



## Zusammenarbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region

*Leitfaden zur Förderung der Synergien*

## **Vorderer Innentitel**

### **Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)**

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) wurde auf Empfehlung der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags zur „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (1999-2002) 2002 gegründet. Es vernetzt Organisationen aus Zivilgesellschaft, Staat und Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien zu den Themen der jungen und eng zusammenhängenden Politikfelder der Engagement- und Demokratiep politik. Zu den Schwerpunktthemen gehören gute Rahmenbedingungen für Engagement und Partizipation und nachhaltige sowie kompetente zivilgesellschaftliche Infrastrukturen. Das größte Wissens- und Kompetenz-Netzwerk der Zivilgesellschaft vernetzt die Träger- und Förderorganisationen des Engagements von über 30 Mio. Menschen in Deutschland zu fast allen die Gesellschaft bewegenden Themen, in mehr als 620 000 gemeinnützigen Organisationen mit zugleich Millionen hauptamtlichen Arbeitnehmern. Mit seinem weitgespannten Mitgliederkreis und breit angelegten Diskurs- und Transferstrukturen, mit Arbeitsgruppen und Themenpaten, Landesnetzwerken und Entwicklungsprojekten ist das BBE auf die anstehenden Zukunftsfragen orientiert.

### **Offensive Mittelstand (OM)**

Die Offensive Mittelstand (OM) ist ein Aktionsbündnis, das kleine und mittlere Unternehmen unterstützt die digitale Transformation und den demografischen Wandel durch produktive, soziale, gesundheits- und umweltgerechte Unternehmensführung als Chance zu nutzen. Derzeit arbeiten über 400 Partner in der „Offensive Mittelstand“, unter anderem Unternehmerverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Fach- und Berufsverbände, Bundesministerien und Länder, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister. Die OM-Partner entwickeln qualitätsgesicherte OM- Praxisvereinbarungen sowie Selbstchecks und sie fördern gemeinsame regionale Unterstützungsstrukturen. Träger der Offensive Mittelstand ist die Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“. Die OM-Partner vertreten rund 200 000 Berater\*Innen, die jeden Tag in kleinen und mittleren Unternehmen unterwegs sind. Die Offensive Mittelstand ist das Transfernetzwerk der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales für den Mittelstand sowie für andere Initiativen wie die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA), Kooperationen im Rahmen des Präventionsgesetzes, den Mittelstand 4.0, Kompetenzzentren oder für den Transfer von Forschungsergebnissen in den Arbeitsalltag von kleinen und mittleren Betrieben.

Inhalt	Seite
<b>1. Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2. Der gegenseitige Nutzen der Zusammenarbeit</b>	<b>5</b>
<b>3. Die unterschiedlichen Welten und Sprachen akzeptieren</b>	<b>9</b>
3.1 Die Bedeutung des anderen Sektors für eine lebenswerte Gesellschaft anerkennen	9
3.2 Unterschiedliche Regeln und Präferenzen beachten und akzeptieren	12
3.3 Unterschiedliche Sprachwelten berücksichtigen	12
<b>4. Jeder kann sofort beginnen: Beispiele für die Zusammenarbeit</b>	<b>13</b>
Beispiel: Service Learning	13
Beispiel: Flying Talents	13
Beispiel: Perspektiv-Coaching	13
Beispiel: Auszubildende mit Migrationshintergrund und Flüchtlinge	14
Beispiel: Gegenseitige Kompetenznutzung	14
Beispiel: Mentoring	14
Beispiel: Nutzung gemeinsamer Qualifizierungsmaßnahmen	14
Beispiel: Suchtprävention und Therapie	14
Beispiel: Förderung der sozialen Verantwortung	15
Beispiel: Förderung des sozialen Zusammenhalts (Team Building)	15
Beispiel: Finanzielle Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements	15
Hilfen für eine systematische und planvolle Zusammenarbeit	15
<b>5. Die Zukunft: Infrastrukturelle Grundlagen schaffen</b>	<b>16</b>
5.1 Zusammenarbeit fördern: Trisektorale Aufgabe	16
5.2 Unser Ziel: Häuser der Kooperation in den Regionen	17
Impressum	19

Kommentar [H1]:

## 1. Vorwort

Die zivilgesellschaftlichen Organisationen (ZO)<sup>1</sup> sowie die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)<sup>2</sup> stehen gleichermaßen vor dynamischen Veränderungen und drängenden Herausforderungen: Angesichts des Fachkräftemangels in der Wirtschaft und im Hinblick auf Nachwuchsprobleme, vor allem im klassischen Ehrenamt wird es immer wichtiger, vorhandene Möglichkeiten wirkungsvoller und vor allem gemeinsam zu nutzen. Und es sind neue Kompetenzen erforderlich, um die digitale Transformation zu nutzen und zu meistern. Wertschätzende Personalführung, lebenslanges Lernen, systematische Planung, nachhaltiges Handeln und nicht zuletzt ein guter Umgang mit dem digitalen Wandel oder Vielfalt sind in beiden Sphären zunehmend gefragt.

Die Erfahrungen der Offensive Mittelstand (OM) und des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE) belegen: Bei der Bewältigung der Herausforderungen kann helfen, wenn zivilgesellschaftliche Organisationen mit kleinen und mittleren Unternehmen zusammenarbeiten – unterstützt von den intermediären Organisationen<sup>3</sup>, die KMU erreichen. BBE und OM sind überzeugt: Die Kooperation kann für beide Seiten einen hohen Nutzen bringen. Dazu braucht es neue Blickrichtungen, kreative Entschlüsse und Handlungspfade auf beiden Seiten.

Die Zusammenarbeit ist zunächst einmal sehr naheliegend, denn es geht oft um dieselben Menschen, die mit einem Bein im Arbeitsleben, mit dem anderen in der Zivilgesellschaft stehen. Ihre Motivation und ihre Kompetenzen werden in beiden Sektoren gebraucht.

Andererseits folgen zivilgesellschaftliche Organisationen sowie kleine und mittlere Unternehmen unterschiedlichen Zielen, Regelungssystemen und unterschiedlichen Handlungskulturen. Die einen, die Menschen in den kleinen und mittleren Unternehmen, schaffen im Wesentlichen die realen Werte, viele Arbeitsplätze und die Voraussetzungen, dass Menschen ihr eigenes Leben und den Staat finanzieren können. Die anderen, die Menschen in den zivilgesellschaftlichen Organisationen, schaffen die Voraussetzungen, dass die Gesellschaft ihren sozialen und humanen Anforderungen nachkommen kann und dass sie lebenswert ist, dass die Umwelt und die bürgerschaftlichen und demokratischen Grundlagen der Gesellschaft gepflegt werden und der soziale Zusammenhalt, die Schwachen der Gesellschaft und grundlegende Werte gefördert werden.

Die Zusammenarbeit der beiden Sektoren kann für beide Seiten bedeuten: Überwindung von Vorbehalten, Akzeptanz der Unterschiedlichkeit auch in der Sprache und das Erkennen, dass in unserer Gesellschaft die eine Seite ohne die andere nicht existieren kann. Es sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass jeder nach seinem Auftrag, seinen Regeln und Präferenzen handelt und dass

---

<sup>1</sup> Zivilgesellschaftliche Organisationen (ZO) = Institutionen mit Gemeinwohlorientierung bzw. Gemeinnützigkeitsstatus. Je nach Fragestellung und Handlungsziel: Organisationen mit selbst organisierten freiwillig Engagierte (z. B. Selbsthilfegruppen), Organisationen mit unterstützenden Hauptamtlichen oder deren Organisationen (z. B. Wohlfahrtsorganisationen).

