


Evaluation des ESF- Förderprogramms – „Gesellschaftliche Verant- wortung im Mittelstand“

Zusammenfassung zum
Abschlussbericht



Berlin, 15. Januar 2015

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Building a better
working world

Autoren:

Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Autoren:

Sven Pirsig, Dr. Matthias Kirbach, Sarah-Kristin Klein, Hendrik Lume, Karin Sahr

Weitere Autoren:

Cornelia Gottbehüt, Nicole Richter

1. Einleitung

Das CSR-Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ bildet eine der zentralen Maßnahmen des Aktionsplans CSR¹ der Bundesregierung. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) fördert mit dem Programm bundesweit die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen des Mittelstands. Das Programm zielt auf eine nachhaltige Wirkung, d. h. nach dem Ende der Förderung soll CSR in der Geschäftspraxis des Mittelstandes verankert sein, sich weiter ausbreiten und entwickeln (Multiplikatorenfunktion).

Das BMAS hat im Rahmen eines öffentlichen Verfahrens die Vergabe der „Evaluation des ESF-Förderprogramms – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ ausgeschrieben. Mit der Umsetzung der Evaluierung wurde EY (früher Ernst & Young) beauftragt.

Das Programm selbst startete mit dem Aufruf zur Einreichung von Interessenbekundungen im März 2011 und läuft 2014 aus. Insgesamt werden 70 regionale Projekte bei verschiedenen Einrichtungen, Institutionen und Netzwerken – sogenannte Projektträgern – gefördert. Gegenstand der Förderung sind Maßnahmen zur Implementierung von CSR in Unternehmen, insbesondere in KMU. Die geförderten Maßnahmen in den Projekten der Projektträger richten sich an MitarbeiterInnen auf allen Unternehmensebenen. Die Projekte sind inhaltlich in vier möglichen Aktionsfeldern angesiedelt: Arbeitsplatz, Gemeinwesen, Markt und Umwelt. Die Finanzierung in Höhe von 41,3 Mio. Euro erfolgt aus ESF-Mitteln, Haushaltsmitteln des Bundes sowie Eigen- und Drittmitteln.

Die 70 Projekte führen eine Reihe von Aktivitäten zur Förderung sowie Verankerung von CSR durch. 1.305 Unternehmen werden bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen intensiv betreut. Die Intensivbetreuung beinhaltet Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingmaßnahmen in den verschiedenen CSR-Themenbereichen. Darüber hinaus werden 3.583 Unternehmen zu CSR sensibilisiert und Unternehmen in über 567 Veranstaltungen mit 11.343 TeilnehmerInnen zum Thema CSR informiert.

Für das Programm wurde eine programmspezifische Evaluation durchgeführt, die der kontinuierlichen qualitativen Weiterentwicklung der Programmumsetzung dient. Ziel der Evaluation ist die Analyse der Wirksamkeit des Programms hinsichtlich der CSR-Performance der endbegünstigten KMU. Die CSR-Performance umfasst die beiden übergeordneten Programmziele: den Business Case (Wettbewerbsfähigkeit) und den Social Case (Bewältigung gesellschaftlicher bzw. regionaler Herausforderungen von CSR). Die Wirkung des Förderprogramms auf die CSR-Performance der KMU wurde differenziert nach Wirkungsebenen evaluiert. Die Evaluierung untersucht die Aktionsfelder Arbeitsplatz, Umwelt, Markt und Gemeinwesen sowie die übergeordneten Ziele von „CSR Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (Business Case)“ und „Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme (Social Case)“.

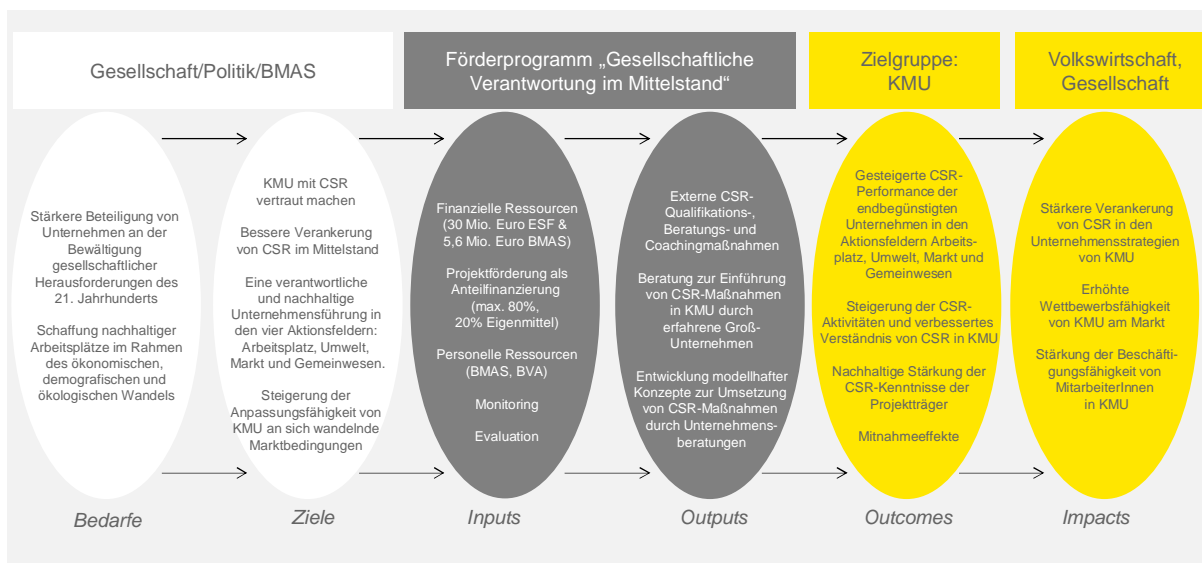
Der additive Evaluationsansatz beinhaltete einen mit dem BMAS abgestimmten Mix an quantitativen und qualitativen Methoden: Literaturanalyse sowie Online-Befragungen von Projektträgern und endbegünstigten Unternehmen. Zur vertiefenden Betrachtung wurden Fallstudien bei den endbegünstigten Unternehmen durchgeführt.

¹ Vgl. Bundesregierung, 2012, Drucksache 17/10274., S. 12.

2. Methodik – Wirkungs- und Evaluierungsmodell

Ausgangspunkt der Evaluation bildete das von EY entwickelte Wirkungsmodell zum CSR-Programm, welches den gesetzlichen Rahmen und die mit der Maßnahme verbundenen Zielvorstellungen umfasst. Die Wirkungskette bildet die Logik des zu untersuchenden CSR-Förderprogramms ab: Bedarfe, Ziele, Input, Output, Ergebnisse und Wirkungen (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Wirkungskette des CSR-Förderprogramms



Quelle: Eigene Darstellung, EY 2014

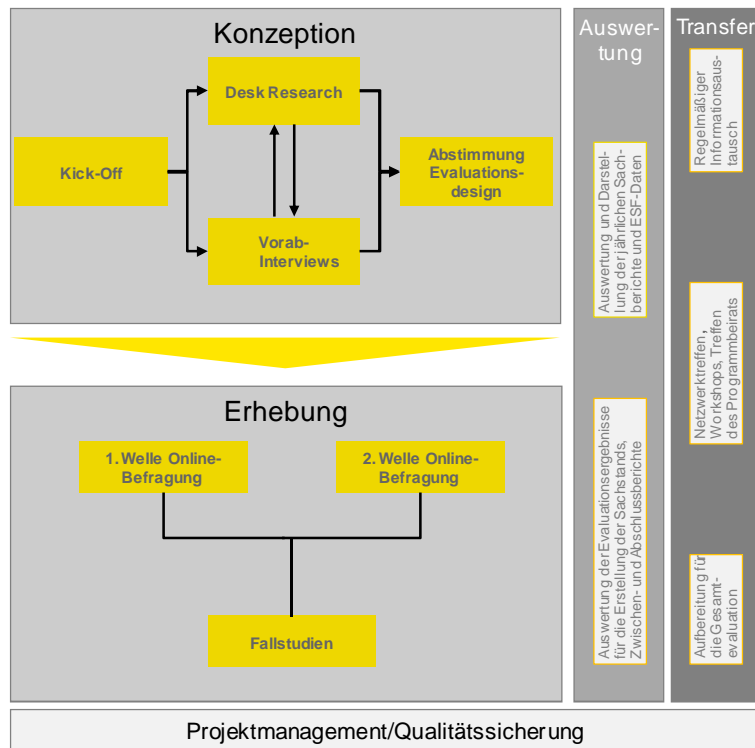
Besonderes Kennzeichen des CSR-Programms ist die Mehrdimensionalität der Programmstruktur. D. h., das Programm umfasst aufgrund seiner Struktur mehrere Ebenen: Gesamtprogramm, Ebene der Projektträger und Ebene der endbegünstigten Unternehmen.

