form von selbst- oder mitinitiierten Initiativen und Projekten, die Geld- oder Sachspenden ergänzen oder sogar ersetzen. Idealerweise wird das gesellschaftliche Engagement bewusst mit den Kernkompetenzen des Unternehmens verbunden. So bietet ein Gastronom aus Bartholomä Kochkurse für Kinder an und engagiert sich so für deren gesunde Ernährung. Die im Engagement vertretenen Werte müssen mit der Unternehmenskultur und -politik vereinbar sein – das schafft Authentizität und Vertrauen.

Engagement, das Unternehmen und die Region voranbringt

Es gibt viele Gründe für Unternehmen, sich in der Region zu engagieren. Mittelständische Unternehmen handeln vielfach aus der eigenen Betroffenheit heraus. Gerade ihnen fällt es z. B. oft schwer, geeignete Auszubildende zu finden. Zum einen fehlt es nicht selten an fachlichen und sozialen Kompetenzen der Schul-

2 Siehe z. B. die Publikationen „Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung“ und „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung“.

abgänger, zum anderen konkurrieren mittelständische Betriebe gerade in Ballungsräumen mit den großen und bekannten Unternehmen um die besten Auszubildenden. Probleme mit Extremismus, Gewalt oder fehlenden Freizeitangeboten machen Regionen für Arbeitnehmer und Anwohner uninteressant – und das schadet auch dem Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmer brauchen für ihr Handeln ein intaktes gesellschaftliches Umfeld. Sie wissen: Ausbildung, medizinische Versorgung und eine gute Infrastruktur sind wichtig für die Mitarbeiter.

Gleichzeitig braucht eine zukunftsfähige Gesellschaft wettbewerbsfähige Unternehmen, die in der Lage sind, Wohlstand und Arbeit zu schaffen. Mittelständische Unternehmen gestalten die Lebensqualität mit – als Steuerzahler, als Arbeitgeber, als Entscheidungsträger in der Region und mit ihrem unternehmerischen Engagement für die Region. So ist das kommunale und regionale Umfeld eng mit dem Verantwortungsbereich des Unternehmens verknüpft: Dessen Beitrag zur Lösung drängender Probleme im regionalen Umfeld stellt gleichzeitig einen Mehrwert für das Unternehmen dar.

Engagement nutzt dem Unternehmen – und das darf es auch!

Es gibt auch „klassisch betriebswirtschaftliche“ Gründe für ein Engagement: von der zunehmenden Attraktivität als Arbeitgeber, einer besseren Personalentwicklung, der Steigerung von Reputation, einer besseren Vernetzung mit Entscheidungsträgern im Markt und in der Politik bis hin zu Marktinnovationen und Kostensenkung durch Kooperationen. Mehr noch – die Netzwerke, Partnerschaften und das erworbene Vertrauen stellen eine eigene Art von Kapital dar: das „Sozialkapital“, das neben dem finanziellen Kapital und den Mitarbeitern („Humankapital“) den Kapitalstock eines Unternehmens bildet. So begreifen Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement durchaus auch als Form der strategischen Geschäftsentwicklung.

Welchen Nutzen hat das Engagement?

Nutzen für Unternehmen

- Die angestrebten Verbesserungen im gesellschaftlichen Umfeld kommen auch dem Unternehmen zugute.
- Das Ansehen und der Ruf des Unternehmens werden gesteigert.
- Gesellschaftliches Engagement bildet und generiert Sozialkapital (Kontakte, Kooperationen, soziale Kompetenzen).
- Das soziale Engagement ist auch Werbung fürs Geschäft. Bestehende Kundenbeziehungen können dadurch gefestigt und neue aufgebaut werden.
- Die Mitarbeiter sind durch eigenes Engagement motivierter und zufriedener.
- Gesellschaftliches Engagement weitet den Horizont und eröffnet neue Perspektiven für den eigenen Betrieb (Geschäftsideen, Innovationspotenzial).
- Die Anwerbung von neuen Arbeitskräften wird erleichtert.

Nutzen für die Zivilgesellschaft

- Den Vereinen und gemeinnützigen Einrichtungen erschließen sich neue und mitunter neuartige Kapazitäten und Ressourcen.
- Durch die neuen Partnerschaften und die damit verfügbaren finanziellen wie auch personellen Möglichkeiten können Projekte u. U. schneller abgeschlossen werden.
- Die verschiedenen Akteure der Zivilgesellschaft (Vereine, Verbände, Einrichtungen und Organisationen) erhalten durch die neuen Kontakte eine größere Plattform, um ihr Anliegen in die Breite zu tragen und neue Aufträge zu generieren.
- Die neuen Partnerschaften bringen den Vereinen und Organisationen möglicherweise zusätzliche Mitglieder.
- Die Akteure der Zivilgesellschaft erhalten durch den interdisziplinären Austausch Anregungen für ihre weitere Arbeit. Es erschließen sich neue Handlungsmöglichkeiten.

Nutzen für die Kommunen und die Verwaltung

- Durch die Mitarbeit und die Kooperation generiert die Kommune kostbares (Fach-)Wissen und brauchbare Kompetenzen für sich.
- Durch eine Beteiligung an den Projekten zeigt die Kommune Bürgernähe und wird in der Öffentlichkeit wahrgenommen.
- Der Kommune eröffnen sich durch Kooperationen und die Beteiligung an Projekten neue Gestaltungsräume und Entwicklungsperspektiven.
- Die Kommune kann durch das Engagement der Unternehmen und der Vertreter der Zivilgesellschaft wichtige Ressourcen und „Bürgerkapital“ generieren.
- Der Wirtschaftsstandort gewinnt im nationalen Wettbewerb an Ansehen und Renommee.

Wie funktioniert das Engagement?

Es lassen sich drei grundlegende Formen von Engagement aufzeigen, die sich vor allem in ihrer strategischen, inhaltlichen und zeitlichen Ausrichtung unterscheiden (siehe Tabelle 1).

Basisengagement

Eine grundlegende Form des Engagements ist die Bereitstellung von Geld- und Sachspenden durch Unternehmen auf Anfrage von gemeinnützigen Organisationen. Diese Spenden werden häufig für ein spezielles Ereignis benötigt und dienen der unmittelbaren Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen vor Ort. Unternehmen haben in der Regel keinen Einfluss auf die Mittelverwendung und keine Ergebniskontrolle. Selten entstehen hieraus feste Partnerschaften, die gemeinsam inhaltlich etwas bewegen. Die Entscheidung der Unternehmen, ob sie fördern oder nicht, folgt häufig keiner Strategie und ist losgelöst vom Kerngeschäft. Diese Form des Engagements ist für kurzfristige Hilfe notwendig, aber nicht hinreichend geeignet für die dauerhafte Lösung von gesellschaftlichen Problemen.

Strategisches Engagement

Die nächste Stufe ist das strategische Engagement, das bewusst Ressourcen des Unternehmens in Form von Know-how, Sachleistungen, Personal oder Kontakten in das Engagement einbringt. Dieses setzt sich einerseits ausdrücklich mit gesellschaftlichen Problemlagen auseinander, andererseits knüpft es zielgerichtet an das Kerngeschäft des Unternehmens an. Es setzt eine gezielte Planung und eine anschließende Wirkungskontrolle voraus; zudem bindet es das Know-how gemeinnütziger Organisationen ein. Diese Form des Engagements ist langfristiger, da die Unternehmer dank des geschäftlichen Nutzens in der Regel ein großes Interesse an seiner Weiterführung haben.

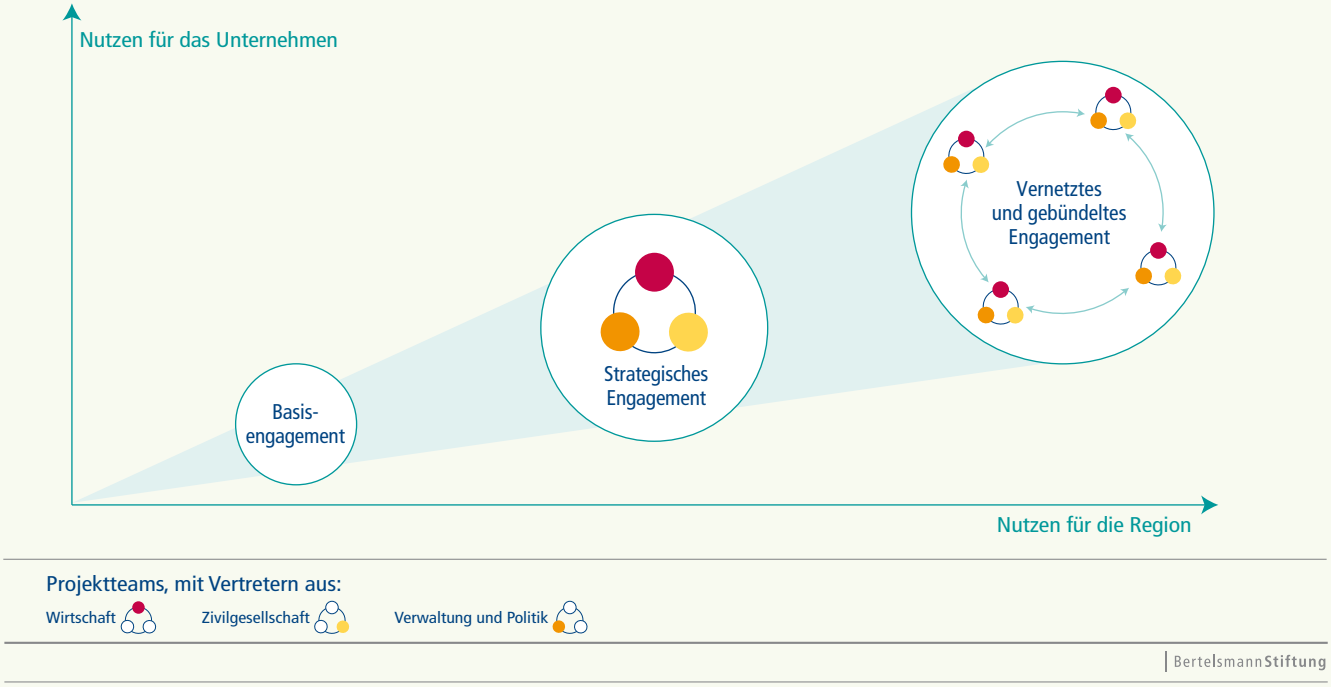
Seit März 2007 werden auf der „Landkarte des Engagements“ der Bertelsmann Stiftung Beispiele strategischen Engagements gesammelt. Sie ist mit über 1.200 Projekten eine der größten Dokumentationen ihrer Art. Bei der Analyse der Einträge zeichnet sich für die Mehrheit der Projekte ein wiederkehrendes Schema ab. Das daraus von der Bertelsmann Stiftung entwickelte Managementmodell erklärt, wie speziell kleine und mittlere Unternehmen ihr regionales Umfeld durch Partnerschaften mit anderen Akteuren vor Ort voranbringen können und wie gemeinsam drängende Probleme gelöst werden können.

www.unternehmen-fuer-die-region.de
www.unternehmen-fuer-die-region.de/landkarte.html
A1_Infopraesentation_Initiative_UfdR.pdf
A2_Podcast_Initiative_UfdR.mp3
A3_Info-Flyer_Initiative_UfdR.pdf

Vernetztes und gebündeltes Engagement

Ein Unternehmen kann mit strategischem Engagement viel erreichen, dieses ist in der gesellschaftlichen Wirkung aber begrenzt. Daher hat die Bertelsmann Stiftung aus erfolgreichen

Abbildung 1: Formen des Engagements und die Stärke ihres Nutzens



Beispielen ein drittes Modell abgeleitet, das größere Wirkungen entfalten kann: Verantwortungspartnerschaften. Die Vernetzung mehrerer engagierter Unternehmen mit dem Ziel einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung ist die dritte Stufe des Engagements. Der strategische Fokus, die Bündelung verschiedenster Kompetenzen und Ressourcen in einer Region und schließlich die gemeinsame Entwicklung sowie Umsetzung von Projektideen zeichnen diese Form des Engagements aus. Als „Verantwortungspartner" arbeiten die Unternehmen zusammen mit der Kommune und gemeinnützigen Einrichtungen an einem Schwerpunktthema, das in ihrer Region von besonderer Bedeutung ist.

Die Verantwortungspartner-Methode sieht folgenden Ablauf vor: Die Regionen durchlaufen einen moderierten Prozess, der einen kontinuierlichen Austausch und Fortschritt der beteiligten Unternehmen in der gemeinsamen Arbeit ermöglicht. Regelmäßig treffen sich die Verantwortungspartner zu strukturierten Meilensteintreffen. Hier koordinieren sie ihr Vorgehen und entwickeln gemeinsame Ideen weiter. In Workshops erhalten sie Tipps und gute Beispiele für die erfolgreiche Gestaltung von Engagementprojekten. In ausgewählten Regionen wurde die Methode der Verantwortungspartnerschaften erstmals systematisch umgesetzt. Gemeinsam mit Partnern – z. B. Kommunen, der Politik, Vereinen oder sozialen Einrichtungen – wurden so neue und wirkungsvolle Lösungen für den Standort entwickelt.

www.verantwortungspartner.de
A4_Info-Flyer_Verantwortungspartner.pdf
A5_Infoblatt_Kommune_Verantwortungspartner.pdf

Tabelle 1: Formen des unternehmerischen Engagements

	Basisengagement	Strategisches Engagement	Vernetztes und gebündeltes Engagement
Ressourcen	Sachmittel Geld	Sachmittel Geld Know-how Kontakte Personal	Sachmittel Geld Know-how Kontakte Personal Netzwerke
Dauer	einmalig, kurzfristig	wiederkehrend, kurz- bis langfristig	wiederkehrend, langfristig
Wirkung	punktuell	projektbezogen	strukturell
Strategie	kaum vorhanden	stark ausgeprägt (Ziele und Kooperationsbedingungen sind definiert, der Erfolg wird bemessen)	stark ausgeprägt
Bezug zum Kerngeschäft	wenig bis gar nicht	mittel bis stark	mittel bis stark
Kooperationspartner	Vertreter der Zivilgesellschaft	Vertreter der Zivilgesellschaft und Kommune, weitere Institutionen	Vertreter der Zivilgesellschaft und Kommune, weitere Institutionen, weitere Unternehmen
Problemlösungskapazität	gering bis gar nicht	gering bis hoch	hoch

BertelsmannStiftung

Was lernen wir daraus?

Die Erfahrungen aus den Verantwortungspartnerregionen zeigen, dass strategisches Engagement durch die Vernetzung mit anderen Unternehmen, Kommunen, Ministerien, Vereinen und gemeinnützigen Einrichtungen sowie durch eine thematische Fokussierung eine größere Hebelwirkung entfalten kann. Regionen profitieren vom Ansatz des vernetzten und gebündelten Engagements. Traditionelles Spendenwesen ist zwar wichtig, aber eine größere Wirkung kann erzielt werden, wenn sich mehrere Unternehmen gezielt und gemeinsam um ein Thema kümmern (siehe Abbildung 1). Ein strategisches Engagement für die Region wird vor allem dann dauerhaft, wenn es einen handfesten Nutzen gleichermaßen für das Unternehmen wie für die Gesellschaft bietet.

Der Beitrag von unternehmerischem Engagement zur Regionalentwicklung bietet noch ungenutztes Potenzial; dieses gilt es zu aktivieren und zu mobilisieren. Dazu zeigt der folgende Leitfaden einen möglichen Weg auf.

Kernidee: Kooperation mit Eigennutz

Wir haben gemeinsame Probleme – warum arbeiten wir nicht gemeinsam an Lösungen?

Für die Verantwortungspartner-Methode wurde ein Rahmenprozess entwickelt und in ausgewählten Pilotregionen getestet, wie Unternehmen und andere regionale Akteure in ihrem Engagement vernetzt werden können (siehe Abbildung 2). Mit dem Ziel einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung werden dabei Kooperationen herbeigeführt, wobei jeder Akteur für sich selbstständig ist und bleibt – es findet ein Dialog auf Augenhöhe statt. Die Methode knüpft an die Erkenntnisse aus der Regionalentwicklung an und unterstützt kooperatives, strategisches, regional verankertes und zielorientiertes Vorgehen. Sie greift die Gedanken des vernetzten Engagements auf, zählt auf das gemeinsame Arbeiten aller Akteure zu einem bestimmten Thema und sucht nach Lösungen auf regionaler Ebene.

Wichtig für den Erfolg: Alle ins Boot holen

Dabei erweist es sich als unerlässlich, dass das Interesse für die regionale und sektorübergreifende Kooperation und der Wille dazu von den Akteuren selbst – in der Regel den Unternehmern – ausgeht. Nur so entsteht die größtmögliche Motivation und Identifikation mit dem Vorhaben. Eine Vielzahl intelligent ausgearbeiteter Projekte oder Programme ist bereits gescheitert oder im Sande verlaufen, weil sie mit vorgefertigten Strukturen an die Unternehmer herangetragen wurden, ohne diese bereits im Entwicklungsprozess zu beteiligen. Der Funke von den Initiatoren sprang nicht über, die Beteiligten teilten die Einsicht der Notwendigkeit und die Absicht nicht oder sie konnten sich nicht ausreichend intensiv oder lange für die Sache begeistern.

Wir fangen dann schon mal an …

Mit der Verantwortungspartner-Methode wurde deshalb ein von Grund auf unternehmerischer, zielorientierter Ansatz entwickelt. Unter Umständen erfordert dies ein Umdenken und Neudenken der bisherigen Rollenverteilung aller Beteiligten. Für Unternehmer und Bürger im deutschsprachigen Raum, wo traditionell der Staat eine zentrale Führungs-, Lenkungs- und Versorgungsrolle einnimmt, ist Eigenverantwortung durchaus nicht selbstverständlich; sie muss gelernt und erprobt werden. Konkret heißt das, dass sich die Unternehmer zusammenfinden, um gemeinsam Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Als sogenannte Verantwortungspartner treffen sie sich in regelmäßigen Abständen, um ihr Vorgehen abzustimmen und so die größtmögliche Wirkung zu erzielen.

Neue Möglichkeiten der Kooperation für neue Lösungen

Die Attraktivität der Verantwortungspartner-Methode und die Bereitschaft, sich dort einzubringen, beruhen darauf, dass neue Akteurskonstellationen geboten werden, die es in der Alltagsarbeit so nicht gibt. Die Idee der Methode setzt auf Pionier- und Kooperationsgewinne und versucht Win-win-Situationen zu fördern. Die Teilnehmer sollen also nicht nur aus Idealismus, Altruismus oder „Gutmenschentum“ mitwirken, sondern durch den zu erwartenden Mehrwert bzw. Nutzen für ihre eigene Arbeit motiviert werden.

Der mögliche Gewinn erschließt sich schnell, und so hat jeder Akteur seine individuelle Motivation und einen speziellen Grund, warum er sich beteiligt. Die Verantwortungspartner gehen eine freiwillige Kooperation ein, bei der jeder selbstständig bleibt und profitiert: Kooperation mit Eigennutz.

Abbildung 2: Die Verantwortungspartner-Methode vereint zahlreiche Akteure der Regionalentwicklung

BertelsmannStiftung

Die Verantwortungspartner-Methode ...

- ... ist ein Kooperationsangebot von Unternehmen an Politik und Gesellschaft,
- ... versteht das Engagement als Investition in die Gesellschaft und die eigene Zukunftsfähigkeit,
- ... baut darauf auf, dass Vertrauen durch Nähe entsteht und dass sich die Region als natürlicher Ort des Engagements eignet.

Verantwortungspartner ...

- ... bearbeiten gemeinsam ein Zukunftsthema für die Region. Sie setzen sich miteinander und ehrenamtlich für die Lösung eines drängenden Problems ein, das maßgeblich für die Zukunftsfähigkeit der Region ist.
- ... bündeln ihre Ressourcen, um gemeinsam mehr zu erreichen. Sie setzen ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Mittel ein, um konkrete Projekte zu gestalten. Unternehmer arbeiten zusammen mit Partnern aus verschiedenen Sektoren.
- ... sichern die Nachhaltigkeit ihrer Projekte, indem sie Strukturen schaffen, die den langfristigen Erfolg gewährleisten. Sie kooperieren mit bestehenden Institutionen oder etablieren neue Strukturen für die langfristige Durchführung der Projekte.
- ... arbeiten in einem strukturierten Prozess, der sie bei der Entwicklung partnerschaftlicher Lösungen unterstützt. Auf gemeinsamen Treffen koordinieren sich einzelne Projektgruppen und erhalten einen Rahmen für die erfolgreiche Gestaltung ihrer Projekte.
- ... setzen einen bewusst unternehmerischen Impuls, der sowohl gesellschaftliche als auch politische Wirkung entfalten kann.

Auch Engagement darf professionell gestaltet sein

Erfolgreiche Unternehmen handeln nicht ohne Plan: Sie definieren Ziele und den Weg bis zur Zielerreichung. Auch bei ihrem sozialen Engagement! So ist der Prozess zur Entwicklung von Verantwortungspartnerschaften zunächst auf ein Jahr ausgelegt und sieht dabei bzgl. des Ablaufs eine Reihe von Schritten vor, die idealerweise von der anfänglichen Idee nach und nach zum ausgereiften Projekt führen. Die Inhalte und die Instrumente der einzelnen Schritte werden im nachfolgenden Kapitel näher ausgeführt.

Die Verantwortungspartner-Methode zeichnet sich aus durch:

- einen unternehmerischen Ansatz
- eine bottom-up- statt top-down-Vorgehensweise
- regionale Vernetzung
- branchen- und sektorübergreifende Kooperation
- eine prozessbegleitende Moderation
- Nutzen für alle Beteiligten
- Arbeiten auf gleicher Augenhöhe
- Eigenverantwortlichkeit
- neue Akteurskonstellationen und Handlungsmuster
- Übertragbarkeit
- einen hohen Wirkungsgrad

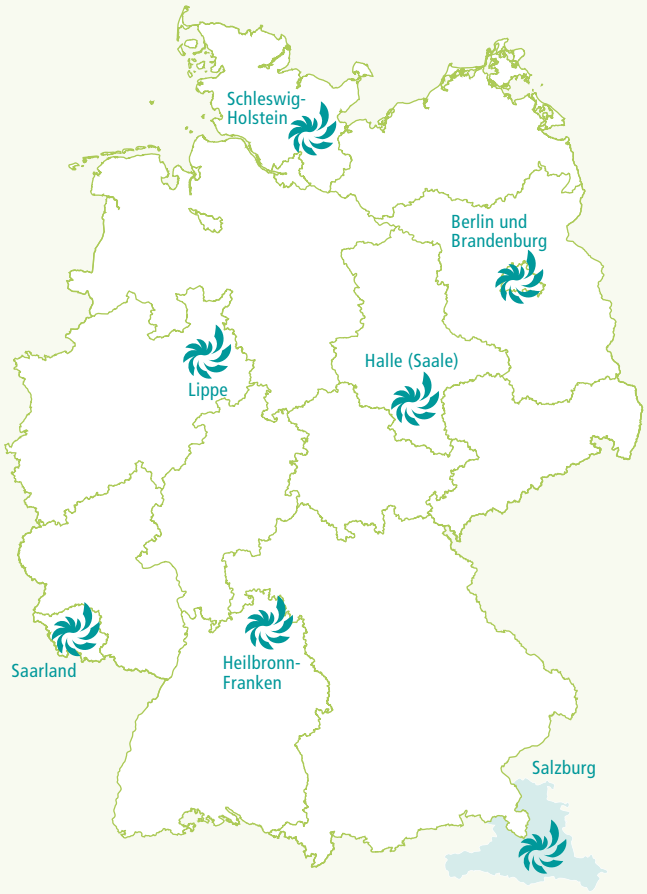
Die Verantwortungspartnerregionen

Fünf Pilotregionen haben die Verantwortungspartner-Methode bereits erprobt; zwei weitere Regionen haben sich im Sommer 2009 entschieden, sie eigenständig durchzuführen (siehe Abbildung 3). In jeder Region ist ein Unternehmer für die Koordination der Verantwortungspartner zuständig.

