

# Corporate Volunteering

Qualitätskriterien und Nutzwertanalyse

# UPJ



<b>1</b>	<b>Warum Qualitätskriterien für Corporate Volunteering</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Feld und Vorgehen: sammeln, bewerten, überprüfen</b>	<b>5</b>
	• Bandbreite von Corporate Volunteering	5
	• Qualität	6
	• Workshops	7
<b>3</b>	<b>Übersicht Qualitätskriterien</b>	<b>9</b>
	• Strukturqualität	9
	• Prozessqualität	11
	• Ergebnisqualität	13
<b>4</b>	<b>Wie funktioniert die Nutzwertanalyse</b>	<b>15</b>
	• Kennzahl „Nutzwert“	16
	• Ablauf	17
	• Reichweite	18
<b>5</b>	<b>Anhang</b>	<b>19</b>
	• Quellenangaben, Publikationen	19
	• Mitwirkende Unternehmen und Mittler	20
	• Materialien zur Qualitätssicherung	20
	• UPJ: Partner für Corporate Volunteering	20
	<b>Impressum</b>	<b>21</b>

# 1

## Warum Qualitätskriterien für Corporate Volunteering



Kein Unternehmen agiert im luftleeren Raum. Unternehmen sind abhängig von ihrem Umfeld: ein funktionierendes Gemeinwesen ist eine unerlässliche Voraussetzung für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Aber auch unabhängig davon brennen viele gesellschaftliche Probleme Unternehmen ebenfalls unter den Nägeln.

Vor diesem Hintergrund hat sich seit Mitte der 1990er Jahre auch in Deutschland ein seinerzeit neuartiges gesellschaftliches Engagement von Unternehmen entwickelt, das die Zeit und das Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Zentrum stellt. Gegenüber dem tradierten, eher passiven Transfer finanzieller Ressourcen ist es zudem auf eine aktive Beteiligung engagierter Unternehmen an der Bearbeitung gesellschaftlicher Aufgaben und eine Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen ausgerichtet.

Heute ist dieses als „Corporate Volunteering“ (CV) bezeichnete Instrument aus der Praxis verantwortlicher Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken. CV hat sich in den letzten Jahren neben dem Spenden, Sponsern und Stiften finanzieller Mittel sowohl für engagierte Unternehmen als auch für gemeinnützige Organisationen zu einem weiteren relevanten Instrument im CSR\*-Baukasten entwickelt. Auch der Corporate Citizenship-Survey von ZiviZ im Stifterverband fragt CV mittlerweile in verschiedenen Dimensionen ab; im ersten Engagementbericht der Bundesregierung mit seinem Schwerpunkt auf dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen im Jahr 2012 war das noch nicht so (Quellenangaben und Hinweise

auf weitere Publikationen sowie mit \* markierte Abkürzungen siehe im Anhang).

Mit der Verbreitung der verschiedenen CV-Formate in den CSR-Strategien großer und immer öfters auch mittelständischer Unternehmen, als Möglichkeit zur Gewinnung zeitlicher Ressourcen und Kompetenzen in gemeinnützigen Organisationen und zunehmend auch als effektive Maßnahme der Engagementförderung in regionalen Engagementstrategien steht auch die Frage nach angemessenen Qualitätskriterien von Corporate Volunteering im Raum. Diese Frage muss nicht nur von Unternehmen und Organisationen, sondern auch von engagementpolitischen Akteuren in Bund, Ländern, Kommunen und Verbänden sowie von Mittlerorganisationen beantwortet werden, die immer öfters als Initiatoren und Unterstützer von CV aktiv werden.

Dieses Interesse an in der fachlichen Community geteilten und in der Praxis realisierbaren Qualitätskriterien für Corporate Volunteering stand im Mittelpunkt mehrerer Workshops, die im UPJ Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR mit erfahrenen Unternehmen und Mittlerorganisationen in den vergangenen Jahren durchgeführt wurden. Hier wurden

zunächst Qualitätskriterien für Corporate Volunteering gesammelt, systematisiert, bewertet und mit den praktischen Erfahrungen der beteiligten Expert:innen abgeglichen. Ziel war es, einerseits die eigene Praxis zu prüfen und weiterzuentwickeln, andererseits aber auch ein Angebot für die Diskussion über Mindestanforderungen an gute CV-Praxis zu machen.

Grundlage für das Gelingen und die Wirksamkeit von CV-Projekten ist jedoch nicht nur ein gemeinsames Verständnis der Beteiligten über die Art ihrer Zusammenarbeit und die Ausprägung ihrer Aktivitäten. Corporate Volunteering hat dann Erfolg (und kann auch nur dann „gemessen“ werden), wenn sich die Beteiligten darüber einig sind, welche Ziele mit welchen Maßnahmen erreicht werden sollen und welche Faktoren dafür wichtig sind. Deshalb wurde in einem zweiten Schritt überprüft, welche Qualitätskriterien bei der Ab-

stimmung der unterschiedlichen Ziele und Nutzenerwartungen der Beteiligten bestätigt, ergänzt, geschärft oder als weniger relevant eingestuft wurden.

Mit der „Nutzwertanalyse“ wurde dabei ein Verfahren erprobt, mit dem sich die Ergebnisse von Kooperationen überprüfen und in einer Kennzahl abbilden lassen, indem Ziele und Maßnahmen ins Verhältnis gesetzt und gemeinsam von den Beteiligten bewertet werden. Dies erfolgt hier nicht individuell durch die Kooperationspartner jeweils für sich, sondern vorab gemeinsam mit den an einem Kooperationsprojekt Beteiligten im Rahmen eines strukturierten Verfahrens. Dabei werden Anforderungen an relevante Ergebnis- und entsprechende Qualitäts-Dimensionen, an die Ausprägung von Maßnahmen wie des Managements von Corporate Volunteering deutlich und können Gegenstand bewusster Steuerung werden.

## Ziel

Beides – der Entwurf von Qualitätskriterien für Corporate Volunteering (Kap.3) und die Nutzwertanalyse (Kap.4) – wird in diesem Arbeitspapier beschrieben. Angesichts der zunehmenden Verbreitung von CV soll ein aus der Praxis gewonnenes Set an Kriterien für Corporate Volunteering vorgelegt werden, auf das sich Unternehmen, Organisationen und Mittler verlassen können. Wie diese Qualitätskriterien in einem konkreten Vorhaben spezifiziert werden, kann dann auf dieser Grundlage erfolgen.

Ziel ist es, damit zur Qualitätsentwicklung von Corporate Volunteering beizutragen und auf relevante Dimensionen hinzuweisen, die in der Praxis berücksichtigt, aber auch weiterentwickelt, geschärft und ergänzt werden sollten. Darüber hinaus soll für die zunehmenden Fragen nach dem Nutzen, den Wirkungen und Ergebnissen von Unternehmenskooperationen

insgesamt auf ein adäquates und in der Praxis handhabbares „Mess“-Instrument hingewiesen werden, bei dem die Frage nach der Ausprägung von Maßnahmen zentral ist und das es lohnt, ausprobiert zu werden.

