



Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“. Eine erste Zwischenbilanz

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“

Eine erste Zwischenbilanz

Verfasser:

Iris Fryczewski, Michael Kuss und Stefano Panebianco

Herausgeber:

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und
Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW)

Fachbereich Stadtentwicklung und Wohnungswesen

Inhaltsverzeichnis

1 Wozu eine Projektevaluation?	4
2 Informationen zum Projekt	5
Hintergrund	5
Entstehungsgeschichte	6
Ziele	7
Baustein I: Engagement auszeichnen	8
Baustein II: Engagement fördern	11
Projektauswahl	12
Finanzierung	14
Organisationsstrukturen	14
Öffentlichkeitsarbeit	15
Medienresonanz	15
3 Bewertung aus Sicht der Akteure	17
Eine erste Zwischenbilanz	17
Qualität der Zusammenarbeit	21
Die Rolle des Instruments REGIONALE	22
Erfolgsfaktoren	23
„Stolpersteine“ und Hemmnisse	26
4 Ausblick	27
Wie geht es nach 2006 weiter?	27
Wie lässt sich der Erfolg des Projektes bestimmen?	30
Was lässt sich vom Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ lernen?	31
Materialverzeichnis	34

1 Wozu eine Projektevaluation?

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ greift ein zentrales Thema zukunftsorientierter Regionalentwicklung auf: Wie ist es möglich, das Engagement von Unternehmen für ihren Standort zu stärken? Die drei Wirtschaftsförderungen der Städte Remscheid, Solingen und Wuppertal haben sich in einer modellhaften Initiative zusammengeschlossen, um den „Standortfaktor Unternehmensengagement“ zu fördern. Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ sammelt und dokumentiert gute Beispiele unternehmerischen Engagements im bergischen Städtedreieck und regt Unternehmen dazu an, sich verstärkt für „ihre“ Region einzusetzen. Anlass ist die REGIONALE 2006, ein regionales Strukturprogramm für das bergische Städtedreieck. Es umfasst mehr als 20 innovative Projekte in den Bereichen Städtebau und Landschaft, Standortmarketing und Wirtschaftsförderung, Verkehr und Kultur. Ziel der REGIONALE ist es, die Standortqualitäten der Region weiterzuentwickeln und der vom Strukturwandel betroffenen Region neue Wachstumsimpulse zu geben.

Im Juli 2004 ist das ILS NRW vom Ministerium für Bauen und Verkehr (MBV) mit der Begleitforschung für die REGIONALEN 2006, 2008 und 2010 beauftragt worden. Zu den Aufgaben der Begleitforschung gehört die „systematische Evaluation bzw. Erfolgsmessung von je zwei Projekten pro REGIONALE, welche die „verschiedenen inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte widerspiegeln“ (ILS NRW 2004). Kriterien für die Auswahl der Projekte waren:

1. der besondere Stellenwert innerhalb der jeweiligen REGIONALE,
2. die überregionale Strahlkraft des Projekts,
3. die mögliche Übertragbarkeit von Projektansätzen und Erfahrungen.

Für die REGIONALE 2006 wurden auf Vorschlag der REGIONALE-Agentur die Projektfamilie „Lebendige Unternehmenskultur“ und das regionale Verbundprojekt Brückenpark Müngsten ausgewählt. Beide Projekte haben einen herausragenden Stellenwert innerhalb der REGIONALE 2006. Der Brückenpark Müngsten ist das mit Abstand größte regionale Verbundprojekt mit einem Projektvolumen von fast 7 Mio. Euro. Die Initiative „Lebendige Unternehmenskultur“ hat sich in besonderem Maße des Themas „Unternehmerisches Engagement“ angenommen und damit ein zentrales Thema des REGIONALE-Prozesses belegt. Durch die Ereignisorientierung beider Projekte ist von einer hohen Medienpräsenz und Außenwahrnehmung der Projekte auszugehen. Schließlich bieten beide Projekte gute Ansatzpunkte für eine Übertragbarkeit auf andere Teilregionen Nordrhein-Westfalens.

Die Projektevaluation der „Lebendigen Unternehmenskultur“ wird zu einem relativ frühen Zeitpunkt erstellt: Viele der Projektideen – für künftiges unternehmerisches Engagement in der Region stehen noch am Anfang. Der hier vorgelegte Bericht hat daher den Charakter einer Zwischenbilanz: Er bietet einen Rückblick auf den Projektverlauf und verdeutlicht bisher Erreichtes. Die diskursive Rückkopplung der Evaluationsergebnisse mit den beteiligten Akteuren kann Anregungen zur weiteren Prozessgestaltung und zur späteren Zielerreichungskontrolle geben. Die Projektevaluation liefert außerdem Impulse für die Weiterentwicklung des Instruments REGIONALE: Aus den Erfahrungen der untersuchten Projekte lässt sich auch für künftige REGIONALEN lernen.

Methodisch basiert die Projektevaluation auf einer umfangreichen Dokumentenanalyse, in die Sitzungsprotokolle, Projektberichte, Broschüren und Presseartikel eingeflossen sind. Ergänzend wurden im Sommer 2005 qualitative Einzelinterviews mit zentralen Akteuren des Projekts durchgeführt. Zu den befragten Personen zählen Vertreter der Wirtschaftsförderungen und beteiligter Unternehmen sowie weitere an der Projektumsetzung beteiligte Akteure.

Der Bericht gibt zunächst einen Überblick über den Hintergrund, die Entstehungsgeschichte, die Ziele und die zentralen Maßnahmen des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“. Im Anschluss werden die projektbezogenen Kooperationsstrukturen, wichtige Verfahrensschritte, das Finanzierungsmodell, die Öffentlichkeitsarbeit und die Medienresonanz dargestellt. Ein weiterer Teil des Berichts gibt Bewertungen der Projektbeteiligten zu den bisherigen Ergebnissen des Projekts und zur Qualität der projektbezogenen Zusammenarbeit wieder. Betrachtet werden ferner Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Projektumsetzung. Den Abschluss bilden ein Ausblick auf die Zeit nach 2006, Vorschläge zur Zielerreichungskontrolle und die zusammenfassende Formulierung von Empfehlungen zur Förderung unternehmerischen Standort-Engagements.

2 Informationen zum Projekt

Hintergrund



Unternehmensvertreter nehmen am „Tag der lebendigen Unternehmenskultur“ eine Auszeichnung entgegen

Das bergische Städtedreieck ist durch eine klein- und mittelständische Unternehmensstruktur geprägt. Viele dieser Unternehmen weisen eine enge Bindung an ihren Standort auf: Sie „investieren“ in die Kulturpflege, die Ausbildungsförderung oder den Erhalt von Parks und Grünanlagen, betreiben Sportsponsoring oder leisten ehrenamtliche Vereinsarbeit. Dass Unternehmerinnen und Unternehmer Verantwortung für die Menschen im Umfeld ihres Betriebsstandorts übernehmen, ist dabei kein neues Phänomen: Die Städte Remscheid, Solingen und Wuppertal blicken auf eine lange Geschichte unternehmerischen Engagements zurück. Es reicht vom Mietwohnungsbau für Beschäftigte über die Kranken-

und Altersversorgung bis hin zu karitativen Angeboten für Bedürftige (vgl. REGIONALE 2006 Agentur 2001c, Jordan 2004, Führs 2005).

Nicht jeder Unternehmer strebt mit seinen Aktivitäten eine öffentlichkeitswirksame Werbung für sein Unternehmen an. Viele Initiativen und Projekte jenseits des unternehmerischen Kerngeschäfts finden im Stillen statt; die Interviewpartner sprechen von der typisch „bergischen Bescheidenheit“, die hierin zum Ausdruck kommt. An diesem Punkt setzt das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ an: Es hat zum Ziel, auf die vielfältigen unternehmerischen Aktivitäten aufmerksam zu machen, neues Engagement zu fördern und den „Standortfaktor Unternehmensengagement“ offensiv in der regionalen Außenwirkung einzusetzen (vgl. Abschnitt „Ziele“).

Entstehungsgeschichte

Die Projektidee „Lebendige Unternehmenskultur“ wurde 2001 von der Leitthemenkommission „Werkstädte/Wirtschaft und Beschäftigung“ entwickelt. Die Kommission, die sich aus Vertretern von Unternehmen, Kammern und städtischer Verwaltung zusammensetzt, bildete eigens eine kleine Facharbeitsgruppe, die das Thema strukturierte und einen ersten Projektauftrag vorbereitete.

Als erste konkrete Umsetzungsschritte der Projektidee wurden vereinbart

- die Präsentation und Diskussion in der Leitthemenkommission „Werkstädte“,
- die Abstimmung der Projektinhalte mit den Wirtschaftsförderungs-Institionen der Region, der IHK, den Unternehmerstammtischen und -vereinigungen u.a.m.,
- die Vorabklärung möglicher Hilfestellungen durch Stadt, REGIONALE und Land,
- die gezielte Ansprache von „Unternehmerpersönlichkeiten“ und
- die Gründung eines Netzwerkes „Lebendige Unternehmenskultur“.

(vgl. REGIONALE 2006 Agentur 2001a; S.4)

Im Mai 2001 startete die REGIONALE 2006 mit Hilfe der Industrie- und Handelskammer, der Arbeitgeberverbände, der Wirtschaftsförderer der Region u.a.m. den ersten Projektauftrag an die Unternehmen des Bergischen Städtedreiecks. Die REGIONALE Agentur beauftragte vier private Kommunikations-Agenturen der Region, engagierte Unternehmen zu identifizieren, anzusprechen und anhand von Fragebögen auf ihr Engagement hin zu untersuchen (vgl. u.a. Solinger Morgenpost 2001). Die erste öffentliche Ehrung von Unternehmen fand ein Jahr später am ersten „Tag der Lebendigen Unternehmenskultur“ statt (5. Mai 2002). Ab diesem Zeitpunkt wurde die Identifikation neuer, prämiierungswürdiger Unternehmensprojekte deutlich einfacher:

„Nach dem ersten ‚Tag der Lebendigen Unternehmenskultur‘ ist das ein Selbstläufer geworden“, so ein Interviewpartner. „Man hat gesehen: ‚Der ist ausgezeichnet worden für die und die Idee [...], so was machen wir doch auch und jetzt bewerben wir uns mal‘ [...] Da kamen die Bewerbungen mehr oder weniger, ohne dass man jemanden dazu auffordern musste.“

Unter dem Motto „Die nächsten Schritte – Mehr davon!“ wurden die Unternehmen dann auch aufgefordert, sich selbst bei der Agentur zu melden (REGIONALE 2006 Agentur 2003; S. 4).

Tabelle 1: Lebendige Unternehmenskultur - Die wichtigsten „Meilensteine“

Anfang 2001	Entwicklung der Projektidee im „Arbeitskreis Wirtschaftsförderung“ und der „Leitthemenkommission Werkstädte/Wirtschaft und Beschäftigung“
Mai 2001	Veröffentlichung des Projektaufrufs durch die REGIONALE 2006 Agentur, IHK, Wirtschaftsförderungen u.a.m.
5. Mai 2002	1. Tag der Lebendigen Unternehmenskultur: Öffentliche Auszeichnung von 40 Unternehmen in der „Villa Herberts“, Wuppertal
5. Mai 2003	2. Tag der Lebendigen Unternehmenskultur: Öffentliche Auszeichnung von 15 Unternehmen im „Deltawerk“, Solingen
5. Mai 2004	3. Tag der Lebendigen Unternehmenskultur: Öffentliche Auszeichnung von 22 Unternehmen im „Alexanderwerk“, Remscheid
4. Mai 2005	4. Tag der Lebendigen Unternehmenskultur: Öffentliche Auszeichnung von 32 Unternehmen im Palastzelt unter der „Müngstener Brücke“
05. Mai 2006	5. Tag der Lebendigen Unternehmenskultur, Auftakt der „Bergischen Expo '06“

Ziele

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ verfolgt zwei zentrale Ziele, die in den verschiedenen Broschüren und Dokumentationen nachzulesen sind: „...es [geht] um zwei Dinge: um das Zeigen und in Wert setzen des existierenden Engagements einerseits, und andererseits um die Ermutigung zu zukünftigem Engagement und weiteren Projekten nach dem Motto: Mehr davon!“ (REGIONALE 2006 Agentur 2004; S. 8).

Die Würdigung unternehmerischen Engagements hat verschiedene Wirkungen, die jeweils wichtige Teilziele des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“ darstellen:

1. Die öffentliche Auszeichnung motiviert zur **Nachahmung** und fördert auf diese Weise neues unternehmerisches Engagement für den Standort.
2. Die medienwirksame Präsentation guter Projektbeispiele erfüllt einen **Marketing-Zweck**: Unternehmerisches Engagement zeugt von der Qualität des Standorts und seiner Mitarbeiter. Es verleiht der betreffenden Region ein besonderes Profil.
3. Die gemeinsame Ehrung von Unternehmen und die Dokumentation ihres Engagement hat einen wichtigen „Nebeneffekt“: Sie fördert die Bildung **neuer Kontakte zwischen regionalen Unternehmen** und damit die Bildung von Netzwerken.
4. Ein weiteres Ziel der Unternehmensehrung ist es, „die **Identifikation von Stadt und Region mit ,ihren' Unternehmen** zu befördern“ (REGIONALE 2006 Agentur 2001a; S. 1. HiO). Der Raum solle „enger zusammenrücken und sich seiner Stärken bewusst werden“, so ein Interview-Partner, „die Region wusste, wo sie herkommt, aber sie musste sich bewusst werden, dass sie viele ‚hidden champions‘ und Weltmarktführer beherbergt, und das auch noch deutlicher nach außen tragen“.