<sup>2</sup> Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) = Kleinst- und Kleinbetriebe (1-20 Beschäftigte) 40 % aller Beschäftigten und 30 % aller Auszubildenden. Mittlere Betriebe (21 - 250 Beschäftigte) 30 % aller Beschäftigten und 30 % aller Auszubildenden (nach IfM Bonn)

<sup>3</sup> Intermediäre Organisationen = Arbeitsgeberverbände, Gewerkschaften, Kammern/Innungen, Berufs- und Fachverbände, Wirtschaftsförderung, Sozialversicherungen, Technologie-Beratungsstellen usw. Für die Zivilgesellschaft: Freiwilligenagenturen und -zentren, Selbsthilfekontaktstellen, Seniorenbüros, Bürgerstiftungen usw.

jeder einen Vorteil von dieser Zusammenarbeit haben muss. Nur so kann das für dauerhafte Zusammenarbeit erforderliche Vertrauen wachsen. Unterschiedliche Handlungskulturen der Beteiligten sind dann kein Hindernis, sondern können sich gegenseitig ergänzen. Einzelne gute Beispiele in Regionen zeigen, wie wirkungsvoll dies für alle Beteiligten funktionieren kann, wenn offen und verständnisvoll miteinander umgegangen wird.

Mit diesem gemeinsamen Leitfaden wollen das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) und die Offensive Mittelstand (OM) Impulse geben, welchen Nutzen eine Zusammenarbeit für die beiden Handlungssektoren haben kann. Gleichzeitig werden Impulse und Denkanstöße gegeben, wie diese Zusammenarbeit systematischer gestaltet werden kann. OM und BBE bieten dafür bereits heute vorhandene und funktionierende Strukturen und Netzwerke.

In diesem Leitfaden werden zunächst einmal der Nutzen einer Zusammenarbeit für beide Seiten dargestellt sowie die Möglichkeiten, jeweils vom anderen Handlungssektor zu lernen. Danach wird auf die unterschiedlichen Denkmuster und Hürden eingegangen und auf Wege zu ihrer Überwindung. Schließlich werden Beispiele vorgestellt, wie die Zusammenarbeit aussehen kann und welche infrastrukturellen Rahmenbedingungen optimal wären, um die gegenseitigen Möglichkeiten wirkungsvoll zu nutzen. Abschließend werfen wir einen Blick in die Zukunft mit den notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen für eine nachhaltig funktionierende Zusammenarbeit in den Regionen.

Neben diesem Leitfaden haben BBE und OM je eine Praxishilfe für kleine und mittlere Unternehmen und für zivilgesellschaftliche Organisationen entwickelt, die helfen, die Zusammenarbeit konkret zu gestalten. Die beiden Praxishilfen sind in der Anlage dieses Leitfadens zu finden.

BBE und OM sind überzeugt, dass eine systematische und infrastrukturell unterstützte Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen mit den zivilgesellschaftlichen Organisationen die sozialen Werte in der Gesellschaft, die Attraktivität von Regionen, den Erfolg von Unternehmen am Standort und den sozialen Aspekt der Marktwirtschaft fördern wird.

Dieser Leitfaden wurde gemeinsam mit Akteuren der Zivilgesellschaft, mit Akteuren aus kleinen und mittleren Unternehmen sowie Akteuren von intermediären Organisationen, die die KMU unterstützen, im Rahmen des Verbundprojektes „Diversity-Check“ entwickelt. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. OM und BBE danken allen engagierten Menschen für ihre guten Ideen in den Workshops und Gesprächen sowie dem Fördergeber BMAS. Wir bitten alle Verantwortlichen und Interessierten in beiden Sektoren, sich mit weiterführenden Ideen einzubringen und so an der Fortschreibung mitzuwirken.

Offensive Mittelstand

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement

## 2. Der gegenseitige Nutzen der Zusammenarbeit

Die Verbindungen zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Menschen aus kleinen und mittleren Unternehmen in der Region ist vielfältig: Viele Unternehmer engagieren sich persönlich in Vereinen, Vorständen und Initiativen, viele in zivilgesellschaftlichen Organisationen engagierte

**Kommentar [IA2]:** OC liefert Formulierung

Menschen arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen der Region. Das eine funktioniert ohne das andere nicht. Diese Zusammenarbeit hat oft einen impliziten, informellen Charakter, sie funktioniert auf der Ebene der beteiligten Personen ohne festgeschriebene Kooperationsvereinbarungen zwischen Betrieben und ZO (implizite Zusammenarbeit).

Die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und kleinen und mittleren Unternehmen in der Region bietet beiden Bereichen nicht DEN Lösungspfad für die Herausforderungen, vor denen sie stehen. Aber er kann in vielen Bereichen einen hohen Nutzen für die Beteiligten erzeugen. Diese Potenziale wurden bisher von zivilgesellschaftlichen Organisationen und kleinen und mittleren Unternehmen nur ansatzweise ausgeschöpft.

Beide Seiten könnten sehr viel mehr voneinander haben, wenn sie die Zusammenarbeit bewusst, systematisch und geplant angehen (explizite Zusammenarbeit). Einige Beispiele für den Nutzen einer planvollen und systematischen Zusammenarbeit für beide Seiten werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

<b>Nutzen der Zusammenarbeit</b>	
Tabelle 1	
<b>Nutzen einer systematischen Zusammenarbeit für zivilgesellschaftliche Organisationen in der Region</b>	<b>Nutzen einer systematischen Zusammenarbeit für kleine und mittlere Unternehmen in der Region</b>
<b>Handlungsbereich Menschen – Beispiele</b>	<b>Handlungsbereich Personal – Beispiele</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Ehrenamtliche können sich über gezielte Besuche in Unternehmen zu Organisationsfragen qualifizieren.</li> <li>• Durch interessante gemeinsame Projekte mit Unternehmen kann die zivilgesellschaftliche Organisation Ehrenamtliche aus den Unternehmen finden, begeistern und binden.</li> <li>• Die zivilgesellschaftliche Organisation kann für ihre Organisation auf spezifische Kompetenzen von Ehrenamtlichen, die über deren Erfahrungen mit Unternehmen entstanden sind, zurückgreifen – wie IT-Wissen, Administration, Budgetierung, Personalführung, Arbeitsschutz, Qualitätssicherung.</li> <li>• Für einzelne Aktionen und Projekte, an denen Unternehmen beteiligt sind, kann die zivilgesellschaftliche Organisation ungebundene Helfer gewinnen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement in der Zivilgesellschaft führt zu intensiveren Kontakten zu potenziellen Fachkräften und Auszubildenden. Dadurch steigen die Chancen der Personalrekrutierung (Beschäftigte werben Beschäftigte).</li> <li>• Ein sozial engagiertes Unternehmen steigert die Personalbindung</li> <li>• Unterstützung von Beschäftigten in ihrem zivilgesellschaftlichen Engagement steigert ihre Motivation im Betrieb. Sie fühlen sich wertgeschätzt.</li> <li>• Verantwortungsübernahme in der Zivilgesellschaft fördert Persönlichkeitsbildung und damit Verantwortungsübernahme im Betrieb.</li> <li>• Das gesellschaftliche Engagement und die Übernahme von Verantwortung für die Gesellschaft fördert die Arbeitgeberattraktivität.</li> </ul>
<b>Handlungsbereich Kommunikation – Beispiele</b>	<b>Handlungsbereich Kunden – Beispiele</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die zivilgesellschaftliche Organisation kann bei der Werbung für ihre inhaltlich (ethisch-normativ) motivierten Anliegen auf Kompetenzen von Menschen aus Betrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisches Engagement des Unternehmens in zivilgesellschaftlichen Organisationen schafft ein positives Bild bei Kunden und fördert die Kundenbeziehungen</li> </ul>