### **Vielen Dank!**

*Dieses Vorhaben wurde im Rahmen einer Projektförderung durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ermöglicht, wofür wir uns ebenso herzlich bedanken, wie für dessen engagierte und hilfreiche Begleitung. Darüber hinaus haben zahlreiche Expert:innen aus Unternehmen und regionalen Mittlerorganisationen im UPJ-Netzwerk in Workshops, bilateralen Austauschen, durch Gastgeberschaften für Workshops und Arbeitstreffen und mit engagiertem Feedback dazu beigetragen (siehe Anhang), ebenso wie über 50 Kolleg:innen aus der Praxis, die an einem Online-Fachgespräch Ende Januar 2021 mitgewirkt haben, bei dem die Ergebnisse des Projekts vorgestellt und diskutiert wurden.*

# 2

## Feld und Vorgehen: sammeln, bewerten, überprüfen



Corporate Volunteering wird verstanden als gesellschaftliches Engagement von Unternehmen durch die Investition von Zeit, Arbeitskraft, Know-how und Erfahrung ihrer Mitarbeiter:innen, die sich freiwillig innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit für gesellschaftliche Zwecke engagieren und dabei signifikant durch ihren Arbeitgeber unterstützt werden.

### Bandbreite von Corporate Volunteering

In der Praxis haben sich drei wesentliche Formate herausgebildet und je nach Zielstellung ausdifferenziert: Hands-on-, Begegnungs- und Kompetenz-Projekte. Ausgangspunkt – und das ist bereits ein grundlegendes Qualitätskriterium – ist immer die jeweilige *Zielstellung der Organisation* als „Agent“ des gesellschaftlichen Themas, um das es geht. Das engagierte

Unternehmen – auch das ein grundlegendes Qualitätskriterium für Corporate Citizenship insgesamt – leistet hierzu einen Beitrag, der sonst nicht, nicht auf diese Weise, nicht zu diesem Zeitpunkt oder in dieser Geschwindigkeit möglich wäre, der also die Kapazitäten und Ressourcen der Organisation *ergänzt* und nicht ersetzt.

Ressourcen für NPO*	Leistungserbringung für Adressat:innen der NPO		Capacity Building / Org.entwicklung der NPO		
Hands-on	1:1 Begegnung	Kompetenzspenden / Skills-based Volunteering			
		Kompetenz-erwerb	Pro Bono	Know-how-Transfer	Innovation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bauen</li> <li>• renovieren</li> <li>• Umzug / Veranstaltung unterstützen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• besondere Ausflüge; Veranstaltungen</li> <li>• Besuche</li> <li>• vorlesen</li> <li>• Mentoring</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbungs trainings</li> <li>• Financial literacy</li> <li>• Workshop-Design</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT</li> <li>• Marketing</li> <li>• PR</li> <li>• Personal</li> <li>• Logistik</li> <li>• Recht</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung</li> <li>• Coaching</li> <li>• Vorstandsentsendung</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Entwicklung neuer Lösungen</li> <li>• Kapazitäten</li> <li>• ...</li> </ul>
kurzfristig viele MA* große Teams	←————→				längerfristig wenige MA kleine Teams

In jedem Format gibt es spezifische Anforderungen an eine gute Umsetzung. Im Folgenden dargestellt werden hingegen Qualitätskriterien, die für *alle* Formate und das Instrument Corporate Volunteering *insgesamt* relevant sind – und die von Un-

ternehmen, Organisationen und Mittlern im Rahmen ihrer jeweiligen Kooperationen aufgenommen und konkretisiert werden, egal ob sie nur eins oder mehrere Formate durchführen (wie beispielsweise bei Social Days oder regionalen Aktionstagen).

Noch nicht gezielt betrachtet wurden Kriterien, die sich aus dem Einsatz digitaler Tools zur Unterstützung des Managements von CV oder aus digitalem Volunteering selbst (wie zum Beispiel Online-Mentoring) ergeben könnten. Und auch spezielle Qualitätskriterien für CV unter den aktuellen Kontaktbeschränkungen haben wir beim Abschluss des Projekts im Herbst 2020 noch nicht dezidiert betrachtet. Alle drei Aspekte – Tools, digitales Volunteering, Abstand – wären also in einem nächsten Schritt auf ihre Relevanz für grundlegende Anforderungen an die Qualität von CV insgesamt zu prüfen und die folgenden Kriterien weiterzuentwickeln.

*Kein Format ist „besser“ als die anderen, jedes hat seine eigene Qualität. In der Praxis werden Social Days von Teams und Handson-Projekte zum Beispiel als effektiver Einstieg in neue Engagement- und Kooperationsformen von Unternehmen und Organisationen geschätzt. Kompetenzspenden sind nicht der Gipfel von CV, auch wenn sie für manche Zielstellungen von Unternehmen natürlich Vorteile haben (z.B. für das „Employee Engagement“). Auch Mentoring durch Mitarbeiter:innen von Unternehmen kann äußerst wirkungsvoll sein und echten „Impact“ generieren.*

## Qualität

Ausgehend vom Qualitätsverständnis für personenbezogene Dienstleistungen (siehe Schaubild) geht es auch bei Corporate Volunteering um den „Grad der Übereinstimmung mit dem, was zuvor als Qualität bestimmt wurde“\*. Die CV-Qualität ist demnach das Ergebnis einer Abstimmung, bei der die Perspektiven von

Unternehmen und Organisation – jeweils *stellvertretend* auch für die involvierten Mitarbeiter:innen des Unternehmens und die Adressat:innen der Organisation – in einer konkreten Kooperation miteinander verbunden werden, um damit einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, der für beide wichtig ist.

**Qualität:** „Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht.“ \*

### Drei Ebenen der Qualität:

- » Strukturqualität bezieht sich auf die gegebenen Rahmenbedingungen:  
Was macht das Vorhaben zu einem guten CV-Projekt?
- » Prozessqualität bezieht sich auf die Gestaltung der Durchführung:  
Was muss beachtet werden, damit es ein gutes CV-Projekt wird?
- » Ergebnisqualität:  
Was ist ein gutes Ergebnis, was sichert die Qualität des Ergebnisses?

### Qualität als sozialer Prozess

- » Qualität ist nie objektiv, unterliegt stets der subjektiven Bewertung.
- » Qualitätsmanagement erfordert Konsensfindungen und Aushandlungen.

\* Deutsche Gesellschaft für Qualität

Unterschieden werden auch hier drei Dimensionen, die zusammengenommen die Qualität des „Produkts“ Corporate Volunteering ausmachen (siehe Schaubild S.6):

- die Gestaltung und Ausprägung der Rahmenbedingungen (Strukturqualität),
- Prozesse und Abläufe in der Durchführung (Prozessqualität),
- die Ergebnisse (Ergebnisqualität).

Auch wenn hier ein Vorschlag für Mindestanforderungen gemacht wird: die spezifische

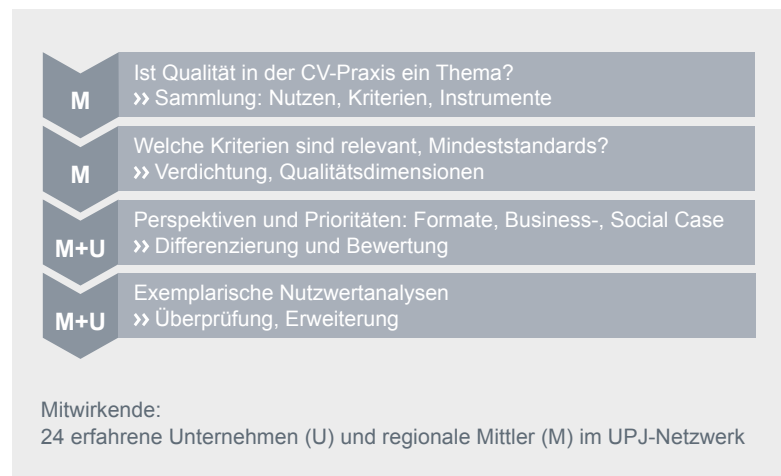
Ausgestaltung der Qualitätskriterien in der gemeinsamen CV-Praxis kann darauf aufbauen, ist aber letztlich Ergebnis einer Aushandlung der jeweils beteiligten Unternehmen und Organisationen – die hier immer auch die Perspektive von Mitarbeiter:innen und den jeweiligen Adressat:innen der Organisationen mitverhandeln. Diese sind als „Ko-Produzent:innen“ ebenfalls beteiligt, was als jeweils spezifische Anforderung auf allen drei Ebenen für ein Projekt konkretisiert werden muss.