5. Unternehmerisches Engagement ist Ausdruck der **Bindung an den Standort**: Ein Unternehmen, das sich über den eigentlichen Unternehmenszweck hinaus in besonderem Maße für Nachwuchsförderung, Kultur, Umwelt oder Soziales einsetzt, wird weniger leicht den Standort in andere Regionen verlagern. „Wer in so was investiert, der geht nicht so einfach“, bringt es ein Interviewpartner auf den Punkt.
6. Mittelbar dient das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ der **Stärkung „weicher“ Standortfaktoren**: Wo Unternehmen in Kultur- und Freizeiteinrichtungen, Parks und Grünflächen investieren, tragen sie zur Verbesserung der Lebensqualität bei. Der (finanzielle) Einsatz von Unternehmen gewinnt gerade in Zeiten knapper öffentlicher Kassen an Bedeutung.
7. Schließlich kann unternehmerisches Engagement der Region dazu beitragen, besondere **architektonische und (industrie)kulturelle Qualitäten der Region zu erhalten**, indem etwa ehemalige Produktionsgebäude einer neuen Nutzung zugeführt werden.

Die aufgezählten Teilziele sind im Projektauftrag aus dem Jahr 2001 und späteren Projektpublikationen explizit benannt. Die „Lebendige Unternehmenskultur“ gehört damit zu den (wenigen) Projekten regionaler Strukturpolitik, deren Ziele von Anfang an klar bestimmt sind. Eine konsequente Ableitung von geeigneten Maßnahmen und die spätere Zielerreichungsevaluation werden hierdurch deutlich erleichtert.

Baustein I: Engagement auszeichnen

Im Zentrum des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“ steht die öffentliche Auszeichnung unternehmerischen Engagements. Sie umfasst vier Bausteine: die Dokumentation der Beispiele in Broschürenform und in einer Internetpräsentation, eine Plakatausstellung, das Veranstaltungsformat „Tag der Lebendigen Unternehmenskultur“ und die Verleihung von „Award“ und Plakette. Die verschiedenen Bausteine verstärken sich in ihrer Wirkung gegenseitig und tragen so zum Erfolg des Projekts bei.



Ausschnitt aus der Projekt-Dokumentation (3. Auflage 2005)

a) Broschüre und Internetpräsentation

Seit Mai 2001 wird das unternehmerische Engagement in der Region dokumentiert. Eine erste Broschüre, die 40 unternehmerische Initiativen vorstellt, erschien zum ersten „Tag der Lebendigen Unternehmenskultur“ im Mai 2002. Die Neuauflage aus dem Jahr 2004 umfasste bereits 70 Projekte mit mehr als 100 beteiligten Unternehmen, im Jahr 2005 wurden weitere 32 Projekte ausgezeichnet und in die dritte Neuauflage aufgenommen. Die Broschüre zeichnet sich durch zahlreiche Farbfotos, eine anspruchsvolle Gestaltung und ihren repräsentativen Charakter aus. Sie trägt wesentlich zur Außenwirkung des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“ bei. Als besondere „Standortbroschüre“ des Bergischen Städtedreiecks wird die Projektdokumentation offensiv in der Außenkommunikation der REGIONALE 2006 eingesetzt (Führs 2005, S. 61).

Im Präsentationsjahr der REGIONALE 2006 gab es keine Ehrung weiterer Projekte, sondern stattdessen einen großen Festakt, zu dem alle bisher gewürdigten Unternehmen gemeinsam mit Gästen von außerhalb der Region eingeladen waren. Der „Tag der Lebendigen Unternehmenskultur“ 2006 in der Wuppertaler Stadthalle diente zugleich als festlicher Auftakt zur „Bergischen Expo '06“, dem Präsentationsprogramm der REGIONALE 2006.

d) Award und Plakette

Der „Award Lebendige Unternehmenskultur“ - eine Edelstahlstele mit einem bestickten Seidenband - wurde 2003 anlässlich der zweiten Unternehmens Ehrung entworfen, um „die Bedeutung unternehmerischen Engagements für die Region zu unterstreichen und den Unternehmern ein sichtbares Zeichen der Würdigung überreichen zu können“ (Führs 2005; S. 62/63). Die feierliche Übergabe findet seitdem im Rahmen der „Tage der Lebendigen Unternehmenskultur“ statt. Mit einer (kostenpflichtigen) Plakette, die sich am Unternehmenssitz anbringen lässt, können sich die Unternehmen seit 2004 auch nach außen als Teil des Netzwerks engagierter Unternehmen präsentieren. Etwa die Hälfte der Unternehmen hatte bis Anfang 2005 bereits diese Plakette angefordert (vgl. ILS NRW 2005; S. 38/39).



Awards „Lebendige Unternehmenskultur“:
Edelstahl-Stelen mit bedrucktem Seidentuch

Beispiele für vorbildliches Unternehmensengagement

Engagement einzelner Unternehmen:

- Die **Richartz Immobilien GmbH** aus Solingen baute ein altes Fabrikgebäude behutsam zu einem kreativen Dienstleistungszentrum um und baut es weiter aus – ohne öffentliche Förderung.
- Die **Sträter Stanzerei GmbH** aus Solingen beteiligt sich gemeinsam mit ca. 20 Firmen aus der Region am Projekt „Öko-profit“, das zum Ziel hat, nachhaltiges Wirtschaften als Bestandteil der Profitabilität des Unternehmens konsequent umzusetzen.
- Die Remscheider **Keller Dental-Labor GmbH** praktiziert Familienfreundlichkeit durch flexible Teilzeitarbeitsmodelle – der Aufwand für die Arbeitsplanung wird durch die erhöhte Motivation wettgemacht.

Engagement im Unternehmensverbund:

- Im „**Kompetenzverbund Bergischer Werkstätten für Menschen mit Behinderung**“ haben sich fünf Werkstätten aus Remscheid, Solingen, Wermelskirchen und Wuppertal mit zusammen mehr als 2.000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu einem Marketingverbund zusammengeschlossen, um zukünftigen Aufgaben gewachsen zu sein.
- Der Veranstaltungsmarathon „**24 Stunden live**“ präsentiert neben der Vielfalt der Region auch deren Leistungsfähigkeit als Wirtschaftsstandort. Viele Unternehmen lassen Interessierte einen Blick hinter ihre Werkstore, in ihre Büros oder auf ihre Produktion werfen, Mitarbeiter engagieren sich mit Führungen, Produktpräsentationen und besonderen Aktionen.
- Bis zu 150 Unternehmer und Führungskräfte treffen sich bei wechselnden Gastgebern zu einem gemeinsamen Frühstück und persönlichem Erfahrungsaustausch zu verschiedenen Managementthemen – nach mittlerweile fast 40 Veranstaltungen in Wuppertal, Solingen und Remscheid ist das **Businessbreakfast** zu einer festen Größe in der Region geworden.

Baustein II: Engagement fördern

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ zielt auf die Aktivierung neuen unternehmerischen Engagements. Die REGIONALE 2006 startete daher in Kooperation mit Wirtschaftsinstitutionen in der Region einen Aufruf an Unternehmen, neue Projekte zu entwickeln und gemeinsam mit der REGIONALE 2006 Agentur zu qualifizieren. Zwei dieser Projekte wurden im Rahmen der REGIONALE 2006 bereits umgesetzt: die Verlagerung der Solinger Musikschule in die Räumlichkeiten der Egon Evertz KG, und die Weiterentwicklung des Projekts SchulPOOL. Weitere Projektideen – u.a. die Einrichtung eines Dampfbrennerei-Museums in der „Alten Destille“ (Remscheid), die Umnutzung des ehemaligen Weinkontors Himmelmann/Pothmann (Wuppertal) und die Einrichtung eines *Supply Chain Management* der Edscha AG (Remscheid) – konnten nicht im Rahmen der REGIONALEN 2006 realisiert werden, da sie entweder den Förderkriterien nicht entsprachen oder eine Ko-Finanzierung durch das Unternehmen nicht sicher gestellt werden konnte.

Musikschule in der Werkshalle der Egon Evertz KG, Solingen



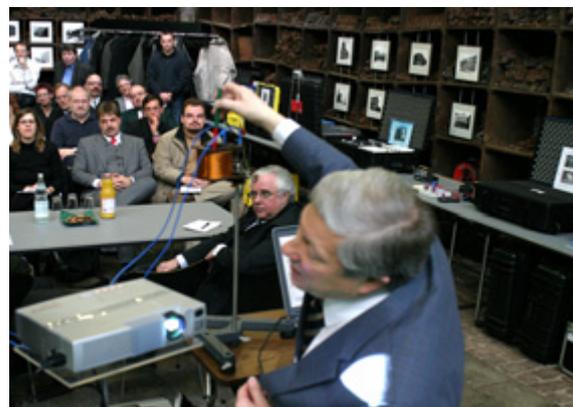
Konzert in der ehemaligen Werkhalle Evertz

Das Unternehmen Egon Evertz KG mit Hauptsitz inmitten des Solinger Schwerpunktprojektes „Südliche Innenstadt“ veranstaltet seit 2001 in einer der stadtbildprägenden Werkshallen Konzerte unter dem Motto „Klassik in Werkshallen“. Darüber hinaus stellt der Unternehmer Egon Evertz der örtlichen Musikschule in einer ungenutzten Fabrikhalle großzügige Räumlichkeiten mietfrei zur Verfügung (vgl. website REGIONALE 2006 und REGIONALE 2006 Agentur 2005; S. 4). Als erster Beitrag zum REGIONALE 2006-Projekt „Südliche Innenstadt“

konnte die Musikschule am 15. Oktober 2004 eingeweiht werden. Seitdem haben rund 2000 Schüler nicht nur einen neuen Unterrichtsort, sondern auch Platz für Veranstaltungen und Konzerte.

SchulPOOL

„SchulPOOL“ setzt sich zum Ziel, den Physikunterricht interessanter, spannender und praxisnäher zu machen und die Jugendlichen für spezielle Berufszweige zu interessieren, um dem Mangel an qualifiziertem Nachwuchs entgegenzuwirken und die Ausbildungsvoraussetzungen zu verbessern. Entstanden ist dieses Projekt aus einer Kooperation des Fachbereichs Physik der Bergischen Universität mit verschiedenen Schulen der Region. Zunächst wurde es mit Geldern der Robert Bosch Stiftung gefördert. Die REGIONALE 2006 hat diese Initiative aufgegriffen und weiterentwickelt. Durch die Vermittlungsarbeit der REGIONALE-Agentur konnte der „Unterstützer-



Versuch im Rahmen von SchulPOOL

konnte der „Unterstützer-

kreis“ des Projekts im Jahr 2004 um rund 20 regionale Unternehmen erweitert werden. Dabei sind verschiedene der bereits prämierten Unternehmen mit anderen, bisher nicht aktiven Unternehmen und der Bergischen Universität Wuppertal eine Partnerschaft eingegangen.

Für das einzige Nachwuchsprojekt der REGIONALE 2006 wurden Unterrichts-Versuchsbausätze entwickelt, die über ein Online-Buchungssystem von den Lehrkräften bestellt und per Kurierdienst geliefert werden können. Zur Auswertung stehen jetzt - wie auch in der Unternehmenspraxis üblich - Laptops zur Verfügung, die mit insgesamt 36.000 Euro gesponsert wurden. Trotz des Auslaufens der ursprünglichen Förderung wird das Projekt auch 2005 weitergeführt und in der dritten Phase mit Beamern für Lehrerdemonstrationsversuche ausgestattet. Dazu fanden sich erneut genügend Unternehmer, die für „ihren“ technischen Nachwuchs nochmals 15.000 € zur Verfügung stellten. Inzwischen wird das Angebot von SchulPOOL von über 30 Schulen aus dem Bergischen Städtedreieck und den angrenzenden Kommunen genutzt (vgl. REGIONALE 2006 Agentur 2005; S. 5).

Projektauswahl

Die Auswahl der auszeichnungswürdigen Projekte erfolgt in drei Schritten:

1. Die REGIONALE Agentur sammelt Vorschläge. Teils bewerben sich die Unternehmen selbst, teils werden der Agentur auch aus dem Projektausschuss Unternehmen benannt. Zusätzlich recherchiert die Agentur in Zeitungen und Zeitschriften nach Beispielen unternehmerischen Engagements in der Region.
2. In Zusammenarbeit mit den Unternehmen erarbeitet die REGIONALE-Agentur kurze „Steckbriefe“, in denen das betreffende Unternehmen und sein Engagement für die Region dokumentiert werden. Regelmäßig werden hierzu auch Unternehmen vor Ort besucht und interviewt, um ergänzende Informationen zu erhalten. Darüber hinaus hält die Agentur auch Rücksprache mit Kammern und Wirtschaftsförderungen.
3. Der Projektausschuss berät auf der Basis der „Steckbriefe“, welche Unternehmen mit der Auszeichnung „Lebendige Unternehmenskultur“ geehrt werden.