## Nutzen der Zusammenarbeit

Tabelle 1

<b>Nutzen einer systematischen Zusammenarbeit für zivilgesellschaftliche Organisationen in der Region</b>	<b>Nutzen einer systematischen Zusammenarbeit für kleine und mittlere Unternehmen in der Region</b>
<p>gezielt zurückgreifen bzw. Unternehmen um Unterstützung bitten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch die Zusammenarbeit können die Rolle der zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie die Bedeutung von sozialem Engagement für ein erfülltes Leben im Bewusstsein der Bevölkerung gefördert und gestärkt werden, da Menschen in Unternehmen dies praktisch durch die Zusammenarbeit erfahren.</li> <li>• Die zivilgesellschaftliche Organisation kann von der Aufstellung und Vermittlung von Leitbildern aus betrieblichen Erfahrungen lernen (auch Mission Statements)</li> <li>• Die zivilgesellschaftliche Organisation kann für die Organisation wirkungsvoller Kommunikationswege von Menschen aus Unternehmen lernen.</li> <li>• Die zivilgesellschaftliche Organisation kann bei der Einrichtung, Organisation und Nutzung von IT/social media für die Kommunikation von Menschen aus Unternehmen lernen.</li> <li>• Die zivilgesellschaftliche Organisation kann für das Ansprechen und die Werbung neuer Mitglieder und Ehrenamtlicher von Menschen aus Unternehmen lernen.</li> <li>• Die Zusammenarbeit kann für die öffentliche Wirksamkeit von bürgerschaftlichem Engagement hilfreich sein. Hier können Kommunikationsroutinen von Unternehmen häufig ohne großen Aufwand weiterhelfen (wie Medienpartnerschaften, das Zur-Verfügung-Stellen von PR-Kanälen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisches Engagement des Unternehmens in zivilgesellschaftlichen Organisationen führt zur Gewinnung neuer Kunden</li> <li>• Die ZO sind empfindliche Sonden für Entwicklungen. Dies erleichtert es dem Unternehmen, neue Trends, Entwicklungen und Ideen kennen zu lernen und so seine Angebote und Produkte entsprechend kundenorientiert weiter zu entwickeln.</li> <li>• Durch das Engagement des Unternehmens werden (strategische) Ressourcen erhalten und entwickelt – wie Kundenkontakte, Kennenlernen von Kundenbedarfen, Absicherung von Aufträgen.</li> <li>• Über die ZO werden die Netzwerke des Unternehmens produktiv erweitert. Das Unternehmen gewinnt Zugang zu Partnern aus der Zivilgesellschaft</li> </ul>
<b>Handlungsbereich Finanzierung – Beispiele</b>	<b>Handlungsbereich Marketing – Beispiele</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Zusammenarbeit mit KMU aus der Region kann die zivilgesellschaftliche Organisation teilweise eine dauerhafte und verlässliche Finanzierung absichern (Abkehr von der „Projektitis“).</li> <li>• Durch die Kooperation mit KMU aus der Region kann die zivilgesellschaftliche Organisation die Attraktivität als Fördernehmer und strategischer Partner steigern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein systematisches Engagement mit Organisationen der Zivilgesellschaft fördert das Bild des Unternehmens und führt zur Imageverbesserung</li> <li>• Eine bewusste Darstellung einer wertschätzenden Unternehmenskultur in zivilgesellschaftlichen Organisationen verbessert das Unternehmerbild („positiv über das Unternehmen sprechen“).</li> </ul>

## Nutzen der Zusammenarbeit

Tabelle 1

Nutzen einer systematischen Zusammenarbeit für zivilgesellschaftliche Organisationen in der Region	Nutzen einer systematischen Zusammenarbeit für kleine und mittlere Unternehmen in der Region
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Buchhaltung und Buchführung kann die zivilgesellschaftliche Organisation auf die Kompetenzen oder die Unterstützung von KMU der Region zurückgreifen.</li> <li>• Die zivilgesellschaftliche Organisation kann die Digitalisierungskompetenz der Betriebe im Bereich der Buchhaltung nutzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement und das damit verbundene positive Bild des Unternehmens in der Region können die Bekanntheit und den Absatz der Produkte und Dienstleistungen fördern</li> <li>• Durch Engagement in der Zivilgesellschaft kann sich das Unternehmen positiv von der Konkurrenz abgrenzen.</li> </ul>
Handlungsbereich eigene Anliegen und Werte – Beispiele	Handlungsbereich Verantwortung – Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die zivilgesellschaftliche Organisation hat die Möglichkeit, die Kontakte zu den KMU in der Region systematischer zu nutzen, um ihre eigenen Anliegen und Werte wirkungsvoller bei den Menschen in den Unternehmen zu verbreitern.</li> <li>• Die zivilgesellschaftliche Organisation hat die Möglichkeit, KMU in der Region als aktive Mitstreiter für die Unterstützung und Verbreitung ihrer Anliegen und Werte zu gewinnen.</li> <li>• Die zivilgesellschaftliche Organisation hat die Möglichkeit, mit KMU in der Region möglichst langfristige strategische Kooperationen (Partnerschaften) zu vereinbaren und so stabiler die eigenen Anliegen und Werte zu verbreiten und auch neue Zielgruppen zu erreichen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Unternehmen investiert bewusst in die Gemeinschaft und engagiert sich in der Region, um seine Bindung an die Region zu dokumentieren. Die Rolle des Unternehmens als wichtiger sozial engagierter Bestandteil der Region wird sichtbar.</li> <li>• Das Unternehmen zeigt seine soziale und moralische Verantwortung für die Gesellschaft und die Region (Tradition des sozialen Unternehmertums).</li> <li>• Durch gezielte Unterstützung zivilgesellschaftlicher Projekte dokumentiert das Unternehmen seine Verantwortung und gibt etwas an die Region zurück (Aspekt der sozialen Marktwirtschaft).</li> </ul>

In den Beispielen wird deutlich, dass beide Seiten vieles voneinander lernen können, wenn sie offen und ohne Vorbehalte aufeinander zu gehen. Die guten zivilgesellschaftlichen Organisationen bieten beispielsweise Training in sozialem und eigenverantwortlichem Verhalten und im Umsetzen gesellschaftlicher Werte. Die guten kleinen und mittleren Betriebe bieten beispielsweise Kompetenzen in der effektiven und effizienten Organisation der Abläufe, in wertschätzender und aktivierender Führung und in wirkungsvoller Nutzung der Ressourcen.

