

Corporate Citizenship planen und messen mit der i o o i-Methode

Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen



Corporate Citizenship planen und messen mit der **iooi**-Methode

Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen



Forschergeist wecken – in Bildung investieren



Vorwort	6
Einleitung	8
1 Gesellschaftliches Unternehmensengagement strategisch ausrichten	11
2 Gesellschaftliches Unternehmensengagement systematisieren – Begriffe und Instrumente	15
2.1 Motivation des Engagements bestimmen	15
2.2 Vom Aufwand zu Ergebnissen und Wirkungen des gesellschaftlichen Engagements: iooi	20
3 Gesellschaftliches Unternehmensengagement planen, steuern und dokumentieren	27
3.1 Die Planungs- und Evaluationsmatrix zum iooi -Modell	28
3.2 Planung des Engagements	31
3.3 Steuerung des Engagements	35
3.4 Exkurs: Mess- und Evaluationsinstrumentarien	38
4 Externe Berichterstattung	42
4.1 Was soll berichtet werden?	42
4.2 Wie kann berichtet werden?	43
4.3 Erfolgsfaktor Berichtsprozess	46
Ausgewählte Begriffserläuterungen	47
Expertenliste	50
Impressum	51



Praxisanmerkung



Praxisbeispiel

Die Abkürzung **iooi** steht für **input - output - outcome - impact** und beschreibt die klassische Aufgabe der Evaluation: die Wirkungsmessung. An sich genommen ist dies nichts Neues, aber im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen schon.

Die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen – die Finanz- und Wirtschaftskrise wirkt dabei zusätzlich als Katalysator. Die Verantwortung für das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens steht dabei sicherlich im Mittelpunkt. Umwelt- und Klimaschutz entlang der Wertschöpfungskette, fairer Umgang mit den Mitarbeitern, Sozialstandards in der Zulieferkette sind Aufgaben, die von einer verantwortlichen Unternehmensführung über die gesetzlichen Vorgaben hinaus verlangt werden. Dabei steigen die Anforderungen an Transparenz und Berichterstattung.

Damit einhergehend steigen auch die Anforderungen an das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship – CC), also die gemeinnützigen sozialen und kulturellen Aktivitäten, die beispielsweise der Förderung von Bildung, Integration und Gesundheit oder der Milderung sozialer Benachteiligungen dienen. Wenn diese Aktivitäten dem oft geäußerten Vorwurf entgehen wollen, reine „PR-Veranstaltungen“ zu sein, müssen sie heute den Nachweis der gesellschaftlichen Wirksamkeit antreten.

Dadurch wird es aber auch notwendig, das Management des gesellschaftlichen Unternehmensengagements weiterzuentwickeln. Denn der Charakter des gesellschaftlichen Engagements beginnt sich infolge der gewandelten Anforderungen zu verändern: Engagement-Projekte werden heute vielfach als Investitionen in das gesellschaftliche Umfeld verstanden, die eng mit den Unternehmenszielen verknüpft werden, um die Glaubwürdigkeit des Engagements sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern zu erhöhen. Gleichzeitig werden die gemeinwohlorientierten Projekte von der Öffentlichkeit auf den Prüfstand gestellt: Was ist der tatsächliche Mehrwert von Unternehmensengagement für die Gesellschaft? Auch hier gilt: um glaubwürdig zu sein, ist die Wirkung zu belegen, und damit ist auch größere Transparenz erforderlich. Als besondere Herausforderung hat sich dabei in vielen Unternehmen die Frage nach einer validen und effizienten Messung von Aufwand und Ergebnis von Engagement-Projekten herausgestellt. Hierfür fehlt jedoch oftmals das „Handwerkszeug“.

Im Jahr 2008 lud die Bertelsmann Stiftung deshalb einige interessierte Unternehmen ein, sich zu den bisher verfügbaren Ansätzen zur Ergebnismessung von gesellschaftlichem Unternehmensengagement auszutauschen. Hieraus etablierte sich ein fester Kreis von Unternehmen, die dann gemeinsam bis Anfang 2010 den vorliegenden Leitfaden erarbeiteten.

Es beteiligten sich: Beiersdorf AG, Bertelsmann AG, BMW Group, Deutsche Bank AG, Deutsche Post DHL, Merck KGaA, Munich Re, PricewaterhouseCoopers AG, RWE AG und VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH.

Ziel aller Beteiligten war es, ein Rahmenwerk für Corporate-Citizenship-Engagement zu entwickeln, das einerseits eine seriöse Messung und Bewertung von Corporate-Citizenship-Engagement ermöglichen und andererseits die Möglichkeiten der betrieblichen Praxis ausreichend berücksichtigen sollte.

Dieser Leitfaden versteht sich in mehrfacher Hinsicht als ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Managements von gesellschaftlichem Unternehmensengagement. Die hier vorgeschlagenen Rahmensetzungen und Methoden geben einerseits Orientierung für die Verbesserung des betrieblichen Alltags im Bereich Corporate Citizenship. Dahinter steht das Ziel, Corporate Citizenship als strategischen Managementansatz im Unternehmen zu verankern, was in der einschlägigen Literatur zwar immer postuliert, in der betrieblichen Praxis jedoch kaum erreicht wird. Denn die Wirkung von Corporate-Citizenship-Projekten kann letztlich nur gemessen werden, wenn hierfür Ziele formuliert und nachgehalten werden, die zuvor aus einer unternehmens- und gesellschaftlichen Perspektive abgeleitet wurden. Hier gilt es, die betriebliche Praxis vielfach noch vom Kopf auf die Füße zu stellen. Andererseits können die im Leitfaden formulierten Grundsätze zu mehr Offenheit in der Kommunikation des gesellschaftlichen Unternehmensengagements führen. Unternehmen stehen oftmals vor dem Dilemma, ihre bisher eher erfolgsorientierte Berichterstattung mit den externen Ansprüchen an eine belastbare und nachprüfbare Rechenschaftslegung in Einklang zu bringen. Der Leitfaden bietet hier Grundlagen für eine faktenbasierte Kommunikation.

Schließlich ist Feedback aus der Praxis und von allen betroffenen Kreisen gewünscht, um in einem Dialog den Leitfaden selbst weiterzuentwickeln. Insoweit ist der Leitfaden nicht als abgeschlossenes Dokument zu sehen, sondern als Plattform für gemeinsames Lernen. Viel Arbeit wird noch investiert werden müssen, um vor allem Wirkungsindikatoren und geeignete Messinstrumente zu optimieren.

Dieser Feedbackprozess wurde durch Stakeholder-Konsultationen im Herbst 2009 begonnen. Sowohl gemeinnützige Organisationen als auch Unternehmen waren eingeladen, das Konzept des Leitfadens aus ihrer jeweiligen Sicht zu diskutieren und Änderungen vorzuschlagen. Mit der Veröffentlichung des Leitfadens möchte die Bertelsmann Stiftung diesen Dialog gezielt fortsetzen und lädt alle am Thema Corporate-Citizenship-Engagement Interessierten ein, sich an der Weiterentwicklung des Leitfadens zu beteiligen.

Birgit Riess
Bertelsmann Stiftung



DLRG-Mitglieder klären Kindergartenkinder spielerisch über richtiges Verhalten am Wasser auf

Corporate Citizenship ist integraler Bestandteil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Das sogenannte bürgerschaftliche Unternehmensengagement umfasst alle freiwilligen Aktivitäten, die einem gemeinnützigen Zweck dienen. Da jedes Unternehmen symbiotischer Bestandteil der Gesellschaft ist, ist es Teil einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung, auch einen Beitrag zur Gestaltung des gesellschaftlichen Umfeldes zu leisten.

Das Spektrum der möglichen Maßnahmen ist breit: Es reicht von der finanziellen Zuwendung an den örtlichen Kunstverein über die Unterstützung von Bildungsinitiativen durch die eigenen Mitarbeiter und Forschungsprojekte mit Hochschulen, das Lobbying für soziale Anliegen, Sponsoring oder Cause-Related-Marketing bis hin zur internationalen Zusammenarbeit im Kampf gegen Computerkriminalität und zu transnationalen Projekten mit Hilfsorganisationen in Afrika.

Wirkung von Corporate-Citizenship-Projekten

Corporate-Citizenship-Projekte sind, um dauerhaft wirken zu können, als Investitionen zu betrachten. D. h. sie sollten so angelegt sein, dass sie eine gesellschaftliche bzw. unternehmensbezogene „Rendite“ erwirtschaften. Um glaubwürdig zu sein, sollten sie daher mit dem eigentlichen Unternehmenszweck konform gehen. Denn Unternehmen können vor allem in den Bereichen wirkungsvolle Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten, in denen sie die Kompetenzen und Ressourcen einsetzen, die sie im Rahmen der Geschäftstätigkeit aufgebaut haben. Um langfristig wirken zu können, muss zudem der sogenannte Social Case (der gesellschaftliche Nutzen) mit dem Business Case (dem Geschäftsinteresse des Unternehmens an der Corporate-Citizenship-Maßnahme) in einer nachvollziehbaren Beziehung stehen. Sowohl die Gesellschaft als auch das Unternehmen sollten erkennbare Vorteile aus der Maßnahme ziehen können. Damit sind „Win-Win“-Verhältnisse klare Zielbedingungen von Corporate-Citizenship-Aktivitäten. Der vielfach geäußerte Vorbehalt, gemeinnützige Aktivitäten dürften doch keinen Nutzen für das Unternehmen haben, ist nicht nachzuvollziehen, da gerade durch Nutzen für beide Seiten ein zielorientiertes und engagiertes Vorgehen erwartet werden kann.

Das volle Potenzial für Gesellschaft und Unternehmen können Corporate-Citizenship-Aktivitäten nur entwickeln, wenn sie strategisch geplant und professionell gesteuert werden. Die Planung

sollte sich besonders eng an den Zielen der Unternehmensstrategie orientieren und die Erwartungen und Anforderungen der wichtigen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigen. Für ein strukturiertes Planungsvorgehen und als wertvolle Unterstützung für die darauffolgende Steuerung der Maßnahmen bieten die nachfolgenden Abschnitte die passenden Instrumente.

Für die Entwicklung des hier vorgestellten Modells zur Planung, Messung und Bewertung gesellschaftlichen Unternehmensengagements wurden bereits vorhandene, bewährte und zur Aufgabenstellung passende Konzepte und Instrumentarien analysiert. Neben den eingeführten Methoden der empirischen Sozialforschung wurden besonders auch praktische Ansätze zur Wirkungsmessung betrachtet. Hier kamen vor allem die zahlreichen Erfahrungen und Anregungen aus dem Kreis der beteiligten Unternehmen mit dem Modell der London Benchmarking Group (LBG) in Betracht. Diese wurden in modifizierter Form aufgegriffen. Zum einen wurde die Notwendigkeit gesehen, das LBG-Modell kontinentaleuropäischen Verhältnissen anzupassen, zum anderen war es geboten, Aufwand und Nutzen des gesellschaftlichen Engagements stärker zu differenzieren.

Entwicklung der iooi-Methode



Bedarf für den Leitfaden – Deutsche Bank AG

Auch wenn Unternehmen Jahr für Jahr beträchtliche Summen in gesellschaftlich sinnvolle Projekte investieren, so fehlen doch in Deutschland bislang vergleichbare Standards und transparente Maßstäbe zur Bewertung des Erfolgs, die eine – auch international anschlussfähige – Grundlage für die effektive Projektsteuerung bilden können. Als globales Unternehmen hat die Deutsche Bank daher den gemeinsamen Ansatz der Arbeitsgruppe gerne unterstützt, eigene Projekte anhand der Evaluationsmatrix eingeordnet und damit ihre Anwendbarkeit geprüft.

Im Zentrum des in diesem Leitfaden vorgeschlagenen Vorgehens steht eine Systematisierung des Aufwandes, der Ergebnisse und Wirkungen von Corporate-Citizenship-Engagement anhand der vier Kategorien **input**, **output**, **outcome** und **impact** – kurz **iooi**.

Hierfür bietet der **Leitfaden Begriffsdefinitionen, konzeptionelle Raster** und **Bewertungsgrundsätze** an, die

Zielgruppe des Leitfadens

- für alle Unternehmen – unabhängig von Größe und Branche – gleichermaßen anwendbar sind,
- interessierten Unternehmen eine gemeinsame Grundlage für Erfahrungsaustausch und Benchmarking bieten und
- Unternehmen und Organisationen aus dem gemeinnützigen Sektor die gegenseitige Verständigung hinsichtlich ihrer jeweiligen Ziele, Erwartungen und Kooperationsmöglichkeiten erleichtern und damit die Grundlagen für eine erfolgreiche Engagementpartnerschaft legen.

Der Leitfaden richtet sich in erster Linie an die Corporate-Citizenship-Manager in Unternehmen. Sie finden hier gemeinsame begriffliche wie konzeptionelle Grundlagen für die Planung, Steuerung und Evaluation des gesellschaftlichen Unternehmensengagements, für die Berichterstattung innerhalb ihres Unternehmens und nicht zuletzt für den Dialog mit gemeinnützigen Organisationen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.

iooi in gemeinnützigen Organisationen

Gleichzeitig richtet sich dieser Leitfaden auch an gemeinnützige Organisationen. Er kann ihnen das Verständnis für Motive des Unternehmensengagements sowie für Anforderungen erleichtern, die von Unternehmensseite an sie gerichtet werden. Damit bietet er den gemeinnützigen Organisationen die Möglichkeit, ihre Kommunikation mit den Unternehmen stärker auf deren Bedürfnisse hin auszurichten – was sicherlich hilfreich sein wird, wenn es darum geht, neue Projekte zu akquirieren und zu vereinbaren. Andererseits können gemeinnützige Organisationen eigene Kompetenzen einbringen, um Unternehmen dabei zu unterstützen, Projekte wirkungsorientiert auf den Weg zu bringen. Sie kennen den gesellschaftlichen Bedarf und die zu adressierenden Zielgruppen und bringen diese Erfahrungen in die Umsetzung der Maßnahmen ein. Sie können zudem wichtige Partner für die Erfolgskontrolle der Projekte sein. Der Leitfaden kann somit als gemeinsamer Referenzrahmen genutzt werden, um gemeinsame Projekte von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen zielgerichtet zu planen, umzusetzen und zu evaluieren.

Auch für Mittlerorganisationen, wie z. B. Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen oder kommunale Anlaufstellen, kann der Leitfaden ein nützliches Instrument sein, um Engagementpartnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen passgenau zu entwickeln und geeignete Partner zusammenzuführen.



Bedeutung der Messkriterien – Beiersdorf AG

Unser Ziel ist es, unser soziales Engagement auf eine sich im ständigen Wandel befindende Gesellschaft abzustimmen. Um mit unseren Projekten effiziente und nachhaltige Unterstützung zu bieten und sie bestmöglich an den realen lokalen Bedürfnissen zu orientieren, benötigen wir die entsprechenden Messinstrumente. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Beteiligten – Unternehmen, Organisation, Gesellschaft – einen langfristigen Nutzen erzielen.

Aufbau des Leitfadens

Auf den folgenden Seiten wird nach Einstiegsüberlegungen zu „Gesellschaftliches Unternehmensengagement strategisch ausrichten“ (Abschnitt 1) das Modell zur Planung und Evaluation des gesellschaftlichen Unternehmensengagements mit seinen Begriffen und Instrumenten vorgestellt (Abschnitt 2). Anregungen für die Vorgehensweise bei der Evaluation bzw. der Umsetzung von Projekten gibt es unter der Überschrift „Gesellschaftliches Unternehmensengagement planen, steuern und dokumentieren“ (Abschnitt 3). Für die öffentliche Berichterstattung der gewonnenen Daten bietet der folgende Abschnitt „Externe Berichterstattung“ Hinweise (Abschnitt 4). Formen und Aspekte des gesellschaftlichen Unternehmensengagements werden im Abschnitt „Ausgewählte Begriffserläuterungen“ beschrieben.