Die Projektauswahl erfolgt stets auf Konsensbasis, Entscheidungen werden grundsätzlich einvernehmlich getroffen und müssen von allen Ausschussmitgliedern mitgetragen werden. Fallen die Urteile der Projektausschuss-Mitglieder unterschiedlich aus, wird das entsprechende Unternehmen aufgefordert, sein Engagement noch einmal ausführlich darzulegen. Dann kann es auch passieren, dass Projektvorschläge abgelehnt werden, weil sie nicht den Kriterien entsprechen, oder das als „besonderes Engagement“ bezeichnete Projekt bei näherer Betrachtung in erster Linie dem engeren Firmenzweck dient. Ablehnungen sind jedoch eher selten: „Jedes gesellschaftliche Engagement, das über den unternehmerischen Zweck hinaus geht, insbesondere im sozialen und kulturellen Bereich, ist prämiierungswürdig“, fasst ein Ausschuss-Mitglied die Grundeinstellung zusammen.

„Gesucht wurden Unternehmen, die

- in ihrem Marketing die regionale Herkunft des Produkts zu einem Markenzeichen qualifizieren und so die Region kommunizieren,
- mit Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen aktuellen Erfordernissen begegnen,
- kulturelle, bauliche oder soziale Projekte unterstützen,
- mit der Bergischen Universität kooperieren und marktorientierte Forschung und Erprobung gemeinsam voranbringen,
- sich in allen Ebenen ihres Betriebes der Nachhaltigkeit und dem effizienten Ressourceneinsatz verschrieben haben,
- für ihre Gebäude eine angemessene Architekturqualität umsetzen, wobei auch das ‚Recycling‘ von Flächen und Gebäuden eine Rolle spielt oder
- sich mit einem Fabrikverkauf, einem Besucherraum oder für Veranstaltungen öffnen.“

(Quelle: LUK-Broschüre 3. Auflage 02/2005)

Im Projektaufruf wie den späteren Projektdokumentationen sind die Auswahlkriterien explizit benannt. Neben sozialem und kulturellem Engagement gelten auch Kooperationen mit der örtlichen Universität, besondere Angebote für Besucher, eine hohe Architekturqualität, hohe ökologische Standards, besondere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und regionsbezogenes Marketing als „preisverdächtig“ (vgl. Übersicht). Für Diskussionen innerhalb des Projektausschusses sorgte dabei insbesondere die Preis-Kategorie „Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen“. Einige Ausschussmitglieder vertraten hier die Auffassung, dass die Qualifizierung von Mitarbeitern primär dem Unternehmen diene und daher eine selbstverständliche Aufgabe sei. Letztlich überwog aber die Einschätzung, dass besonderes Engagement für Ausbildungsplätze in der heutigen wirtschaftlichen Situation eine Auszeichnung wert sei. Ein Mitglied des Projektausschusses beschreibt den Prozess der Auswahl prämiierungswürdigen Unternehmensengagements und die Schwierigkeiten, die dabei auftauchen:

„Natürlich wurde mit der Menge [an Unternehmen], die sich beworben haben, auch die Erfüllung der Kriterien im reinen Sinne immer schwieriger. ... beim vorletzten und letzten Tag der „Lebendigen Unternehmenskultur“, da war die eine oder andere Bewerbung dabei, wo man schon mal im Unternehmen nachfragen musste: „Ja, wie macht ihr das denn tatsächlich?“, und noch mal sehr genau hingucken musste. Wo es auch Diskussionen unter den Beiratsmitgliedern [Projektausschuss] gab: ‚Passt das nun noch hinein, oder passt es nicht hinein?‘ Aber auch das würde ich als natürlich ansehen: Am Anfang findet man diejenigen, die nach der ‚reinsten Lehre‘ genau da hinein passen, und je mehr das aber wurden – und man war ja im Endeffekt froh um jeden, der mitmachen wollte und meinte ‚Ich hab was Besonders vorzuweisen und möchte mich gerne in den Kreis mit einschließen‘ – wollte man ja nicht jemanden ablehnen und sagen ‚Passt da nicht rein‘. Aber es hat im Laufe der Zeit, in der 3. und 4. Runde, tatsächlich Vorschläge gegeben, die auch abgelehnt wurden, wo man gesagt hat: ‚Bei aller Wertschätzung, das passt da tatsächlich nicht rein‘.“

Ähnlich wie bei der Auswahl bestehenden Engagements werden auch die Möglichkeiten zur Umsetzung neuer Projekte gemeinsam im Projektausschuss beraten. Bei positiver Entscheidung nehmen die REGIONALE-Gremien die Projekte als unternehmerischen Beitrag in die REGIONALE 2006 auf (vgl. REGIONALE 2006 Agentur 2001b: S. 2).

Finanzierung

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ verfügt über einen vergleichsweise kleinen Projektetat. Zu finanzierende Posten sind in erster Linie die Dokumentationen und die jährliche Veranstaltung „Tag der lebendigen Unternehmenskultur“ (etwa 30.000 € pro Jahr). Einer gesonderten Finanzierung bedürfen die Plakatausstellung und Machbarkeitsstudien zu neuen Einzelprojekten. Hinzu kommen Personalkosten bei der REGIONALE-Agentur: Der Projektleiter bringt jedes Jahr etwa 4-6 Personenmonate Arbeitszeit in das Projekt ein – sei es für die Ansprache von Unternehmen, sei es für die Erstellung von „Unternehmens-Steckbriefen“, die Vor- und Nachbereitung der Projektausschuss-Sitzungen, die Redaktion der Dokumentationen und die organisatorische Vorbereitung der „Tage der Lebendigen Unternehmenskultur“. Diese Sach- und Personalkosten werden mit Mitteln finanziert, die der Agentur von Landesseite aus zur Verfügung gestellt werden. Die Mitarbeit der Verbands- und Unternehmensvertreter im Projektausschuss findet auf ehrenamtlicher Basis statt.

Organisationsstrukturen

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ wird von der REGIONALE 2006 Agentur und dem eigens eingerichteten Projektausschuss getragen. Die **Agentur** übernimmt die Geschäftsführung, Begleitung und organisatorische Umsetzung des Projekts. Der zuständige Mitarbeiter sammelt Vorschläge für die Auszeichnung, spricht Unternehmen an, redigiert die Dokumentationen der *Best Practices* und bereitet in Zusammenarbeit mit den anderen Mitarbeitern der Agentur und externen Partnern die jährliche Großveranstaltung „Tag der lebendigen Unternehmenskultur“ vor. Der **Projektausschuss** beschließt, welche Unternehmen ausgezeichnet werden, und berät die Agentur bei der Vorbereitung des „Tags der Lebendigen Unternehmenskultur“. Ferner unterstützt der Ausschuss die Agentur bei der Qualifizierung neuer Projekte. Er ist verantwortlich für die Weiterführung der von der Leitthemenkommission entwickelten Strategie und legt die Zielrichtung des Projekts fest. Der Ausschuss setzt sich zusammen aus Unternehmensvertretern, jeweils einem Vertreter der drei Wirtschaftsförderungen, der Bildungseinrichtungen der Region und der Wirtschaftsunioren sowie einem Vertreter der REGIONALE-Agentur. Die Mitglieder des Ausschusses wurden von den Projektinitiatoren vorgeschlagen und von der REGIONALE-Lenkungsgruppe am 14.11.2004 förmlich benannt.

Mitglieder des Projektausschusses (Stand 2006):

- Bernd Clemens (Wirtschaftsförderung Solingen)
- Erich Giese (Technische Akademie Wuppertal)
- Stefan Kirschsieper für die Wirtschaftsunioren
- Christian Lehmann (Muckenhaupt und Nusselt GmbH & Co. KG)
- Curt Mertens (Carl Mertens GmbH & Co. KG)
- Dr. Reimar Molitor (Regionale 2010 Agentur GmbH)
- Christoph Nieder (Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungsgesellschaft mbH Wuppertal)
- Karin Schellenberg (Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing Remscheid)

Die Zusammensetzung des Ausschusses wird von einem Interview-Partner als geeignet bezeichnet, weil „man sich ... gut ergänzt hat“. Wichtig sei gerade in der Startphase eine Mindestgröße, um Arbeits- und Rechercheaufträge auf mehrere Schultern verteilen zu können. „Die Sollstärke der Gruppe sollte so um die 10 oder 12 sein seitens der Unternehmen und Institutionen, die da mitmachen“, befindet ein Mitglied des Projektausschusses.

Getragen und unterstützt wird das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ ferner von den zentralen Wirtschaftsinstitutionen der Region, die auch im Ausschuss vertreten sind, namentlich die IHK, die Wirtschaftsförderungen und die Wirtschaftsunioren. Ohne ihre Zuarbeit bei der Sammlung und Aus-

wahl von *Best Practices* unternehmerischen Engagements wäre die erfolgreiche Durchführung des Projekts kaum denkbar.

Öffentlichkeitsarbeit

Die Außenkommunikation des Projekts erfolgt über lokale Pressekonferenzen und Pressemitteilungen sowie über regelmäßige Veröffentlichungen in der IHK-Zeitschrift ‚Bergische Wirtschaft‘, wo die Doppelseite des REGIONALE-Projekts „kompetenzhoch³“ für Mitteilungen und Berichte genutzt wird. In der Phase des Projektaufrufs wurde die Außenkommunikation wesentlich durch die Industrie- und Handelskammer unterstützt, die sämtliche Mitglieder anschrieb und zur Teilnahme aufrief. Darüber hinaus gab es Mitteilungen der Wirtschaftsförderungen und der Arbeitgeberverbände über ihre entsprechenden Medien. Außerdem fand eine aktive Bewerbung durch die Mitglieder des Projektausschusses und der Wirtschaftsjuvenen der drei Städte statt. Im weiteren Verlauf des Projekts kamen im Rahmen der REGIONALE-Veranstaltungsreihe „Expedition³“ Exkursionen zur „Lebendigen Unternehmenskultur“ hinzu, bei denen verschiedene Betriebe besucht wurden. Damit hatte auch die Öffentlichkeit Gelegenheit, die prämierten Unternehmen kennen zu lernen und mehr über das Projekt zu erfahren.



Unternehmensbesichtigung mit einer Schulklasse im Rahmen von „Expedition³“



3. Ausgabe der Zeitung der Corporate Citizenship Initiative NRW (Ausschnitt)

Eine zusätzliche Öffentlichkeit erhielt das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ durch die Initiative „Corporate Citizenship in NRW“ des (damaligen) Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit (MWA). Im Rahmen dieses Wettbewerbs gab es von Seiten der REGIONALE-Agentur einen eigenen Aufruf an die bergischen Unternehmen. Bei einer regionalen Auftaktveranstaltung in Remscheid wurde der Landeswettbewerb in der regionalen Unternehmerschaft vorgestellt (vgl. ILS NRW 2005; S. 38/39). Die Wettbewerbssieger wurden im Februar 2005 vom Ministerium veröffentlicht – unter ihnen auch mehrere Unternehmen aus dem Bergischen.

Medienresonanz

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ möchte einen Beitrag zur Schärfung des regionalen Profils leisten (vgl. Abschnitt „Ziele“). Die Darstellung in den Medien ist daher von großer Bedeutung: Welche Resonanz erfährt die Unternehmensehrung in der Öffentlichkeit? Wie häufig und mit welchem „Zungenschlag“ wird über das Projekt berichtet? Um einen Eindruck von der Medienresonanz zu erhalten, erhob die REGIONALE-Begleitforschung die Häufigkeit und Art der Berichterstattung in den

drei großen lokalen Tageszeitungen „Remscheider Generalanzeiger“, „Solinger Tageblatt“ und „Solinger Morgenpost“. Ergänzt wird dieser Überblick mit den von der REGIONALE-Agentur gesammelten Pressespiegeln für die Jahre 2005 und 2001 (das Entstehungsjahr des Projekts). Die Pressespiegel der Agentur umfassen neben den drei genannten Tageszeitungen die „Bergische Morgenpost Remscheid“ (wie die Solinger Morgenpost eine der 29 Lokalausgaben der Rheinischen Post), die „Westdeutsche Zeitung“ (Auflage: 200.000) in ihrer Wuppertaler Regionalausgabe, die Regionalnachrichten des WDR, die 14-tägig erscheinenden „Bergischen Blätter“ und die monatlich erscheinende IHK-Zeitschrift Bergische Wirtschaft (Auflage: 10.000, mit Gastbeiträgen der REGIONALE-Agentur).

Die Zeitungsanalyse zeigt, dass regelmäßig und mit steigender Tendenz über die „Lebendige Unternehmenskultur“ berichtet wird. Die Häufigkeit der Medienpräsenz entspricht dabei dem zeitlichen Ablauf des Projektes: Die Berichterstattung der Zeitungen findet vorwiegend anlässlich der „Tage der Lebendigen Unternehmenskultur“ statt, außerdem werden das Erscheinen der Dokumentation und Veranstaltungen wie die Plakatausstellung oder die Bus-Exkursionen zu Unternehmen angekündigt.