## Workshops

Ausgehend von der Frage, welche Rolle Qualitätsstandards in der CV-Praxis spielen, wurden in mehreren Workshops zunächst mit erfahrenen regionalen Mittlerorganisationen, die eine Vielzahl von CV-Projekten überblicken, Kriterien gesammelt und ins Verhältnis gesetzt zu Nutzenerwartungen von Unternehmen und Organisationen. Diese wurden aus der Mittler-Praxis sowie aus Expert:innen-Interviews im Rahmen einer Bachelorarbeit (Simon Probst, siehe Anhang) gewonnen. Durch Verdichtung und Priorisierung ist in weiteren Arbeitsmeetings jeweils für Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ein Set von Qualitätskriterien entwickelt worden, das dann in einer weiteren Runde gemeinsam mit erfahrenen Unternehmen und Mittlern in den drei gängigen CV-Formaten (Hands-on, Begegnung, Kompetenz) sowie für Business- und Social Case betrachtet und wiederum priorisiert wurde. Dieses Kriterien-Set wurde bei einem weiteren Arbeitsmeeting abgeglichen mit „Leitlinien“, die der Deutsche Caritasverband zeitgleich für die Durchführung von Corporate Volunteering erarbeitet hatte (siehe Anhang).

Geteilte Qualitätskriterien sind die Voraussetzung, um Wirkungen, Impact, Ergebnisse „messen“, kommunizieren und

bspw. für die Überprüfung von KPIs\* und die Berichterstattung nutzen zu können.



Die Frage nach den Ergebnissen von Kooperationsprojekten interessiert jedoch nicht nur engagierte Unternehmen. Auch Organisationen betrachten Unternehmenskooperationen nicht mehr nur durch die Ressourcenbrille, sondern machen zunehmend fachliche und organisationsbezogene Ziele zum Ausgangspunkt, um Wirkungen zu steigern – also Ziele und Anliegen, die nicht zuletzt die Schnittmengen beschreiben, an denen sich die Interessen und Sichtweisen der Beteiligten treffen und Kooperationen sinnvoll und möglich machen.

### Exemplarische Nutzwertanalysen

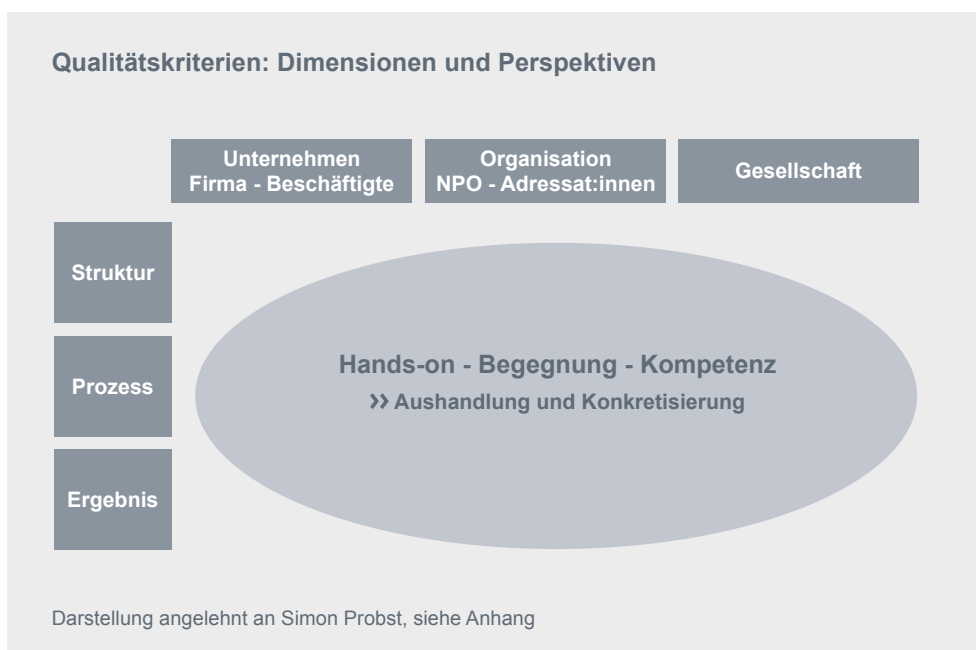
Ein Instrument, mit dem sich Ergebnisse und Wirkungen von Kooperationsprojekten erfassen und in einer Kennzahl abbilden lassen, ist die „Nutzwertanalyse“. Die Nutzwertanalyse leitet Unternehmen und Organisationen an, a) *gemeinsam* Ziele ihrer Kooperation und dazu passende Maßnahmen zu definieren und b) *vorab* festzulegen, wie und anhand welcher Indikatoren die Zielerreichung überprüft wird bzw. werden kann. Dabei werden Anforderungen an die Ausprägung von Maßnahmen und das Management des Vorhabens immer mitverhandelt und bewusster Teil der „Aushandlung“ über die Durchführung der Kooperation, die Nutzwertanalyse also ebenfalls schon Ergebnis des Zusammenwirkens der Kooperationspartner. Dies allein dürfte schon zu einer Qualitätsverbesserung führen.

Mit zwei exemplarischen Nutzwertanalysen (von Hands-on- sowie von Kompetenz-Projekten) mit jeweils erfahrenen

Unternehmen und Mittlerorganisationen wurde quasi in einer „Ernstsituation“ die Relevanz des gefundenen Sets an Qualitätskriterien überprüft und erweitert und dies in einem Fachgespräch vorgestellt, dessen Ergebnisse hier ebenfalls eingeflossen sind.

*Hier zeigte sich, dass die gesellschaftliche Perspektive für Unternehmen bedeutsamer ist, als gedacht, und zum Beispiel mit Zielstellungen von CV-Projekten wie Innovation, Engagementförderung, Kooperation (Ziel 17 der SDGs\*) oder die Generierung zusätzlicher Ressourcen für ein gesellschaftliches Thema konkretisiert wird.*

Damit ergibt sich folgendes Gefüge von Perspektiven und Dimensionen für die Formulierung generalisierbarer Qualitätskriterien, die in der Praxis von den Beteiligten für ihr spezifisches Kooperationsvorhaben jeweils (mehr oder weniger intensiv) gemeinsam betrachtet und konkretisiert werden.