Im Folgenden sind die Verantwortungspartnerregionen aufgelistet.

- Berlin und Brandenburg
- Halle (Saale)
- Heilbronn-Franken
- Lippe
- Saarland
- Salzburg (Österreich)
- Schleswig-Holstein

Abbildung 3: Die Verantwortungspartnerregionen in Deutschland und Österreich



Stand: 1.1.2010 | BertelsmannStiftung

Verantwortungspartner für Berlin und Brandenburg

Thema „Fachkräfte für einen starken IT-Standort“
Berlin ist ein bedeutender Standort für den IT-Sektor. In der nach Beschäftigtenzahlen zweitgrößten IT-Region Deutschlands haben zahlreiche innovative IT-Unternehmer zu diesem Erfolg beigetragen. Obwohl auch die Hochschulen in Berlin und Cottbus einen hervorragenden Ruf genießen und jedes Jahr zahlreiche Informatiker ausbilden, mangelt es in Berlin und Brandenburg an Fachkräften. Deutschlandweit fehlen hier die meisten Informatiker – ein Problem, da die Branche in der Hauptstadtregion weiter wachsen will. Deshalb wollen die Berliner IT-Unternehmer handeln: Sie entwickeln als Verantwortungspartner für Berlin und Brandenburg gemeinsam mit Schulen und Hochschulen Projekte, die mittel- und langfristig Fachkräfte anziehen und binden sollen.

A6_Kurzprofil_Region_Berlin_Brandenburg.pdf
A7_Projektkatalog_Region_Berlin_Brandenburg.pdf

Verantwortungspartner für Halle (Saale)

Thema „Ausbildung, Bildung und Beruf“
„Schrumpfende Stadt“ und „Stadtumbau Ost“ sind Themenfelder, die nach neuen Wegen verlangen und Chancen vermitteln. Die Verantwortungspartner vor Ort wollen durch die Bündelung von Unternehmensengagement die Attraktivität des Standortes stärken. Bildung und Ausbildung machen die Region zukunftsfähig, wobei branchenübergreifend auch das Interesse am produzierenden Gewerbe geweckt werden soll. Kooperationen zwischen Schule und Wirtschaft sind Schritte auf diesen neuen Wegen.

www.verantwortungspartner-region-halle.de
A8_Kurzprofil_Region_Halle.pdf

Verantwortungspartner für Heilbronn-Franken

Thema „Demographischer Wandel und Integration“
Heilbronn ist Oberzentrum im Wirtschaftsraum Heilbronn-Franken und ein attraktiver Standort für Unternehmen. In der Region gibt es Weltmarktführer und Spitzenprodukte aus den Bereichen Maschinenbau, Fahrzeugbau, Verpackungsindustrie, Nahrungs- und Genussmittelsektor sowie Elektrotechnik. Die Unternehmen und ihre Produkte sind in der ganzen Welt im Einsatz. Beim Thema „Demographie und Integration“ ist die Region allerdings noch nicht Spitzenreiter. Das wollen Unternehmer aus der Region ändern: Als Verantwortungspartner wollen sie gemeinsam mit der Industrie- und Handelskammer (IHK), dem „Pakt Zukunft“, den Wirtschaftsjunioren, der Stadt Heilbronn und sozialen Einrichtungen wirkungsvolle Integrationsprojekte starten. So rüsten sich die Unternehmer und der Standort für die Zukunft.

A9_Kurzprofil_Region_Heilbronn-Franken.pdf
A10_Projektkatalog_Region_Heilbronn-Franken.pdf

Verantwortungspartner für Lippe

Thema „Bildung – Beruf – Lebensqualität“
Zwischen Weser und Teutoburger Wald liegt Lippe als Teil der Industrie- und Dienstleistungsregion Ostwestfalen-Lippe. In den Branchen Elektrotechnik, Maschinenbau, Kunststoff- und Möbelindustrie sind Unternehmen aus Lippe weltweit vertreten. Die Region ist zugleich Vorreiter im Bürokratieabbau: So wurden in einem Modellprojekt Regelungen vereinfacht, um die Attraktivität für Unternehmen zu sichern. Lippe steht beim Werben um qualifizierte Fachkräfte im Wettbewerb mit anderen Regionen Deutschlands. Dem wollen sich die Verantwortungspartner jetzt stellen, mit Projekten in Schulen, Kindergärten, Hochschulen, mit mehr beruflicher Qualifizierung und der weiteren Steigerung der Lebensqualität in der Region. Dadurch sollen mehr

Fachkräfte nach Lippe kommen und dort bleiben – weil die Region für Familien und Arbeitnehmer lebenswert bleiben will. Als Verantwortungspartner für Lippe starteten die Unternehmer gemeinsam mit der IHK Lippe zu Detmold, der GILDE Wirtschaftsförderung und weiteren Partnern Projekte, um die Zukunftsfähigkeit der Region zu sichern.

www.verantwortungspartner-lippe.de
A11_Kurzprofil_Region_Lippe.pdf

Verantwortungspartner für das Saarland

Thema „Jugend, Technik und Beruf“
Das Saarland treibt den wirtschaftlichen Strukturwandel erfolgreich voran: Vom Bergbau- und Schwerindustrie- entwickelt sich das Bundesland hin zum Hochtechnologiestandort. Die Branchen Automobil, Maschinenbau und IT sind in den letzten Jahren weiter gewachsen. Doch den zukunftsträchtigen Wirtschaftszweigen mangelt es zunehmend an Fachkräften vor Ort. Diesem Problem wollen die Verantwortungspartner frühzeitig begegnen. Sie wollen gemeinsam mit Kindergärten, Schulen und weiteren Initiativen Projekte entwickeln, um junge Menschen für Technik zu begeistern.

www.verantwortungspartner-saarland.de
A12_Kurzprofil_Region_Saarland.pdf
A13_Projektkatalog_Region_Saarland.pdf

Verantwortungspartner für Salzburg (Österreich)

Thema „Lebensqualität, Bildung, Salzburg“
Um neue Engagementideen für die regionale Wirtschaft zu finden und um die Qualität des Wirtschaftsstandortes Salzburg als Ganzes zu sichern und auszubauen, engagieren sich Salzburger Unternehmen und die Wirtschaftskammer Salzburg als „Verantwortungspartner“. Unter dem Titel „WIR unternehmen Zukunft“ wollen sie insbesondere in den Bereichen Bildung und regionale Wirtschaft Beiträge zur Weiterentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leisten.

www.verantwortungspartner-salzburg.at
A14_Kurzprofil_Region_Salzburg.pdf

Verantwortungspartner für Schleswig-Holstein

Thema „Wissensland Schleswig-Holstein“
Für Schleswig-Holstein ist eines besonders wichtig: nachhaltig den Wissensstandort zu stärken, denn die Zukunft dieser Region heißt Innovation. Die Verantwortungspartner in Schleswig-Holstein wollen sich deshalb für die Förderung der „Wissensregion Schleswig-Holstein“ einsetzen. Die bereits vorhandenen Unternehmensinitiativen und die enge Zusammenarbeit zwischen der Landesregierung und den IHKs soll genutzt werden, um Wissen zu generieren und Innovationen zu fördern. Langfristig sollen so qualifizierte Fachkräfte für Schleswig-Holstein gewonnen werden.

A15_Kurzprofil_Region_Schleswig-Holstein.pdf

B Gewusst wie – drei Bausteine zur Verantwortungspartnerregion

Kennen Sie sich schon ein wenig im Themenfeld des gesellschaftlichen Engagements aus? Sind Sie vielleicht selbst als Unternehmer aktiv und setzen sich für gesellschaftliche Belange ein? Oder sind Sie vermittelnd tätig und regen Unternehmer zu derartigem Engagement an? Vielleicht ist all dies aber auch vollkommen neu für Sie ...

Wie dem auch sei – mit großer Wahrscheinlichkeit wird es für Sie eine neue Erfahrung sein, in einem ergebnisorientierten Netzwerk mit Vertretern sowohl des privaten als auch des öffentlichen Sektors und der Zivilgesellschaft zusammenzuarbeiten und neue Lösungsansätze für das gesellschaftliche Umfeld zu erschließen. In vielerlei Hinsicht betreten Sie Neuland!

Nachfolgend stellen wir Ihnen die drei Bausteine der Verantwortungspartner-Methode vor, die den Prozess der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zugunsten der regionalen Standortentwicklung markieren:

1. Baustein: Vorbereitungsphase
2. Baustein: Durchführungsphase
3. Baustein: Verstetigungsphase

Bedenken Sie, dass diese Tipps und Hinweise auf Erfahrungen aus den bisherigen Verantwortungspartnerregionen beruhen. In Ihrem speziellen Umfeld mögen sich die einen oder anderen Rahmenbedingungen oder Akteurskonstellationen allerdings anders darstellen. Nehmen Sie sich die Zeit und die Freiheit, den Prozess der Verantwortungspartner-Methode für Ihre Bedürfnisse individuell auszuformen! Die Methode ist flexibel anwendbar.

Die Symbolik der Pyramide verdeutlicht, wie die drei Bausteine zur Verantwortungspartnerregion aufeinander aufbauen und aneinander „andocken“ (siehe Abbildung 4). Gleichzeitig sind sie anschlussfähig an lokale Gegebenheiten oder weitere Verantwortungspartnerschaften, so dass ein buntes Mosaik aus Netzwerken und Projekten in Ihrer Region entstehen kann. Nutzen Sie die Chance, aus bereits bestehenden Strukturen und praktiziertem Engagement neue tragfähige Strukturen aufzubauen! Damit zeichnet sich die Verantwortungspartner-Methode durch folgende Prozessmerkmale aus:

- Sie hat eine offene Struktur: Der Anschluss an bestehende Initiativen ist nicht nur möglich, sondern sogar gewünscht.
- Sie bietet die Möglichkeit, regionale Besonderheiten wie auch Interessen zu adaptieren und bei der Umsetzung zu berücksichtigen.
- Sie ist multiplizierbar und mehrfach übertragbar.

Abbildung 4: Die Bausteine und die Phasen der Verantwortungspartner-Methode

1. Baustein:
Vorbereitungsphase

2. Baustein:
Durchführungsphase

3. Baustein:
Verstetigungsphase

1. Baustein: Die Vorbereitungsphase

Eine gute Vorbereitung ist der Grundstein für die weitere Durchführung der Verantwortungspartner-Methode. Bevor Sie sich in die Arbeit stürzen, gilt es, sich mit einigen grundlegenden Fragen auseinanderzusetzen, die wir die „Acht A-Fragen“ nennen:

Ablauf:
Wie läuft die Verantwortungspartner-Methode ab?

Akteure:
Welche Akteure braucht der Prozess und welche Aufgaben haben sie?

Anstoß:
Wer initiiert ein mögliches Engagement als Verantwortungspartner?

Antrieb:
Worin besteht der Anreiz, gemeinsam in der Region tätig zu werden?
Was ist die Motivation der Akteure?

Angemessenheit:
Ist die Verantwortungspartner-Methode in diesem Fall geeignet?

Auswahl:
Was sind geeignete Themen für die Verantwortungspartner-Methode? Und wer entscheidet darüber?

Analyse:
Welche Initiativen gibt es bereits in der Region? Woran kann angeknüpft werden?

Ansprache:
Wie gestaltet sich die Kommunikation nach innen und nach außen?

Die Beantwortung dieser Fragen wird Ihnen helfen, die Verantwortungspartner-Methode zu verinnerlichen, sich mit dem Prozess vertraut zu machen, notwendige Rahmenbedingungen abzustecken und letztlich gut vorbereitet mit der Auftaktveranstaltung den offiziellen Startschuss für Ihr Vorhaben zu geben.

B1_Infopraesentation_Prozesse_Aufgaben_Verantwortungspartner.pdf

Ablauf:
Wie läuft die Verantwortungspartner-Methode ab?

Zusammenarbeit für das gemeinsame Ziel

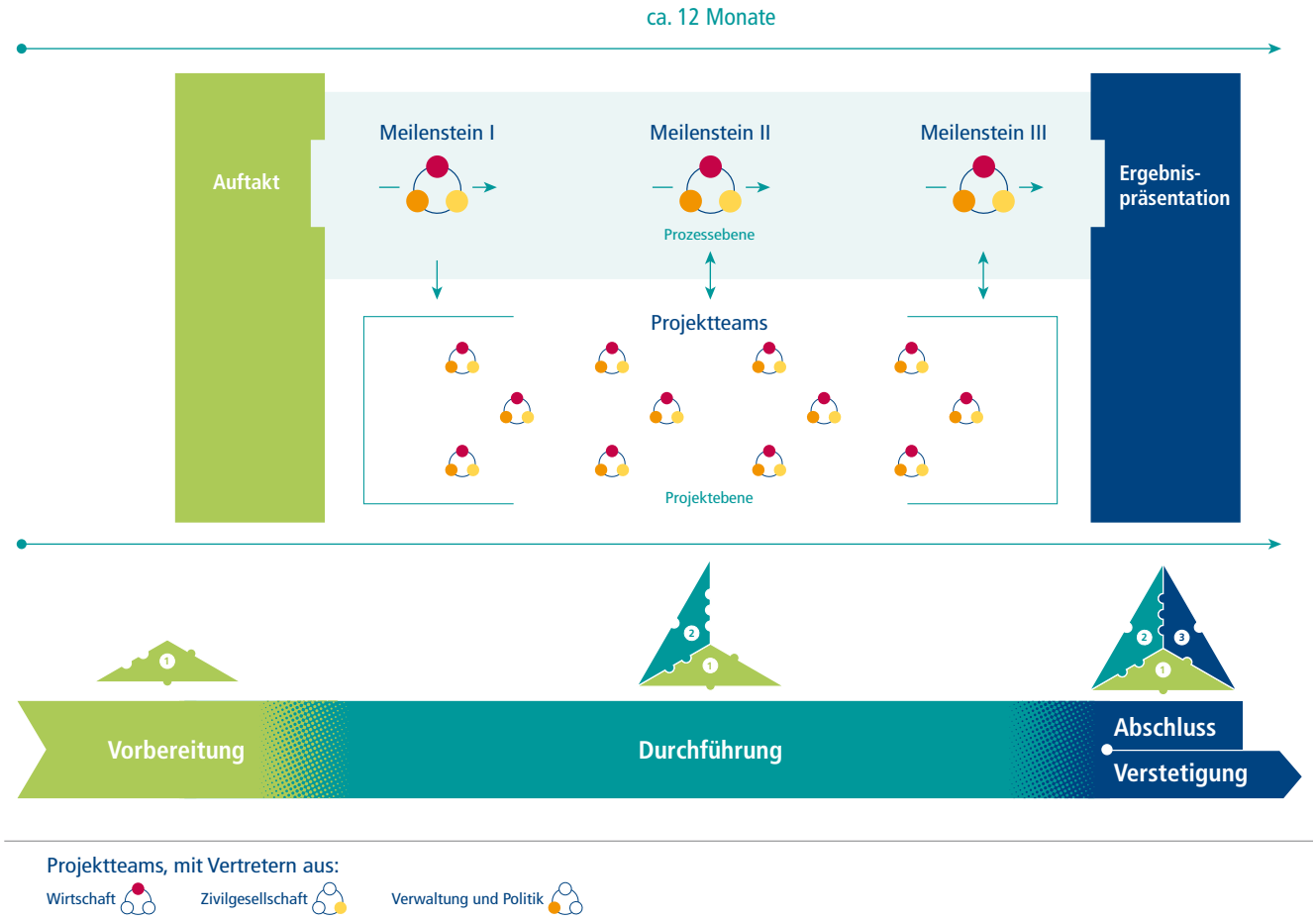
Die Verantwortungspartner-Methode ist stark auf die Bedürfnisse und Interessen der Unternehmer abgestimmt und umfasst einen ergebnisorientierten Arbeitsprozess, der sich auf einen Zeitraum von rund einem Jahr erstreckt. Sie sieht bewusst eine Zusammenarbeit von zunächst begrenzter Dauer vor, um zügige Entscheidungen und Ergebnisse hervorzubringen. Ihr Charme besteht gerade darin, dass sie auf eine verpflichtende Institutionalisierung verzichtet und auf einem freiwilligen Netzwerk, auf tatsächlichem Interesse und echter Bereitschaft zur Unterstützung seitens der Unternehmer beruht („Engagement ohne Funktion“). Im Sinne der Produktivität und Ergebnisorientierung wird die Zusammenarbeit nur dann aufrechterhalten, wenn die Notwendigkeit dafür gesehen wird und wenn sich positive Ergebnisse zeitnah einstellen.

Der Prozess in der Region

Der Arbeitsprozess der Verantwortungspartner-Methode beginnt in einem kleineren Kreis, dem sogenannten regionalen Initiativkreis. Er besteht aus engagierten Unternehmern und gegebenenfalls anderen Partnern, die sich der Idee dieser Methode verschreiben, erste Planungen in die Wege leiten und in einer offiziellen Auftaktveranstaltung mit ihrem Vorhaben an die Öffentlichkeit treten (Vorbereitungsphase). Dieser folgen in der Regel drei Arbeitstreffen, die sogenannten Meilensteintreffen (Durchführungsphase). Sie dienen dem gemeinsamen Austausch aller Teilnehmenden, der Besprechung der allgemeinen Ziele und der Absprache des weiteren Vorgehens. Parallel dazu verlaufen Arbeitsphasen in thematischen Kleingruppen, den sogenannten Projektteams; hier werden die einzelnen Projekte geplant und umgesetzt. Die strategische Ausrichtung, die Kontaktaufnahme mit benötigten Partnern und die Finanzierung sind dabei von besonderem Interesse. Abschließend findet eine weitere öffentliche Veranstaltung statt, auf der die bisherigen Arbeitsergebnisse und die zukünftigen Pläne zur Verstetigung der Projekte präsentiert werden (Verstetigungsphase).

Abhängig von den Akteuren und den Ausgangssituationen in den Regionen kann sich der Arbeitsprozess ein wenig anders gestalten; er bietet individuelle Variationsmöglichkeiten. Doch grundsätzlich werden die soeben beschriebenen Stationen und der in Abbildung 5 dargestellte Prozess durchlaufen.

Abbildung 5: Der Prozessablauf der Verantwortungspartner-Methode



BertelsmannStiftung

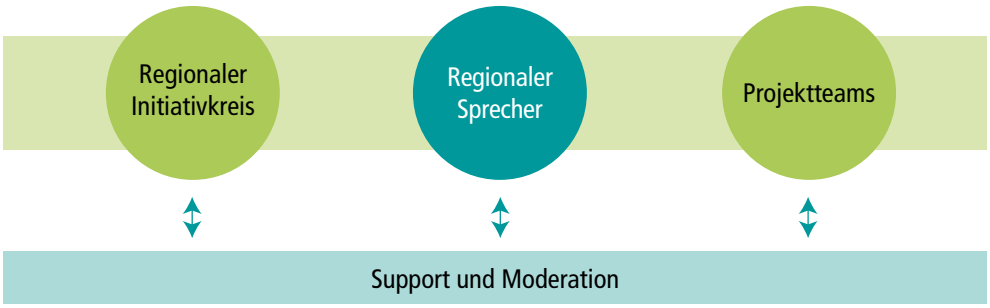
Regionaler Initiativkreis: Struktur und Aufgabe

Der regionale Initiativkreis der Region Lippe besteht aus dem Sprecher Stephan Westerdick und weiteren 10 bis 15 Unternehmern. Zusätzlich sind Vertreter der IHK Lippe zu Detmold und der GILDE im Initiativkreis vertreten, die die Initiative auch vor Ort koordinieren. Im Laufe der Projektarbeit wird der Initiativkreis kontinuierlich um die Sprecher der Projektteams erweitert.

Akteure:

Welche Akteure braucht der Prozess und welche Aufgaben haben sie?

Abbildung 6: Die grundlegenden Akteure der Verantwortungspartner-Methode



BertelsmannStiftung

Der regionale Initiativkreis

Der regionale Initiativkreis formt sich zunächst aus einer Reihe von engagierten Unternehmern, die sich zusammenfinden, um sich für die Region einzusetzen und die Verantwortungspartner-Methode umzusetzen. Diese Zusammensetzung ändert sich möglicherweise noch einmal, sobald der Arbeitsprozess offiziell angestoßen wurde und die ersten offiziellen Veranstaltungen stattfanden. Mitglieder des regionalen Initiativkreises sind dann in der Regel der Sprecher der Verantwortungspartnerregion, je ein Mitglied der Projektteams, Personen, die Support- oder Moderationsaufgaben übernehmen, sowie Vertreter weiterer Institutionen, die an der inhaltlichen und operativen Umsetzung in der Region beteiligt sind (siehe Abbildung 6). Schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt sollte sich der Initiativkreis darüber im Klaren sein, wer diese relevanten Akteure vor Ort sind, um sie frühzeitig einzubinden. In Betracht kämen z. B. Industrie- und Handels- sowie Handwerkskam-

Der regionale Initiativkreis konstituiert sich

Kirsten Hirschmann, Sprecherin der Region Heilbronn-Franken, ist in zweierlei Hinsicht sehr gut vernetzt: Als ehemalige Bundesvorsitzende der Wirtschaftsjunioren hat sie ausgezeichnete Kontakte zu den Wirtschaftsjunioren in der Region. Gleichzeitig hat sie die Funktion der Vizepräsidentin der IHK inne. Damit schlägt sie eine hervorragende Brücke zwischen der Wirtschaft und der Verwaltung. Diese Kontakte kann sie nutzen, um gezielt Personen anzusprechen und Mitstreiter zu gewinnen.

mern, Unternehmensnetzwerke, die Wirtschaftsförderung, das Regionalmanagement, die Kommune, das Ministerium, aber auch zivilgesellschaftliche Akteure. So gewinnt die Initiative an Tragweite und Elan. Dabei sollte aber auch immer bedacht werden, dass der Prozess von Vertretern der Unternehmerschaft gesteuert und vorangetrieben wird. Bestehende Strukturen oder Arbeitsweisen der Partner dürfen nicht dominieren oder zur Auflage gemacht werden. Der Aspekt der Gruppenzusammensetzung verdient besondere Aufmerksamkeit, da mitunter verschiedene Zielsetzungen der Akteure in einem Spannungsverhältnis stehen können.

Folgende Fragen können bei der Identifizierung relevanter Mitstreiter nützlich sein:

- Wer ist schon dabei? Wen brauchen wir noch? Und wer sollte noch dabei sein?
- Wer kann einen Firmen-Adressverteiler zur Verfügung stellen?
- Wer verfügt über ein bestehendes Firmennetzwerk?
- Wer verfügt über Räumlichkeiten, in denen die Treffen stattfinden können?
- Wer möchte und wer kann kontinuierlich mitarbeiten? Wer bringt die zeitlichen Ressourcen mit?
- Wer ist kooperationsbereit?