*Presseberichterstattung zum Projekt „Lebendigen Unternehmenskultur“ (2001 – 2005)
(Anzahl der Artikel)*

	2001	2002	2003	2004	2005
Gesamt*	7	17	4	14	35
davon:					
zum Projektauftritt	6				
zum Tag der Lebendigen Unternehmenskultur		13	3	8	12
zu den prämierten Unternehmen/ Projekten		1	1	2	14
Veranstaltungshinweise (Plakatausstellung, Busexkursionen, ENTERPreis)				4	6

* für 2001 und 2005: vollständiger Pressespiegel: Westdeutsche Zeitung, Solinger Tageblatt, Solinger Morgenpost, Bergische Morgenpost, Remscheider Generalanzeiger, Westdeutsche Rundschau, Bergische Blätter, Bergische Wirtschaft (IHK-Zeitschrift mit Gastbeiträgen der REGIONALE-Agentur), Lüttringhauser Anzeiger, WDR-Lokalseite; für 2002, 2003 und 2004: Remscheider Generalanzeiger, Solinger Tageblatt, Solinger Morgenpost

Im Jahr 2005 ist das Medieninteresse an der „Lebendigen Unternehmenskultur“ besonders hoch: Insgesamt 35 Mal wird über das Projekt berichtet. Dazu beigetragen hat eventuell die durch Franz Müntefering (SPD) angestoßene „Kapitalismusdebatte“. Hinzu kommt der vom Landesministerium ins Leben gerufene Wettbewerb ENTERPreis, in dessen Zusammenhang auch das REGIONALE-Projekt Erwähnung findet. Außerdem werden Ausblicke auf die „Bergische EXPO '06“ gegeben, das Präsentationsjahr der REGIONALE 2006, deren Auftakt der letzte „Tag der Lebendigen Unternehmenskultur“ bildet. Unabhängig von diesen „Sonderereignissen“ spricht die häufige Berichterstattung auch dafür, dass der Name „Lebendige Unternehmenskultur“ mittlerweile bekannt ist und im Zusammenhang mit Berichten über Unternehmen oder über die REGIONALE 2006 häufiger genannt wird. Eine Etablierung des Projekts lässt sich auch daran ersehen, dass die Solinger Morgenpost im Jahr 2005 eine Reihe startete, in der die elf Solinger Firmen, die zuvor am „Tag der Lebendigen Unternehmenskultur“ geehrt wurden, mit ihren Projekten nacheinander vorgestellt wurden. Auch das Solinger Tageblatt

stellt in einer wöchentlichen Serie „Das ABC der Firmenkultur“ alle bisher geehrten Solinger Firmen vor.

Die Berichterstattung zu den „Tagen der Lebendigen Unternehmenskultur“ ist durchweg positiv: „Die prächtige Villa Herberts in Wuppertal bildete am Sonntag den Rahmen für eine außergewöhnliche Feierstunde“, titelt zum Beispiel der Remscheider Generalanzeiger anlässlich des ersten „Tages der Lebendigen Unternehmenskultur“ („Region ‚in die Welt tragen“ in RGA vom 6.5.2002), übereinstimmend mit der Bergischen Morgenpost: „Der Ehrungsort hätte kaum passender sein können“ („Der querliegende Eiffelturm“ in BM vom 6.5.2002). Aber auch die ergänzenden Maßnahmen wie z.B. die Plakatausstellung erfahren wohlwollende Kommentierung: „Welch bedeutende Rolle solche Unternehmen innehaben, beweist nicht zuletzt die Ausstellung ‚Lebendige Unternehmenskultur‘, die bis zum 6. Juni im Rathaus zu sehen ist.“ (Slotwinski, T.K: PUNKTUM: Unsere Stadt braucht Kreativität und Mut, in RGA vom 22.5.2002).

Herausgestellt werden in der Berichterstattung verschiedene Verdienste des Projekts: Durch die „Lebendige Unternehmenskultur“ sei das unternehmerische Engagement für die Gemeinschaft erstmals öffentlich gewürdigt worden (vgl. „Unternehmer engagieren sich“ in RGA vom 9.6.2002); das Projekt verdeutliche, „dass Strukturwandel und Stadtentwicklung [...] auch vom unternehmerischen Engagement abhängt“ („Die Region ‚in die Welt tragen“ in WZ vom 6.5.2002) und trage dazu bei, das Selbstbewusstsein der Bergischen Wirtschaft zu stärken (vgl. „Durch Engagement das Profil schärfen“ in RGA vom 7.5.2002). Außerdem leiste die „Lebendige Unternehmenskultur“ einen Beitrag zur Schärfung des regionalen Profils durch die Unternehmen (vgl. „15 Firmen aus Solingen geehrt“ in ST vom 6.5.2002).

Das Solinger Tageblatt urteilt anlässlich des dritten Tages der Lebendigen Unternehmenskultur: „Von Jahr zu Jahr wird transparenter, wie vielfältig und lebendig der Standort ist. Begegnung und Austausch ist ein weiterer Effekt, der durch diese Plattform befördert wird“ („Sechs ‚Neue‘ beweisen Kultur“ in ST vom 8.5.2004) und bezeichnet die „Lebendige Industrie- und Unternehmenskultur“ sogar als „Schlüsselthema der REGIONALE“ („Weiter Suche nach Firmen mit ‚Kultur“ in ST vom 13.5.2002).

Die Mehrzahl der Zeitungsberichte verbindet die Vorstellung des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“ mit der Vorstellung einzelner, geehrter Unternehmen. Die Tatsache, dass in vielen Artikeln die positiven Statements von Bürgermeister, REGIONALE-Vertretern und Unternehmern zitiert werden, während keine negativen Stimmen zu lesen sind, belegt, dass die Initiative „Lebendige Unternehmenskultur“ in der Öffentlichkeit sehr positiv aufgenommen wird.

3 Bewertung aus Sicht der Akteure

Eine erste Zwischenbilanz

Eine abschließende Bewertung des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“ ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht möglich: Die langfristigen Wirkungen der Unternehmensehrungen auf das Profil der Region lassen sich noch nicht abschätzen, und manche der neu angeregten Unternehmensinitiativen befinden sich noch in der Planungsphase (s. Abschnitt: „Baustein II: Engagement fördern“). Auf der Basis der durchgeführten Interviews, der Dokumentenanalyse und der Medienanalyse lässt sich jedoch eine erste „Zwischenbilanz“ formulieren. Sie fällt positiv aus.

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ wird von allen Projektbeteiligten als Erfolg beschrieben. Das Projekt sei „angekommen“ und „auf sehr viel positiven Rückhalt gestoßen“, resümiert ein Ausschuss-Mitglied. Die positive Resonanz auf die Aktivitäten der „Lebendigen Unternehmenskultur“ gilt auch für die Medien, die insbesondere zu den jährlichen Preisverleihungen ausführlich über das Projekt berichteten (siehe Abschnitt „Medienresonanz“). Allein die Tatsache, dass das Projekt sich mittlerweile seit vier Jahren in der Durchführung befindet (begünstigt durch die Art der Finanzierung, s. Kap. 11 „Erfolgsfaktoren“), kann als Erfolg gewertet werden – gerade im Vergleich zu andere REGIONALE-Projekten, deren Umsetzung noch aussteht:

„Die „Lebendige Unternehmenskultur“ ist wenigstens ein Beispiel, das funktioniert hat, während ich bei den anderen eigentlich noch sehr viele Fragezeichen dahinter sehe.“

Als weiterer Erfolg wird auch die Tatsache gewertet, dass sich viele Unternehmen am Projekt beteiligt haben und dem Aufruf der Agentur, der Wirtschaftsförderungen, Kammern und Verbände zur Einreichung von Beispielen gefolgt seien:

„Die Ziele wurden weit übertroffen. Wir haben viel mehr, viel spannendere Beiträge gefunden, als wir je gedacht haben.“

Ein wichtiger Erfolg des Projekts wird darin gesehen, dass **neues gesellschaftliches Engagement von Unternehmen** ausgelöst wurde. Der zuständige Mitarbeiter der REGIONALE-Agentur, Michael Führs, führt in einem Fachaufsatz zu Kommunikation in Planungsprozessen aus: „Die strategische Herangehensweise ist als erfolgreich zu bewerten. Neben sehr positiven Rückmeldungen von inner- und außerhalb der Region und einer guten Presseberichterstattung konnten im Rahmen der Strategie bereits einige unternehmerische Folgeprojekte mit Nutzen für die Region generiert werden“ (Führs 2005: 63). Durch die Dokumentation und öffentliche Ehrung von guten Beispielen unternehmerischen Engagements seien andere Unternehmer ermutigt worden, selbst aktiv zu werden. Aber auch die bereits aktiven Unternehmen seien in ihrem Engagement bestärkt worden und hätten „einen Zusatzimpuls bekommen dranzubleiben“. Ein Vorzeigebeispiel für neu entstandenes Engagement ist das Projekt „SchulPOOL“, in dem sich verschiedene Unternehmen der Region zusammengeschlossen haben, um den Physikunterricht an den Schulen praxisorientierter zu gestalten (vgl. Abschnitt „Baustein II: Engagement fördern“). In einem anderen Fall konnte ein bereits prämiertes Unternehmen, das sich für die Ausbildung lernbehinderter Jugendlicher einsetzt, andere Unternehmer davon überzeugen, ebenfalls in diesen Bereich zu „investieren“. In welchem Umfang es bisher gelungen ist, neues unternehmerisches Engagement für den Standort anzuregen, lässt sich allerdings noch nicht absehen – nicht zuletzt deshalb, weil sich unternehmerisches Engagement aufgrund der „typisch bergischen Bescheidenheit“ in Teilen nach wie vor im „Verborgenen“ abspielt. Allerdings ist davon auszugehen, dass die Generierung neuer Projekte als Reaktion auf die Ehrung bestehenden Engagements eine gewisse Zeit braucht. Es könne 2-3 Jahre dauern, so ein Akteur, „bis sich da etwas bewegt“. Es ist also anzunehmen, dass die durch die „Lebendige Unternehmenskultur“ hervorgehobenen Beispiele noch über Jahre als Vorbilder für neue Aktivitäten dienen werden.

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ hat nach Einschätzung der Beteiligten dazu beigetragen, das **Miteinander zwischen Wirtschaft und öffentlicher Hand** und die Beziehung zur Bürger-

schaft zu fördern. Auch die REGIONALE-Agentur sieht im verbesserten Verhältnis von Städten und Unternehmen einen wesentlichen Erfolg des Projekts: Zum einen sei durch die „Lebendige Unternehmenskultur“ eine neue Qualität von Kommunikation erreicht worden; zum anderen trete man in Vorleistung mit einer präsentierbaren Anerkennung in Form der Awards. Dies hat zur Folge, dass die Stadt bei weiteren Gelegenheiten, bei denen sie Unternehmer um Unterstützung ersuche, nicht nur als Bittsteller auftrete, sondern „auf einer anderen Ebene mit den Unternehmen reden“ könne, so ein Interview-Partner. Gerade das Projekt SchulPOOL zeige, dass man auf den einmal in diesem Zusammenhang gewonnenen Unterstützerkreis auch später zurückgreifen könne (vgl. ILS NRW 2005; S.38/39).

Die **Kooperation zwischen Unternehmen** hat in den letzten Jahren in der Region „ein Stückchen mehr Fahrt aufgenommen“, wie ein befragter Unternehmensvertreter feststellt. Die „Lebendige Unternehmenskultur“ hat hierzu nach Einschätzung der Projektbeteiligten einen wichtigen Beitrag geleistet:

Ich glaube schon, dass die LUK hier ... die Steigbügelhalter-Funktion für Kooperationen zwischen Unternehmen erfüllt hat. ... Die LUK war nicht allein ausschlaggebend dafür, aber sie hat positiv dazu beigetragen, dass der Wille zur Kooperation ... gestiegen ist.“

Gerade die „Tage der Lebendigen Unternehmenskultur“ ermöglichten neue Kontakte zwischen Unternehmen der Region. Nach Aussage eines befragten Akteurs habe man „eine Menge Gleichgesinnter“ gefunden, wodurch in Zukunft Synergieeffekte in der geschäftlichen Zusammenarbeit möglich seien. Allgemein sei der Zusammenhalt der Unternehmer in den drei Städten durch die „Lebendige Unternehmenskultur“ und parallele Aktivitäten im Rahmen von „kompetenzhoch³“ „deutlich gestärkt worden“. Allerdings wird auch die Gefahr gesehen, dass dieser Zusammenhalt nach Beendigung des Projektes und der REGIONALE wieder abnehmen könnte.

„Sicherlich haben sich die Beziehungen verstärkt; es kann aber auch wieder zusammenbrechen.“

Das ursprüngliche Ziel, ein förmliches Netzwerk von Unternehmen zu gründen, konnte bisher nicht erreicht werden. Vielmehr stellt in vielen Fällen die Agentur die zentrale Schnittstelle dar, über die die Unternehmen in Verbindung stehen. Wie nachhaltig die neu entstandenen Kontakte zwischen den Unternehmen sind, wird sich also erst noch zeigen müssen.

Ein weiterer, wichtiger Effekt der „Lebendigen Unternehmenskultur“ besteht in der **Stärkung der regionalen Identität**, insbesondere auf Seiten der Unternehmer. Nach Aussage eines Unternehmensvertreters ist durch die REGIONALE 2006, aber auch gerade durch das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ ein „neues Selbstvertrauen“ entstanden: „Aus der REGIONALE haben wir am meisten gelernt, was in unserer Region steckt, was für Potenziale wir haben“. Ein anderer Interviewpartner ergänzt, dass man sich in der Region der besonderen Standortfaktoren bewusst geworden sei und damit einen neuen „Stolz auf die Region“ geschaffen habe. Die Identifikation mit dem Standort spiegle sich sogar in einer gestiegenen Standorttreue wieder.