# 3

## Übersicht CV-Qualitätskriterien



### Strukturqualität

Voraussetzung für jedes Corporate Volunteering-Projekt sind passende und bereite Partner sowie eine klare Entscheidung für Corporate Volunteering und dessen

Rahmenbedingungen auf beiden Seiten. Diese Rahmenbedingungen sollten in der jeweils angemessenen Ausprägung gegeben sein:

#### Strukturqualität

- » Bedarf und Relevanz/Wesentlichkeit des gemeinsamen Projekts/Vorhabens für Gesellschaft, Organisation (NPO), Unternehmen
  - Teil der jeweiligen „Strategie“
- » Realistische Ziele und Maßnahmen geklärt und transparent
  - Nutzen Gesellschaft, NPO und Adressaten, Unternehmen und Mitarbeiter:innen
  - aus Zielen NPO, SDGs\* abgeleitet
- » Auswertung und Kriterien, Indikatoren Zielerreichung sind festgelegt
- » Angemessene Ressourcen für Erreichung von Zielen, Maßnahmen, Projektmanagement
  - ergänzen Ressourcen und Kapazitäten der NPO
  - ggf. finanzielle Zuwendung Unternehmen für CV-Vorhaben
  - Transparenz und Verbindlichkeit des Ressourceneinsatzes
- » Aufgaben der Volunteers relevant, passend, machbar, sinnstiftend, klar
  - klares Ergebnis
- » Direkte Begegnungen, Einblicke in NPO- und Unternehmens-„Welt“
  - Lerneffekte gehören dazu
- ? Freiwilligkeit, Innovation

#### Bedarf und Relevanz

Das Vorhaben insgesamt muss einen echten Bedarf bedienen – in der Gesellschaft, bei den Adressat:innen der Organisation, für die Entwicklung der Organisation selbst, damit sie ihre ideellen Ziele besser erreichen kann, aber ebenso einen Bedarf des Unternehmens bzw. seiner Mitarbeiter:innen. Der von den Kooperationspartnern damit jeweils angestrebte Nutzen sowie der gesellschaftliche Nutzen sind

klar und transparent formuliert, Aufwand und Ergebnis stehen in einem beiderseits akzeptablen Verhältnis.

CV ist kein Selbstzweck, sondern relevant – für die Unternehmen „wesentlich“ in dem Sinne, dass es eine unternehmensbezogene Begründung für das Engagement für ein bestimmtes gesellschaftliches Thema gibt (Hinweise zur „Wesentlichkeitsanalyse“ siehe Anhang). CV ist eingebunden

in den CSR- und Nachhaltigkeitskontext und sollte demnach auch hier einen praktischen Beitrag leisten, damit es wirklich gut (und „nachhaltig“) wird.

### **Ziele und Überprüfung**

CV wird von beiden Partnern gewollt und ist idealtypisch Teil ihrer jeweiligen „Strategie“, in der die Kooperation eine Rolle spielt, was auch ein für beide erstes CV-Projekt umfassen kann, das gleichwohl mit klaren Zielen und Begründungen angegangen wird.

Das gilt auch für die Organisationen, die nicht nur auf eine Gelegenheit reagieren, sondern eigene fachliche und/oder organisationsbezogene Ziele für die Zusammenarbeit gerade mit einem Unternehmen definieren – Leistungen für die Adressat:innen verbessern oder ergänzen, Kompetenzen und Ressourcen für die eigene Organisationsentwicklung und/oder für die Kommunikation ihrer Botschaften gewinnen, die Entwicklung des Gemeinwesens/des Standorts stärken (Schaubild auf S.5) – und sich nicht nur auf angenommene Ziele des Unternehmens beziehen.

Für CV-Projekte wird ein realistisches, das heißt im gegebenen Rahmen und mit den einsetzbaren Ressourcen auch *erreichbares* gesellschaftliches und wirtschaftliches Ziel verfolgt. Dieses Ziel wird am Ende auch überprüft bzw. ist auch faktisch überprüfbar. Für die Überprüfung der Zielerreichung werden vorab geeignete Indikatoren und Verfahren abgestimmt, die im Rahmen des Projekts auch zur Anwendung kommen. Beides – Ziel und Überprüfung – ist Teil des Projekts, tatsächlich überprüfbaren Ergebnissen mit evtl. geringerer Reichweite ist hier der Vorzug zu geben.

### **Angemessene Ressourcen**

Für das Vorhaben und die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele stehen angemessene zeitliche, sächliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung, die die

Ressourcen der Organisation *ergänzen* (und öffentliche oder andere private Mittel nicht ersetzen). Hier sind insbesondere die zeitlichen Ressourcen der Volunteers (ggf. Freistellungen) aber auch geeignete Personen und Kapazitäten für die Koordination bzw. das Management des Vorhabens im Unternehmen, in der Organisation, ggf. durch einen geeigneten Mittler von Bedeutung. Für Aufwände, die mit der Durchführung des CV-Projekts und dem Einsatz der Volunteers in der Organisation verbunden sind, kalkuliert das Unternehmen bei Bedarf eine finanzielle Unterstützung ein, um die Organisation hiermit nicht zusätzlich zu belasten.

Über die mit der Durchführung sowie mit dem Management des Vorhabens verbundenen Ressourcen und die Verbindlichkeit ihres Einsatzes durch die Kooperationspartner wird frühzeitig Klarheit hergestellt.

### **Klare Ergebnisse und Horizontenerweiterung**

Die Aufgaben der Volunteers sind für die Zielerreichung relevant, klar beschrieben und im vorgesehenen Rahmen und für die Personen machbar, das angestrebte Ergebnis ist für alle transparent und erreichbar.

Das CV-Projekt ermöglicht dabei direkte Begegnungen von Volunteers, Adressat:innen und den Haupt- und Ehrenamtlichen der Organisation und vermittelt Einblicke in die Arbeit der Organisation, ihre Themen, Rahmenbedingungen und die Lebenswelt ihrer Adressat:innen. Nur so können das Erlebnis eines sinnvollen Engagements und ein gutes Gefühl bei den Volunteers sowie Lerneffekte bei allen Beteiligten entstehen (das ist auch bei eintägigen Projekten möglich).

### **Nicht eindeutige Kriterien:**

In den Diskussionen der Projektgruppe offen geblieben ist, ob i) „Freiwilligkeit“ – die in manchen CV-Projekten für die Mitarbeiter:innen eines Unternehmens z.B.

bei der Verbindung von CV mit Personalentwicklungs-Maßnahmen nicht gegeben, für bürgerschaftliches Engagement hingegen zentral ist – und ii) „Innovation“ für

die „Güte“ von CV immer maßgeblich sind und hier aufgenommen werden sollten (zur Verbindung von CV und HR\* siehe Koch und UPJ-Praxisstudie im Anhang).

## Prozessqualität

Gute CV-Projekte werden ebenso professionell organisiert und durchgeführt, wie andere Maßnahmen auch. Der dafür erforderliche Ressourceneinsatz wurde schon angesprochen – der ebenso wie angemessene zeitliche Planungshorizonte nicht immer selbstverständlich ist.

Gleichwohl braucht es im Projektmanagement – egal für welchen Projektumfang – eine gewisse Flexibilität: nicht alles kommt genau so, wie geplant, darüber muss von vornherein Klarheit und Einverständnis hergestellt werden.

### Prozessqualität

- » Projektmanagement: Klare Ziele, Prozesse, Verantwortlichkeiten, Ansprechpersonen, Materialien sind vereinbart und transparent
  - Flexibilität
  - digitale Tools
- » Formaler Rahmen ist geklärt
- » Angemessener zeitlicher Vorlauf und Ablauf
- » Angemessene Einführung, Begleitung (und Versorgung) der Volunteers
- » Regelmäßige und verbindliche Kommunikation ist verabredet
  - Monitoring/Auswertung, Instrumente
- » „Haltung“: Offenheit / Bereitschaft zum Perspektivwechsel, Flexibilität, Verbindlichkeit, Wertschätzung/Respekt, ...
- ? Einbindung Beschäftigte (z.B. Vorlauf, Teamcaptains)
- ? Erwartungsmanagement (z.B. Perspektive der Kooperation)
- ? Mittler ist beteiligt

### Projektmanagement und Kommunikation

Nicht nur für Projekt und Maßnahmen, auch für Koordination und Projektmanagement sind klare Ziele, Abläufe, Personen und Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten geklärt und der Einsatz von Materialien und Instrumenten vereinbart. Das gilt mittlerweile auch für die Abstimmung über den Einsatz digitaler Tools und Plattformen, die mehr und mehr Verbreitung finden und insbesondere bei der Dar-

stellung von Projekten und dem Zugang zu den Organisationen selbstverständlich werden (siehe UPJ: Digitale CV-Plattformen).