### 3. Die unterschiedlichen Welten und Sprachen akzeptieren

Viele Beispiele zeigen, dass die Welt der zivilgesellschaftlichen Organisationen vollkommen selbstverständlich mit der Welt der kleinen und mittleren Unternehmen in der Region zusammen



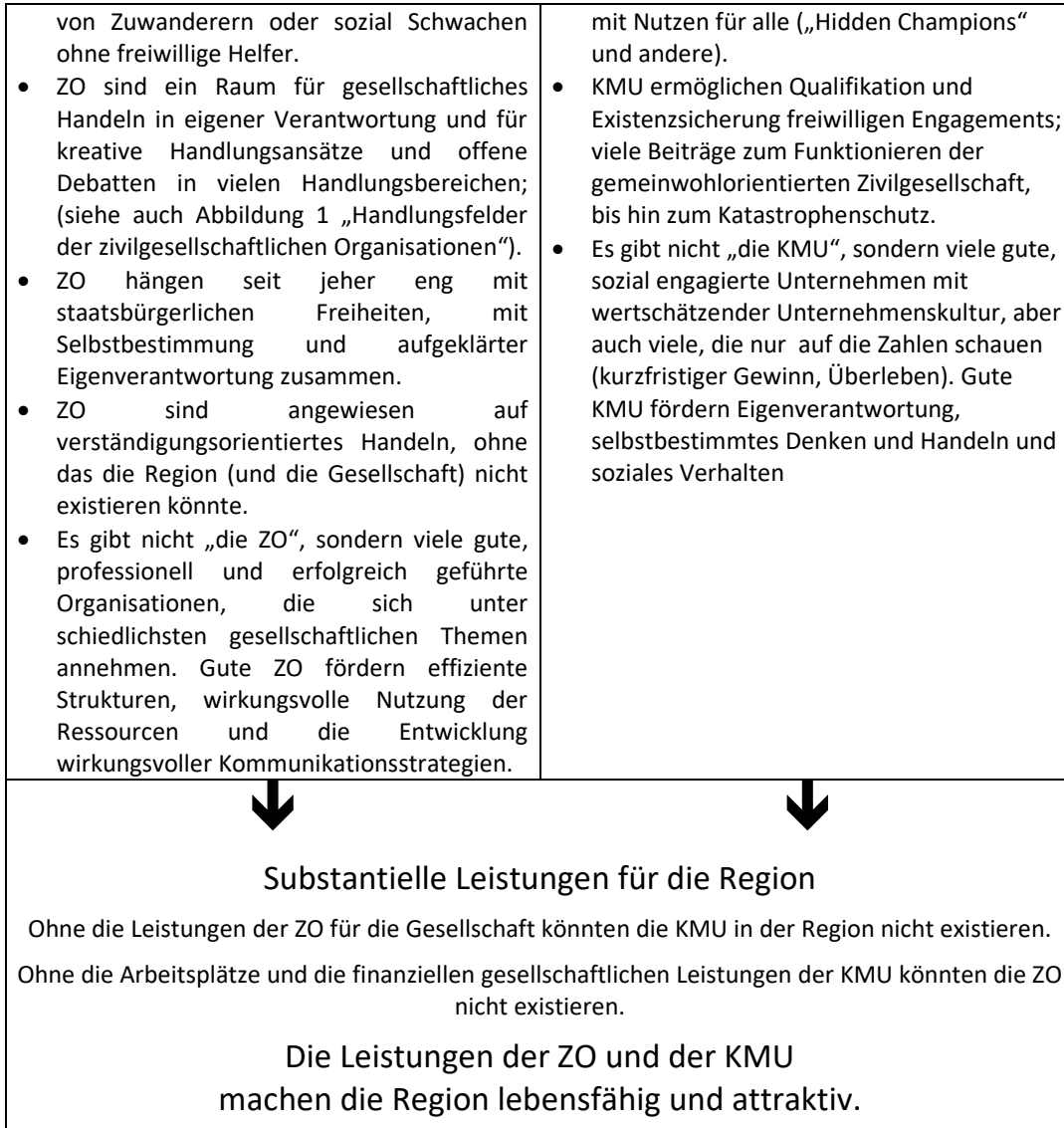
arbeitet. Menschen handeln ohne Zweifel alltäglich in beiden Sektoren und in Projekten wird sachbezogen auf regionaler Ebene kooperiert.

Oft gibt es aber auch Vorbehalte und Ressentiments, die aus den unterschiedlichen Zielen und unterschiedlicher Sprache von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen resultieren. So halten einige zivilgesellschaftliche Organisationen Unternehmen pauschal eine ausschließliche Gewinnorientierung vor, ohne wahrzunehmen, dass viele vor allem kleine und mittlere Unternehmen in der Region einer ausgeprägten sozialen Orientierung folgen. Einige Unternehmen halten andererseits zivilgesellschaftlichen Organisationen pauschal Ineffektivität und Einseitigkeit vor, ohne anzuerkennen, dass diese Organisationen oft ehrenamtlich und mit hohem gesellschaftlichem Impetus agieren.

### 3.1 Die Bedeutung des anderen Sektors für eine lebenswerte Gesellschaft anerkennen

Gegenseitige Vorbehalte und Ressentiments sind keine gute Voraussetzung für Zusammenarbeit. Vorbehalte und Ressentiments verkennen vor allem, dass der eine Sektor ohne den anderen gar nicht existieren kann. Erst das Zusammenspiel der zivilgesellschaftlichen Organisationen mit den kleinen und mittleren Unternehmen in der Region ermöglicht eine soziale, wirtschaftlich erfolgreiche, engagierte und damit lebenswerte Region und auch Gesellschaft. Das eine ist ohne das andere unter den gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen nicht möglich - auch wenn beide Seiten nach unterschiedlichen Referenzen entscheiden und handeln. Beispiele, die diese gegenseitige Bedingtheit sowie die Unterschiedlichkeit verdeutlichen, sind im Kasten „ZO + KMU = lebenswerte Region“ sichtbar.

