

Aktueller Fachbeitrag

Gesellschaftliches Unternehmensengagement wirksam planen und messen – Herausforderungen für Unternehmen wie für die gemeinnützigen Partner

Unternehmen übernehmen freiwillig gesellschaftliche Verantwortung und engagieren sich entsprechend - und sie werfen immer häufiger die Frage auf, welche kurz-, mittel- und langfristigen Ergebnisse sie mit diesem Engagement eigentlich erreichen, und zwar für die Gesellschaft wie für sich selbst. Diese Frage wird auch von außen gestellt, z. B. von Analysten und Anlegern.

Um hier zu validen Antworten zu kommen, waren vor allem Großunternehmen schon länger auf der Suche nach geeigneten Evaluationsstandards für ihr Corporate Citizenship-Engagement. Angeregt durch Seminare, die die Agentur VIS a VIS im Jahr 2006 zum Modell der London Benchmarking Group (LBG – www.lbg-deutschland.de) durchgeführt hat, wurde von der Bertelsmann Stiftung in 2008 ein Projekt ins Leben gerufen, mit dem vorhandene Standards geprüft und eine für Unternehmen in Deutschland geeignete Methodik entwickelt werden sollte, und zwar mit Praktikerinnen und Praktikern aus ausgewählten Unternehmen¹. Diese Gruppe erarbeitete - moderiert von der Bertelsmann Stiftung – die nun vorliegende „iooi-Methode“², die im Dezember 2010 erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. „iooi“ steht hier für die systematische Unterscheidung zwischen und Orientierung auf den Input (= Aufwand), Output (= die Maßnahmen, Aktivitäten), Outcome (= die unmittelbar erzielbaren bzw. erzielten Ergebnisse der Maßnahmen und Aktivitäten) und Impact (= die Folgen bzw. Wirkungen der Ergebnisse) des gesellschaftlichen Engagements.

Evaluation

Für eine Evaluation des Engagements sind vor allem die Komponenten Input, Outcome und Impact relevant:

Input: Was wurde tatsächlich in welchem Umfang für das gesellschaftliche Engagement aufgewendet bzw. kam der Gesellschaft zugute? Üblich ist bislang die Erfassung der finanziellen Aufwendungen (Spenden, Sponsoringbeiträge). Bei Sach- und insbesondere bei Produktspenden sieht dies schon anders aus. Hier stellt sich vor allem die Frage einer fairen quantitativen Bewertung der Aufwendungen. Die erwähnte London Benchmarking Group hat sich z. B. in einem längeren Diskussionsprozess dazu durchgerungen, dass Produktspenden nur auf der Basis der Herstellungs- bzw. Selbstkosten gewertet werden können und nicht auf der Basis der Verkaufspreise. Die iooi-Methode bleibt hier offener. Sie verlangt nur, dass der Bewertungsmaßstab bei Produktspenden transparent benannt wird.

Wenig erfasst wird bisher der Geldwert von Personalzeit bei Corporate Volunteering-Projekten und die Managementkosten, die für die Vorbereitung und Steuerung der Engagementprojekte anfallen. Zu beidem bietet die iooi-Methode Bewertungsregeln.

Die über fünfzehnjährigen Erfahrungen der London Benchmarking Group zeigen, dass Unternehmen, die mit einer systematischen Erfassung ihres Engagement-Inputs beginnen, zunächst einmal eine signifikante Steigerung des zu berichtenden Mitteleinsatzes erfahren, da bisherige Wahrnehmungslücken geschlossen werden.

¹ Die Unternehmensgruppe setzte sich wie folgt zusammen: Baiersdorf AG, Bertelsmann AG, BMW Group, Deutsche Bank AG, Deutsche Post DHL, Merck KGaA, Munich Re, PricewaterhouseCoopers AG, RWE AG, VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH. VIS a VIS war zugleich als fachlicher Berater beteiligt.

² Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Gütersloh 2010 – Weitere Infos im Internet & Broschürenbestellung: <http://is.gd/tnVd1z> (verkürzter Link zur Website der Bertelsmann Stiftung)

Outcome: Welche unmittelbaren Ergebnisse wurden mit dem Engagement erreicht und wie verhalten sie sich zu den dafür eingesetzten Mitteln? Wurde das Ergebnis also effizient erreicht? Gibt es für die Zukunft vielleicht effizientere Wege? Wurden mit dem Engagement die Ziele erreicht, die man sich vorher gesetzt hat? Oder gab es vorab nicht intendierte aber trotzdem auf das Engagement zurückzuführende Ergebnisse? Was lässt sich daraus für zukünftige Engagements lernen?

Impact: Haben die unmittelbar erreichten Ergebnisse die angestrebten Veränderungsprozesse bei den Zielgruppen, bei den zu lösenden Problemlagen, bei den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen u. ä. m. erreicht? Können diese Wirkungen tatsächlich auf das Engagement und seine Ergebnisse zurückgeführt werden und sind es die, die man vorher angestrebt hat?

Die Leitfragen machen es schon deutlich: Sie können nicht bei jedem Engagement beantwortet werden und sie zu stellen wird fragwürdig, wenn sie nicht durch einen entsprechenden Input fundiert sind. Bei einer Einzelspende von 1.000 Euro an eine gemeinnützige Organisation (Input) z. B. kann in der Regel weder ein hierauf zurückzuführender Outcome und schon gar nicht ein Impact behauptet und belegt werden. Anders dürfte es wiederum bei einem umfassenden Spendenprogramm eines Unternehmens sein, dass sich im sechs- oder gar siebenstelligen Bereich bewegt und aus zahlreichen Einzelspenden von z. B. 1.000 Euro zusammensetzt.

Planung

Ernsthaft evaluieren lässt sich nur, was auch evaluierbar geplant wurde. Wurden vor bzw. zu Beginn des Engagements keine anzustrebenden Ergebnisse oder gar Folgewirkungen formuliert und mit vorab zu definierenden Ergebnis- und Wirkungsindikatoren konkretisiert, dann kann man im Nachhinein weder behaupten noch wirklich belegen, dass man Ziele erreicht hat. Daher liegt die eigentliche Bedeutung der iooi-Methodik in dem Angebot einer Strukturierungshilfe für den systematischen Prozess der Engagementplanung. Die hierzu entwickelte iooi-Planungsmatrix basiert auf der „Logical Framework Matrix“³, die im Kontext der Entwicklungsarbeit für die Planung und Evaluation von Entwicklungshilfeprojekten entwickelt wurde.

Die Matrix bietet eine Struktur und passende Leitfragen, um von den anvisierten Wirkungen (Impact) zu den hierfür erforderlichen unmittelbar beeinflussbaren Ergebnissen (Outcome) zu kommen und von hier zu den dafür am besten geeignete Maßnahmen (Output) und den dafür erforderlichen Mitteln (Input). Auf jeder dieser Ebenen fragt die Matrix nach den möglichen (extern, intersubjektiv) wahrnehmbaren Indikatoren für die jeweilige Zielerreichung und nach den daraus abzuleitenden Instrumentarien, mit denen die Indikatoren jeweils erfasst und gemessen werden können. Schließlich wird nach den externen Faktoren gefragt, die Aktivitäten und Ergebnisse – positiv wie negativ – beeinflussen können, ohne dass man selbst darauf Einfluss hat. So kommt man vorab zu einer strategischen Engagementplanung, bei der man zu Beginn eine Vorstellung davon hat, was erreicht und was davon ggf. auch gemessen werden kann (oder auch nicht).

Motivation

Wozu all dieser Planungs- und Evaluationsaufwand? In der Tat muss nicht jedes gesellschaftliche Unternehmensengagement systematisch geplant und evaluiert werden. Hier bietet das iooi-Modell eine wichtige Entscheidungshilfe, die es von dem LBG-Modell übernommen hat: die Unterscheidung nach der Motivation des gesellschaftlichen Unternehmensengagements, und zwar nach „altruistischem Engagement“, „Investition in die Gesellschaft“ und „unternehmensorientiertem Engagement“:

³ Unter dem Stichwort „Logical Framework Matrix“ finden Sie im Internet zahlreiche Quellen und Materialien hierzu.