Zur Sicherstellung eines reibungslosen Ablaufs und der Qualität des Vorhabens insgesamt gehört auch eine frühzeitige Vereinbarung über die Art der regelmäßigen Abstimmung der Projektleitungen über den Projektfortschritt und des Monitorings, inklusive einer Verständigung

vorab auf ein Verfahren für mögliche Konfliktklärungen und den Einsatz von Materialien (Vorlagen, Checklisten, Fragebögen etc. – eine Übersicht siehe Anhang).

### **Formaler Rahmen**

Der formale Rahmen von CV-Projekten – Versicherung, Haftung, Genehmigungen, Einverständniserklärungen, Datenschutz, Führungszeugnis, bei Pro bono-Projekten von Anwäl:innen bspw. berufsrechtliche Verpflichtungen, bei großen Unternehmen evtl. Risikoabschätzungen (Due Diligence) etc. – kann schnell ausufern. Die für das Vorhaben relevanten Themen müssen aber angemessen abgesteckt und verlässlich geklärt sein (hier können ggf. Mittlerorganisationen helfen).

### **Einführung und Begleitung**

Das gilt auch für die Art der Einführung und Begleitung der Volunteers, die für Hands-on-, Mentoring- und Kompetenz-Projekte jeweils anders aussieht, für die jeweiligen Aufgaben aber gleichermaßen ausreichend wie umfassend sein müssen, um gute Ergebnisse zu erzielen. Dies ist vor allem Aufgabe der Organisation.

### **Haltung**

Besonders von den Organisationen wird die Bedeutung der Bereitschaft zur Offenheit für einen Perspektivwechsel sowie deren Vermittlung an die beteiligten Volunteers betont. Nur so werden die angestrebten Effekte für Sinn, Horizont und soziales Lernen möglich. Dahinter steht die Erfahrung, dass an CV-Projekte manchmal die Maßstäbe normaler HR-Maßnahmen angelegt werden oder sich Organisationen als „Veranstaltungsort“ einsortiert fühlen. Unternehmen erleben mitunter, dass mit getroffenen Verabredungen schludrig umgegangen oder der Business Case nur notgedrungen „mitgenommen“ wird.

Verbindlichkeit und Flexibilität, Wertschätzung und Respekt sind – wie „Haltung“ insgesamt – zwar als Qualitätskriterien

nicht einfach zu operationalisieren, werden aber als Anforderung, wie sich die Kooperationspartner begegnen und ihr Verhalten ausrichten sollten, damit die Kooperation gelingt, immer wieder als relevante Kriterien genannt (was vielleicht darauf verweist, dass die Verbindung der beiden „Welten“ immer noch nicht selbstverständlich ist und Unsicherheiten bestehen).

### **Nicht eindeutige Kriterien:**

In den Abstimmungen grundlegender Anforderungen an die Prozessqualität im Projekt konnten drei Fragen nicht eindeutig beantwortet werden: i) Müssen die Mitarbeiter:innen in die Entwicklung und Planung der CV-Aktivitäten ihres Unternehmens tatsächlich eingebunden sein, damit es gut läuft? ii) Muss die weitere Perspektive der Zusammenarbeit schon im Prozess thematisiert werden, damit ggf. unterschiedliche Erwartungen nicht zu Störungen führen (oder kann dies erst in der Auswertung Thema sein)? iii) Kann die Sicherung von Effektivität, Fachlichkeit und Qualität nur durch die Beteiligung eines Mittler erfolgen?

*Eine weitere Anforderung an die Haltung insbesondere von Organisationen und Mittlern könnte es sein, ihre Kooperationspartner mit mehr Mut und Klarheit bei der Ausgestaltung der gemeinsamen Aktivitäten „herauszufordern“, formulierte Ziele und eingesetzte Ressourcen in ein passendes Verhältnis zu bringen und nicht nur „das Richtige“ zu tun, sondern dies auch mehr, tiefer, besser. Sie sind die Expert:innen für das Engagement in der und für die Gesellschaft und dessen fachliche Qualität und damit auch für eine entsprechende Beratung ihrer Partner bei der Abstimmung über ein Vorhaben.*

## Ergebnisqualität

Dass die Gestaltung der Aktivitäten vom Ende her betrachtet und geplant wird, wurde schon gesagt. Das Ergebnis muss

stimmen, aber auch überprüfbar sein (worauf nicht immer die erforderliche Energie verwendet wird).

### Ergebnisqualität

- » Ziele und Nutzen sind einleuchtend, können realisiert und überprüft werden
  - Gesellschaft, NPO und Adressat:innen, Unternehmen und Mitarbeiter:innen
  - sinnhaftes, sichtbares, klares Ergebnis
- » Verhältnis von Aufwand / Kosten und Ergebnis ist positiv (Aufwand  $\leq$  Nutzen)
- » (zeitnahe) Auswertung/Evaluation und Dokumentation ist Teil des Projekts
  - prüfbare Indikatoren (weniger ist mehr)
  - Beitrag Engagementförderung
  - Erfüllung von CSR-Berichtspflichten
- » Dank, Würdigung, („Übergabe“ Ergebnis an NPO/Adressaten) gehören dazu
- » Kommunikation (intern, extern) ist vereinbart
- ? Reputationsgewinn auf beiden Seiten - Nachhaltigkeit
- ? Es gibt Maßnahmen für „Klebe-Effekt“

### Aufwand und Nutzen:

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis passt zum Projekt und ist für beide Partner positiv: der Nutzen übersteigt den Aufwand, zumindest gibt es ein ausgewogenes Verhältnis. Das ist nicht immer eindeutig zu bestimmen, sollte aber bei der Betrachtung von Zielen, Maßnahmen und Ressourceneinsatz thematisiert und die Überprüfung eingeplant werden. CV bedeutet für Unternehmen und Organisation zunächst zusätzlichen Aufwand, für den es einen Grund und für beide eine Art einleuchtenden „Return“ geben muss (siehe Struktur- und Prozessqualität).

### Auswertung:

Die Dimensionen der Zielerreichung und die Indikatoren und Verfahren, mit denen dies überprüft wird, sind schon beim Start entwickelt, abgestimmt und eingeplant. Hier geht es nicht in jedem Fall um auf-

wändige Evaluationen, sondern auch für einfachere und kürzere Projekte um eine Verständigung darauf, welche Ziele wichtig sind, was „rauskommen“ soll, wann das Verhältnis von Aufwand und Nutzen positiv ist – und wie das festgestellt wird.

Zumindest können Input (eingesetzte Kapazitäten und Ressourcen) und Output (durchgeführte Aktivitäten, erbrachte Leistungen) beschrieben werden, sowie diejenigen Outcome-Dimensionen, also die unmittelbaren Ergebnisse für das Anliegen, die Organisation, deren Adressat:innen, das Unternehmen, ggf. dessen Mitarbeiter:innen, die wirklich auf das Projekt zurückzuführen sind und seriös erfasst werden können – Motto: lieber wenige, aber deutliche Ergebnisse (dazu siehe z.B. Bertelsmann Stiftung). Sehr hilfreich für die Qualitätsentwicklung von Corporate Volunteering wäre es, wenn hier noch

mehr Energie und Kreativität in die Entwicklung praxistauglicher Indikatoren und Verfahren für diese Ergebnisebene investiert und dies in der fachlichen Community geteilt würde. Für die Ergebnisqualität von CV ist hier u.a. der Beitrag zur Engagementförderung für die gesellschaftliche Bedeutung von CV relevant (und zudem eine quantifizierbare Impact-Dimension), für die Unternehmen der Beitrag zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (SDGs) im Rahmen ihrer Geschäftsberichterstattung.