Die Evaluation berücksichtigt diese Mehrdimensionalität, die sich somit über drei Evaluationsebenen erstrecken. Diese Differenzierung bietet den Vorteil, dass Inputs, Outputs sowie Ergebnisse und Wirkungen getrennt für die Ebenen des Gesamtprogramms sowohl für Projektträger als auch für Unternehmen untersucht werden.

Die Evaluationsebenen werden hierbei nicht als isolierte, in sich abgeschlossene Untersuchungen verstanden, vielmehr beeinflussen und bedingen sich die Wirkungen und Abläufe.

Für die Durchführung der Evaluierung wurde ein Evaluationsdesign gewählt, welches die Erreichung der Evaluierungsziele ermöglicht. Das Evaluationsvorhaben gliedert sich in vier sich überschneidende Phasen: Konzeption, Erhebung, Auswertung und Transfer. Abbildung 2 gibt einen Überblick.

Abbildung 2: Evaluationsdesign



Quelle: Eigene Darstellung, EY 2014

3. Evaluationsergebnisse

3.1. Ergebnisse der Monitoringdaten

Im Rahmen des CSR-Förderprogramms existiert ein Monitoring, das von BMAS und BVA gepflegt wird. Die Monitoringdaten enthalten projektträgerbezogene Daten zu den endbegünstigten Unternehmen und Angaben zu Aktivitäten zur Förderung von CSR, welche in die Evaluierung des Programms eingeflossen sind.

Programmstruktur

Das CSR-Förderprogramm startete mit der Einreichung von 320 Interessensbekundungen aus allen Bundesländern. Hieraus wurden 74 Projekte aus 14 Bundesländern zur Förderung ausgewählt; vier Projekte wurden vorzeitig beendet. Von 70 aktiven CSR-Projekten werden 48,6 % als Projektnetzwerke geführt und 41,4 % als Einzelprojekte. Weitere 8,6 % der Projekte sind Unternehmensberatungen bzw. KMU. Ein Projekt wird als Patenschaftsmodell geführt. Die Laufzeit der CSR-Projekte beträgt zwischen 12 und 36 Monaten.

Das Finanzvolumen beträgt rund 41,3 Mio. Euro. Für das Zielgebiet 1 beträgt die Finanzsumme 9,7 Mio. Euro, für das Zielgebiet 2 31,6 Mio. Euro. 80,0 % der Mittel kommen aus öffentlichen Mitteln, die Höhe der Eigenmittel beträgt durchschnittlich 12,2 %, die der Drittmittel 7,8 %.

Programmaktivitäten

Im Rahmen des Förderprogramms werden von den Projektträgern folgende Veranstaltungen und Teilnehmerzahlen erreicht:

- ▶ 567 Veranstaltungen mit 11.343 TeilnehmerInnen informieren zu CSR,
- ▶ 3.583 Unternehmen mit 12.576 TeilnehmerInnen werden zum Thema CSR sensibilisiert,
- ▶ 1.305 Unternehmen werden intensiv betreut, um CSR zu verankern. Hierzu gehören 2.834 Beratungen, 741 Coachings und 622 Qualifizierungen auf allen Unternehmensebenen.

Hervorzuheben ist, dass Unternehmen aus allen Unternehmensgrößenklassen vom CSR-Programm profitieren, vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen. Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit zeigt sich mit 48,8 % aller Unternehmen ein Übergewicht zugunsten der Dienstleistungsbranche, gefolgt von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes mit rd. 18 %.

Ein Soll-Ist-Vergleich bzgl. Zielerreichung und Planung zeigt, dass die Projektträger bei der Akquisition und den Aktivitäten ihre Ziele nur bedingt erreichen:

- ▶ Über 12.576 Unternehmen werden zum Thema CSR sensibilisiert. Die zum Projektstart geplante Anzahl von rd. 29.000 Unternehmen wird nicht erreicht (Zielerreichungsquote 42,8 %).
- ▶ Über 1.305 Unternehmen werden gewonnen, die im Rahmen des CSR-Programms vertiefend teilnehmen. Die zum Projektstart geplante Anzahl von rd. 2.502 Unternehmen wird nicht erreicht (Zielerreichungsquote 52,2 %).

Handlungsempfehlungen / Schlussfolgerungen

Die Auswertung der Monitoringdaten zeigen zum Teil eindeutige Verbesserungspotenziale:

- ▶ Wir empfehlen, den Prozess zur Erfassung von Monitoringdaten zu verbessern sowie die durch die Projektträger zu erhebenden Kennzahlen zu definieren und zu kommunizieren.
- ▶ Durch transparente Definitionen von Kennzahlen und eindeutige Vorgaben (Handlungsanweisung o. ä.) bei der Dateneingabe können administrative Aufwendungen im Rahmen des Monitorings und Reportings reduziert und die Datenqualität verbessert werden.
- ▶ Zudem sollten die Projektträger verpflichtet werden, Daten und Informationen regelmäßig in die vorhandenen Datenbanken einzupflegen. Die regelmäßige Eingabe – z. B. je Quartal ein Stichtag – ist zu überwachen und im Falle der Nicht-Pflege zu sanktionieren.

3.2. Ergebnisse der Projektträgerbefragung

Im Rahmen der Evaluation erfolgten Befragungen bei den Projektträgern. Hierzu zählen Institutionen und Netzwerke, die im Rahmen des CSR-Programms gefördert wurden und Aktivitäten zur Verankerung von CSR in den KMU durchführten. Zum Abschluss der Evaluation nahmen von 70 Projektträgern 64 an der Befragung teil. Die Rücklaufquote beträgt 91,2 %.

Projektkonzeption

Die Projektträger sind hinsichtlich ihrer Art und Struktur heterogen und kommen aus Bereichen der Zivilgesellschaft (39,1 %), der Wirtschaft (35,9 %) und öffentlichen Einrichtungen (25,0 %). Bei den Projektträgern handelt es sich mehrheitlich um kleinere Einrichtungen mit bis zu 19 Mitarbeitern.

Ziele, welche die Projektträger mit der Teilnahme am CSR-Programm verbinden, sind der Beitrag zur Verbreitung des Nachhaltigkeitsgedankens, der Netzwerkausbau und der Kompetenzausbau bzw. -aufbau bei den eigenen MitarbeiterInnen sowie die Erweiterung bestehender Maßnahmen im Bereich CSR. Die Zielorientierung – einen Beitrag zur Verbreitung des Nachhaltigkeitsgedankens zu leisten – entspricht dem Leitgedanken, CSR in Unternehmen stärker zu verankern.

Die Projektträger selbst können auf Erfahrungen in unterschiedlichen Themen- und Arbeitsgebieten verweisen, wie z. B. der Berufs- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung. Knapp 40 % der Projektträger arbeiten bereits im Bereich demografischer Wandel und Corporate Social Responsibility / Corporate Citizenship. Konnten die Projektträger Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich CSR aufweisen, wirkt sich dies im Rahmen des CSR-Projekts positiv auf Verbesserung der CSR-Leistungsfähigkeit der Unternehmen aus.