Die Wirkung des Projekts auf das **Image der Region** ist nach Einschätzung der befragten Akteure nicht einfach zu beurteilen, da hierzu ein repräsentatives Bild der Außenwahrnehmung erhoben werden müsste. Die Interviewpartner sind jedoch in der Mehrheit davon überzeugt, dass die „Lebendige Unternehmenskultur“ positiv zum regionalen Imagewandel beiträgt. Das belegen folgende Zitate aus den Interviews:

„...ein interessantes und klares Profil der Region. Das hat das Label LUK auf jeden Fall geschafft.“

„Wir haben auch unsere Position im Vergleich zum Rheinland und zum Ruhrgebiet stärken können dadurch.“

„... ich denke schon, dass es [das LUK-Projekt] Beachtung gefunden hat in anderen Regionen. Was machen denn die Bergischen da? Das ist doch etwas, was wir auch mal machen könnten.“

Auch außerhalb der Region sei es gelungen, „ein neues Bewusstsein zu schaffen für das, was das Bergische Städtedreieck in langer Tradition geprägt hat“, und dieses Profil der Region in die Standortdebatte einzubringen. Unternehmensnetzwerke und Unternehmensengagement könnten einen wichtigen Grund darstellen, „warum es sich lohnt, hier anzusiedeln“. Die europäische Studie CSR, die verschiedene Projekte freiwilligen Unternehmensengagements vergleicht, kommt zu einer ähnlichen Bewertung: „Besonders über die Dokumentationsbroschüre hat man es geschafft, nach innen und außen das besondere Profil der Region als Unternehmensstandort zu kommunizieren“ (CSR-Vaderegio II 2004; S. 55). Für die Einschätzung, die „Lebendige Unternehmenskultur“ sei ein wichtiger Imagefaktor, spricht schließlich auch die Tatsache, dass manche Unternehmen die „Produkte“ des Projekts – namentlich die Dokumentations-Broschüre und die Plakatausstellung – in ihre eigenen Marketing-Aktivitäten einbinden (vgl. Führs 2005; S. 62/63). Es gibt jedoch auch Skepsis am Image-Erfolg der Standort-Kampagne:

„Ob man jetzt die unheimliche Breitenwirkung auch außerhalb der Unternehmen, die beteiligt waren, ... erreicht hat, ... das weiß ich nicht.“

Von mehreren Projektbeteiligten wird schließlich auch eine weitere Image-Wirkung hervorgehoben: Die „Lebendige Unternehmenskultur“ habe im Verbund mit den zahlreichen anderen REGIONALE-Aktivitäten bewirkt, dass das Bergische Städtedreieck bei der Landesregierung in Düsseldorf heute stärker wahrgenommen wird. Nach Auskunft eines Ausschussmitglieds hat das Projekt „ein Signal nach Düsseldorf gesendet“. Ein anderer Befragter beschreibt die Wirkung der REGIONALE 2006 auf die Landespolitik so: „Unzweifelhaft haben wir erreicht, dass wir beim Ministerium einen besseren Namen haben als früher“.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es nach Einschätzung der befragten Akteure gelungen ist, das vielfältige Engagement der vorwiegend kleinen und mittleren Unternehmen zu bündeln und **strategisch zu nutzen**. Aus den vorliegenden Aussagen und Dokumenten kann geschlossen werden, dass die „Lebendige Unternehmenskultur“ eine positive Wirkung auf das weitere Engagement der Unternehmen sowie auf das Image und die Identität der Region hat und deshalb von den Projekt-

beteiligten als erfolgreich bewertet wird. Möglich wurde dieser Erfolg nicht zuletzt durch die gute projektinterne Zusammenarbeit.

Qualität der Zusammenarbeit

Die Qualität der projektinternen Zusammenarbeit wird von mehreren Projektbeteiligten ausdrücklich gelobt. Ein Unternehmensvertreter beschreibt die Zusammenarbeit im Rahmen der „Lebendigen Unternehmenskultur“ als „von Anfang an eng und vertrauensvoll“. Ein anderer hebt die gute Kooperation mit der REGIONALE 2006 Agentur hervor:

„Die Qualität der Zusammenarbeit mit der Agentur würde ich als ausgesprochen gut bezeichnen.“

Gerade der professionellen Steuerung der Kooperation durch die Agentur-Mitarbeiter sei es zu verdanken, dass die projektinterne Zusammenarbeit von Effizienz geprägt sei (vgl. Abschnitt „Die Rolle des Instruments REGIONALE“).

Es gibt jedoch auch Kritik an der projektinternen Kommunikation. Sie bezieht sich vor allem auf die geringe Frequenz der Treffen: Der Ausschuss habe in der Anfangsphase noch quartalsweise, später nur noch halbjährlich getagt. Zudem sei die mangelnde Präsenz der Ausschuss-Mitglieder zu beklagen. In der Regel habe nur die Hälfte der Vertreter an den Ausschusssitzungen teilgenommen. Ein Großteil der Abstimmungen erfolgt daher per Email. Die seltene „face-to-face“-Kommunikation hat nach Einschätzung eines Projektbeteiligten die Aufrechterhaltung eines „inhaltlichen Maßstabes“ erschwert und den Projektfortgang verzögert:

„Der Projektausschuss hätte noch häufiger tagen können. ... Einiges ist auf der Strecke geblieben, einfach weil die Leute [bei den Projektausschuss-Sitzungen] nicht da waren.“

Dieser Mangel sei jedoch in Teilen dadurch kompensiert worden, dass die „Kerngruppe“ umso besser zusammengearbeitet habe.

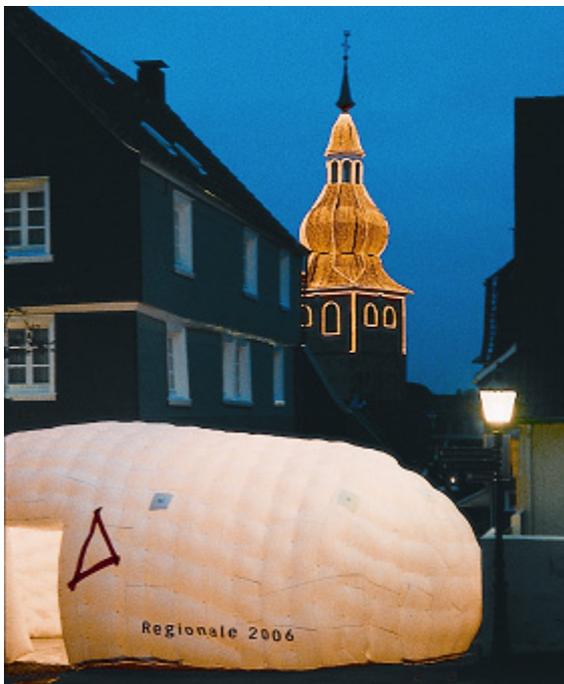
Eine maßgebliche Veränderung und Anpassung der Kooperationsstruktur bestand darin, die Diskussion aller Projektbewerbungen aus den Ausschusssitzungen „auszulagern“. Anfangs fand die Diskussion während der Ausschusssitzungen statt, was sich als sehr zeitaufwändig erweis. Nach einem halben Jahr wurden die Anträge der Unternehmen daher bereits im Vorwege der Sitzungen per E-Mail an alle Ausschussmitglieder verschickt, mit der Bitte um schriftliche Stellungnahme. Nur die strittigen Projekte wurden dann auf der nächsten Ausschusssitzung besprochen und entschieden. Diese Veränderung ermöglichte eine umfassendere Behandlung anderer, organisatorischer und inhaltlicher Fragen, wie beispielsweise die Vorbereitung des „Tages der Lebendigen Unternehmenskultur“.

Einen wichtigen Beitrag leistete das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ nach Meinung der befragten Akteure zur Verbesserung der **Zusammenarbeit zwischen den drei Städten**. Ebenso wie für die REGIONALE 2006 insgesamt gelte auch für die „Lebendige Unternehmenskultur“, dass sie einen „Quantensprung in der Kooperation“ der drei Städte darstellt, so ein befragter Unternehmensvertreter.

„Vor einigen Jahren haben wir kaum miteinander gesprochen. Es hat mal Kontakte gegeben, aber dieses permanente oder immer wiederkehrende Gespräch, das gab's nicht. Unser OB sagte das auch immer: „Vor diesen REGIONALE-Aktivitäten haben wir uns ja kaum gekannt, heute duzen wir uns.“

Gerade die Zusammenarbeit der drei Wirtschaftsförderungen sei u.a. durch dieses Projekt enger und persönlicher geworden:

Die Rolle des Instruments REGIONALE



Das Infopneu der REGIONALE 2006

Die REGIONALE-Agentur stellt den zentralen Akteur sowohl im Netzwerk der REGIONALE als auch im Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ dar. Sie koordiniert die Auswahl und Prämierung von Beispielen unternehmerischen Engagements, indem sie Projekte recherchiert, den Kontakt zu den Unternehmen herstellt, zu den Ausschusssitzungen einlädt sowie die „Tage der Lebendigen Unternehmenskultur“ vorbereitet und durchführt. Insbesondere durch das Zusammentragen von Informationen und Projekthinhalten fungiert die Agentur als Entscheidungsvorbereiter für den Projektausschuss. Des Weiteren erarbeitet sie die Dokumentation der prämierten Projekte und sorgt für die medienwirksame Darstellung und Öffentlichkeitsarbeit der „Lebendigen Unternehmenskultur“.

Auch bei der Entwicklung neuer Projekte spielt die REGIONALE-Agentur eine zentrale Rolle. Sie agiert als erste Kontaktstelle für Unternehmen der

Region, die in einem der im Projektauftrag genannten Felder aktiv werden wollen. Aufgabe der Agentur ist es, die Unternehmen bei der Entwicklung der Initiative, der Partnersuche und der Bewerbung um öffentliche Mittel für das neue Projekt zu unterstützen (vgl. CSR-Vaderegio II 2004; S. 56). Die Agentur kann dabei als „Türöffner“ dienen, indem sie Akteure aus unterschiedlichen Institutionen und Unternehmen zusammenführt und zur Kooperation „anstiftet“: „Die REGIONALE 2006 dient dabei als Plattform der Zusammenführung, Beratung, Qualifizierung und schließlich der Präsentation der Projekte im Rahmen der Leistungsschau der Region“ (REGIONALE 2006 Agentur 2004; S. 91).

Zwischen den drei Städten nimmt die Agentur die Rolle einer neutralen, ausgleichenden Organisation ein, die Gemeinsamkeiten erzeugt. „Gerade ihre Neutralität ist ihr Erfolgsfaktor“, so ein Vertreter der Wirtschaftsförderung, „sie ist ein Katalysator zwischen den Interessen der drei Städte“. Auch ein befragter Unternehmensvertreter sieht die REGIONALE-Agentur „als Bindeglied und Impulsgeber“ der Zusammenarbeit.

Die Zitate aus den Interviews belegen die hohe Wertschätzung, die die Agentur bei den Projektpartnern genießt:

„Die Organisation dieser Ausschusssitzungen ist ... höchstprofessionell gemacht, es wurden immer drei Termine angeboten. [...] Die Vorbereitungen der Treffen, die Organisation der Treffen selbst, die Informationen, die eingebracht wurden, hinterher die Umsetzung bis hin zur Organisation des jeweiligen Tages der LUK - [es] gibt es nichts, wo ich irgendwo Kritik dran anbringen würde.“

„Ohne die Agentur wäre manches mit Sicherheit nicht auf den Weg gekommen. Da waren ja auch die, die kreativ gedacht haben. Die Zeit haben wir gar nicht.“

„Diese vielen schönen Dinge würde es so nicht geben ohne die REGIONALE, davon bin ich überzeugt.“

Zusammenfassend wird die Agentur aus Unternehmersicht folgendermaßen bewertet:

„Wenn so etwas noch mal gemacht würde, würde ich sagen, diesen Weg sollte man immer wieder so gehen. Also eine Koordinationsstelle, die das ganze vorantreibt, koordiniert, die den Kontakt zu den einzelnen Mitgliedern hält, die auch personelle und finanzielle Ressourcen dafür zur Verfügung hat und die um sich herum im Endeffekt einen Kreis von Personen, von Vertretern von Institutionen, von Firmen scharf, um diese Dinge inhaltlich zu diskutieren und um – ich sag mal – Katalysator- und Acceleratorfunktion in die Wirtschaft hinein zu haben. [...] Da wüsste ich überhaupt nichts, wo ich sagen würde, das würde ich anders organisieren oder anders machen.“

Erfolgsfaktoren

Verschiedene Rahmenbedingungen haben die Umsetzung der Initiative „Lebendige Unternehmenskultur“ erleichtert. Die befragten Akteure haben recht genaue Vorstellungen davon, welche Faktoren den Erfolg des Projekts ausmachen:

- 1) *Betriebsgrößenstruktur der Region:* Die klein- und mittelbetrieblich geprägte Wirtschaftsstruktur des Bergischen Städtedreiecks „hat das ganze Projekt sehr stark begünstigt“. Klein- und Mittelbetriebe sind aufgrund von persönlichen Bindungen viel enger in ihrer Region verwurzelt als Großbetriebe, die in ihrer Standortwahl weltweit flexibel sind. Deshalb verfügt der Raum der REGIONALE 2006 über eine Fülle von Beispielen unternehmerischen Engagements – eine Grundvoraussetzung für die Organisation öffentlicher Unternehmensehrungen.
- 2) *Gründliche Vorbereitung:* Der Anspruch, Beispiele unternehmerischen Engagements öffentlich auszuzeichnen, setzt eine gute Bestandsaufnahme von Seiten der Projektorganisatoren voraus: In welchen Bereichen (Kultur, Kunst, Soziales, Ausbildung, Architektur etc.) gibt es in der betreffenden Region herausragende Beispiele für unternehmerisches Engagement? Welche Akteure

sind bei der Auswahl zu beteiligen? Welche Standorte kommen als symbolträchtige Orte für die Unternehmensehrungen in Frage?