Der regionale Initiativkreis ist sozusagen das Herz der Initiative: Er trifft sich regelmäßig vor und zwischen den Veranstaltungen, um die Zusammenkünfte, die Projekte und das weitere Vorgehen in der Region zu koordinieren. Er ist es, der die Auftaktveranstaltung plant, vorab Kontakte zu weiteren Einrichtungen und Organisationen wie z. B. Wirtschaftsförderungen, Industrie- und Handelskammern oder gemeinnützigen Einrichtungen herstellt, weitere Mitstreiter mobilisiert und bereits grobe Themen identifiziert, die für die Region relevant sind.

So werden bei der Auftaktveranstaltung durch den regionalen Initiativkreis bzw. den Sprecher der Region erste Themen und Vorschläge für das weitere Vorgehen zur Diskussion gestellt. Auf dieser Grundlage können weitere Interessierte aus der anwesenden Unternehmerschaft gewonnen werden. Von der guten Arbeit des Initiativkreises hängt es zu großen Teilen ab, wie viele Personen sich beteiligen, ob wichtige Persönlichkeiten aus Politik und/oder Wirtschaft als Fürsprecher gewonnen werden können und welchen Schwung die Initiative damit erfährt.

Starkes Tandem: zwei regionale Sprecherinnen in Halle

In der Region Halle verständigen sich die beiden Unternehmerinnen Angela Papenburg und Ulrike Petermann darauf, gemeinsam die Funktion des regionalen Sprechers zu übernehmen. Somit können die Verantwortung und die Aufgaben des Sprechers auf mehreren Schultern aufgeteilt werden. Zudem bringen beide Unternehmerinnen von Beginn an ihre bestehenden Netzwerke und ihre individuellen Kompetenzen wie auch Ressourcen für die Verantwortungspartner-Initiative ein.

Seien Sie sich im Klaren darüber, dass Sie für die Koordination, Organisation und Moderation Unterstützung benötigen werden. In den Pilotregionen hat es sich als hilfreich erwiesen, den regionalen Sprecher, ein beteiligtes Unternehmen oder einen Partner, der über entsprechende Kompetenzen und Ressourcen verfügt, mit diesen Support- und Moderations-Aufgaben zu betrauen.

Der regionale Sprecher

Der Sprecher ist ein Unternehmer aus der Region und oftmals ein Initiator der Initiative. Er sollte die Fähigkeit mitbringen, mit anderen Unternehmern auf gleicher Augenhöhe zu sprechen und sich in ihre Situation zu versetzen. So trägt er maßgeblich zur Vertrauensbildung unter den Akteuren bei. Die Funktion des Sprechers kann auch auf zwei Personen aufgeteilt werden, die sich jedoch eng absprechen müssen.

Der regionale Sprecher koordiniert die Initiative nach innen und repräsentiert sie nach außen, womit er ihren Bekanntheitsgrad steigert. Er nimmt an den regelmäßigen Treffen in der Region teil, gewinnt neue Mitstreiter und trifft Absprachen in Bezug auf die Organisation und Moderation sowie mit dem regionalen Initiativkreis. Seine Aufgabe ist ebenso die interne Kommunikation, d. h. der „direkte Draht“ zu allen Mitwirkenden in der Region. Er informiert und berichtet über aktuelle Planungen, Termine und Entwicklungen – eine kontinuierliche Berichterstattung vermeidet Informationsverluste und fördert die Motivation aller Beteiligten.

Die Frage, wer sich grundsätzlich als Sprecher eignet, ist schwer zu beantworten. Eines scheint dabei aber besonders wichtig: das richtige Maß an Bekanntheit und Vertrauen. Es sollte eine Person sein, die zwar zu einem gewissen Grad bekannt ist, aber nicht schon in unzähligen anderen Initiativen vertreten ist, da sich sonst eine Art von „Überdruss“ bei den potenziellen Mitstreitern einstellt, was der Initiative hinderlich wäre. Um die Aufgaben des Sprechers erfolgreich erfüllen zu können, sind eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen von Vorteil. Die Person sollte

Wie finden sich die Projektteams zusammen?

Die Projektteams in der Region Berlin und Brandenburg haben vor allem ein Ziel: der IT-Branche in der Hauptstadt genügend qualifizierte Fachkräfte zu erschließen. Aber wo sollen diese herkommen? Auf dem Meilensteintreffen I definieren die Verantwortungspartner die Zielgruppen mit dem meisten Potenzial: Studenten und Absolventen, bei deren Anwerbung Berlin in Konkurrenz zu anderen IT-Regionen wie München steht; Quereinsteiger aus anderen Fachrichtungen; Schüler und insbesondere die Gruppe der Frauen und Mädchen. Jedes Projektteam spezialisiert sich auf eine der Zielgruppen und bezieht bei der Planung wichtige Multiplikatoren wie Hochschulen oder berufsberatende Einrichtungen ein. Zusätzliche Unterstützung kommt von einem weiteren Projektteam, das sich darum kümmert, den Bedarf an Fachkräften und den dauernden Weiterbildungsbedarf bei den regionalen Unternehmen zu erfassen.

- ein „Kümmerer“ sein und integrieren können,
- Vertrauen genießen,
- gesellschaftliche Herausforderungen unternehmerisch denken können und
- kommunikativ sein.

Die Projektteams

In den Projektteams finden sich mehrere Unternehmer zusammen, die gemeinsam an einem konkreten Schwerpunktthema der Region arbeiten und hierzu Projekte entwickeln wollen; diese Teams werden meist während des Meilensteintreffens I gegründet und nehmen anschließend ihre Arbeit auf. Sie entwickeln konkrete Lösungen zum ausgewählten Thema und setzen diese als Verantwortungspartner um. Jeweils ein Mitglied des Projektteams wird als Projektsprecher bestimmt, der das Team im regionalen Initiativkreis vertritt. Die Projektteams organisieren eigenständig ihre regelmäßigen Teamtreffen und koordinieren ihre Arbeit auf den moderierten Meilensteintreffen. Im weiteren Verlauf der Verantwortungspartner-Initiative suchen sich die Projektteams weitere Partner zur Umsetzung der Projekte, so z. B. Vertreter der Zivilgesellschaft oder der Verwaltung und Politik.

Begleitender Support

Mit der Organisation, Dokumentation und Moderation der Veranstaltungen fallen kontinuierlich eine Reihe von Aufgaben an. In den Verantwortungspartnerregionen hat es sich bewährt, eine bestimmte Person oder eine Einrichtung mit diesen Aufgaben zu betrauen. So arbeitet das Saarland eng mit dem Wirtschaftsministerium zusammen; Heilbronn-Franken, Lippe und Schleswig-Holstein konnten die Industrie- und Handelskammer als Partner gewinnen; Berlin arbeitet im Unternehmerkreis mit Unterstützung eines Branchenverbands und eines Kompetenznetzwerkes. Aber

Ein Unternehmer gibt den Anstoß

Im Saarland setzt sich der regionale Initiativkreis sehr früh im Prozess zusammen. Der Initiator Ralf Zastrau, CEO der Nanogate AG, spricht dafür als Erstes das Wirtschaftsministerium an. Der Staatssekretär Dr. Christian Ege begeistert sich sofort für die Idee, mit Hilfe der Bertelsmann Stiftung einen moderierten Engagement-Prozess im Saarland zu starten. Auf Einladung des Wirtschaftsministeriums finden die ersten Treffen bei der Nanogate AG und im Wirtschaftsministerium statt. Der Initiativkreis übernimmt die Aufgabe, die Themen für das Engagement im Saarland zu definieren. Schnell kommt man überein, dass die Begeisterung von jungen Menschen für naturwissenschaftliche und technische Themen vordringlich ist. Dem Vorschlag des ehemaligen Wirtschaftsministers Dr. Hanspeter Georgi für das Leitthema „Jugend, Technik und Beruf“ stimmen alle sofort zu. In einem nächsten Schritt werden die Zielgruppen der

prinzipiell eignet sich dafür jedes Büro oder jede Geschäftsstelle, die mit den Aufgaben des Veranstaltungsmanagements oder der Geschäftskommunikation vertraut ist. Sie übernimmt den Einladungsversand, kümmert sich um die Räumlichkeiten und Materialien für die Treffen und arbeitet eng mit der begleitenden Moderation bei der Vorbereitung dieser Treffen zusammen. Es bietet sich an, insbesondere auch in solchen Fragen der Organisation und Kommunikation auf die Ressourcen der beteiligten Unternehmen zurückzugreifen, z. B. beim Erstellen und Drucken von Flyern oder beim Ausrichten größerer Veranstaltungen. Dies können Ressourcen sowohl in Form von Know-how und Personal als auch in Form von Material sein.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, den Prozess moderieren zu lassen. Eine begleitende Moderation garantiert einen koordinierten, zielführenden Ablauf und damit eine effektive Umsetzung der Verantwortungspartner-Methode. Sie spielt die entscheidende Rolle bei den Meilensteintreffen und besitzt ebenfalls große Bedeutung bei den Sitzungen des regionalen Initiativkreises. Über den Kontakt zu den Sprechern der Projektteams unterstützt sie auch direkt die Arbeit in den Projektteams. Es sind verschiedene Möglichkeiten denkbar, wer die begleitende Moderation übernehmen könnte: entweder die mit der Organisation und Dokumentation betraute Stelle, ein beteiligtes Unternehmen, das über entsprechende Kompetenzen und Ressourcen verfügt, oder ein externer Dienstleister.

Da die Moderation dem Zweck dient, die Beteiligten in Fragen der Strategie, Zieldefinition und Konsensfindung zu unterstützen oder sie auf das Einhalten von Vereinbarungen hinzuweisen, empfiehlt es sich allerdings, eine außenstehende Person für diese Aufgabe zu wählen.

zu entwickelnden Projekte bestimmt: Sie reichen von den Kindergarten- und Grundschulkindern über „Benachteiligte“ und Oberstufenschüler bis hin zu den sogenannten „Eliten“, die kurz vor oder schon in der Ausbildung stehen.

Die Region Saarland ist ein gutes Beispiel für ein eng abgestimmtes Vorgehen. Durch die frühe Einbindung des saarländischen Wirtschaftsministeriums in den Prozess erlangt die Initiative im Saarland von Anfang an eine hohe Glaubwürdigkeit und zahlreiche Unterstützer. Gleichzeitig ist das Engagement des Ministeriums wohl dosiert: Die Einladungen zu den Vortreffen als auch zu den Meilensteintreffen erfolgen durch das Ministerium. Bei der konkreten Projektarbeit wiederum bringen sich die Ministeriumsvertreter persönlich und nur bei Bedarf inhaltlich ein. Denn auch hier gilt: Das Engagement soll von der Unternehmerschaft ausgehen.

Anstoß:
Wer initiiert ein mögliches Engagement als Verantwortungspartner?

Es sind unterschiedliche Wege denkbar, wer den Anstoß für regional vernetztes gesellschaftliches Engagement liefert und sozusagen „den Stein ins Rollen“ bringt. Mancherorts mag es ein bereits engagierter Unternehmer sein, der sein bisheriges Tun intensivieren und auf eine breitere Basis stellen möchte. Anderenorts können es bereits bekannte und vernetzte Unternehmer sein, die sich mit ähnlichen Problemen konfrontiert sehen und diese zusammen lösen möchten. In der Praxis sind diese Ansätze erfolgversprechende Möglichkeiten.

Eine andere Variante besteht darin, dass kommunale Wirtschaftsförderungen, Regionalmanagements oder die Kammern ein solches Vorgehen für die Region als sinnvoll erachten und damit an interessierte Unternehmer herantreten. Es gilt jedoch zu bedenken, dass es sich bei der Verantwortungspartner-Methode um einen unternehmerischen und partizipativen Ansatz handelt, der vom Eigenengagement der Unternehmer lebt und auf mehr Eigenverantwortlichkeit aller Beteiligten setzt. Er sollte von ihrem Engagement, ihrer Überzeugung und ihrer Motivation getragen werden. Die Institutionen und Verbände können einen wichtigen Impuls von außen geben, doch muss sich der Prozess durch die Unternehmer selbst tragen.

Antrieb:
Worin besteht der Anreiz, gemeinsam in der Region tätig zu werden? Was ist die Motivation der Akteure?

Eine Vielzahl von Unternehmern engagiert sich aus einer doppelten Betroffenheit heraus. Sie sehen sich nicht nur in ihrer Rolle als Unternehmer, der für das Geschäft verantwortlich ist, sondern auch in ihrer Rolle als Familienmensch, Freund oder Sportkollege, der im privaten Umfeld agiert. So sind sowohl ökonomische Interessen als auch persönliche Interessen und Bedürfnislagen ausschlaggebend für ein Engagement. Sprechen Sie in der Gruppe der Verantwortungspartner

Welche Themen sind Schwerpunkte?

Die IHK Heilbronn-Franken hat die Bedeutung der Themen Demographie und Integration längst für die Zukunftsfähigkeit der Region erkannt. Das spiegelt sich in der IHK-Initiative „Pakt Zukunft“ wider. Hier wurden die strategischen Handlungsfelder für die Region bereits definiert. Gerade die Themen demographischer Wandel und Integration sehen die Unternehmer als Chance, mittelfristig dem Fachkräftemangel in der Region zu begegnen – durch die Integration von bisher vernachlässigten Zielgruppen in die Arbeitswelt. In Ergänzung zum bestehenden „Pakt Zukunft“ wird dieses Ziel also zum Leitthema der Region ausgewählt.

gemeinsam über Ihre Motivation und Ihren Antrieb, damit keine falschen Hoffnungen und Erwartungen entstehen! Damit schaffen Sie eine Basis, auf der sich im späteren Verlauf sehr viel leichter Ihr gemeinsames Thema finden lässt und auf der Sie weitere Mitstreiter interessieren und gewinnen können. Für eine erste Ansprache neuer Mitwirkenden empfiehlt es sich, vor allem die rationalen und ökonomischen Vorteile für das eigene Geschäft hervorzuheben (siehe Seite 13–14).

Angemessenheit:
Ist die Verantwortungspartner-Methode in diesem Fall geeignet?

Erste Verantwortungspartnerregionen haben die Methode in einem rund einjährigen Arbeitsprozess bereits erfolgreich angewandt und bedeutsame Projekte initiiert. Weitere Regionen sind auf gutem Wege. Diese positiven Ergebnisse sind allerdings noch kein Garant dafür, dass die Methode für jede Region geeignet ist oder automatisch den gewünschten Erfolg bringt. Dieser hängt, wie der vorliegende Leitfaden verdeutlichen wird, von einer Vielzahl von Faktoren ab.

Bei der Entscheidung, ob die Verantwortungspartner-Methode der richtige Weg zu mehr Eigenverantwortlichkeit und unternehmerischem Engagement im regionalen Umfeld ist, können Ihnen die folgenden Fragen helfen:

- Haben wir ein gemeinsames oder regionales Bewusstsein?
- Haben wir eine gemeinsame Problemwahrnehmung?
- Können wir auf eine Tradition der Zusammenarbeit zwischen Öffentlichen und Privaten in der Region zurückgreifen?
- Bestehen bereits Kontakte zwischen Öffentlichen und Privaten?
  Können wir daran anknüpfen?
- Können wir Mitstreiter gewinnen?
- Was wollen wir mit der Verantwortungspartner-Methode erreichen?
- Ist die Methode verlockend für Unternehmer?

Vorveranstaltung mit Unternehmern

Einige Wochen vor dem offiziellen Auftakt laden die IHK Schleswig-Holstein und die Sprecherin Margarete Böge eine Gruppe von 20 Unternehmern zu einem Gespräch in Kiel ein. Hier diskutieren sie mögliche Themen für das Engagement der Verantwortungspartner. Zuvor hat Frau Böge im Gespräch mit dem Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr einen Themenvorschlag ausgearbeitet. Er lautet „Wissensland Schleswig-Holstein“, denn Bildung und Innovation sind zentral für die Zukunft der Region und der Unternehmer vor Ort. Die Unternehmer unterstützen das Thema und entwickeln gleich erste Schwerpunkte. Hierbei wird auch deutlich, dass sich bereits viele Unternehmer genau in diesem Bereich engagieren und Interesse daran haben, ihre Erfahrungen und Ideen zu teilen. Die Ergebnisse des Gesprächs sind eine gute Grundlage, um das weitere Vorgehen in der Region zu planen.

- Können wir seitens der Unternehmer mit einem „Motor“ rechnen, der den Prozess vorantreibt? Wer könnte dies sein?
- Schaffen wir es, einen einjährigen Prozess durchzuführen?

B2_Erfolgsfaktoren_Verantwortungspartnerregion.pdf

Auswahl:
Was sind geeignete Themen für die Verantwortungspartner-Methode? Und wer entscheidet darüber?

Grundsätzlich sind alle Themen geeignet, die Sie und Ihre Mitstreiter für relevant erachten und bei denen sich im lokalen/regionalen Rahmen durch ein Zusammenwirken unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen etwas bewegen lässt. Je konkreter Sie Ihr Thema wählen, desto größer ist die Chance, dass Sie tatsächlich etwas verändern können.

Zur Auswahl der passenden Themen können für Sie die folgenden Fragen hilfreich sein. Manche von ihnen lassen sich vielleicht erst während des Arbeitsprozesses klären:

- Gibt es bereits bestehende Leitziele, an denen die Stadt oder die Region arbeitet und die aufgegriffen werden können?
- Gibt es lokale/regionale Entwicklungsschwerpunkte und Förderprogramme, auf denen aufgebaut werden kann?
- Bei welchen Themen können wir eine hohe Wirkung erzielen?
- Welche Themen lassen sich in einem angemessenen Zeitraum mit gezielten Ergebnissen bearbeiten?
- Was können die Verantwortungspartner bereits mit eigenen Mitteln bewegen?

- Was können die Verantwortungspartner vor Ort entscheiden, ohne Entscheidungsbefugnisse von anderer Stelle zu benötigen?
- Was sind aus Sicht der Unternehmer aktuelle Herausforderungen, die in der Region erkannt, aber bisher nicht angepackt wurden?

Die Umsetzung der Verantwortungspartner-Methode ist eine Initiative der lokalen und regionalen Unternehmerschaft (Bottom-up-Ansatz). Sie steht und fällt mit dem Engagement und der Versiertheit der Beteiligten. Die Themen selbst bestimmen zu können wirkt motivierend, stärkt die Identifikation mit dem Vorhaben und fördert die Übernahme von Verantwortung für die Projekte. Insofern ist es ratsam, die zu behandelnden Schwerpunkte nicht in einem engen Zirkel, sondern diskursiv in der großen Gruppe aller Mitwirkenden zu planen.

Sinnvoll kann es aber durchaus sein, in Vorbereitung der Auftaktveranstaltung in der Runde des regionalen Initiativkreises Problemfelder zu erörtern und als Grundlage für eine weitere Diskussion zu nutzen. Sie ergeben sich möglicherweise durch Vorgespräche mit anderen Unternehmern oder Vertretern der Kommune sowie der Politik. Denkbar sind auch Kreativmethoden wie z. B. informelle Workshops, World Cafés (siehe das Beispiel der M.U.T.-Cafés in Salzburg) oder eine standardisierte Befragung in der Unternehmerschaft. Mit diesen Methoden ist ein hoher Zeitaufwand vorab bzw. eine weitere Moderationsleistung verbunden. Der Einsatz kann sich aber lohnen! Nutzen Sie diese Gelegenheiten, um ein erstes Meinungsbild zu bekommen. Damit wird eine Diskussionsgrundlage geschaffen, mit Hilfe derer Sie neue Mitstreiter ansprechen und gewinnen können. Womit Sie und Ihre Partner sich konkret beschäftigen werden, sollte dann aber Ergebnis der gemeinsamen Arbeitstreffen (Auftaktveranstaltung, Meilensteintreffen I) sein.

Themenfindung im M.U.T.-Café

Im Frühjahr 2009 veranstaltet die Wirtschaftskammer Salzburg in den Bezirken des österreichischen Bundeslandes Salzburg sogenannte „M.U.T.-Cafés“. M.U.T. steht dabei für „Mehr Ungewöhnliches Tun“. Im direkten Austausch sollen Unternehmer untereinander in Kontakt kommen sowie Ideen und Ansätze für Projekte entwickeln, die für ihre Region von Bedeutung sind. Ziel von „M.U.T. zur Zukunft“ ist es, die Chancen zu nutzen, statt die Krise zu fürchten, und neue Sichtweisen zu gewinnen, um Impulse zu setzen, einen Aufbruch einzuleiten – aus der Region, für die Region. „M.U.T. zur Zukunft“ versteht sich als eine Art Ideenwerkstatt, Gesprächsrunde und Netzwerk-Veranstaltung – mit der Methode des „World Cafés“:

Rund 25 Teilnehmer an fünf Tischen kommen ins Gespräch. Nach Ablauf von etwa 20 Minuten bleibt ein „Gastgeber“ am Tisch sitzen, während die anderen wechseln. Er informiert die neuen Teilnehmer über das zuvor Gesprochene, die nächste Runde setzt an, wo die andere aufgehört hat. So spricht jeder mit jedem und die besten Ideen kristallisieren sich heraus. Rund 100 Unternehmer aus ganz Salzburg machen bei den M.U.T.-Cafés mit. Viele davon sind heute aktive Teilnehmer von „Verantwortungspartner Salzburg“.

Der Marktplatz „Gute Geschäfte“ bringt Themen auf den Tisch

Das Konzept der Verantwortungspartner ist eine Herangehensweise zur Anbahnung einer Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure im lokalen und regionalen Umfeld. Daneben stellt die Bertelsmann Stiftung eine weitere vor: die Marktplatz-Methode. Diese wurde aus den Niederlanden adaptiert und hat zum Ziel, niedrigschwellig und effektiv Partnerschaften in die Wege zu leiten. Dazu treffen sich für ca. 90 Minuten eine gleiche Anzahl von Unternehmensvertretern mit Vertretern gemeinwohlorientierter Vereine und Verbände, um in dieser Zeit verbindliche Vereinbarungen abzuschließen. Der Charme der Methode, die mit dem Motto „Gute Geschäfte“ versehen wurde, besteht darin, dass den Formen und Inhalten des vereinbarten Engagements keine Grenzen gesetzt werden. Von Sachleistungen über Personalzeit hin zu Know-how ist alles an Unterstützung möglich – mit einer Ausnahme: Geld ist tabu. Es geht nicht um Spenden und Sponsoring, sondern um ungewöhnliche Konstellationen zur Lösung konkreter gesellschaftlicher Angelegenheiten im lokalen Umfeld.

Auch für die Verantwortungspartner bietet diese Methode interessante Verbindungsmöglichkeiten: Sie zeigt bestehende Projekte auf, kristallisiert relevante Themen in der Region heraus und bringt erste Partner zusammen.

Weitere Hinweise dazu finden Sie unter **www.verantwortungspartner.de/leitfaden.**

www.gute-geschaefte.org
B3_Schnittstellen_Verantwortungspartner_Marktplatz.pdf
B4_Gute-Geschaefte_Leitfaden_Marktplatz.pdf

Eine CSR-Umfrage in Lippe schafft einen ersten Überblick und fördert die Aktivierung des Potenzials vor Ort

Die Region Lippe erkennt die Notwendigkeit, bereits bestehendes Engagement in die Verantwortungspartnerschaften mit aufzunehmen – um das Potenzial der Region zu nutzen und um nicht als Konkurrenz wahrgenommen zu werden. Im straffen Prozess der Verantwortungspartner-Methode ist es wichtig, dass die Projektteams unverzüglich an die Konzeption ihres eigenen Projektes gehen. Eine fundierte Bestandsaufnahme ist dann zeitlich schwer möglich. Deshalb gründet der Initiativkreis in Lippe im Vorfeld eine eigene Projektgruppe: Sie sammelt vor dem Start des eigentlichen Prozesses anhand von Umfragen Informationen zu bereits bestehenden Aktivitäten der Unternehmen in der Region und präsentiert diese auf der Auftaktveranstaltung. Alle zukünftigen Projektteams können die Daten für die Gestaltung ihrer Projekte nutzen und ohne weitere Vorarbeiten direkt in die Konzeption einsteigen. So wird klar: Es gibt viel, auf das die Verantwortungspartner aufbauen können!