Um sich auf die CSR-Projekte vorzubereiten, nutzen die Projektträger vor allem den informellen Austausch mit Unternehmen und die Bedarfsanalyse. Neben diesen Kanälen stehen den Projektträgern auch institutionalisierte Unterstützungsangebote zur Verfügung. Etwa 80 % der Projektträger haben mindestens eine externe Organisation bzw. Partner intensiv bei der Projektvorbereitung eingebunden, insbesondere durch eigene Teilprojektpartner und Partner aus dem Netzwerk.

Projektumsetzung

Die Analyse der Monitoringdaten und die Auswertung der Projektträgerbefragung zeigen, dass sich die Akquisition von Unternehmen als schwierig erweist. Hemmend wirken vor allem Zeit- und Ressourcenknappheit bei den KMU sowie unzureichende Vorlaufzeit für die Akquisition und Personalwechsel bei den Projektträgern. Als erfolgversprechendste Methode für erfolgreiche Akquisitionen steht die bedarfsorientierte Ansprache von Unternehmen. Des Weiteren sind persönliche Gespräche, eigene Unternehmenskontakte und Netzwerke Instrumente, die die Akquisition erleichtern.

Im Projektverlauf kommt es bei ca. zwei Dritteln der Projektträger zu Veränderungen an der ursprünglich geplanten Umsetzung. Gründe hierfür sind vor allem die schwierige Akquise von Unternehmen und ein zum Teil geringeres Interesse bei Unternehmen (als in der Projektplanungsphase angenommen) sowie Personalwechsel bei den Trägern selbst. Änderungen wurden daher vor allem bei der Anzahl der zu betreuenden Unternehmen und der Zusammensetzung der Projektteams (jeweils 61,9 %) sowie am Zeitplan bzw. der zu erreichenden Maßnahmen (52,4 %) vorgenommen. Infolge der vorstehend genannten Problemlagen und den Ergebnissen des Zwischenberichtes wurden die ursprünglichen Planzahlen aus den Projektanträgen der Projektträger zum Teil angepasst.

Gut jeder zweite Projektträger (54,7 %) gibt an, dass er für jedes im Projekt betreute Unternehmen den spezifischen CSR-Bedarf, in der Regel durch eine interne Bestandsaufnahme durch die Unternehmen selbst, ermittelt hat. Korrelationen zeigen, dass die CSR-Leistungsfähigkeit der Unternehmen signifikant höher ist bei jenen Projekten, die spezifische CSR-Bedarfe bei den Unternehmen erhoben haben. Dies zeigt, dass die gezielte Analyse der Bedarfe und Rahmenbedingungen in den Unternehmen zu Projektbeginn notwendig und erfolgsfördernd ist.

Die Mehrheit der Projektträger ist in mehreren Aktionsfeldern aktiv:

- ▶ 81,3 % der Projektträger sind im Aktionsfeld Arbeitsplatz aktiv. Projektträger sind vor allem in den Bereichen Mitarbeiterzufriedenheit und -partizipation, Qualifizierung und Weiterbildung von Unternehmensmitgliedern zu CSR sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz aktiv.
- ▶ Zwei Drittel der Projekte bieten Maßnahmen im Aktionsfeld Umwelt an. Themenbereiche, in denen die Projektträger besonders häufig aktiv sind, sind die Themen Ressourcenschonung und Sensibilisierung der MitarbeiterInnen für Umweltschutz.
- ▶ Im Aktionsfeld Gemeinwesen sind 60,9 % der Projektträger aktiv. Besonders relevante Themenbereiche sind Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen, regionale Ausbildung und Beschäftigung sowie die Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten.
- ▶ Im Aktionsfeld Markt sind 53,1 % aller CSR-Projekte tätig. Bearbeitete Themen sind die Kommunikation an die MitarbeiterInnen zur Unternehmenssituation, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen sowie Transparenz bezüglich der Unternehmenssituation.

Im Rahmen der Umsetzung der Maßnahmen zur Verankerung von CSR führen etwa 68,7 % der Projektträger Zielüberprüfungen zu Veränderungen bei den KMU durch. Die Messungen von Veränderungen werden vorrangig auf Basis qualitativer Methoden, wie z. B. persönliche Beurteilungen und Interviews, vorgenommen.

Quantitative Messungen werden selten vorgenommen, diese erfolgen bei 31,3 % der Projektträger vorrangig in Form eines systematischen CSR-Monitorings. Die Ursachen für die geringere Verwendung quantitativer Methoden liegen u.a. im höheren Aufwand und der erforderlichen Erfahrung begründet, die ein CSR-Monitoring erfordern. In den Fallstudien wurde auch deutlich, dass insbesondere quantitative Kennzahlen hilfreich sind, wenn die Unternehmen beabsichtigen ein Nachhaltigkeitsreporting oder Vergleichbares zu installieren.

Nachhaltigkeit

Wesentlich für den Programmerfolg ist es, dass die CSR-Projekte nachhaltig wirken. Die Ergebnisse zeigen die Bereitschaft der Projektträger, die betreuten Unternehmen nach Projektende weiter zu unterstützen. Fast zwei Drittel der Projektträger planen eine Begleitung oder Betreuung über das Projektende hinaus und sehen sich weiterhin als Partner zum Thema CSR. Gut drei Viertel der Projektträger wollen weiterhin Kontakte zu CSR vermitteln und Ansprechpartner für CSR bleiben. Mehr als zwei Drittel wollen Materialien, Leitfäden und Infobroschüren bereitstellen. Gut die Hälfte der Projektträger will bei informellen oder formellen Netzwerken mitwirken.

Netzwerkpartner spielen im CSR-Förderprogramm eine wesentliche Rolle. Vier von fünf Projektträgern sind in Netzwerke eingebunden. Die Projektträger schätzten eigen initiierte Netzwerke, regionale Netzwerke und lokale Netzwerke (50,9 %) als besonders relevant für ihre Projekte ein. Korrelationen zeigen, dass die CSR-Leistungsfähigkeit der Unternehmen signifikant höher ist bei Projekten, die lokale Netzwerke einbinden. Die Einbindung der Projektträger in Netzwerke und die Planungen über den Projektzeitraum hinaus zeugen von einer Bereitschaft, sich langfristig im Bereich CSR zu engagieren.

Damit leistet das Förderprogramm einen erkenn- und belastbaren Beitrag zur Verstetigung von CSR im deutschen Mittelstand. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass rund ein Drittel der Projektträger keine Pläne hat ihre Aktivitäten weiterzuführen.

Bewertung des CSR-Förderprogramms

Insgesamt fällt die Bewertung des Förderprogramms durch die Projektträger weitgehend positiv aus. Hervorgehoben wird, dass das Programm durch Offenheit, Verständlichkeit und Transparenz geprägt ist. Die Zusammenarbeit mit dem BMAS und dem Netzwerkkordinator werden als positiv eingestuft. Verbesserungspotenziale bestehen beim BVA, insb. bei der technischen Umsetzung, der Auszahlung von finanziellen Mitteln oder der Abrechnung von Verwendungsnachweisen.

Handlungsempfehlungen / Schlussfolgerungen

Die Auswertung und Analyse der Projektträgerbefragung zeigt eine Reihe von Handlungsempfehlungen, die bei einer Wiederauflage oder Neuausrichtung berücksichtigt werden sollten:

- ▶ Die Bearbeitung von mehreren Aktionsfeldern entspricht dem ganzheitlichen Gedanken von CSR. Zudem fördert eine ganzheitliche Herangehensweise die CSR-Leistungsfähigkeit besonders. Der Ansatz über die vier Aktionsfelder und die Themenoffenheit des Programms bzgl. der Auswahl sowie auch die Möglichkeit zur Fokussierung sollten zwingend beibehalten werden.
- ▶ Erfahrungen und bereits vorhandene Kenntnisse zu CSR seitens der Projektträger können zu einer höheren CSR-Leistungsfähigkeit bei den Unternehmen führen. Wir empfehlen diese Projekterfahrung als Qualitätskriterium bei der Projektaus- und Projektträgerwahl zu definieren. Es sollte sichergestellt werden, dass Projektträger über ausreichend Ressourcen im CSR-Bereich und entsprechend qualifiziertes Personal verfügen und diese nachweisen können.
- ▶ Wir empfehlen bereits im Projektantrag des Projektträgers darauf zu achten, dass einem qualifizierten Projektmanagement des Förderprojektes ausreichend Rechnung getragen wird, z. B. im Sinne eines Beurteilungskriteriums für einen Auswahl- und Selektionsprozess der Antragsteller.
- ▶ Weiterhin sind der Projektplanung und einer ausreichenden Dauer der Akquisitionsphase in zukünftigen Projektanträgen ausreichend Rechnung zu tragen. Die Vorstellungen eines Projektträgers sind auf Realisierbarkeit zu prüfen.
- ▶ Es hat sich gezeigt, dass es für den Projekterfolg - insbesondere bei der Akquisition von Unternehmen - wesentlich ist, dass der Projektträger über Netzwerkpartner und eigene Kontakte für eine direkte Unternehmensansprache verfügt und diese aktivieren kann. Wir empfehlen diese Punkte als Kriterien bei der Projekt- und Projektträgerwahl zu definieren. Der Projektträger sollte in geeigneter Form nachweisen, dass er bereits zu Beginn des Programms über ein ausgeprägtes Netzwerk zu Unternehmen oder über Netzwerkpartner verfügt.
- ▶ Für die Erfolgsmessung und Projektsteuerung seitens der Projektträger werden bereits erfolgreich quantitative Methoden bzw. ein systematisches CSR-Monitoring eingesetzt. Die Nutzung solcher Methoden stellt u. E. ein herausragendes Qualitätsmerkmal dar. Wir empfehlen dieses Qualitätskriterium bei der Projekt- und Projektträgerwahl entsprechend zu gewichten und zu berücksichtigen.
- ▶ Wir empfehlen, das Thema Nachhaltigkeit eines CSR-Förderantrages bereits in der Antragsphase als Beurteilungskriterium und / oder als eigenständige(r) Gegenstand und Aufgabe eines Projektes) stärker zu integrieren. In diesem Zusammenhang sollte die Nachhaltigkeitsstrategie der CSR-Projekte stärker in der Projektarbeit thematisiert und idealerweise nachgehalten (bspw. mittels der Sachberichte) werden.

3.3. Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Im Rahmen der Evaluation wurden die endbegünstigten Unternehmen befragt, die von den Projektträgern eine Intensivbetreuung erfahren haben. Für die Befragung standen 867 Unternehmensdatensätze zur Verfügung. In 2014 nahmen insgesamt 269 Unternehmen an der zweiten Befragung (davon 93 Unternehmen zum zweiten Mal nach ihrer Teilnahme in 2013 und 176 Unternehmen zum ersten Mal) teil. Kumuliert nahmen 433 KMU an den beiden Befragungen in 2013 und 2014 teil.

CSR-Verständnis und Ziele der Unternehmen

Die am CSR-Förderprogramm teilnehmenden Unternehmen sind gegenüber dem Thema CSR sehr aufgeschlossen. Etwa 9 von 10 der Unternehmen verstehen unter CSR die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dieses CSR-Verständnis ist bei Handwerksbetrieben bislang etwas geringer. Für die Mehrheit der Unternehmen hat CSR heute eine hohe Bedeutung. Nach heutiger Einschätzung wird für knapp 90 % der Unternehmen die Bedeutung von CSR sogar zunehmen.

Das Programm zielt darauf ab, die CSR-Bedarfe auf Seiten der Unternehmen zu decken. Differenziert wird zwischen Business Case, d. h. der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, und dem Social Case, d. h. dem Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme:

- ▶ 53,9 % der Unternehmen weisen Bedarfe auf, die dem Business Case zuzurechnen sind. Hierzu gehören vor allem die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Erhöhung der gesellschaftlichen Akzeptanz und die Reputationssteigerung. Die Analyse zeigt zudem, dass bei Handwerksbetrieben die Motive signifikant häufiger bei der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Senkung der Mitarbeiterfluktuation liegen. Hervorzuheben ist, dass je kleiner die Unternehmen sind, desto seltener werden Gewinnsteigerung bzw. Kostensenkung als Motiv genannt.
- ▶ Bedarfe des Social Case werden von 46,1 % genannt. Für die KMU bedeutsame Themen sind der Umwelt- und Klimaschutz, der Wissenstransfer zur Informationen und Aufklärung z. B. der MitarbeiterInnen oder auch der Gesellschaft sowie das ehrenamtliche Engagement. Die Analyse zeigt, dass mit zunehmender Unternehmensgröße Bedarfe im Bereich „lokale / regionale Ausbildung und Beschäftigung“, „Gesundheitsschutz“ signifikant häufiger angegeben werden. Je kleiner Unternehmen (nach Mitarbeitern) sind, desto häufiger sind sie in den Bereichen Wissenstransfer und ehrenamtliches Engagement aktiv.

Insgesamt ist festzustellen, dass das Förderprogramm alle CSR-Bereiche an der Schnittstelle von Ökonomie, Ökologie und Sozialem abdeckt.

CSR-Themenschwerpunkte und Aktivitäten der Unternehmen

Die Projektumsetzung erfolgt verschieden: Gut die Hälfte der Unternehmen nehmen an Informationsveranstaltungen oder Netzwerktreffen teil. Ca. zwei Drittel der Unternehmen nehmen an Schulungen teil. Knapp 40 % der Befragten erhält ein Coaching. Die Aktivitäten erfolgen insgesamt in vier Aktionsfeldern:

- ▶ Aktionsfeld Arbeitsplatz (72,2 % der Unternehmen): Die Unternehmen sind vor allem in den Themenbereichen Mitarbeiterzufriedenheit und Partizipation (78,2 %) aktiv. Es folgen die Bereiche Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (73,1 %) und Aus- und Weiterbildung (69,7 %).

- ▶ Aktionsfeld Umwelt (57,4 % der Unternehmen): Die Unternehmen sind vorrangig in drei Bereichen Sensibilisierung der MitarbeiterInnen für Umweltschutz (84,1 %), Ressourcenschonung (81,2 %) und Steigerung der Energieeffizienz (73,9 %) aktiv.
- ▶ Aktionsfeld Gemeinwesen (57,4 % der Unternehmen): Häufig genannt werden Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen (79,2 %), die Förderung ehrenamtlicher Tätigkeiten (70,1 %), Spenden & Sponsoring (64,9 %) und lokale / regionale Ausbildung und Beschäftigung (63,6 %).
- ▶ Aktionsfeld Markt (36,4 % der Unternehmen): Vorrangige Aktivitäten der Unternehmen erfolgen in den Bereichen Transparenz/ regelmäßige Kommunikation an interne und externe Anspruchsgruppen (72,7 %) sowie nachhaltige Produkte / Dienstleistungen (63,3 %).

Die Analyse zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen bereits bestehende Themen weiterentwickeln bzw. eigene bisherige Aktivitäten ergänzt. Aktivitäten in neuen Themen sind selten.

Der Umsetzungsstand variiert stark nach Themen und Maßnahmen und ist insgesamt noch auf einem niedrigen Niveau; auch bedingt durch verzögerte Projektbeginne und längere als geplante Projektlaufzeiten. Jedoch werden die Maßnahmen nach Ende der Projektförderung von der Mehrheit, 70,5 %, der Unternehmen, weitergeführt. Auch in den Fallstudien wurde oft darauf hingewiesen, dass sich die Unternehmen eher am Beginn oder mitten in der Umsetzung befinden.

Für die Erreichung der Ziele der Unternehmen spielen externe Stakeholder eine untergeordnete Rolle. Nur 26,7 % der Befragten binden ihre Anspruchsgruppen in die Aktivitäten zu CSR ein. Als Stakeholder eingebunden sind vor allem die Öffentlichkeit, Kunden und Lieferanten. Ihnen gegenüber fühlen sich die Unternehmen am stärksten verpflichtet.

Die Fallstudien zeigen zudem, dass auch die Gesellschafter eine entscheidende Rolle spielen, da diese als Shareholder die CSR-Maßnahmen mittragen müssen.

Veränderungen und Wirkungen in den Unternehmen

Veränderungen aufgrund des CSR-Programms und der Maßnahmen sind in den Unternehmen klar sichtbar. Der Entwicklungsgrad zu CSR hat sich nach Einschätzung der Unternehmen verbessert:

- ▶ Für den Business Case konnten große Fortschritte im Bereich der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt werden. Das hier für die Unternehmen wesentlichste Ziel wurde erreicht.

Deutliche Verbesserungen gab es bei der Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit und Gesellschaft. Basis für die gesteigerte Reputation ist die verstärkte Einbindung von Anspruchsgruppen, insbesondere der Öffentlichkeit. Gesteigerte Reputation zeigt sich in einer höheren Attraktivität für einzelne Stakeholder z. B. einer Imageverbesserung bei MitarbeiterInnen.

- ▶ Auch bei der „Innovationsförderung“ sind große Verbesserungen zu verzeichnen. Innovationsförderung dient nicht nur als Zukunftssicherung, sondern ist regelmäßig eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung am Markt und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Für den Social Case hat sich der Entwicklungsgrad beim Wissenstransfer, d. h. der Informationen und Aufklärung relevanter Akteure, deutlich verbessert. Weitere Verbesserungen sind im Bereich Förderung der Chancengleichheit und Vielfalt, im Klima- und Umweltschutz, im Gesundheitsschutz, der lokalen / regionalen Ausbildung und Beschäftigung sowie der Förderung von Familien festzustellen.

Deutliche Fortschritte gibt es bei der Verankerung von CSR im Unternehmen. Waren es vor Projektteilnahme knapp 60 % der Unternehmen, die CSR nicht im Unternehmen verankert haben, waren es nach Projektteilnahme nur noch rund 10 %.

Die Verankerung von CSR im Unternehmen erfolgte unterschiedlich intensiv: in 52,7 % der Unternehmen wurde CSR ein fester Bestandteil der Geschäftsstrategie, 17,8 % haben die Funktion eines CSR-Beauftragten bzw. ein CSR-Team eingeführt, weitere 19,2 % haben neben einem CSR-Beauftragtem auch konkrete Ziele zur Umsetzung von CSR gesetzt. Auf dieser Basis ist festzustellen, dass CSR ein integraler Bestandteil des Managements der Unternehmen geworden ist.

Eine Zielstellung des Programms ist seine nachhaltige Wirkung. Die Mehrheit der Unternehmen will seine Aktivitäten weiterführen: 70,2 % der Unternehmen planen eine Fortführung über den Projektzeitraum hinaus. 56,5 % planen zusätzlich zum geförderten Projekt weitere CSR-Maßnahmen hinaus. 54,0 % wollen die Maßnahmen in ein CSR-Gesamtkonzept oder -Strategie weiterführen. Eine Minderheit von 11,4 % sieht derzeit keine Fortführung des CSR-Projekts.

Für die Mehrheit der Unternehmen hat das CSR-Projekt einen Mehrwert gestiftet:

- ▶ Die Wahrnehmung von CSR nach Innen wurde verbessert.
- ▶ Image und Wahrnehmung von Außen haben sich verbessert.
- ▶ Die Unternehmensprozesse und die -organisation sind effizienter und effektiver geworden.
- ▶ Weiterhin hat die sich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessert
- ▶ Es fällt den Unternehmen leichter, neue Mitarbeiter zu finden und sich so auch dem Demografischen Wandel zu stellen.

Bewertung des Förderprogramms

Die Bewertung des CSR-Förderprogramms durch die Unternehmen fällt positiv aus. Hervorgehoben werden Aspekte, wie die individuelle Unterstützung, Objektivität und Engagement der Projektträger, Praxisbezug, Vernetzung und Offenheit des Programms. Kritisiert werden Punkte, wie z. B. unzureichende Vorbereitungszeit, zu wenig Zeit für Auswertung bei den vorgenommenen Unternehmensanalysen, fehlende Begleitung bei der Umsetzung oder auch nicht ausreichende Begleitung durch zu wenig Öffentlichkeitsarbeit durch den Projektträger und beim Netzwerken.

Insgesamt bewerten die Unternehmen die Arbeit der Projektträger und das CSR-Förderprogramm selbst als positiv. Die Mehrheit der Unternehmen (knapp 75 %) ist mit den durch die Projektträger erbachten Leistungen zufrieden bzw. sehr zufrieden.

Für etwa 50 % der Unternehmen wurden die Erwartungen, die sie an das Programm hatten, vollständig erfüllt. Für 45,8 % wurden die Erwartungen teilweise erfüllt. Selbstkritisch geben zahlreiche Unternehmen an, dass insbesondere Zeit- und Personalmangel bestehen.

Handlungsempfehlungen / Schlussfolgerungen

Auf Basis der Auswertung der Unternehmensbefragung wurden Handlungsempfehlungen entwickelt:

- ▶ Für fast 9 von 10 der Unternehmen steht der Begriff CSR für gesellschaftliche Verantwortung. Das CSR-Verständnis ist bei Handwerksbetrieben bislang geringer. Eine Empfehlung ist, die Aufklärung zu CSR insbesondere im Bereich des Handwerkes weiter auszubauen und zu stärken.

Insbesondere unter dem Aspekt, dass CSR-Aktivitäten einen entscheidenden Beitrag zur Bewältigung bspw. der demographischen Herausforderung sein können.

- ▶ Die Kenntnisse und Bedarfe der Unternehmen zu kennen, ist für die Akquise und den Programm-erfolg von großer Bedeutung. Wir empfehlen, dass zu Projektbeginn eine individuelle Analyse der Bedarfe und Rahmenbedingungen bei der Zielgruppe der Unternehmen erfolgen sollte.
- ▶ Insbesondere die kritischen Hinweise der Unternehmen aus o.g. Auswahl, sind:
 - ▶ unzureichende Vorbereitungszeit,
 - ▶ zu wenig Zeit für Auswertung bei den vorgenommen Unternehmensanalyse,
 - ▶ fehlende Begleitung bei der Umsetzung und
 - ▶ Verstärken der begleitenden Öffentlichkeitsarbeit und des Netzwerkes durch den Projektträger.

Diese Hinweise sollten bei einer Programmneuaufgabe und bei dem Auswahlprozess der Projekte/ Projektträger berücksichtigt werden. Weiterhin sollten die Hinweise bei der möglichen Neugestaltung des Programms (bzgl. Umsetzung und Inhalte etc.) sowie bei der Definition von Anforderungen an die Projektinhalte bei den Projektträgern berücksichtigt werden.

3.4. Vergleich der Ergebnisse der Unternehmensbefragungen aus der 1. Welle und 2. Welle (Panel)

Im Rahmen der Evaluation wurden Unternehmen im Jahr 2013 und im Jahr 2014 befragt. Die Befragungen hatten zum Ziel, Entwicklungen, Veränderungen und Wirkungen aufgrund des CSR-Förderprogramms im Zeitverlauf und nach Möglichkeit retrospektiv aufzuzeigen. Bei den antwortenden Unternehmen sind alle Mitarbeiter- und Umsatzgrößenklassen sowie Branchen vertreten. Im Vergleich zur Erstbefragung sind Kleinst- und Kleinunternehmen stärker vertreten.

Von 257 teilnehmenden Unternehmen aus dem Jahr 2013 nahmen wieder 93 Unternehmen an einer Zweitbefragung im Jahr 2014 teil. In 2014 selbst nahmen 269 Unternehmen an der zweiten Befragung (davon 93 Unternehmen zum zweiten Mal nach ihrer Teilnahme in 2013) und damit 176 Unternehmen zum ersten Mal teil.²

Projektumsetzung

Die Unternehmen der Zweitbefragung nehmen im Rahmen des CSR-Förderprogramms an einer Reihe von Maßnahmen teil, die von den Projektträgern angeboten werden. 72,0 % der Unternehmen nehmen an allgemeinen Informationsveranstaltungen teil, 80,6 % der Unternehmen beteiligten sich an Netzwerktreffen mit anderen Unternehmen oder nahmen an Schulungen / Seminaren zu CSR-Maßnahmen teil. 63,4 % der Unternehmen haben ein unternehmensspezifisches Coaching erhalten.

² Kumuliert nahmen 433 KMU an den beiden Befragungen in 2013 und 2014 teil.

Veränderungen und Wirkungen in den Unternehmen

Die Ergebnisse zeigen, dass es zu Veränderungen in den Unternehmen gekommen ist:

- ▶ Das Verständnis der Unternehmen von CSR hat sich gefestigt. Gesellschaftliche Verantwortung und Allgemeinwohl sind bei der Mehrheit Sinnbild und kennzeichnend für den Begriff CSR. Die intensivere Beschäftigung mit CSR hat bei der Mehrheit der Unternehmen dazu geführt, dass sie die Herausforderungen von CSR – jetzt und zukünftig – deutlich stärker und höher einschätzen.
- ▶ Die Verankerung von CSR bei den teilnehmenden Unternehmen ist gelungen. Bei jedem zweiten Unternehmen wurde CSR in der Geschäftsstrategie verankert. Bei knapp einem Viertel der Unternehmen wurden CSR-Beauftragte ernannt und bei ca. 22 % wurden konkrete Ziele zur Umsetzung von CSR formuliert.
- ▶ Die Einbindung von Stakeholdern bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen hat zugenommen, interne und externe Stakeholder sind stärker eingebunden. Allerdings ist die Einbindung von externen Stakeholdern, wie Kunden, Lieferanten, die Öffentlichkeit, lokale Einrichtungen und Konsumenten auf einem insgesamt eher geringeren Niveau.
- ▶ Die Messung von CSR erfolgt bei einem geringen Teil der Unternehmen. 25,4 % der Unternehmen messen CSR mittels allgemeiner Kennzahlen, 12,9 % erheben CSR-spezifische Kennzahlen und 11,1 % nutzen ein Kennzahlensystem zur Messung der eigenen CSR-Performance.
- ▶ Werden CSR-spezifische Kennzahlen erhoben, so handelt es sich vor allem um ökologische Kennzahlen, wie z. B. CO₂-Emissionen (pro Gast und Tag oder je Produktionsstunde), Energieverbrauch oder Anteil der lokalen Wertschöpfung. Wenn betriebswirtschaftliche Kennzahlen genutzt werden, reflektieren diese stark auf Kennzahlen aus dem Personalwesen, wie z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterfluktuation oder auch Teilzeitquote.
- ▶ Die CSR-Leistungsfähigkeit der partizipierenden KMU hat sich verbessert bzw. sehr verbessert. Unternehmen, die ihre CSR-Aktivitäten messen, weisen eine höhere CSR-Leistungsfähigkeit auf.
- ▶ Insgesamt zeigt sich ein sehr positiver Umsetzungsstand, Umsetzungsfortschritte haben vor allem im Aktionsfeld Markt stattgefunden.
- ▶ Das CSR-Förderprogramm wirkt nachhaltig. So wollen Dreiviertel der Unternehmen ihre CSR-Maßnahmen weiterführen. Vor allem Unternehmen, deren CSR-Leistungsfähigkeit sich verbessert hat. Die Messung ist damit Indikator für eine nachhaltige Implementierung von CSR.

Bewertung des Förderprogramms

Die Bewertung des CSR-Förderprogramms durch die endbegünstigten Unternehmen fällt auch bei der zweiten Befragung insgesamt positiv aus. Hervorgehoben werden Aspekte, wie die individuelle Unterstützung, Objektivität sowie Engagement der Projektträger, Praxisbezug und Vernetzung.

Handlungsempfehlungen / Schlussfolgerungen

Auf Basis der Auswertung und der Analyse der beiden Befragungen in 2013 und 2014 bei den Unternehmen wurden folgende Handlungsempfehlungen entwickelt:

- ▶ Information, Aufklärung und die aktive Auseinandersetzung mit CSR in Form von Projekten, Maßnahmen etc. fördern das Verständnis und die Bedeutung von CSR in den Unternehmen.

Die Vermittlung von verständlichen und auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnittenen Informationen sowie die Aufklärung über Lösungsansätze sollten weitergeführt werden.

- ▶ Aktive Kommunikation trägt zur Steigerung der CSR-Leistungsfähigkeit bei. Die Einbindung von internen und externen Stakeholdern ist notwendig und stellt einen Erfolgsfaktor dar. Die Notwendigkeit von Netzwerk- und Stakeholderkonzepten sollte bereits in der Antragsphase und in der Projektgestaltung entsprechende Berücksichtigung finden.
- ▶ Eine verbesserte CSR-Leistungsfähigkeit zeigt sich bei jenen Unternehmen, die die Wirkung ihrer CSR-Maßnahmen und deren Wirkung messen. Spezifische CSR-Kennzahlen sollten im Rahmen der Projekte durch die Unternehmen definiert und / oder im Rahmen von CSR-Projekten bei den Unternehmen eingeführt werden.
- ▶ Die Ergebnisse zeigen, dass es in verschiedenen Themenbereichen Umsetzungsfortschritte gibt. Zur weiteren Förderung von CSR sollten die Unternehmen in den Maßnahmen unterstützt werden, bei denen die Wirkungen hoch sind und bei denen bereits erste Maßnahmen bzw. Ansätze vorhanden sind. Eine Beschränkung auf bestimmte Maßnahmen sollte nicht erfolgen.
- ▶ Die Umsetzungsbedarfe bei Maßnahmen des Aktionsfeldes Markt sind seitens der KMU besonders hoch. Wir empfehlen bei zukünftigen CSR-Fördermaßnahmen dem Aktionsfeld Markt einen entsprechenden Fokus einzuräumen.

3.5. Ergebnisse der Fallstudien

Im Rahmen der Evaluierung wurden Fallstudien bei fünf Unternehmen anhand von Kriterien wie regionale Vielfalt, Unternehmensgröße und Branchen von Dezember 2013 bis Mai 2014 durchgeführt. Die ausgewählten kleinen bis mittelständischen Unternehmen überzeugten durch ihre Konzepte, attraktive Themenstellungen und praxisrelevante Aktivitäten. In den Fallstudien wurden Interviews mit VertreterInnen des Unternehmens, des Projektträgers sowie Stakeholdern geführt.³

Ziel war es, die Wirkungen des Förderprogramms auf interne und externe Stakeholder der Unternehmen qualitativ zu analysieren. Gleichzeitig waren Standards „Guter Praxis“, Erfolge sowie Herausforderungen für mittelständische Unternehmen zu identifizieren. Weiteres Ziel war es, die umgesetzten Aktivitäten transparent und für andere Unternehmen nachvollziehbar zu beschreiben.

Von besonderem Interesse waren Aussagen zu den CSR-Aktivitäten, zu Veränderungen im Unternehmen bzw. in deren Umfeld sowie zur Bedeutung von Partnern bei der Umsetzung und Verankerung. Gleichzeitig sollten erkennbare Veränderungen und Erfolge im Projektverlauf bei den Unternehmen identifiziert werden.⁴

Die Fallstudien zeigen bei allen Unternehmen klar erkennbare Erfolge der CSR-Projekte auf. Die Erfolge kommen vor allem unternehmensintern, aber auch über das Unternehmen hinaus, zum Tragen. Der Gedanke von CSR wird in das Unternehmen, an seine Mitarbeiter und die in den jeweiligen

³ Interne Stakeholder: z. B. MitarbeiterInnen oder Aufsichtsratsmitglieder; externe Stakeholder: wie z. B. Kunden, Lieferanten, VertreterInnen kommunaler Institutionen oder Verbände.

⁴ Die Ergebnisse sind im Fallstudienbericht „CSR in der Umsetzung. Erste praktische Erfahrungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ veröffentlicht.

Regionen ansässigen Unternehmen getragen und verbreitert. Die Schnittstellen zur Region und zum gesellschaftlichen Umfeld sind definiert und werden in den Aktivitäten und den Netzwerken gelebt.

Die Fallstudien zeigen weiterhin, dass CSR zur Verbesserung von Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit in mittelständischen Unternehmen beiträgt und Mehrwert liefert.

Erreicht wurde dies angabegemäß u. a. durch eine verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit, geringere Fluktuationsquoten. Die frühzeitige Einbindung der MitarbeiterInnen am CSR-Projekt führte auch zu einer höheren Mitarbeiterpartizipation an den Aktivitäten selbst und deren Gestaltung. Eine explizite quantitative Messung des Mehrwertes an sich, rein durch CSR bedingt, wurde von allen Unternehmen nicht als erforderlich angesehen.

Handlungsempfehlungen / Schlussfolgerungen

Trotz der Heterogenität der in den Fallstudien untersuchten Aktivitäten und der Unternehmen selbst bzgl. Ausrichtung, Intensität, Stakeholder, Umfang und Komplexität der CSR-Maßnahmen wurden folgende Erfolgsfaktoren und Treiber für die Verankerung von CSR im Mittelstand identifiziert:

- ▶ **Persönlichkeit der UnternehmerInnen und deren persönlicher Beitrag**
 - ▶ Die UnternehmerInnenpersönlichkeiten (d. h. UnternehmerInnen und das Top-Management) bilden den Dreh- und Angelpunkt für die Einführung und Etablierung einer CSR-Kultur. Sie sind Initiator und somit Erfolgsfaktor bei der Einführung und Weiterentwicklung von CSR.
 - ▶ Die UnternehmerInnen und die initiierten Führungskräfte sind über die Projektzeit hinaus die Motivatoren für die Umsetzung von CSR im Unternehmen. Sie sind die Voraussetzung für ein nachhaltiges Engagement und die Etablierung von Eigenverantwortlichkeiten.
 - ▶ Die Einbindung der Gesellschafter, sofern nicht selbst geschäftsführend, in die CSR-Aktivitäten ist wesentlich für die Akzeptanz der Maßnahmen und deren Nachhaltigkeit.
- ▶ **Schaffung interner Verantwortlichkeiten**
 - ▶ Die Verankerung von CSR im Unternehmen sowie die Nachhaltigkeit von CSR im Unternehmen werden durch die aktive Einbindung von MitarbeiterInnen verschiedener Hierarchieebenen begünstigt. Dies ermöglicht eine stärkere Durchdringung im Unternehmen und fördert das eigenverantwortliche CSR-Denken und -Handeln im Unternehmen.
 - ▶ Die Partizipation der MitarbeiterInnen ist unabdingbar und erfolgt idealerweise durch die Etablierung eines übergreifenden CSR-Teams. Dieses Team sollte Mitglieder aus allen Ebenen und Bereichen des Unternehmens umfassen.
 - ▶ Die Etablierung eigener CSR-Strukturen ist nicht zwingend erforderlich. Die Schaffung von CSR-Verantwortlichkeiten trägt jedoch entscheidend zur Verstetigung der CSR-Prozesse bei. Im Idealfall sollte die Position des CSR-Beauftragten institutionalisiert werden.
- ▶ **Partizipation von MitarbeiterInnen**
 - ▶ Die frühe Einbindung von MitarbeiterInnen bei der Einführung von CSR und der Entwicklung von Maßnahmen zeigt, dass die MitarbeiterInnen ihre Ideen einbringen, bei der Umsetzung mitwirken und als Multiplikatoren agieren können. Die Motivation zum CSR-Handeln sowie das Selbstverständnis für CSR werden gestärkt und wirken positiv auf die Umsetzung.

- ▶ Eine frühe Einbindung der MitarbeiterInnen ist für den Erfolg zur Einführung und Verankerung von CSR in Unternehmen unabdinglich und fördert zudem die Akzeptanz.
- ▶ Die unternehmensinterne Kommunikation von umzusetzenden oder geplanten CSR-Maßnahmen hat entscheidend zur Akzeptanz bei den Mitarbeitern beigetragen und die Mitarbeiterpartizipation gesteigert.
- ▶ Regionale und branchenspezifische Fokussierung
 - ▶ Regional und in den jeweiligen Branchen bestehen unterschiedliche Unternehmensbedarfe zu CSR. Eine Fokussierung auf Regionen und Branchen berücksichtigt in besonderer Weise diese Bedarfe. Gleichzeitig können so für die Teilnehmer besondere Mehrwerte bspw. durch Wissenstransfer generiert werden.
 - ▶ Individuelle Bedarfe können mittels regionaler bzw. branchenbezogener Ansätze besonders gut umgesetzt werden. Durch die Fokussierung werden die Interessen der Unternehmen an CSR gestärkt, die aktive Umsetzung und deren nachhaltiges Engagement gefördert. Die Branchenexpertise bei Projektträgern hat entscheidend zur Akzeptanz beigetragen.
- ▶ Einbindung regionaler Akteure und Stakeholder
 - ▶ Die Fallstudien zeigen, dass eine partnerschaftliche Einbindung von Stakeholdern die gesellschaftliche Akzeptanz der Aktivitäten fördert und Voraussetzung für den Erfolg ist. Sie erhöht gleichzeitig auch die positive Wahrnehmung des eigenen Unternehmens durch die MitarbeiterInnen.
 - ▶ Stakeholder und regionale Akteure können als Multiplikatoren wirken. Sie erhöhen die öffentliche positive Wahrnehmung des Unternehmens (und auch von Unternehmen an sich) und seiner Maßnahmen und dessen Reputation.
- ▶ Offener und individueller Projektansatz
 - ▶ Die Offenheit des Programms trägt dazu bei, auf die spezifischen Gegebenheiten in den Unternehmen einzugehen. Den Bedarfen der Unternehmen kann so in geeigneter Weise begegnet werden.
 - ▶ Das Programm bietet die Möglichkeit in einzelnen oder mehreren Aktionsfeldern, unabhängig vom Erfahrungsstand des Unternehmens, aktiv zu werden. Es können Themen kombiniert, bestehende und neue Aktivitäten gebündelt werden. Idealerweise werden diese in eine CSR-Strategie integriert, das Unternehmen wird zertifiziert oder ein Nachhaltigkeitsbericht wird erstellt.
 - ▶ Für die Aufschließung und Umsetzung von CSR in den Unternehmen bilden der offene Programmansatz, die Heterogenität und die Individualität der Projekte Erfolgsfaktoren.
- ▶ Qualifikation des Projektträgers
 - ▶ Erfahrungen und Kompetenzen des Projektträgers und seiner MitarbeiterInnen im Bereich von CSR sind ein wesentlicher Garant für die Etablierung und Weiterentwicklung von CSR bei den Unternehmen. Personalwechsel können sich negativ oder verzögernd auswirken. Weitere Erfolgstreiber sind die Branchenkompetenz eines Projektträgers sowie ausreichende Erfahrung im Projektmanagement.

- ▶ Die Fallstudien zeigen, dass die Entwicklung von CSR in den Unternehmen dann erfolgreich ist, wenn die Begleitung mittels Schulungen, Coachings und Qualifizierungen erfolgt. Professionelle und erfahrene Projektträger und Projektmanager, die über nachweisliche Methodenkompetenz verfügen, bilden daher weitere Erfolgsfaktoren.

Die Erfahrungen und die Veränderungen in den Unternehmen, die sichtbaren Erfolge und positiven Wirkungen der CSR-Maßnahmen in diesen betrachteten Unternehmen, können dazu beitragen, dass sich weitere Unternehmen dem Thema CSR - gesellschaftlich verantwortliches Handeln stellen.

4. Schlussbemerkung

EY wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit der „Evaluation des ESF-Förderprogramms – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ beauftragt. Gegenstand der Förderung sind Maßnahmen zur Implementierung von CSR in Unternehmen, insbesondere in KMU.

Kennzeichnend für das CSR-Programm ist seine Mehrdimensionalität. Das Programm umfasst aufgrund seiner Struktur die Ebenen: Gesamtprogramm, Projektträger und endbegünstigten Unternehmen. Die geförderten Maßnahmen richten sich speziell an MitarbeiterInnen auf allen Unternehmensebenen und sind in Aktionsfeldern angesiedelt: Arbeitsplatz, Gemeinwesen, Markt und Umwelt.

Ziel der Evaluation war die Analyse der Wirksamkeit des Programms hinsichtlich der CSR-Performance der endbegünstigten KMU. Ausgangspunkt der Evaluation bildete das von EY entwickelte Wirkungsmodell zum CSR-Förderprogramm. Der Evaluationsansatz beinhaltete einen Mix an quantitativen und qualitativen Methoden wie Literaturanalyse sowie Befragungen von Projektträgern und Unternehmen. Zur vertiefenden Betrachtung wurden Fallstudien basierend auf Interviews und Recherchen durchgeführt.

Das CSR-Förderprogramm ist weitgehend reibungslos implementiert. Im Rahmen des Programms werden 70 Projekte gefördert, das Finanzvolumen beträgt rund 41,3 Mio. Euro. Aufgrund der Ausrichtung und Offenheit des CSR-Programms werden KMU in allen Bundesländern erreicht. Die Mehrheit der Projektträger ist in mehreren Aktionsfeldern aktiv, vor allem im Aktionsfeld Arbeitsplatz (81,3 %). Etwa zwei Drittel sind in den Aktionsfeldern Umwelt und Gemeinwesen aktiv. 53,1 % aller CSR-Projekte sind im Aktionsfeld Markt tätig.

Das Programm deckt alle CSR-Bereiche an der Schnittstelle von Ökonomie, Ökologie und Sozialem ab. Zudem werden Unternehmen in allen CSR-relevanten Themenbereichen begleitet.

Über alle Aktionsfelder hinweg werden in den CSR-Projekten etwa 1.305 Unternehmen bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen betreut. Diese Betreuung beinhaltet Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingmaßnahmen. Darüber hinaus wurden in 567 Veranstaltungen 11.343 TeilnehmerInnen zu CSR informiert und 3.583 Unternehmen zu CSR sensibilisiert. Hierbei profitieren mittelständische Unternehmen aus allen Unternehmensgrößenklassen und Branchen vom CSR-Programm, vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen sowie Unternehmen der Dienstleistungsbranche.

Die Analyse der Monitoringdaten und die Auswertung der Projektträgerbefragung zeigen, dass sich die Akquisition von Unternehmen als schwierig erweist. Die von den Projektträgern selbst gesteckten Ziele hinsichtlich Anzahl der zu erreichenden KMU sowie TeilnehmerInnen wurden nicht erreicht. Erfolgsfaktoren bei der Akquisition waren eine ziel- und bedarfsorientierte Ansprache von Unternehmen, persönliche Gespräche, eigene Unternehmenskontakte und Netzwerke, die die Akquisition erleichtern. Hemmend wirken vor allem Zeit- und Ressourcenknappheit bei den Unternehmen sowie unzureichende Vorlaufzeit für die Akquisition und Personalwechsel bei den Projektträgern.

Die Evaluationsergebnisse zeigen ein komplexes Bild hinsichtlich des Verständnisses sowie der Ziele der Unternehmen zu CSR. Aus Sicht der befragten Unternehmen steht der Begriff CSR für Gesellschaftliche Verantwortung bzw. Allgemeinwohl und damit steht beim Verständnis der Social Case im Vordergrund. Bei der Umsetzung und beim Agieren im Rahmen von CSR sind die Unternehmen und damit auch die Projektträger jedoch stärker am CSR Business Case orientiert.

Hierbei konzentrieren sich die Bedarfe und Interessenslagen auf das Aktionsfeld Arbeitsplatz und hier hauptsächlich auf die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Teilnahme an den CSR-Projekten hat bei der Mehrheit der Unternehmen dazu geführt, dass sie die Herausforderungen von CSR höher einschätzen als zuvor. Das CSR-Programm hat Veränderungen in den Unternehmen gebracht:

- ▶ Die CSR-Leistungsfähigkeit der partizipierenden KMU hat sich in allen Themenbereichen und der überwiegenden Mehrheit der Maßnahmen verbessert. Am Stärksten hat sich die CSR-Leistungsfähigkeit der Unternehmen in den Aktionsfeldern Markt und Umwelt verbessert. In Aktionsfeldern Arbeitsplatz und Gemeinwesen kam es ebenfalls zu Verbesserungen, allerdings sind diese geringerer Natur.
- ▶ Die Verankerung von CSR bei den teilnehmenden Unternehmen ist gelungen. Bei jedem zweiten Unternehmen wurde CSR in der Geschäftsstrategie verankert. Bei knapp einem Viertel der Unternehmen wurden CSR-Beauftragte installiert und bei knapp einem Viertel der Unternehmen wurden konkrete Ziele zur Umsetzung von CSR formuliert.
- ▶ Die Kommunikation zu und über CSR im und vom Unternehmen selbst hat zugenommen, hierbei sind auch Stakeholder eingebunden. Die Einbindung externer Stakeholder, wie Kunden, Lieferanten, die Öffentlichkeit, lokale Einrichtungen und Konsumenten ist jedoch auf einem eher geringeren Niveau.
- ▶ Die Messung von CSR erfolgt bei einem geringen Teil der Unternehmen. Ca. ein Viertel der Unternehmen messen CSR mittels Kennzahlen. Hervorzuheben ist, dass KMU bereit und in der Lage sind Kennzahlen zu erheben, wenn sie einen Nutzen damit verbinden können.

Unternehmen, die ihre CSR-Aktivitäten messen, weisen eine höhere verbesserte CSR-Leistungsfähigkeit auf als andere Unternehmen. Die Messung ist damit Indikator für eine nachhaltige Implementierung von CSR.

Das CSR-Förderprogramm wirkt nachhaltig:

- ▶ Fast zwei Drittel der Projektträger planen eine Begleitung oder Betreuung der Unternehmen über das Projektende hinaus. Gut drei Viertel der Projektträger wollen weiter Kontakte zu CSR vermitteln und Ansprechpartner für CSR für die Unternehmen bleiben. Damit leistet das Förderprogramm einen erkenn- und belastbaren Beitrag zur Verstetigung von CSR.
- ▶ Die partizipierenden Unternehmen beabsichtigen ihre CSR-Aktivitäten aus dem Projekt über den Projektzeitraum hinaus weiterführen: Etwa Dreiviertel der Unternehmen planen eine Fortführung, gut die Hälfte der Unternehmen werden zusätzlich zum geförderten Projekt weitere CSR-Maßnahmen umsetzen und / oder Maßnahmen in einem CSR-Gesamtkonzept weiterführen.

Insgesamt werden das CSR-Programm und die Akteure positiv bewertet. Hervorgehoben werden die Offenheit des Programms, dessen breite Ausrichtung und die Zusammenarbeit mit dem BMAS. Zum Teil deutliche Optimierungspotenziale bestehen beim BVA, insbesondere hinsichtlich der Datenqualität der Monitoringdaten und der administrativen Prozesse.