<b>ZO + KMU = lebenswerte Region</b>	
Tabelle 2	
<b>Rolle und Bedeutung zivilgesellschaftlicher Organisationen (ZO)</b>	<b>Rolle und Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Region</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZO folgen ideellen Zielen (Gemeinwohlorientierung bzw. Gemeinnützigkeitsstatus), die auf ethisch-moralischen und/oder gesellschaftlichen Prinzipien oder Werten basieren.</li> <li>• ZO erfüllen wesentliche Funktionen für Staat und Wirtschaft und liefern gesellschaftliche Beiträge, die staatliche Leistungen oft mit Leben erfüllt: keine Wahl ohne ehrenamtliche Wahlhelfer, keine Fürsorge im Krankenhaus ohne „Grüne Damen und Herren“ als ehrenamtliche Betreuer, kein Breitensport ohne freiwillige Trainer, Zeugwarte und Vereinsvorstände, keine Verkehrs- oder Umwelterziehung ohne engagierte Helfer, keine Integration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KMU in der Region bilden die Realwirtschaft in der Region. KMU müssen sich am Markt realisieren, um existieren zu können.</li> <li>• KMU schaffen wesentliche finanzielle Werte (inklusive Steuern), über die die staatlichen Leistungen und die Verwaltung sowie auch viele Projekte der Zivilgesellschaft finanziert werden.</li> <li>• KMU schaffen Arbeitsplätze auch für viele engagierte Menschen der zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Region</li> <li>• KMU versorgen die Bevölkerung und die ZO mit handwerklichen Leistungen, Produkten und Dienstleistungen.</li> <li>• KMU entwickeln nachhaltige Innovationen</li> </ul>



Handlungsfelder der zivilgesellschaftlichen Organisationen



Abbildung 1

Diese gegenseitige Abhängigkeit und Bedingtheit sollten sich skeptische Akteure auf beiden Seiten bewusst machen, wenn sie die Möglichkeiten der Zusammenarbeit nutzen wollen (siehe Kapitel 2). Das wird nicht immer gelingen, weil Vorbehalte und Ressentiments auf beiden Seiten oft tief verwurzelt sind.

Aber Akzeptanz der Rolle und Bedeutung des anderen und ein differenzierter Blick auf den anderen helfen zu erkennen, welche KMU sozial engagiert sind und mit welcher ZO eine den eigenen Vorstellungen entsprechende Zusammenarbeit möglich ist. Eine solche Sichtweise auf die Rolle und Bedeutung des jeweils anderen Akteurs für die Gesellschaft bringt neue Ideen, öffnet neue Handlungsräume und hilft, Möglichkeiten zu nutzen.

Am wirkungsvollsten wächst das Verständnis durch das Kennenlernen des anderen, durch konkrete Zusammenarbeit und durch kontinuierliche gemeinsame Erfahrungen im Laufe der Zeit. Überkommene Denkmuster lassen sich nur durch gemeinsames Handeln und Lernen miteinander in praktischer Zusammenarbeit überwinden.

### 3.2 Unterschiedliche Regeln und Präferenzen beachten und akzeptieren

Aus der Anerkennung der Bedeutung des jeweils anderen Akteurs für die Region leitet sich noch eine andere Schlussfolgerung ab: Sowohl die Akteure der KMU als auch der Zivilgesellschaft sollten sich mit ihren jeweils spezifischen Identitäten ernst nehmen und sich mit ihren jeweils eigenen Interessen und Handlungszielen akzeptieren. Auch in der Zusammenarbeit handelt jeder nach seinen Regeln und Präferenzen, aber mit dem Ziel des gelingenden Brückenschlags.

KMU in der Region müssen sich am Markt realisieren und daher wirtschaftlich denken. Gemeinnützige Organisationen handeln – idealiter – entlang ihrer Orientierung an

Gemeinwohlzwecken. Das ist ein Unterschied, der nicht beseitigt werden kann, der aber nicht zwangsläufig Differenzen nach sich ziehen muss. Um wirkungsvoll zusammen zu arbeiten, sollte dieser Unterschied zum besseren Verständnis des Gegenübers beachtet werden.

Grundlage von Kooperationen ist nicht der Versuch, punktuell so sein zu wollen wie der andere, sondern – unter klarer Benennung von Themen, Zielen, Verantwortlichkeiten, beabsichtigten Umsetzungsschritten, Finanzen und weiteren Bedingungen – die Vereinbarung gemeinsamer Zusammenarbeit in jedem einzelnen Fall.

### **3.3 Unterschiedliche Sprachwelten berücksichtigen**

Auch bei grundlegendem Willen zur Zusammenarbeit kann die Verständigung zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und KMU schwierig sein. Die beschriebenen spezifischen Ziele, Kulturen, Instrumente und Rechtsrahmen führen zu unterschiedlichen Präferenzen und Referenzen sowie zu unterschiedlichen Denkmustern. Oft werden beispielsweise unterschiedliche Begrifflichkeiten für gleiche oder ähnliche Dinge und Prozesse verwendet. Das kann Missverständnisse auslösen. Wo Unternehmen von Personalführung, Liquidität, Marketing oder Kundenkommunikation sprechen, ist bei gemeinnützigen Organisationen von Menschen, Finanzierung, Kommunikation und lokaler Zusammenarbeit die Rede.

Die Akteure beider Seiten sollten sich in ihren Gesprächen diese unterschiedlichen Sprachwelten bewusst machen, um Missverständnisse möglichst gering zu halten. Unvoreingenommene Offenheit, gegenseitiges Vertrauen, auch persönliche Beziehungen zwischen den Beteiligten und Geduld steigern die Chancen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

## **4. Jeder kann sofort beginnen: Beispiele für die Zusammenarbeit**

Es existieren zahlreiche Beispiele der Kooperation, die teils aus zivilgesellschaftlichen Impulsen, teils aus unternehmerischer Praxis und teils aus dem Bildungssystem stammen. Hier werden einige dieser Ansätze skizziert, um Anregungen für mögliche Kooperationen und Partnerschaften zu geben und um den gegenseitigen Nutzen am Beispiel zu konkretisieren.

### **Beispiel: Service Learning**

Service Learning – Lernen durch bürgerschaftliches Engagement – wurde in den USA als Lernmethode entwickelt. Durch freiwilliges Engagement lassen sich, so der Grundgedanke, Lernerfahrungen machen, die auch für berufliche Anforderungen fruchtbar sind. Service Learning wird als Baustein in betriebliche Abläufe sowie die Aus- und Weiterbildung eingebunden. Lernerfolge für Beschäftigte und Auszubildende sind zum Beispiel die Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein und reflektierter Entscheidungskompetenz, der Umgang mit schwierigen menschlichen Situationen und die Entwicklung von sozialer Kompetenz. Die zivilgesellschaftlichen Organisationen profitieren, indem die Beschäftigten und Auszubildenden sie in ihren Abläufen unterstützen. Außerdem können diese Menschen für die Sache der zivilgesellschaftlichen Organisation aufgeschlossen werden. Das Service Learning funktioniert auch anders herum: Akteure aus zivilgesellschaftlichen Organisationen besuchen Betriebe und lernen,

wie die Arbeitsorganisation, die Finanzbuchhaltung, die Fehlerkultur oder der kontinuierliche Verbesserungsprozess gestaltet sind.

**Beispiel: Flying Talents**

Ältere noch beschäftigte Menschen für zivilgesellschaftliches Engagement zu gewinnen, bedeutet immer auch, ihre vielfältigen Berufs- und Lebenserfahrungen samt Zusatzbildungen ins Engagement zu holen – als so genannte „Flying Talents“. Die Bereitschaft einer wachsenden Zahl entsprechender Menschen, nach sinnvoller Tätigkeit im „Dritten Lebensabschnitt“ Gutes mit Bedeutung für andere zu tun, ist groß und sie wächst. Dazu unterbreiten zivilgesellschaftliche Organisationen den Unternehmen in der Region konkrete Angebote, wie diese Beschäftigten bereits während ihrer letzten Berufsjahre Schritt für Schritt den Übergang vom Berufsleben zu bürgerschaftlichem Engagement vollziehen können.