- 3) *Projektausschuss statt Jury*: Die organisatorische Lösung, ein regelmäßig tagendes Arbeitsgremium zu etablieren, hat sich bewährt. Gegenüber der klassischen „Prominenten-Jury“ hat das Organisationsmodell „Projektausschuss“ verschiedene Vorteile: Die Ausschussmitglieder repräsentieren die wichtigsten Wirtschaftsinstitutionen der Region; sie verfügen über eine gute Kenntnis der Unternehmen; die Kontinuität der Arbeit erleichtert die Beibehaltung inhaltlicher Maßstäbe bei mehreren „Ehrungs-Runden“. Schließlich ist ein mehrjährig arbeitender Projektausschuss in der Lage, neue Initiativen auf den Weg zu bringen und zu begleiten.
- 4) *Externe Koordinierungsstelle*: Ein interkommunales Projekt bestandsorientierter Wirtschaftsförderung wie die „Lebendige Unternehmenskultur“ profitiert von einer neutralen, externen „Steuerungseinheit“, die nicht in die städtischen Verwaltungen eingebunden ist und als Moderator und Impulsgeber fungieren kann. Die Zwischenbilanz der „Lebendigen Unternehmenskultur“ bestätigt die herausragende Rolle der REGIONALE 2006 Agentur, ohne die dieses Projekt nicht zustande gekommen wäre.
- 5) *Einbeziehung von Unternehmer-Persönlichkeiten*: Um Vorbehalte gegenüber der Projektidee abzubauen, wurden in der Startphase gezielt bekannte Unternehmenspersönlichkeiten der Region als Promotoren des Projekts gewonnen. Sie dienen als „Multiplikatoren“ und leisten Überzeugungsarbeit in der Unternehmerschaft. Auch dieser Schritt hat zum Erfolg der „Lebendigen Unternehmenskultur“ beigetragen.
- 6) *Unternehmen als Ansprechpartner*: Um Vorbehalte auf Unternehmensseite abzubauen („Was habe ich von diesem Preis?“) und die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen, wurde die Ansprache der „preisverdächtigen“ Unternehmen an vier Kommunikations-Agenturen der Region delegiert. Die Kommunikation „auf Augenhöhe“ sorgte für eine gute Gesprächsatmosphäre und machte es leichter, Unternehmer vom Nutzen des Projekts zu überzeugen (Überzeugungsarbeit „in den eigenen Reihen“).
- 7) *Transparente Auswahlkriterien*: Wenn Beispiele unternehmerischen Engagements öffentlich gewürdigt werden, bedarf es klarer, konsequent angewandeter Auswahlkriterien. Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ ist in dieser Hinsicht vorbildlich: Die Kriterien der Projektauswahl wurden bereits im Projektaufruf veröffentlicht. Durch die jährliche Erweiterung des Kreises geehrter Unternehmen konnten nach und nach viele der nennenswerten Beispiele unternehmerischen Engagements ausfindig gemacht werden. So dürfte sich kaum ein Unternehmen „übergangen“ fühlen. Andererseits erlaubten die Kriterien im Einzelfall auch eine Ablehnung von Projektbeispielen.
- 8) *Konsensuale Projektauswahl*: Die Auswahl der auszeichnungswürdigen Unternehmen erfolgt im Konsensprinzip: Ein Unternehmen wird nur dann ausgezeichnet, wenn alle Mitglieder des Projektausschusses dieser Entscheidung zustimmen. Dieses Auswahlprinzip gibt den Entscheidungen des Projektausschusses ein besonderes Gewicht und erleichtert es, sie nach außen zu verteidigen.
- 9) *„Städte-Proporz“*: Im Laufe des Projekts sind mittlerweile weit mehr als 100 Unternehmen ausgezeichnet worden. Sie verteilen sich zu etwa gleichen Teilen auf die drei Städte Remscheid, Solingen und Wuppertal, ohne dass es offiziell eine „Proporzregelung“ gegeben hätte: Allein die Tatsache, dass alle drei Städte im Projektausschuss vertreten waren, sorgte dafür, dass dem Gremium Vorschläge aus der gesamte Region zugetragen wurden und auf diese Weise auch die

Auszeichnungen räumlich „gestreut“ sind. Ohne ein gewisses Maß an „Gleichverteilung“ ließe sich eine regionale Initiative wie die „Lebendige Unternehmenskultur“ sicherlich nicht über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten.

- 10) *medienwirksame Inszenierung*: Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ lebt von der sichtbaren, medienwirksamen Auszeichnung der Unternehmen, in Form einer feierlichen Veranstaltung, „greifbarer“ Awards und Plaketten und einer intensiven Berichterstattung in den Medien, insbesondere den lokalen Zeitungen. Die Beachtung, die ein Unternehmen auf diese Weise erfährt, stellt den immateriellen Wert der Auszeichnung dar. Sie wird noch dadurch gesteigert, dass die Preisverleihung von den Bürgermeister*innen persönlich vorgenommen wird. Die medienwirksame „Inszenierung“ des Projekts stellt eine der wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen dar.

- 11) *„Greifbare“ Auszeichnungen*: Nach Einschätzung des Projektleiters bei der REGIONALE-Agentur trägt die Verleihung einer „greifbaren“ Auszeichnung, also des "Awards Lebendige Unternehmenskultur", zum Erfolg des Projekts bei. Die Edelstahl-Steile hat sich als sehr wirksames Kommunikationsmittel herausgestellt: „[D]ie verliehenen Awards haben in vielen Unternehmen Ehrenplätze gefunden, sei es in Glasvitrinen zwischen den eigenen Produkten oder auf dem Konferenztisch. Die Unternehmen geben sich offenbar gerne als Bestandteil des Netzwerkes Lebendige Unternehmenskultur zu erkennen, identifizieren sich also mit der Strategie. Angesichts der prominenten Aufstellungsorte



Plaketten der „Lebendigen Unternehmenskultur“

der Awards kann davon ausgegangen werden, dass diese vielfach Anlass für Gespräche beispielsweise bei Besuchen von Geschäftspartnern sind.“ (Führs 2005; S. 63) Gleiches gilt für die Plaketten, die die ausgezeichneten Unternehmen am Firmensitz anbringen können.

- 12) *Hochwertige Projektdokumentation*: Um die Unternehmensehrungen als Baustein eines Standortmarketings für die Region verwenden zu können, bedarf es qualitativ hochwertiger Projektdokumentationen. Mit einer einfachen Broschüre ist es nicht getan. Das Beispiel der „Lebendigen Unternehmenskultur“ zeigt, dass sich ein anspruchsvolles Design, Vierfarb-Druck und Hardcover-Einband bezahlt machen: Die „Broschüre“ – eher sollte von einem aufwändig gestalteten Buch gesprochen werden – wird von den Unternehmen sogar für die eigene Werbung in der Kommunikation mit Geschäftspartnern eingesetzt. Außerdem dienen die Broschüre und der Internetauftritt als „Nachschlagewerk“, das Unternehmen Anregungen für neue Projektaktivitäten „mit regionalem Überschussnutzen“ gibt (Führs 2005; S. 63).

- 13) *Ehrenamtliches Engagement*: Die erfolgreiche Arbeit des zentralen Projektgremiums – der „Projektausschuss“ – setzt das ehrenamtliche Engagement von Unternehmens- und Institutionenvertretern voraus. Sie bringen ihre „Freizeit“ ein, um neben dem Tagesgeschäft an einem Baustein bestandsorientierter Standort- und Wirtschaftsförderung mitzuarbeiten. Gerade der beratende Einsatz von Unternehmern trägt zum Erfolg des Gremiums bei. Das Beispiel der „Lebendigen Unternehmenskultur“ zeigt, dass eine kontinuierliche Mitarbeit durch die effiziente Vorarbeit der

Agentur und eine pragmatische Wahl der Kommunikationsform (Email statt „face-to-face“) gesichert werden kann.

- 14) *Finanzierung aus Landesmitteln*: Mehrere Projektbeteiligte heben hervor, dass die „Lebendige Unternehmenskultur“ von der 80%-igen Kofinanzierung aus Landesmitteln profitiert hat. Daraus ergab sich ein Freiraum, innerhalb dessen die REGIONALE-Agentur und die beteiligten Unternehmensvertreter das Projekt nach eigenen Vorstellungen entwickeln und umsetzen konnten, ohne dass eine „spürbare Einflussnahme durch Politik und Verwaltung stattgefunden“ hätte. Außerdem konnte der Projektstart beschleunigt werden.
- 15) *Zeitliche Begrenzung*: Nach Einschätzung der befragten Akteure hat die zeitliche Begrenzung der REGIONALE zum Projekterfolg beigetragen: Sie habe die Notwendigkeit impliziert, „immer sehr effektiv zu arbeiten“ und das Projekt frühzeitig anzugehen (Michael Führs, zitiert in: CSR-Vaderegio II 2004; S. 56). Außerdem habe „eine gewisse Ermüdung“ bei den Projektbeteiligten vermieden werden können.
- 16) *Unternehmensehrung als „Vorleistung“*: Dass es im Rahmen des Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ schon jetzt gelungen ist, neues unternehmerisches Engagement zu generieren, ist nicht zuletzt dem Grundprinzip zu verdanken, dass die „städtische Seite“ – hier vertreten durch die Agentur und den Ausschuss – in „Vorleistung“ tritt: Sie zeichnet existierende Leistungen von Unternehmen aus, bevor sie im nächsten Schritt projektbezogen um die Unterstützung bei neuen Aktivitäten bittet.

„Stolpersteine“ und Hemmnisse

Die Umsetzung des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“ ist in Teilen auch auf Hemmnisse gestoßen, die den Projektablauf verzögert oder erschwert, nicht jedoch grundsätzlich in Frage gestellt haben. Sie lassen sich nach den beiden zentralen Maßnahmen – der Ehrung bestehenden Engagements und der Förderung neuen Engagements – differenzieren.

Baustein I: Engagement auszeichnen

- 1) *Skepsis gegenüber öffentlichen Institutionen*: Die Unternehmensehrung kann als kostenlose Werbung für das Unternehmen betrachtet werden: Es erlangt für bereits geleistetes Engagement mediale Aufmerksamkeit. Dennoch begegneten manche Unternehmen der Initiative zunächst mit Skepsis – allein deshalb, weil sie maßgeblich durch öffentliche Institutionen getragen wurde.
- 2) *„Bergische Bescheidenheit“*: Nicht alle Unternehmen, die einer Auszeichnung würdig sind, möchten diese auch erhalten. Sie erachten ihr Engagement für selbstverständlich oder scheuen den „Trubel“ einer öffentlichen Auszeichnung: „Es gab auch Firmen, die abgelehnt haben; wo wir gesagt haben: wir würden Sie gern nehmen.“
- 3) *„Nicht alle sind gleich heilig“*: Gerade in den letzten beiden „Runden“ der Unternehmensehrungen ist die Auswahl von auszeichnungswürdigen Initiativen schwer gefallen. Die Ansätze unternehmerischen Engagements lassen sich zum Teil nur schwer miteinander vergleichen. Eine differenzierte Auszeichnung (1. Preis, 2. Preis, 3. Preis etc.) hätte den Grad des Einsatzes eventuell zum Teil besser wiedergegeben, aber die Umsetzung des Projekts erschwert.

Baustein II: Engagement fördern

- 1) *Wirtschaftliche Rahmensituation:* „Eine Vielzahl von Unternehmen ... gerade aus dem Bergischen Land ... ist im Augenblick von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen her nicht gerade auf Rosen gebettet“ – so bringt es ein Interviewpartner auf den Punkt. Der enge finanzielle Spielraum vieler Unternehmen erklärt, warum es bisher nur in Teilen gelungen ist, *neues* unternehmerisches Engagement auszulösen.
- 2) *Überzogene Erwartungen:* In einem Fall scheiterte die Entwicklung eines neuen Unternehmensprojekts im Rahmen von REGIONALE daran, dass zu hohe Erwartungen an die städtische Seite gestellt wurden – von der geforderten besseren Verkehrsanbindung bis hin zum Ausschluss von Konkurrenten. Diese Erwartungen lassen sich auch in einem gut dotierten „Sonderrahmen“ wie REGIONALE nicht erfüllen.
- 3) *Negative Berichterstattung:* Zeitweise hatte die REGIONALE im Bergischen Städtedreieck mit kritischen Berichten in den lokalen Medien zu kämpfen, insbesondere durch die „Verquickung mit der Schwebbahn-Finanzierung“. Auch die Erfahrungen in verschiedenen anderen REGIONALEN zeigen, dass gerade in den ersten Jahren einer REGIONALE kritische Töne in der Berichterstattung vorkommen, da noch keine „greifbaren“ Erfolge vorweisbar sind. Die in Teilen „negative Stimmung“ könnte sich nach Einschätzung der Befragten auch auf die Bereitschaft niedergeschlagen haben, von Unternehmensseite aus eigene REGIONALE-Projekte auszustoßen.
- 4) *Unterschiedliche Zeithorizonte und Qualitätsvorstellungen:* In einem Fall scheiterte die Umsetzung eines neuen unternehmerischen Projekts im Rahmen von REGIONALE an den Umsetzungstempi und Qualitätsvorstellungen. Mit dem Label „REGIONALE-Projekt“ verbinden sich Erwartungen an gestalterische Qualitäten, die über das Mittelmaß hinausgehen. Dafür sind Wettbewerbs- und Qualifizierungsverfahren oft unumgänglich. Nicht jedes Unternehmen ist bereit, die hierdurch eintretenden zeitlichen Verzögerungen und finanziellen Mehraufwendungen mitzutragen.