B5_Ergebnisse_CSR-Umfrage_Lippe.pdf

Analyse:

Welche Initiativen gibt es bereits in der Region? Woran kann angeknüpft werden?

Ihr Vorhaben, in der Region unternehmerisches Engagement zu aktivieren und gesellschaftlich relevante Projekte zu initiieren, ist ein zukunftsfähiges, unterstützenswertes und außergewöhnliches Unterfangen. Doch wer sagt Ihnen, dass es nicht schon ähnliche Initiativen oder Projekte in Ihrem Umfeld gibt? Eine Analyse der Aktivitäten in Ihrer Region kann durchaus lohnenswert sein und erstaunliche Ergebnisse hervorbringen. Vielleicht werden Sie feststellen, dass Kollegen oder andere Einrichtungen bereits an gleichen oder ähnlichen Inhalten wie Sie arbeiten. In diesem Fall kann es durchaus ratsam sein, miteinander in Kontakt zu treten, sich abzustimmen und vielleicht sogar zusammenzuarbeiten.

Je gründlicher Sie diese Analyse durchführen, desto besser sind Sie gegen spätere Überraschungen oder unerfreuliche Konkurrenzsituationen gewappnet. Gleichzeitig erhalten Sie einen sehr nützlichen und informativen Überblick über Akteure und mögliche Partner in der Region.

Ansprache:

Wie gestaltet sich die Kommunikation nach innen und nach außen?

Die bisherige Arbeit in den Verantwortungspartnerregionen hat gezeigt, dass der Aspekt der Kommunikation äußerst wichtig ist. Das gilt sowohl für die Kommunikation der Verantwortungspartner untereinander (Kommunikation nach innen) als auch für die mit ihren Partnern und der Öffentlichkeit (Kommunikation nach außen). Der Frage, wie diese Kommunikationsformen strukturiert, terminiert und gestaltet werden, sollte daher rechtzeitig Beachtung geschenkt werden. Es ist empfehlenswert, ein ausführliches Informations- und Öffentlichkeitskonzept aufzusetzen. Der Nutzen liegt auf der Hand.

Zusammenarbeit mit bestehenden Initiativen

Das Projekt „Verantwortungspartner“ ergänzt den regionalen Entwicklungsprozess „Pakt Zukunft“ in Heilbronn-Franken auf ideale Weise. Für den „Pakt Zukunft“ wurden bereits die drei strategischen Handlungsfelder für die Region definiert:

1. Vorhandene Potenziale besser ausschöpfen,
2. familienfreundliche Strukturen schaffen und
3. Zuwanderung initiieren und Zuwanderer integrieren.

Gerade beim Thema „Demographischer Wandel und Integration“ sehen die beteiligten Unternehmer der Verantwortungspartner eine große Chance, mittelfristig dem Fachkräftemangel zu begegnen – durch die Integration von bisher vernachlässigten Zielgruppen in die Arbeitswelt.

Ein gutes Informations- und Öffentlichkeitskonzept ...

- informiert nach innen und nach außen,
- stellt interne Vereinbarungen und Regeln auf,
- schafft Verbindlichkeit,
- macht Informationen für alle verfügbar und zugänglich,
- dokumentiert den Prozess nachvollziehbar,
- schafft Transparenz und Vertrauen,
- fördert Akzeptanz und Unterstützung,
- ersetzt Gerüchte durch Fakten,
- beugt Missverständnissen vor,
- schafft Qualität.

Die Kommunikation nach innen

Durch stetigen, ausführlichen Informationsfluss seitens der Projektteamsprecher und des Regionalsprechers ist es den Mitstreitern möglich, über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden zu bleiben und über die Aktivitäten sowie die Pläne der anderen Teams Bescheid zu wissen. Eine regelmäßige Berichterstattung schafft Transparenz, weckt Vertrauen und stärkt den Arbeitsprozess, da es keine Geheimnisse und Ausgrenzungen gibt, Wissenslücken vermieden werden und Gerüchten vorgebeugt wird.

Ein gutes Öffentlichkeitskonzept sollte folgendes beachten:

- **Wie kann die Gesamtheit der Mitstreiter kontinuierlich über aktuelle Entwicklungen und Termine informiert werden?**
  Hierzu bietet sich ein E-Mail-Newsletter an, da die Erstellung mit wenig Kosten verbunden ist, er viele Empfänger erreicht und er vor allem zeitlich flexibel verschickt werden kann, so z. B. als kleine Erinnerung oder Motivation vor wichtigen Terminen. Gleiches kann über eine gemeinsame Internetseite erreicht werden.

Eigene Website für die Kommunikation

Die Verantwortungspartnerregion Lippe hat als eine der ersten Maßnahmen eine eigene Internetseite erstellt. Hier werden alle aktuellen regionalen Informationen veröffentlicht, während in einem nicht-öffentlichen Bereich alle Projektteilnehmer Zugang zu internen Dokumenten wie Dokumentationen der Meilensteintreffen und Protokolle der Projektteamtreffen haben. Für alle bundesweiten Informationen zur Initiative verweist die Website klar auf **www.verantwortungspartner.de** und stellt so den Zusammenhang her.

Auch in Halle (Saale), Salzburg und im Saarland haben die beteiligten Unternehmen eine eigene regionale Internetseite ins Leben gerufen. Hier werden die jeweiligen Termine der Meilensteintreffen, Ergebnisprotokolle und Projektbeschreibungen kommuniziert. So bleiben alle Verantwortungspartner auf dem Laufenden und es herrscht Transparenz über den Status quo des Gesamtprojektes.

www.verantwortungspartner-lippe.de
www.verantwortungspartner-region-halle.de
www.verantwortungspartner-saarland.de
www.verantwortungspartner-salzburg.at

- **Wie wird gewährleistet, dass die Verantwortungspartner über die Projektarbeit in den anderen Teams im Bilde sind?**
  Es sollte zur Gewohnheit werden, dass jedes Team Arbeitsprotokolle oder Blätter zum Projektstatus ausfüllt und diese zentral zur Verfügung stellt (siehe Seite 57–58).

- **Wie wird gewährleistet, dass sich alle Mitglieder jederzeit über den Arbeitsstand informieren können?**
  Es empfiehlt sich, eine Internetseite für bzw. über die Initiative einzurichten. So können nicht nur Externe, sondern auch Beteiligte Aktuelles erfahren. In einem geschlossenen Mitgliederbereich lassen sich wichtige Dokumente der Teamarbeit und der Meilensteintreffen zum Download einstellen.

- **Sind Medienkompetenzen bereits in der Initiative vorhanden? Sollten sie noch erworben werden?**
  Oftmals kann einer der Verantwortungspartner (IHK, Kommunikationsabteilung eines Unternehmens ...) Erfahrungen und Kompetenzen im Bereich der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit vorweisen, die genutzt werden sollten. Ist dies nicht gegeben, sollte in Erwägung gezogen werden, in eine kurze Schulung, z. B. zur Pressearbeit, zu investieren. Lohnenswert ist dies allemal, da eine gute Pressearbeit stark darauf Einfluss nimmt, in welchem Maße über das eigene Anliegen berichtet wird. Übrigens: Auch hier kann mit Partnern kooperiert werden, um kostengünstigen Zugang zu entsprechenden Ressourcen zu bekommen.

Die Kommunikation nach außen

Für die Kommunikation nach außen, die Öffentlichkeitsarbeit, gilt das gleiche Prinzip wie für die Kommunikation nach innen. Je offener, klarer und aktueller über das Vorhaben informiert und für dieses geworben wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es bei den Bürgern, bei Partnern, in der Verwaltung oder auch in der Politik Akzeptanz und Unterstützung findet.

Ein Radiobeitrag markiert den Auftakt

Die Auftaktveranstaltung in der Region Lippe im Mai 2009 zieht eine große positive Medienresonanz nach sich. Bereits im Vorfeld strahlt Radio Lippe ein Interview mit Stephan Westerdick, dem Sprecher der Region, aus. Hierin stellt er sich als Ansprechpartner für die Initiative vor. Durch die mediale Präsenz des Auftakts werden weitere Interessierte auf das Projekt aufmerksam und die regionalen Medien erfahren von der Initiative.

www.verantwortungspartner-lippe.de/medien
B6_Radiobeitrag_Auftakt_Lippe.mp3

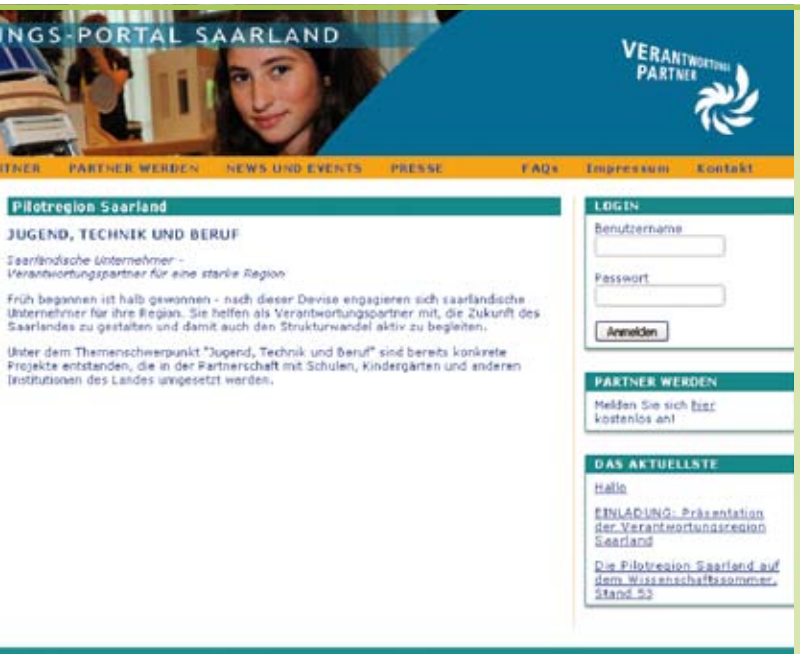
Ein gutes Öffentlichkeitskonzept sollte folgendes beachten:

- **Wann ist es Zeit, erstmals an die Öffentlichkeit zu treten?**
  Frühzeitig sollten Sie die Chance ergreifen, über die Initiative zu informieren, um Transparenz und Akzeptanz zu schaffen. Schwierig ist dies, wenn noch keine konkreten Projekterfolge sichtbar sind. Sobald aber die „Acht A-Fragen“ (siehe Seite 24–25) beantwortet sind und spätestens zur Auftaktveranstaltung sollten Sie an die Öffentlichkeit treten.

- **Wie trage ich mein Anliegen in die Öffentlichkeit und welche Informationskanäle oder Medien stehen mir dabei zur Verfügung?**
  Eine gute Öffentlichkeitsarbeit zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass regelmäßig Anlässe geschaffen werden, über die es sich zu berichten lohnt, oder dass das eigene Thema personifiziert wird, d. h. mit bestimmten Personen bzw. „Gesichtern“ verbunden wird. Der klassische Weg, über die Initiative zu informieren, geht über die lokale oder regionale Presse. Hierzu wird diese mit Pressemitteilungen versorgt und zu den Veranstaltungen eingeladen. Denkbar ist neben der regulären Meldung aber auch ein Interview, ein Dossier oder sogar eine Extrabeilage zum Thema „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen“. Ziehen Sie auch andere Medien wie z. B. das lokale Radio oder Fernsehen in Betracht!

  Besonders wirksam ist nach wie vor die personengebundene Ansprache. So könnten z. B. auch Sitzungen der politischen Gremien, Verbands- oder Vereinssitzungen oder Mitgliederversammlungen genutzt werden, um kurz persönlich über die Initiative zu berichten und für sie zu werben. Anschaulich und überzeugend kann des Weiteren eine Porträtserie sein, in der sich einzelne Unternehmer vorstellen und über ihr Engagement berichten („Ich engagiere mich als Verantwortungspartner, weil ...“) oder die Projektteams über ihre Arbeit informieren.

- **Wann und wie sollen Politik und Verwaltung informiert werden?**
  Es bietet sich an, im Vorfeld der Auftaktveranstaltung das Gespräch zu suchen und die Politik oder die Verwaltung zu informieren, bevor sie über Umwege und Dritte von der Initiative er-



Matching-Website für die weitere Kommunikation des Projekts

Für die Kommunikation nach innen und nach außen entsteht im Saarland schon früh im Prozess die Idee einer öffentlichen Internetplattform. Dazu bildet sich eine Projektgruppe aus Internetanbietern und Kommunikationsfachleuten, die das erste Konzept entwickelt – darunter das Deutsche Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI). Die Internetplattform soll aber nicht nur der Kommunikation innerhalb der Projekte und nach außen dienen, sondern insbesondere der weiteren Vernetzung in der Region. Anhand von „Ich biete“- bzw. „Ich suche“-Profilen sollen sich neue Partner finden und neue Verantwortungspartnerschaften bilden.

fahren. So ist die Chance größer, dass sie dem Unterfangen wohlwollend oder unterstützend gegenüberstehen. Alles in allem hängt der richtige Zeitpunkt sehr stark vom bisherigen Verhältnis zwischen Öffentlichen und Privaten sowie der Offenheit der Verwaltung ab.

Sechs Empfehlungen für gute Öffentlichkeitsarbeit

1. Die Zielgruppe für die Kommunikation sind Ihre Mitstreiter, das regionale Umfeld, Ihre Kunden und Ihre regulären Zielgruppen für Unternehmenskommunikation/Personalmarketing. Sie können auch Fachmedien ansprechen.
2. Aber: Sie sprechen Ihre Zielgruppen nicht als Zielgruppe an, sondern als Privatpersonen.
3. Die Botschaft ist nach folgendem Prinzip aufgebaut: Für dieses Problem haben wir eine Lösung gefunden. Die Lösung sieht folgendermaßen aus – probiert es aus.
4. Die eigentliche Nachricht zu Ihrem Projekt ist erst dann eine Nachricht, wenn sie Fakten enthält. Denken Sie an die berühmten fünf W-Worte: Wo? Wann? Wer? Was? Wozu?, die in den ersten Sätzen einer Medieninformation enthalten sein müssen.
5. Verkaufen Sie nicht! Wecken Sie Neugier, erzählen Sie eine interessante Geschichte. Sie wollen, dass andere, die das gleiche Problem haben, erreicht werden durch Ihre sympathische Geschichte. Dazu passt kein werblicher Auftritt.
6. Erzählen Sie diese Geschichte jedem, den Sie treffen.

Quelle: Riess, Birgit, Carolin Welzel und Arved Lüth. Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer. Wiesbaden 2008, S. 54

B7_Logo-Guide_Verantwortungspartner.pdf
B8_Richtlinien_Internetauftritt_Verantwortungspartner.pdf
B9_Folienmaster_Praesentation_Verantwortungspartner.ppt

Großer Auftritt der Initiative

Der saarländische Initiativkreis legt von Anfang an großen Wert darauf, eine besonders öffentlichkeitswirksame Auftaktveranstaltung zu organisieren. Für die Veranstaltung können hochrangige Redner gewonnen werden. Rund 200 Teilnehmer erscheinen im Sommer 2008 in Saarbrücken. Die Veranstaltung wird auch dafür genutzt, weitere Mitstreiter für die Arbeit in der Region zu gewinnen. So entsteht ein erster großer Verteiler von Interessierten und Aktiven, der im Laufe der Zeit weiter ausgebaut werden kann.

B10_Programm_Auftakt_Saarland.pdf

Auftaktveranstaltung

Mit dem Auftakt erfolgreich starten

Die Auftaktveranstaltung wird vom regionalen Initiativkreis geplant und vorbereitet. Sie dient dazu, dass Sie mit Ihrem Vorhaben erstmals an die Öffentlichkeit treten und offiziell den Startschuss geben. Hier kann sich der Initiativkreis persönlich vorstellen, über das Thema „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ und die Idee der Verantwortungspartner informieren, über sein Anliegen und seine bisherige Arbeit berichten und seine Visionen präsentieren. Denken Sie daran, lebendige Beispiele anzuführen! Dabei gilt das Motto: „Begeisterung wecken! Weitere Mitstreiter finden!“ So können bereits engagierte Unternehmer des Initiativkreises, aber vor allem auch solche aus anderen Regionen eingeladen werden, die von ihren Erfolgen erzählen und für die Sache werben. Zur Ansprache ist es auch sinnvoll, den potenziellen Verantwortungspartnern den Nutzen einer Teilnahme aufzuzeigen. Ebenso kann es Ihrem Vorhaben Ansehen verleihen und für Qualität sprechen, wenn Sie Vertreter der lokalen, regionalen oder überregionalen Politik als Gastredner und Unterstützer der Verantwortungspartner-Methode gewinnen können.

Zum Auftakt große Kreise ziehen

Mit den Teilnehmern der Auftaktveranstaltung verhält es sich ähnlich wie mit den Mitgliedern des Initiativkreises: Laden Sie vor allem die mittelständischen Unternehmer aus der Region ein, aber vergessen Sie nicht relevante Akteure aus der Verwaltung oder Politik und ausgewählte Akteure der Zivilgesellschaft; ebenso sollten Sie an wirtschaftsnahe Institutionen und Einrichtungen denken. Weitere Vertreter der Zivilgesellschaft werden in der Regel erst im späteren Verlauf im Rahmen der konkreten Projektumsetzung hinzugezogen.

Im Zuge der Einladungsschreiben können Sie auch schon das grundsätzliche Interesse und die Bereitschaft zu einer kontinuierlichen Mitarbeit erkunden; in Vorgesprächen oder mittels eines Fragebogens lassen sich weitere potenzielle Verantwortungspartner und Arbeitsthemen ermitteln. Allerdings sollte diese Ansprache nicht den Eindruck erwecken, es würde ein exklusiver Kreis zusammengestellt. Wer warum angesprochen wurde, muss transparent und nachvollziehbar sein. Die

Keine Zeit verlieren: Auftakt kombiniert mit Arbeitstreffen

Die Verantwortungspartner für Schleswig-Holstein starten im Juli 2009 zum Thema „Wissensland Schleswig-Holstein“. So kurz vor dem Sommer lassen sich zwei Treffen – Auftakt und Meilensteintreffen I, die nicht mehr als drei Wochen auseinanderliegen sollten – nicht mehr realisieren. Und doch wollen die Verantwortungspartner das Engagement möglichst schnell in Angriff nehmen. Die Lösung bietet eine Kombination aus Auftakt- und Meilensteintreffen. Im ersten Teil der Veranstaltung lernen die Interessenten die Verantwortungspartner-Methode kennen. Auch stellen Unternehmer und Partner aus der Region in einem Podiumsgespräch Projekte vor, die bereits umgesetzt werden. Ein zweiter Teil integriert eine erste Arbeitsphase in den Auftakt: Die Unternehmer definieren Handlungsfelder und arbeiten sogar erste Projektideen aus. So können sie ihre Ideen unmittelbar einbringen. Die gemeinsamen Ergebnisse machen Lust auf mehr und erhöhen die Verbindlichkeit, nach der Sommerpause weiter dabei zu sein.

B11_Programm_Arbeitsauftakt_Schleswig-Holstein.pdf

Einladungsschreiben werden im Namen der Unternehmer selbst aufgesetzt und verschickt. Hilfreich können dabei bereits bestehende Adressverteiler von Unternehmensnetzwerken sein, z. B. von der IHK oder der Wirtschaftsförderung. Wenn gewünscht, kann aber auch gemeinsam ein Brief formuliert werden, wenn dies für Qualität stehen sollte. Im Einzelfall ist zu prüfen, ob die einladende Institution über das notwendige Vertrauen und eine gewisse Neutralität verfügt.

B12_Einladung_Auftakt_blanko.doc
B13_Einladung_Auftakt_Schleswig-Holstein.pdf
B14_Programm_Auftakt_blanko.doc
B15_Programm_Auftakt_Lippe.pdf

Die Auswahl der Räumlichkeiten ist relevant

Als Ort für die Auftaktveranstaltung empfiehlt es sich, eine Räumlichkeit zu wählen, die einladend wirkt, das kreative Arbeiten fördert und gut erreichbar ist. Sicherlich hängt diese Entscheidung auch von den Ressourcen und Möglichkeiten der mitwirkenden Unternehmen ab. Die Arbeit in den Verantwortungspartnerregionen hat gezeigt, dass die Verbände in den meisten Fällen passende Räumlichkeiten zur Verfügung stellen können und dass eine Reihe von Faktoren direkten Einfluss auf die Teilnehmerzahl haben:

- die Symbolik des Ortes,
- seine Erreichbarkeit mit dem Auto,
- seine Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Nahverkehr,
- die womöglich anfallenden Parkkosten und auch
- der Zeitpunkt sowie
- die Dauer der Veranstaltung.

Auftakt im Kleinen

In Berlin und Brandenburg sind die Verantwortungspartner nicht nur auf die Region beschränkt, sie konzentrieren sich auch auf die Branche der IT-Wirtschaft. Der Initiator und Sprecher der Region Dirk Stocksmeier ist selbst Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender der]init[AG, eines erfolgreichen IT-Unternehmens in der Region. Er kennt die Probleme, vor denen die mittelständischen Unternehmen der Branche stehen. Und er weiß auch, dass sich viele Unternehmer bereits engagieren. Die Verantwortungspartner in Berlin und Brandenburg entscheiden sich gegen einen öffentlichkeitswirksamen großen Auftakt. Sie wollen zuerst im Kreise der Unternehmer Lösungen für einen starken IT-Standort erarbeiten. Das erste Treffen der Verantwortungspartner findet im Rahmen einer Veranstaltungsreihe des Branchenverbandes SIBB e.V. statt.

Zum Ende der Veranstaltung sollte unbedingt das Interesse der Anwesenden an einer Mitarbeit abgefragt werden. Es empfiehlt sich, Listen an den Ausgängen auszulegen, das Hinterlegen von Visitenkarten zu ermöglichen und bei einem anschließenden Imbiss oder Umtrunk ins weitere Gespräch zu kommen.

Wenn die folgenden ersten Schritte getan sind, wissen Sie, dass es Zeit für Ihre Auftaktveranstaltung ist:

- Es haben sich engagierte Unternehmer im regionalen Initiativkreis zusammengefunden.
- Ein Unternehmer hat sich bereiterklärt, die Aufgabe des regionalen Sprechers zu übernehmen.
- Ein grundlegendes Interesse der regionalen Unternehmerschaft an der Verantwortungspartner-Methode wurde signalisiert.
- Erste Schwerpunktthemen, die für die Region wichtig oder dringlich sind, wurden erörtert.

