

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

*Birgit Riess*

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 in Folge 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 valide »Handwerkszeug«.

Im Jahr 2008 lud die Bertelsmann Stiftung deshalb einige interessierte Unternehmen ein, sich zu den bisher verfügbaren Ansätzen zur Ergebnismessung von gesellschaftlichem Unternehmensengagement auszutau-

schen. Hieraus etablierte sich ein fester Kreis von Unternehmen, die dann gemeinsam den Leitfaden »Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode« erarbeiteten. Es beteiligten sich Beiersdorf AG, BMW AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Post AG, Merck KGaA, Munich Re AG, 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.

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.

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 gemeinnützige Organisationen passgenau zu entwickeln und geeignete Partner zusammenzuführen.

## **Das Management von Corporate-Citizenship-Projekten professionalisieren**

Das gesellschaftliche Unternehmensengagement ist vielgestaltig und unterschiedlich motiviert. Ein Unternehmen sollte sich zunächst Klarheit darüber verschaffen, welche die entscheidenden Gründe für ein Engagement in einem Projekt sind. Dies erleichtert unternehmensinterne Prozesse bei der Durchführung des Engage-

ments genauso wie die Zusammenarbeit mit externen Partnern. Auch die Kommunikation des Engagements nach außen wird dadurch vereinfacht und gewinnt an Aussagekraft. Idealtypisch lassen sich drei Kategorien des gesellschaftlichen Unternehmensengagements unterscheiden:

- Altruistisches Engagement: Förderung von gesellschaftlichen Belangen ohne unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen (z. B. Spenden)
- Investition in die Gesellschaft: Förderung von gesellschaftlichen Belangen, die auch einen Nutzen für das Unternehmen haben (z. B. langfristig orientierte Partnerschaft zwischen Unternehmen und Schulen)
- Unternehmensorientiertes Engagement: Förderung von betrieblichen Belangen, die auch einen Nutzen für die Gesellschaft haben (z. B. Corporate Volunteering als Personalentwicklungsmaßnahme).

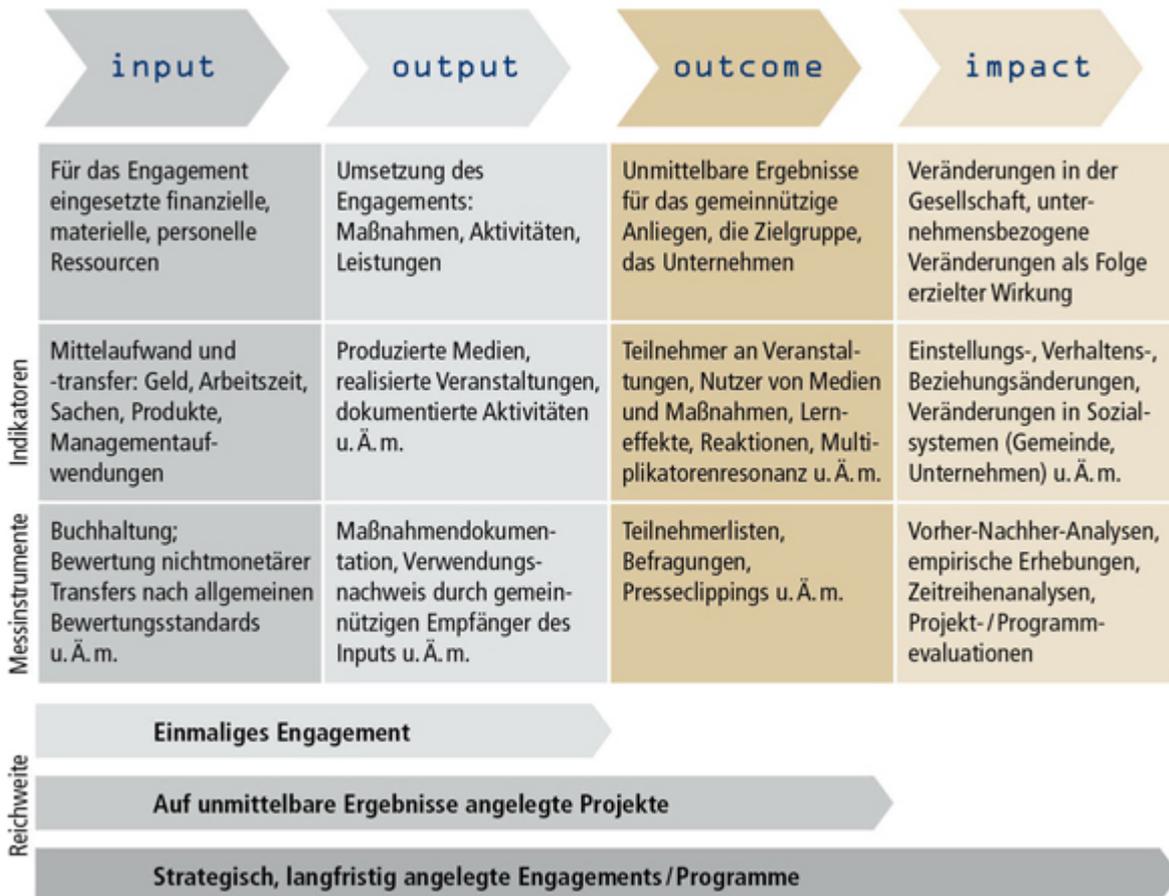
Die Zuordnung zu diesen Kategorien ist für die Planung eines Engagements unverzichtbar. Je nach Zuordnung ergeben sich nämlich unterschiedliche Anforderungen an Umfang, Detaillierung und Exaktheit bei der Festlegung von Engagementzielen, Indikatoren, Messverfahren etc. So ist der Aufwand für die Bewertung 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.