4 Ausblick

Wie geht es nach 2006 weiter?

Die Projektbeteiligten sind sich einig: Die „Lebendige Unternehmenskultur“ soll auch nach 2006 fortgeführt werden. Das im Bergischen Städtedreieck etablierte Format der Unternehmensehrung gilt als erfolgreiche etablierte Marke, das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen als sehr gut: „Die „Lebendige Unternehmenskultur ist ihren Preis wert“, so ein Interviewpartner. Für die Fortführung des Projekts spricht aus Sicht der Beteiligten insbesondere, dass die von der „Lebendigen Unternehmenskultur“ angestoßenen Prozesse vor allem mittel- bis langfristig wirken.

Auf der Projektausschuss-Sitzung am 17. Januar 2006 stellte die REGIONALE-Begleitforschung die Ergebnisse der Zwischenbilanz zur Diskussion. Die Teilnehmer nahmen dies zum Anlass, die Perspektiven des Projekts für die Post-REGIONALE-Zeit zu erörtern. Dabei wurden verschiedene inhaltliche und organisatorische Fragen aufgeworfen, die es zeitnah zu klären gilt:

a) Wer übernimmt die Trägerschaft?

Die REGIONALE 2006 Agentur GmbH wird im Jahr 2007 aufgelöst. Damit fällt auch der „Motor“ des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“ weg (vgl. Abschnitt „Die Rolle des Instruments REGIONALE“). Die Frage, wer die Trägerschaft des Projekts übernimmt, ist daher von hoher Bedeutung. Hier zeichnen sich verschiedene Varianten ab. Einige Interviewpartner bevorzugen die Schaffung einer **neuen „zentralen Steuerungseinheit“**, die neben der „Lebendigen Unternehmenskultur“ auch andere erfolgreiche Projekte der REGIONALE 2006 fortführt:

„Wenn es so etwas wie die REGIONALE-Agentur nicht mehr gibt, wird das im Sande versinken. Da bin ich absolut sicher.“

„Wenn man am Gedanken dieser Region festhalten will, muss auch jemand das zentral betreuen.“

So könnte beispielsweise eine neue, stadtübergreifende „Standortmarketing GmbH“ o.ä. gegründet werden.

Alternativ wird diskutiert, ob **bestehende Institutionen** wie das Regionalbüro, die IHK oder die „Stiftung Zukunftsfähiges Wirtschaften“ die Trägerschaft des Projekts übernehmen. In Betracht käme ferner eine Kopplung mit dem „Wuppertaler Wirtschaftspreis“. Diese Option wird von einigen Mitgliedern des Projektausschusses jedoch kritisch gesehen: „Man sollte eine regionale Auszeichnung nicht mit kommunalen verquicken“.

Eine dritte Lösung besteht darin, die Verantwortlichkeit für die Fortführung des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“ an die **Wirtschaftsförderungen der drei Städte** zu delegieren. Diese Lösung lässt allerdings offen, wer die Federführung und insbesondere die (zeitintensive) Vorbereitung der Ausschusssitzungen, der Projektauswahl und der Ehrungen übernimmt.

Als vierte Option bietet sich schließlich an, eigens ein neues „**Projektkonsortium**“ zu gründen. Dieser Vorschlag erwächst aus der Erkenntnis, dass die Zukunft des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“ nach Einschätzung einiger Projektbeteiligter nicht zu stark mit der grundsätzlichen Frage verknüpft werden sollte, wie andere Aufgaben der REGIONALE 2006 weitergeführt werden. Ein eigenes, auch vertraglich festgelegtes „Projektkonsortium“ könnte unabhängig von der Zukunft der Agentur-Aufgaben die Fortführung des Projekts garantieren. Es gibt jedoch auch Gegenstimmen zu dieser Variante: „Warum muss man wieder ein neues Gremium schaffen? Die bestehenden Institutionen müssen in die Lage gebracht werden, so ein Label wie „Lebendige Unternehmenskultur“ zu vergeben“.

Unabhängig von der gewählten organisatorischen Lösung erscheint es aus Sicht der Projektbeteiligten sinnvoll, das bewährte Gremium „Projektausschuss“ fortzuführen. Zumindest ein „Kern“ des Projektausschusses sollte in beratender Funktion weiterarbeiten, so ein Unternehmensvertreter. Erstrebenswert wäre es nach Einschätzung eines Ausschussmitglieds, die Arbeit des Gremiums sogar zu intensivieren, „noch mutiger in die inhaltliche Arbeit zu gehen“ und weitere Personen in die Ausschuss-Arbeit einzubinden.

b) Wer kommt für die Kosten auf?

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ kostet in der bisherigen Form etwa 30.000 Euro p.a. (Dokumentationen, Internetauftritt, Veranstaltung, Awards), zuzüglich einer halben Projektleiterstelle (ebenfalls ca. 30.000 Euro p.a.) (vgl. Abschnitt „Finanzierung“). Die Frage, wer die Kosten aufbringen wird, wenn die Unterstützung durch das Land ab 2006 wegfällt, ist noch offen. Einer der städtischen Wirtschaftsförderer schlägt vor, die Sachkosten von 30.000 Euro auf die Städte umzulegen – Remscheid, Solingen und Wuppertal sollten je 10.000 Euro pro Jahr für das Projekt aufbringen. Nach Vorstellung eines anderen Projektbeteiligten wäre es erstrebenswert, wenn sich darüber hinaus auch Unternehmen der Region an der Fortführung der „Lebendigen Unternehmenskultur“ beteiligen, etwa durch Sponsoring des Festaktes zur Preisverleihung.

c) Wie soll die zukünftige Zielausrichtung aussehen?

Die Projektbeteiligten vertreten zum Teil unterschiedliche Auffassungen dazu, welche Ziele das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ in Zukunft verfolgen soll. Für die einen besteht wenig Diskussionsbedarf: Es soll auch weiterhin darum gehen, verborgenes Engagement von Unternehmen auszuzeichnen: „Die Ziele sind klar und sollten beibehalten werden; man sollte nicht am bewährten Format herumdoktern. Der Name ist etabliert.“ Andere betonen, dass die Unternehmensehrung nicht zum „Selbstzweck“ werden soll. So könne künftig z.B. ein stärkeres Gewicht darauf gelegt werden, den „anonymen Standortfaktor unternehmerisches Engagement“ stärker zu vermarkten, etwa über die Wirtschaftsförderungen oder durch die offensive Präsentation auf Messen. Nach Einschätzung des zuständigen REGIONALE-Mitarbeiters bietet die Neudefinition des Projekts „Lebendige Unternehmenskultur“ den Vorzug, die Städte aktiv in die künftige Gestaltung des Projekts einzubeziehen und auf diese Weise auch die Bereitschaft zu steigern, die künftige Finanzierung zu übernehmen.

d) Wie soll der Baustein „Engagement auszeichnen“ weiterentwickelt werden?

Die Projektbeteiligten sind überzeugt, dass sich auch in Zukunft neue Beispiele unternehmerischen Engagements finden und auszeichnen lassen; das „Reservoir“ sei noch nicht erschöpft. Allerdings, so gibt ein Ausschuss-Mitglied zu bedenken, könnte es schwieriger werden, „wenn die Qualität weiterhin hoch sein soll“. Außerdem sei angesichts des Wegfalls der Agentur fraglich, inwieweit das Projekt auf dem bisherigen, hohen Niveau fortgeführt werden könne. Der „Bruch“ des 5.5.2006, an dem keine neuen Beispiele geehrt werden, sondern ein Rückblick auf die bisherigen Preisverleihungen erfolgt, böte die Chance eines „Relaunch“ des Projektes. Die Projektbeteiligten diskutieren daher folgende Anpassungsmöglichkeiten:

- *Thematische Schwerpunktsetzung:* Nach Einschätzung eines Interview-Partners könnte der Schwerpunkt der künftigen Projekte eher im kulturellen Bereich liegen, weil sich hier ein besonderes Potenzial biete.
- *Erneute Ehrung von Unternehmen:* Seit der ersten „Ehrungsrunde“ in 2002 sind einige Jahre vergangen, in denen bereits ausgezeichnete Unternehmen neues Engagement bewiesen hätten. In künftigen „Ehrungsrunden“ sollte es daher möglich sein, Unternehmen ein zweites Mal auszuzeichnen.

- *Frequenz*: Um die inhaltliche Qualität aufrechtzuerhalten und eine wiederholte Ehrung derselben Unternehmen zu vermeiden, könnte der Rhythmus der momentan jährlichen Ehrung auf einen 2- oder 3-jährigen Turnus verlängert werden. Dieser längere Rhythmus würde eine weniger intensive Betreuung und damit eine einfachere Organisationsstruktur erfordern und auch das Engagement der beteiligten Personen und Institutionen nicht überstrapazieren.
- *Modus*: Der weitest reichende Änderungsvorschlag bezieht sich auf die Anzahl der vergebenen Preise. Anstelle einer „Massenehrung“ von 20-30 Unternehmen je Runde sei auch denkbar, in Zukunft bewusst nur einen Preisträger zu küren, oder aus ca. 10 Nominierungen zwei bis drei Sieger zu bestimmen. Diese Ausrichtung würde einen Wettbewerbsgedanken in die Unternehmensehrung bringen.

e) Wie sehen die nächsten Schritte aus?

Alle Projektbeteiligten stimmen darin überein, dass die „Lebendige Unternehmenskultur“ weitergeführt werden sollte. Die Vorzeichen hierfür stehen aufgrund der bisherigen Projekterfolge günstig:

„Wenn die „Lebendige Unternehmenskultur“ nicht weitergeführt wird, dann funktioniert kein Projekt.“

Letztlich sei es eine politische und finanzielle Frage, welche Lösungsmöglichkeit realisiert werden könne. Allerdings sei es wichtig, möglichst bald die Weichen für die Sicherung und Weiterentwicklung der „Lebendigen Unternehmenskultur“ zu stellen. Ein Ausschuss-Mitglied schlägt daher vorher, dass die Wirtschaftsförderung Wuppertal alle Projektbeteiligten im Jahr 2006 zu einem halbtägigen Arbeitstreffen einlädt, um ein Konzept für die „Lebendige Unternehmenskultur 2007+“ zu beraten. Die Initiative hierfür solle nicht von der (im Präsentationsjahr restlos ausgelasteten) Agentur kommen, sondern von städtischer Seite. Das ILS NRW bietet an, das Arbeitstreffen durch Moderation oder inhaltliche Inputs zu unterstützen.

Wie lässt sich der Erfolg des Projektes bestimmen?

Der Erfolg eines Projekts bemisst sich daran, inwieweit die mit dem Projekt verbundenen Ziele erreicht werden konnten. Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ verfolgt verschiedene, einander ergänzende Zielsetzungen, die bereits kurz skizziert wurden (vgl. Abschnitt „Ziele“): Die Unternehmensehrung dient dazu, einen vorhandenen Standortfaktor „sichtbar zu machen“ und in der Außenwerbung der Region einzusetzen. Sie soll darüber hinaus neues unternehmerisches Engagement anregen, weiche Standortqualitäten der Region stärken, architektonische und industriekulturelle Potenziale der Region (um-)nutzen, neue Unternehmenskooperationen anbahnen, die Identifikation von Stadt und Bürgern mit „ihren“ Unternehmen steigern und umgekehrt die Bindung der Unternehmen an ihren Standort erhöhen.

Im Rahmen der Interviews wurden verschiedene Möglichkeiten diskutiert, den Erfolg des Projekts ex post zu bestimmen. Je nach Ziel erscheinen dabei unterschiedliche Vorgehensweisen und Indikatoren denkbar:

Unternehmensbefragung: Die Teilziele „Bindung von Unternehmen an den Standort“ und „Anregung neuen Engagements“ lassen sich nur dann erreichen, wenn Unternehmen das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ kennen und ein neues Bewusstsein für diesen „Standortfaktor“ entwickeln. Eine repräsentative Unternehmensbefragung böte die Möglichkeit, den Bekanntheitsgrad und die Vorbildfunktion des Projekts abzufragen. Zudem ließe sich nachvollziehen, inwieweit sich durch das Projekt neue Unternehmenskontakte und –kooperationen ergeben haben.

Bevölkerungsbefragung: Über die Befragung einer Bevölkerungs-Stichprobe lässt sich ermitteln, inwieweit auch die Bürger den „anonymen Standortfaktor“ wahrnehmen und sich verstärkt mit „ihren“ Unternehmen identifizieren. Ein Ausschuss-Mitglied bezweifelt allerdings, dass die Bürger die Bezeichnung „Lebendige Unternehmenskultur“ kennen und mit den einzelnen Teilprojekten in Verbindung bringen, da das Projekt primär auf die Zielgruppe der Unternehmen abzielt. Die Ergebnisse einer vom ILS NRW in Solingen durchgeführten (nicht repräsentativen) Passantenbefragung scheinen diese Einschätzung zu bestätigen - es hat fast keiner aus der befragten Stichprobe (62 Personen) von diesem Projekt gehört. Von daher erscheint diese methodische Vorgehensweise fraglich.