Zum **altruistischen Engagement** zählen z. B. klassische Spendentätigkeiten der Unternehmen, bei denen auf Anfragen reagiert wird und wo man mit der steuerabzugsfähigen Spendenbescheinigung als Beleg zufrieden ist. Weiter gehende (überprüfbare) Ergebnis- oder gar Wirkungsziele werden hiermit nicht verbunden. Somit erübrigt sich hier eine entsprechende Evaluation.

In diese Motivkategorie können aber auch größere Aktivitäten fallen, wenn sie aus Sicht des Unternehmens etwa von der Haltung des „Zurückgebens“ getragen sind. Wenn z. B. ein IT-Unternehmen seinen jährlichen „Giving back day“ veranstaltet, bei dem sich seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Tag für gemeinnützige Organisationen einsetzen, dann ist es dem Unternehmen vor allem wichtig, dass diese Unterstützung einem gemeinnützigen Anliegen zugute kommt und alle Beteiligten mit dem Tag zufrieden sind. Spezifische, darüber hinaus gehende Effekte werden hier nicht unbedingt erwartet und evaluiert.

Zur Kategorie **Investition in die Gesellschaft** lassen sich all die Engagements zählen, die einen spezifischen Beitrag zum Erhalt oder zur Verbesserung der vielfältigen gesellschaftlichen Lage leisten wollen: Verbesserung der Bildungssituation, Beitrag zur konstruktiven Gestaltung des demographischen Wandels, Reduktion oder gänzliche Vermeidung von Verkehrsunfällen von Kindern auf dem Schulweg, Rückkehr von Schulabbrechern auf den (Aus-)Bildungsweg, Mehrung des kulturellen Angebotes – um nur einige Beispiele zu nennen.

Bei einem so motivierten Engagement werden Ergebnisse und signifikante Wirkungen angestrebt. Man erwartet also einen „Social return on investment“ (SROI). Diese Erwartung fordert einen validen Beleg, ob sie auch erfüllt wurde – also eine Messung und Evaluation, insbesondere der Ergebnisse und Wirkungen, die für die Gesellschaft erreicht wurden. Und zu allererst erfordert sie eine zielgerichtete strategische Planung des Engagements.

Zur Kategorie des **unternehmensorientierten Engagements** lassen sich all jene gesellschaftsbezogenen Aktivitäten zählen, die vor allem aus betrieblichen Belangen bzw. unternehmensspezifischen Interessen abgeleitet sind, wie z. B.: Cause Related Marketing (z. B. „Bier trinken für den Regenwald“) oder Engagementprojekte im Rahmen der Personalentwicklung. Der wesentliche Motivationstreiber ist hier der unternehmensbezogene („Absatzsteigerung“, „Personal- oder Teamentwicklungseffekte“) und erst in zweiter Linie der gesellschaftliche Nutzen. Auch dies erfordert eine entsprechende Evaluation, diesmal vor allem der für das Unternehmen erzielten Ergebnisse und Wirkungen. Auch wenn der gesellschaftliche Nutzen erst in zweiter Linie folgt, sollte er bei der Gestaltung und Evaluation der Aktivitäten aber nicht vernachlässigt werden – zumal man sich sonst schnell kritische Fragen aus der Gesellschaft stellen lassen muss.⁴

Eine vollständige Anwendung der iooi-Methodik ist vor allem in den beiden letztgenannten Motivkategorien geraten, und zwar schon bei der Planung und sobald ein relevanter Mitteleinsatz erfolgen soll. Darüber hinaus ist eine transparente Verortung der Engagementmotive der Glaubwürdigkeit der gesellschaftlichen Unternehmensbeziehungen zuträglich und vermeidet Missverständnisse. Gemeinnützige Organisationen erhalten als potenzieller Engagementpartner klare Hinweise, was von ihnen (nicht) erwartet wird und was sie sich vom Unternehmen (nicht) erwarten können.