Wer das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens basierend auf diesen Grundlagen messen und bewerten will, der muss vor allem ergebnis- und wirkungsorientiert planen. Er muss Ergebnisindikatoren festlegen und entsprechende Messinstrumente etablieren. Nur ein solcher strategisch angelegter Planungsprozess macht es möglich, dass Corporate-Citizenship-Aktivitäten ihr volles Potenzial für Gesellschaft und Unternehmen entwickeln können. Darüber hinaus können die Projekte damit auch wirkungsorientiert gesteuert werden.

Hierfür bietet der Leitfaden eine Systematisierung an, die sich an den klassischen Methoden der Evaluation orientiert. Aufwand, Ergebnisse und Wirkungen von Corporate-Citizenship-Engagement werden anhand von vier Kategorien input – output – outcome – impact (kurz iooi) erfasst:

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

- die Wirkungen, die längerfristig darüber hinausgehend für gesellschaftliche Belange erzielt werden, der impact.

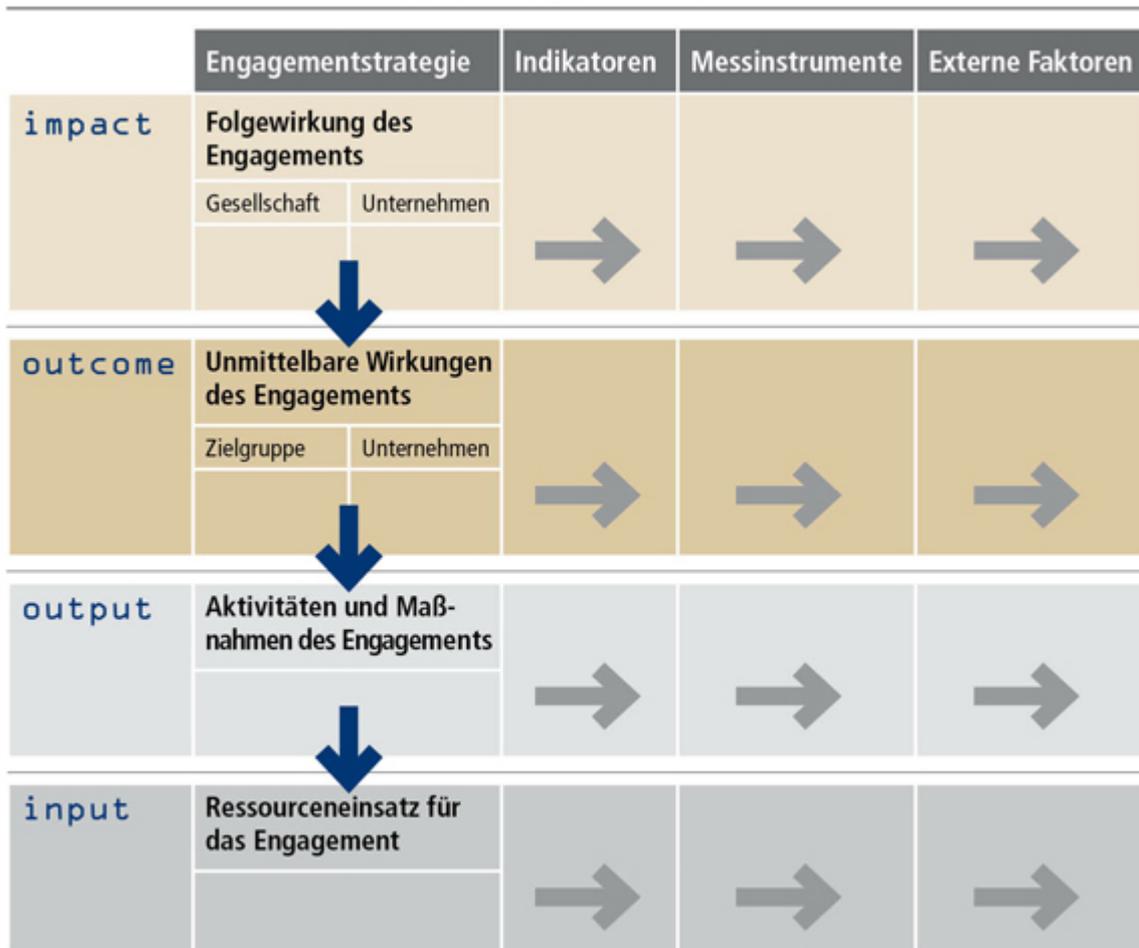


Grafik I: Vom Aufwand zu Ergebnissen und Wirkungen: iooi

Das iooi-Modell wird in der Praxis mit Hilfe einer Planungs- und Evaluierungsmatrix umgesetzt. Begonnen wird beim impact indem die Ziele des Engagements in Gesellschaft und Unternehmen festgelegt werden. Daraus leiten sich die Indikatoren ab, anhand derer geprüft wird, ob und in welchem Umfang die Ziele erreicht wurden. Darüber hinaus werden Messinstrumente hierfür festgelegt und externe Faktoren benannt, die die angestrebten Wirkungen möglicherweise verstärken oder auch behindern könnten. Aus den angestrebten gesellschaftlichen Wirkungen wird nun geplant, in welcher Zielgruppe was (outcome) und mit welchen Maßnahmen (output) erreicht werden soll. Auch hierfür werden entsprechende Indikatoren und Messinstrumente festgelegt.

Diese sind qualitativ-wahrnehmbar oder quantitativ-messbar. Danach wird geplant, welche Ressourcen eingesetzt werden müssen (input), um Aktivitäten umzusetzen und die angestrebten Ergebnisse zu erreichen.

## iooi-Matrix zur Planung des Engagements



Grafik II: iooi-Matrix zur Planung des Engagements