**Beispiel: Perspektiv-Coaching**

Unternehmen zeigen älteren Beschäftigten eine Perspektive im Unternehmen, aber auch eine Perspektive für den fließenden Übergang in den „Dritten Lebensabschnitt“, etwa mit einem frühzeitigen und vom Unternehmen unterstützten Engagement in einer der zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Region. Eine solche Perspektive kann bei den Beschäftigten erstaunliche Energien freisetzen. Zur Umsetzung dieses Ansatzes sollten die Unternehmen den Beschäftigten konkrete Anregungen und Nachweise geben und sie systematisch unterstützen und begleiten. Die zivilgesellschaftlichen Organisationen bieten Unternehmen derartige Perspektiven für die älteren Beschäftigten an und beschreiben die Möglichkeiten des Engagements. Dies sichert ihnen engagierte Unterstützer für ihr Anliegen (siehe auch Beispiel Flying Talents). Und Unternehmen steigern die Motivation ihrer Beschäftigten im letzten Lebensabschnitt.

**Beispiel: Auszubildende mit Migrationshintergrund und Flüchtlinge**

Zivilgesellschaftliche Organisationen, die Migranten und Flüchtlinge unterstützen und betreuen, greifen auf die Unterstützung von Unternehmen in der Region zurück. Viele kleine und mittlere Unternehmen in der Region bieten Flüchtlingen und Zuwanderern beispielsweise Praktikumsplätze an, übernehmen Patenschaften für Flüchtlinge und Zuwanderer, bereiten sie auf das Berufsleben vor und bieten Ausbildungsplätze an. Gelungene Beispiele zeigen, dass ein gezieltes und aktives aufeinander zugehen von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen viele Türen öffnet. Zudem können derartige Initiativen so die Arbeit der Behörden ergänzen und gegebenenfalls für die Flüchtlinge fehlende persönliche Netzwerke ersetzen, die bei der Jobsuche unabdingbar sind.

**Beispiel: Gegenseitige Kompetenznutzung**

Die gezielte Förderung des Engagements von Beschäftigten in zivilgesellschaftlichen Organisationen durch Unternehmen bringt vielfältigen Kompetenzgewinn. Unterstützt wird beispielsweise soziales Verhalten, Eigenverantwortung und eigenständiges Handeln der Beschäftigten. Sie erweitern aber auch ihre Fachkompetenzen, etwa durch Mitarbeit in gemeinnützigen Organisationen wie Feuerwehr und Technisches Hilfswerk (THW). Andererseits hilft den zivilgesellschaftlichen Organisationen das gezielte Einbinden von Beschäftigten und Führungskräften aus den Betrieben, indem diese ihre Fähigkeiten in wirkungsvoller Organisation, Menschenführung, Finanzplanung sowie ihr Fachwissen einbringen. Beide Effekte sind aber nur durch gezielte Ansprache und Förderung der betroffenen Personen zu erzielen.

**Beispiel: Mentoring**

Zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen werden geschulte und beruflich erfahrene Freiwillige eingesetzt, die Jugendliche auf dem Weg zum Ausbildungsabschluss und damit vor und während der Betriebszugehörigkeit unterstützen. Bei zivilgesellschaftlichen Organisationen haben sich Dienste mit verschiedenen Zielgruppen herausgebildet, in denen erfahrene Ältere als Ehrenamtliche auf diese Aufgabe speziell vorbereitet werden und als Mentoren zur Verfügung stehen. Diese Vorhaben werden durch Mentoring-Programme unterstützt, zum Beispiel über Initiativen wie „Joblinge“, das Landesprogramm „Mentoring“ der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales oder das Projekt VerA beim Senior Expert Service.

#### **Beispiel: Nutzung gemeinsamer Qualifizierungsmaßnahmen**

Zivilgesellschaftliche Organisationen bieten Qualifizierungsmaßnahmen an, die auch für Beschäftigte aus den Unternehmen der Region interessant sein können. Hierzu gehören zum Beispiel interkulturelle Trainings, Trainings um auf unterschiedliche Verhaltensweisen sprachlich, kulturell, alters- und gendergerecht reagieren zu können, Trainings zum Erwerb von Fähigkeiten um ausgrenzendes Verhalten zu thematisieren und darauf zu reagieren oder auch Fachseminare zum Umweltschutz oder zur Notfallorganisation. Angebote auch an Beschäftigte von Unternehmen führen zur Auslastung von Trainings und Seminaren und zur Bindung der Teilnehmer an die Organisation. Andererseits können auch Weiterbildungsmaßnahmen von Unternehmen gezielt von Beschäftigten für ihr Engagement in zivilgesellschaftlichen Organisationen genutzt werden - wie zum Beispiel zu den Themen Personalführung, Prozessorganisation, Strategie, Sicherheit, Gesundheit oder Umweltschutz.

#### **Beispiel: Suchtprävention und Therapie**

Eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen gibt es auch in der Suchtprävention und Therapie. So werden etwa Auszubildende mit Suchtverhalten oder Beschäftigte mit Alkoholproblemen unterstützt – zum Beispiel in Selbsthilfegruppen. Unternehmen können zu diesen Themen auch auf Informationen und Beratung durch Organisationen aus der Zivilgesellschaft zurückgreifen.

#### **Beispiel: Förderung der sozialen Verantwortung**

Unternehmen unterstützen zivilgesellschaftliche Organisationen in gemeinsamen Projekten, um gezielt die soziale Verantwortung ihrer Beschäftigten zu entwickeln und um gleichzeitig ihrer sozialen Verantwortung als Unternehmen gerecht zu werden. Hierzu zählen zum Beispiel Maßnahmen zum Schutz der Umwelt, Engagement in Schulen und Kindergärten, in Feuerwehren, in Flüchtlingsunterkünften oder Angebote von Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung über Praktika oder Nachhilfe in der Schule. Diese Maßnahmen haben direkte gegenseitige Effekte und helfen beiden Seiten.

#### **Beispiel: Förderung des sozialen Zusammenhalts (Team Building)**

Zivilgesellschaftliche Organisationen bieten Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, um das Teambewusstsein, das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Unternehmenskultur zu fördern. Hierzu gehören zum Beispiel Patenschaften von Teams aus den Unternehmen für bestimmte Aufgaben in Naturparks, in der sozialen Pflege, in der kirchlichen Arbeit, im Engagement von Sportvereinen, spezielle Maßnahmen für ausländische Fachkräfte oder Flüchtlinge, Engagement in bestimmten Stadtgebieten oder Kooperationen mit Hilfsorganisationen. Auch diese Maßnahmen haben direkte gegenseitige Effekte und helfen beiden Seiten.

#### **Beispiel: Finanzielle Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements**

Unternehmen können zivilgesellschaftliche Organisationen auch direkt mit Spenden und Finanzmitteln (Sponsoring) unterstützen. Hierzu gehören direkte finanzielle Unterstützung regionaler Vereine, Bürgerinitiativen und Hilfsorganisationen, die Organisation von Spendensammlungen, Finanzierung von einzelnen Projekten wie Gerätschaften, Arbeitsmittel, Räume, Renovierung und Sanierung, Trikots, Sponsor-Veranstaltungen für Vereine oder soziales Sponsoring. Diese finanzielle Unterstützung hilft den zivilgesellschaftlichen Organisationen direkt. Das Unternehmen kann dadurch sein soziales Engagement dokumentieren und sein Image in der Region fördern.