Vorbereitungsphase – Learnings

Die Erfahrungen aus den Pilotregionen zeigen, dass es eines gemeinsamen Themas bedarf, welches die Teilnehmer in der Region bewegt. Erst wenn dieses gefunden ist, kann sich eine inhaltliche Arbeitsbasis entwickeln. Wenn die Teilnehmer für sich zudem die Fragen „Was ist meine Motivation?“, „Was genau ist das Problem?“, „Was wollen wir gemeinsam lösen?“, „Und warum?“ beantworten können, ist eine weitere elementare Voraussetzung für einen erfolgreichen Verantwortungspartner-Prozess geschaffen. Grundsätzlich sind für den Prozess alle Themen geeignet, die von den Unternehmern und ihren Mitstreitern für relevant erachtet werden – je konkreter jedoch das Thema gewählt wird, desto größer ist die Chance, dass man tatsächlich etwas verändern kann. Dazu ist ein guter Überblick über die Region und deren Herausforderungen erforderlich. Um diese notwendige Breite zu erreichen, sollten von Anfang an bereits existierende Akteure und Multiplikatoren in die Initiative mit einbezogen werden. Für die Ansprache und Vernetzung der regionalen Akteure bedarf es eines engagierten Sprechers, der in seinen vielfältigen Aufgaben von weiteren Mitstreitern (regionaler Initiativkreis) unterstützt wird. Zudem müssen in der Vorbereitungsphase Partner bzw. Ressourcen für die Moderation, das Veranstaltungsmanagement und die organisatorischen Arbeiten der Initiative gewonnen werden.

2. Baustein: Die Durchführungsphase

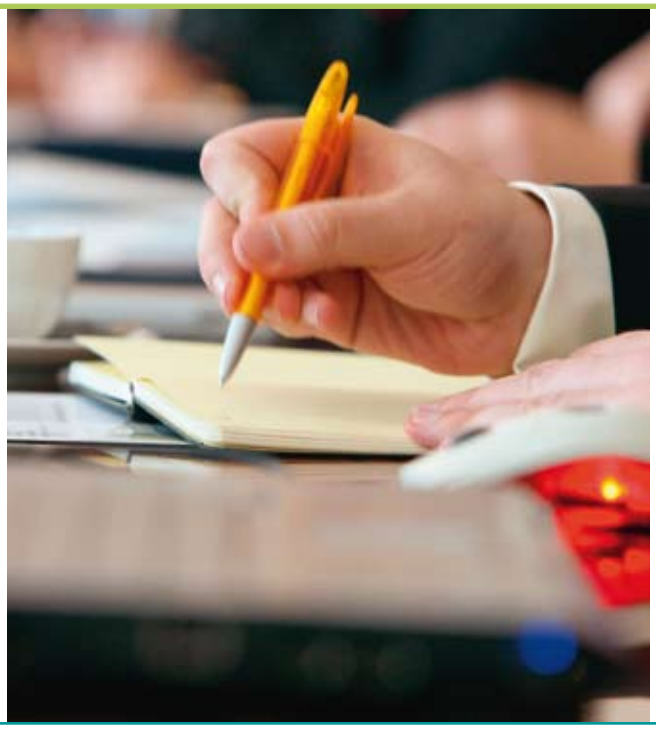
In der Durchführungsphase gilt es, die auf der Auftaktveranstaltung bekundete Engagementbereitschaft der Unternehmen abzurufen und in einen gemeinsamen Arbeitsprozess zu überführen. Der Prozess der Verantwortungspartner-Initiative muss mit Inhalten und Taten gefüllt werden: Was ist unsere Vision? Was sind unsere Ziele? Welche Projekte werden ins Leben gerufen und umgesetzt?

Dabei sind zwei Ebenen zu unterscheiden: einerseits die Arbeit in den Projektteams, wo konkrete Handlungen und Aktivitäten geplant und auf den Weg gebracht werden, und andererseits die Absprache und Steuerung des gesamten Verantwortungspartner-Prozesses auf insgesamt drei Meilensteintreffen, zu denen die Projektteams aus ihrer Arbeitsphase auftauchen, sich untereinander besprechen und das weitere Vorgehen koordinieren, bevor sich jede Gruppe wieder in ihre Projektarbeit vertieft (siehe Abbildung 5, Seite 27).

Es bleibt anzumerken, dass der Leitfaden mit Fortschreiten des Arbeitsprozesses weniger konkrete Anleitungen, sondern vermehrt Hinweise und Erfahrungswerte geben sowie gangbare Richtungen aufzeigen wird. Damit wird der Eigendynamik, die ein solcher Prozess in jeder Region entwickelt, Rechnung getragen. Umso stärker bedarf es der Leitung und Steuerung des Prozesses durch den regionalen Initiativkreis sowie der Begleitung durch einen Moderator.

Der zeitliche Fahrplan

Die Auftaktveranstaltung symbolisiert den offiziellen Start der Verantwortungspartner-Initiative. Der sich daran anschließende Arbeitsprozess mit den Meilensteintreffen, den Arbeitsphasen der Projektteams und der Ergebnispräsentation umfasst in etwa ein Jahr. Wie Sie diese Programmpunkte zeitlich planen, sollten Sie nach Ihrem Ermessen entscheiden, wobei Sie aber immer Schulferien/Urlaubs-



zeiten und Feiertage als tendenziell „langsame Zeitabschnitte“ einkalkulieren sollten. Im Folgenden sollen Empfehlungen für die Taktung Ihrer Veranstaltungen und Treffen gegeben werden.

Das erste Meilensteintreffen sollte zeitnah auf die Auftaktveranstaltung folgen, um den anfänglichen Elan und Motivationsschwung der Beteiligten zu nutzen. Außerdem lassen sich dadurch schnell erste Ergebnisse erbringen, die die Arbeitsgruppen anspornen sowie hilfreich bei der Akquisition weiterer Verantwortungspartner sein können und sich gut für die Öffentlichkeitsarbeit eignen. Im Anschluss an das Meilensteintreffen I nehmen die Projektteams unverzüglich ihre Arbeit auf und setzen einen genauen Projektplan auf. Abhängig von der Projektgröße und dem Zeitbudget der Teammitglieder muss hierfür ein etwas längerer Zeitraum eingeplant werden, bevor sich das Meilensteintreffen II daran anschließt. Für die darauf folgende Arbeitsphase zur Projektumsetzung sollte am meisten Zeit eingeplant werden. Hier gilt es Partner zu gewinnen, Vereinbarungen zu treffen und Maßnahmen umzusetzen, was erfahrungsgemäß vielfältige Absprachen und somit viel Zeit benötigt. Sobald auf dem Meilensteintreffen III offene Fragen zur Verstetigung und zur Ergebnispräsentation geklärt wurden, steht einem zeitnahen Termin für die Ergebnispräsentation nichts im Wege. Es muss lediglich ausreichend Zeit zur Vorbereitung dieses Treffens und zur Terminvereinbarung mit möglichen Referenten eingeplant werden. Erfahrungsgemäß sind die Motivation und die Begeisterung groß, die Früchte der etwa einjährigen Arbeit schließlich der Öffentlichkeit zu präsentieren.

B16_Zeitlicher_Prozessablauf_Regionen.pdf

Meilensteintreffen

Die Verantwortungspartner-Methode sieht insgesamt drei Meilensteintreffen (MST) vor, zu denen alle Prozessbeteiligten in regelmäßigen Abständen zusammenkommen, sich besprechen, Zwischenstände aus den Projektteams bekannt geben und das weitere Vorgehen koordinieren. So wird gewährleistet, dass es nicht zu Überschneidungen in den Projektteams kommt, nützliche Informationen zu möglichen Ressourcen ausgetauscht werden und die Initiative im Sinne aller verläuft.

B17_Uebersicht_Ablauf_MST_Projektarbeit.pdf
B18_Einladung_MST_blanko.doc
B19_Einladung_MSTI_Lippe.pdf

Meilensteintreffen I: Visionen formulieren, Ziele setzen, Projekte entwickeln!

Wenn Sie und Ihre Mitstreiter sich an die Arbeit begeben, muss klar sein, warum Sie sich als Verantwortungspartner zusammengefunden haben: Was ist Ihre Motivation? Was genau ist das Anliegen? Was wollen Sie gemeinsam lösen? Und warum?

Vielleicht sind sich gar nicht alle Beteiligten auf Anhieb bewusst, warum sie sich engagieren und einbringen möchten oder welche Herausforderungen in der Region es eigentlich anzupacken gilt. Das ist einfach herauszufinden! Denken Sie an Ihr persönliches Umfeld: Ihre Familie, Ihre Freunde, Ihr Unternehmen oder Ihren Arbeitsplatz, Ihre Stadt und Ihre Region. Welche Probleme fallen Ihnen ein? Sie werden sehen, dass Sie sowohl im Beruflichen als auch im Privaten viele Aspekte finden werden, die Verbesserungspotenzial bergen. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden es ähnliche Dinge sein, die auch den anderen Mitstreitern auffallen.

MST I konkret: Kurze Ausführung zum 1. Meilensteintreffen

Das Meilensteintreffen I dient dazu, das bis dahin entwickelte Leitthema genauer zu definieren und entsprechenden Unterthemen konkrete Projektteams zuzuordnen. Die wichtigste Aufgabe besteht darin, die Teilnehmer von der Wichtigkeit und Richtigkeit des Themas zu überzeugen und ihren Ideen innerhalb des Leitthemas Raum zu geben. Im Anschluss bilden sich Projektteams, die erste Ideen sammeln und mögliche Ziele festlegen. Am Ende benennt jedes Team einen Sprecher und einen Vertreter.

Eine gemeinsame Vision als Kompass

Zusammen als Verantwortungspartner können Sie den ersten Schritt in Richtung Lösung gehen. Sie brauchen gemeinsame Ziele und vor allem eine Vision! Warum? Mit Hilfe der Vision können Sie sich immer wieder vor Augen führen, was der Antrieb Ihres Handelns ist. Selbst wenn die Arbeit im Kreise der Verantwortungspartner zeitweise durch geringe Motivation oder kleine Misserfolge gekennzeichnet sein sollte, hilft Ihnen die Vision, sich neu zu besinnen und nach neuen Wegen zu suchen. Eine gemeinsame Problemwahrnehmung wird Ihren Teamgeist stärken und den Zusammenhalt der Gruppe fördern. Konkrete und verbindliche Zielvereinbarungen wiederum erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sich auch wirklich etwas in die gewünschte Richtung verändert. Und so steht das erste Meilensteintreffen ganz unter dem Motto „Haben Sie eine Vision, setzen Sie sich Ziele!“

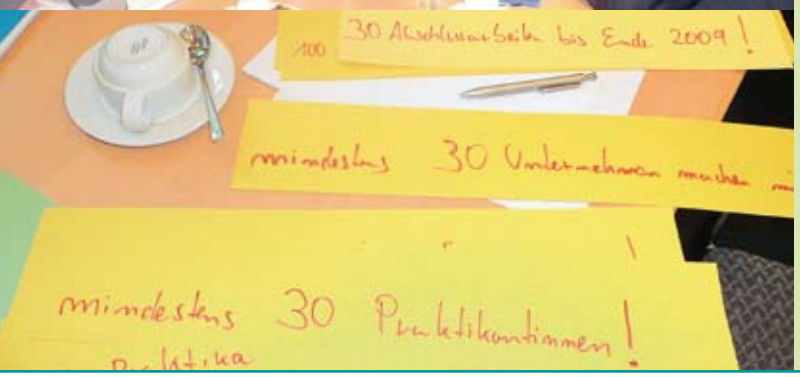
Klare Ziele für konkrete Maßnahmen

Geleitet vom Moderator und gemeinsam mit allen Beteiligten wird überlegt, welche Schwerpunkte im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit gesetzt, welche Zielgruppen mit dem Engagement angesprochen und welche Ziele für die Region erreicht werden sollen. Fangen Sie mit Ihren Visionen an! Planen Sie vom Großen zum Kleinen, vom Allgemeinen zum Konkreten! Und sollten bestimmte Ideen nicht zum Zuge kommen, bewahren Sie diese dennoch in einem „Ideenspeicher“ auf, damit Sie zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal darauf zurückgreifen können.

Verwenden Sie ausreichend Zeit auf eine detaillierte, strategische und transparente Zielfindung! Das garantiert Ihnen eine möglichst genaue Vorstellung von Ihrem zukünftigen Vorhaben und vereinfacht die Umsetzung der konkreten Projekte. Apropos Projekte – am Ende des ersten Meilensteintreffens sollten Ihre Ideen und Vorschläge so weit gediehen und ausgeführt worden sein, dass sich daraus konkrete Projekte entwickeln lassen. Aus ihnen konstituieren sich die weiteren Projektteams.

Vereinbarungen und Verantwortlichkeiten festlegen

Halten Sie die getroffenen Übereinkünfte und Vereinbarungen schriftlich fest! So können Sie im späteren Verlauf immer wieder darauf zurückgreifen und sich selbst oder Ihre Mitstreiter daran erinnern, wohin die Reise gehen soll. In der Regel erstellt die Moderation die Protokolle, klärt diese



MST II konkret: Kurze Ausführung zum 2. Meilensteintreffen

Die Schwerpunkte des Meilensteintreffens II sind neben dem Meinungsaustausch die Definition konkreter Zielgrößen und die Koordination von Ressourcen in den einzelnen Projekten. Die ermittelten Erfolgswährungen und Zielgrößen der Projekte erlauben einen Überblick über die angestrebte Wirkung der Gesamtinitiative und geben eventuell Aufschluss über noch fehlende Themen. Abschließend koordinieren die Projektteams ihre vorhandenen und noch benötigten Ressourcen. Hier ergeben sich in vielen Fällen Synergien bei der Ansprache von Politik, IHK oder anderen wichtigen Akteuren in der Region.

mit dem Sprecher ab und lässt sie allen Mitwirkenden zukommen. Neben der inhaltlichen Zusammenarbeit sollte auf dem Meilensteintreffen I auch die organisatorische besprochen werden: Wer übernimmt welche Aufgaben? Wer hat welche Zuständigkeiten? Welche Regeln gelten für die Gruppe und für die weitere Zusammenarbeit? Auch hier ist es wichtig, diese Übereinkünfte schriftlich zu sichern und als „Goldene Regeln des Projekterfolgs“ allen Beteiligten zur Verfügung zu stellen (siehe Seite 60). Der Prozessmoderator wird als Außenstehender darauf achten, dass diese Vereinbarungen eingehalten werden. Dies wird in der Anfangsphase sicherlich nicht vonnöten sein, doch vor allem wenn die erste Motivation und Begeisterung abklingt und sich ein Tiefpunkt im Arbeitsprozess abzeichnen sollte, kann es sehr hilfreich sein. So wird Verbindlichkeit geschaffen, Kontinuität gewährleistet, Konflikten und Pannen vorgebeugt sowie das zielgerichtete Fortkommen der Initiative gesichert.

B20_Goldene_Regeln_Projekterfolg.pdf
B21_MSTI_Kernfragen_Fokus_Projektarbeit.pdf

Meilensteintreffen II: Planungen abschließen, Projekte auf den Weg bringen!

Das Meilensteintreffen II steht am Abschluss der Strategieentwicklung und dient dazu, die bisherige Projektarbeit und -planung, die in den einzelnen Teams stattfand, zu besprechen und die ersten Ergebnisse zu reflektieren: Wer arbeitet an welchem Projekt? Wo stehen die Projekte? Gibt es irgendwo Schwierigkeiten? Können bestimmte Ressourcen gemeinsam akquiriert werden? Das Meilensteintreffen II sollte damit als ein Forum zum Austausch und zur Berichterstattung von sowohl Misserfolgen als auch Erfolgen dienen. Sie und Ihr Projektteam werden schnell feststellen, dass die anderen Projektteams oftmals vor gleichen Schwierigkeiten und Herausforderungen stehen wie Sie selbst. Reden Sie darüber; fragen Sie nach, welche Lösungen die anderen Teams sehen! In der Regel steigert das die Motivation und spornt für die weitere Arbeit an.

Weitere Schwerpunkte des Meilensteintreffens II sind die Definition konkreter Zielgrößen und die Koordination von Ressourcen in den einzelnen Projekten. Die ermittelten Zielgrößen erlauben einen Überblick über die angestrebte Wirkung der Gesamtinitiative und geben eventuell Aufschluss über noch fehlende Themen. Abschließend koordinieren die Projektteams ihre vorhandenen und noch benötigten Ressourcen. Alle Teilnehmer sind aufgefordert, ihre eigenen personellen, zeitlichen, materiellen und immateriellen Ressourcen zu hinterfragen sowie zu ermitteln, inwiefern diese für das Projekt zur Verfügung stehen. Gegebenenfalls müssen sich die Beteiligten darauf einstellen, weitere Partner zu finden, die zur Umsetzung der Projekte benötigt werden. Hier ergeben sich in vielen Fällen Synergien bei der Ansprache von Politik, IHK oder anderen wichtigen Akteuren in der Region.

Das Meilensteintreffen II schließt die Projektplanung ab und leitet zur Projektumsetzung über. Das ist ein guter Zeitpunkt, um auch in der Öffentlichkeit noch einmal Werbung zu machen und weitere Mitstreiter zu gewinnen. Laden Sie weitere potenzielle Verantwortungspartner zu diesem Treffen ein!

B22_MSTII_Zielgroessen.pdf
B23_MSTII_Tabelle_Ressourcen.pdf
B24_MSTII_Zielgruppen_Projektlaufzeit.pdf

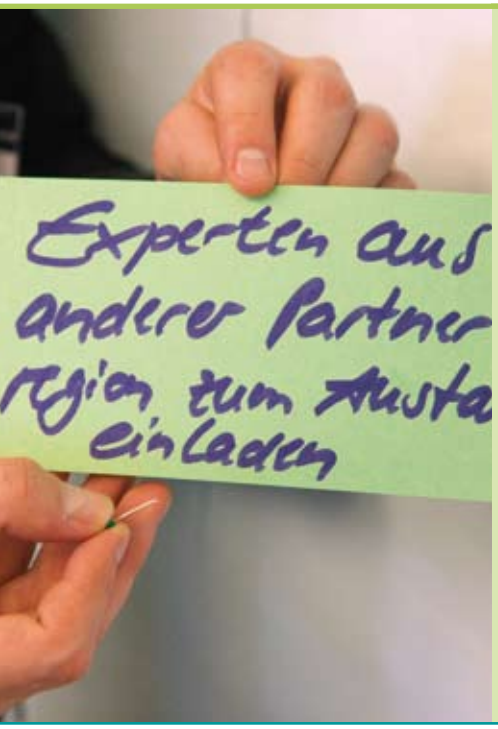
Meilensteintreffen III: Projekterfolge sichtbar machen, Frage der Verstetigung klären!

Sie und die Projektteams haben bereits viel Arbeit geleistet und können erste Erfolge vorweisen. Kleinere Projekte wurden möglicherweise schon umgesetzt und laufen erfolgreich. Größere Projekte sind vielleicht auf gutem Wege und lassen baldige Aktivitäten erkennen.

Das Meilensteintreffen III steht ganz im Zeichen der erfolgreichen Realisierung von Projekten und der Vorbereitung der Ergebnispräsentation. Es dient dazu, die Verantwortungspartner ein weiteres Mal an einen Tisch zu holen, sich gegenseitig über den Stand der Projektarbeit und bisherige Erfolge zu informieren sowie das weitere Vorgehen mit Blick auf die Verstetigung bzw. Fortführung der Initiative zu besprechen. Während in den einzelnen Teams über die weitere Ausrichtung der Projekte gesprochen wird, bringt das Meilensteintreffen III die Entscheidung über die Zukunft der Verantwortungspartner-Initiative. Das Ende des einjährigen Verantwortungspartner-Prozesses stellt eine Sollbruchstelle dar, an der alle Beteiligten die bisherige Arbeit und ihre Engagementbereitschaft überdenken, erneut befürworten oder auch beenden können. Im Sinne einer Reflexion und eines Feedbacks werden der bisherige Verlauf der Verantwortungspartner-Initiative, ihr Ablauf, ihre Wirksamkeit und ihre Bedeutung für die Region diskutiert und hinterfragt:

- Welche Ergebnisse gibt es bereits vorzuweisen?
- Wird der Prozessablauf der Verantwortungspartner-Methode als sinnvoll und notwendig erachtet?
- Haben sich die Rollen des regionalen Sprechers, des Initiativkreises und der Projektteams bewährt?
- Besteht Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit mit regelmäßigen Treffen aller Beteiligten? Wenn ja, in welcher Form?
- Möchten Sie Ihr jeweiliges Projekt fortführen und auf eigene Beine stellen?
- Möchten Sie weitere Projekte initiieren?

Da die Verantwortungspartner-Methode auf freiwilliges Engagement setzt und hieraus ihren Schwung erhält, sollten alle Möglichkeiten offen und klar diskutiert werden. Tragfähige Lösungen und zukunftsweisende Ergebnisse bedürfen echter Bereitschaft und zuverlässigen Engagements. Am Ende des Meilensteintreffens III einigt sich die Gruppe auf die Form und die groben Tagespunkte der Ergebnispräsentation. Im Anschluss erarbeiten die Projektteams ihren individuellen Beitrag zu dieser Veranstaltung und ein weiteres Team kümmert sich um Fragen der Organisation sowie der Öffentlichkeitsarbeit.



MST III konkret: Kurze Ausführung zum 3. Meilensteintreffen

Das Meilensteintreffen III stellt in der Regel das letzte im Verantwortungspartner-Prozess dar. Hier ziehen die Verantwortungspartner Bilanz der bisher geleisteten Arbeit und überlegen, wie es konkret mit einzelnen Projekten und der Initiative insgesamt weitergehen soll. Ein wichtiges Thema ist die Präsentation der bisherigen Arbeit, um öffentliche Aufmerksamkeit sowie weitere wichtige Kontakte zu gewinnen und so die Weiterführung der Initiative zu sichern. Dazu wird ein Konzept für die gemeinsame Ergebnispräsentation erarbeitet; ebenso werden die damit verbundenen Aufgaben wie die Ansprache von wichtigen Persönlichkeiten und/oder Medienvertretern und die Projektpräsentation koordiniert. Die Verantwortungspartner überlegen, in welcher Form sie die Projektarbeit z. B. in weiteren Meilensteintreffen oder Arbeitskreisen sinnvoll koordinieren können. Hier sollte auch bedacht werden, dass es unter Umständen vorteilhaft ist, einzelne Projekte zusammenzulegen oder für weitere Projektideen neu zusammenzusetzen.

Häufige Fragen zu den Meilensteintreffen

Zu den Meilensteintreffen treten immer wieder verschiedene Fragen auf, die an dieser Stelle aufgegriffen und beantwortet werden.

Ist die Anzahl der Meilensteintreffen variabel?

Die Verantwortungspartner-Methode sieht insgesamt drei Meilensteintreffen vor. Diese Zahl hat sich in den Verantwortungspartnerregionen als sinnvoll erwiesen, weil sie den Prozess klar strukturiert, aber auch nicht den zeitlichen Rahmen der Mitwirkenden überstrapaziert. Prinzipiell kann hier aber entsprechend der Gruppendynamik in der eigenen Region variiert werden. Dabei sollten jedoch nicht die angestrebte Prozessdauer von rund einem Jahr und die als wichtig anzusehende Verstetigungsphase aus dem Auge verloren werden. Zu viele Meilensteintreffen können die Projektarbeit eher behindern, da das Projekt in der Umsetzungs- und Schaffensphase verweilt und nicht auf eigene Füße gestellt wird. Erst wenn ein Projekt erfolgreich auf den Weg gebracht wurde und in die Verstetigungsphase eingetreten ist, hat es Chancen auf eine feste Etablierung, auf langfristiges Zusammenwirken der Partner und auf möglichst dauerhafte Ergebnisse. Der Moderation kommt an dieser Stelle eine wichtige zusammenführende Rolle zu, damit das Endziel nicht aus dem Blick gerät.