Ein einfaches Beispiel dazu: Ein Unternehmen möchte mit seinem Engagement einen Beitrag dazu leisten, dass die Ausbildungsfähigkeit von Schülern verbessert wird (impact). Hierzu plant es Projekte mit Hauptschulen, die den Schülern praktisches Wissen aus der Arbeitswelt vermitteln (outcome). Mittels Bewerbungstrainings, die von Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt werden, lernen die teilnehmenden Schüler die Anforderungen der Arbeitswelt besser kennen (output). Schließlich legt das Unternehmen fest, welche Ressourcen (Mitar-

beiterzeit, materielle Ressourcen) es benötigt, um die angestrebte Ziele erreichen zu können (input). Für jede der Kategorien werden Indikatoren festgelegt, entweder sind diese qualitativ-wahrnehmbar oder quantitativ-messbar.

Für die Planung und Steuerung des gesellschaftlichen Unternehmensengagements bietet der Leitfaden mit der iooi-Matrix schließlich ein praktikables Instrument, das den Anwender bei der Anwendung der iooi-Methode unterstützt. Die iooi-Methode kann für Unternehmen eine gute Argumentations- und Steuerungshilfe sein. Aber sie bietet auch die Grundlage für eine verbesserte Zusammenarbeit von Unternehmen und Partnern aus dem gemeinnützigen Sektor, mit deren Hilfe in aller Regel Projekte umgesetzt werden.

## Autorin

---

**Birgit Riess** ist Diplom-Ökonomin und verantwortet bei der Bertelsmann Stiftung das Programm »Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen«. Das Programm erarbeitet konzeptionelle Grundlagen von Corporate Social Responsibility (CSR) und umsetzungsorientierte Maßnahmen zur Förderung von CSR in Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft. Zu den wichtigsten Projekten zählen die Marktplatz-Methode, die Initiative »Unternehmen für die Region« sowie die Informationsplattform CSR WeltWeit.

### Kontakt:

Birgit Riess, Programm Director

Bertelsmann Stiftung, Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Carl-Bertelsmann-Str. 256,

33311 Gütersloh

Tel. 05241 81 81275

E-Mail: [birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de](mailto:birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de/csr](http://www.bertelsmann-stiftung.de/csr)

## Redaktion Newsletter

---

Stiftung MITARBEIT

Wegweiser Bürgergesellschaft

Redaktion Newsletter

Bornheimer Str. 37

53111 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)