#### **Hilfen für eine systematische und planvolle Zusammenarbeit**

Die Erfahrungen erfolgreicher Beispiele der Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen mit kleinen und mittleren Unternehmen zeigen, dass die Zusammenarbeit dann wirkungsvoll funktioniert, wenn sie systematisch und planvoll angegangen wird. Dies gilt für beide Seiten.

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) und die Offensive Mittelstand (OM) haben für ihre jeweiligen Zielgruppen einen Selbstcheck entwickelt, der hilft, die Zusammenarbeit systematisch anzugehen:

- *Kurz-Check für zivilgesellschaftliche Organisationen „Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region systematisch angehen“*
- *Kurz-Check für Unternehmen „Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen systematisch angehen“*

## **5. Die Zukunft: Infrastrukturelle Grundlagen schaffen**

Dieser Leitfaden hat bisher fast ausschließlich die bisektorale Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen mit den kleinen und mittleren Unternehmen in der Region betrachtet (inklusive der intermediären Organisationen, die die KMU erreichen). Betrachtet wurde eine Zusammenarbeit, die auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung basiert und direkt begonnen werden kann. Jeder kann einfach vor Ort beginnen, weil man sich kennt und weil es einen Nutzen für beide Seiten hat oder weil ein Akteur einer intermediären Organisation, die ein KMU oder eine ZO erreicht, dies in die Wege geleitet hat.

### **5.1 Zusammenarbeit fördern: Trisektorale Aufgabe**

Diese bisektorale Zusammenarbeit stößt aber an ihre Grenzen:

- Das Ehrenamt plagt eine chronische Finanzschwäche und es agiert in seinem hohen Engagement für den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft fast immer an der Grenze des Möglichen.
- Die kleinen und mittleren Unternehmen in den Regionen haben nur begrenzte Ressourcen.
- Die intermediären Organisationen, die KMU erreichen, haben andere Aufgabenschwerpunkte und zu wenig Unterstützung, um die Zusammenarbeit systematisch unterstützen zu können.

Insofern ist für eine nachhaltige Gestaltung der Zusammenarbeit der beiden Sektoren eine Hinzunahme der trisektoralen Betrachtungsperspektive erforderlich. Ohne eine aktive Unterstützung von Seiten der Politik und des Staates (des dritten Sektors) können die großen Potenziale der Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen mit den kleinen und mittleren Unternehmen für die Region nicht den Möglichkeiten entsprechend genutzt werden. Die Zusammenarbeit erfordert infrastrukturelle Unterstützung auf nationaler Ebene und in den Regionen.

Wenn die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und KMU in der Region nachhaltig entwickelt und durch Politik und staatliche Einrichtungen infrastrukturell angemessen unterstützt wird, sind folgende **nationale Rahmenbedingungen** zu gestalten:

- Eine gemeinsame Anlaufstelle schaffen, damit alle Akteure voneinander wissen und zueinander finden.
- Die erforderlichen Informationen zu Fachfragen der einzelnen Kooperationen in der Region zur Verfügung stellen.
- Die Informationen über gegenseitige Möglichkeiten und Bedarfe der Zusammenarbeit organisieren.
- Ein Matching der Bedarfe, Möglichkeiten und Angebote von zivilgesellschaftlichen Organisationen und KMU in der Region organisieren.
- Geeignete Qualifizierungsformate entwickeln und anbieten. Über bestehende Angebote der Schulung und der Fortbildung für Führungskräfte, Interessenvertretungen, Beschäftigte und andere Funktionsträger aus Unternehmen sowie aus zivilgesellschaftlichen Organisationen informieren (um sie gemeinsam besser nutzen zu können).
- Standards, Formate und Verfahren verabreden, um den zivilgesellschaftlichen Organisationen, den intermediären Organisationen, die KMU erreichen, und den kleinen und mittleren Unternehmen in der Region den kürzesten und effizientesten Weg der Zusammenarbeit zu bahnen. Hierzu gehören auch Verfahren zur Abstimmung grundsätzlicher Fragen und möglicher Konflikte.
- Möglichkeiten und Räume schaffen, um sich gegenseitig kennen zu lernen, um gegenseitiges Vertrauen und eine entsprechende Kultur entwickeln zu können.
- Qualitätsstandards der Zusammenarbeit entwickeln und kommunizieren und Verfahren zur Qualitätssicherung sowie zur kontinuierlichen Verbesserung durchführen.
- Ein Studiengang „Intersektorales Management“ mit integrierendem Curriculum für das Hauptamt in zivilgesellschaftlichen und betrieblichen Strukturen entwickeln und etablieren.

Fast alle dieser Aspekte können über eine nationale Informations- und Koordinationsplattform für übergreifende Fragen der Zusammenarbeit zwischen den zivilgesellschaftlichen Organisationen, den intermediären Organisationen und den kleinen und mittleren Unternehmen in der Region realisiert werden. Diese virtuelle Plattform basiert neben digitalen Informationen und Tools auf personaler Kompetenz. Funktionen dieser Plattform sind beispielsweise

- Bereitstellung thematischer Hintergrundinformationen und wissenschaftlicher Studien zum Thema der Kooperation und Zusammenarbeit
- Kontakthanbahnung (matching) zwischen potenziellen Kooperationspartnern
- Erfahrungs- und Kommunikationsaustausch der einzelnen regionalen Anlaufstellen
- Sammlung von Beispielen der Zusammenarbeit, systematisiert nach Themen, Beteiligten, Verfahren und Ergebnissen



- fachliche Unterstützungsangebote für die Kooperationen durch BBE und OM
- Informationen zu Fördermöglichkeiten
- Beratung zu Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit (zum Beispiel über Fördermöglichkeiten und die Entwicklung von steuerrechtlich und für den Gemeinnützigkeitsstatus unbedenklichen Handlungsformaten für die Austauschprozesse in den monetären/nicht monetären Beziehungen KMU/ZO)
- allgemeine webbasierte Fort- und Weiterbildungsangebote
- verallgemeinerbare Qualitätsstandards, Muster, Routinen und Verfahren für die Anlaufstellen und die Zusammenarbeit

### 5.3 Unser Ziel: Häuser der Kooperation in den Regionen

Neben den nationalen infrastrukturellen Rahmenbedingungen ist auch **infrastrukturelle Unterstützung in der Region** notwendig. Eine solche infrastrukturelle Unterstützung könnten die Potenziale der Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und kleinen und mittleren Unternehmen für die Region wirkungsvoller erschließen. Die zwei Sektoren könnten durch infrastrukturelle Unterstützung im Interesse des Gemeinwesens insgesamt ihre originären Aufgaben wirkungsvoller bewältigen. Durch diese Zusammenarbeit werden:

- viele gesellschaftliche Aufgaben in der Region abgedeckt
- die Region für die Menschen attraktiver und lebenswerter
- wirtschaftliche Standortfaktoren der Region gestärkt
- die Aufgabenerfüllung von Verwaltung und Politik erleichtert und ergänzt.

Um diese wertvolle bisektoralen Zusammenarbeit in der Region zu fördern und sie nicht dem Zufall zu überlassen, sollten die Regionen die für sie nützlichen Kooperationen infrastrukturell unterstützen und fördern.