Was tun, wenn die Motivation der Teilnehmenden nachlässt?

Fast jeder Prozess erreicht irgendwann eine Phase, in der die Motivation der Beteiligten Herausforderungen ausgesetzt ist und die Arbeit nur langsam vorangeht. Lassen Sie sich davon nicht irritieren: Das ist normal! Einer anfänglich schwungvollen Phase mit viel Begeisterung folgt in der Regel eine Phase der intensiven Arbeit, der ersten Frustration, des stillen Rückzugs und der Findung, bis das Projekt letztlich auf die richtige Schiene gesetzt wird und mit neu geschöpftem Schwung

Zusätzliche Meilensteintreffen für große gemeinsame Vorhaben

In Berlin und Brandenburg entschließen sich die Verantwortungspartner, den „Open Day“ als gemeinsames Querschnittsprojekt zu realisieren. Hier muss vieles organisiert werden: Räume, Plakate, Flyer, Referenten, politische Unterstützung, Medienarbeit und, und, und. Gleichzeitig sollen die Projektteams möglichst viel Nutzen für ihre eigene Arbeit aus der Veranstaltung ziehen. Die Meilensteintreffen leisten die Koordination und Bündelung der Ressourcen. Das dritte Meilensteintreffen wird also ausschließlich dafür verwendet, den Open Day zu planen und die Aufgaben zu verteilen. Entsprechend findet in Berlin ein zusätzliches viertes Meilensteintreffen statt. So nutzen die Verantwortungspartner die Stärken und die Flexibilität der Methode, um ihre Ideen zu verwirklichen.

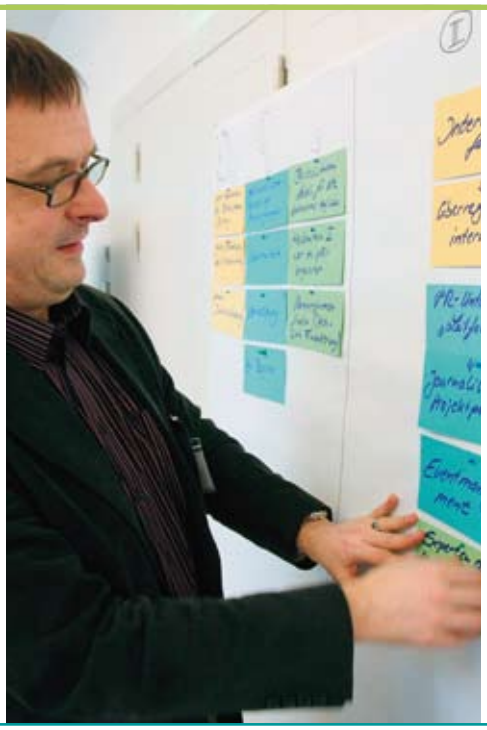
und Elan abgewickelt werden kann. Bei den Verantwortungspartnern ist dieser Punkt oftmals zum Meilensteintreffen II und während der anschließenden Arbeitsphase erreicht.

Insbesondere in dieser Zeit ist es notwendig, durch eine stetige Berichterstattung die Teilnehmer auf dem Laufenden zu halten, über anstehende Termine zu informieren und durch entsprechende Werbung nach innen und nach außen zu motivieren. Hier sind die Teamsprecher und der regionale Sprecher als Zugpferde stark gefragt!

Wo werden die Meilensteintreffen am sinnvollsten ausgerichtet und was gilt es zu beachten?

Vor allem kreative Arbeitsprozesse benötigen einen Rahmen, der das Potenzial der Teilnehmer fördert. Wenn die äußeren Rahmenbedingungen stimmen, wirkt sich dies in der Regel positiv auf die Qualität der Ergebnisse aus. Das heißt:

- Wählen Sie angenehme, helle und gut gelüftete Räumlichkeiten.
- Sorgen Sie für ausreichend Tische und Stühle.
- Für eine lockere Arbeitsatmosphäre empfiehlt sich eine etwa kreisförmige Anordnung der Stühle (gegebenenfalls auch Tische) mit den Moderationstafeln am Kopfende.
- Legen Sie ausreichend Pausen ein.
- Denken Sie an Getränke und einen kleinen Imbiss, da die Arbeitstreffen oftmals gegen Abend stattfinden und sich in der Regel über mehrere Stunden erstrecken. „Ein voller Bauch studiert nicht gern“ – ein leerer aber auch nicht!
- Stellen Sie ausreichend Arbeitsmaterialien (Pinnwände, Flip-Chart, Zettel, Stifte) zur Verfügung.
- Bereiten Sie vor Beginn der Veranstaltung alle Arbeitsmaterialien vor.
- Gestalten Sie die Veranstaltung mit großen Freiräumen zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch.



Wird eine prozessbegleitende Moderation benötigt?

Damit die öffentlichen Veranstaltungen, vor allem die Meilensteintreffen, produktiv verlaufen und als Ergebnis mehr als ungeordnete Ideen und Vorstellungen hervorbringen, wird die Verantwortungspartner-Initiative in strategischer Hinsicht durch eine professionelle Moderation vorbereitet, begleitet und nachbereitet. Folgende Aufgaben warten auf sie bei den Verantwortungspartnern:

- Moderation der Meilensteintreffen
- Koordination des Prozessablaufs (Strategie, Kommunikation)
- Dokumentation der Treffen
- Unterstützung bei der Aufbereitung der Kommunikation nach innen und nach außen

Die Moderation stellt dabei ein Qualitätsmerkmal dar, das eine genaue Definition der Ziele und Ergebnisse ermöglicht und somit der Unternehmerlogik folgt. Entsprechend der Vielseitigkeit des Themas und der Akteure aus unterschiedlichen Sektoren und Sachgebieten übernimmt die Leitung der Moderation am besten eine Person, die sowohl die Wirtschaft, die öffentliche Verwaltung als auch zivilgesellschaftliche Prozesse versteht und diese den jeweils anderen Beteiligten übersetzen kann. Sie sollte

- systemisch denken,
- das Gesamtbild sehen,
- die Situation als Ganzes analysieren,
- Vertrauen schaffen,
- methodische Kenntnisse zur Sitzungsleitung einbringen,
- den Gruppenprozess steuern,
- die Gruppenmitglieder in ihrer Rollenfindung unterstützen.

Für diese Aufgaben empfiehlt es sich, einen externen Dienstleister hinzuzuziehen, aber selbstverständlich lohnt sich auch ein Blick in die eigenen Reihen: Gibt es einen engagierten Unternehmer mit Moderationserfahrungen? Kann einer der Unternehmer auf Ressourcen der eigenen Firma zurückgreifen? Voraussetzung hierfür ist allerdings die Neutralität des Moderators.

Eine professionelle Moderation ist unerlässlich

Eine professionelle Moderation des regionalen Prozesses ist eine notwendige Voraussetzung, um nach einem Jahr konkrete Ergebnisse vorweisen zu können. Diese Moderation kann aus dem eigenen unternehmerischen Umfeld stammen, von beteiligten Organisationen gestellt werden oder von regionalen bzw. überregionalen Anbietern geleistet werden.

So wird in fünf Pilotregionen ein überregional auf CSR spezialisierte spezialisiertes Beratungsunternehmen beauftragt, die regionalen Prozesse zu moderieren und zu begleiten. In Salzburg wird hingegen ein mit den regionalen Gegebenheiten vertrauter Moderator mit der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Meilensteintreffen beauftragt. Gemeinsam und in enger Abstimmung mit der regionalen Sprecherin der Verantwortungspartner wird der Gesamtprozess vorbereitet und umgesetzt.

Ist bei den Arbeitstreffen eine große Gruppe von Personen anwesend, sollte in Erwägung gezogen werden, in kleinen Gruppen zu diskutieren, so dass möglichst viele zu Wort kommen. Ganz nebenbei lernt sich die Gruppe dadurch besser kennen und wächst zusammen. Die Gruppenergebnisse können dann auf Moderationskarten oder auf Zetteln notiert und später im Plenum vorgestellt werden. Sollte es dadurch zu Wiederholungen der Beiträge kommen, schadet das gar nicht. So zeigt sich vielmehr auf ganz natürliche Weise, wo größerer Diskussionsbedarf besteht und wo Schwerpunkte liegen.

Eine gute Moderation ...

- ... schafft ein arbeitsförderndes Klima,
- ... strukturiert das Gespräch,
- ... macht Ziele transparent,
- ... führt Entscheidungen herbei,
- ... aktiviert die Gruppe und bezieht alle Teilnehmer ein,
- ... verdeutlicht Interessens- und Meinungsunterschiede,
- ... bearbeitet Konflikte,
- ... weist auf Vereinbarungen/Regeln hin,
- ... bewahrt selbst eine objektive, neutrale, wertschätzende Haltung,
- ... nutzt Werkzeuge zur Visualisierung.

Häufige Fragen zur Projektarbeit

Abgeleitet aus den Visionen und Zielen der Verantwortungspartner bilden sich thematische Kleingruppen, die Projektteams. Sie setzen im kleinen Kreis um, was im großen als Vision formuliert wurde. Einige häufige Fragen werden im Folgenden aufgegriffen und erklärt.

In Halle (Saale) können ein im CSR-Bereich anerkannter Akademiker der Universität Halle mit einem Mitarbeiter sowie eine Mitarbeiterin der ansässigen Freiwilligenagentur für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Meilensteintreffen gewonnen werden. Salzburg und Halle (Saale) zeigen anschaulich, wie die im regionalen Umfeld vorhandenen Moderationskompetenzen in den Prozess einbezogen werden können. Fakt bleibt jedoch: Eine „neutrale“, mit den Gegebenheiten vertraute Moderation ist unerlässlich!

B25_Ablauf_Moderation_Verantwortungspartner.pdf
B26_Expertentipps_Thema_Moderation.pdf

B17_Uebersicht_Ablauf_MST_Projektarbeit.pdf

Wie organisieren sich die Projektteams?

Gegen Ende des Meilensteintreffens I finden sich die anwesenden Unternehmer entsprechend ihren Interessen in einzelnen Projektteams zusammen. Die Anzahl der Gruppenmitglieder sollte von der Größe des anvisierten Projektes abhängig gemacht werden.

Fortan werden sich diese Teams in Eigenregie treffen und von einer anfänglichen Idee über einen Geschäftsplan bis hin zum Arbeiten mit Partnern ihr Projekt umsetzen. Zur besseren Koordination sollte eine Person mit den Aufgaben des Teamsprechers betraut werden. Das Arbeitstempo und auch die Häufigkeit der Projekttreffen legt jedes Team eigenständig fest.

Die Meilensteintreffen finden statt, um den Kontakt zu den Verantwortungspartnern in anderen Kleingruppen nicht zu verlieren, Transparenz zwischen den Arbeitskreisen zu gewährleisten und den Gesamtprozess der Verantwortungspartner-Initiative zu koordinieren. Zusätzlich werden Zwischenstände und Ergebnisse der Projektteamtreffen schriftlich dokumentiert. Das „Projektblatt“ gibt Auskunft über den aktuellen Stand des Projektes und die vereinbarten nächsten Schritte. Es wird zentral gesammelt. Die Sprecher der Projektteams koordinieren die einzelnen Arbeitstreffen und sorgen dafür, dass die Dokumentation erfolgt und zentral für alle verfügbar bzw. einsehbar ist.

Vor dem Hintergrund möglicherweise schwindender Motivation und zur Vermeidung von unnötigen Konflikten kann es sinnvoll sein, dass sich zu Beginn der Arbeitsphase alle Beteiligten kennenlernen, kurz über den Grund ihres Engagements berichten und sich einige grundsätzliche Dinge vor Augen führen:

- Was wollen wir verändern?
- Welche Interessen verfolgen wir mit unserem Engagement?

- Was treibt uns an und motiviert uns?
- Was ist unser Ziel?
- Welche Erwartungen haben wir an unsere Mitstreiter?
- Welche Kompetenzen bringen wir mit ein?
- Welche Spielregeln sind für unsere Zusammenarbeit im Projektteam hilfreich?

B27_Projektblatt_Status_blanko.doc

Wie gestaltet sich die Arbeit in den Projektteams?

Die Visionen sind groß, die Ziele sind gesteckt! Was nun? Nach dem Meilensteintreffen I nehmen die Unternehmer in Kleingruppen, den Projektteams, ihre Arbeit auf. Sie steht ganz im Zeichen der Strategieentwicklung und -durchführung. Ziel ist es, einen klaren Plan zur Umsetzung der Projekte aufzustellen – diesen brauchen Sie, um in der Region gezielt etwas verändern zu können. Dabei gilt zunächst das Gleiche wie für die Visions- und Zieldefinition: Planen Sie vom Großen zum Kleinen, vom Allgemeinen zum Konkreten! Die Projektteams überlegen sich zu ihrem jeweiligen Thema: Wie könnte das Projekt konkret aussehen? Was ist unsere Idealvorstellung? Wie kommen wir zu unserem Ziel? Wie müssen wir weiter vorgehen?

Danach gilt es, die bisherigen Planungen in die Tat umzusetzen. Reden kann jeder. Erst beim Handeln zeigt es sich, wie viel von der Idee und dem Elan übrigbleibt, wie tragfähig die Planungen sind. Beachten Sie von Beginn an, dass die Projektteams in der Umsetzung nicht ohne Partner auskommen werden. Das können Unternehmenspartner sein, die weitere Ressourcen beisteuern, aber vor allem werden es gemeinnützige Einrichtungen sein, die über das nötige Fachwissen oder den Zugang zu der ins Auge gefassten Zielgruppe verfügen.

Abhängig von der Größe und den Dimensionen des Projektes, wird es dem Team möglicherweise gelingen, es in der vorgesehenen Zeit vollständig umzusetzen. Unter Umständen aber wird die Projektumsetzung bis zum Ergebnistreffen nicht gänzlich abgeschlossen sein, so dass sie darüber hinaus weiterläuft. Wie dem auch sei – mit Blick auf die Ergebnispräsentation überlegt sich jede Gruppe, wie sie ihre Ergebnisse und Zwischenstände bei diesem Ereignis darstellen möchte. Dementsprechend werden Präsentations- oder Informationsmaterialien erstellt. Zu Dokumentationszwecken eignen sich z. B. ein Projektkatalog oder ein Poster zur Initiative (siehe Seite 20–21). Des Weiteren gilt es zusammen mit den Kooperationspartnern zu klären, ob und wie bisherige Projekte fortgeführt und verstetigt werden können.

Goldene Regeln für den Projekterfolg

1. Planen Sie anfangs klein – aber seien Sie konkret dabei!
2. Seien Sie klar über das Ziel und erzählen Sie eine Geschichte!
3. Kommunizieren Sie für Ihre Zielgruppe!
4. Lassen Sie andere Ideen zu – in der Ideenphase!
5. Denken Sie nicht nur an heute, sondern auch an (über-)morgen!
6. Ressourcen – vergeben Sie keine Aufträge an (abwesende) Dritte!
7. Bringen Sie in das Projekt ein, was Sie am besten können!
8. Akquirieren Sie für das gemeinsame Thema, nicht für Ihr Geschäft!
9. Dokumentieren Sie Projektergebnisse: Nur wer schreibt, bleibt!
10. Nutzen Sie das Verantwortungspartner-Logo, aber bitte beachten Sie die Hinweise zur Verwendung des Logos!

B20_Goldene_Regeln_Projekterfolg.pdf
B7_Logo-Guide_Verantwortungspartner.pdf

Machen Sie sich schlau, werden Sie Experte zu Ihrem Thema!

Bevor das Projektteam in die detaillierte Arbeit einsteigt und ein umfassendes Thema wie Bildung, Migration, demographischer Wandel oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeht, müssen die Beteiligten mit Fakten und Hintergründen zum Thema vertraut sein. Recherchieren Sie nach Möglichkeit Statistiken, Literatur und andere Informationen! Möglicherweise können Sie oder Ihre Mitstreiter über Gespräche mit den Zielgruppen mehr Informationen zum Thema sammeln. Mit diesen Fakten können Sie dann einen soliden „Geschäftsplan“ für Ihr Projekt erstellen.

Folgende Punkte sollten Sie in Ihren Geschäftsplan aufnehmen:

- Dauer (mögliche Ferien, Feiertage oder Wahltermine mit einplanen!)
- Zielgruppe
- Kosten
- Partner (Unternehmen können nicht alles allein erledigen; die Projektteams müssen sich darüber im Klaren werden, mit wem sie ihre Projekte umsetzen möchten. Vielleicht gibt es schon bestehende Kooperationen mit entsprechenden Vereinen, Verbänden oder sozialen Einrichtungen, an die angeknüpft werden kann. Andernfalls muss überlegt werden, wer stattdessen in Frage kommt.)
- anvisierte Zielgrößen

Wie finden wir Partner? Wie gelingt die Kooperation?

Früher oder später in der Planung Ihres Projektes werden Sie sich Partner suchen müssen. Die Arbeitsprozesse in den Regionen zeigen, dass diese Partner manchmal von Anfang an bekannt sind und bereits eine Kultur des Austausches, der Zusammenarbeit und der Unterstützung besteht. In anderen Fällen werden passgenau zu bestimmten Teilprojekten oder bestimmten Bedarfen gezielt neue Partner hinzugezogen. Beide Wege sind gangbar. Spätestens wenn Ihr Geschäftsplan aufge-

Querschnittsprojekt: Open Day

Nach einigen Wochen als Verantwortungspartner haben die Projektteams in Berlin und Brandenburg ihre Konzepte ausgearbeitet und gehen an die Umsetzung. So verschieden die Zielgruppen der Projekte auch sind, eines ist den Schülern und Studenten, den Absolventen und Quereinsteigern, den Frauen und Mädchen gemein: Sie sollen konkret über ihre Einstiegsmöglichkeiten in die IT informiert und beraten werden. So entsteht die Idee eines gemeinsamen Informations- und Beratungstages der mittelständischen IT-Wirtschaft: der Open Day. Jedes Projektteam erhält auf der Veranstaltung Zeit und Räume, um mit Vorträgen und Beratungsangeboten seine Zielgruppe zu erreichen. Dazu können sich Unternehmen aus der Region wie auf einer Messe präsentieren. Für die Vorbereitung und Koordination des Open Day nutzen die Verantwortungspartner das Meilensteintreffen III; es geht darum, Synergien zu finden und nach außen hin gemeinsam aufzutreten. Für die Vorbereitung wird ein zusätzliches kleines Projektteam zusammengestellt. Der Open Day wird ein voller Erfolg: Klaus Wowereit, der Regierende Bürgermeister von Berlin, übernimmt die Schirmherrschaft und über 500 Besucher informieren sich auf der Veranstaltung. Das gemeinsame Projekt nutzt nachweislich auch den Projektteams. Sie knüpfen wichtige Kontakte und schaffen als Verantwortungspartner eine Veranstaltung, die keines der Unternehmen alleine auf die Beine stellen könnte. Mittlerweile hat bereits der zweite Open Day stattgefunden!

stellt ist, sollte allerdings klar sein, welche Kontakte bereits bestehen oder welche Kooperationen angestrebt werden.

Folgende Fragen sollten Sie sich bei der Suche nach geeigneten Partnern stellen:

- Welche Partner haben einen Bezug zur Region und zum Inhalt des Projektes?
- Wer kann den Kontakt zur Zielgruppe herstellen?
- Zu welchen Einrichtungen oder Institutionen bestehen bereits Kontakte?
- Wer hat relevantes Fachwissen?
- Wer kann benötigte Ressourcen bereitstellen?
- Wer ist kooperationsfähig und -bereit?

Um an potenzielle Partner heranzutreten, sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist, dass Sie die andere Seite von Ihrem Vorhaben überzeugen und sie dafür begeistern können. Dafür bieten sich verschiedene „Informationskanäle“ an. Sie müssen individuell für Ihr Vorhaben entscheiden, welcher Weg der bessere ist:

- das persönliche Gespräch
- Meilensteintreffen
- ein persönliches Anschreiben mit Informationen zur Initiative und zum Projekt
- persönliche Kontakte
- Newsletter-Rundschreiben
- Infobrief/Flyer

Ob die Kooperation gelingt, hängt von sehr individuellen und vielen planbaren sowie von noch mehr unplanbaren Umständen ab. Letztlich können Sie nur im Prozess der Zusammenarbeit lernen, wie Sie am besten zusammenarbeiten. Kooperation lernen Sie nur durch Kooperation! Damit schaffen Sie im besten Fall ein Umfeld des gemeinsamen Ausprobierens und Lernens, von dem alle Beteiligten profitieren. Überhaupt: Ein Nutzen auf Seiten aller Partner ist die beste Voraussetzung dafür, dass aus Ihrer anfänglichen lockeren Zusammenarbeit eine dauerhafte, feste Partnerschaft wird. Ein solches gemeinsames Wirken kann viele Vorteile mit sich bringen (siehe Seite 13–14).

So verfügen gemeinnützige Organisationen und Kommunen über spezifisches Wissen oder charakteristische Kompetenzen, die sich von denen der Unternehmer unterscheiden. Durch Kooperation und Austausch können alle Seiten von dem individuellen ökonomischen, sozialen und kulturellen Kapital profitieren. Mit Partnerschaften vervielfachen Sie Ihre Kräfte. Nutzen Sie die Kernkompetenz aller Partner, um gemeinsam das Projekt zu meistern!

Wie gehen wir mit Konflikten um?

Für die Zusammenarbeit mit Ihren Partnern gilt, dass Unstimmigkeiten oder Konflikte vorprogrammiert und durchaus natürlich sind. Sie kommen aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft, der Politik, der Verwaltung und der Zivilgesellschaft, jeder bringt Erwartungen mit und jeder ist unterschiedliche Unternehmens-/Organisationskulturen, Betriebsabläufe, Mentalitäten gewohnt. Da bleiben Diskussionen und Reibereien nicht aus. Entscheidend ist, wie Sie mit den Konflikten umgehen und mit Ihren Partnern kommunizieren. Kooperation und Dialog auf Augenhöhe, Transparenz sowie Feedback sind dabei die Schlüssel zum Erfolg.

Wenn Konflikte als etwas Natürliches gesehen werden, bergen sie die Chance, förderlich und als Motor für den Arbeitsprozess zu wirken. Dank der diversen Akteursgruppen können Sie neue Ideen und Lösungen entwickeln! In dem Fall, dass eine Konfliktsituation dennoch nicht produktiv gelöst werden kann und der Arbeitsprozess dadurch aufgehalten wird oder sogar zum Stillstand kommt, ist es Aufgabe der neutralen Moderation, zu vermitteln und eine Einigung herbeizuführen.