Expertenbefragung und Dokumentenanalyse: Die Frage, inwieweit durch die „Lebendige Unternehmenskultur“ neue Projekte angestoßen werden konnten und welchen Beitrag diese Projekte zur Stärkung weicher Standortqualitäten und zur „Baukultur“ leisten, bedarf einer gezielten Nachfrage bei den einschlägigen, mit dem Projekt betrauten Institutionen (IHK, Wirtschaftsunioren etc.). Um die Effekte der einzelnen Projekte auf die Stärkung weicher Standortqualitäten und die „Baukultur“ zu ermitteln, sollten ergänzend die Projektunterlagen (Entwürfe, Konzepte) analysiert werden bzw. eine Begehung der Projektstandorte vor Ort erfolgen.

Medienanalyse: Eine systematische Auswertung überregionaler Medien erlaubt es, den Beitrag der „Lebendigen Unternehmenskultur“ zur Profilierung des Bergischen Städtedreiecks zu ermitteln.

Die Auswahl der einzelnen Indikatoren für eine „Erfolgsmessung“ sollte in enger Zusammenarbeit mit den Ausschuss-Mitgliedern erfolgen. Die REGIONALE-Begleitforschung bietet an, die Projektträger bei der Organisation und Durchführung der vorgeschlagenen Erfolgskontrollen zu unterstützen. Die Ergebnisse der möglichen Evaluationsschritte – u.a. Unternehmensbefragung, Experteninterviews, Medienanalyse – sind nicht nur für die Fortführung des Projekts, sondern auch für potenzielle „Nachahmer“ in anderen Teilräumen des Landes von Interesse, die von den Erfahrungen der „Lebendigen Unternehmenskultur“ lernen können.

Was lässt sich vom Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ lernen?

Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ kann in verschiedener Hinsicht als Vorbild für die Ausrichtung ähnlicher Initiativen bestandsorientierter Wirtschaftsförderung dienen: Mit vergleichsweise geringem Aufwand ist es gelungen, einen „verborgenen Standortfaktor“ zu inszenieren und überregional zu vermarkten. Zugleich konnte nach Einschätzung der Projektbeteiligten der regionale Zusammenhalt in der Unternehmerschaft gestärkt und in Teilen bereits neues Engagement von Unternehmen motiviert werden. Das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ findet großen Zuspruch. Es ist bereits mit einer Sonderauszeichnung beim Förderpreis „Soziale Verantwortung des Mittelstandes“ der Wirtschaftsunioren Deutschland bedacht worden. Ihren Erfolg verdankt die „Lebendige Unternehmenskultur“ einer Reihe von strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die bei der Konzipierung vergleichbarer Initiativen in andere Regionen Beachtung finden sollten (vgl. Abschnitt „Erfolgsfaktoren“).

Wirtschaftsstrukturelle Voraussetzungen: Die Projektidee „Lebendige Unternehmenskultur“ hat nicht von ungefähr ihren Ursprung im Bergischen Städtedreieck. Die lange industrielle Tradition und die mittelständische Unternehmensstruktur bieten einen optimalen „Nährboden“ für unternehmerisches Engagement. Anders als Großunternehmen, deren Standortwahl in der Regel international orientiert ist, verfügen kleine und mittlere Unternehmen über eine vergleichsweise hohe Standortbindung – nicht zuletzt deshalb, weil sie häufig als Familienunternehmen geführt werden und der Firmeninhaber bzw. die Firmeninhaberin ein persönliches Interesse an der Beibehaltung des Unternehmenssitzes hat. Initiativen zur Ehrung unternehmerischen Engagements dürften daher insbesondere in Regionen Erfolg haben, die durch eine kleinteilige Unternehmensstruktur mit „regionaler Tradition“ geprägt sind.

Rahmenbedingungen der Landespolitik: Die Akteursbefragung zeigt, dass die „Lebendige Unternehmenskultur“ von der 80%-igen Kofinanzierung durch das Land NRW profitiert hat. Sie ermöglichte einen zügigen Projektstart und legte die Grundlage dafür, dass das Format „Tag der lebendigen Unternehmenskultur“ noch vor Abschluss der REGIONALE in der Region fest etabliert ist, während einige der kommunal getragenen Projektinitiativen nicht über die Planungsphase hinausgekommen sind. Auch eine zweite Rahmensetzung der Landespolitik ist zentral für den Erfolg dieses Projekts wie auch der REGIONALE insgesamt: Die zeitliche Ziellinie der Projektrealisierung ist klar vorgegeben. Erst das feststehende Präsentationsjahr und die damit einhergehende Befristung der prioritären Förderung erzeugen den nötigen Druck für die Projektentwicklung und -umsetzung und tragen maßgeblich zur Beschleunigung der Planungsprozesse bei. Soll der Ansatz der „Lebendigen Unternehmenskultur“ auf andere Standorte übertragen werden, empfiehlt es sich, den Grundsatz eines festen zeitlichen Rahmens zu übernehmen und eine Kofinanzierung durch überregionale Institutionen anzustreben.

Organisatorische Umsetzung: Das Beispiel der „Lebendigen Unternehmenskultur“ lehrt, dass interkommunale Projekte von der Einrichtung einer „zentralen Schaltstelle“ profitieren, die Aufgaben der Steuerung und Moderation übernimmt. Dabei hat es sich bewährt, einen festen Ansprechpartner zu benennen, der an allen Projektausschusssitzungen teilnimmt und die Koordinierung der Projektarbeit innehat. Auch andere organisatorische Strukturen und Verfahren der „Lebendigen Unternehmenskultur“ können als vorbildlich gelten, namentlich die Gründung eines projektbegleitenden Projektausschusses, die transparente Projektauswahl, die medienwirksame Auszeichnung der Unternehmen, die ansprechende Dokumentation der *Best Practices* und die Einbeziehung von Unternehmen als Ansprechpartner und Multiplikatoren (vgl. Abschnitt „Erfolgsfaktoren“).

Die Philosophie der „Lebendigen Unternehmenskultur“, bestehendes unternehmerisches Engagement für den Standort auszuzeichnen und auf diese Weise neues Engagement anzuregen, lässt sich prinzipiell auch auf andere Standorte übertragen. Zwei Aspekte erscheinen hierbei, neben den oben erwähnten wirtschaftsstrukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen, besonders wichtig: Zum einen lebt das Projekt „Lebendige Unternehmenskultur“ von seiner „Passgenauigkeit“: Es ist auf die Strukturen und Unternehmen des Bergischen Städtedreiecks zugeschnitten. Einer Übertragung des Formats sollte daher eine gründliche Bestandsaufnahme vorhergehen, die die bisherigen Formen unternehmerischen Engagements erhebt und wünschenswerte Felder künftigen Engagements identifiziert. Zum anderen sollte sich das Format in die Gesamtstrategie der Standortentwicklung einfügen. Das „Projekt Lebendige Unternehmenskultur“ ist hier richtungsweisend: Der Ansatz, „verborgenes Engagement“ herauszustreichen, deckt sich mit der zentralen Idee der REGIONALE 2006, „verborgene Schätze“ in Wert zu setzen – vom industriekulturellen Erbe bis zu landschaftlichen Besonderheiten. Viele Unternehmer, die Preisträger des „Awards Lebendige Unternehmenskultur“ sind, konnten auch an anderer Stelle in die Umsetzung des Strukturprogramms REGIONALE einbezogen werden.

Nicht zuletzt bedürfen Initiativen, die Unternehmen in die (regionale) Standortgestaltung einbeziehen, einer wichtigen „Tugend“: Geduld. Im Rahmen der REGIONALE 2006 ist es bisher nur im Einzelfall gelungen, Unternehmen als Projektträger neuer Initiativen zu gewinnen (vgl. Abschnitt „Baustein II: Engagement fördern“). Mögliche Hemmnisse – die konjunkturellen Rahmenbedingungen, überzogene Erwartungen und unterschiedliche Zeithorizonte und Qualitätsvorstellungen – wurden bereits benannt (vgl. Abschnitt „Hemmnisse und ‚Stolpersteine‘“). Aber auch der Faktor Zeit dürfte eine wichtige Rolle spielen: Die Nachahmung von Vorbildern geschieht nicht von heute auf morgen. Es ist davon auszugehen, dass die „Lebendige Unternehmenskultur“ auch mittel- bis langfristig neue Initiativen unternehmerischen Engagements hervorrufen wird.

Materialverzeichnis

- CSR-Vaderegio II [2004]:** Case Studies; S.53-57 (gefördert von EU-Kommission, deutsche Beiträge von Marcel Braun, ISO-Institut)
- Führs, Michael [2005]:** Einbindung von Unternehmen in die Standortentwicklung. In: Rösener, Britta; Selle, Klaus (Hg.): Kommunikation gestalten. Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis. Kommunikation im Planungsprozess Bd. 3, Dortmund 2005; S. 61-63
- ILS NRW [2005]:** Projektliste REGIONALE 2006. Stand: 05.2005, internes Dokument
- Jordan, Horst [2004]:** Die Aktiven im Nebenberuf. Rede anlässlich des ersten Tages der Lebendigen Unternehmenskultur. In: REGIONALE 2006 Agentur: Lebendige Unternehmenskultur im Bergischen Städtedreieck. Eine Dokumentation. 3. erweiterte Auflage
- Regionalbüro Bergisches Städtedreieck [2001]:** Sitzung der regionalen Lenkungsgruppe am 14.11.01 ab 10.30 Uhr. Protokoll
- REGIONALE 2006 Agentur [2001a]:** Lebendige Unternehmenskultur. Projektaufruf
- REGIONALE 2006 Agentur [2001b]:** Projektaufruf „Lebendige Unternehmenskultur“. Informationen für die Presse 31.05.2001
- REGIONALE 2006 Agentur [2001c]:** Vorlage zur Sitzung der Lenkungsgruppe am 5. April 2001. Dokumentation zum Stand der Arbeit – Leitthemenkommissionen; S. 5-8
- REGIONALE 2006 Agentur [2001d]:** Vorlage zur Sitzung der Lenkungsgruppe am 14. November 2001; S. 39/49 und 57/58
- REGIONALE 2006 Agentur [2002a]:** Vorlage Lenkungsgruppe. Sitzung am 18. April 2002.
- REGIONALE 2006 Agentur [2002b]:** Sitzung der regionalen Lenkungsgruppe am 18. November 2002 – Vorlagen. Stand 5. November 2002; S. 22/23
- REGIONALE 2006 Agentur [2003]:** Lebendige Unternehmenskultur. Die Bergischen Unternehmen im Strukturwandel. 1. Auflage; S. 5 und 44-48
- REGIONALE 2006 Agentur [2004]:** Lebendige Unternehmenskultur im Bergischen Städtedreieck. Eine Dokumentation. 3. erweiterte Auflage; S. 9/10
- REGIONALE 2006 Agentur [2005]:** Lebendige Unternehmenskultur. Die Bergischen Unternehmen im Strukturwandel. 3. Auflage 02/2005
- Remscheider Generalanzeiger [2002]:** „Region ,in die Welt tragen“; 06.05.2002
- Solinger Morgenpost [2001]:** „Das Ende der bergischen Bescheidenheit“; 14.08.2001
- Solinger Tageblatt [2001]:** „15 Firmen aus Solingen geehrt“; 06.05.2001

Website

REGIONALE 2006: www.REGIONALE2006.de

Impressum

Verfasser:

Iris Fryczewski, Michael Kuss und Stefano Panebianco

Herausgeber:

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und
Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW)

Fachbereich Stadtentwicklung und Wohnungswesen

Postfach 10 17 64

44017 Dortmund

Telefon: +49 (0)231 9051-0

Telefax: +49 (0)231 9051-155

E-Mail: poststelle@ils.nrw.de

URL: www.ils.nrw.de

Kontakt:

Stefano Panebianco

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und
Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW)

Fachbereich Stadtentwicklung und Wohnungswesen

Postfach 10 17 64

44017 Dortmund

Telefon: +49 (0)231 9051-244

Telefax: +49 (0)231 9051-195

E-Mail: stefano.panebianco@ils.nrw.de

ISBN 3-86934-010-4

Dortmund, September 2006

© ILS NRW, 2006. Alle Rechte vorbehalten.

Diese Veröffentlichung darf – auch auszugsweise und in welcher Form auch immer – nur mit schriftlicher Genehmigung des ILS NRW vervielfältigt werden.

Es ist ausdrücklich untersagt, ohne schriftliche Zustimmung des ILS NRW Kopien dieser Veröffentlichung oder von Teilen daraus an anderer Stelle öffentlich zu präsentieren (z. B. durch „Spiegeln“ dieser Datei auf anderen WWW-Servern) oder diese inhaltlich zu verändern. Die Anfertigung einer beschränkten Anzahl gedruckter Kopien für den persönlichen Gebrauch ist unter der Bedingung der korrekten Nennung der Urheberschaft ohne ausdrückliche Genehmigung des ILS NRW gestattet. Dies gilt auch für die Anfertigung einer beschränkten Anzahl gedruckter Kopien, um diese in den Bestand einer öffentlich zugänglichen und/oder überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanzierten Bibliothek zu integrieren.