Hilfreich wären „Häuser der Kooperation“ in den Regionen die den infrastrukturellen Raum für die Zusammenarbeit in den Regionen bilden. Diese Häuser führen die Akteure der zivilgesellschaftlichen Organisationen, der intermediären Organisationen rund um die KMU sowie die kleinen und mittleren Unternehmen zusammen und ermöglichen ein soziales Klima der Zusammenarbeit in der Region. Sie sind neutrale Anlaufstelle für bestehende und sich neu bildende regionale Netzwerke und Kooperationen. Und sie arbeiten trisektoral eng auch mit den Kommunen und Bildungseinrichtungen zusammen.

Diese „Häuser der Kooperationen in den Regionen“ würden einen hohen Nutzen für alle zivilgesellschaftlichen Organisationen, alle intermediären Organisationen rund um die KMU sowie die kleinen und mittleren Unternehmen der jeweiligen Region besitzen.

#### **Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE) und die Offensive Mittelstand (OM)**

Das Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE) und die Offensive Mittelstand (OM) wollen solche innovativen Wege der Zusammenarbeit bahnen und mit ihren Mitgliedern und Netzadressaten, Partnern und weiteren Organisationen dafür sorgen, dass noch fehlende Voraussetzungen für produktive Synergie erfüllt werden. Mit ihrer fachlichen Expertise und gewachsenen Erfahrung, mit ihren Informations-, Transfer- Organisations- und Entscheidungsmöglichkeiten werden sie darauf hinwirken, dass dies in absehbarer Zeit geschieht.

Das Bundesnetzwerk BBE und die OM werden sich deswegen dafür einsetzen, dass ein Konzept sowie eine Förder- und Finanzierungsmöglichkeit für nationale und regionale infrastrukturelle Einrichtungen im trisektoralen Raum erschlossen werden.

Hier einfügen zwei halbseitige Hinweise auf die Praxishilfen („Anzeige“)

Impressum:

Herausgeber:



„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“  
c/o Stiftung „Mittelstand-Gesellschaft-  
Verantwortung“  
Kurfürsten-Anlage 62  
69115 Heidelberg  
[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)  
Vorsitzender des Stiftungsvorstandes: Oleg  
Cernavin

BBE Geschäftsstelle gemeinnützige GmbH  
  
Michaelkirchstr. 17–18  
10179 Berlin-Mitte  
[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)  
Geschäftsführer PD Dr. Ansgar Klein

#### Konzept und Entwicklung:

Fachhochschule des Mittelstands (FHM), BC GmbH Forschung, Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Konzeptagentur EUSENDOR, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e. V., RKW Kompetenzzentrum e. V. sowie das ver.di Bildungswerk Hessen e. V.

Der Leitfaden „Zusammenarbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region. Leitfaden zur Förderung der Synergien“ wurde entwickelt im Rahmen des Verbundprojektes wurde innerhalb des Projektes „Diversity und Chancengleichheit“ gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) entwickelt. .

Der Leitfaden wurde am **xx.xx.xxxx** vom Strategiekreis der Offensive Mittelstand und am **xx.xx.xxxx** von der Mitgliederversammlung des Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement verabschiedet.



Fotos: X

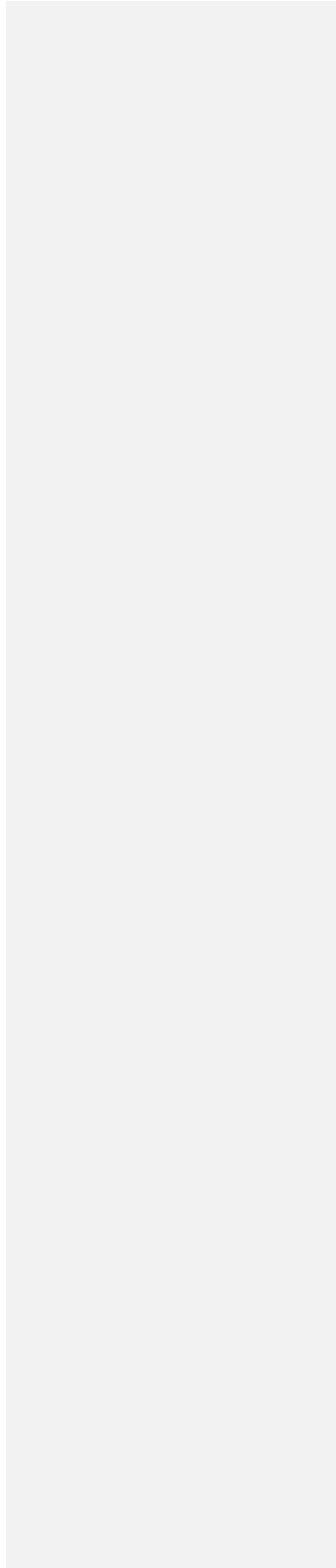
)

Grafik:

Druck:

ISBN

Dezember 2019



## **Praxishilfe Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen in der Region**

Auf der Grundlage dieses Leitfadens haben OM und BBE je eine Potenzialanalyse für kleine und mittlere Unternehmen sowie für zivilgesellschaftliche Organisationen entwickelt, die helfen, die Zusammenarbeit konkret zu gestalten. Die Praxishilfe „Zusammenarbeit mit KMU in der Region systematisch angehen – Selbstbewertung“ richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen. Sie beschreibt eine gute Praxis und sie basiert auf dem Stand der Wissenschaft (siehe auch Recherchebericht Synergie Unternehmen/Zivilgesellschaft)

Mit der Praxishilfe können sich KMU viele Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen für ihr Unternehmen systematisch erschließen. Diese Praxishilfe will Impulse und Denkanstöße gegeben, wie Sie diese Zusammenarbeit gestalten können. Sie beschreibt die Praxis erfolgreicher und guter Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen mit gemeinnützigen Organisationen in der Region.

Plus Cover und Inhaltsverzeichnis

Die Praxishilfe ist als Printversion bei XXXXXXXXXX und als online Version unter XXX.XXX.XXX erhältlich

## **„Zusammenarbeit mit KMU in der Region systematisch angehen“**

Auf der Grundlage dieses Leitfadens haben BBE und OM je eine Praxishilfe für zivilgesellschaftliche Organisationen sowie für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt, die helfen, die Zusammenarbeit konkret zu gestalten. Die hier vorliegende Praxishilfe „Zusammenarbeit mit KMU in der Region systematisch angehen – Selbstbewertung“ richtet sich an die zivilgesellschaftlichen Organisationen (ZO). Sie beschreibt eine gute Praxis und sie basiert auf dem Stand der Wissenschaft (siehe auch Recherchebericht Synergie Unternehmen/Zivilgesellschaft)

Mit der Praxishilfe können Sie sich viele Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit KMU für ihre Organisation systematisch erschließen. Diese Praxishilfe will Impulse und Denkanstöße gegeben, wie diese Zusammenarbeit gestaltet werden kann. Sie beschreibt die Praxis erfolgreicher und guter Zusammenarbeit von ZO mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region.

Plus Cover und Inhaltsverzeichnis

Die Praxishilfe ist als Printversion bei XXXXXXXXXX und als online Version unter XXX.XXX.XXX erhältlich