Zwölf Empfehlungen für ein gutes Partnermanagement

1. Begegnen Sie Ihrem Partner auf gleicher Augenhöhe und vertrauen Sie ihm. Respekt, Wertschätzung und Vertrauen sind die Grundlage jeder Partnerschaft.
2. Nehmen Sie sich Zeit, sich gegenseitig kennenzulernen. Jede Organisation hat eigene Strukturen, Entscheidungswege und Denkweisen.
3. Stellen Sie sicher, dass Ihr Partner die Leidenschaft für „Ihr Problem“ teilt. Ohne Leidenschaft für die Sache fehlt der Partnerschaft die langfristige Grundlage.
4. Legen Sie gemeinsam die Projektziele und den Beitrag jedes Partners fest. Stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten die Ansichten, Werte und Ziele des Projektes teilen.
5. Definieren Sie Verantwortlichkeiten. Die Partner sollten sich ergänzen und nicht gegenseitig behindern.
6. Legen Sie Ansprechpartner und Entscheidungswege fest. Ein Projekt benötigt Entscheidungswege und Kommunikationsregeln.
7. Dokumentieren Sie alle Entscheidungen und Absprachen.
8. Lernen Sie von Ihrem Partner. Hinterfragen Sie Ihre unterschiedlichen Arbeitsweisen und überlegen Sie gemeinsam, was Sie auch in andere Bereiche übernehmen könnten.
9. Feiern Sie Erfolge mit Ihrem Partner – und mit möglichst vielen Ihrer Mitarbeiter!
10. Evaluieren Sie regelmäßig Ihre Zusammenarbeit. Feedback und Kritik sind die Grundlage für Verbesserungen und vermeiden Frustrationen.
11. Konflikte gehören zu einer gesunden Partnerschaft. Gehen Sie ihnen nicht aus dem Weg, sondern finden Sie konstruktive Lösungen.
12. Wenn Sie und Ihr Partner nicht mehr das Gleiche erreichen wollen, beenden Sie die Partnerschaft.

Quelle: Riess, Birgit, Carolin Welzel und Arved Lüth. Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer. Wiesbaden 2008, S. 51

Wie finanziert sich die Initiative?

Ganz ohne finanzielle Mittel kommt auch die Verantwortungspartner-Methode nicht aus. Im Laufe des Prozesses entstehen an verschiedenen Stellen Kosten. Das können zunächst Ausgaben für Arbeitsmaterialien (Moderationswerkzeug, Briefverkehr ...), für die Moderation oder für Veranstaltungen (Rednerhonorare, Verköstigung ...) sein. Hinzu kommen Kosten zur Umsetzung der Projekte, z. B. für Räumlichkeiten, Anschaffungen und vieles mehr.

Die Verantwortungspartner haben den großen Vorteil, dass sie auf einen großen Kreis von Unternehmern und ihre Ressourcen zurückgreifen können. Bündeln Sie Ihre Ressourcen – welcher Art auch immer – und suchen Sie sich weitere Kooperationspartner! Werden Sie kreativ, nutzen Sie Ihr Netzwerk! Voraussetzung hierfür ist, dass die Projektgruppe einen detaillierten und klar beschriebenen Finanzplan für ihr Vorhaben aufstellt. Auf dieser Grundlage können Sie sich dann gezielt nach Umsetzungsmöglichkeiten für bestimmte Maßnahmen oder Aktivitäten umschauen. Dabei muss Geld nicht die einzige Währung sein! Denken Sie nicht-monetär! Die bisherigen Verantwortungspartnerregionen haben bewiesen, dass sich viele Ziele umsetzen lassen, wenn quergedacht wird und neben den finanziellen Ressourcen vor allem die Zeit, das Personal, Sachmittel oder das Know-how der Partner genutzt werden.

Unbedingt sollten auch Möglichkeiten der öffentlichen Förderung seitens einzelner Kommunen oder der Landesregierungen überprüft werden. Vielleicht lässt sich kein Programm finden, auf das genau die Verantwortungspartner-Methode zutreffen würde, aber möglicherweise können konkrete Projekte oder Projektmaßnahmen zu ausgewählten Themen wie Bildung, Regionalität, Gesundheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Integration oder demographischer Wandel unterstützt werden.

Schlussendlich bietet die breite Palette der Fundraising-Maßnahmen eine große Auswahl an Finanzierungsmöglichkeiten.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie betreibt eine Förderdatenbank, die Förderprogramme und Finanzhilfen der Länder, des Bundes und der EU führt. Sie können die Suchergebnisse nach den folgenden Kriterien filtern:

- Fördergeber
- Fördergebiet
- Förderberechtigte
- Förderbereich
- Förderart

www.foerderdatenbank.de

Durchführungsphase – Learnings

Die Erfahrungen aus den Pilotregionen zeigen, dass auch in der Entwicklung der Projekte eine klare Themenformulierung notwendig ist. Eine von allen getragene Ergebnisorientierung, realistische Ziele sowie eine gemeinsame Antwort auf die Frage „Was wollen wir erreichen?“ wirken motivierend für die Verantwortungspartner in der konkreten Projektarbeit. In den Projektteams ist es zudem notwendig, die Kompetenzen weiterer Partner (Kommune, Schule, gemeinnützige Einrichtungen) zu integrieren, um die Synergien des gemeinsamen Engagements zu nutzen. Bei der Entwicklung und Umsetzung der Projekte muss „das Rad nicht neu erfunden“ werden. Vielmehr zeigt sich, dass ein Mix aus a) bereits bestehenden Projekten, b) Projekten, die bisher aufgrund fehlender Unterstützung noch nicht umgesetzt wurden, und c) neuen Projekten ein hohes Lern- und Vernetzungspotenzial aufweist. Es liegt an allen Teilnehmern, weitere Partner und Ressourcen in den Prozess zu integrieren und ihr Engagement miteinander zu vernetzen.

Die Frage der Verstetigung wird geklärt …

In den Regionen, die die Stationen zur Verantwortungspartnerregion bereits erfolgreich durchlaufen haben, bestand der Wunsch, die Verantwortungspartner-Methode fortzuführen und den Prozess zu verstetigen, um entstandene Netzwerke zu pflegen und generiertes Sozialkapital zu stabilisieren.

… in der Region Saarland

Die Verantwortungspartnerregion Saarland hat sich mit Unterstützung des Wirtschaftsministeriums frühzeitig um die Verstetigung des Engagements gekümmert. So wird auf dem letzten Meilensteintreffen eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die nächste Schritte einleitet. Im Ergebnis wird eine bereits bestehende Einrichtung (ALWIS e. V. – ArbeitsLeben Wirtschaft Schule) zur Koordinationsstelle ausgebaut – finanziell und personell. Damit wird die Integration in eine kompetente Einrichtung geleistet.

3. Baustein: Die Verstetigungsphase

Herzlichen Glückwunsch! Hinter Ihnen liegt rund ein Jahr der intensiven Arbeit. Mit Stolz können Sie auf eine Reihe von laufenden oder initiierten Projekten blicken. Sie haben mit viel Mut, Kreativität und Unternehmergeist die Ärmel hochgekrempelt, um gemeinsam mit anderen Unternehmern und weiteren Partnern Ihr Umfeld zu gestalten. Sie haben Verantwortung für gesellschaftliche Herausforderungen gezeigt und eine Vorreiterrolle zur Lösung dieser Aufgaben übernommen. Auf all das können Sie stolz sein, und Sie sollten die Öffentlichkeit an Ihren Ergebnissen teilhaben lassen – ganz nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber!“

Formen der Verstetigung

Abhängig von den Entscheidungen, die auf dem Meilensteintreffen III zur Frage der Verstetigung getroffen wurden, gestaltet sich die restliche Arbeit der Verantwortungspartner sowie der Charakter der letzten Ergebnispräsentation entweder als Abschlusspräsentation oder als Motivationstreffen. Drei grundsätzliche Möglichkeiten sind denkbar (siehe Tabelle 2):

Projektabschluss

Die Verantwortungspartner entscheiden, die Verantwortungspartner-Methode nicht weiter fortzuführen. Es finden keine weiteren Treffen im Unternehmerkreis statt. Die konkrete Projektarbeit kann von dieser Entscheidung ausgenommen sein.

Temporäre Fortführung

Die Verantwortungspartner entscheiden, die Verantwortungspartner-Methode um ein weiteres Jahr zu verlängern und wie bisher weiterlaufen zu lassen. Die Strukturen des regionalen Initiativkreises sowie des regionalen Sprechers bleiben in der Regel bestehen; die Gruppe der engagierten Unternehmer arbeitet weiterhin in Projektteams und trifft sich regelmäßig auf weiteren Meilensteintreffen.

… in der Region Heilbronn-Franken

Auch in Heilbronn-Franken haben die Verantwortungspartner Möglichkeiten der Verstetigung des Prozesses gefunden. Einzelne Projekte werden von den Projektgruppen weitergeführt. Die übergreifenden Themen Integration und Familienfreundlichkeit werden im Rahmen des „Paktes Zukunft“ weitergeführt, mit dem die Verantwortungspartner von Anfang an zusammengearbeitet haben. Der „Pakt Zukunft“ ist ein Zusammenschluss der Wirtschaft und Kommunen der Region Heilbronn-Franken mit dem Ziel, wichtige Themen der Zukunft für die Region zu unterstützen und voranzubringen.

… in der Region Berlin und Brandenburg

Mit dem Verband der Software-, Informations- und Kommunikations-Industrie in Berlin und Brandenburg (SIBB e. V.) haben die Verantwortungspartner von Beginn an einen engagierten Partner. Mit über 100 Mitgliedsbetrieben in Berlin und Brandenburg ist der Verband zentraler Ansprechpartner für die IT-Unternehmen in der Region. In verschiedenen Arbeitskreisen tauschen sich die Unternehmer der Region auch fachlich im Verband aus. In diesem etablierten Format wird nun auch das Engagement der Verantwortungspartner weitergeführt. Im Juli 2009 wird dazu eigens der Arbeitskreis Fachkräfte im SIBB e. V. gegründet. Hier können die Verantwortungspartner ihre erfolgreichen Projekte weiterführen.

Tabelle 2: Möglichkeiten zur Verstetigung des Verantwortungspartner-Prozesses

	Formen der Verstetigung		
Charakteristika der Verstetigungsformen	**Projektabschluss**	**Temporäre Fortführung**	**Dauerhafte Weiterführung**
Ausgangssituation	kein weiteres Interesse an der Verantwortungspartner-Methode	weiteres Interesse an der Verantwortungspartner-Methode auf begrenzte Zeit	dauerhaftes Interesse an der Verantwortungspartner-Methode
offene Fragen	· Wie wird die Initiative oder wie werden die Projekte dokumentiert? (Z. B. Poster, Katalog, Landkarte des Engagements)	· siehe „Projektabschluss“ · Ändert sich die bisherige Aufgabenverteilung des Initiativkreises oder des Sprechers? · Wer übernimmt die Support-Aufgaben?	· siehe „Temporäre Fortführung“ · Kann eine feste Anlaufstelle für die Übernahme der Support-Aufgaben und für die formale Koordination des Prozesses gewonnen werden?
Charakter der Ergebnispräsentation	Abschlusspräsentation	Ergebnis- und Motivationstreffen	
Verstetigung	nicht gegeben	auf Zeit	dauerhaft gewährleistet
kommende Aufgaben		· evtl. Vision und Ziele nachbessern oder ergänzen (siehe Ideenspeicher des Meilensteintreffens I) · neue Mitstreiter gewinnen · alte Projekte weiter umsetzen · neue Projekte initiieren · bestehende Kooperationen festigen · neue Kooperationen anbahnen	· siehe „Temporäre Fortführung“ · mögliche Partner für die Anlaufstelle erörtern
Wirkungsgrad			

BertelsmannStiftung

Ergebnispräsentation in Heilbronn-Franken

Am 9. Juli 2009 stellen die Verantwortungspartner für Heilbronn-Franken die Ergebnisse ihres Engagements zum Thema „Demographischer Wandel und Integration“ im Haus der Wirtschaft (IHK) vor. Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration, sowie Prof. Dr. Claudia Hübner, Staatsrätin für Demographischen Wandel und für Senioren im Staatsministerium Baden-Württemberg, würdigen durch ihre Teilnahme an der Veranstaltung das Engagement in der Region und zeigen großes Interesse an den kreativen Lösungen der Unternehmer.

B28_Programm_Ergebnispraesentation_Heilbronn-Franken.pdf

Dauerhafte Weiterführung

Die Verantwortungspartner entscheiden, die Verantwortungspartner-Methode dauerhaft in der Region zu etablieren. Die Strukturen des regionalen Initiativkreises sowie des regionalen Sprechers bleiben bestehen; die Gruppe der engagierten Unternehmer arbeitet weiterhin in Projektteams und trifft sich regelmäßig auf weiteren Meilensteintreffen. Es wird eine feste Anlaufstelle als formale Koordination des Engagements und zur Übernahme der Support-Aufgaben eingerichtet.

Ergebnispräsentation

Sollten Sie im Kreise der Verantwortungspartner entschieden haben, dass Sie die Verantwortungspartner-Methode nicht weiterführen möchten, dann sollten Sie diese Veranstaltung als einen Abschluss verstehen, der die Projektergebnisse vorstellt und würdigt sowie die Initiative abschließt. Sollten Sie entschieden haben, die Verantwortungspartner-Methode temporär oder dauerhaft fortzuführen, dann sollte die Veranstaltung als ein Ergebnistreffen verstanden werden, dem noch weitere Treffen folgen werden. In diesem Fall ist es durchaus empfehlenswert, die Veranstaltung in einem größeren Rahmen stattfinden zu lassen, um auf die Initiative aufmerksam zu machen und gleichzeitig größeres Interesse in der Politik, der Verwaltung, der Zivilgesellschaft und auch der Wirtschaft zu wecken. Hier gilt das Gleiche wie bei der Auftaktveranstaltung: Indem Sie (hochrangige) Fürsprecher für Ihre Initiative gewinnen können, verleihen Sie ihr Nachdruck und Elan. Die ursprüngliche Ergebnispräsentation kann damit als eine Art Auftakt eines weiteren Verantwortungspartner-Prozesses verstanden werden, in dem vorherige Projekte fortgeführt/fertiggestellt und neue auf den Weg gebracht werden. Folgende Ziele sollten mit der Veranstaltung angestrebt werden:

1. Präsentation der Projekte
2. Information über den Prozess der Verantwortungspartner-Methode
3. Schaffung von Transparenz in der Öffentlichkeit
4. Akquisition weiterer Mitstreiter
5. Information über die Verstetigung des Prozesses
6. Reflexion und Ideensammlung für weitere Projekte

Ergebnispräsentation im Saarland

Auch die Abschlussveranstaltung der Region Saarland ist prominent besetzt: Als Vertreter der Bertelsmann Stiftung sagt Dr. Gunter Thielen sein Kommen zu. Ministerpräsident Peter Müller eröffnet die Veranstaltung. Das Hauptaugenmerk der Veranstaltung gilt der Präsentation der vielen Projekte, die in der kurzen Zeit entstanden sind. Sie präsentieren sich am 7. Juli 2009 als Projektmesse vor 200 Teilnehmern.

B29_Einladung_Ergebnispraesentation_Saarland.pdf

Ein zentraler Gedanke, dem im Laufe der Initiative Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, ist der Aspekt der Wertschätzung. Anerkennung ist ein wichtiges Element, um zu motivieren und die Engagementbereitschaft aufrechtzuerhalten. Auch hier sind Ihrer Kreativität keine Grenzen gesetzt. Denkbar wäre z. B. ein Anerkennungsschreiben oder die Verleihung eines Markenzeichens, das die engagierten Unternehmer als Verantwortungspartner auszeichnet und von der Menge abhebt.

B30_Einladung_Ergebnispraesentation_blanko.doc
B31_Programm_Ergebnispraesentation_blanko.doc
B32_Kurzprofil_Region_blanko.ppt

Verstetigungsphase – Learnings

Die Erfahrungen aus den Pilotregionen zeigen, dass das in den vorangegangenen Phasen entstandene Netzwerk dauerhaft in der Region weiterwirkt. Voraussetzung dafür ist, dass die entwickelten Projekte auf eine solide Basis gesetzt wurden und sich die bestehenden Kooperationen durch gemeinsame Projekterfahrungen festigten. Für die Verstetigung gibt es, abhängig von den regional vorhandenen Strukturen, ganz unterschiedliche Möglichkeiten. Es sind daher verschiedene Optionen zu prüfen. Die wichtigste Frage dabei: Soll an bestehende Strukturen angedockt werden, oder müssen neue Strukturen geschaffen werden? Es geht bei der Verstetigung der Initiative jedoch nicht darum, das Engagement zu institutionalisieren – vielmehr soll eine langfristig tragfähige Vernetzungsstruktur für die weitere Kooperation entwickelt werden. Ziel dabei ist es, weitere Mitstreiter zu gewinnen und die Ressourcen für die organisatorischen Aufgaben, die Moderation und das Veranstaltungsmanagement auf Dauer zu sichern. Damit die Initiative weiter trägt, ist insbesondere auch die Wertschätzung für das Engagement aller Beteiligten sowie die gemeinsam erarbeiteten Resultate unerlässlich.

C Für den interessierten Leser: Gesellschaftliches Engagement und Regionalentwicklung

Theoretische Perspektiven und regionalwissenschaftliche Verortung von Corporate Social Responsibility

In Deutschland besteht in der Verbreitung und Diskussion über das „Gesellschaftliche Engagement von Unternehmen“ („Corporate Social Responsibility“ – CSR) bei mittelständischen Unternehmen und der Politik noch Potenzial. Laut Studien gehört es zwar für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) zur Tradition, zu spenden bzw. lokales Engagement zu zeigen, doch besteht noch Ausbaupotenzial hinsichtlich der Professionalität dieses Engagements, seiner Verknüpfung mit dem Kerngeschäft und der Darstellung des damit verbundenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzens. Da der Großteil des Engagements im unmittelbaren Umfeld der Unternehmen stattfindet, scheint es zudem verwunderlich, dass insbesondere der Nexus zwischen dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und der Stadt- und Regionalentwicklung konzeptionell noch wenig Beachtung findet. Dies liegt vermutlich darin begründet, dass bis dato in Wissenschaft und Praxis nur lückenhafte empirische Kenntnisse über den Zusammenhang zwischen lokalen Netzwerken des Engagements, der Zusammenarbeit von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen sowie den Auswirkungen auf die regionale Entwicklung existieren. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen mögliche konzeptionelle Perspektiven auf, die für einen regionalwissenschaftlichen Ansatz des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen nutzbar scheinen und damit die bisherige CSR-Diskussion um regionalwissenschaftliche Aspekte erweitern.

Regionale Ebene gewinnt an Bedeutung

Ausgangspunkt der Verortung der Diskussion zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen in der Region[3] ist der zunehmende Bedeutungsgewinn der regionalen Ebene. Unter dem Begriff „Regionalisierung“ vereint diese Entwicklung wirtschaftliche, sozioökonomische und politische Umstände und Trends, die die regionale Ebene eine größere Rolle spielen lassen.

So organisiert sich die Wirtschaft z. B. zunehmend in regionalen Interaktionsstrukturen: Obwohl ein „beschleunigter Prozeß in Richtung auf eine globale Ökonomie feststellbar ist“ (Trinczek 1999: 56) und in diesem Sinne von Globalisierung gesprochen werden kann, gibt es in der Forschung zahlreiche Arbeiten, die von Regionalisierungsprozessen sprechen und damit eine parallel zur Globalisierung verlaufende Entwicklung feststellen. Es ist die Rede von einer „Renaissance des Regionalen als ökonomisch relevante Größe“ (Trinczek 1999: 68), von einer Rückbettung ökonomischer Handlungen in lokale und regionale Handlungszusammenhänge.

Aber auch die Aktionsräume der Bevölkerung gestalten sich zunehmend weiträumiger und differenzierter, wodurch die Bedeutung des lokalen Umfeldes bzw. des Wohnstandorts als territoriale Bezugseinheit der eigenen Aktivitäten schwindet. An diese Stelle tritt die regionale Maßstabsebene (vgl. Weichhart 2000: 549).

Im gleichen Zuge sehen sich die kommunalen Verwaltungen zunehmend mit finanziellen Engpässen konfrontiert und geraten an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit wie auch ihrer Handlungsmöglichkeiten. Zudem gilt es gerade in Zeiten der Konkurrenz um Einwohner und Unternehmen, den Lebensraum möglichst attraktiv zu gestalten. Daraus ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit von kommunaler Zusammenarbeit und intraregionalen Kooperationen, die vielfach in regionaler Wirtschaftsförderung, regionalen Tourismuskonzepten oder regionalen Bündnissen zur Sicherung der öffentlichen Daseinsvorsorge ihren Ausdruck finden (Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung 2005: 46).

3 „Allgemein versteht man unter einer Region einen aufgrund bestimmter Merkmale abgrenzbaren, zusammenhängenden Teilraum mittlerer Größenordnung in einem Gesamtraum. In der Alltagssprache wird der Begriff ‚Region‘ oder das Attribut ‚regional‘ meist dann verwendet, wenn Gegebenheiten oder Vorgänge bezeichnet werden sollen, die mehr als den örtlichen Zusammenhang betreffen, aber unterhalb der staatlichen Ebene angesiedelt sind“ (Sinz 2005: 919).

„Koopkurrenz“ ist hier das Stichwort, um wettbewerbsfähig zu bleiben: Es bedeutet Kooperation trotz Konkurrenz (vgl. Weichhart 2000: 553).

Diese Entwicklungen zeigen, dass die Region als geographischer Raum mit wirtschaftlichen, sozioökonomischen und politischen Interaktionen eine wesentliche Rolle für die gegenwärtige Ausgestaltung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozesse spielt.

Regionale Vernetzung in Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft

Es lässt sich festhalten, dass sowohl Kommunen als auch Unternehmen vor ähnlichen, ja sogar gemeinsamen Herausforderungen stehen, wenn es darum geht, den eigenen Standort im Wettbewerb der Regionen attraktiv zu gestalten und weiterzuentwickeln. Den Gedanken der regionalen Vernetzung und der Nutzung regionaler Potenziale wird dabei große Bedeutung zugemessen.

So treten viele Unternehmen dem gestiegenen Konkurrenzdruck dadurch entgegen, dass sie sich mit anderen Unternehmen, Forschungs- oder Ausbildungseinrichtungen zusammenschließen und ein Produktionssystem oder einen Branchencluster bilden, der eine Reihe von sich ergänzenden und aufeinander aufbauenden Produkten oder Dienstleistungen anbietet. Auf diese Weise können vereinfachte Produktionsabläufe gewährleistet und Kosten durch Spezialisierung, Kooperation und kurze Wege gesenkt werden (Benz & Fürst 2003: 19). Kompetenzen werden reproduziert und die Wettbewerbsfähigkeit ausgebaut (Heineberg 2003: 181).

In den 1980er Jahren entstand der Ansatz des innovativen bzw. kreativen Milieus, der Unternehmen nicht isoliert, sondern in ihrem lokalen Umfeld und in Verbindung mit den sozio-institutionellen Strukturen vor Ort betrachtet. Betont werden dabei Lernprozesse und Potenziale, die sich nicht nur aus der räumlichen Nähe vereinzelter Betriebe, sondern vor allem aus Kooperationen, einer gemeinsamen Vertrauensbasis und Verbindungen zu Institutionen (z. B. IHK, Wirtschaftsförderungen, Verbände, Forschungseinrichtungen) ergeben, welche oftmals wiederum Türöffner zu Netzwerken, Know-how und Fördermöglichkeiten sein können. Hier wird einmal mehr der hohe Stellenwert sogenannter „weicher Standortfaktoren“ deutlich. „Innovation ist somit das Ergebnis gemeinsamen Handelns von Akteuren, die in ein enges Beziehungsgeflecht – insbesondere mit regionalen Akteuren – eingebunden sind“ (Bathelt & Glückler 2002: 191).