1 Gesellschaftliches Unternehmensengagement strategisch ausrichten



Mitarbeiter leisten logistische Unterstützung für die Katastrophenhilfe

Für die erfolgreiche Ausrichtung und Steuerung von Corporate Citizenship im Unternehmen, aber auch für die erfolgreiche Durchführung einzelner Engagementprojekte sind eine Reihe grundsätzlicher Überlegungen zu beachten:

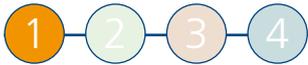
- Für die Entscheidung über künftige Engagements bieten **Klarheit und Differenzierung** hinsichtlich der jeweiligen Grundmotivation des Unternehmensengagements Orientierung.
- Wer das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens messen und bewerten will, der muss in einem ersten Schritt **ergebnis- und wirkungsorientiert planen**. Er muss Ergebnisindikatoren festlegen und entsprechende Messinstrumente etablieren.
- Nur eine klar strukturierte und dokumentierte Planung und Durchführung des Engagements sowie die strukturierte Dokumentation und Bewertung der Ergebnisse liefern **belastbare, nachvollziehbare Daten** – für die Projektsteuerung, für Managemententscheidungen und für eine externe Berichterstattung.
- Eine öffentliche Berichterstattung erfordert **faire, transparente und allgemeingültige Bewertungsstandards** hinsichtlich der eingesetzten Ressourcen sowie der erzielten Ergebnisse und Wirkungen.

Grundlagen der Wirkungsmessung



Messinstrumente notwendig – Munich Re

Corporate Responsibility ist integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, da wir als Versicherungsunternehmen unseren Kunden ein Versprechen in die Zukunft geben: Unser Ziel ist verantwortungsbewusstes und vorausschauendes Handeln bei allen Aktivitäten. Soziales und ökologisches Engagement ist daher für uns selbstverständlich. Um hier unsere Maßnahmen systematisch voranzutreiben, sind uns geeignete Messinstrumente wichtig.



Verbindlichkeit schaffen

Für eine erfolgreiche Umsetzung der im Folgenden beschriebenen Planungs- und Evaluierungsmöglichkeiten sollte ein Unternehmen organisatorische Mindestvorkehrungen treffen. Vor allem große Unternehmen sollten für Spenden, Sponsoring und Corporate Volunteering klare Regeln festlegen und verbindlich unternehmensweit umsetzen. Durch diese Richtlinien wird zum einen sichergestellt, dass mit der Corporate-Citizenship-Strategie konforme Projekte gefördert werden. Zum anderen verbessern klare Regeln die Effizienz der Abläufe, da sie eine präventive Orientierung ermöglichen. Solche Vorgaben – in Form einer Richtlinie dokumentiert – sind auch ein Schutz davor, dass unbeabsichtigt Aktivitäten als gesellschaftliches Engagement unternommen werden, die als unerlaubte Einflussnahme gedeutet werden können. Selbstverständlich sollten solche Richtlinien mit korrespondierenden Richtlinien (zum Beispiel mit internen Budgetvergabeberichtlinien, Antikorruptionsrichtlinien) und Unternehmensfunktionen (beispielsweise Marketing) abgestimmt werden.



Engagement gezielt gestalten – BMW Group

Engagement für die Gesellschaft als Teil sozialer Verantwortung gehört schon immer untrennbar zum unternehmerischen Selbstverständnis der BMW Group und ist auch Teil unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Die Messung und Bewertung gesellschaftspolitischer Aktivitäten ist ein komplexer, aber unabdinglicher Prozess, um solches Engagement noch gezielter zu gestalten und seine Wirksamkeit für die Gesellschaft und das Unternehmen zu erhöhen. Entsprechend ist es der BMW Group ein großes Anliegen, Aktivitäten wie diesen Leitfaden mit Partnern, die gleichgeartete Interessen vertreten, aktiv zu unterstützen. Unser Unternehmen engagiert sich in diesem Prozess, da es darin eine große Chance sieht, seine Leistungen und die anderer Akteure im gesellschaftspolitischen Kontext zu verbessern und zum Wohle aller optimal zu gestalten.

Gerade Unternehmen mit mehreren Standorten oder mit Geschäftsaktivitäten im Ausland stehen vor der Herausforderung, ihr gesellschaftliches Engagement konsistent zu gestalten und darzustellen. Unterstützend wirkt hier die Einführung und Umsetzung von definierten Prozessen und Kontrollen. Denn wenn die Vorgaben „gelebt“ werden sollen, führt an einem definierten Prozess und angemessenen Kontrollfunktionen kein Weg vorbei. Besonders zentral sind hier die Freigabeprozesse. Es ist entscheidend, dass klare Verantwortlichkeiten gesetzt und Leitungsbereiche sauber abgegrenzt werden.

Die Einführung der Wirkungsmessung mithilfe der **iooi**-Kategorien sollte schrittweise und über einen längeren Zeitraum erfolgen. Auch die Konzentration auf Leuchtturmprojekte während der Einführungsphase ist möglich. Für einen effizienten Ablauf bietet es sich an, mit folgenden Schritten vorzugehen:

1. Schritt: Bestandsaufnahme

Zunächst werden die bestehenden Engagementprojekte erfasst sowie die Unternehmensbereiche und Akteure identifiziert, die Unternehmensressourcen für gemeinnütziges Engagement einsetzen.

2. Schritt: Gemeinsames Verständnis

Anschließend wird ein gemeinsames Verständnis zum gesellschaftlichen Unternehmensengagement entwickelt, in das die jeweiligen Bedürfnisse an einen Planungs- und Bewertungsprozess des Corporate-Citizenship-Engagements aufgenommen werden.

3. Schritt: Aufwandserhebung

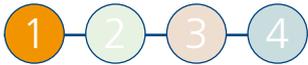
Die finanziellen, materiellen und personellen Aufwendungen für Projekte und Maßnahmen zum gesellschaftlichen Engagement werden erhoben.

4. Schritt: Ergebniserfassung und -bewertung

Aufbauend darauf wird (systematisch) erfasst, mit welchen Maßnahmen und Aktivitäten das Engagement umgesetzt wurde.

5. Schritt: Wirkungserfassung und -bewertung

Schließlich können die Wirkungen des Engagements, die für die Zielgruppe, die Gesellschaft und für das Unternehmen erzielt wurden, erfasst und bewertet werden. Hierfür wird ggf. ein eigenes Budget zur Projektevaluation erforderlich sein.



Bei einer ergebnisorientierten, an den Bedürfnissen des Unternehmens und aller Beteiligten ausgerichteten Vorgehensweise können folgende Effekte bei der Anwendung der **iooi**-Kategorien erreicht werden:

Nebeneffekte der Wirkungsmessung

- Die **iooi**-Kategorien bieten die Chance, mit ihrer Implementierung zugleich ein gemeinsames Begriffsverständnis zu entwickeln. Diese gemeinsame Sprache ist eine wertvolle Basis, um das gesellschaftliche Unternehmensengagement diskutieren und evaluieren zu können, und zwar zwischen allen Unternehmenseinheiten, nicht nur in der Corporate-Citizenship-Abteilung.
- Durch das gemeinsame Verständnis und eine gemeinsame Sprache hinsichtlich der Aufwendungen, der Ergebnisse und der Folgewirkungen des gesellschaftlichen Engagements bietet **iooi** ein starkes Instrument für ein aktives Management der Engagementprogramme und eine bessere strategische Ausrichtung.
- Ein drittes Ergebnis der Anwendung der **iooi**-Methode ist auch eine erhöhte interne und externe Transparenz der Corporate-Citizenship-Arbeit insgesamt und der Ergebnisse der einzelnen Projekte. Dies ist hilfreich, um die Kommunikation über Corporate-Citizenship-Projekte zu verbessern und mit den Erwartungen der Gesellschaft abzugleichen.



Nutzen des Leitfadens – RWE AG

Die RWE AG mit Sitz in Essen zählt zu den fünf größten Energieversorgern in Europa. Über 70.000 Mitarbeiter versorgen über 16 Mio. Kunden mit Strom und rund 8 Mio. Kunden mit Gas. Unter dem Motto „Gutes bewegen“ ist gesellschaftliche Verantwortung ein elementarer Bestandteil unserer Nachhaltigkeitsstrategie, mit der wir uns nicht nur Ziele gesetzt haben für mehr Umweltschutz, bessere Arbeitsbedingungen, gesellschaftliches Engagement und offenen Stakeholder-Dialog, sondern diese Ziele auch messbar und langfristig nachverfolgen.

Die Erfassung und Bewertung der Projektergebnisse hat dazu geführt, dass Engagements noch präziser auf die Bedürfnisse der Gesellschaft abgestimmt und effizienter für das Unternehmen werden. Dadurch wird dauerhaft der beidseitige Nutzen optimiert.

Dieser Leitfaden stellt aus unserer Sicht eine gute Grundlage für die Evaluation von Corporate-Citizenship-Engagement dar. Er ermöglicht unter anderem ein Benchmarking von Projekten und liefert wertvolle Anhaltspunkte für eine glaubwürdige Berichterstattung.

2 Gesellschaftliches Unternehmensengagement systematisieren – Begriffe und Instrumente



Mitarbeiter-Aktionstage bringen Vorteile für Gesellschaft und Unternehmen

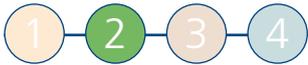
Zum gesellschaftlichen Unternehmensengagement zählen alle freiwilligen Aktivitäten eines Unternehmens, die vor allem oder auch einem gemeinnützigen Zweck dienen bzw. Nutzen für die Gesellschaft stiften.

2.1 Motivation des Engagements bestimmen

Das gesellschaftliche Unternehmensengagement ist vielgestaltig und unterschiedlich motiviert. Ein Unternehmen sollte sich Klarheit darüber verschaffen, was die entscheidenden Gründe sind, warum es sich für ein bestimmtes Projekt engagiert. Dies erleichtert unternehmensinterne Prozesse bei der Durchführung des Engagements genauso wie die Zusammenarbeit mit externen Partnern. Auch die Kommunikation des Engagements nach außen wird dadurch vereinfacht und gewinnt an Aussagekraft. Das gesellschaftliche Unternehmensengagement sollte deshalb jeweils einer der folgenden Kategorien zugeordnet werden:



In der Praxis kann es schwierig sein, hier immer eine eindeutige Zuordnung zu treffen. In solchen Fällen sollte abgewogen werden, welches Motiv vorherrscht.



Einordnung des Unternehmensengagements

Die Zuordnung zu diesen Kategorien ist für die Planung eines Engagements unverzichtbar. Je nach Zuordnung ergeben sich nämlich unterschiedliche Anforderungen an Umfang, Detaillierung und Exaktheit bei der Festlegung von Engagementzielen, Indikatoren, Messverfahren etc. So ist der Aufwand für die Bewertung eines altruistischen Engagements deutlich geringer als die Bewertung einer Investition in die Gesellschaft. Aber auch für die Kommunikation mit Projektpartnern und mit der Öffentlichkeit sowie für die Projektdurchführung selbst ist es hilfreich, sich über den Charakter des Unternehmensengagements im Klaren zu sein.

Unterstützt ein Unternehmen eine gemeinnützige Organisation oder ein gemeinnütziges Anliegen ohne ein spezifisches Eigeninteresse an der Wirkung seiner Unterstützung, dann handelt es sich um ein **altruistisches Engagement**.

Mindestbedingung für die Zuordnung von Engagementaufwendungen zu dieser Kategorie ist ein Beleg dafür, dass der Empfänger eine Organisation ist, die nach den jeweiligen nationalen Vorschriften als gemeinnützig anerkannt ist. Solch ein Beleg ist beispielsweise eine steuerabzugsfähige Spendenbescheinigung. Folgende Fragen helfen bei der Motivklärung:

Altruistisches Engagement

- Ist der Beitrag – z. B. die Spende – eine Reaktion auf einen allgemeinen Spendenaufruf einer gemeinnützigen Organisation? Oder ist der Beitrag durch einen Mitarbeiter des Unternehmens im Interesse der gemeinnützigen Organisation vorgeschlagen worden?
- Stiftet der Beitrag zwar einen Gemeinnutz, passt aber nicht in die grundsätzliche Ausrichtung der Engagementstrategie des Unternehmens?
- Ist es wahrscheinlich, dass der Beitrag nur einmalig gezahlt wird?
- Basiert die Annahme, dass der Beitrag einen Gemeinnutz stiftet, vor allem auf dem Gemeinnützigkeitsstatus oder dem guten Ruf der Organisation – und nicht auf einer systematischen Ergebnismessung?

Wenn die meisten Antworten „Ja“ lauten, dann sollten das Engagement und seine Aufwendungen als altruistisches Engagement eingeordnet werden, auch wenn dadurch der „gute Name“ des Unternehmens in der Öffentlichkeit Aufwertung findet.

Beispiele für altruistisches Engagement

- Eine spontane Spende zur Katastrophenhilfe.
- Unterstützung eines Kindergartens am Sitz der Hauptniederlassung des Unternehmens.



Unter einer **Investition in die Gesellschaft** werden alle Unternehmensengagements gefasst, die einen zielgerichteten Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten. Diese Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, Nutzen für die Gesellschaft zu generieren, der sich mittel- bis langfristig auch für das Unternehmen auszahlt.

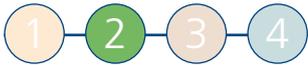
Kann die Mehrzahl der folgenden Fragen positiv beantwortet werden, weist dies auf das Motiv Investition in die Gesellschaft hin:

- Stehen bei der Auswahl von Engagementfeldern, -projekten, -aufgaben und -partnern die gesellschaftliche Relevanz und die Dringlichkeit der Problemlösung im Vordergrund?
- Ist bei der Erfolgsbewertung oder bei der Entscheidung über die Fortsetzung des Engagements in erster Linie der für die Gesellschaft erzielte Nutzen ausschlaggebend?
- Ist das Engagement Teil einer auf wenige Zielgebiete fokussierten Corporate-Citizenship-Strategie?
- Ist das Engagement Teil einer längerfristigen Partnerschaft mit gemeinnützigen Organisationen?
- Sollen die erzielten Ergebnisse systematisch evaluiert und berichtet werden?
- Wird für dieses Engagement ein wesentlicher Teil des vorhandenen Budgets eingesetzt?

Investition in die Gesellschaft

Beispiel für eine Investition in die Gesellschaft

In einer längerfristigen Partnerschaft engagiert sich ein Maschinenbauunternehmen für Schulen am Standort. Die Schulen erfahren vielfältige Unterstützung. Insbesondere bringen das Unternehmen und seine Mitarbeiter den Kindern technische Themen nahe – in der Schule und mit Ausflügen in den Betrieb. Gesellschaftliches Ziel des Unternehmens ist es, bei den Kindern das Interesse für Technik und Naturwissenschaften zu steigern. Langfristig wird damit angestrebt, die Zahl der Studierenden in den Ingenieurwissenschaften zu erhöhen. Für sich selbst erhofft sich das Unternehmen auf lange Sicht eine ideelle Bindung an die zukünftigen Techniker und Naturwissenschaftler, die eine Rekrutierung von Nachwuchskräften erleichtert.



Während beim Motiv der „Investition in die Gesellschaft“ der Nutzen für das Unternehmen eher längerfristiger Natur ist und darüber hinaus – wie z. B. bei der Bildungsförderung – auch anderen Unternehmen zugutekommen kann, steht bei einem „**unternehmensorientierten Engagement**“ der unmittelbar für das Unternehmen und seine Geschäftsaktivitäten erzielbare Vorteil im Vordergrund. Neben diesem Vorteil muss aber auch hier ein Nutzen für die Gesellschaft gestiftet werden.