**Dank und Kommunikation:**

Die Art des Dankeschöns im Rahmen oder am Ende der gemeinsamen Auswertung ist für die Kooperationspartner nicht selten mit ihren Zielstellungen verknüpft

(eine Dokumentation kann z.B. der Auftakt für die nächste Runde sein) und gehört – auch fürs „Gefühl“ – zu jedem CV-Projekt dazu. Das gilt auch für die frühzeitige Abstimmung über die interne und ggf. auch externe Kommunikation mit Rahmen, Zuarbeiten und ggf. formalen Fragen (Einverständniserklärungen, Datenschutz, Copyright etc.).

**Nicht eindeutige Kriterien:**

Ob der beiderseitige Reputationsgewinn und „Nachhaltigkeit“ (in jeglicher Hinsicht), oder Maßnahmen, die auf eine Weiterführung der Kooperation abzielen, immer gegeben sein sollten und grundlegende Kriterien für die Qualität von CV sind, konnte im Projekt nicht eindeutig beantwortet werden.

# 4

## Wie funktioniert die Nutzwertanalyse



Die Nutzwertanalyse ermöglicht es, die Ergebnisse von Kooperationen, deren Nutzen nicht in monetären Größen bestimmt werden kann, zu bewerten und in einer Kennzahl abzubilden. Durch die Entwicklung dieser Kennzahl über die Zeit (bei länger oder größer angelegten Projekten) ist es möglich, Veränderungen zu erkennen, Zielhorizonte und Maßnahmen anzupassen und das Monitoring zu unterstützen. „Der besondere Vorteil der Nutzwertanalyse liegt darin, dass die Beteiligten selbst bestimmen, welches Gewicht ein Kriterium bei der Beurteilung erhält.“ (Endres (a), s.Anhang)

In einem strukturierten Verfahren wird ein Konsens der an einem Kooperationsprojekt Beteiligten über die gemeinsamen Ziele sowie über die Bewertung der Zielerreichung herbeigeführt: In welchem Verhältnis stehen die Ziele des Unternehmens und der engagierten Mitarbeiter:innen, die fachlichen Ziele der Organisation und ihrer Adressat:innen und die darüber hinausgehenden Wirkungen auf die jeweils verfolgten gesellschaftlichen Themen? Wie werden diese in einem Kooperationsprojekt gewichtet und wie wird dies in konkrete Maßnahmen übersetzt? An welchen Indikatoren kann der jeweilige Grad der Zielerreichung festgestellt werden und wie soll dies „erhoben“ werden?

Die Verständigung auf Haupt- und Unterkriterien und ihre Gewichtung zueinander begünstigt die Konzentration auf realistische Ziele und ihre Operationalisierung in machbare Maßnahmen – ein Prozess, der im direkten konsensorientierten Aus-

tausch zu angemesseneren Ergebnissen führt, als bei ausschließlich individueller Auseinandersetzung mit den jeweils eigenen Zielen und der anschließenden Abstimmung und Suche nach Schnittmengen (wie es in der Praxis meistens der Fall ist). Dieser Dialog über die jeweils anderen Perspektiven provoziert Lernprozesse und stärkt das Erkennen von Gemeinsamkeiten, auch im Hinblick auf die Anforderungen an die Qualität des Vorhabens (zum Einsatz der Nutzwertanalyse in diesem Kontext siehe Kap.1 und 2).



## Kennzahl „Nutzwert“

■ In einem gemeinsamen Workshop werden zunächst die Haupt- als auch die Unterkriterien der Zielerreichung eines Kooperationsprojekts bestimmt (Schritt II) und dann entsprechend der Relevanz, die ihnen die Kooperationspartner für das gemeinsame Vorhaben jeweils zumessen, so in Prozentangaben zueinander ins Verhältnis gesetzt oder: gewichtet, dass die Summe der Prozentwerte jeweils 100 % ergibt (Schritt III).

■ Die Bewertung der Zielerreichung erfolgt dann nach vorab ebenfalls gemeinsam festgelegten Indikatoren und Verfahren zur Überprüfung der jeweiligen Ergebnisse auf einer Skala von 0 bis 10 (Schritt IV). Bewertet wird, wie gut oder schlecht ein bestimmtes Ziel erreicht wurde. Diese Bewertung kann auch in einem weiteren konsensorientierten Austausch der Kooperationspartner nach Abschluss des Projekts erfolgen.

■ Durch Gewichtung und Bewertung ergibt sich der Nutzen der einzelnen Zielebenen aus Sicht der Beteiligten: wird ein Kriterium gegenüber den anderen hoch gewichtet (hoher Prozentwert) und die Zielerreichung anschließend auch hoch bewertet, ergibt sich ein hoher Nutzwert im Rahmen des Gesamtprojekts (der dann z.B. auch bei mittlerer Bewertung der Zielerreichung immer noch hoch wäre).

■ Die Gewichtung der formulierten Kriterien in Prozent multipliziert mit der Bewertung der jeweiligen Zielerreichung auf einer Skala von 0 bis 10 ergibt die jeweiligen Nutzwerte.

■ Die Nutzwerte der einzelnen Zielebenen können schließlich in ihrer „systematischen Verbundenheit zu einer Gesamtbeurteilung zusammengefasst“ werden (Schritt V. Endres (a), s. Anhang).

Der Nutzwert drückt also aus, wie die Beteiligten die Zielerreichung ihres Kooperationsprojekts einschätzen.

### Beispiel für prozentuale Gewichtsverteilung

%	Hauptkriterium
30%	Gesellschaft-Perspektive
25%	Unternehmens-Perspektive
25%	NPO-Perspektive
20%	Projektmanagement-Perspektive

1 Gesellschafts-Perspektive	30%
Unterkriterien	Gewichtung
1.1 Innovation in NPO anregen, fördern	10%
1.2 Effektivität von NPO	35%
1.3 Kooperation sektorübergreifend	10%
1.4 Engagementförderung	20%
1.5 SDGs	25%

2 Unternehmens-Perspektive	25%
Unterkriterien	Gewichtung
2.1 MA-Bindung/-Motivation	30%
2.2 MA-Entwicklung	40%
2.3 Reputation	20%
2.4 CSR-Berichtspflicht	10%

3 NPO-Perspektive	25%
Unterkriterien	Gewichtung
3.1 (Echter) Bedarf	40%
3.2 Begegnung MA-Adressat, MA-MA	10%
3.3 Kompetenz-Gewinn	50%

4 Projektmanagement-Perspektive	20%
Unterkriterien	Gewichtung
4.1 Rahmenbedingungen passen	30%
4.2 Briefing, Auftragsklärung	30%
4.3 Monitoring	20%
4.4 Evaluation	20%

### Berechnung Nutzwert

$$\begin{aligned} &\text{Gewichtung} \times \text{Bewertung} \\ &\quad (0-100\%) \quad (0-10 \text{ Punkte}) \\ &= \text{Nutzwert} \end{aligned}$$

Darstellung angelehnt an Endres (b)



## Ablauf

Die genannten Verfahrensschritte werden von allen Beteiligten – ein bis zwei Vertreter:innen von Unternehmen, Organisation, ggf. Mittler – gemeinsam gegangen, Entscheidungen werden im Konsens getroffen.

■ Der Entwurf der Kriterien für die Zielerreichung erfolgt während einer ersten Sitzung zu Beginn des Projekts.

■ Darauf folgt ggf. eine kurze „Redaktionsphase“ für Prüfung und Rückmeldung der Beteiligten, sowie die endgültige Festlegung von Zielkriterien und deren Gewichtung in einer zweiten Sitzung. Dabei werden auch passende Maßnahmen definiert und in einem angemessenen Zeitraum umgesetzt.