Neuere Theorieansätze der Regionalentwicklungsforschung konzentrieren sich in diesem Sinne auf die endogene Entwicklung, d. h. auf die intraregional vorhandenen Entwicklungspotenziale. Sie besagen, dass die sozioökonomische Entwicklung einer Region von dem Vorhandensein und der Nutzung verschiedener Kapitale abhängt: „Kapital-, Arbeitskräfte-, Infrastruktur-, Flächen-, Umwelt-, Markt-, Entscheidungs- sowie sozio-kulturelles Potenzial“ (Schätzl 2001: 156). Zu diesen endogenen Ressourcen gehören nicht zuletzt das „Humankapital“, das durch die Menschen bzw. Arbeitskräfte vor Ort gebildet wird, und das „Sozialkapital“, das sich durch kooperative Beziehungen zwischen Akteuren verschiedener Bereiche wie Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ergibt. In diesem Kontext bergen soziale Netzwerke Chancen, da sie zum einen schneller und effektiver einen Austausch ermöglichen sowie Informationen beschaffen, die Außenstehenden zunächst nicht zugänglich sind, und zum anderen durch persönliche Kontakte Einfluss nehmen wie auch soziale Unterstützung und Bestätigung schenken. „Denn für die Gesellschaft verringern sich soziale Transaktionskosten in dem Maße, wie Hilfeleistungen und Unterstützung über oben beschriebene, lokale oder regionale Netzwerke erbracht werden können. Umgekehrt herrscht in Gegenden mit schwach ausgeprägtem ‚Sozialen Kapital‘ ein erhöhter Bedarf an kostenintensiver ordnungs- und steuerungspolitischer Einflussnahme“ (UPJ 2008: 4).

Den Kommunen bzw. dem Staat im Allgemeinen wird in diesen Belangen eine Schlüsselrolle zuteil: Sie müssen sich öffnen für mehr Kooperationen mit anderen Akteuren, um Zusammenschlüsse zu fördern und gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen.

Neue Steuerungsmuster durch Aktivierung gesellschaftlichen Engagements

Aus der soeben geschilderten Problemlage heraus verschiebt sich das Verhältnis von Staat, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft in den Regionen. Die Handlungs- und die Steuerungsmuster der öffentlichen Akteure (Regierungen, Verwaltungen) und der privaten Akteure (Unternehmen, Interessengruppen, soziale Einrichtungen, engagierte Bürger) verändern sich sowohl auf der regionalen wie auch auf der nationalen und der internationalen Ebene. Dies kommt in zwei markanten Strömungen zum Ausdruck: Erstens „gewinnt eine unternehmerische Stadtentwicklungspolitik unter Einbeziehung von Public-Private-Partnerships an Bedeutung“ (Hohn et al. 2006: 6) und zweitens zeigt sich eine „stärkere Aktivierung des bürgerschaftlichen Engagements“ (ebd.). Es wird des Weiteren deutlich, dass sich das Engagement Privater nicht nur auf die monetäre Unterstützung und die finanzielle Beteiligung beschränkt, sondern mehr und mehr auch die strategische Ausarbeitung und Durchführung von Entwicklungsplänen für den Standort oder die Region betrifft.

Es haben sich in der Regionalentwicklung vor allem solche Lösungsansätze und Strategien bewährt, die möglichst viele verschiedene Akteure einbeziehen und vor allem auch von den Beteiligten selbst initiiert sowie durchgeführt werden. Es wird auf die Problemlösungskapazität der regionalen Akteure gesetzt und diese werden als „Fachleute“ anerkannt.

Rolle des regionalen Standorts für Unternehmen

Abhängig von der Branche oder der Betriebsgröße spielt die kommunale und regionale Ebene eine unterschiedliche Rolle für die Unternehmen. Für KMUs ist sie in der Regel von größerer Bedeutung, da hier die Mitarbeiter, Kunden und Zulieferer verortet sind. Viele KMUs blicken auf eine lange Tradition am Standort zurück und ihre Leitung ist der Region oftmals familiär oder durch Herkunft verbunden. KMUs fühlen sich im Allgemeinen dem Standort stärker verpflichtet (vgl. Fischer 2007: 47). Aber auch größere Unternehmen zeigen sich in Zeiten der Globalisierung dem Firmensitz verpflichtet. Als eine der wichtigsten Herausforderungen für viele Unternehmen erweist sich die Suche nach qualifizierten Arbeits- und Fachkräften. Sie sind mit einem starken Mangel konfrontiert und spüren die Folgen des gesellschaftlichen, sozialen und demographischen Wandels. Sie stellen außerdem fest, dass unternehmensinterne Kriterien im Wettbewerb um Fachkräfte nicht mehr allein ausschlaggebend sind. In die Arbeitsplatzwahl spielen verstärkt eine Reihe von unternehmensexternen Faktoren hinein wie z. B. die Lebensqualität vor Ort, Verkehrsanbindungen, Freizeit-, Kultur- und Bildungsangebote, Betreuungsmöglichkeiten etc. Somit konkurrieren Unternehmen bei der Suche nach Arbeitskräften nicht nur mit anderen Unternehmen, sondern auch mit attraktiveren Regionen. Eine Beteiligung der Unternehmen an der Regionalentwicklung erscheint allein schon aus diesem Blickwinkel sinnvoll.

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung

In dieser Perspektive kann die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen eng in den Zusammenhang nachhaltiger Entwicklung einer Region gestellt werden. Unternehmen werden dazu aufgefordert, nachhaltig zu wirtschaften, indem sie ihr Tagesgeschäft entsprechend sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeitsanforderungen systematisch optimieren. Da Unternehmen und ihr Standort in einer Wechselbeziehung zueinander stehen, haben unternehmerische Tätigkeiten unweigerlich Auswirkungen auf die Entwicklung der jeweiligen Region. Diskutiert wird daher, in welcher Form und in welchem Maße Unternehmen durch das Konzept von CSR dabei Einfluss nehmen können: Inwiefern können Unternehmen derartige Entwicklungen und Probleme zum Wohl der Region beeinflussen und mitsteuern, so z. B. den Fachkräftemangel, die steigende soziale Segregation, mangelnde Bildung und fehlende Integration? Dabei spielen Strategien der Kooperation, der Steuerung und der Partizipation eine bedeutende Rolle. Eine CSR-Strategie, die die Region fördern soll, muss diesen neuen Anforderungen gerecht werden. Ein Mittel dazu ist die Vernetzung und Bündelung des regionalen Engagements von Unternehmen; davon profitieren sowohl die Unternehmen als auch die Region. Es gilt, diesen Beitrag der CSR zur Regionalentwicklung in Zukunft zu erörtern und konkrete Schnittstellen zwischen den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen aufzuzeigen.

C1_Expertenbeitrag_Schmidpeter_Kleine-Koenig.pdf

Literaturverweise zu diesem Absatz

Bathelt, Harald, und Johannes Glückler. *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive.* Stuttgart 2002.

Benz, Arthur, und Dietrich Fürst. *„Region – Regional Governance – Regionalentwicklung". Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie.* Hrsg. Bernd Adamaschek und Marga Pröhl. Gütersloh 2003. 11–66.

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.). *Raumordnungsbericht 2005.* Berichte 21. Bonn 2005.

Fischer, Robert. *Regionales Corporate Citizenship: Gesellschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main.* Rhein-Mainische Forschungen 127. Frankfurt am Main 2007.

Heineberg, Heinz. *Einführung in die Anthropogeographie/Humangeographie.* Paderborn 2003.

Hohn, Uta, Lienhard Lötscher und Claus-C. Wiegandt. „Governance – ein Erklärungsansatz für Stadtentwicklungsprozesse". *Berichte zur deutschen Landeskunde* 80 (1) 2006. 5–15.

Schätzl, Ludwig. *Wirtschaftsgeographie 1. Theorie.* 8. Aufl. Paderborn 2001.

Sinz, Manfred. „Region". *Handwörterbuch der Raumordnung.* Hrsg. Akademie für Raumforschung und Landesplanung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover 2005. 919–923.

Trinczek, Rainer. „‚Es gibt sie, es gibt sie nicht, es gibt sie, es ...' – Die Globalisierung der Wirtschaft im aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskurs". *Globalisierung.* Hrsg. Gert Schmidt und Rainer Trinczek. Baden-Baden 1999. 55–75.

UPJ Unternehmen: Partner der Jugend (Hrsg.). *Unternehmenskooperation, Soziales Kapital und regionale Entwicklung. Unternehmenskooperation auf regionaler Ebene initiieren.* Berlin 2008. www.soziale-kooperation.de/index/110519

Weichhart, Peter. „Designerregionen – Antworten auf die Herausforderungen des globalen Standortwettbewerbs?“ *Informationen zur Raumentwicklung* 9/10 2000. 549–566.

Expertenbeiträge

Der vorliegende Leitfaden wurde von einer Reihe von Experten verschiedener Fachrichtungen und Sektoren begleitet. Einige von ihnen beschreiben an dieser Stelle ihre persönliche Sichtweise auf das Thema „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ und „Regionale Netzwerke“. Die Auswahl der Statements zeigt aufs Neue, wie vielschichtig dieses Thema ist und welche Relevanz es für verschiedene Wirtschafts- wie auch Gesellschaftsbereiche besitzt .

Lesen Sie hier über die Experten und ihre Sichtweise auf das Thema. Die Statements in voller Länge finden Sie auf der Internetseite **www.verantwortungspartner.de/leitfaden.**

Holger Backhaus-Maul, Soziologe und Verwaltungswissenschaftler an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg:

Potenziale des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in den Regionen

In Deutschland sind Unternehmen traditionell immer schon Teil der Gesellschaft. Für das freiwillige gesellschaftliche Engagement von Unternehmen eröffnen sich vor allem auf lokaler und regionaler Ebene neue und weit reichende gesellschaftliche Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume. Dabei bietet die Verknüpfung von wirtschaftlicher Unternehmenstätigkeit und freiwilligem Engagement für die Regionalentwicklung – jenseits rein monetärer Ressourcen – auf Unternehmensseite erhebliche Potenziale im Austausch von Wissen und Erfahrungen sowie Sachressourcen. Hier sind Bund, Länder und Kommunen als legitimierte Gewährleistungsträger gefordert, nicht das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen direkt zu fördern, sondern die Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen politisch zu gestalten.

C2_Expertenbeitrag_Backhaus-Maul.pdf

Prof. Dr. André Habisch, Inhaber der Professur für Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt:

Selbst- und Mitverantwortung als Entwicklungspotenzial von Regionen

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts haben wir mit Projekten, die auf die Entwicklung einer Region durch Eingriffe oder Zahlungen von außen abzielen, leider überwiegend ernüchternde Erfahrungen gemacht. Enorme Summen und wohlmeinende Anstrengungen sind verpufft oder haben sogar gegenteilige Wirkungen erzielt. Hier braucht es andere Mechanismen mit dauerhafter Wirkung. Es sind letztlich die personale Selbstverantwortung wie auch die solidarische Mitverantwortung der Menschen in einer Region, die das eigentliche Entwicklungspotenzial darstellen. Förderprojekte aller Art müssen dieses „kulturelle Kapital" stärken und Lernräume entsprechend strukturieren.

C3_Expertenbeitrag_Habisch.pdf

Dr. Konrad Hummel, ehemaliger Sozialdezernent der Stadt Augsburg:

Wozu brauchen Kommunen das Unternehmensengagement?

Städte bzw. Stadtgesellschaften und Unternehmen stehen in gegenseitiger Wechselbeziehung und neuer Verantwortungsteilung zueinander. Unternehmerisches Handeln ist wesentlich wichtiger geworden für die Gestaltung von Stadtgesellschaft. Diese ist angewiesen auf Brückenbauer, wozu Unternehmen erhebliche Vertrauensarbeit leisten könnten, völlig zweitrangig, mit welcher der Ressourcen (Mitarbeiter, Geld, Zeit, Liegenschaften). Erfolg versprechendes, aufeinander abgestimmtes Gemeinwohlmanagement von Unternehmen, Stadt und anderen braucht zuallererst ein Ausfüllen der neuen Rollen, eine Neujustierung der Erwartungen aneinander und transparente Informationsstrukturen.

C4_Expertenbeitrag_Hummel.pdf

Prof. Dr. Gerhard Kleinhenz, Emeritus Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Sozialpolitik an der Universität Passau:

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und Region

Forschungen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik im ländlichen Raum Ostbayerns haben uns die Bedeutung von Unternehmen als Entwicklungsagenten in der Region verdeutlicht. Kleine und mittlere Unternehmen können in einer regionalen Vernetzung ihr Wertschöpfungs- und Innovationspotenzial steigern; das Engagement eines Großunternehmens kann ein regionales Netzwerk zu optimaler Größe und Institutionalisierung bringen. Politik, unternehmerische Bürger und Wissenschaft verstärken dieses Sozialkapital der Region. Unternehmer und Führungskräfte, qualifizierte und engagierte Mitarbeiter der Betriebe können neue Herausforderungen schneller erkennen und eher als die politischen Entscheidungssysteme angemessen reagieren. In ihrem Engagement schließen sie damit Ordnungslücken, die die demokratische Willensbildung auf zentralstaatlicher Ebene noch nicht geschlossen hat.

C5_Expertenbeitrag_Kleinhenz.pdf

Arved Lüth, Moderator in fünf ausgewählten Verantwortungspartnerregionen:

Verantwortungspartnerschaften: Corporate Social Responsibility (CSR) für den Mittelstand

CSR im Mittelstand unterscheidet sich deutlich von CSR in Großunternehmen. Das Charakteristische der mittelständischen CSR liegt in dem persönlichen Beitrag des Unternehmers als Bürger, der unternehmerischen Vorgehensweise, der regionalen Fokussierung des Themas, der regionalen Kooperation sowie dem Einsatz der Kernkompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme im Umfeld. Erst wenn die Politik diese grundsätzlichen Unterschiede berücksichtigt, kann es gelingen, zentrale Ansätze zu einer systematischen Förderung von CSR auf Bundes- oder Länderebene zu finden. Die Verantwortungspartner-Methode wird als ein dafür geeigneter Ansatz gesehen.

C6_Expertenbeitrag_Lueth.pdf

Dr. Iris Strasser, Initiatorin der südösterreichischen Initiative „Verantwortung zeigen!“:

Herausforderungen beim Aufbau eines regionalen Netzwerks anhand des Beispiels „Verantwortung zeigen!“ in Kärnten

Netzwerke haben dann Erfolg, wenn alle beteiligten Akteure faktischen Nutzen von dem Zusammenschluss haben. Auf diese Weise hat Zusammenarbeit Bestand und die Mitwirkenden können gemeinsam mehr erreichen, als ein Einzelner je bewirken könnte. Dies gilt besonders für regionale Netzwerke, die es sich zum Ziel setzen, soziale und ökologische Fragen in der Region zu beantworten. Anhand des südösterreichischen Unternehmensverbundes für verantwortungsbewusstes Wirtschaften „Verantwortung zeigen!“ soll beispielhaft aufgezeigt werden, wie regionale Vernetzung funktionieren, wachsen und über die Jahre erfolgreich sein kann.

C7_Expertenbeitrag_Strasser.pdf

D Service

Arbeitsmaterialien zur Verantwortungspartner-Methode

Folgende Arbeitsmaterialien zur Verantwortungspartner-Methode können Sie von der Internetseite **www.verantwortungspartner.de/leitfaden** herunterladen:

A Das Instrument Verantwortungspartner-Methode: Wer, was und warum?

A1_Infopraesentation_Initiative_UfdR.pdf
A2_Podcast_Initiative_UfdR.mp3
A3_Info-Flyer_Initiative_UfdR.pdf
A4_Info-Flyer_Verantwortungspartner.pdf
A5_Infoblatt_Kommune_Verantwortungspartner.pdf
A6_Kurzprofil_Region_Berlin_Brandenburg.pdf
A7_Projektkatalog_Region_Berlin_Brandenburg.pdf
A8_Kurzprofil_Region_Halle.pdf
A9_Kurzprofil_Region_Heilbronn-Franken.pdf
A10_Projektkatalog_Region_Heilbronn-Franken.pdf
A11_Kurzprofil_Region_Lippe.pdf
A12_Kurzprofil_Region_Saarland.pdf
A13_Projektkatalog_Region_Saarland.pdf
A14_Kurzprofil_Region_Salzburg.pdf
A15_Kurzprofil_Region_Schleswig-Holstein.pdf

B Gewusst wie – drei Bausteine zur Verantwortungspartnerregion

1. Baustein: Die Vorbereitungsphase

B1_Infopraesentation_Prozesse_Aufgaben_Verantwortungspartner.pdf
B2_Erfolgsfaktoren_Verantwortungspartnerregion.pdf
B3_Schnittstellen_Verantwortungspartner_Marktplatz.pdf
B4_Gute-Geschaefte_Leitfaden_Marktplatz.pdf
B5_Ergebnisse_CSR-Umfrage_Lippe.pdf
B6_Radiobeitrag_Auftakt_Lippe.mp3
B7_Logo-Guide_Verantwortungspartner.pdf
B8_Richtlinien_Internetauftritt_Verantwortungspartner.pdf
B9_Folienmaster_Praesentation_Verantwortungspartner.ppt
B10_Programm_Auftakt_Saarland.pdf
B11_Programm_Arbeitsauftakt_Schleswig-Holstein.pdf
B12_Einladung_Auftakt_blanko.doc
B13_Einladung_Auftakt_Schleswig-Holstein.pdf
B14_Programm_Auftakt_blanko.doc
B15_Programm_Auftakt_Lippe.pdf

2. Baustein: Die Durchführungsphase

B16_Zeitlicher_Prozessablauf_Regionen.pdf
B17_Uebersicht_Ablauf_MST_Projektarbeit.pdf
B18_Einladung_MST_blanko.doc
B19_Einladung_MSTI_Lippe.pdf
B20_Goldene_Regeln_Projekterfolg.pdf
B21_MSTI_Kernfragen_Fokus_Projektarbeit.pdf
B22_MSTII_Zielgroessen.pdf
B23_MSTII_Tabelle_Ressourcen.pdf
B24_MSTII_Zielgruppen_Projektlaufzeit.pdf
B25_Ablauf_Moderation_Verantwortungspartner.pdf
B26_Expertentipps_Thema_Moderation.pdf
B27_Projektarbeit_Status_blanko.doc

3. Baustein: Die Verstetigungsphase

B28_Programm_Ergebnispraesentation_Heilbronn-Franken.pdf
B29_Einladung_Ergebnispraesentation_Saarland.pdf
B30_Einladung_Ergebnispraesentation_blanko.doc
B31_Programm_Ergebnispraesentation_blanko.doc
B32_Kurzprofil_Region_blanko.ppt

C Für den interessierten Leser: Gesellschaftliches Engagement und Regionalentwicklung

C1_Expertenbeitrag_Schmidpeter_Kleine-Koenig.pdf
C2_Expertenbeitrag_Backhaus-Maul.pdf
C3_Expertenbeitrag_Habisch.pdf
C4_Expertenbeitrag_Hummel.pdf
C5_Expertenbeitrag_Kleinhenz.pdf
C6_Expertenbeitrag_Lueth.pdf
C7_Expertenbeitrag_Strasser.pdf

Ausgewählte Links

Aktive Bürgerschaft
www.aktive-buergerschaft.de

Bertelsmann Stiftung: „Corporate Social Responsibility“
www.bertelsmann-stiftung.de/csr

Bertelsmann Stiftung: „CSR WeltWeit – Deutsche Unternehmen Global Engagiert“
www.csr-weltweit.de

Bertelsmann Stiftung: „Unternehmen für die Region“
www.unternehmen-fuer-die-region.de

Bertelsmann Stiftung: „Gute Geschäfte – Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige“
www.gute-geschaefte.org

Bertelsmann Stiftung: Datenbank „Mittlerorganisationen“
www.gute-geschaefte-macher.org

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
www.csr-in-deutschland.de

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)
www.b-b-e.de

CSR Germany
www.csrgermany.de

CSR – Online Plattform für gesellschaftliche Fairantwortung von Unternehmen
www.fairantwortung.at

Datenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Mittelstand/corporate-citizenship.html

Initiative „Freiheit und Verantwortung“
www.freiheit-und-verantwortung.de

Initiative für Beschäftigung
www.initiative-fuer-beschaeftigung.de

Kampagne „Engagiertes Unternehmen – Impulse für Hessen“
www.engagiertes-unternehmen.de

Portal für bürgerschaftliches und unternehmerisches Engagement in Nordrhein-Westfalen
www.engagiert-in-nrw.de

Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)
www.nachhaltigkeitsrat.de

Runder Tisch – Jugend und Wirtschaft in Brandenburg
www.upj-brandenburg.de

Verantwortungspartner Lippe
www.verantwortungspartner-lippe.de

Verantwortungspartner Halle
www.verantwortungspartner-region-halle.de

Verantwortungspartner Saarland
www.verantwortungspartner-saarland.de

Verantwortungspartner Salzburg
www.verantwortungspartner-salzburg.at

Publikationen der Bertelsmann Stiftung zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen.* Gütersloh 2008.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Verantwortung. Gemeinsam. Gestalten. Ein Wegweiser für das gesellschaftliche Engagement von kleinen und mittelständischen Unternehmen.* Gütersloh 2009.

Mohn, Reinhard. *Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers.* München 2003.

Mohn, Reinhard. *Von der Welt lernen. Erfolg durch Menschlichkeit und Freiheit.* München 2008.

Riess, Birgit (Hrsg.). *Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft. Ein Management-Handbuch.* Gütersloh 2006.

Riess, Birgit, und Gerd Placke. „Corporate Citizenship Strategien zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt“. *Handbuch Corporate Citizenship Management. Corporate Social Responsibility für Manager.* Hrsg. André Habisch und René Schmidpeter. Berlin, Heidelberg 2008. 371–377.

Riess, Birgit, Carolin Welzel und Arved Lüth. *Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer.* Wiesbaden 2008.

Online-Publikationen

Die Online-Publikationen finden Sie in dem Bereich „weitere Literatur“ auf der Internetseite
www.verantwortungspartner.de/leitfaden
und können sie von dort herunterladen.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung“. 2006.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). „Partner Staat? CSR-Politik in Europa“. 2006.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). „Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung“. 2007.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). „Gute Geschäfte. Marktplatz für Unternehmen und Gemeinnützige. Leitfaden“. 2007.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). „The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe“. 2007.

Peters, Anna. „Wege aus der Krise – CSR als strategisches Rüstzeug für die Zukunft“. 2009.

Impressum

© 2010
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Project Manager
Dr. René Schmidpeter
Telefon +49 5241 81-81337
rene.schmidpeter@bertelsmann-stiftung.de

Director
Birgit Riess
Telefon +49 5241 81-81351
birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de

Autoren
Birgit Riess
Dr. René Schmidpeter
Christiane Kleine-König, Düsseldorf

unter Mitwirkung von
Arved Lüth (:response)
Miriam Ströbel (:response)

Lektorat
Helga Berger, Gütersloh

Gestaltung
Nicole Meyerholz, Bielefeld

Produktion
Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

Fotonachweis
Frank Bredel, Saarbrücken
Marc Darchinger, Berlin
Joachim Effertz, HWF Halle
Jeanette Herrmann, GP Günter Papenburg AG, Halle
IHK Heilbronn-Franken
:response, Frankfurt am Main
Anne Rudolph, Amt 24, Berlin
WKS/Samantha Gostner
WKS/Franz Neumayr

Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der angebotenen Informationen sowie externe Inhalte, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird, wird keine Haftung übernommen.

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeberin reproduziert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Dr. René Schmidpeter
Telefon +49 5241 81-81337
rene.schmidpeter@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de