Wenn eine oder mehrere der folgenden Fragen bejaht werden können, dann sollte das Engagement der unternehmensorientierten Motivkategorie zugeordnet werden:

Unternehmensorientiertes Engagement

- Ist bei der Suche und Auswahl von Engagementfeldern, -projekten und -partnern primär der für das Unternehmen zu erwartende Nutzeffekt entscheidend (Personalentwicklung, Kundenbindung, Imageprofilierung etc.)?
- Sind bei der Erfolgsbewertung in erster Linie die für das Unternehmen erzielten Effekte ausschlaggebend? Stammt der Beitrag aus einem Linienbudget, wie z. B. Marketing oder Personalentwicklung, und zielt er auf einen entsprechenden unmittelbaren Unternehmensertrag? Wird damit ein Wettbewerbs- oder vergleichbarer Vorteil für das Unternehmen angestrebt?



Organisatorischer Rahmen – Deutsche Post DHL

Deutsche Post DHL ist als weltweit führender Logistikdienstleister mit rund 500.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein wesentlicher Akteur im globalen Handel. In der modernen arbeitsteiligen Weltwirtschaft sichert Logistik den Waren- und Informationsfluss als Grundlage von wirtschaftlichem Erfolg, Beschäftigung und Wohlstand.

Als global tätiges Unternehmen stehen wir im Spannungsfeld von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Interessen. Die daraus erwachsende Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, der Umwelt und unseren Mitarbeitern nehmen wir aktiv wahr.

Unternehmerische Verantwortung (Corporate Responsibility) ist ein integraler Bestandteil unserer auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Konzernstrategie 2015. Unter Unternehmensverantwortung verstehen wir den respektvollen, nachhaltigen Umgang des Unternehmens mit dem ihm anvertrauten Kapital, seinen Mitarbeitern, der Umwelt und gesellschaftlichen Interessen. Wir setzen mit unseren Aktivitäten auf unsere weltweite Präsenz und die Kenntnisse, Erfahrungen sowie das Engagement unserer Mitarbeiter vor Ort.

Unser Leitprinzip „Respekt und Resultate“ bestimmt unser Handeln als Konzern und das jedes einzelnen Mitarbeiters. Wir zeigen Respekt gegenüber den Menschen und der Umwelt, in der wir leben. Den Erfolg unserer Maßnahmen messen wir, und über



unsere Resultate berichten wir in transparenter Weise, um die Grundlage für einen offenen Dialog mit allen Interessengruppen zu schaffen. Mit unserem konzernweit geltenden Verhaltenskodex geben wir verbindliche Regeln vor und respektieren globale Standards zu Menschenrechten, Kernarbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung.

Unsere Corporate-Responsibility-Strategie steht unter dem Motto „Living Responsibility“ – wir wollen einen Beitrag zur positiven Gestaltung der Zukunft leisten.

Beispiel für ein unternehmensorientiertes Engagement

Im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme für junge Führungskräfte zum Thema „Team- und Projektmanagement“ soll das im Seminar Erlernte mit einem realen Projekt aus dem gemeinnützigen Sektor vertieft werden. Mit einem Budget an bezahlter Arbeitszeit entwickeln diese Führungskräfte wahlweise ein Unternehmenskonzept für einen ambulanten Hospizdienst oder ein Risikomanagementsystem für eine Suchthilfeeinrichtung. Die gemeinnützigen Organisationen erfahren jeweils einen realen Nutzen. Als Personalentwicklungsmaßnahme wird dieser Ansatz der „Realprojekte in der Führungskräfteentwicklung“ nur so lange fortgesetzt, wie die Lernziele erreicht werden: Projektmanagementkompetenz, Vernetzung im Unternehmen, erfolgreicher Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen.

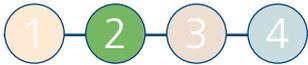
Folgende Aktivitäten sind kein gesellschaftliches Unternehmensengagement im Sinne dieses Leitfadens:

- Originäre Geschäftstätigkeit des Unternehmens, auch wenn sie gezielt gesellschaftlichen Nutzen stiften soll.¹
- Engagement, das auf gesetzlichen, vertraglichen oder auch traditionellen Verpflichtungen beruht (im angelsächsischen Sprachgebrauch: „mandatory“). Außerhalb Deutschlands können derartige „mandatierte“ Aktivitäten jedoch durchaus als freiwilliges gesellschaftliches Unternehmensengagement gelten. Diese Aktivitäten sollten bei einer internationalen Berichterstattung dann ebenfalls – wenn auch getrennt – erfasst werden.²
- Engagement des Unternehmers, das dieser als Privatperson erbringt, selbst wenn es durch entnommene Unternehmensgewinne finanziert wird.

Zum Engagement zählt nicht

1 Wenn eine gesellschaftlich nützliche Leistung eines Unternehmens Teil des eigentlichen Unternehmenszwecks ist, dann handelt es sich in diesem Fall nicht um das hier definierte „gesellschaftliche Unternehmensengagement“. Dies trifft zum Beispiel auf Werkstätten für Menschen mit Behinderung zu, deren Zweck es ist, behinderte Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Fördert dagegen ein Unternehmen die Integration von Menschen mit Behinderung in den ersten Arbeitsmarkt durch eine gezielte Einstellung behinderter Mitarbeiter über die gesetzlich geforderte Quote hinaus, kann dies als ein freiwilliges gesellschaftliches Engagement betrachtet werden.

2 Beispielsweise die Mitwirkung am dualen Ausbildungssystem oder die Einstellung von Menschen mit Behinderung im Rahmen der gesetzlichen Quote.



2.2 Vom Aufwand zu Ergebnissen und Wirkungen des gesellschaftlichen Engagements: **i o o i**

Nachdem transparent geworden ist, warum sich ein Unternehmen für ein bestimmtes Projekt engagiert bzw. engagieren will, geht es im nächsten Schritt darum, sich Klarheit darüber zu verschaffen, welche gesellschaftlichen und unternehmensbezogenen Ziele erreicht werden sollen, und vor allem, woran die Zielerreichung gemessen werden soll. Hierfür bietet sich eine Systematisierung in vier Kategorien an:

Begriffsdefinition

- Unternehmen setzen für ihr gesellschaftliches Engagement Geld, aber auch andere Ressourcen ein – wie Arbeitszeit und Sachmittel. Diese Aufwendungen werden als **input** bezeichnet.
- Die Leistungen, die mit diesen Aufwendungen realisiert werden, heißen **output**.
- Die unmittelbar in der Zielgruppe erreichten Wirkungen sind der **outcome** und
- die Wirkungen, die längerfristig darüber hinausgehend für gesellschaftliche Belange erzielt werden, der **impact**.



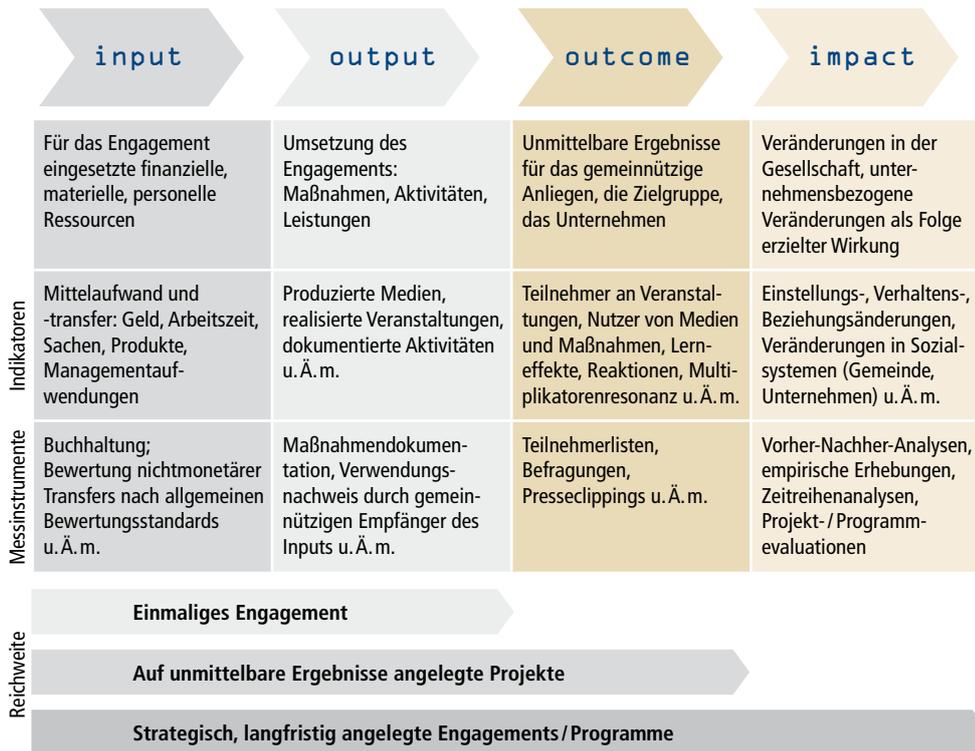
Engagementbewertung – BMW Group

Die BMW Group misst die Ziele und Wirksamkeit ihres gesellschaftlichen Engagements bislang in erster Linie durch kontinuierliche Befragung der entsprechenden Zielgruppen (Pädagogen, Erzieher/innen, Eltern, Kinder und Jugendlichen und anderen Projektteilnehmer). Zudem findet regelmäßig eine allgemeine Stakeholder-Befragung statt. Bei dem Projektbeispiel „H2 – Mobilität der Zukunft“ wurden beispielsweise Feedback-Karten zur qualitativen Beurteilung durch die Zielgruppen (insbesondere Pädagogen) beigelegt. Generell lassen sich für die gesellschaftlichen Projekte des Unternehmens (www.bmwgroup.com/socialcommitment) verschiedene Indikatoren für die quantitative Messung definieren und auswerten, wie z. B. Anzahl der Anfragen und versendeten Materialien oder durchgeführte Schulungen und Teilnehmer. So wurden beispielsweise im Jahr 2009 über 5.000 Exemplare von „H2 – Mobilität der Zukunft“ an 1.624 Schulen und andere Bildungseinrichtungen in 20 Ländern weltweit ausgegeben.

Inwieweit die Ergebnisse/der **outcome** (z. B. beim Projekt der „Schulwegpläne“/ nicht verunglückte Kinder) tatsächlich auf den **output** des Projekts zurückzuführen sind oder welche anderen Faktoren eine Rolle gespielt haben, ist schwer zu belegen. Grundsätzlich muss man davon ausgehen, dass insbesondere bei Präventivmaßnahmen und Wissensvermittlung der konkrete **impact** oft nur schwer zu messen ist.



Die folgenden Erläuterungen zu **input**, **output**, **outcome** und **impact**³ dienen der gemeinsamen Begriffsbildung im und zwischen Unternehmen und ihren Partnern, für die Planung wie die Evaluation des Engagements und nicht zuletzt der Transparenz und Klarheit für die externe Berichterstattung.

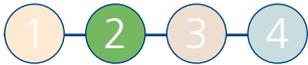


Diese Elemente eines strategischen Corporate-Citizenship-Managements sind dann auch die Grundlage für eine qualifizierte Berichterstattung, die den Grad einer Zielerreichung genauso wie die Effizienz der Mittelverwendung offenlegt. Damit erhält der Corporate-Citizenship-Verantwortliche ein strategisches Steuerungsinstrument, das für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Corporate-Citizenship-Arbeit eingesetzt werden kann. Im Gegensatz zu einer rein auf die Aufzählung der Ergebnisse eines Engagements reduzierten Berichterstattung ist nun auch ein Erkenntnisgewinn über die aktuelle Qualität des Corporate-Citizenship-Managements möglich.

Strategisches Steuerungsinstrument

Nicht jedes Projekt muss zwangsläufig so ausgelegt werden, dass es insbesondere längerfristige gesellschaftliche Wirkungen erzielt. Häufig ist dies vor allem bei Projekten, für die nur kleinere Aufwendungen gemacht werden, nicht angemessen. Hier genügt es völlig, sich auf **output** und **outcome** zu konzentrieren. Letztlich hängt es vom Projektziel ab, also davon, was erreicht werden soll, wie konkret die angestrebten Wirkungen geplant, mit Wirkungsindikatoren versehen und wie die tatsächlichen Wirkungen erhoben werden.

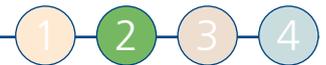
³ Die Begrifflichkeiten vom „input“ bis zum „impact“ wurden vom Arbeitskreis mit Konzepten und Definitionen der Evaluationsbranche abgeglichen und den Bedürfnissen und Möglichkeiten der betrieblichen Praxis angenähert.



input

input sind alle finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen, die das Unternehmen für die Konzeption, Planung, Realisierung und Steuerung seines gesellschaftlichen Engagements aufwendet:

- Finanzielle Aufwendungen für das Engagement sind entweder der direkte Geldtransfer an den (gemeinnützigen) Partner oder die Kostenübernahme für Maßnahmen, Medien oder andere Leistungen von Dritten, die für die Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements erforderlich sind. Alle der Gesellschaft zugutekommenden bzw. an eine gemeinnützige Organisation transferierten Geldbeträge werden zu 100 Prozent als **input** gerechnet.
- Bei den personellen Aufwendungen handelt es sich zum einen um Aufwendungen für das Management eines Engagements und zum anderen um Personalaufwand, der durch die Freistellung von Mitarbeitern entsteht, damit diese sich an einem Engagement beteiligen können, z. B. bei Corporate-Volunteering-Projekten. Die für das Unternehmensengagement aufgewendete bezahlte Arbeitszeit wird grundsätzlich mit den tatsächlich dafür angefallenen Personalkosten berechnet, also auf der Grundlage des gezahlten Arbeitgeberbruttos, gegebenenfalls zuzüglich eines pauschalen Aufschlages für Personalneben- und -gemeinkosten (Arbeitsplatzkosten u. a.). Die Berechnung der aufgewendeten Arbeitskosten kann aber auch anhand folgender alternativer Grundlagen vorgenommen werden, die bei einer Berichterstattung zu benennen sind:
 - Tatsächliche buchhalterisch erfasste Personalkosten für das eingesetzte Personal und den aufgewendeten Zeitumfang.
 - Durchschnittspersonalkosten des Unternehmens am jeweiligen Standort oder des Gesamtunternehmens.
 - Durchschnittspersonalkosten für das jeweilige Land gemäß der amtlichen Statistik.
- Beim Einsatz materieller Ressourcen ist zwischen Produkten und Dienstleistungen aus dem eigenen Leistungserstellungsprozess, gebrauchten Betriebsmitteln und der Überlassung von Infrastruktur zu unterscheiden:
 - Spenden von Produkten bzw. Dienstleistungen aus dem eigenen Leistungserstellungsprozess können alternativ auf der Basis der hierfür entstandenen Herstellungskosten oder auf der Basis von Marktpreisen bewertet werden. Die Bewertungsbasis muss bei einer öffentlichen Berichterstattung jeweils angegeben werden.
 - Spenden von gebrauchten Betriebsmitteln (z. B. Maschinen, Möbeln, Computern) werden nach dem vorsichtig zu schätzenden Zeitwert bewertet – wie es sinngemäß auch das Finanzamt bei der Ausstellung einer entsprechenden steuerabzugsfähigen Spendenbescheinigung verlangt.
 - Bei der Überlassung von Infrastruktur, etwa der Nutzung von Räumen des Unternehmens durch eine gemeinnützige Organisation, sollten die anteiligen Betriebskosten angesetzt werden.