Professionalisierung

Die iooi-Methodik bietet Unternehmen eine hilfreiche Grundlage zur Professionalisierung ihres gesellschaftlichen Engagements, die zunehmend von Analysten, Investoren und anderen gesellschaftlichen Interessengruppen gefordert wird. Wer sein Unternehmensengagement entlang dieser Methodik und ihrer Standards entwickelt, realisiert, steuert und evaluiert,

⁴ Wie z.B. die: „Wieviele Liter Krombacher-Pils muss ich trinken, um den gesamten Regenwald zu retten?“. Diese und weitere Fragen sowie interessante Antworten und Berechnungen sind im Internet zu finden unter: <http://is.gd/T2S0hg> (verkürzter Link auf www.gutefrage.net)

liefert, kann die einschlägigen Fragenkataloge von Ratingagenturen solide und zügig beantworten und ist z. B. auch in dem Segment „Gesellschaft bzw. gesellschaftliches Engagement“ des Berichtsstandards der Global Reporting Initiative (GRI – www.globalreporting.org) gut aufgestellt.

Ausblick

Mit der Publikation der iooi-Methodik ist nur ein erster Meilenstein erreicht. Es stehen weitere Herausforderungen bevor, die mit dem vorliegenden Leitfaden noch nicht bewältigt sind: Z. B. die Implementierung, insbesondere in die Praxis von großen Unternehmen und die Verständigung auf Bewertungsstandards, die über das einzelne Unternehmen hinaus Aufwendungen und Ergebnisse vergleichbar machen. Dem entsprechend lädt die Bertelsmann Stiftung in diesem Jahr einen größeren – über die bisherige Projektgruppe hinaus gehenden - Kreis von Unternehmen ein, um hieran weiter zu arbeiten und voneinander zu lernen.

Herausforderungen und Chancen für gemeinnützige Partner

Ist die iooi-Methodik und ihre Verbreitung in der Unternehmenswelt für den gemeinnützigen Sektor relevant? Oben wurde schon angedeutet, dass für Gemeinnützige Manches transparenter wird, wenn Unternehmen die Methodik für ihre Kommunikation und Gestaltung des Engagements nutzen. Rückmeldungen aus verschiedenen Veranstaltungen mit gemeinnützigen Organisationen zeigen, dass sie den Nutzen einer solchen Methodik hoch einschätzen wird – so z. B. die Rückmeldung aus einer Werkstattveranstaltung in 2009, die zur Überprüfung der iooi-Methodik mit Gemeinnützigen durchgeführt wurde:

Das iooi-Modell bilde die Grundlage für eine gemeinsame Sprache zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen. Es vermittele den Gemeinnützigen ein Verständnis, wie das Unternehmen mit Kennzahlen arbeite und den Unternehmen, welche Herausforderungen es bei der Arbeit an gesellschaftlichen Problemlösungen gebe.

Es werde eine gegenseitige Wertschätzung deutlich: In der iooi-Matrix stünden bei der Frage nach anzustrebenden Ergebnissen und Wirkungen das Unternehmen und die Gesellschaft bzw. der gemeinnützige Partner auf gleicher Ebene nebeneinander. Die iooi-Matrix könne als Gesprächsleitfaden dienen – vom ersten Kontakt zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen, über die gemeinsame Planung von Engagements bis hin zur Auswertung.

Ein Teilnehmer eines Wohlfahrtsverbandes machte aber auch deutlich, dass seiner Einschätzung nach von den 3.000 Mitgliedsorganisationen bislang allenfalls 200 in der Lage seien, in dieser Weise systematisch an die Gestaltung von Engagementprojekten heranzugehen – wegen des Aufwandes oder auch wegen der fehlenden Kompetenzen oder gar Einsicht in die Notwendigkeit.

Es gab aber keinen Zweifel: Für gemeinnützige Organisationen, die sich Unterstützung von oder Engagementpartnerschaften mit Unternehmen wünschen, wird mittelfristig kein Weg daran vorbei führen, sich auf solch eine wirkungsorientierte, strategisch ausgerichtete und konzeptionell gestaltete Arbeitsweise einzustellen.

Und: Auch vielen Unternehmen stehen diese Hausaufgaben noch bevor, denen sich zumindest die großen, von gesellschaftlichen Interessengruppen kritisch beobachteten Unternehmen nicht werden entziehen können.

Autor: Dieter Schöffmann, Geschäftsführer der VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH (www.visavis-wirkt.de)

Der Beitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info 8/2011.