Bei einfacheren Vorhaben können diese beiden Schritte auch in *einem* Meeting (ohne Redaktionsphase) bearbeitet werden.

■ In einer abschließenden Sitzung wird schließlich bewertet, inwiefern die definierten Ziele erreicht wurden. Gewichtung und Bewertung werden zu einer zielbezogenen sowie zu einer Gesamt-Kennzahl zusammengeführt und ggf. Maßnahmen zur verbesserten Zielerreichung formuliert.

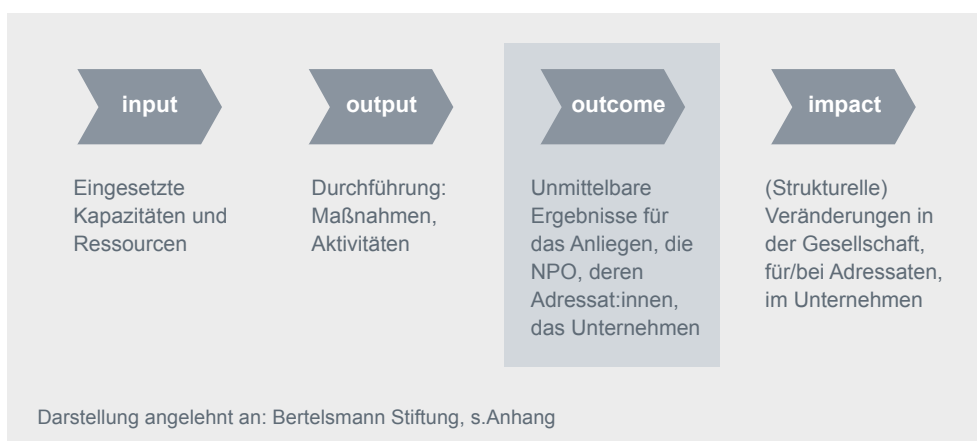
Der Prozess wird von einer möglichst erfahrenen Moderation begleitet (Ablauf angelehnt an Endres (b), s.Anhang).

## Reichweite

Die Nutzwertanalyse kann grundsätzlich für alle CV-Projekte sinnvoll durchgeführt werden. Für einmalige, kleinere oder kurze Projekte wird der Aufwand zu groß sein, aber Konzept und Verfahrensschritte bieten – ebenso wie die genannten Qualitätskriterien – auch für sie praktische Anregungen, die die bisherige Praxis weiterentwickeln können. Für etwas größere oder längerfristige Vorhaben, thematisch ausgerichtete Unternehmenskooperationen, programmatische CV-Aktivitäten

von Unternehmen, aber auch für Social Days und Regionale Impulsprojekte (Aktionstag, Marktplatz, Nachtschicht u.ä.) mit gut ausgewählten Repräsentant:innen der Beteiligten, ist die Nutzwertanalyse gut geeignet, wenn wirklich der berühmte „Unterschied“ gemacht und echte Wirkungen erzielt werden sollen.

Die Zielebenen und Ergebnisse, um die es den Beteiligten der in der Praxis einsetzbaren Nutzwertanalysen geht, werden in



der Regel auf der outcome-Ebene liegen (bei entsprechend angelegten und ausgestatteten längerfristigen Vorhaben können sicher auch impact-Dimensionen anvisiert werden). Schon dafür lohnt das Verfahren, das Energie und Kreativität aus unterschiedlichen „Welten“ zusammenführt für die Entwicklung tatsächlich erreichbarer Ziele, angemessener Maßnahmen, prüfbarer Indikatoren und einsetzbarer „Messinstrumente“ und -verfahren in Kooperationsprojekten, die nachweisliche Ergebnisse erzielen, auch wenn dabei die Bälle vielleicht flacher gehalten werden. Insofern bietet die Durchführung vielfältiger Nutzwertanalysen für CV-Projekte auch die Chance, für diese (eigentliche)

Ergebnisebene neues Praxiswissen hervorzubringen, in der „Community“ zu teilen, und damit Corporate Volunteering weiter zu etablieren und dessen Qualität zu verbessern.

*Bei der Durchführung der genannten exemplarischen Nutzwertanalysen ist zum einen deutlich geworden, dass das Instrument funktioniert, im Alltag praktikabel einsetzbar ist und zur Qualitätssteigerung von Kooperationsprojekten beitragen kann. In einem nächsten Schritt wird UPJ deshalb Kolleg:innen aus erfahrenen Mittlerorganisationen für die Moderation bei der Durchführung von Nutzwertanalysen qualifizieren und die Ergebnisse mit einem weiteren Fachgespräch vorstellen.*

## Ausblick

---

Die Berücksichtigung von Qualitätskriterien ist nicht mit großem Aufwand verbunden – das Interesse, Gutes auch gut zu machen, ist auf allen Seiten gegeben. Das Ausmaß der Auseinandersetzung mit der Qualität von Corporate Volunteering wird je nach Projekt und Klärung auf Seiten der Akteure, welche Kriterien wie berücksichtigt werden, mehr oder weniger intensiv sein. Wir setzen darauf, dass sich dazu nach und nach eine Übereinkunft in der

fachlichen Community entwickelt und sich von da aus sowohl „Standards“ in der Praxis etablieren, als auch die Qualität von Corporate Volunteering Eingang zum Beispiel in Qualitätsmanagement-Systeme im bürgerschaftlichen Engagement findet und die Beförderung des Mitarbeiterengagements als relevanter Bereich der Engagementförderung wie des CSR-Managements erkannt und behandelt wird. Dazu soll dieses Arbeitspapier beitragen.

# 5

## Anhang



### Publikationen

Hier finden Sie die im Text erwähnten Quellen sowie Hinweise auf weitere hilfreiche Publikationen zum Thema:

Bertelsmann Stiftung: Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2010

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen: Engagement und Coronahilfe. bagfa 2020. <https://bagfa.de/aktuelles/engagement-und-coronahilfe/>

CEV – European Volunteer Center: EVEN Workbook. CEV. Brüssel 2017

Corporate Citizen: From inputs to impact. Measuring corporate community contributions through the LBG framework. Guidance manual. Corporate Citizen. London 2014

CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband: Leitlinien Corporate Volunteering. Frankfurt/Main 2020 (senden wir auf Wunsch gerne zu).

Deutscher Bundestag: Erster Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung. Bericht der Sachverständigenkommission und Stellungnahme der Bundesregierung. Drucksache 17/10580 vom 23.08.2012.

Suska Dreesbach-Bundy, Barbara Scheck (Hrsg.): CSR und Corporate Volunteering. Mitarbeiterengagement für gesellschaftliche Belange. SpringerGabler Verlag. Berlin 2017

Egon Endres (a): Die Evaluation und Steuerung von Netzwerken durch Nutzwertanalysen. In: Christoph Clases, Hartmut Schulze (Hrsg.): Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie. Pabst Science Publishers. Lengerich 2008

Egon Endres (b): UPJ-Workshops – Präsentationen 2018-2021

Stephan C. Koch: Engagementlernen: Gesellschaftliches Engagement und Personalentwicklung verbinden. In: Dreesbach-Bundy/Scheck 2017 (s.o.)

Reinhard Lang, Ellen Sturm: Formate, Akteure, Praxis: Zum Stand von Corporate Volunteering. In: Dreesbach-Bundy/Scheck 2017 (s.o.)