Alle Personal- und Sachkosten, die übergeordnet bei Entwicklung, Realisierung, Steuerung und Evaluation des Unternehmensengagements anfallen und die nicht einem einzelnen Engagementprojekt zugeordnet werden können, sind „die Managementkosten“ von Corporate Citizenship. Ihre Bewertung erfolgt entsprechend den zuvor definierten Bewertungsregeln für Personalaufwand, Sachleistungen usw. Diese Kosten können über einen einheitlichen Schlüssel auf die einzelnen Engagements umgelegt werden.

Zum **input** zählen auch alle kommunikativen Aufwendungen, die einem Engagement zuzurechnen sind, d. h. die im Interesse des gesellschaftlichen/gemeinnützigen Zwecks des Engagements eingesetzt werden. Dies sind beispielsweise Aufwendungen für Informationsmedien, Veranstaltungen oder Pressearbeit, die der Sensibilisierung der Öffentlichkeit für das Engagementthema dienen.



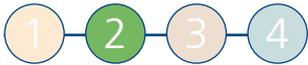
Transparenz notwendig – Merck KGaA

Merck versteht sich als Teil der Gesellschaft, an den einzelnen Standorten wie auch global. Dazu gehört, dass wir uns für gemeinnützige Aktivitäten engagieren. Merck führt jährlich eine weltweite Bestandsaufnahme dieser Aktivitäten durch. Wir wollen Transparenz darüber erlangen, wie sich das gesellschaftliche Engagement regional verteilt, auf welchen der definierten Fokusfelder die Schwerpunkte liegen, welche Ziele das Engagement hat und wie es sich über die Jahre entwickelt. Wir wollen darüber hinaus unser Wissen um die Auswirkungen der Projekte verbessern, um das Engagement effizient gestalten zu können und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Wir sind uns bewusst, dass insbesondere die Messung der Auswirkungen eine Herausforderung ist. Deshalb beteiligt sich Merck an den von der Bertelsmann Stiftung initiierten unternehmensübergreifenden Diskussionen zur Evaluation von Corporate-Citizenship-Aktivitäten.

Nicht zum **input** zählen Aufwendungen, die ausschließlich der selbstdarstellenden Kommunikation des Unternehmens oder einer weiteren Verwertung des Engagements im Interesse des Unternehmens dienen.

Einen Sonderfall bei der Bewertung des Engagement-**inputs** stellen Cause-Related-Marketing-Aktivitäten (CRM) dar – hier können nur diejenigen Aufwendungen zum **input** gezählt werden, die der Gesellschaft bzw. dem gemeinnützigen Zweck zugutekommen. Ein Beispiel:



Cause Related Marketing

Die CR-Marketingmaßnahme eines großen Konsumgüterherstellers führt zu 5,6 Prozent Steigerung des Umsatzes für die CRM-beworbene Produktgruppe, dies entspricht 23 Mio. Euro mehr gegenüber dem Vorjahr. Zusätzliche Kosten für zwei neue Mitarbeiter, Infrastruktur und erhöhten Werbeaufwand belaufen sich auf 6,7 Mio. Euro. Im selben Jahr wurden vom Unternehmen in diesem Zusammenhang 3,6 Mio. Euro gespendet. Diese 3,6 Mio. Euro können als **input** angesetzt werden.

output

output sind alle zählbaren Leistungen, die mit den eingesetzten Mitteln (**input**) realisiert werden konnten. Diese können beispielsweise sein:

- Die Anzahl von Wasseraufbereitungsanlagen, die von den Einnahmen einer Spendensammlung gekauft und aufgestellt werden konnten.
- Die Anzahl der verteilten Informationsbroschüren, um Eltern von Grundschulern über gesunde Ernährung aufzuklären.
- Die Anzahl von Schuldnerberatungen, die ein Mitarbeiter während eines Corporate-Volunteering-Einsatzes innerhalb von 40 aufgewendeten Stunden erbracht hat.



Datenerfassung und Messbarkeit – Beiersdorf AG

Zur Erfassung des gesellschaftlichen Engagements hat Beiersdorf Ende 2009 eine Datenbank eingeführt, die auf dem Prinzip der London Benchmarking Group (LBG) beruht. Diese ermöglicht eine regelmäßige unternehmensweite Datenerhebung und das Nachhalten der strategischen Zielsetzungen. Eine Herausforderung besteht zur Zeit noch in der qualitativen Datenerhebung und -auswertung. Wie das DLRG-Beispiel zeigt (siehe Seite 34), lassen sich verschiedene Indikatoren für die quantitative Messung definieren und auswerten, wie z. B. beteiligte Kinder, geschulte DLRG-Animatere oder durchgeführte Veranstaltungen. Ob jedoch tatsächlich ein verändertes Verantwortungsbewusstsein bei den Kindern erzielt werden konnte, ist nur schwer zu erfassen. Zu diesem Zweck werden zurzeit erste Messansätze an Pilotprojekten erprobt, die im nächsten Schritt in einen möglichen Standard überführt werden sollen.

outcome

outcome fasst die Wirkungen, die unmittelbar und meist kurzfristig aus diesem Engagement resultieren, zusammen. Bei der Erfassung des **outcome** ist zwischen den unmittelbaren Wirkungen für die Zielgruppe des Engagements und den unmittelbaren Ergebnissen für das Unternehmen zu unterscheiden.

outcome für die Zielgruppe kann beispielsweise sein:

- Durch die gespendete Kücheneinrichtung kann ein Jugendhaus jetzt auch einen Mittagstisch anbieten und versorgt täglich 40 Kinder mit einer Mahlzeit.
- Anlässlich der Überreichung eines Spendenschecks wurde in fünf regionalen Tageszeitungen ausführlich über das Anliegen einer gemeinnützigen Organisation berichtet.



outcome für das Unternehmen kann beispielsweise sein:

- Die Spende der Kücheneinrichtung an das Jugendhaus wurde vom einen Team des Regionalradios begleitet und in einer Sendung verwendet – inklusive eines Interviews mit dem Geschäftsführer des Unternehmens.
- Die beim Bewerbertraining beteiligten Führungskräfte konnten ihre Coaching-Kompetenzen für die ihnen zugeordneten Mitarbeiter weiter ausbauen und neue Techniken der Gesprächsführung in Konflikten erlernen.

Ein besonderer Aspekt des **outcome** für die Gesellschaft ist die Hebelwirkung: Hierzu können alle unterstützenden Aktivitäten Dritter für das gemeinnützige Anliegen gezählt werden, die durch das Unternehmensengagement ausgelöst oder ermöglicht wurden.

Hebelwirkung

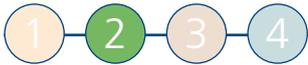
Beispiele für Hebelwirkung

- Mit einem Corporate-Volunteering-Programm regt das Unternehmen seine Mitarbeiter zum bürgerschaftlichen Engagement an. Mitarbeiter, die sich im Rahmen ihrer bezahlten Arbeitszeit an einem „Social Day“ beteiligt haben, engagieren sich anschließend erstmalig bürgerschaftlich, und zwar bei der gemeinnützigen Organisation, die mit dem Aktionstag unterstützt wurde. Dieses weitergehende Engagement des Mitarbeiters ist eine Hebelwirkung des Unternehmensengagements.
- Das Unternehmen unterstützt im Rahmen einer längerfristigen Partnerschaft eine Kinderschutzorganisation. In diesem Zusammenhang ruft es seine Mitarbeiter und Kunden auf, für diese Organisation zu spenden (z. B. „Restcent“) bzw. ein Benefizprodukt zu kaufen. Diese zusätzlich erzielten Spenden bzw. Benefizeinnahmen zählen zur Hebelwirkung des Engagements.
- **Aber:** Wenn Mitarbeiter sich bereits für eine gemeinnützige Organisation engagieren und in diesem Zusammenhang eine Unterstützung durch ihr Unternehmen akquirieren, dann haben sie das Unternehmen „gehebelt“. Das Unternehmen kann hier keine Hebelwirkung für sich reklamieren.



Strategische Ausrichtung des gesellschaftlichen Engagements – Deutsche Bank AG

Die Deutsche Bank versteht Corporate Social Responsibility nicht als Wohltätigkeit, sondern als Investition in die Gesellschaft und damit auch in ihre eigene Zukunft. Ziel all unseres Handelns als verantwortungsbewusster Unternehmensbürger ist es, soziales Kapital zu schaffen. Mit unseren Bildungsaktivitäten wollen wir Talente fördern, mit unserem sozialen Engagement Chancen eröffnen, mit unseren Initiativen im Bereich Kunst und Musik Kreativität entwickeln und mit unseren Nachhaltigkeitsprojekten Zukunftsfähigkeit sichern. Darüber hinaus beweisen die Mitarbeiter der Deutschen Bank als Corporate Volunteers Tag für Tag auch ganz persönliches Engagement.



impact

impact sind alle Wirkungen auch über die eigentliche Zielgruppe des Engagements hinaus, die sich für die Gesellschaft und die Unternehmen ergeben. Im Gegensatz zum **outcome**, der mit dem Ende des Engagementprojekts angestrebt wird und zeitnah festgestellt werden sollte, wird der **impact** meist erst mittel- bis langfristig eintreten (können). Diese Längerfristigkeit bewirkt auch, dass ein wahrnehmbarer **impact** meist nur bei einem umfassenderen Unternehmensengagement und mit einem entsprechenden Ressourceneinsatz erreicht werden kann.

Den **impact** von Engagementprojekten zu erfassen und zu bewerten ist durchaus voraussetzungsreich. Zum einen können gesellschaftliche Wirkungen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Komplexität und vielfältiger Wechselwirkungen mit anderen Einflussfaktoren nicht immer eindeutig einem Engagementprojekt zugeordnet werden. Zum anderen kann die Messung der gesellschaftlichen Veränderungen selbst aufwendig sein. Dieser Aufgabe sollten sich Unternehmen nur bei strategisch wichtigen Engagementprojekten stellen. Notwendig sind hier das Vorhandensein klarer Ziele und identifizierbarer Wirkungsindikatoren sowie die konsistente Anwendung von Erhebungs- und Bewertungsverfahren.

Beispiele für **impact**

Für die Gesellschaft

- Senkung öffentlicher Ausgaben, die durch das ursprüngliche Problem verursacht werden.
- Ökonomische Prosperität der Zielgruppe, des Gemeinwesens, Verbesserung der Lebenssituation.
- Teilnehmer eines Bewerbertrainings an einer Hauptschule im Rahmen eines Corporate-Volunteering-Projektes haben eine Lehrstelle gefunden.

Für das Unternehmen

- Erweiterung der Möglichkeiten, geeignete Mitarbeiter zu gewinnen, Mitarbeiter zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.
- Steigerung der Reputation – das Unternehmen wird in der Gesellschaft, am Standort als „verantwortlicher Bürger“ geschätzt.
- Steigerung des Marken- und des Unternehmenswertes.

Hilfreich bei der **impact**-Ermittlung kann die Durchführung einer „Nullmessung“ zu Beginn des Engagements sein. Mit dieser Nullmessung sollen

- der zu verändernde Ist-Zustand mitsamt beeinflussbarer Indikatoren erhoben werden,
- allgemein zugängliche und mit dem Engagement beeinflussbare Kennzahlen zu Beginn des Engagements einbezogen werden und
- konkurrierende Einflussfaktoren berücksichtigt werden können.

3 Gesellschaftliches Unternehmensengagement planen, steuern und dokumentieren



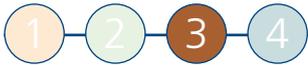
Unternehmensengagement mit nachhaltiger Wirkung – Medikamentenspenden ermöglichen Gesundheitsvorsorge

Die kurzfristige bzw. mittel- und langfristige Wirkung des gesellschaftlichen Unternehmensengagements – also **outcome** und **impact** – zu evaluieren sollte Ausgangspunkt bei der Planung und Gestaltung eines Engagements sein. Die im Folgenden vorzustellende Planungs- und Evaluationsmatrix bietet hierfür Systematik, Orientierung und Leitfragen:

- Sie umfasst alle relevanten Aspekte, die bei der Konzeption und Planung eines zielorientierten gesellschaftlichen Unternehmensengagements zu berücksichtigen sind.
- Sie bietet mit ihrer Struktur und ihren Leitfragen eine gute Grundlage für die unternehmensinterne, bereichsübergreifende Verständigung auf Engagementziele und ihre Verwirklichung.
- Sie wird von gemeinnützigen Organisationen begrüßt, da sie das wechselseitige Verständnis sowie die gemeinsame Entwicklung eines Engagements im gegenseitigen Respekt fördert.

Die hier vorgestellte Matrix zur Planung und Evaluation des gesellschaftlichen Unternehmensengagements ist eine Adaption des „Logical Framework Approach“, der vor allem in der Entwicklungszusammenarbeit verwendet wird.⁴

⁴ „Der Logical Framework Approach (LFA) ist ein in der internationalen Zusammenarbeit weit verbreitetes und bewährtes Instrument zur kohärenten und systematischen Ziel- und Indikatorenformulierung. Der Logframe gilt heute als De-facto Standard – auch in der Privatwirtschaft –, um in der Planungsphase explizit und stringent zwischen Zielen, Ergebnissen und Aktivitäten zu unterscheiden. Das Resultat des LFA ist die sog. Logframe Matrix, welche zusätzlich Indikatoren, Annahmen und Risiken aufführt. Diese Projektplanungsübersicht dient in der Durchführungsphase als Steuerungsinstrument und trägt darüber hinaus zur Projektevaluation bei.“ (Schweizer) Staatssekretariat für Wirtschaft SECO – Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: <http://www.seco-cooperation.admin.ch/dienstleistungen/00602/index.html?lang=de>



Strategische Vorüberlegungen

3.1 Die Planungs- und Evaluationsmatrix zum **iooi**-Modell

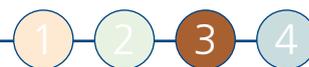
Unter „Engagementstrategie“ auf der linken Seite der Matrix werden die mittel- und langfristigen Folgewirkungen des Corporate-Citizenship-Engagements (**impact**) sowie darunter die in der Zielgruppe des Engagements zu erzielenden Wirkungen inkl. möglicher Hebelwirkungen (**outcome**) dokumentiert. Eine Ebene tiefer werden die ergebnisorientierten Aktivitäten, Maßnahmen und Medien des Engagements (**output**) aufgeführt, anschließend die Aufwendungen und der Mitteleinsatz (**input**). Zusammen genommen ergibt dies die Engagementstrategie des jeweiligen Projekts, Programms etc.

Planungs- und Evaluationsmatrix zum **iooi**-Modell

	Engagementstrategie	Indikatoren	Messinstrumente	Externe Faktoren
impact	Folgewirkung des Engagements			
	Gesellschaft Unternehmen			
outcome	Unmittelbare Wirkungen des Engagements			
	Zielgruppe Unternehmen			
output	Aktivitäten und Maßnahmen des Engagements			
input	Ressourceneinsatz für das Engagement			

In der Spalte rechts davon werden die jeweils relevanten **Indikatoren** definiert, anhand derer Ergebnisse und Wirkungen des Engagements für die Gesellschaft wie für das Unternehmen erkannt und bemessen werden können.

Die **Messinstrumente** und Datenquellen für die Evaluation orientieren sich an den definierten Ergebnis- und Wirkungindikatoren sowie aus der Art und Zusammensetzung des Inputs.



In der letzten Spalte werden **externe Faktoren** vermerkt, die für Konzeption, Planung und Evaluation von Ergebnissen und Wirkungen relevant sind, weil sie positiv oder negativ auf das Engagement einwirken können:

- Bei der Planung des Engagements können sie als „fördernde“ bzw. als „hindernde Faktoren“ (z. B. äußere Entwicklungen, Akteure usw.) berücksichtigt werden.
- Für die Evaluation geben sie Hinweise, inwieweit festgestellte Engagementergebnisse und Veränderungen eindeutig dem Engagementsinsatz des Unternehmens oder mehr diesen externen Faktoren zugeschrieben werden müssen.



RWE Companius – Gutes bewegen und Mitarbeiter fördern

RWE Companius ist die Corporate-Volunteering-Initiative der RWE AG. Sie unterstützt jeden RWE-Mitarbeiter dabei, sich ehrenamtlich in der Gesellschaft zu engagieren. Dies geschieht über eine finanzielle Förderung von Projekten sowie eine Freistellung von der Arbeit. Auch Externe können sich über ein sogenanntes Patenschaftsmodell beteiligen. Seit der Gründung 2007 hat sich die Initiative kontinuierlich weiterentwickelt. Mittlerweile fördert sie ehrenamtliche Projekte in, aber auch außerhalb Deutschlands. Dabei können sich die Mitarbeiter für soziale Belange, Bildungs- und Erziehungsprojekte, Natur- und Umweltschutzmaßnahmen, aber auch in den Feldern Energie, Kultur und Sport mit Projekten einbringen.

Unterstützt werden sowohl einmalige als auch längerfristige Projekte. Das Spektrum der konkreten Tätigkeiten reicht dabei vom handwerklichen Engagement über die Vermittlung von Wissen und Erfahrung bis hin zu Mentoring und Management- sowie Führungsaufgaben. Über 6,3 Mio. Euro flossen bisher in 5.253 Projekte und Engagements, die durch mehr als 13.300 interne und externe Volunteers realisiert worden sind (Stand August 2010). Das Herzstück der Initiative ist die Online-Community unter www.rwecompanius.com. Hier wird es unternehmensinternen und -externen Interessenten unkompliziert ermöglicht, eine Projektförderung zu beantragen oder sich bei Aktionen und vorgestellten Projekten als Helfer zu engagieren.

Die Basis der Evaluation für die quantitative Erhebung der Kennzahlen bildet die Companius Community mit ihrer dahinterliegenden Datenbank. Bereits bei der Eingabe des Projektantrages beginnt die Evaluation hinsichtlich der Anzahl eingereicherter Projekte, des Förderinhaltes und der Zielgruppe. Die zweite Stufe der quantitativen Evaluation basiert auf der Projektdokumentation, bei der die investierten Stunden, interne sowie externe Helferszahlen (Multiplikatoreffekt), erhaltene Freistellungstage und die Medienresonanz durch den Projektleiter festgehalten werden. Nach Projektabschluss wird die standardisierte Feedbackbefragung gestartet, bei der der Projektleiter Aussagen zum Engagement selbst, zum Projektlauf sowie zur Wahrnehmung bei der Initiative macht. Zusätzlich führen wir Einzelexplorationen bei Spendenempfängern durch, um zu erfahren, wie diese ehrenamtliches Engagement im Allgemeinen bewerten und wie sie RWE im Zusammenhang mit Volun-



teering wahrnehmen. Geplant ist zusätzlich die Durchführung von Fokusgruppen, bei denen sowohl Companius-Mitglieder als auch gemeinnützige Organisationen zur strategischen Weiterentwicklung des längerfristigen Engagementangebots befragt werden sollen.

Beispielhaft für die Evaluation von Corporate Volunteering bei RWE Companius ist die dauerhafte Kooperation mit der Johanniter-Unfall-Hilfe. Die vertrauensvolle Partnerschaft ermöglicht eine gezielte Unterstützung dort, wo Hilfe benötigt wird. Dies umfasst einmalige, aber auch dauerhaft angelegte Aktivitäten. So entwickelte RWE Companius zusammen mit der Johanniter-Unfall-Hilfe im Jahr 2008 als erste gemeinsame Aktion das Matching-Projekt „Täglich eine warme Mahlzeit“. Anlass dafür war, dass die Johanniter-Unfall-Hilfe eine deutliche Zunahme von Familien, die ihre Kinder in erster Linie aus finanziellen Gründen nicht adäquat versorgen können, registrierte. Mit diesem Projekt sollen RWE-Mitarbeiter auf die Problematik von mangelhafter Ernährung bei sozialbenachteiligten Kindern aufmerksam gemacht und um eine Spende gebeten werden. Der erzielte Betrag wird dann von RWE Companius verdoppelt (Matching-Prinzip). Parallel dazu wurde konkret zum Corporate Volunteering aufgerufen, indem diverse ehrenamtliche Teamaktivitäten und Projekte in Kitas für die Mitarbeiter über die Companius Community angeboten wurden (Hebelwirkung).

impact: Das gesellschaftliche, langfristige Ziel der Kooperation war es, eine bessere Ernährung für die Kinder zu ermöglichen und das Bewusstsein für eine gesunde Ernährung zu schärfen. Im Unternehmen sollte diese Maßnahme kurz nach Gründung von RWE Companius die Initiative unter den Mitarbeitern bekannt machen, Sympathien für ehrenamtliches Engagement aufbauen, ein Identifikationsmoment mit RWE Companius schaffen sowie das Interesse für die Companius Community wecken. Durch die Einfachheit einer Spende, online oder vor Ort, und Gruppendynamik unter Kollegen sollten auch bisher nicht ehrenamtlich aktive Mitarbeiter für das Thema gewonnen werden. Seit dieser Aktion initiieren Companius-Mitglieder eigenständig und regelmäßig Projekte, bei denen die gesunde Ernährung von Kindern im Fokus steht.

outcome: Insgesamt spendeten 400 RWE-Mitarbeiter rund 27.000 Euro, was einer Durchschnittsspende von 67,50 Euro pro Mitarbeiter entspricht. Durch diese Aktion erzielte RWE Companius Aufmerksamkeit bei den Mitarbeitern und ermöglichte einen direkten Dialog mit potenziellen Volunteers.

output: Die Kooperation ermöglichte es, insgesamt 13 Einrichtungen, 80 bedürftigen Kindern ein ganzes Jahr lang täglich eine warme Mahlzeit anzubieten – ca. 28.000 Mahlzeiten insgesamt.

input: RWE Companius stellte die Werbemittel in Form von Flyern, Plakaten und Infoständen vor den RWE-Kantinen, teilte Überweisungsformulare für Online- und Direkt-Spenden aus und klärte zusammen mit Vertretern der Johanniter-Unfall-Hilfe vor Ort über die Problematik sowie Möglichkeiten des Ehrenamtes auf. Die erreichte Spendensumme wurde von RWE Companius verdoppelt und auf 54.000 Euro erhöht. Parallel zum Spendenaufruf wurden diverse Teamaktivitäten und Projekte in den Kitas der Johanniter-Unfall-Hilfe durchgeführt.

3.2 Planung des Engagements

Die eigentliche **Konzeption und Planung** des gesellschaftlichen Unternehmensengagements erfolgt mithilfe der Matrix, und zwar von „oben“ nach „unten“ – also vom Wirkungsziel gedacht zu den Aktivitäten und Aufwendungen.

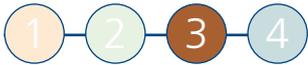
i o o i-Matrix zur Planung des Engagements

	Engagementstrategie	Indikatoren	Messinstrumente	Externe Faktoren
impact	Folgewirkung des Engagements			
	Gesellschaft Unternehmen	→	→	→
outcome	Unmittelbare Wirkungen des Engagements			
	Zielgruppe Unternehmen	→	→	→
output	Aktivitäten und Maßnahmen des Engagements			
		→	→	→
input	Ressourceneinsatz für das Engagement			
		→	→	→

Im ersten Schritt werden die in der Gesellschaft und die für das Unternehmen angestrebten verändernden Wirkungen des Engagements (**impact**) als strategische Ziele definiert. Um die angestrebten Veränderungen festzustellen, werden Indikatoren identifiziert und geeignete Instrumente für die Erfassung und Messung der Indikatoren ausgewählt. Dabei werden auch externe Einflussfaktoren berücksichtigt.

Aus den angestrebten verändernden Wirkungen des Engagements werden die unmittelbaren operativen Ziele (**outcome**) abgeleitet. Auch auf dieser Zielebene werden Ergebnisindikatoren mit dem dazu passenden Evaluationsinstrumentarium festgelegt und mögliche externe Einflussfaktoren berücksichtigt. Auch erwartete Hebelwirkungen sollten hier einbezogen werden.

Das Unternehmensengagement planen



Um die operativen Zielen zu erreichen, werden geeignete Aktivitäten und Maßnahmen geplant (**output**) sowie die hierfür erforderlichen Mittel (**input**) im Rahmen des Budgets festgelegt. Auch hier wird mittels geeigneter Indikatoren und Messinstrumente bestimmt, wie **input** und **output** erfasst werden sollen.

Unterstützungsfragen zur Planung des Engagements

Herleitung/Überprüfung der Motivzuordnung

- Welchem gesellschaftlichen Themen-/ Problem-/ Handlungsfeld widmet sich das Engagement? Bildung | Kultur | Soziales | Umwelt ...
- Welches sind die Zielgruppen des Engagements?
- Welches Einzugsgebiet soll das Engagement abdecken? Standort lokal/regional/national | International: andere Länder/Europa, Afrika, Asien, Nordamerika, Südamerika, Australien ...
- Gibt es ein (übergeordnetes) Unternehmensziel, dem dieses Engagement dient?
- Gibt es zu diesem Engagement im Unternehmen ein übergeordnetes Projekt/Programm, dessen Zielsetzungen/Vorgaben maßgeblich sind?
- Aus welchem Budget wird dieses Engagement finanziert?
- Wird ein gemeinnütziger Partner beteiligt und – wenn ja – in welcher Weise?

impact für die Gesellschaft bzw. für das Unternehmen

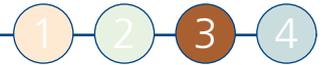
Welche Veränderungen, Verbesserungen o.Ä. sollen mit diesem Engagement letztlich für die Gesellschaft bzw. für das Unternehmen bewirkt werden? Woran kann erkannt werden, ob diese Veränderungen/Verbesserungen tatsächlich eintreten? Mit welchen (zur Verfügung stehenden oder zu (be)schaffenden) Mitteln können diese Merkmale erfasst und bewertet werden?

outcome für die Gesellschaft bzw. für das Unternehmen

Was müssen die Engagementmaßnahmen bis spätestens zum Ende der Laufzeit erreichen, damit diese Veränderungen/Verbesserungen bewirkt werden können? Woran werden diese Ergebnisse feststellbar sein und wie bzw. womit kann dies erfasst und bewertet werden?

Hebelwirkung

Sollen mit dem Engagement Dritte (andere Unternehmen, Kunden, Mitarbeiter, Bürger, die öffentliche Hand, Stiftungen) dazu bewegt werden, das Anliegen ebenfalls mit je eigenen Ressourcen zu unterstützen?

**output:** Welche Leistungen müssen erstellt werden?

Welche Maßnahmen (z. B. Veranstaltungen, Informationsbroschüren, Unterrichtsmaterialien, Sach- oder Dienstleistungen) sind geeignet, um Wirkungen in der Zielgruppe und gegebenenfalls darüber hinaus zu erreichen? Welchen Umfang müssen diese Angebote haben, um die angestrebte Wirkung zu erzielen?

input: Welche Mittel sind erforderlich?

- **Geld**

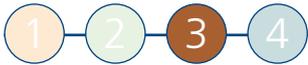
In welchem Umfang sollen ggf. finanzielle Mittel an die gemeinnützige Organisation gezahlt bzw. für den gemeinnützigen Zweck unmittelbar verwendet werden? In welchem Umfang sollen ggf. (welche) Mitarbeiter in ihrer bezahlten Arbeitszeit für dieses Engagement eingesetzt werden (Anzahl Personen, Arbeitszeit pro Person bzw. insgesamt)?

- **Sachleistungen**

In welchem Umfang sollen ggf. welche Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens unentgeltlich („pro bono“) für das gemeinnützige Anliegen abgegeben bzw. erbracht werden? In welchem Umfang sollen ggf. welche gebrauchten Geräte, Gegenstände oder Ähnliches (Büroausstattung z. B.) dem gemeinnützigen Anliegen gespendet oder Infrastruktur des Unternehmens (Räume, Technik usw.) zeitweise unentgeltlich überlassen werden?

- **Management**

In welchem Umfang werden beim Unternehmen ggf. welche zusätzlichen Kosten anfallen für das Projektmanagement, das Monitoring, die Evaluation usw. des Engagements?



DLRG/NIVEA

Die Partnerschaft zwischen NIVEA und der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft (DLRG) besteht bereits seit 1960. Die mittlerweile bundesweiten Projekte haben das Ziel, Kinder über die Gefahren am und im Wasser aufzuklären und das Verantwortungsbewusstsein junger Menschen zu stärken. Die Kooperation besteht aus mehreren Einzelprojekten, die auf unterschiedlichen Wegen auf das übergeordnete Ziel einzahlen. Hierzu zählen unter anderem die Verleihung des NIVEA-Delfins, die Ehrung von Menschen, die andere vor dem Ertrinken gerettet haben, oder die Strandfesttour an deutschen Küsten, bei denen Kinder und Erwachsene auf spielerische Weise über umsichtiges Badeverhalten informiert werden.

Im Rahmen der neuen strategischen Ausrichtung seines gesellschaftlichen Engagements hat Beiersdorf auch die Kooperation mit der DLRG überprüft. Mit der internationalen Fokussierung auf die Handlungsfelder Bildung, Familie und Kultur lief die Unterstützung des NIVEA-Cup, der internationalen Meisterschaften im Rettungsschwimmen, aus. Der durch die Beendigung dieses Sportevents frei gewordene Etat ging in den Ausbau des DLRG-NIVEA-Kindergartenprojekts, das den Schwerpunkt Bildung hat. Geschulte DLRG-Mitglieder klären Kindergartenkinder spielerisch über die Gefahren und das richtige Verhalten am und im Wasser auf. Mit jährlich über 1.200 Veranstaltungen und mehr als 27.000 erreichten Kindern ist dieses Projekt mittlerweile eine der erfolgreichsten bundesweiten Initiativen zur kindlichen Frühaufklärung. Mit dem von NIVEA zur Verfügung gestellten Etat beschafft die DLRG Lehrmaterialien, wie z. B. Malbücher mit Schwimmregeln. Eine Besonderheit ist die hohe aktive Beteiligung von Ehrenamtlichen. Jährlich schult die DLRG rund 1.700 ehrenamtliche DLRG-Animateure, die später zusammen mit den Erziehern die Veranstaltungen in den Kindergärten durchführen. Neben den finanziellen Mitteln unterstützt NIVEA die DLRG auch mit Produkten. Die signifikante Senkung der Ertrinkungszahlen von Kindern im Vorschulalter von 45 (2001) auf 13 (2008) ist ein wesentliches Resultat dieser Kooperation.

Bei seinem gesellschaftlichen Engagement haben Beiersdorf und NIVEA stets den Anspruch, eine stetige Verbesserung und einen beidseitigen Nutzen zu erzielen. Daher werden in regelmäßigen Jahresgesprächen Verbesserungspotenziale diskutiert, die Zielerreichung überprüft und neue Ziele für das nächste Jahr vereinbart.

3.3 Steuerung des Engagements

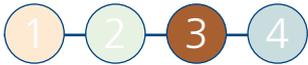
Zur Steuerung des Engagements wird die Matrix von „unten“ nach „oben“ angewendet. Die Matrix bietet hier eine Entscheidungs- und Prüfungsgrundlage für die einzusetzenden Mittel (**input**) und die Umsetzung der für das Engagement vorgesehenen Aktivitäten (**output**). Je nach Umfang und Dauer des Engagements geben die Zielvorgaben (**outcome** bis hin zu **impact**) Orientierung und ggf. Hinweise auf einen Nachsteuerungsbedarf.

Nach Abschluss des Engagements bzw. – bei einer längerfristigen Ausrichtung – bei vordefinierten Zwischenetappen werden die erzielten Ergebnisse (und ggf. auch Wirkungen) evaluiert. Die tatsächlichen Engagementaufwendungen und die damit realisierten Leistungen werden dokumentiert. Die erreichten bzw. erkennbaren Ergebnisse bzw. Wirkungen werden einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen. Hierbei werden jeweils auch die externen Einflussfaktoren dahin gehend berücksichtigt, inwieweit sie einen eigenen Einfluss auf Ergebnis und Wirkung hatten.

Evaluationsgrundlage

i o o i -Matrix zur Steuerung des Engagements

	Engagementstrategie	Indikatoren	Messinstrumente	Externe Faktoren
impact	Folgewirkung des Engagements			
	Gesellschaft Unternehmen	←	←	
outcome	Unmittelbare Wirkungen des Engagements			
	Zielgruppe Unternehmen	←	←	
output	Aktivitäten und Maßnahmen des Engagements	←		
input	Ressourceneinsatz für das Engagement	←		



Unterstützungsfragen

input: Welche Mittel haben Sie eingesetzt?

- Summe der finanziellen Mittel, die an (die) gemeinnützige(n) Organisation(en) gezahlt bzw. für den gemeinnützigen Zweck unmittelbar verwendet wurden.
- Zeit – Summe der bezahlten Mitarbeiterzeit in Stunden/Tagen (Zahl der Mitarbeiter und der Arbeitszeit pro Mitarbeiter), die für das Engagement aufgewendet wurde.
- Sachleistungen – Summe der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens, die unentgeltlich („pro bono“) für das gemeinnützige Anliegen abgegeben bzw. erbracht wurden.
- Art und (Rest-)Wert gebrauchter Geräte, Gegenstände oder Ähnliches (z. B. Büroausstattung), die dem gemeinnützigen Anliegen gespendet, bzw. Selbstkosten der Infrastruktur des Unternehmens (Räume, Technik usw.), die zeitweise unentgeltlich überlassen wurden.
- Management – (Personal-, Sach-)Kosten, die beim Unternehmen für das Projektmanagement, das Monitoring, die Evaluation usw. des Engagements angefallen sind.

output: Aktivitäten, Maßnahmen, Kooperationen

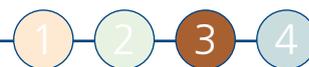
- Welches waren die von Ihnen realisierten/ermöglichten Maßnahmen, Aktivitäten ...?
Zum Beispiel: Überweisung einer Spende an eine gemeinnützige Organisation | Sponsoringvereinbarung | Finanzierung von bestimmten Medien, Maßnahmen, Events | Organisation von Aktivitäten, Produktion von Medien ... mit den Kompetenzen und Mitteln des Unternehmens | Finanzierung von Personalstellen, Stipendien, Infrastrukturmaßnahmen ... | Aktionen mit Mitarbeitern, Kunden, Nachbarn ...
- Welche Rolle spielte der – ggf. vorhandene – gemeinnützige Partner? Mittelempfänger | Träger der Maßnahmen | Mitwirkender bei der Realisierung des Engagementprogramms ...

outcome für die Gesellschaft bzw. das Unternehmen

- Haben Sie sich von diesem Engagement ein konkretes kurzfristiges Ergebnis für die Gesellschaft bzw. für das Unternehmen erwartet? Und wenn ja, welches?
- Haben Sie dieses Ergebnis erreicht? Und wenn ja, in welchem Umfang (vollständig, überwiegend, teilweise, in Ansätzen)? Woran und wie konnten Sie dies feststellen und bewerten?

impact für die Gesellschaft bzw. das Unternehmen

- Streben Sie mit diesen Engagementergebnissen eine erkennbare langfristige Veränderung für die Gesellschaft bzw. das Unternehmen an? Und wenn ja, welche?
- Woran werden Sie das Eintreten dieser Veränderungen im weiteren Zeitablauf feststellen können (bzw. stellen Sie dies schon fest)? Wie bzw. womit verfolgen und bewerten Sie diese Veränderungen?



Hebelwirkung für die Gesellschaft

Wurden durch Ihr Engagement Dritte (andere Unternehmen, Kunden, Mitarbeiter, Bürger, die öffentliche Hand, Stiftungen o. a.) bewegt, das Anliegen ebenfalls mit je eigenen Ressourcen zu unterstützen? Wenn ja, in welcher Weise und welchem Umfang bzw. mit welchem Wert?



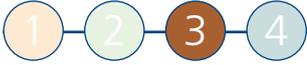
Lehrmaterialien „H2 – Mobilität der Zukunft“

Ein Schwerpunkt des gesellschaftlichen Engagements der BMW Group ist der Bildungsbereich. Hierbei liegt ein besonderer Fokus auf der Vermittlung von technischem und naturwissenschaftlichem Wissen sowie auf Projekten, die jungen Menschen Themen wie Mobilität und neue Technologien vermitteln. Neben der Aus- und Weiterbildung kooperiert das Unternehmen mit zahlreichen Hochschulen und Universitäten sowie einer großen Anzahl von Bildungseinrichtungen und Schulen an seinen Standorten weltweit. In diesem Rahmen entstanden beispielsweise die Lehrmaterialien „H2 – Mobilität der Zukunft“: Angesichts der allgegenwärtigen Klimadiskussion und der Begrenztheit fossiler Energieträger beschäftigen Fragen zu alternativen Energien nicht nur zunehmend die breite Öffentlichkeit, sondern auch im Schulalltag ist die Erschließung nachhaltiger Energiequellen seit einigen Jahren ein wichtiges Thema.

Deshalb hat die BMW Group bereits im Jahr 2001 – auch auf vielfachen Wunsch von pädagogischer Seite – umfassende Lehrmaterialien zu dieser Materie bereitgestellt. Die Unterrichtsmappe „H2 – Mobilität der Zukunft“ ist ein umfassendes Informationspaket zum Thema Wasserstoff und Energie, das die BMW Group in bereits mehreren Auflagen und in den Sprachen Deutsch, Englisch und Chinesisch herausgibt.

In ausführlicher Weise werden vielfältige Aspekte zur Thematik „Energieversorgung der Zukunft und nachhaltige Mobilität“ behandelt. Neben diesen Informationen skizzieren die Materialien auch, wie Politik, Wirtschaft, Forschung und Gesellschaft die Vision einer Welt mit alternativen Energien realisieren können. Ergänzt wird die Unterrichtsmappe durch Vorträge von Experten der BMW Group, die an Schulen gehalten wurden. Mit dem Projekt „H2 – Mobilität der Zukunft“ möchte die BMW Group vor allem den jüngeren Generationen einen fundierten Überblick über die vielfältigen Aspekte der globalen Energiezukunft ermöglichen.

Die Materialien der umfangreichen Lehrmappe eignen sich laut Empfehlung des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB), des pädagogischen Partners bei der Entwicklung der Materialien, besonders für den Unterrichtseinsatz in der Sekundarstufe I und II an Gymnasien und Realschulen. Darüber hinaus kann „H2 – Mobilität der Zukunft“ auch an anderen Lehreinrichtungen eingesetzt werden. Die Materialien ermöglichen individuelles Arbeiten, eignen sich aber auch zur Verwendung im Rahmen von Gruppenarbeit. Somit werden neben der Wissensvermittlung auch kommunikative und kooperative Kompetenzen von jungen Menschen gefördert. Die letzte vollständig aktualisierte Version aus



dem Jahr 2008 umfasst 31 Kapitel, in denen Aspekte der aktuellen und künftigen Energieversorgung anhand zahlreicher Grafiken und Tabellen detailliert erläutert werden, ein umfangreiches Glossar, eine Liste mit weiterführenden Links sowie ein speziell für Schülerinnen und Schüler ab Jahrgangsstufe 9 zugeschnittenes Aufgaben-Portfolio. Die BMW Group stellt die Informationsmappe kostenlos zur Verfügung. Generelle Zielsetzung ist, junge Menschen über die Möglichkeiten und Lösungsansätze von Energiealternativen zu informieren und weiterzubilden. Damit kommt das Unternehmen einer Verantwortung nach, die sich aus ihrem unternehmerischen Selbstverständnis und ihrer Nachhaltigkeitsstrategie ergibt. „H2 – Mobilität der Zukunft“ ist nur ein Projekt der BMW Group in einer langen Reihe von Aktivitäten zu den Themen Nachhaltigkeit, Mobilität und Energieressourcen. Das aktuellste Projekt in diesem Bereich ist der BMW Group Junior Campus, ein mobiles, außerschulisches Lernkonzept zu den Themen „Nachhaltigkeit und Mobilität“ (www.bmwgroup.com/juniorcampus).

Instrumente und Indikatoren

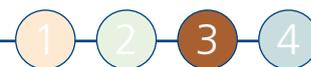
3.4 Exkurs: Mess- und Evaluationsinstrumentarien

Welches die geeigneten Mess- und Evaluationsinstrumentarien sind, hängt wesentlich von den zu erhebenden und zu bewertenden Indikatoren ab, die mit der Planung des Engagements bestimmt werden. Hierbei kann in zweierlei Weise vorgegangen werden:

- Vom definierten Indikator ausgehend, werden hierfür geeignete Instrumente gesucht bzw. entwickelt.
- Oder es werden aus Instrumentarien, die vom Unternehmen, vom gemeinnützigen Partner oder von Dritten in diesem Engagementfeld schon genutzt werden, Indikatoren abgeleitet, die zum Engagementziel passen.

Bei unternehmensbezogenen Zielen, wie z. B. Reputation, Kundenbindung oder Personalentwicklung, empfiehlt es sich, vorrangig die hier schon vorhandenen Erhebungsinstrumentarien zu nutzen.

Bei den gesellschaftsbezogenen Zielen wird sich die Frage nach vorhandenen bzw. geeigneten Instrumentarien vor allem an den gemeinnützigen Partner sowie an das wissenschaftliche Umfeld richten. Auch hier sollte vorrangig nach schon vorhandenen Instrumentarien Ausschau gehalten werden.



Mögliche Indikatoren für Unternehmensziele

Die folgenden Indikatoren sind als Beispiele zu verstehen. Sie stammen aus der Publikation „Measurement Demystified – Determining the Value of Corporate Community Involvement“ des Boston College Center for Corporate Citizenship.

Ihr Ziel ist es, die Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung zu erhöhen und attraktiv für neue Mitarbeiter zu sein:

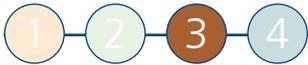
Innerhalb des Unternehmens

- Ermitteln Sie, wie hoch das Bewusstsein der Mitarbeiter für das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens ist (z. B. durch eine Mitarbeiterbefragung).
- Erfassen Sie, in welchem Umfang sich Mitarbeiter freiwillig engagieren (Zeiteinsatz, Beteiligung an Corporate-Volunteering-Programmen, Spenden).
- Dokumentieren Sie, welche Erfahrungen Ihre Mitarbeiter durch freiwilliges Engagement gemacht haben.
- Messen Sie, wie sich das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit entwickelt haben (z. B. durch eine Mitarbeiterbefragung).
- Vergleichen Sie Personalfuktuation und Abwesenheitsquoten der Mitarbeiter, für die das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens eine hohe Bedeutung hat, mit den Quoten der Mitarbeiter, für die dieses Thema nicht so wichtig ist.
- Erfassen und bewerten Sie, wie sich Personalentwicklungsprogramme auf Mitarbeiterbindung und die Gewinnung neuer Mitarbeiter auswirken.
- Ermitteln Sie, wie sich freiwilliges Mitarbeiterengagement auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter auswirkt (möglich ist auch ein Vergleich der Kosten für „traditionelle“ Personalentwicklungsprogramme mit den Durchführungskosten für Corporate-Volunteering-Programme).
- Führen Sie vor und nach größeren Initiativen zum gesellschaftlichen Unternehmensengagement Befragungen durch, die die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter vorher und nachher erfassen.

Ihr Ziel ist es, Unternehmensengagement als Instrumente der Kundenbindung und Verkaufsförderung einzusetzen:

Geschäftsbezogen

- Erfassen Sie, ob das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens bei Ihren Kunden bekannt ist.
- Bestimmen Sie die Marktdurchdringung oder Medienpräsenz von Spendenprogrammen.
- Bestimmen Sie die Einstellungen Ihrer Kunden gegenüber Ihrem Unternehmen als verantwortlicher „Unternehmensbürger“.
- Erfassen und bewerten Sie das bewusste Einkaufsverhalten Ihrer Kunden und die Kundenzufriedenheit (z. B. vor und nach der Durchführung von Engagementprojekten).
- Kalkulieren Sie Umfang und Wert der medialen Berichterstattung über Ihre Engagementprojekte und vergleichen Sie diese mit den Kosten für Werbeanzeigen in vergleichbarem Umfang.
- Dokumentieren Sie Aussagen Ihrer Kunden zum gesellschaftlichen Engagement Ihres Unternehmens oder einzelner Programme.



Unternehmenskommunikation

Ihr Ziel ist es, die Bekanntheit und die Reputation Ihres Unternehmens zu fördern:

- Messen Sie die Einstellungen Ihrer wichtigsten Anspruchsgruppen, die das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens kennen; vergleichen Sie diese Einstellungen mit denen von Anspruchsgruppen, die als Partner in gemeinsamen Projekten mitarbeiten; erfassen Sie die Veränderungen in den Einstellungen, die sich im Lauf der Zeit ergeben.
- Vergleichen Sie die Reputation Ihres Unternehmens mit der Reputation von Wettbewerbern.
- Bestimmen Sie, welchen Umfang an Vertrauen die wichtigsten Anspruchsgruppen Ihrem Unternehmen entgegenbringen; identifizieren Sie die Geschäftsaspekte, denen vertraut bzw. nicht vertraut wird.
- Führen Sie vor und nach Engagementprojekten Befragungen zur Markenreputation durch.
- Erfassen Sie die Nennungen in den Medien und die Berichterstattung über Ihr Unternehmensengagement.
- Erfassen Sie die Auszeichnungen und die Anerkennung, die Sie für Ihr Unternehmensengagement erhalten haben.

Gesellschaftsbezogen

Ihr Ziel ist es, die gesellschaftliche Akzeptanz Ihres Unternehmens zu unterstützen:

- Vergleichen Sie die Zustimmung von Projekten Ihres Unternehmens, die mit bzw. ohne Engagementprogramme im gesellschaftlichen Umfeld durchgeführt wurden.
- Analysieren Sie Genehmigungsprozesse im Zusammenhang mit Ihrer Geschäftstätigkeit (z. B. Anzahl von Einsprüchen, Vermeidung von Protesten und Boykotten).
- Erfassen Sie die Zahl der öffentlichen Proteste, der negativen Kommentare bei öffentlichen Anhörungen oder in der Presse im Vergleich zum Wettbewerb (stellen Sie diese Zahl in Relation zu den vermiedenen Kosten).
- Erfassen Sie die öffentliche Unterstützung bei der Standortwahl von Geschäftsbereichen und Betrieben, die mit Engagementprogrammen verbunden sind.
- Erfassen Sie die Unterstützung Ihrer wichtigsten Anspruchsgruppen (z. B. Aussagen zu den Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen, Empfehlungsschreiben, öffentliche Statements).



Preis für Unternehmensverantwortung 2009

Das Unternehmen Deutsche Post DHL hat 2009 erstmals einen Preis für lokale gesellschaftliche Projekte verliehen. Mit dem Preis für Unternehmensverantwortung 2009 werden Projekte von engagierten Mitarbeitern prämiert und finanziell gefördert.

Alle Mitarbeiter weltweit konnten sich für zwei Monate mit ihren DPDHL-Projekten für diesen Preis bewerben. Durch ihn soll die Leistung der Mitarbeiter anerkannt werden, die sich für gesellschaftliche Belange in den Bereichen Bildung, Umwelt oder Katastrophenmanagement engagieren. Die gesellschaftlichen Projekte sind ein wichtiger Bestandteil des Nachhaltigkeitsengagements von Deutsche Post DHL.

Ausgezeichnet werden gesellschaftliche Projekte von Deutsche Post DHL, die die geforderten Kriterien für nachhaltige gesellschaftliche Projekte besonders gut erfüllen. Die Projekte sind Beispiele dafür, wie wir in den Bereichen Bildung, Umwelt und Katastrophenmanagement dazu beitragen, unsere Welt lebenswerter zu machen.

Der Preis für Unternehmensverantwortung 2009 umfasst ein Projektfördervolumen von insgesamt 200.000 Euro. Pro Projekt können je nach Bedarf zwischen 1.000 und 10.000 Euro als Ko-Finanzierung durch den Konzern beantragt werden. Ergänzend werden die Projekte in den von Deutsche Post DHL genutzten Medien bekannt gemacht.

Zielsetzungen

- Anerkennung des Mitarbeiterengagements: Auszeichnung und Förderung.
- Einführung von strategischen Themenfeldern: Bildung, Umweltschutz und Katastrophenmanagement.
- Etablierung einer online Datenbanklösung für die Projekterfassung und die Bewerbungen für den Wettbewerb.
- Transparenz über Projekte mit verlässlichen Daten erhalten.

Im Jahr 2010 wird der Preis für Unternehmensverantwortung im Rahmen des CEO Awards fortgeführt. In der Kategorie „Living Responsibility“, werden herausragende Leistungen in den Programmen GoGreen, GoHelp und GoTeach sowie das Engagement in lokalen gesellschaftlichen Projekten ausgezeichnet. Die Bewerbungen werden von hochkarätig besetzten Jurys bewertet.

4 Externe Berichterstattung



Mitarbeiterengagement zur Verbesserung der ökonomischen Bildung von Jugendlichen

Unternehmen wollen häufig über ihr Corporate-Citizenship-Engagement extern berichten. Diese Berichterstattung hat neben einer legitimen werblichen Wirkung weitere wichtige Funktionen: Die unterstützten Projekte werden einer breiteren Öffentlichkeit bekannt gemacht, wodurch Aufmerksamkeit auf die dem Projekt zugrunde liegenden gesellschaftlichen Probleme gelenkt wird. Durch diese Erhöhung der Bekanntheit können dann auch weitere Unterstützter „gehebelt“ werden.

Grenzen der Berichterstattung

Für eine externe Rechenschaftslegung über das gesellschaftliche Engagement – z.B. im Rahmen eines Nachhaltigkeitsberichts – ist es allerdings zwingend erforderlich, eine hohe Datenqualität zu gewährleisten. Nur so lassen sich Reputationsschäden durch falsche oder missverständliche Informationen präventiv reduzieren.

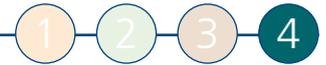
Da eine hochwertige Datenerhebung andererseits jedoch häufig nur mit einem erhöhten Aufwand betrieben werden kann, sollte ein Unternehmen abwägen, für welche seiner Engagementprojekte eine umfassende Datenerhebung notwendig ist und in welcher Tiefe eine externe Berichterstattung erfolgen muss.

4.1 Was soll berichtet werden?

Um der interessierten Öffentlichkeit, aber auch den eigenen Mitarbeitern, potenziellen Projektpartnern oder den Eigentümern einen allgemeinen Überblick über das Corporate-Citizenship-Engagement des Unternehmens zu geben, sollten folgende Mindestangaben gemacht werden:

Mindestangaben

- Übergeordnete Engagementstrategie
- Hinweis auf die Corporate-Citizenship-Organisationsstrukturen (Rollen, Verantwortlichkeiten)
- Hinweis auf Spenden- und Sponsoringvorgaben des Unternehmens
- Darstellung eines Corporate-Citizenship-Programms mit quantifizierten oder terminierten Zielen



- Anzahl, Art und Volumen der wesentlichen Projekte und deren Laufzeiten sowie etwaige Projektpartner
- Gesammelte Spenden, getätigte Spendensummen
- Anzahl Arbeitertage, die für Corporate-Citizenship-Projekte eingesetzt wurden
- Nutzen der Projekte, Verbindung mit dem Unternehmenszweck, langfristige Zielsetzung, Hebelwirkung
- Verhältnis der durch Corporate-Citizenship-Aktivitäten investierten Beträge zum Gesamtumsatz oder zu anderen geeigneten finanziellen Kennzahlen.

4.2 Wie kann berichtet werden?

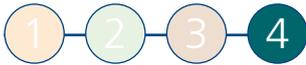
Eine Berichterstattung kann zum gesamten Corporate-Citizenship-Engagement eines Unternehmens, aber auch nur zu ausgewählten Engagements erfolgen – im Grundsatz sind immer die folgenden Anforderungen maßgeblich:

- Eine Corporate-Citizenship-Berichterstattung muss vollständig sein – d. h. sie muss alle Sachverhalte darlegen, die es einem Dritten ermöglichen, sich ein Bild von der Sache zu verschaffen, das den tatsächlichen Gegebenheiten entspricht. Insbesondere das Zurückhalten negativer Sachverhalte ist risikoreich für die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung und für die Reputation des Unternehmens.
- Der Grundsatz der Richtigkeit verlangt, dass alle im Bericht gemachten Angaben sachlich und rechnerisch zutreffend sind. Sollten Angaben nicht rechnerisch ermittelt werden können bzw. die Berechnung zu aufwendig sein, können auch Schätzungen vorgenommen werden, sofern dies kenntlich gemacht wird (s. u.).
- Die Angaben müssen klar, eindeutig und in verständlicher Form gemacht werden.

Formelle Standards

Es wird nicht immer möglich sein, alle gewünschten Corporate-Citizenship-Informationen zum betreffenden Zeitpunkt bereitzustellen bzw. eine ausreichende Gewähr für ihre Richtigkeit zu erhalten. In diesen Fällen ist es notwendig, die vorliegenden Einschränkungen in der externen Berichterstattung darzustellen. Insbesondere der Umfang der Einschränkung (unvollständige Erhebung der Basisdaten, geschätzte Angaben, begrenzte Richtigkeit von Angaben) sollte beschrieben werden.

Werden etablierte Standards für die Berichterstattung verwendet – wie z. B. der Leitfaden G3 der Global Reporting Initiative –, können noch weitere Anforderungen infrage kommen. Dies ist jeweils im Einzelfall zu prüfen.



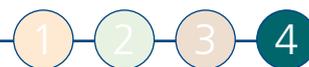
Initiative „Finanzielle Allgemeinbildung“ – Deutsche Bank AG

Mit der Initiative „Finanzielle Allgemeinbildung“ gelingt es der Deutschen Bank, zwei wesentliche Aspekte ihres gesellschaftlichen Engagements zu verbinden. Sie leistet einen wichtigen Beitrag zur ökonomischen Bildung von Jugendlichen und bietet zugleich ein lebendiges Forum für das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter.

2005 als gemeinsame Initiative mit der Deutsche Bank Stiftung ins Leben gerufen, zielt das Projekt auf eine Verbesserung der Wirtschafts- und Finanzkompetenz von Kindern und Jugendlichen. Mitarbeiter der Deutschen Bank besuchen die Schulen, die Themen orientieren sich an den konkreten Fragen und praktischen Bedürfnissen der Schüler. Das Spektrum reicht von Girokonten und Altersvorsorge bis hin zu Bankensystem und Geldpolitik. Im Vordergrund steht der Dialog mit den Schülerinnen und Schülern. Es geht darum, den Jugendlichen ein Verständnis für elementare Wirtschaftsfragen zu vermitteln und ihr Bewusstsein für einen verantwortungsvollen Umgang mit Geld zu schärfen.

Die Initiative „Finanzielle Allgemeinbildung“ schließt eine wesentliche Lücke in den Curricula der Schulen. Die ausschließlich positive Rückmeldung von Schülern, Lehrern und Referenten zeigt, wie wichtig der Austausch zwischen Wirtschaft und Schule ist und wie groß das Bedürfnis der Schüler, mehr über Finanzthemen zu erfahren. Dabei profitieren nicht nur die Schüler und Lehrer von dem besonderen Wirtschaftsunterricht. Auch die Referenten der Deutschen Bank erleben die Unterrichtsstunden und die Diskussion mit den Schülern als Ansporn und Bereicherung.

Aufgrund der guten Resonanz aller Beteiligten wird das Projekt fortlaufend weiterentwickelt und ausgebaut. Angefangen bei Workshops, in denen die Referenten pädagogisch und didaktisch geschult werden, bis hin zu einem Portal, auf dem Informationen und das vorbereitete Unterrichtsmaterial zur Verfügung stehen, wurde auch die Anzahl der ehrenamtlichen Finanzlehrer signifikant gesteigert. Waren in der Vergangenheit jährlich rund 100 Bankmitarbeiter als Corporate Volunteers aktiv, so haben sich nach dem jüngsten Aufruf mehr als tausend Mitarbeiter für einen ehrenamtlichen Einsatz als Referent beworben. Darüber hinaus verankert die Bank ihr Engagement für die finanzielle Allgemeinbildung jetzt mit Schulpatenschaften an allen ihren 770 IFC-Standorten in Deutschland.

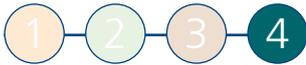


Evaluation der Initiative „Finanzielle Allgemeinbildung“ anhand der Matrix

In Bezug auf die Initiative „Finanzielle Allgemeinbildung“ könnten die Indikatoren, anhand derer die Wirkungen und der Erfolg des Projekts gemessen werden sollen, zum Beispiel sein: die Anzahl der Mitarbeiter, die sich als Referent zur Verfügung stellen, die Zahl der (wieder) teilnehmenden Lehrer oder das Interesse neuer Schulen. Projektspezifische Indikatoren wären darüber hinaus die Zufriedenheit der Beteiligten und die Bekanntheit der Initiative bei wichtigen Multiplikatoren, die sich über durchaus pragmatische – aber systematisch angelegte – empirische Erhebungen, Befragungen der Teilnehmer sowie die Auswertung der Berichterstattung in den Medien eruieren lassen.

Nach Abschluss des Projekts kann die Matrix eine geeignete Grundlage für die Dokumentation und Bewertung des Projekterfolgs bilden. Für die Initiative „Finanzielle Allgemeinbildung“ lässt sich feststellen, dass die Schulcurricula um wesentliche Inhalte ergänzt und die Finanzkompetenz der Schüler verbessert werden konnten. Die Deutsche Bank kann sich damit als kompetenter Partner für Wirtschafts- und Finanzthemen positionieren sowie als verantwortungsvoller Unternehmensbürger profilieren. Zugleich gelingt es, die Übernahme sozialer Verantwortung auch bei den Mitarbeitern der Bank als wesentliches Prinzip zu verankern. Ganz entscheidend für den Erfolg eines solchen Projekts ist dabei auch die effektive Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern, die als „Türöffner“ wirken – in diesem Fall also einen direkten Zugang zu Schülern und Lehrern herstellen können. Dieser Aspekt wird in der Matrix gleichfalls abgebildet. Durch die Hebelwirkung des Projekts werden die Partnerschaften vor Ort gestärkt und die Zusammenarbeit mit der Landesarbeitsgemeinschaft „Schule und Wirtschaft“ und dem Bundesverband deutscher Banken auf eine breitere Grundlage gestellt.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Matrix einen geeigneten Ansatz für ein projekt- und unternehmensübergreifendes Benchmarking des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen bieten kann. Für einen Global Player wie die Deutsche Bank ist dabei nicht zuletzt die Einordnung in den internationalen Kontext entscheidend. Hier ist die Matrix anschlussfähig an das Modell der London Benchmarking Group, nach dem die Deutsche Bank bereits seit Jahren außerhalb Deutschlands über ihr gesellschaftliches Engagement berichtet.



4.3 Erfolgsfaktor Berichtsprozess

Um valide Daten generieren zu können, ist ein definierter Corporate-Citizenship-Berichterstattungsprozess erforderlich. Er bildet alle Aktivitäten, Verantwortlichkeiten, Termine und Kontrollen ab, die die Datenerhebung und -übermittlung betreffen. Insbesondere folgende Bestandteile sind dabei zu berücksichtigen:

Belastbarer Unterbau

- Definition der Kennzahlen und Indikatoren
- Verbindliche Berichtswege mit klaren Verantwortlichkeiten
- Handlungsgrundsätze und -anweisungen für Informationslieferung und -verarbeitung
- Genutzte IT-Systeme und Hilfsmittel
- Maßnahmen zur Sicherung der Datenqualität
- Termine und Zeiträume

Gezielte, systematische Kontrollen im Datenerhebungsprozess sind für die Sicherstellung einer hohen Datenqualität von entscheidender Bedeutung. Wesentliche operativ erhobene Daten sollten deshalb von einem nicht für die originäre Informationsbereitstellung verantwortlichen Mitarbeiter auf Richtigkeit und Vollständigkeit geprüft werden (Vier-Augen-Prinzip). Dies kann beispielsweise durch folgende Kontrollhandlungen geschehen:

Stichprobenprüfung der Richtigkeit

- Nachrechnen von größeren Posten, z. B. bei größeren Sponsoringprojekten
- Bei elektronischen Datenblättern: Bildung von Kontrollsummen und Prüfung von Berechnungsalgorithmen

Plausibilitätsprüfung

- Vergleich der Angaben einer Periode mit den Angaben vorangegangener Perioden (Zeitreihenanalyse)
- Vergleich der Angaben einer Einheit oder Anlage mit den Angaben einer ähnlichen Einheit oder Anlage (Benchmark)

Dokumentation

Die durchgeführten Kontrollhandlungen, ihre Ergebnisse und die gegebenenfalls eingeleiteten Korrekturmaßnahmen (Rücksprachen, anderweitige Informationsermittlung etc.) sollten dokumentiert werden – auch um Verbesserungspotenziale gezielt erkennen zu können.

Cause Related Marketing

Bei Cause Related Marketing handelt es sich um Marketing- bzw. absatzorientierte Maßnahmen, die mit einem gesellschaftlichen Anliegen verknüpft werden. Je verkauftem Produkt oder verkaufter Leistung wird ein bestimmter Geldbetrag an eine gemeinnützige Organisation gespendet. Es profitieren mindestens zwei Parteien: Das Unternehmen erzielt zusätzliche Aufmerksamkeit, Kaufbereitschaft bzw. Absatzimpulse im Markt. Die gemeinnützige Organisation erhält zusätzliche Einnahmen sowie zusätzliche Aufmerksamkeit. Die transferierte Spendensumme kann dem Engagementinput zugerechnet werden, die Werbeaufwendungen dagegen nicht.

Corporate Citizenship

ist integraler Bestandteil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Das sogenannte bürgerschaftliche Unternehmensengagement umfasst alle freiwilligen Aktivitäten, die einem gemeinnützigen Zweck dienen. Der Begriff Corporate Citizenship wird in diesem Leitfaden synonym mit dem Ausdruck „gesellschaftliches Unternehmensengagement“ verwendet.

Corporate Volunteering

ist das freiwillige bürgerschaftliche Engagement eines Unternehmens mit seinem Personal bzw. seiner Kompetenz. Corporate Volunteering kann sowohl mit dem Fokus gesellschaftliches Engagement („Unternehmensengagement mit Kompetenz und Personal“) als auch mit dem Fokus Personalentwicklung („Lernen in fremden Welten“) praktiziert werden.

iooi-Methode

iooi steht für **input - output - outcome - impact** und dient als Systematik für die klassische Aufgabe der Evaluation – die Wirkungsmessung. Diese Kategorien werden der systematischen Erfassung des Aufwandes, der Ergebnisse und Wirkungen des gesellschaftlichen Unternehmensengagements – der **iooi**-Methode – zugrunde gelegt.

Spenden

Im steuerrechtlichen Sinne: finanzielle oder geldwerte Leistung (vor allem Sachspende) an eine gemeinnützige Organisation ohne Gegenleistung (außer der steuerabzugsfähigen Spendenbescheinigung).

Sponsoring

Im steuerrechtlichen Sinne: Das Unternehmen transferiert Geld oder gewährt einen geldwerten Vorteil zur Unterstützung von Aktivitäten Dritter und erhält von diesen vertraglich geregelte Gegenleistungen, die das Unternehmen zu Marketing- oder Kommunikationsmaßnahmen nutzen kann.

Zielgebiete des Sponsorings und jeweilige Aspekte des Gemeinwohlbezuges:

Kunst- und Kultursponsoring

Gemeinwohlbezogene Elemente können sein: Förderung des kulturellen Nachwuchses in der Breite, Zugang für sozial benachteiligte Menschen/Bevölkerungsgruppen zu Kulturveranstaltungen.

Sozio- bzw. Sozialsponsoring

Mit dem Sozialsponsoring werden gesellschaftliche Anliegen gefördert und dabei ein Imagetransfer angestrebt.

Die finanziellen Leistungen bzw. Sachleistungen, die dem gemeinnützigen Partner und seinem gemeinnützigen Wirken zugutekommen, können dem gesellschaftlichen Engagementinput zugerechnet werden. Die finanziellen Aufwendungen und die Managementaufwendungen zur Kommunikation dieses Sponsorships im Interesse des Unternehmens können nicht dem Engagementinput zugerechnet werden.

Sportsponsoring

Sponsoringmaßnahmen im Bereich des Profisports sind zunächst einmal rein kommerzielle Aktivitäten und zählen zu den „Below-the-line“-Werbe- bzw. Marketingmaßnahmen.

Gemeinwohlbezogene Elemente können sein: Förderung des Breitensports, Zugang für sozial benachteiligte Menschen/Bevölkerungsgruppen zu Sportgelegenheiten oder Sportveranstaltungen.

Umwelt- bzw. Ökosponsoring

Mit dem Umwelt- bzw. Ökosponsoring werden Umwelthanliegen gefördert und dabei ein Imagetransfer für das Unternehmen oder spezifische Produkte/Marken angestrebt.

Die finanziellen Leistungen bzw. Sachleistungen, die dem gemeinnützigen Partner und seinem gemeinnützigen Wirken zugutekommen, können dem gesellschaftlichen Engagementinput zugerechnet werden. Die finanziellen Aufwendungen und die Managementaufwendungen zur Kommunikation dieses Sponsorships im Interesse des Unternehmens können nicht dem Engagementinput zugerechnet werden.

Wissenschaftssponsoring

Sofern die Ergebnisse der geförderten wissenschaftlichen, forschenden Arbeiten der Allgemeinheit zugänglich gemacht werden und für diese von Nutzen sein können, können die Aufwendungen dem gesellschaftlichen Engagementinput zugerechnet werden.

Stiften

Stiften: Übertragung von Kapital an eine selbstständige oder unselbstständige gemeinnützige Stiftung (erstmalig = Stiftungsgründung, wiederholt = Zustiftung), sodass diese mit den Kapitalerträgen für gemeinnützige Zwecke wirken kann. Im Kontext Unternehmen sind zwei Stiftungsarten zu unterscheiden: die Unternehmensstiftung und die Unternehmensträgerstiftung.

Unternehmensstiftung

Die Unternehmensstiftung ist eine vom Unternehmen aus seinem vorhandenen Kapital bzw. aus dem Gewinn gegründete Stiftung – als Element des gesellschaftlichen Engagements dieses Unternehmens.

Als Engagementinput wird hier das gestiftete Kapital gewertet. Die zur Förderung gemeinnütziger Zwecke ausgeschütteten Kapitalerträge sind Ergebnisse dieses Unternehmensengagements, zählen also nicht zu dem zu wertenden Engagementinput. Sofern das Unternehmen in der Folgezeit die Unterstützung etwa mit Personaleinsatz für das Stiftungsmanagement unterstützt, kann dies wiederum als Engagementinput gewertet werden.

Unternehmensträgerstiftung

Die Unternehmensträgerstiftung ist Eigentümerin eines Teils oder des ganzen Unternehmens. Hier werden die entsprechenden Unternehmensanteile von Unternehmenseigentümern in die Stiftung eingebracht – als Element ihres persönlichen gesellschaftlichen Engagements. Hier handelt es sich nicht um ein gesellschaftliches Engagement des Unternehmens, sondern um ein Engagement des Eigentümers. Zum Beispiel: Bertelsmann Stiftung, Körber-Stiftung, Robert Bosch Stiftung.

Die Gewinnausschüttung an die Trägerstiftung sowie deren Engagement können nicht dem Unternehmen zugerechnet werden.

Sofern die Stiftung und ihr Engagement mit Unternehmensressourcen – etwa hierfür freigestelltem Personal – unterstützt wird, dürften diese dem Engagementinput des Unternehmens zugerechnet werden – sofern dies unter steuerlichen Gesichtspunkten nicht als andere Form der Gewinnentnahme gewertet werden sollte.

Expertenliste



Beiersdorf AG
Kristina Winter
kristina.winter@beiersdorf.com



Bertelsmann AG
Barbara Kutscher
barbara.kutscher@bertelsmann.de



BMW Group
Konstanze Carreras
konstanze.carreras@bmw.de



Deutsche Bank AG
Edith Pürschel
edith.puerschel@db.com



Deutsche Post DHL
Britta Sadoun
britta.sadoun@deutschepost.de



Merck KGaA
Maria Schaad
maria.schaad@merck.de



Munich Re
Kerstin Lücke
kluecke@munichre.com



PricewaterhouseCoopers AG
Dieter W. Horst
dieter.w.horst@de.pwc.com

Jens R. Brodersen
jens.brodersen@de.pwc.com



RWE AG
Dr. Marita Hilgenstock
marita.hilgenstock@rwe.com

Claudia Bremer
claudia.bremer@rwe.com



VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH
Dieter Schöffmann
ds@visavis-agentur.de

Impressum

© 2010

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

Verantwortlich

Birgit Riess
Director
Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
Telefon 05241 81-81351
Fax 05241 81-681275
csr@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de/csr

Redaktion

Regina Blockhaus

Lektorat

Dr. Arno Kappler, Soest

Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Produktion

Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

Fotonachweis

Beiersdorf AG, Seite 8, 53
Deutsche Bank AG, Seite 42, 53
Deutsche Post DHL, Seite 11
Merck KGaA, Seite 27, 53
MikeVale, photocase.com, Seite 1
RWE AG/RWE Companius, Seite 4, 15, 53

Engagementbeispiel: Bekämpfung der Tropenkrankheit Bilharziose – Merck KGaA

Ziele des Engagements: Bekämpfung der Wurmerkrankung Bilharziose durch die kostenlose Bereitstellung von 200 Millionen Tabletten Praziquantel für die Behandlung von 27 Millionen afrikanischen Schulkindern bis zum Jahr 2017					
Engagementstrategie		Indikatoren	Messinstrumente	Externe Faktoren	
Folgewirkung des Engagements		Durchseuchungsrate und Reichweite der Behandlung in den Ländern, in denen das „Merck-Praziquantel-Spendenprogramm“ umgesetzt wird.	Länderspezifische Daten sind in der WHO PCT (Preventive Chemotherapy and Transmission Control)-Datenbank auf der Internetseite www.who.int/neglected_diseases/preventive_chemotherapy/sch/en/index.html einzusehen.	Parallel dazu fördert die WHO in den von Bilharziose betroffenen Staaten den Zugang zu Trinkwasser und einen Ausbau der sanitären Anlagen. Denn Fäkalien in Gewässern tragen zur weiteren Verbreitung der Erkrankung bei. Es gilt, den Kreislauf an zwei Stellen zu unterbrechen: Die Behandlung der Infizierten mit dem Wirkstoff Praziquantel, begleitet von Maßnahmen für sauberes Trinkwasser und angemessene sanitäre Anlagen.	Impact
Gesellschaft	Unternehmen				
Im Jahr 2001 hat die Weltgesundheitsversammlung eine Resolution angenommen, die vorsieht, bis 2010 mindestens 75 Prozent der infolge von Wurminfektionen lebensbedrohlich erkrankten Schulkinder zu behandeln und zu heilen. Die Behandlung mit Praziquantel setzt dieses Ziel für die Bilharziose um, denn dort, wo konsequent mit Praziquantel entwurmt wurde, kann die Durchseuchung eingedämmt und die Entwicklung der Krankheit verhindert werden.	Es gehört zur Unternehmenskultur und den Werten von Merck, Verantwortung für die Gesellschaft zu tragen. Deshalb gehört es für Merck zum Selbstverständnis, sich freiwillig für eine lebenswerte Zukunft einzubringen. Mit dem „Merck-Praziquantel-Spendenprogramm“ leisten wir einen Beitrag, um die „Millenniumsziele“ der Vereinten Nationen zu erreichen. Dadurch wollen wir auch Akzeptanz in der Gesellschaft erreichen und unsere Reputation und Glaubwürdigkeit als „Corporate Citizen“ stärken.				
Unmittelbare Wirkungen des Engagements		Anzahl Schulkinder, die in der zehnjährigen Projektlaufzeit wiederholt behandelt werden und damit einen nachhaltigen Behandlungserfolg zeigen.	Mit den gespendeten 200 Millionen Tabletten werden etwa 80 Millionen Behandlungen von afrikanischen Kindern im Schulalter ermöglicht. Die Daten werden zur weiteren Kommunikation an die WHO gemeldet.		Outcome
Zielgruppe	Unternehmen				
Für die Empfängerländer bedeutet das „Merck-Praziquantel-Spendenprogramm“ eine deutliche Erhöhung der Behandlungsrate. Durch die regelmäßige und periodische Anwendung insbesondere bei Kindern im Schulalter wird die Entstehung von Morbidität und dauerhafter Behinderung verhindert und eine Verbesserung der gesellschaftlichen Teilhabe erreicht. Eine dreimalige Einnahme von Praziquantel in der Kindheit verringert außerdem die Gefahr, dass diese Krankheit noch einmal im Erwachsenenalter auftritt.					
Ergebnisse des Engagements		Anzahl Schulkinder, die in einem Jahr Praziquantel erhalten haben.	Medizinische Fachkräfte, kommunale Arzneimittel- ausgabestellen und Lehrer dokumentieren die Gabe der Tabletten an die Kinder im Schulalter. Der Projektpartner WHO bündelt diese Daten zu Berichten über die Verteilung der Tabletten in den von der WHO ausgewählten Ländern.		Output
Im Jahr 2008 konnten mehr als zwei Millionen, im Jahr 2009 mehr als vier Millionen Kinder behandelt werden (Zahlen für 2009 noch nicht für alle Länder erfasst). Die Empfängerländer waren Angola, Benin, Kamerun, Zentralafrikanische Republik, Madagaskar, Malawi, Mauretanien, Tansania (Sansibar), Mosambik, Nigeria, Senegal und Sambia.					
Ressourceneinsatz für das Engagement		Anzahl Tabletten, die von Merck in die ausgewählten Länder verschickt werden.	Die Verschickung erfolgt über einen Logistikpartner, der Merck über die Auslieferung berichtet.	Damit die dringend benötigte medizinische Hilfe auch in den zum Teil nur schwer zugänglichen Gebieten ankommt, übernimmt die Weltgesundheitsorganisation die Verteilung der Medikamente in den Empfängerländern und greift dabei auf ein Netzwerk lokaler Partner zurück.	Input
<p>Aktivitäten: 2007 hat Merck mit der Weltgesundheitsorganisation eine Partnerschaft geschlossen, um die Bilharziose vor allem bei afrikanischen Schulkindern zu bekämpfen, – das „Merck-Praziquantel-Spendenprogramm“. Der Fokus liegt auf Schulkindern, weil bei ihnen eine geordnete Vergabe ansetzen kann.</p> <p>Aufwendungen/Miteileinsatz: Bis zum Jahr 2017 stellt Merck 200 Millionen Tabletten Cesol® 600 mit dem Wirkstoff Praziquantel kostenlos bereit; das entspricht einem Wert von zirka 80 Millionen US-Dollar und ermöglicht die Behandlung von 27 Millionen Kindern.</p> <p>Der unter anderem von Merck entwickelte Wirkstoff Praziquantel ermöglicht die bisher wirksamste Therapie bei Bilharziose-Infektionen und ist zudem sehr gut verträglich. Die WHO hat deshalb den Wirkstoff auf ihre Liste unentbehrlicher Arzneimittel gesetzt. Die Tabletten produziert Merck in seinem Werk in Mexiko, die WHO sorgt für die Verteilung vor Ort. Neben der Produktion übernimmt Merck die Logistikkosten zu den afrikanischen Ländern, wo die Tabletten dann vom Projektpartner WHO weiterverteilt werden.</p>					

Planungs- und Evaluationsmatrix zum **iooi**-Modell

	Engagementstrategie		Indikatoren	Messinstrumente	Externe Faktoren
impact	Folgewirkung des Engagements		Direkt oder indirekt qualitativ wahrnehmbare bzw. quantitativ messbare Merkmale einer Situationsverbesserung/-änderung	Zu den identifizierten Impact-Indikatoren passende Datenquellen und (Mess-)Instrumentarien – schon vorhanden bzw. noch zu schaffen Erfordernis/Möglichkeit einer „Nullmessung“	Mögliche externe Faktoren, die einen eigenen positiven oder negativen Einfluss auf die angestrebten Wirkungen haben können Können sie genutzt bzw. gemindert werden? Wie beeinflussen sie die Wirkungsevaluation?
	Gesellschaft	Unternehmen			
outcome	Unmittelbare Wirkungen des Engagements		Direkt oder indirekt qualitativ wahrnehmbare bzw. quantitativ messbare Merkmale, dass das angestrebte Ergebnis erreicht wurde	Zu den identifizierten Outcome-Indikatoren passende Datenquellen und (Mess-)Instrumentarien – schon vorhanden bzw. noch zu schaffen / zu besorgen	Mögliche externe Faktoren, die einen eigenen positiven oder negativen Einfluss auf die angestrebten Ergebnisse haben können Können sie genutzt bzw. gemindert werden? Wie beeinflussen sie die Ergebnisevaluation?
	Zielgruppe	Unternehmen			
output	Aktivitäten und Maßnahmen des Engagements		Anzahl von Veranstaltungen, Teilnehmern, produzierten Medien ...	Dokumentation, Nachweis des gemeinnützigen Partners ...	
	Aktivitäten, Leistungen, Maßnahmen usw., die unter Verwendung des Inputs realisiert werden				
input	Ressourceneinsatz für das Engagement		<ul style="list-style-type: none"> • Geld • Personalzeit • Sach(leistung)en / Produkte • Managementleistungen 	Erfassung / Abgrenzung der Aufwendungen via Finanzbuchhaltung, Kostenstellenrechnung u. Ä. m. Bewertung nicht monetärer Aufwendungen (Personalzeit, Strukturnutzung, Sachen ...)	Bewertung von Managementaufwendungen
	Engagementbudget: Alle finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen, die für die Aktivitäten und Maßnahmen aufgewendet werden (sollen)				



Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Birgit Riess
Telefon 05241 81-81351
birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de