Reinhard Lang, Ellen Sturm: Neue Verbindungen schaffen. Unternehmenskooperationen für gemeinnützige Organisationen. UPJ. Berlin 2015

Simon Probst: Corporate Volunteering auf dem Prüfstand – Qualitätskriterien von gesellschaftlichem Unternehmensengagement. Friedrich-Alexander-Universität. Erlangen-Nürnberg 2017

Dieter Schöffmann: Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. edition Körber-Stiftung. Hamburg 2001

UPJ: Digitale Plattformen für Corporate Volunteering. Explorationsergebnisse. UPJ-Arbeitspapier. Berlin 2021

UPJ: Corporate Volunteering in Deutschland. UPJ-Praxisstudie. Berlin 2018

Wesentlichkeit/Materialität: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Berichterstattung/Kriterien-guter-Berichterstattung/guter-csr-bericht.html> | <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria/Wesentlichkeit> | <https://www.umweltpakt.bayern.de/management/faq/467/wesentlichkeitsanalyse>

Wider Sense/Beyond Philanthropy, Universität Mannheim: Die richtige Aufstellung für Corporate Volunteering. Einsichten aus den DAX30. Berlin/Mannheim 2018

ZiviZ, Bertelsmann Stiftung: CC-Survey 2018: Unternehmensengagement und Corporate Citizenship in Deutschland. Stifterverband. Berlin 2018

#### Abkürzungen im Text:

CSR: Corporate Social Responsibility

HR: Human Resources

KPIs: Key Performance Indicators

MA: Mitarbeiter:innen

NPO: Nonprofit-Organisation

SDGs: Sustainable Development Goals

## Mitwirkende

---

Folgende Unternehmen und Mittlerorganisationen haben ihre Erfahrungen und Expertise in die verschiedenen Schritte zur Entwicklung von Qualitätskriterien und die exemplarischen Nutzwertanalysen eingebracht:

Amt für Soziale Arbeit Wiesbaden, AWO | FFM Ehrenamtsagentur, BNP Paribas, Bürgerstiftung Braunschweig, Centrum

für Bürgerschaftliches Engagement CBE, Commerzbank, Credit Suisse, Deloitte, Deutsche Post DHL Group, Ehrenamt Agentur Essen, Freshfields, Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis, ING, Kölner Freiwilligenagentur, Linklaters, Malteser Hilfsdienst Frankfurt/Main, mehrwert, Paritätischer/ FreiwilligenAgentur Heidelberg, Samsung, SAP, SOKA-BAU, tatkräftig, Türen Öffnen.

## Materialien

---

Folgende Materialien werden von Mittlerorganisationen zur Qualitätssicherung eingesetzt:

- Infoblatt für Unternehmen zum Transfer von Erfahrungen eines CV-Projekts
- Leitfaden Unternehmenskooperation für Gemeinnützige
- Leitlinien, Spielregeln mit Anforderungen an Unternehmen und Organisationen
- Checklisten für persönliche Gesprächstermine/Beratungen
- KurzInfos und Prozessbeschreibungen für verschiedene Formate
- Hinweise zu Aufgaben von Organisationen, Mittler, Kosten
- Vorlagen für Projektbeschreibungen für Unternehmen und Organisationen
- Checklisten und Hinweise für eine gute Projektorganisation
- Vorlagen Ablaufplan, Detailplanung
- Hinweise für Sicherheit und Gesundheit
- Vorlage Haftungsausschluss, Hinweise auf formale Rahmenbedingungen
- Vorlage für die Abwicklung von ergänzenden Spenden
- Raster für die Dokumentation und Kurz-Bewertung von Kooperationsprojekten
- Fragebögen/Feedbackbögen

## UPJ: Partner für Corporate Volunteering in Deutschland

---

Mit über 20 Jahren Praxiserfahrung ist UPJ für Unternehmen, Organisationen, Politik und Verwaltung Ansprechpartner für CSR und Corporate Volunteering in Deutschland. UPJ hat etliche Unternehmen in ihren CV-Vorhaben beraten, Projekte entwickelt und mit fünf bis 500 Freiwilligen in verschiedensten Formaten für mittelständische Unternehmen wie für internationale Konzerne umgesetzt – und nicht zuletzt Corporate Volunteering als Teil der CSR-Agenda in Deutschland mitentwickelt.

Corporate Volunteering ist maßgeschneidert. UPJ entwickelt passgenaue Konzepte für Unternehmen, findet gute Projekte in erfahrenen Organisationen mit eigenen Zielen und echtem Unterstützungsbedarf und übernimmt bei Bedarf das Projektmanagement. Prozesse, Steuerungsabläufe und Instrumente sind erprobt und zuverlässig. Den Nutzen für alle Beteiligten im Blick, sorgt UPJ für einen reibungslosen Ablauf – von einer guten Vorbereitung über die Beachtung der formalen Rahmenbedingungen bis zu einer angemessenen Auswertung

und Nachbereitung. Als bundesweites Netzwerk ist UPJ auf flexible und offene Strukturen ausgerichtet und arbeitet mit erfahrenen Partnern bundesweit wie regional – und auch über die Grenzen Deutschlands hinaus.

Erfolgreiches Corporate Volunteering lebt in hohem Maße vom Wissens- und Erfahrungsaustausch. Mit etablierten Einführungs-Angeboten, regelmäßigen Workshops für den vertrauensvollen kollegialen Austausch, Publikationen, einem Newsletter und Webinaren zu aktuellen Entwicklungen für Praktikerinnen und Praktiker sowie nicht zuletzt mit Beratung und Qualifizierung sorgt UPJ für den Fluss von Informationen. Auf Wunsch steht Unternehmen und regionalen Mittlern natürlich auch die Mitwirkung im UPJ-Netzwerk mit einer engeren partnerschaftlichen Zusammenarbeit offen.

Wenn Sie sich genauer informieren oder austauschen möchten, freuen wir uns über Ihre Nachricht an [Ellen.Sturm@upj.de](mailto:Ellen.Sturm@upj.de)

## UPJ ist das Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland.

Im Mittelpunkt stehen Projekte, die zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen, indem sie neue Verbindungen zwischen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Verwaltungen schaffen.

Mit einer Praxiserfahrung von über 20 Jahren und einem engagierten Team unterstützt der gemeinnützige UPJ e.V. diese Akteure darüber hinaus mit Informationen und Beratung bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Corporate Citizenship- und Corporate Social Responsibility-Aktivitäten.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.upj.de](http://www.upj.de) | [twitter.com/UPJ](https://twitter.com/UPJ) | [facebook.com/UPJde](https://facebook.com/UPJde)

## Impressum

Herausgeber: © UPJ e.V., Berlin, Februar 2021  
Brunnenstraße 181, 10119 Berlin  
Tel +49 30 2787406-0  
[info@upj.de](mailto:info@upj.de) | [www.upj.de](http://www.upj.de)

Text: Reinhard Lang  
Mitwirkung: Bodo Wannow, Ellen Sturm, Mareike Dreußé

Gestaltung: Katja Jaeger, [www.design-jaeger-berlin.de](http://www.design-jaeger-berlin.de)

Fotos: Unsplash: Hello I'm Nik (S. 2), Elisa Michelet (S. 3), Markus Spiske (S. 5), Raquel Martinez (S. 9), Debby Hudson (S. 15), Dylan Nolte (S. 19)

Vielen Dank an die Mittlerorganisationen und Unternehmen im UPJ-Netzwerk für ihre Expertise und die engagierte Mitwirkung in den Workshops zur Entwicklung von Qualitätskriterien und zur Erprobung der Nutzwertanalyse (Mitwirkende siehe Anhang) sowie an Prof. Dr. Egon Endres (Katholische Stiftungshochschule München) für seine Impulse und die großartige kollegiale Unterstützung.

Die Verantwortung für den Inhalt des Arbeitspapiers liegt allein beim Herausgeber.

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend