

GRANT AGREEMENT Nr. 101111120

Deliverable No.: D3.2

Deliverable Title: SIM Programme Content

Lead beneficiary: EFRI UNIRI

Contractual delivery date: 28/2/2025

Actual delivery date: 28/2/2025



Übersicht

www.simproject.eu

KURZE EINFÜHRUNG	4
MODUL 1: CORPORATE GOVERNANCE UND STRATEGIE	5
KAPITEL 1: Warum sollten Unternehmen soziale Auswirkungen in ihre Strategien einbeziehen?	6
KAPITEL 2: Wertschöpfung und Aneignung	11
KAPITEL 3: ESG und Integration in die Unternehmensstrategie	13
KAPITEL 4: Ethik in einem Unternehmen	15
KAPITEL 5: Organisationskultur	17
KAPITEL 6: Integration der Nachhaltigkeit in die interne Strategie	19
Testen Sie Ihr Wissen über Modul 1 – Corporate Governance und Strategie	29
MODUL 2: TERRITORIALANALYSE	32

KAPITEL 1: Welches Gebiet?	33
KAPITEL 2: Profil des SIM-Aktionsgebiets	37
KAPITEL 3: Stakeholder-Analyse.....	41
Testen Sie Ihr Wissen über Modul 2 - Territorialanalyse	47
MODUL 3: STAKEHOLDER ENGAGEMENT	49
KAPITEL 1: Partnerschaftliche Zusammenarbeit.....	50
KAPITEL 2: Strategie und Instrumente für Kommunikation und Engagement	53
KAPITEL 3: Stakeholder management	57
KAPITEL 4: Monitoring und Evaluation	61
KAPITEL 5: Best Practices	63
Testen Sie Ihr Wissen über Modul 3 – Stakeholder engagement	69
MODUL 4: PROJEKTMANAGEMENT	73
KAPITEL 1: Einführung in das Projektmanagement.....	74
KAPITEL 2: Projektplanung und -terminierung.....	79
KAPITEL 3: Finanzielle Aspekte des Projektmanagements.....	87
KAPITEL 4: Projektmonitoring und -kontrolle	91
KAPITEL 5: Besondere Aspekte von Projekten mit sozialer Wirkung.....	95
Testen Sie Ihr Wissen über Modul 4 – Projektmanagement	99
MODUL 5: IMPACT ASSESSMENT AND REPORTING	106
KAPITEL 1: Impact Theory	107
KAPITEL 2: Impact Framework	111
KAPITEL 3: Datenerfassungsstrategie.....	125
KAPITEL 4: Methoden der Monetarisierung (SROI)	132
KAPITEL 5: Nachhaltigkeitsstrategie und Berichterstattung	138
Testen Sie Ihr Wissen über Modul 5 – Folgenabschätzung und Berichterstattung	142
ANSTELLE EINER SCHLUSSFOLGERUNG	146

KURZE EINFÜHRUNG

Das Social Impact Manager (SIM)-Programm ist eine zukunftsweisende Initiative, die darauf abzielt, Führungskräfte im Bereich der sozialen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) und des gesellschaftlichen Engagements auf die Herausforderungen vorzubereiten, die sich aus der Vereinbarkeit von Rentabilität und Nachhaltigkeit ergeben. Dieses Erasmus+-Programm wurde in Zusammenarbeit mit europäischen Spitzenuniversitäten und Berufsbildungseinrichtungen unter der Leitung der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Rijeka (EFRI) entwickelt und bietet einen innovativen Lehrplan, der Fachleute befähigt, sinnvolle soziale und wirtschaftliche Veränderungen voranzutreiben.

Das SIM-Programm definiert die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft neu, indem es eine neue Generation von Manager*innen fördert, die Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategien integrieren und gleichzeitig starke Verbindungen zu lokalen Gemeinschaften aufbauen. Durch die Verknüpfung von Unternehmenszielen und sozialer Wirkung befähigt das Programm Führungskräfte, die Komplexität des heutigen sozioökonomischen Umfelds zu bewältigen und zu einem transformativen Fortschritt beizutragen.

Das SIM-Programm ist in fünf Kernmodule gegliedert: Unternehmensführung und Strategie, Gebietsanalyse, Einbindung von Stakeholder*innen, Projektmanagement sowie Folgenabschätzung und Berichterstattung und vermittelt den Teilnehmer*innen die Instrumente und das Wissen, um einen nachhaltigen Wandel zu bewirken. Jedes Modul konzentriert sich auf Schlüsselbereiche wie die Integration von ESG-Grundsätzen, die Einbindung lokaler Stakeholder*innen, das Management von Projekten mit sozialer Wirkung und die effektive Bewertung und Kommunikation von Nachhaltigkeitsbeiträgen.

MODUL 1: CORPORATE GOVERNANCE UND STRATEGIE

Beschreibung Modul 1 	Das erste Modul "Corporate Governance und Strategie" erklärt: die Gründe für die Einbeziehung sozialer Auswirkungen in Strategien; Wertschöpfung und Aneignung; ESG-Integration; Unternehmensethik, Organisationsstruktur und Nachhaltigkeit in der Strategie. Durch die Teilnahme an diesem Modul lernen die Studierenden eine breite Palette von Konzepten kennen und erwerben Fähigkeiten, die für das Verständnis und die Beteiligung an der Verwaltung und Leitung von Organisationen entscheidend sind.
Ziele 	➤ Bedeutung der Einbeziehung sozialer Auswirkungen in Unternehmensstrategien verstehen ➤ Über Wertschöpfung und Aneignung lernen ➤ ESG-Kriterien in die Unternehmensstrategie integrieren ➤ Erforschung der Ethik in Unternehmen und Organisationskultur ➤ Verankerung der Nachhaltigkeit in der internen Strategie
Lernerfolge 	➤ Wissen: Definition von Unternehmenstheorie, Wertschöpfung, ESG und Ethik ➤ Fertigkeiten: Anwendung von ESG-Grundsätzen in der Strategie, Förderung ethischer Praktiken und einer nachhaltigen Kultur ➤ Haltungen: Integration sozialer Auswirkungen in die Unternehmensführung befürworten
Dauer 	➤ 6 Stunden

KAPITEL 1: Warum sollten Unternehmen soziale Auswirkungen in ihre Strategien einbeziehen?

Ziele und Umfang 	➤ Die Rolle der sozialen Auswirkungen in Unternehmensstrategien verstehen ➤ Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft erforschen
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen mit Dozent*innen aus dem akademischen Bereich und/oder aus dem Privatsektor und/oder der Zivilgesellschaft ➤ Gastredner*innen ➤ Interaktive Aktivitäten: Workshops und Rollenspiele ➤ Fallstudien ➤ Multimediale Inhalte
Lernerfolge 	➤ LE1: Demonstration von Wissen und Verständnis für die Komplexität der Nachhaltigkeitsdimensionen in sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht und die Auswirkungen auf verschiedene territoriale und sozioökonomische Entwicklungs- und Planungsfragen. ➤ LE2: Demonstration von Einsichten in kritische Bedingungen, die eine Grundlage für die Entwicklung und Anwendung von transformativen Planungen und Projekten auf lokaler Ebene bilden.

Warum ist es wichtig, soziale Auswirkungen in die Unternehmensstrategien einzubeziehen?

In einer zunehmend vernetzten und sozial bewussten Welt ist die Erörterung sozialer Auswirkungen in der strategischen Planung für Organisationen aller Sektoren unerlässlich geworden. Die Einbeziehung sozialer Auswirkungen in Strategien spiegelt nicht nur ethische Verantwortung wider, sondern ist auch ein entscheidender Faktor für langfristigen Erfolg und Nachhaltigkeit. Dieser Diskurs stützt sich auf die etablierte wissenschaftliche Literatur. Ziel ist es, die Notwendigkeit der Berücksichtigung sozialer Auswirkungen als Kernelement strategischer Rahmenwerke zu unterstreichen.

Die strategische Planung konzentrierte sich traditionell auf die finanzielle Rentabilität und die Wettbewerbsfähigkeit am Markt. Wissenschaftler*innen wie Porter und Kramer (2011) argumentieren jedoch, dass Unternehmen heute einen "Shared-Value"-Ansatz verfolgen müssen, der die Interdependenz zwischen gesellschaftlichem Wohlergehen und Unternehmenserfolg betont. In ihrem bahnbrechenden Werk *Creating Shared Value*, das in der *Harvard Business Review* veröffentlicht wurde, wird behauptet, dass die Ausrichtung von Unternehmensstrategien auf soziale Auswirkungen Chancen für Innovation, Marktdifferenzierung und nachhaltiges Wachstum schafft. Dieser Paradigmenwechsel spiegelt die allgemeine Erkenntnis wider, dass Unternehmen untrennbar mit den Gemeinschaften und Ökosystemen verbunden sind, in denen sie tätig sind.

Die Berücksichtigung sozialer Auswirkungen in Strategien ist angesichts der wachsenden globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Ungleichheit und Ressourcenerschöpfung besonders wichtig. Diese Themen unterstreichen die Notwendigkeit für Organisationen, ihre Ziele an den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs) anzuknüpfen.

auszurichten, einem universellen Rahmen zur Bewältigung drängender globaler Herausforderungen. Sachs (2015) betont in seinem Werk *The Age of Sustainable Development (Das Zeitalter der nachhaltigen Entwicklung)*, dass Organisationen eine zentrale Rolle bei der Erreichung dieser Ziele spielen. Die Einbeziehung von Überlegungen zu sozialen Auswirkungen in die Strategie ermöglicht es Organisationen, einen sinnvollen Beitrag zu den SDGs zu leisten und gleichzeitig die Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit in einer unbeständigen Welt zu fördern.

Darüber hinaus stärkt die Beteiligung an Diskussionen über soziale Auswirkungen das Vertrauen und das Engagement der Stakeholder*innen, die für die Legitimität und Langlebigkeit der Organisation von entscheidender Bedeutung sind. Die Stakeholder-Theorie von Freeman (1984) unterstreicht, dass Organisationen die Interessen verschiedener Stakeholder*innen berücksichtigen müssen, darunter Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Gemeinschaften und Investor*innen. Moderne Stakeholder*innen, insbesondere Millennials und Gen Z, legen bei der Unterstützung von Organisationen zunehmend Wert auf ethische Praktiken und soziale Beiträge. Untersuchungen von Edelman's Trust Barometer (2023) zeigen, dass 89 % der Verbraucher*innen weltweit erwarten, dass sich Unternehmen für soziale Belange einsetzen. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, kann dies zu Reputationsschäden und einem Vertrauensverlust führen, was sich letztlich auf die finanzielle Leistung auswirkt.

Entscheidend ist, dass die Einbindung sozialer Auswirkungen in die Strategie Innovation und Anpassungsfähigkeit fördert. Hart und Milstein (2003) betonen in ihrem Rahmenwerk *"The Sustainable Value Creation Model"* die Rolle nachhaltiger Strategien bei der Förderung technologischer Innovationen und Marktchancen. Unternehmen wie Tesla haben beispielsweise gezeigt, wie durch die Priorisierung sozialer und ökologischer Auswirkungen Industriestandards neu definiert werden können und gleichzeitig wirtschaftlicher Erfolg erzielt werden kann. Ein solcher Fall zeigt, dass die Diskussion über soziale Auswirkungen nicht nur ein moralischer Imperativ ist, sondern ein strategischer Vorteil in der Wettbewerbslandschaft.

Und schließlich führt die Erörterung der sozialen Auswirkungen in der strategischen Planung zu einem kulturellen und organisatorischen Wandel. Indem sie soziale Ergebnisse in den Vordergrund stellen, können Organisationen bei ihren Mitarbeiter*innen ein Gefühl der Sinnhaftigkeit kultivieren und so die Moral, Produktivität und Mitarbeiterbindung verbessern. In seinem Buch *Start with Why* argumentiert Simon Sinek (2009), dass zweckorientierte Organisationen zu größerer Loyalität und Leistung führen. Die Berücksichtigung sozialer Auswirkungen als Teil der Strategie stärkt die Idee, dass Organisationen eine Kraft für das Gute sein können, indem sie eine Kultur der Verantwortung und gemeinsamen Leistung fördern.

Daher ist die Erörterung sozialer Auswirkungen in der strategischen Planung nicht mehr optional, sondern in dem komplexen globalen Umfeld von heute eine entscheidende Notwendigkeit. Wie Porter, Kramer, Freeman, Sachs und andere dargelegt haben, stärkt die Integration sozialer Auswirkungen in Strategien die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen, das Vertrauen der Stakeholder*innen und die Innovationsfähigkeit, während sie gleichzeitig mit umfassenderen gesellschaftlichen Zielen in Einklang gebracht wird. Indem sie die soziale Wirkung in den Mittelpunkt strategischer Diskussionen stellen, können Unternehmen eine gerechtere, nachhaltigere und wohlhabendere Zukunft für alle schaffen.

Trends bei der Mitwirkung an der Gesellschaft

Initiativen mit sozialer Wirkung haben sich im Laufe der Jahrzehnte erheblich weiterentwickelt. Sie haben sich an soziale und ökologische Bedürfnisse angepasst und spiegeln einen breiteren Wandel der gesellschaftlichen Werte und der unternehmerischen Verantwortung wider. Im Folgenden finden Sie einen Überblick über die wichtigsten Trends und Begriffe in der Entwicklung von Social-Impact-Initiativen, von den Anfängen der Philanthropie bis hin zu den vielfältigen Ansätzen von heute.

Die Entwicklung der Social-Impact-Trends im letzten Jahrhundert spiegelt das wachsende Bewusstsein für die Verantwortung von Unternehmen, den Wunsch, globale Probleme anzugehen, und eine veränderte Wahrnehmung der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft wider. Die ersten Social-Impact-Bemühungen, die auf das späte 19. und frühe

20. Jahrhundert zurückgehen, hatten ihre Wurzeln in der Philanthropie. Wohlhabende Einzelpersonen und Stiftungen wie die Carnegie Foundation und die Rockefeller Foundation waren Vorreiter*innen, indem sie für wohltätige Zwecke spendeten und sich mit gesellschaftlichen Problemen befassen, ohne eine direkte Rendite für ihre Unternehmen zu erwarten. Diese Form des altruistischen Gebens legte den Grundstein für spätere strukturierte Ansätze.

In den 1950er Jahren nahm die Idee der **sozialen Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR)** Gestalt an und markierte den Beginn einer formellen Verpflichtung der Unternehmen, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. CSR ermutigte Unternehmen, ethisch zu handeln und Praktiken hervorzuheben, die Arbeitsrechte, Umweltbelange und fairen Handel respektieren. Ursprünglich als ethische Verpflichtung betrachtet, wurde CSR später zu einem integralen Bestandteil der Markenidentität, wobei die Unternehmen ihre Bemühungen in Jahresberichten hervorhoben. Durch CSR gingen die Unternehmen über die reine Gewinnerzielung hinaus und übernahmen Verantwortung für ihre weiterreichenden sozialen Auswirkungen.

In den 1980er Jahren kam das **Cause Marketing** auf, ein neuer Ansatz, der soziale Anliegen direkt mit dem Engagement der Verbraucher*innen verband. Marken gingen Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen ein und verbanden den Verkauf von Produkten mit sozialen Beiträgen. Die Partnerschaft von American Express mit dem Fonds zur Restaurierung der Freiheitsstatue beispielsweise gab den Kund*innen das Gefühl, mit dem Kauf von Produkten einen Beitrag für einen guten Zweck zu leisten, und schuf so ein Gefühl der Gemeinsamkeit zwischen Unternehmen und Verbraucher*innen. Das Cause Marketing wurde jedoch als zu kommerziell kritisiert, da einige Unternehmen sich mehr auf das Markenimage als auf eine echte Wirkung konzentrierten.

In den 1990er Jahren wurde mit dem von John Elkington geprägten Konzept der **Triple Bottom Line (TBL)** eine ganzheitlichere Perspektive auf den Unternehmenserfolg eingeführt. Anstatt Unternehmen ausschließlich nach ihrer finanziellen Leistung zu bewerten, förderte TBL die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Faktoren neben den Gewinnen und forderte die Unternehmen auf, über die wirtschaftlichen Erträge hinaus zu denken. Dieser Wandel war insofern von Bedeutung, als er die Reichweite von CSR erweiterte, indem er nahelegte, dass nachhaltiger Erfolg davon abhängt, dass finanzielle Ziele mit dem sozialen Wohl in Einklang gebracht werden.

Soziales Unternehmertum gewann in den frühen 2000er Jahren an Zugkraft und steht für einen transformativen Ansatz zur Problemlösung, bei dem Unternehmer*innen innovative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln, oft durch gewinnorientierte Modelle. Persönlichkeiten wie Muhammad Yunus, Gründer der Grameen Bank, zeigten, dass Unternehmen zur Lösung globaler Probleme wie Armut beitragen und gleichzeitig Einnahmen erzielen können. Das soziale Unternehmertum hat die Grenzen zwischen dem gemeinnützigen und dem gewinnorientierten Sektor weiter verwischt und einen neuen Weg aufgezeigt, um soziale Auswirkungen zu erreichen, der Geschäftssinn mit einer aufgabenorientierten Denkweise verbindet.

Das Wachstum von **Impact Investing** begann ebenfalls in den 2000er Jahren und führte ein Finanzmodell ein, das neben dem Gewinn auch messbare soziale oder ökologische Auswirkungen in den Vordergrund stellt. Dieser Trend ermutigte die Anleger*innen, Organisationen zu unterstützen, die mit ihren Werten übereinstimmen, und verlagerte den Zweck des Kapitals grundlegend in Richtung Nachhaltigkeit. Diese Form des Investierens schuf neue Möglichkeiten für soziale Auswirkungen und zog Investor*innen an, die etwas bewirken wollten, ohne auf Rendite verzichten zu müssen.

In den 2010er Jahren gewannen **Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG)** an Bedeutung, da Stakeholder*innen, insbesondere Investor*innen, nach Messgrößen zur Bewertung von Unternehmensethik und Nachhaltigkeit suchten. ESG verwandelte den sozialen Einfluss von einer optionalen Initiative in einen strategischen Imperativ, der zum Risikomanagement beitrug, die Transparenz erhöhte und die ethische Entscheidungsfindung innerhalb von Organisationen vorantrieb. Die Unternehmen integrierten ESG nun in ihre Geschäftstätigkeit und ihren Auftrag und zeigten den Stakeholder*innen, dass sie ihre soziale Verantwortung ernst nehmen.

Abbildung 1. Trends bei den Ansätzen zur Erzielung sozialer Auswirkungen



Quelle: Autor

Im selben Jahrzehnt entstanden auch die Begriffe **"Shared Value"** und **"Purpose-Driven Brands"**, die ein neues Verständnis von sozialer Wirkung als zentralem Faktor für den Geschäftserfolg widerspiegeln. Dieses Konzept, das von Michael Porter und Mark Kramer entwickelt wurde, betonte die Suche nach Möglichkeiten, bei denen sich gesellschaftliche Bedürfnisse mit Geschäftsmöglichkeiten überschneiden, und verwandelte soziale Verantwortung in eine Wachstumsstrategie. Zweckorientierte Marken führten dieses Konzept weiter, indem sie ihr Marketing und ihren Betrieb auf eine definierte Mission ausrichteten und sich auf Kund*innen ausrichteten, die Wert auf Ethik und soziale Verantwortung legen.

In jüngerer Zeit als Reaktion auf die dringenden ökologischen Herausforderungen das Konzept der **regenerativen und positiven Nettokonzepte** aufgekommen. Regenerative Praktiken zielen auf die Wiederherstellung und nicht nur auf die Verringerung von Schäden ab und fordern die Unternehmen auf, Ökosysteme durch ihre Geschäftspraktiken aktiv zu verbessern. In ähnlicher Weise plädieren Netto-Positiv-Ansätze dafür, mehr zurückzugeben, als entnommen wird, und machen Unternehmen zu Umweltverantwortlichen in einer Welt, die eine proaktive Wiederherstellung erfordert.

In den 2020er Jahren wurden **unternehmerischer Aktivismus** und **Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)** zu zentralen Themen. Unternehmen bezogen öffentlich Stellung zu sozialen Themen wie Rassengerechtigkeit, Gleichberechtigung der Geschlechter und LGBTQ+-Rechte und reagierten damit auf eine Öffentlichkeit, die sich zunehmend der sozialen Gerechtigkeit bewusst wurde und in diese investierte. DEI-Initiativen wurden zu einem festen Bestandteil der Arbeitsplatzkultur, förderten Gleichberechtigung und Zugehörigkeit innerhalb der Belegschaft und verstärkten die Idee, dass soziale Verantwortung erst intern reflektiert werden muss, bevor sie glaubwürdig nach außen getragen werden kann.

Die Bemühungen um soziale Auswirkungen haben sich von der traditionellen Wohltätigkeit hin zu **tief integrierten Geschäftsstrategien** entwickelt, die das **soziale und ökologische Wohlergehen in den Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit** stellen. Heute wird von Unternehmen nicht nur erwartet, dass sie Schaden vermeiden, sondern auch, dass sie ihren Einfluss und ihre Ressourcen nutzen, um einen positiven, nachhaltigen Wandel zu bewirken. Dieser Wandel zeigt ein neues Verständnis dafür, dass es bei Erfolg in der modernen Welt um mehr geht als nur um Gewinne; es geht um ein ganzheitliches Engagement für Zweck, Fortschritt und Verantwortung.

KAPITEL 2: Wertschöpfung und Aneignung

Ziele und Umfang 	➤ Mechanismen der Wertschöpfung für die Beteiligten. ➤ Aneignung von Werten in sozial verantwortlichen Unternehmen.
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen mit Dozent*innen aus dem akademischen Bereich und/oder aus dem Privatsektor und/oder der Zivilgesellschaft ➤ Fallstudien (Unternehmensanalyse und/oder Branchenvergleiche) ➤ Aufgaben (Beispiel: Strategische Analyse)
Lernerfolge 	➤ LE1: Demonstration von Wissen und Verständnis für die Komplexität der Nachhaltigkeitsdimensionen in sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht und die Auswirkungen auf verschiedene territoriale und sozioökonomische Entwicklungs- und Planungsfragen.

Wertschöpfung und Aneignung

Die Konzepte der Wertschöpfung und der Aneignung bilden die Grundlage für unternehmerischen Erfolg und Nachhaltigkeit. Im Kontext der sozialen Auswirkungen gewinnen diese Ideen jedoch eine breitere und dringendere Bedeutung. Der traditionelle Schwerpunkt der Wertschöpfung, bei dem die Erzielung wirtschaftlicher Vorteile für Unternehmen und Aktionär*innen im Vordergrund steht, hat sich gewandelt. Heute wird immer deutlicher, dass die Schaffung und Verteilung von Wert in einer Weise, die der Gesellschaft als Ganzes zugute kommt, nicht nur ein moralisches Gebot, sondern auch eine strategische Notwendigkeit ist. Instrumente, die das Zusammenspiel von Wertschöpfung, Aneignung und sozialer Wirkung fördern, rüsten Unternehmen für eine Welt, in der die gesellschaftlichen Erwartungen an die Unternehmensverantwortung höher sind denn je.

Wertschöpfung bezieht sich auf den Prozess, durch den Unternehmen Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen entwickeln, die entweder durch Innovation, Effizienz oder die Erfüllung von Kund*innenbedürfnissen einen Wert schaffen. Bei der Aneignung hingegen geht es darum, einen Teil dieses Wertes zu erfassen, um das Unternehmen zu erhalten und zu vergrößern. Die Beziehung zwischen diesen beiden Prozessen muss sorgfältig gesteuert werden, um sicherzustellen, dass die Unternehmen nicht nur ihre Rentabilität aufrechterhalten, sondern auch einen sinnvollen Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlergehen leisten. Porter und Kramer (2011) argumentieren, dass Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erzielen können, indem sie die Wertschöpfung mit dem gesellschaftlichen Fortschritt in Einklang bringen. Die Autoren heben hervor, dass die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen - sei es durch nachhaltige Lieferketten oder gerechte Arbeitspraktiken - Unternehmen in die Lage versetzt, neue Märkte zu erschließen und langfristige Widerstandsfähigkeit aufzubauen.

Unternehmen, die sich auf die Wertschöpfung konzentrieren, ohne den breiteren gesellschaftlichen Kontext zu berücksichtigen, laufen Gefahr, Ungerechtigkeit und Umweltzerstörung zu begünstigen und damit ihre Legitimität und langfristige Überlebensfähigkeit zu untergraben. In Branchen wie dem Bergbau oder der Fast Fashion sehen sich Unternehmen, die kurzfristige Gewinne ohne Rücksicht auf nachhaltige Praktiken maximieren, häufig mit öffentlichen Gegenreaktionen, behördlichen Sanktionen und Reputationsschäden konfrontiert. Bansal und DesJardine (2014) argumentieren, dass es wichtig ist, eine langfristige Perspektive einzunehmen, um die Kompromisse zwischen unmittelbaren finanziellen Gewinnen und nachhaltigem gesellschaftlichem Wert auszugleichen. Unternehmen müssen darauf achten, wie Werte im Laufe der Zeit geschaffen und angeeignet werden - auf diese Weise können sie die Entwicklung von Strategien sicherstellen, die ethisch, gerecht und nachhaltig sind.

Wichtig ist, dass bei den Diskussionen über die Aneignung von Werten auch die gerechte Verteilung unter den Stakeholder*innen berücksichtigt wird. Die Stakeholder-Theorie von Freeman (1984) besagt, dass Unternehmen dann florieren, wenn sie die Bedürfnisse und Anliegen aller Stakeholder*innen, einschließlich der Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Lieferant*innen und Gemeinden berücksichtigen. In einer Welt, die zunehmend von Einkommensunterschieden und sozialen Ungleichheiten geprägt ist, kann eine ungerechte Wertzuweisung zu sozialen Unruhen führen und den Geschäftsbetrieb stören.

Das Bewusstsein für Wertschöpfung und Aneignung im Zusammenhang mit den sozialen Auswirkungen unterstreicht auch die Rolle der Innovation. Hart und Milstein (2003) argumentieren, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Innovationsstrategien einbeziehen, nicht nur Risiken verringern, sondern auch unerschlossene Märkte erschließen. So haben beispielsweise Unternehmen wie Unilever gezeigt, wie die Integration sozialer und ökologischer Ziele in ihre Kernstrategie zu erheblichen finanziellen und gesellschaftlichen Gewinnen führen kann. Durch die Entwicklung von Produkten, die auf einkommensschwache Gemeinschaften zugeschnitten sind, wie etwa erschwingliche Gesundheits- und Hygienelösungen, erschließt Unilever neue Marktsegmente und geht gleichzeitig auf dringende soziale Bedürfnisse ein.

Und schließlich bereitet das Verständnis dieser Konzepte die Unternehmen darauf vor, die komplexen, miteinander verknüpften Herausforderungen der modernen Welt zu meistern. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs) bieten einen überzeugenden Rahmen für die Wertschöpfung und -aneignung, indem sie den Unternehmen klare Prioritäten für die Ausrichtung ihrer Strategien auf die gesellschaftlichen Auswirkungen vorgeben. Indem sie sich mit diesen Konzepten auseinandersetzen, können Unternehmen nicht nur ihre Rentabilität und Widerstandsfähigkeit erhöhen, sondern auch zu einer gerechteren, nachhaltigeren Gesellschaft beitragen. Erkenntnisse von Wissenschaftlern wie Porter, Kramer, Freeman und Hart zeigen, dass die Integration dieser Ideen in Unternehmensstrategien sowohl eine ethische als auch eine strategische Notwendigkeit darstellt. Durch die Umsetzung dieser Grundsätze können Unternehmen lernen, Gewinn und Zweck in Einklang zu bringen, um sicherzustellen, dass ihr Erfolg mit dem Allgemeinwohl in Einklang steht.

KAPITEL 3: ESG und Integration in die Unternehmensstrategie

Ziele und Umfang 	➤ Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) ➤ Integration von ESG in die strategische Unternehmensplanung
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen mit Dozent*innen aus dem akademischen Bereich und/oder aus dem Privatsektor und/oder der Zivilgesellschaft ➤ Interaktive Aktivitäten: Workshops und Rollenspiele ➤ Fallstudien und Beispiele aus der Praxis ➤ Multimediale Inhalte ➤ Datenanalyse und -visualisierung ➤ Aufgaben für die Teilnehmer*innen
Lernerfolge 	➤ LE1: Nachweis von Kenntnissen und Verständnis für die Komplexität der Nachhaltigkeitsdimensionen in sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht sowie für die Auswirkungen in Bezug auf verschiedene territoriale und sozioökonomische Entwicklungs- und Planungsfragen. ➤ LE3: Demonstration des Verständnisses komplexer Strukturen, die die nachhaltige Entwicklung eines Gebiets beeinflussen, z. B. Ressourcen, Netzwerke von Stakeholder*innen und Machtverhältnisse.

ESG und Integration in die Unternehmensstrategie

Die Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren (ESG-Faktoren) in Unternehmensstrategien ist zu einem wichtigen Schwerpunkt für Organisationen geworden, die Rentabilität und Verantwortung in Einklang bringen wollen. Die ESG-Integration geht über das traditionelle Risikomanagement hinaus und stellt einen proaktiven Ansatz zur Förderung von Nachhaltigkeit, ethischer Unternehmensführung und sozialer Wirkung dar. In einer Welt, die mit dem Klimawandel, sozialer Ungleichheit und zunehmenden Forderungen nach Transparenz zu kämpfen hat, ermöglicht die Einbeziehung von ESG-Prinzipien den Unternehmen, komplexe Herausforderungen zu meistern und gleichzeitig gemeinsame Werte zu schaffen. Die Vermittlung von ESG-Integration im Rahmen sozialer Auswirkungen ist daher von entscheidender Bedeutung, um Unternehmen das Rüstzeug zu geben, Unternehmensziele mit gesellschaftlichen Bedürfnissen in Einklang zu bringen.

Die Berücksichtigung von Umweltaspekten bei ESG unterstreicht die dringende Notwendigkeit für Unternehmen, ihren ökologischen Fußabdruck zu verringern und die globale Klimakrise zu bewältigen. Die akademische Forschung unterstreicht die Notwendigkeit dieses Schwerpunkts. Die Integration von Umweltstrategien, wie die Reduzierung von Treibhausgasemissionen oder die Einführung von Modellen der Kreislaufwirtschaft, ist nicht nur eine Maßnahme zur Einhaltung von Vorschriften, sondern eine strategische Notwendigkeit. Unternehmen wie IKEA und Interface haben gezeigt, dass die Einführung nachhaltiger Praktiken - von Investitionen in erneuerbare Energien bis hin zur Abfallreduzierung - die Effizienz steigern, Innovationen fördern und das Vertrauen der Verbraucher*innen stärken kann. Diese Beispiele

verdeutlichen das transformative Potenzial der ESG-Integration bei der Förderung des Umweltbewusstseins und der Steigerung der Unternehmensleistung.

Soziale Auswirkungen, die zweite Säule der ESG, sind von zentraler Bedeutung für die Schaffung gerechter und integrativer Gesellschaften. Die Beschäftigung mit Themen wie Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI), Engagement in der Gemeinschaft und Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen stellt sicher, dass Unternehmen mit der Gesellschaft, der sie dienen, verbunden bleiben. Die Stakeholder-Theorie von Freeman (1984) unterstreicht, dass die Priorisierung von Stakeholder-Interessen zu langfristigem Erfolg führt. Diese Ansicht wird durch empirische Studien wie die von Edmans (2012) über den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Unternehmenswert gestützt, die zeigen, dass Unternehmen, die in die Mitarbeiter*innenzufriedenheit investieren, höhere finanzielle Erträge erzielen. Indem sie soziale Erwägungen in ihre Strategien einbeziehen, erfüllen Unternehmen nicht nur ethische Verpflichtungen, sondern verbessern auch ihre Widerstandsfähigkeit und ihren Ruf in einer Zeit gestiegener gesellschaftlicher Erwartungen.

Governance, die dritte Dimension der ESG, konzentriert sich auf die Strukturen und Prozesse, die Rechenschaftspflicht, Transparenz und ethische Entscheidungsfindung gewährleisten. Eine gute Governance ist ein Eckpfeiler der organisatorischen Integrität, wie Shleifer und Vishny (1997) in ihrem Werk *A Survey of Corporate Governance* hervorheben. Sie argumentieren, dass solide Governance-Praktiken Risiken mindern und die Unternehmensführung an den Interessen der Stakeholder*innen ausrichten. Jüngste Unternehmensskandale, z. B. im Zusammenhang mit Datenschutzverletzungen oder finanziellem Fehlverhalten, unterstreichen die Kosten einer vernachlässigten Governance. Die ESG-Integration lehrt Unternehmen, Rahmenwerke wie die Global Reporting Initiative (GRI) oder die Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zu übernehmen, um eine solide Berichterstattung und Rechenschaftspflicht zu gewährleisten.

Darüber hinaus wird die ESG-Integration zunehmend mit der finanziellen Leistung und dem Zugang zu Kapital in Verbindung gebracht. Eine Studie von Friede, Busch und Bassen (2015), die über 2.000 empirische Studien zu ESG und finanzieller Leistung zusammenfasst, zeigt eine positive Korrelation zwischen ESG-Leistung und finanziellen Ergebnissen. Auch die Anleger*innen messen den ESG-Aspekten einen hohen Stellenwert bei. Die Zunahme nachhaltiger Investitionen, wobei das globale ESG-Vermögen bis 2025 voraussichtlich 50 Billionen Dollar übersteigen wird (Morningstar, 2022), signalisiert einen Paradigmenwechsel auf den Kapitalmärkten. Unternehmen sollten sich bewusst machen, dass sie durch die Übernahme von ESG-Prinzipien für Investoren attraktiv bleiben, die langfristiges, wirkungsorientiertes Wachstum bevorzugen.

Darüber hinaus fördert die Integration von ESG die Innovation und den strategischen Weitblick. Hart und Milstein (2003) argumentieren, dass die Einbeziehung von ESG-Überlegungen Chancen für technologischen Fortschritt und Marktexpansion eröffnet. So hat beispielsweise Teslas Schwerpunkt auf saubere Energie und Elektrofahrzeuge die Automobilindustrie revolutioniert und gleichzeitig einen erheblichen Wert für Aktionär*innen und Gesellschaft geschaffen. Die Integration von ESG lehrt Unternehmen, solche Chancen zu erkennen und operative Ziele mit globalen Herausforderungen wie den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs) in Einklang zu bringen.

Die Integration von ESG-Grundsätzen in Unternehmensstrategien ist daher nicht nur eine Reaktion auf gesellschaftlichen Druck, sondern ein Weg zu nachhaltigem Erfolg. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse von Rockström, Freeman, Edmans und anderen liefern überzeugende Beweise dafür, dass die Integration von ESG die Widerstandsfähigkeit, Innovation und Rentabilität erhöht und gleichzeitig dringende globale Herausforderungen angeht. Durch die Vermittlung der Bedeutung von ESG im Kontext der sozialen Auswirkungen können Unternehmen lernen, in einer Welt zu gedeihen, die ethische, integrative und nachhaltige Praktiken verlangt. Letztendlich bietet die ESG-Integration den Unternehmen einen Rahmen, um Zweck und Gewinn in Einklang zu bringen und sicherzustellen, dass ihr Wachstum einen positiven Beitrag für die Gesellschaft und die Umwelt leistet.

KAPITEL 4: Ethik in einem Unternehmen

Ziele und Umfang 	➤ Bedeutung von ethischem Verhalten im Geschäftsleben
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen mit Dozent*innen aus dem akademischen Bereich und/oder aus dem Privatsektor und/oder der Zivilgesellschaft ➤ Teamarbeit und Brainstorming ➤ Fallstudien und Beispiele aus der Praxis ➤ Interaktive Werkzeuge ➤ Umfragen und Erhebungen: Befragen Sie die Lernenden zu ihren ethischen Standpunkten oder ihrer Wahrnehmung gängiger Geschäftspraktiken. ➤ Rollenspiele und Simulationen
Lernerfolge 	➤ LE6: Vorschläge, Empfehlungen und Urteile mit einer Reflexion über die soziale und ethische Verantwortung der Akteur*innen in diesem Bereich zu verbinden.

Ethik in einem Unternehmen

Die Unternehmensethik bildet den Eckpfeiler der organisatorischen Integrität und des gesellschaftlichen Vertrauens und spielt eine unverzichtbare Rolle bei der Gestaltung des Wertes eines Unternehmens. Über die Einhaltung von Gesetzen hinaus umfasst Ethik die moralischen Grundsätze, die Entscheidungen und Handlungen leiten, die sich auf die Stakeholder*innen und die breitere Gemeinschaft auswirken. Im Kontext der sozialen Auswirkungen stellt die Integration von Ethik in Unternehmensstrategien sicher, dass Unternehmen nicht nur die gesellschaftlichen Erwartungen erfüllen, sondern auch zum Gemeinwohl beitragen. Die Vermittlung von Ethik im Rahmen der sozialen Auswirkungen ist von entscheidender Bedeutung, um Unternehmen in die Lage zu versetzen, moralische Komplexitäten zu bewältigen und gleichzeitig langfristige Werte zu schaffen.

Ethisches Verhalten in Organisationen wirkt sich direkt auf den Ruf eines Unternehmens und das Vertrauen der Stakeholder*innen aus. Die Stakeholder-Theorie von Freeman (1984) unterstreicht, wie wichtig es ist, gleichberechtigte Beziehungen zu allen Stakeholder*innen – Kund*innen, Mitarbeiter*innen, Investor*innen und der Gemeinschaft – zu unterhalten. Ethische Verfehlungen, wie sie in Fällen wie Enron oder dem Abgasskandal bei Volkswagen zu beobachten waren, zeigen, wie Abweichungen von moralischen Standards das Vertrauen untergraben, zu finanziellen Verlusten führen und das gesellschaftliche Wohl beeinträchtigen können. Auf der anderen Seite verschaffen sich Unternehmen, die ethischen Praktiken Priorität einräumen, wie IKEA, Tesla oder Ben & Jerry's, einen Wettbewerbsvorteil, indem sie einen treuen Kund*innenstamm aufbauen und den Markenwert steigern. Eccles, Ioannou und Serafeim (2014) zeigen, dass

Unternehmen, die sich stark für Ethik und Nachhaltigkeit engagieren, langfristig in finanzieller und sozialer Hinsicht besser abschneiden als ihre Konkurrent*innen.

Die Ethik dient auch als Leitfaden für die Entscheidungsfindung in komplexen, unklaren Situationen, in denen Gesetze und Vorschriften keine klaren Richtlinien vorgeben. Ethische Rahmenbedingungen ermöglichen es Organisationen, Dilemmas mit Integrität anzugehen und dabei Gewinnmotive mit gesellschaftlichen Interessen in Einklang zu bringen. Diese Fähigkeit ist für die Bewältigung globaler Herausforderungen wie Klimawandel, Arbeitnehmerrechte und Datenschutz von entscheidender Bedeutung. Unternehmen, die sich mit dem Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) befassen, müssen sich beispielsweise mit ethischen Überlegungen wie Voreingenommenheit, Überwachung und Rechenschaftspflicht auseinandersetzen. Die Einbeziehung der Ethik in die Unternehmensstrategie stellt sicher, dass die Unternehmen in der Lage sind, verantwortungsvoll zu innovieren und gleichzeitig das Vertrauen der Öffentlichkeit zu bewahren.

Darüber hinaus stärkt die Ethik die interne Kultur eines Unternehmens und prägt das Verhalten der Mitarbeiter*innen und die Widerstandsfähigkeit der Organisation. Ethische Unternehmen kultivieren ein Umfeld, in dem sich die Mitarbeiter*innen respektiert und geschätzt fühlen und motiviert sind, einen positiven Beitrag zu leisten. Ethische Führung schafft eine Kultur der Verantwortlichkeit und des gemeinsamen Ziels (Shein, 2010). Dies wiederum fördert das Engagement und die Bindung der Mitarbeiter*innen, senkt die Kosten und erhöht die Produktivität. Valentine und Godkin (2016) zeigen, dass ethische Organisationen ein höheres Maß an Mitarbeiter*innenengagement und -moral aufweisen, was sich in einer besseren Leistung niederschlägt. Durch die Verankerung von Ethik in ihrer Kultur können Unternehmen Arbeitsplätze schaffen, die Innovation und Zusammenarbeit fördern und gleichzeitig mit gesellschaftlichen Werten in Einklang stehen.

Die Ethik spielt auch eine zentrale Rolle bei der Beseitigung systemischer Ungleichheiten und der Förderung sozialer Gerechtigkeit. Moderne Verbraucher*innen und Investor*innen verlangen von Unternehmen zunehmend, dass sie sich für das Gute einsetzen, gesellschaftliche Ungleichheiten beseitigen und zum kollektiven Wohlergehen beitragen. Ethische Praktiken wie die Zahlung fairer Löhne, die Gewährleistung sicherer Arbeitsbedingungen und die Vermeidung von ausbeuterischer Arbeit sind nicht nur moralische Gebote, sondern strategische Notwendigkeiten in einer Welt, in der das soziale Bewusstsein das Verbraucher*innenverhalten beeinflusst. Das Edelman-Vertrauensbarometer (2023) zeigt, dass 73 % der Verbraucher*innen von Unternehmen erwarten, dass sie soziale und politische Themen mitgestalten, und unterstreicht damit die zentrale Bedeutung der Ethik für das Wertversprechen eines Unternehmens.

Ethik verbessert die Fähigkeit eines Unternehmens, langfristige Widerstandsfähigkeit und Nachhaltigkeit zu erreichen. Organisationen, die mit moralischer Klarheit handeln, sind besser in der Lage, gesellschaftliche Veränderungen zu antizipieren und sich an sie anzupassen, Risiken zu mindern und Chancen auf dynamischen Märkten zu nutzen. Porter und Kramer (2011) argumentieren, dass ethische Überlegungen in Unternehmensstrategien integriert werden müssen, um Innovation und gesellschaftlichen Fortschritt zu fördern. Durch die Ausrichtung der Geschäftstätigkeit an ethischen Grundsätzen können Unternehmen nicht nur Risiken mindern, sondern auch neue Wachstumsmöglichkeiten erschließen, etwa durch nachhaltige Produktentwicklung oder integrative Geschäftsmodelle.

Ethik ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Wertes eines Unternehmens und bildet die Grundlage für Vertrauen, Widerstandsfähigkeit und sinnvolle soziale Auswirkungen. Die Beachtung ethischer Grundsätze im Kontext sozialer Auswirkungen bereitet Unternehmen darauf vor, mit Integrität zu handeln und sicherzustellen, dass ihr Erfolg zu einer gerechten, ausgewogenen und nachhaltigen Gesellschaft beiträgt. Indem sie die Ethik in den Vordergrund stellen, können Unternehmen ihr Handeln an den Werten ihrer Stakeholder*innen ausrichten und ihre Rolle als positive Akteur*innen des Wandels stärken.

KAPITEL 5: Organisationskultur

Ziele und Umfang 	➤ Aufbau einer Kultur, die soziale Auswirkungen unterstützt
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen mit Dozent*innen aus dem akademischen Bereich und/oder aus dem Privatsektor und/oder der Zivilgesellschaft ➤ Fallstudien und Beispiele aus der Praxis ➤ Rollenspiele und Simulationen ➤ Theoretischer Rahmen
Lernerfolge 	➤ LE4: Die Fähigkeit, geeignete Methoden zur Datenerfassung und -analyse anzuwenden, verschiedene Kenntnisse zu integrieren, mit Komplexität umzugehen und Vorschläge und Lösungen zu formulieren, die die Grenzen und Zwänge bestimmter Gebiete und Gemeinschaften berücksichtigen.

Organisationskultur

Die Organisationskultur ist der Herzschlag eines jeden Unternehmens und prägt dessen Werte, Verhaltensweisen und Entscheidungsprozesse. Sie ist die unsichtbare Kraft, die beeinflusst, wie Mitarbeiter*innen interagieren, wie Führungskräfte regieren und wie Stakeholder*innen das Unternehmen wahrnehmen. Wenn die Unternehmenskultur mit einem Engagement für soziale Belange in Einklang gebracht wird, kann sie zu einem starken Motor für Innovation, Vertrauen und langfristige Wertschöpfung werden. Wenn es gelingt, soziale Auswirkungen in den kulturellen Rahmen eines Unternehmens einzubetten, ist dies eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Unternehmen nicht nur als gewinnbringende Einheiten agieren, sondern auch einen Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlstand leisten. Kultur ist nicht statisch, sondern entwickelt sich in Abhängigkeit von der internen Dynamik und den externen Herausforderungen weiter. In diesem Zusammenhang gewährleistet die Abstimmung der Unternehmenskultur auf Initiativen zur Förderung der sozialen Auswirkungen, dass Unternehmen in einer sich schnell verändernden Welt anpassungsfähig, relevant und verantwortungsbewusst bleiben. Durch die Förderung einer Kultur, die ethisches Verhalten, Nachhaltigkeit und Inklusivität in den Vordergrund stellt, können Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter*innen und Stakeholder*innen ein Gefühl von Sinn und Zugehörigkeit haben.

Die Beziehung zwischen der Organisationskultur und dem Wert eines Unternehmens wird in der modernen Geschäftspraxis immer deutlicher. Eine Kultur, die soziale Auswirkungen in ihre Grundwerte integriert, verbessert den Ruf des Unternehmens, die Loyalität der Stakeholder*innen und die betriebliche Effizienz. Cameron und Quinn (2011) betonen, dass eine starke Kultur, die auf klare, positive Werte ausgerichtet ist, das Engagement der Mitarbeiter*innen und die Unternehmensleistung steigert. Wenn die Mitarbeiter*innen an die Mission des Unternehmens und sein Engagement für eine Veränderung glauben, sind sie motivierter, innovativer und produktiver. Unternehmen wie Salesforce, das

Philanthropie und Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil seiner Kultur betrachtet, zeigen, wie ein zweckorientiertes Ethos den Markenwert steigern und gleichzeitig das interne und externe Vertrauen fördern kann.

Darüber hinaus ist die Unternehmenskultur ein entscheidender Faktor für wirksame Strategien zur Förderung sozialer Auswirkungen. Ohne eine Kultur, die soziale Verantwortung unterstützt und annimmt, werden selbst die am besten gemeinten Initiativen wahrscheinlich scheitern. Die Theorien von Kotter (1996) zum Veränderungsmanagement betonen, dass die kulturelle Ausrichtung eine Voraussetzung für nachhaltige strategische Veränderungen ist. Die Integration von Praktiken zur Förderung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration in die Unternehmenskultur stellt beispielsweise sicher, dass die Bemühungen um soziale Auswirkungen über die oberflächliche Einhaltung von Vorschriften hinausgehen und tief in die täglichen Abläufe integriert werden. Diese Ausrichtung kommt nicht nur den Mitarbeiter*innen zugute, indem sie gerechte und integrative Arbeitsplätze schafft, sondern stärkt auch den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens bei der Gewinnung und Bindung von Spitzenkräften.

Die Organisationskultur verstärkt auch die kollektive Fähigkeit eines Unternehmens, globale Herausforderungen zu bewältigen. Hart und Milstein (2003) weisen darauf hin, dass Unternehmen mit einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmenskultur besser in der Lage sind, Innovationen einzuführen und komplexe Probleme wie Klimawandel und Ressourcenknappheit anzugehen. Patagonia ist ein Beispiel dafür, wie ein starkes, in die Unternehmenskultur eingebettetes Umweltethos Mitarbeiter*innen und Kund*innen dazu inspirieren kann, umfassendere Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen. Mit ähnlichen Ansätzen können Unternehmen ihre kulturellen Werte mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs) in Einklang bringen, zu einem systemischen Wandel beitragen und gleichzeitig Werte für alle Stakeholder*innen schaffen.

Darüber hinaus beeinflusst die Kultur den ethischen Kompass einer Organisation und stellt sicher, dass bei Entscheidungsprozessen Integrität und Verantwortlichkeit im Vordergrund stehen. Treviño und Nelson (2021) argumentieren, dass ethische Kulturen die Wahrscheinlichkeit von Fehlverhalten verringern und die Widerstandsfähigkeit von Organisationen erhöhen. Wenn soziale Auswirkungen zu einer kulturellen Norm werden, schafft dies einen Rahmen für eine konsistente, wertorientierte Entscheidungsfindung, selbst angesichts von externem Druck oder Krisen. Diese ethische Grundlage schafft Vertrauen bei den Stakeholder*innen und stärkt die Legitimität und langfristige Nachhaltigkeit des Unternehmens.

Schließlich fördert eine Kultur der sozialen Wirkung Innovation und Anpassungsfähigkeit. Unternehmen, die Offenheit, Zusammenarbeit und Sinnhaftigkeit kultivieren, sind eher in der Lage, kreative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden. Eine Kultur, die intrinsische Motivation und einen gemeinsamen Zweck fördert, führt zu einem höheren Maß an Innovation. Initiativen mit sozialer Wirkung bieten den Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, ihre Arbeit mit sinnvollen Zielen zu verbinden, was die Arbeitsmoral steigert und ihr kreatives Potenzial freisetzt.

Die Organisationskultur spielt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung des Wertes eines Unternehmens, insbesondere im Zusammenhang mit der sozialen Wirkung. Die Förderung einer Kultur, die auf Nachhaltigkeit, Ethik und Inklusivität ausgerichtet ist, stärkt nicht nur den internen Zusammenhalt, sondern auch das externe Vertrauen und die Leistung. Durch die Sensibilisierung der Unternehmen für die Bedeutung der Einbettung sozialer Auswirkungen in ihre Kultur können Bildungsprogramme die Organisationen in die Lage versetzen, als Katalysatoren für positive Veränderungen zu fungieren und gemeinsame Werte für Mitarbeiter*innen, Gemeinschaften und die Gesellschaft insgesamt zu schaffen. Durch eine zweckorientierte Kultur können Unternehmen sicherstellen, dass ihr Erfolg sowohl dauerhaft als auch wirkungsvoll ist und zu einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft beiträgt.

KAPITEL 6: Integration der Nachhaltigkeit in die interne Strategie

Ziele und Umfang 	➤ Integration der Nachhaltigkeit in die interne Strategie
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen mit Dozent*innen aus dem akademischen Bereich und/oder aus dem Privatsektor und/oder der Zivilgesellschaft ➤ Teamarbeit/Brainstorming/Gruppenaktivitäten ➤ Fallstudien und Beispiele aus der Praxis ➤ Rahmenwerke ➤ Kritisches Denken - Debatten
Lernerfolge 	➤ LE4: Die Fähigkeit, geeignete Methoden zur Datenerfassung und -analyse anzuwenden, verschiedene Kenntnisse zu integrieren, mit Komplexität umzugehen und Vorschläge und Lösungen zu formulieren, die die Grenzen und Zwänge bestimmter Gebiete und Gemeinschaften berücksichtigen.

Integration der Nachhaltigkeit in die interne Strategie

Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur ein optionaler Aspekt der Geschäftstätigkeit, sondern ein strategischer Imperativ, der durch wachsende gesellschaftliche Erwartungen, regulatorischen Druck und ökologische Herausforderungen bestimmt wird. Die Verankerung der Nachhaltigkeit in der Kernstrategie eines Unternehmens gewährleistet nicht nur die Einhaltung von Vorschriften und die Risikominderung, sondern auch die langfristige Wertschöpfung und Widerstandsfähigkeit. Da Unternehmen mit noch nie dagewesenen globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und sozialer Ungerechtigkeit konfrontiert sind, bietet die Integration von Nachhaltigkeit in die strategische Planung einen Rahmen, um diese Probleme anzugehen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit und Relevanz zu steigern. Unternehmen zu lehren, Nachhaltigkeit in ihre Strategien einzubeziehen, ist von entscheidender Bedeutung, um sie in die Lage zu versetzen, sinnvolle soziale Auswirkungen zu erzielen und in einer sich wandelnden Welt erfolgreich zu sein.

Im Kern geht es bei der Einbettung der Nachhaltigkeit in die Strategie darum, die Unternehmensziele mit dem Umweltschutz, der sozialen Gerechtigkeit und dem wirtschaftlichen Wohlstand in Einklang zu bringen. Unternehmen, die den Menschen, dem Planeten und dem Gewinn Priorität einräumen (siehe Konzept der Triple Bottom Line), können aufkommende Risiken wie Störungen in der Lieferkette oder veränderte Verbraucher*innenerwartungen besser vorhersehen und sich darauf einstellen. So hat beispielsweise der Sustainable Living Plan von Unilever, der Nachhaltigkeitsziele in jeden Aspekt der Geschäftstätigkeit integriert, sowohl zu finanziellem Wachstum als auch zu einer erheblichen Verringerung der Umweltbelastung geführt. Dies zeigt, dass strategische Nachhaltigkeit nicht nur eine moralische Verpflichtung ist, sondern eine Quelle für Innovation und Wettbewerbsvorteile.

Die Einbeziehung der Nachhaltigkeit in die Strategie stärkt auch die Fähigkeit eines Unternehmens, auf die Anforderungen der Stakeholder*innen zu reagieren. Die Stakeholder-Theorie von Freeman (1984) unterstreicht, dass Unternehmen dann erfolgreich sind, wenn sie die Bedürfnisse aller Stakeholder*innen, einschließlich der Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Investor*innen und Gemeinden berücksichtigen. Moderne Stakeholder*innen erwarten zunehmend, dass Unternehmen verantwortungsvoll handeln, wie die Zunahme von ethischem Konsum und nachhaltigen Investitionen zeigt. Laut Eccles, Ioannou und Serafeim (2014) erfahren Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Strategien verfolgen, ein höheres Maß an Vertrauen und Loyalität seitens der Stakeholder*innen, was sich letztlich positiv auf ihre finanzielle Leistung auswirkt. Indem sie Nachhaltigkeit in ihre Strategien einbeziehen, können Unternehmen tiefere Verbindungen zu ihren Stakeholder*innen aufbauen und gleichzeitig ihr Engagement für das soziale und ökologische Wohlergehen demonstrieren.

Darüber hinaus fördern nachhaltigkeitsorientierte Strategien die Innovation und eröffnen neue Märkte. Hart und Milstein (2003) heben hervor, wie die Konzentration auf Nachhaltigkeits Herausforderungen Unternehmen in die Lage versetzt, innovative Lösungen zu entwickeln und sich bietende Chancen zu nutzen. So hat beispielsweise Tesla durch die Integration von sauberer Energie und Elektrofahrzeugen in seine Strategie die Automobilindustrie revolutioniert und sich gleichzeitig mit kritischen Umweltfragen auseinandergesetzt. Auch Unternehmen der Lebensmittel- und Getränkeindustrie wie Danone haben sich die Prinzipien der nachhaltigen Landwirtschaft und der Kreislaufwirtschaft zu eigen gemacht, um Abfälle zu reduzieren und die Ressourceneffizienz zu verbessern. Die Einbettung der Nachhaltigkeit in die Strategie stellt sicher, dass die Unternehmen an der Spitze der Innovation bleiben und gleichzeitig zu einem systemischen Wandel beitragen.

Eine strategische Ausrichtung auf Nachhaltigkeit erhöht auch die Widerstandsfähigkeit, indem sie die mit ökologischen und sozialen Störungen verbundenen Risiken mindert. Umweltschützer*innen unterstreichen die dringende Notwendigkeit für Unternehmen, innerhalb der ökologischen Grenzen zu arbeiten, um destabilisierende Auswirkungen auf natürliche Systeme zu verhindern. Unternehmen, die Nachhaltigkeitsrisiken - wie Wasserknappheit, klimabedingte Katastrophen oder den Verlust der Artenvielfalt - nicht berücksichtigen, setzen sich operativen und reputationsbezogenen Schwachstellen aus. Umgekehrt bauen Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Strategien integrieren, Anpassungsfähigkeiten auf, die es ihnen ermöglichen, Unsicherheiten zu bewältigen und ihre langfristige Lebensfähigkeit zu sichern. Die Bemühungen von Nestlé zur Förderung einer nachhaltigen Beschaffung und des Wasserschutzes spiegeln beispielsweise das strategische Engagement des Unternehmens wider, ressourcenbezogene Risiken zu mindern und gleichzeitig globale Umweltziele zu unterstützen.

Durch die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Strategie werden Unternehmen mit globalen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Prioritäten, wie den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDGs), in Einklang gebracht. Sachs (2015) hebt die zentrale Rolle von Unternehmen bei der Erreichung der SDGs hervor, da sie in der Lage sind, Ressourcen zu mobilisieren, Innovationen voranzutreiben und globale Systeme zu beeinflussen. Indem sie die SDGs in ihre strategischen Ziele einbeziehen, tragen Unternehmen zum globalen Fortschritt bei und verbessern gleichzeitig ihr eigenes Wertversprechen. Initiativen wie die Verpflichtung von Microsoft, bis 2030 kohlenstofffrei zu werden, zeigen, wie die Ausrichtung der Strategie auf Nachhaltigkeit nicht nur dringende globale Herausforderungen angeht, sondern auch den Ruf des Unternehmens und das Vertrauen der Stakeholder*innen stärkt. Die Einbettung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie ist eine wesentliche Voraussetzung, um soziale Auswirkungen zu erzielen, Innovationen voranzutreiben und langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Dieser Ansatz stellt sicher, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur über den Gewinn definiert wird, sondern über den Wert, den es für die Gesellschaft und den Planeten schafft.

Strategie und strategische Planung

Strategie schafft ein gemeinsames Verständnis davon, was eine Organisation erreichen will und was sie tun muss, um ihre Ziele zu erreichen. Strategische Pläne schlagen die Brücke von der allgemeinen Ausrichtung zu spezifischen Projekten und täglichen Maßnahmen, die letztendlich die Strategie umsetzen.

Abbildung 2. Strategische Planung



Quelle: Essential Guide to Strategic Planning, <https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning>

Die Strategie legt die langfristige Ausrichtung des Unternehmens fest. Sie legt dar, was das Unternehmen tun wird, um sich im Wettbewerb zu behaupten und auf den von ihm gewählten Märkten erfolgreich zu sein, oder – im öffentlichen Sektor – was die Behörde tun wird, um ihren Auftrag zu erfüllen.

Aufgabe 1. Einen wertvollen Beitrag leisten

Beginnen Sie damit, über den möglichen sozialen Beitrag Ihrer (fiktiven oder realen) Organisation nachzudenken – erstellen Sie einen strategischen Rahmen, der sich nur auf das konzentriert, was für Ihr Projekt relevant ist – kritische Annahmen, relevante Messgrößen und die Schlüsselinitiativen, die Ihr Projekt benötigt, um effektiv zu den Unternehmenszielen beizutragen, auch wenn sich diese Ziele ändern.

Die strategische Planung legt fest, wie das Unternehmen seine strategischen Ziele mittelfristig verwirklichen will. Allzu oft werden strategische Pläne erstellt und dann vergessen, bis der nächste Planungszyklus beginnt. Ein gut ausgearbeiteter strategischer Plan verwandelt eine Unternehmensstrategie in einen klaren Fahrplan mit Initiativen, Maßnahmen und Investitionen, die zur Umsetzung der Strategie und zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind.

Die strategische Planung ist von entscheidender Bedeutung, da sie einer Organisation eine klare Richtung vorgibt und dazu beiträgt, Ressourcen und Anstrengungen auf die Erreichung langfristiger Ziele auszurichten.

Abbildung 3. Hauptgründe für die Bedeutung der strategischen Planung



Quelle: Autor

Die Integration von **Zielen mit sozialer Wirkung** in einen Strategieplan ermöglicht es einer Organisation, umfassendere gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen und gleichzeitig ihre Geschäftsziele zu erreichen. Im Folgenden finden Sie einen strukturierten Ansatz für die Einbindung von Zielen mit sozialer Wirkung in die Strategie und strategische Planung:

1. Abstimmung der Ziele für soziale Auswirkungen mit dem Auftrag und der Vision

Beginnen Sie damit, den Auftrag und die Vision der Organisation zu überprüfen, um sicherzustellen, dass sie ein Engagement für positive soziale Auswirkungen widerspiegeln. Aktualisieren Sie sie gegebenenfalls, um soziale und ökologische Bestrebungen einzubeziehen. Definieren Sie, was soziale Auswirkungen für die Organisation bedeuten und wie sie sich mit dem Hauptgeschäftszweck vereinbaren lassen. Ein Technologieunternehmen könnte sich beispielsweise auf die digitale Eingliederung konzentrieren, während ein Lebensmittelunternehmen den Schwerpunkt auf eine nachhaltige Beschaffung legt.

2. Identifizierung relevanter Bereiche mit sozialen Auswirkungen

Führen Sie eine Wesentlichkeitsanalyse durch, um die sozialen und ökologischen Themen zu ermitteln, die für die Stakeholder (Kund*innen, Mitarbeiter*innen, Investor*innen, Gemeinden usw.) am wichtigsten sind und einen starken Bezug zum Unternehmen haben. Wählen Sie spezifische Bereiche aus, in denen die Organisation einen spürbaren Einfluss ausüben kann, wie Bildung, Gesundheit, ökologische Nachhaltigkeit oder wirtschaftliche Entwicklung.

3. Setzen Sie klare, messbare Ziele für die soziale Wirkung

Legen Sie klare, umsetzbare Ziele fest, die sich an den Prioritäten der sozialen Wirkung orientieren. Setzen Sie sich SMART-Ziele (spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden), um die Verfolgung und Rechenschaftslegung zu erleichtern. Ein Finanzinstitut könnte sich zum Beispiel das Ziel setzen, die Finanzierung für unterrepräsentierte Unternehmer in den nächsten fünf Jahren um einen bestimmten Prozentsatz zu erhöhen.

4. Soziale Auswirkungen in die strategischen Kernziele einbeziehen

Integrieren Sie Ziele mit sozialer Wirkung direkt in die allgemeinen Unternehmensziele. Wenn ein Ziel beispielsweise darin besteht, die Kohlenstoffemissionen zu reduzieren, könnte dies mit der betrieblichen Effizienz, der Produktentwicklung oder dem Lieferkettenmanagement verknüpft werden. Stellen Sie sicher, dass die Ziele für soziale Auswirkungen die finanziellen und betrieblichen Ziele ergänzen, um eine kohärente Strategie zu schaffen, die sowohl den Gewinn als auch den Zweck berücksichtigt.

5. Stakeholder*innen einbinden und Partnerschaften bilden

Beziehen Sie Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Investor*innen und Gemeindemitglieder ein, um Beiträge zu den sozialen Zielen zu erhalten und sicherzustellen, dass diese mit den Erwartungen der Stakeholder*innen übereinstimmen. Bauen Sie Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen, Nichtregierungsorganisationen oder anderen Organisationen mit Fachwissen in relevanten Bereichen auf. Diese Kooperationen können die Wirkung verstärken und Glaubwürdigkeit bei der Erreichung sozialer Ziele schaffen.

6. Soziale Auswirkungen in die wichtigsten Leistungsindikatoren (KPIs) einbeziehen

Integrieren Sie neben den Finanzkennzahlen auch Kennzahlen zur sozialen Wirkung in die Leistungsüberprüfung und Berichterstattung. Dazu könnten Kennzahlen zur Emissionsreduzierung, zu Investitionen in die Gemeinschaft oder zur Verbesserung des sozialen Wohlergehens gehören. Verfolgen Sie diese KPIs regelmäßig und berichten Sie darüber, sowohl intern als auch in externen Nachhaltigkeitsberichten, um Transparenz und Rechenschaftspflicht zu schaffen.

7. Befähigung von Führungskräften und Zuweisung von Ressourcen

Sorgen Sie für die Zustimmung der Führungskräfte und ernennen Sie Vorreiter*innen, die Initiativen für soziale Auswirkungen vorantreiben. Geben Sie diesen Führungskräften die notwendigen Befugnisse, Budgets und Unterstützung für die Umsetzung von Projekten mit sozialer Wirkung an die Hand. Weisen Sie Ressourcen, wie z. B. Finanzmittel und Talente, für Ziele mit sozialer Wirkung zu und betten Sie sie in die Pläne und Budgets der Abteilungen ein, um sicherzustellen, dass sie umsetzbar und nachhaltig sind.

8. Förderung einer Kultur der sozialen Verantwortung

Vermitteln Sie der gesamten Organisation die Bedeutung der sozialen Ziele. Ermutigen Sie Mitarbeiter*innen auf allen Ebenen, Ideen und Initiativen einzubringen, die diese Ziele unterstützen. Bieten Sie Schulungen und Anreize an, die auf die soziale Verantwortung abgestimmt sind, und schaffen Sie so eine Kultur, in der die Mitarbeiter*innen motiviert sind, sowohl geschäftliche als auch soziale Ziele voranzutreiben.

9. Regelmäßig bewerten und anpassen

Kontinuierliche Überwachung der Wirksamkeit von Strategien für soziale Auswirkungen, Sammlung von Daten, um zu verstehen, was funktioniert und wo Verbesserungen erforderlich sind. Anpassung von Zielen und Strategien als Reaktion auf Veränderungen im sozialen, ökologischen oder regulatorischen Umfeld, um sowohl die geschäftlichen als auch die sozialen Prioritäten im Auge zu behalten.

Rahmen 1. Beispiele für Ziele mit sozialer Wirkung in der strategischen Planung

- **Nachhaltiger Betrieb:** Verringerung des ökologischen Fußabdrucks durch Abfallvermeidung und Nutzung erneuerbarer Energiequellen.
- **Inklusive Belegschaft:** Ziele für Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration setzen, um eine repräsentative Belegschaft und faire Chancen zu gewährleisten.
- **Engagement für die Gemeinschaft:** Engagement für soziale Programme in den Gemeinden, in denen die Organisation tätig ist, z. B. in den Bereichen Bildung, Gesundheitsfürsorge und wirtschaftliche Entwicklung.

Umsetzung der Strategie in die Praxis

Die Integration sozialer Wirkungsziele in die strategische Planung verbessert nicht nur den Ruf eines Unternehmens, sondern stärkt auch seinen langfristigen Wert und seine Widerstandsfähigkeit.

Soziales Engagement muss in die Strategie und die strategische Planung eingebettet werden. Die Einbettung sozialer Auswirkungen in Ihre Strategie und strategische Planung kann sowohl für Ihre Organisation als auch für die Gemeinschaften, denen Sie dienen, einen dauerhaften Wert schaffen.

Tabelle 1. Schritte zur effektiven Integration sozialer Auswirkungen

Schritte	Aktion	Zweck	Werkzeuge
1. Definieren Sie Ihre Vision der sozialen Wirkung	An der Mission ausrichten	Vergewissern Sie sich, dass Ihre sozialen Ziele mit dem Kernauftrag und den Werten Ihrer Organisation übereinstimmen.	Brainstorming
	Identifizieren von Schlüsselthemen	Bestimmen Sie die sozialen Themen, die bei Ihren Stakeholder*innen am meisten Anklang finden und mit Ihrem Fachwissen übereinstimmen.	Brainstorming
2. Setzen Sie klare Ziele und Vorgaben	Ziele entwickeln	Entwickeln Sie spezifische, messbare, erreichbare, relevante und zeitgebundene Ziele in Bezug auf die soziale Wirkung.	SMART-Ziele
	Engagement der Stakeholder*innen	Beziehen Sie die Betroffenen in den Zielsetzungsprozess ein, um sicherzustellen, dass ihre Perspektiven und Bedürfnisse berücksichtigt werden.	Gastredner*innen
3. Durchführung einer sozialen Folgenabschätzung	Grundlegende Bewertung durchführen	Analysieren Sie die aktuellen sozialen Bedingungen und Bedürfnisse in den Gemeinden, die Sie betreffen.	Simulation der Bedarfsermittlung in der Gemeinde
	Metriken zur Designwirkung	Festlegung von zentralen Leistungsindikatoren (KPIs) zur Messung der sozialen Auswirkungen, einschließlich qualitativer und	Stakeholder-Rollenspiele / Praxisbeispiele

		quantitativer Messgrößen.	
4. Soziale Auswirkungen in die strategische Planung einbeziehen	Strategische Prioritäten	Integrieren Sie soziale Ziele in die strategischen Prioritäten und Initiativen Ihrer Organisation.	Rollenspiele
	Ressourcen-zuteilung	Zuweisung von Ressourcen (Zeit, Budget, Personal) speziell für Projekte und Initiativen mit sozialer Wirkung.	Simulation der Ressourcenzuweisung
5. Förderung einer Kultur der sozialen Verantwortung	Ausbildung und Entwicklung	Schulung der Mitarbeiter*innen, damit sie die Bedeutung der sozialen Auswirkungen verstehen und wissen, wie sie dazu beitragen können.	Workshop über soziale Auswirkungen
	Anreize	Schaffen Sie Anreize für Teams, neben den traditionellen Geschäftszielen auch Ziele mit sozialer Wirkung zu verfolgen.	Gastredner*innen
6. Zusammenarbeit mit Partner*innen	Strategische Allianzen	Bilden Sie Partnerschaften mit Nichtregierungsorganisationen (NRO), kommunalen Organisationen und anderen Unternehmen, um Ihren sozialen Einfluss zu erhöhen.	Simulationsübung zur Partnerschaft Gastredner*innen
	Gemeinsame Ressourcen	Nutzen Sie gemeinsame Ressourcen und Fachkenntnisse, um Ihre Wirkung zu maximieren.	Gastredner*innen
7. Kommunizieren und engagieren	Transparenz	Kommunizieren Sie regelmäßig Ihre sozialen Ziele, Fortschritte und Ergebnisse an Ihre Stakeholder*innen, einschließlich Mitarbeiter*innen, Kund*innen und die Gemeinschaft.	Simulation der Stakeholder-Kommunikation
	Feedback-Mechanismen	Richten Sie Kanäle für das Feedback von Stakeholder*innen ein,	Stakeholder-Feedback Design

		um Ihre sozialen Initiativen kontinuierlich zu verbessern.	
8. Überwachen und Evaluieren	Laufende Bewertung	Bewerten Sie Ihre sozialen Initiativen regelmäßig und erstatten Sie darüber Bericht, um ihre Wirksamkeit zu beurteilen.	Soziale Folgenabschätzung und Berichterstattung
	Iterative Verbesserung	Nutzung der Bewertungsergebnisse zur Verfeinerung der Strategien und zur Verbesserung künftiger Initiativen.	Strategische Verfeinerung und Aktionsplanung
9. Showcase Wirkung	Storytelling	Erzählen Sie Erfolgsgeschichten und Fallstudien, die die positiven sozialen Veränderungen aufzeigen, die Ihre Organisation ermöglicht hat.	Workshop zum Storytelling und zur Entwicklung von Fallstudien
	Berichte über die Auswirkungen	Veröffentlichen Sie jährliche Wirkungsberichte, in denen Sie Ihre sozialen Aktivitäten und Ergebnisse detailliert darstellen.	Bericht über die Auswirkungen
10. Sich für ein langfristiges Engagement einsetzen	Nachhaltigkeit	Entwicklung langfristiger Strategien, die eine dauerhafte soziale Wirkung gewährleisten, statt einmaliger Projekte.	Strategie für nachhaltige soziale Auswirkungen
	Investitionen der Gemeinschaft	Erwägen Sie die Einrichtung einer Stiftung oder eines speziellen Fonds zur Unterstützung laufender sozialer Initiativen.	Stiftung

Wenn Sie diese Schritte befolgen, können Sie einen strategischen Plan erstellen, der die soziale Wirkung wirklich in die DNA Ihrer Organisation integriert und sowohl den organisatorischen Erfolg als auch positive Veränderungen in der Gemeinschaft fördert.

Fallstudie 1: Integration von Zielen der sozialen Wirkung bei GreenLeaf Foods

Hintergrund

GreenLeaf Foods, ein mittelgroßes Lebensmittelunternehmen, beschloss, soziale Ziele in seine Geschäftsstrategie zu integrieren, um der Nachfrage der Verbraucher*innen nach nachhaltigen und ethisch einwandfrei produzierten Waren nachzukommen. Mit seinem Schwerpunkt auf pflanzlichen Lebensmitteln hatte GreenLeaf eine natürliche Ausrichtung auf ökologische Ziele, wollte aber seine Wirkung noch verstärken. Das Unternehmen verfolgte mehrere soziale Ziele, darunter die Verringerung des CO₂-Ausstoßes, die ethische Beschaffung von Zutaten und die Unterstützung lokaler Gemeinschaften. Die Herausforderung bestand darin, diese Ziele auf messbare Weise umzusetzen, um die Rechenschaftspflicht zu gewährleisten und den Stakeholder*innen die Ergebnisse vor Augen zu führen.

Festlegung von Zielen für soziale Auswirkungen

GreenLeaf Foods hat drei zentrale Ziele für die sozialen Auswirkungen festgelegt:

1. **Ökologische Nachhaltigkeit:** Erreichen einer 30-prozentigen Reduzierung der Kohlenstoffemissionen in der gesamten Lieferkette innerhalb von drei Jahren.
2. **Ethische Beschaffung:** Umstellung auf 100 % ethisch erzeugte Zutaten durch Zusammenarbeit mit zertifizierten Lieferant*innen und Landwirt*innen.
3. **Unterstützung der Gemeinschaft:** Investieren Sie 2 % des Jahresgewinns in lokale Gemeindeprogramme, insbesondere in solche, die sich mit Ernährungsunsicherheit und Bildungsförderung befassen.

Diese Ziele wurden aufgrund ihrer Übereinstimmung mit den Markenwerten von GreenLeaf, ihrer Auswirkungen auf die Stakeholder*innen und ihrer Relevanz für Branchentrends ausgewählt.

Strategie zur Umsetzung

GreenLeaf Foods begann mit der Einrichtung eines abteilungsübergreifenden Ausschusses für soziale Auswirkungen, der die Fortschritte der Initiative überwachen und darüber berichten sollte. Das Unternehmen ging auch Partnerschaften mit Drittorganisationen ein, um seine Beschaffungsstandards zu verifizieren und die Kohlenstoffemissionen zu überwachen. Darüber hinaus hat GreenLeaf Bildungsprogramme und Freiwilligeninitiativen für Mitarbeiter*innen ins Leben gerufen, die dazu beitragen, eine Kultur des sozialen Engagements zu fördern.

Um die Fortschritte zu verfolgen, hat der Ausschuss für jedes Ziel maßgeschneiderte Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators - KPI) entwickelt:

1. KPIs zur Kohlenstoffreduzierung: Monatliche und jährliche Kennzahlen zu den Kohlenstoffemissionen, verglichen mit den Basisdaten der Vorjahre.
2. Ethische Beschaffung - KPIs: Der Prozentsatz der Zutaten aus zertifizierten ethischen Quellen und die Anzahl der Partnerschaften mit ethischen Lieferant*innen.
3. KPIs zur Unterstützung der Gemeinschaft: Finanzielle Beiträge zu Gemeindeprogrammen, Anzahl der freiwilligen Arbeitsstunden von Mitarbeiter*innen und Umfragedaten zur Wirksamkeit von Programmen.

Messung von Auswirkungen und Ergebnissen

Nach einem Jahr der Umsetzung analysierte GreenLeaf Foods die Auswirkungen seiner sozialen Ziele. In Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit hatte GreenLeafs Kohlenstoffemissionen um 10 % abgenommen, wodurch das Unternehmen auf dem besten Weg war, sein Dreijahresziel zu erreichen. Beim Ziel der ethischen Beschaffung waren die Fortschritte geringer, da nur 60 % der Zutaten aus ethischen Quellen stammten. GreenLeaf reagierte darauf, indem es die

Anforderungen an die Lieferant*innen anpasste und kleinere Lieferant*innen bei der Erfüllung der Zertifizierungsstandards unterstützte. Was die Unterstützung der Gemeinden betrifft, so investierte GreenLeaf 1,5 % seines Gewinns, was von den örtlichen Gemeinden positiv aufgenommen wurde, wie eine Umfrage ergab, die eine Verbesserung der Ernährungssicherheit bei den Begünstigten um 20 % ergab.

Um für Transparenz zu sorgen, veröffentlichte GreenLeaf einen jährlichen **Bericht über die sozialen Auswirkungen**, in dem diese Kennzahlen und die Maßnahmen zur Behebung von Defiziten aufgeführt sind. Darüber hinaus führte das Unternehmen eine Mitarbeiter*innenbefragung durch, aus der hervorging, dass 85 % der Mitarbeiter*innen sich motivierter fühlten, für ein sozial verantwortliches Unternehmen zu arbeiten, was darauf hindeutet, dass die Ziele auch die Arbeitsmoral und die Mitarbeiter*innenbindung verbessern.

Testen Sie Ihr Wissen über Modul 1 – Corporate Governance und Strategie

1. Wahr oder Falsch

	Frage	Antwort (Richtig / Falsch)
Q.1	Programme und Maßnahmen zur Förderung des sozialen Wohlergehens können unter verschiedenen Namen laufen: Cause Marketing, Beschäftigungsengagement, CSR, einschließlich ESGs, SDGs, soziales Unternehmertum, usw.	
Q.2	Der erste Schritt, um soziale Auswirkungen in die Strategie Ihrer Organisation einzubinden, ist die Durchführung einer sozialen Folgenabschätzung.	
Q.3	Das Setzen von SMART-Zielen bedeutet, dass die Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden sind.	
Q.4	Die Zusammenarbeit mit externen Partner*innen kann die sozialen Bemühungen einer Organisation durch die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen und Fachkenntnisse verbessern.	
Q.5	Die Überwachung und Evaluierung von Initiativen mit sozialer Wirkung ist nicht erforderlich, sobald das Projekt angelaufen ist.	

Richtige Antworten: Richtig Q1, Q3, Q4; Falsch Q2, Q5

2. Multiple-Choice

	Frage	Mögliche Antworten	Richtige Antwort (A/B/C/D)
Q.1	Was ist der erste Schritt, um die soziale Wirkung in die Strategie Ihrer Organisation einzubinden?	A) Setzen Sie klare Ziele und Vorgaben B) Definieren Sie Ihre Vision der sozialen Wirkung C) Durchführung einer sozialen Folgenabschätzung D) Förderung einer Kultur der sozialen Verantwortung	
Q.2	Was ist ein wichtiger Aspekt bei der Durchführung einer sozialen Folgenabschätzung?	A) Identifizierung potenzieller Partnerschaften B) Analyse der aktuellen sozialen Bedingungen und Bedürfnisse C) Zuteilung von Haushaltsmitteln für Projekte D) Erarbeitung von Marketingstrategien	

Q.3	Wie kann eine Organisation eine Kultur der sozialen Verantwortung fördern?	A) Durch die ausschließliche Konzentration auf die finanzielle Leistung B) Durch die Bereitstellung von Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten C) Durch Einschränkung des Engagements der Stakeholder*innen D) Durch eine Verringerung der Bemühungen um die Gemeinschaft	
Q.4	Was sollte die Kommunikationsstrategie in Bezug auf die sozialen Auswirkungen beinhalten?	A) Weitergabe von ausschließlich finanziellen Leistungskennzahlen B) Regelmäßige Aktualisierungen der Ziele, Fortschritte und Ergebnisse im Bereich der sozialen Auswirkungen C) Minimierung des Stakeholder-Feedbacks D) Konzentration nur auf erfolgreiche Projekte	
Q.5	Wie lässt sich die soziale Wirkung Ihrer Organisation wirkungsvoll darstellen?	A) Die Geheimhaltung von Projekten B) Verfeinerung der Strategien und Verbesserung künftiger Initiativen C) Um sicherzustellen, dass keine Änderungen am ursprünglichen Plan vorgenommen werden D) Um die Einbeziehung von Stakeholder*innen zu vermeiden	

Richtige Antworten: Q1: B, Q2: B, Q3: B, Q4: B; Q5: B

Aufgabe 2. Entwicklung einer Strategie für soziale Auswirkungen

Zielsetzung: Die Teilnehmer*innen entwerfen eine Strategie für soziale Auswirkungen für eine fiktive oder reale Organisation und integrieren die erlernten Konzepte über soziale Auswirkungen in die strategische Planung.

Leitlinien:

1. **Wählen Sie eine Organisation:** Wählen Sie eine fiktive Organisation oder ein reales gemeinnütziges oder gewinnorientiertes Unternehmen. Geben Sie eine kurze Beschreibung der Organisation, einschließlich ihres Auftrags und ihrer Hauptaktivitäten.
2. **Identifizieren Sie soziale Belange:** Recherchieren und identifizieren Sie 2-3 relevante soziale Themen, die mit dem Auftrag der Organisation und den Gemeinden, denen sie dient, übereinstimmen. Erklären Sie, warum diese Themen wichtig sind.
3. **Definieren Sie eine Vision der sozialen Auswirkungen:** Formulieren Sie eine klare Vision für die soziale Wirkung der Organisation. Diese Vision sollte widerspiegeln, wie die Organisation die identifizierten sozialen Probleme angehen will.
4. **Setzen Sie SMART-Ziele:** Entwickeln Sie 3-5 SMART-Ziele, die sich auf die Vision der sozialen Wirkung beziehen. Stellen Sie sicher, dass jedes Ziel spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden ist.
5. **Führen Sie eine soziale Folgenabschätzung durch:** Beschreiben Sie die Schlüsselemente einer Sozialverträglichkeitsprüfung, die die Organisation nutzen könnte, um die aktuellen sozialen Bedingungen zu verstehen. Fügen Sie die Arten von Daten hinzu, deren Erhebung sinnvoll wäre.

6. **Skizzieren Sie strategische Initiativen:** Schlagen Sie 2-3 strategische Initiativen oder Programme vor, die die Organisation umsetzen könnte, um ihre sozialen Ziele zu erreichen. Erläutern Sie, wie diese Initiativen die identifizierten sozialen Probleme angehen werden.
7. **Erstellen Sie einen Kommunikationsplan:** Entwickeln Sie einen kurzen Kommunikationsplan, der darlegt, wie die Organisation die Stakeholder*innen über ihre sozialen Ziele und Initiativen informieren wird. Dazu gehören auch Methoden für Transparenz und Feedback.
8. **Überwachung und Bewertung:** Beschreiben Sie, wie die Organisation die Wirksamkeit ihrer sozialen Initiativen überwachen und bewerten wird. Fügen Sie spezifische Metriken oder Indikatoren hinzu, die zur Erfolgsmessung verwendet werden sollen.

Ergebnisse:

1. **Papier:** Ein schriftliches Dokument (3-5 Seiten), in dem die Strategie der sozialen Auswirkungen dargelegt wird.
2. **Präsentation:** Bereiten Sie eine Präsentation (5-10 Minuten) vor, die Ihre Strategie für soziale Auswirkungen zusammenfasst. Heben Sie die wichtigsten Punkte hervor, einschließlich der Vision für soziale Auswirkungen, der Ziele, Initiativen und des Bewertungsplans.
3. **Reflexion:** Schreiben Sie nach der Präsentation eine kurze Reflexion (1-2 Absätze) darüber, was Sie während dieser Aufgabe über die Bedeutung der sozialen Auswirkungen in der strategischen Planung gelernt haben.

Referenzen

1. Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011): Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. HBR
2. Freeman, Edward R.; Dmytriiev, Sergiy D.; Phillips, Robert A. (2021), Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm, Journal of Management 47(5):014920632199357, <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
3. Hart, Stuart L. and Milstein, Mark (2003), Creating Sustainable Value, Academy of Management Perspectives 17(2), <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
4. Sinek, Simon (2009), Start with Why, Portfolio - Penguin group
5. Bansal, P. and DesJardine, M. R. (2014), Business sustainability: It is about time, Strategic Organization, 12(1), 70-78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
6. Edmans, Alex (2012), The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility, Academy of Management Perspectives 26(4), 1-19, available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2054066> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2054066>
7. Shleifer, Andrei and Vishny Robert W. (1997), A Survey of Corporate Governance, The Journal of Finance, Vol. 52, No. 2, pp. 737-783, available at: <https://www.jstor.org/stable/2329497>, <https://doi.org/10.2307/2329497>
8. Friede, Gunnar; Busch, Timo and Bassen, Alexander (2015), ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies, Journal of Sustainable Finance & Investment, Volume 5, Issue 4, p. 210-233, <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
9. Eccles, Robert G.; Ioannou, Ioannis and Serafeim, George (2014), The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, Management Science, Vol. 60, No. 11, pp. 2835-2857 <https://www.jstor.org/stable/24550546>
10. Valentine, Sean and Godkin, Lynn (2016), Ethics policies, perceived social responsibility, and positive work attitude, The Irish Journal of Management, Volume 35 (2016): Issue 2, <https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0013>
11. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (2011), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley & Sons

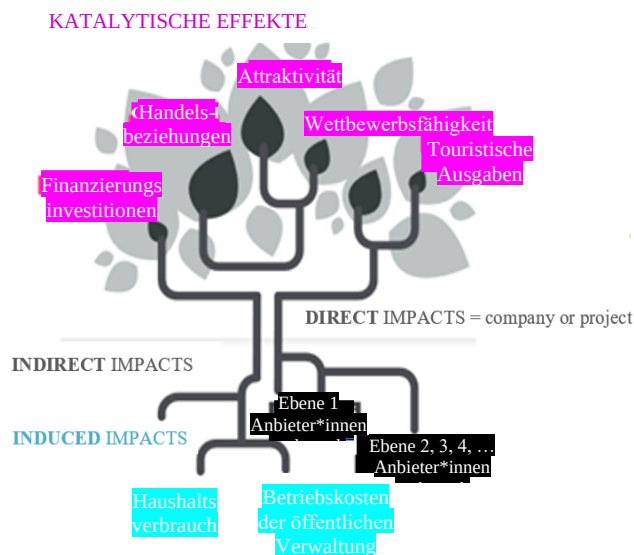
MODUL 2: TERRITORIALANALYSE

Beschreibung Modul 2 	➤ Welches ist das relevante Gebiet für die Tätigkeit der SIM? (institutionelle und wirtschaftliche Analyse) ➤ Vor welchen Herausforderungen steht das Aktionsgebiet der SIM? ➤ Wer sind die Hauptakteur*innen der SIM-Maßnahmen?
Ziele 	➤ Verständnis für das lokale Ökosystem, in dem das Unternehmen tätig ist (LO1, LO3) ➤ Identifizierung der sozialen Bedürfnisse, auf die das Unternehmen reagieren könnte (LO4, LO5) ➤ Erkundung der Möglichkeiten von Partnerschaften mit lokalen Akteur*innen (LO2, LO5)
Lernerfolge 	➤ Wissen: Kenntnis und Verständnis des territorialen Kontexts (LO1), des Netzwerks der Akteur*innen und möglicher territorialer Allianzen (LO2, LO3). ➤ Fertigkeiten: Datenerfassung und -analyse, Stakeholder-Mapping (LO4, LO5). ➤ Haltungen: Bewertung der Rolle der territorialen Analyse in der Strategie (LO3).
Dauer 	➤ 6 Stunden

KAPITEL 1: Welches Gebiet?

Ziele und Umfang 	➤ Verständnis des institutionellen Umfelds, in dem das Unternehmen tätig ist, und des Umfangs seines wirtschaftlichen Handelns ➤ Identifizierung des relevanten Gebiets für die SIM-Aktion
Lehrmittel 	➤ Institutionelle Analyse ➤ Kartierungssoftware
Lernerfolge 	LO1 & LO4 ➤ Kenntnis und Verständnis des territorialen Kontextes ➤ Fertigkeiten: Datenanalyse

Welches Gebiet?



Ihr Unternehmen wirkt sich durch das, **was es ist oder tut**, auf die Gebiete aus, in denen es den lokalen Unternehmen den Zugang zu einem Markt ermöglicht, indem es ihre Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung fördert.

Ihr Unternehmen wirkt sich durch seine Ausgabenströme auf die Gebiete aus (**Einkäufe, Gehälter, Steuern, Investitionen**, etc.).

Quelle: <https://utopies.com/wp-content/uploads/2020/07/Empreinte-economique.pdf> (Übersetzung des Autors)

Ziel dieses Teils ist es, ein Verständnis für das lokale Ökosystem zu schaffen, in dem das Unternehmen tätig ist. Wenn wir über die territoriale Verantwortung des Unternehmens sprechen, auf welches Gebiet beziehen wir uns dann? Es ist daher notwendig, das für das Unternehmen relevante Gebiet zu identifizieren, dasjenige, in dem es Beziehungen aufbauen kann/will.

	Zielsetzungen	Methodik/Tools
Verwaltungsgebiet	Verständnis des institutionellen Umfelds, in dem das Unternehmen tätig ist	Institutionelle Analyse
	Identifizierung der öffentlichen Akteur*innen, auf die sich die SIM stützen kann	Erstellung eines Kontaktverzeichnis
Wirtschaftsraum	Den Umfang des wirtschaftlichen Handelns des Unternehmens festlegen	Verwendung von Kund*innen-/Lieferant*innendateien
	Finden Sie die Lieferant*innen und Kund*innen des Unternehmens	Kartierungssoftware
Das Aktionsgebiet der SIM	Definieren Sie den Bereich, auf den SIM seine Maßnahmen konzentrieren möchte	Analyse der Daten

Der Begriff des Territoriums ist polysemisch. Es ist natürlich ein geografischer Raum, aber nicht nur das. Es ist auch – und vor allem – eine soziale Realität, und folglich haben die Akteur*innen je nach ihrer persönlichen Erfahrung unterschiedliche Vorstellungen vom Territorium. Für einen Haushalt zum Beispiel entspricht das Territorium seinem Wohnbereich (vgl.

"[bassin de vie](#)" in der französischen Zonierung). Für ein Unternehmen bezieht sich das Territorium eher auf das Gebiet, in dem seine wirtschaftliche Tätigkeit stattfindet (Verkauf, Einkauf, Personalbeschaffung usw.). Studien zeigen jedoch, dass Unternehmensleiter*innen eine verworrene Sicht auf das Gebiet haben (siehe z. B. die Studie über französische KMU von [Cardebat et al. 2014](#)). Insbesondere haben sie eine unklare Vorstellung von territorialen Unterteilungen und den damit verbundenen Netzwerken von Akteur*innen.

Eine erste Annäherung an das Gebiet des Unternehmens besteht daher darin, das institutionelle Umfeld zu verstehen, in dem das Unternehmen tätig ist.

1.1. Verwaltungsgebiet

Das gesamte Staatsgebiet ist in Bezirke unterteilt, die von öffentlichen Einrichtungen verwaltet werden. Das Spektrum der Zuständigkeiten dieser Gebietskörperschaften hängt vom Grad der Dezentralisierung des Landes ab (vgl. [World Observatory on Subnational Government Finance and Investment](#), OECD/UCLG).

Österreich beispielsweise besteht aus der Bundeshauptstadt Wien und acht weiteren Bundesländern. Diese sind in Bezirke und Statutarstädte, die die Bezirksverwaltung selbst ausüben, gegliedert. Die verschiedenen Verwaltungsebenen umfassen:

- 9 Bundesländer (Bundeshauptstadt Wien)
- Bezirke (79), Statutarstädte (15), eine politische Expositur
- Gemeinden (2890)¹

Zielsetzung: Auf der Grundlage dieses institutionellen Verständnisses des Gebiets sollen die öffentlichen Akteur*innen (oder Dienste) ermittelt werden, mit denen die SIM möglicherweise zusammenarbeiten muss.

1.2. Wirtschaftsgebiet

Ein anderer Ansatz für das Unternehmensgebiet ist der des Gebiets, in dem das Unternehmen seine wirtschaftlichen Aktivitäten ausübt. Dieses Gebiet muss anhand verschiedener Informationsquellen (Kund*innen-, Lieferant*innen-, Mitarbeiter*innendaten usw.) kartiert werden.

Die Karte sollte zeigen

- Die Standorte der operativen Einheiten
- Wo die Mitarbeiter*innen wohnen
- Standorte der Kund*innen
- Lieferorte (Rohstoffe und Lieferant*innen).

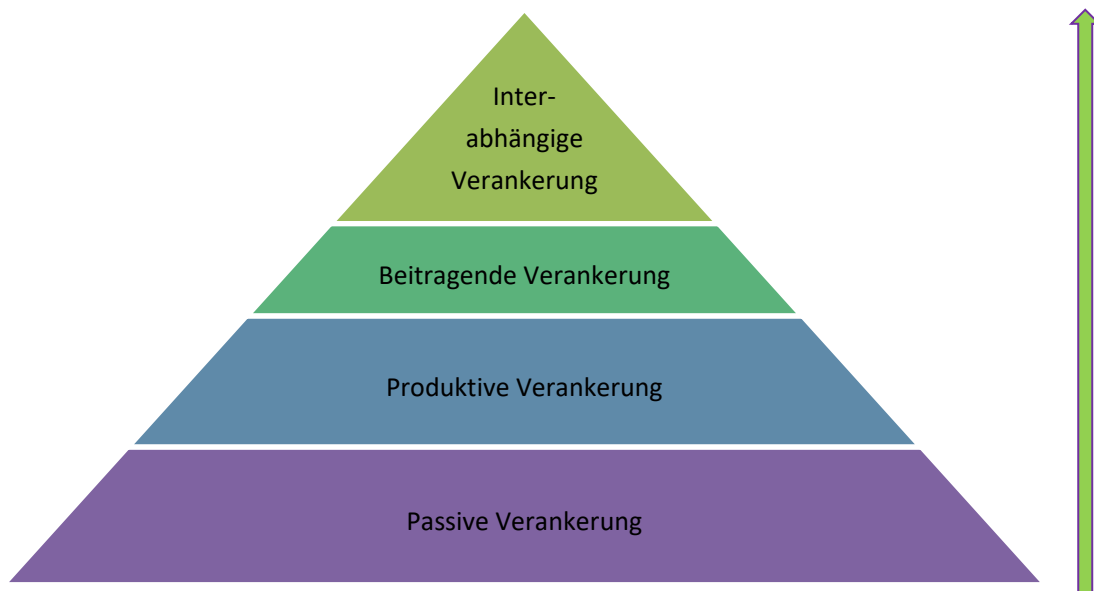
Idealerweise sollte diese Standortbestimmung von einer Beschreibung der damit verbundenen Zahlungsströme begleitet werden, die sich aus der Bilanz des Unternehmens ableiten lassen. Auf diese Weise kann die geografische Verteilung der Zahlungsströme in das und aus dem Unternehmensgebiet veranschaulicht werden.

¹ Mehr Informationen zur österreichischen Verwaltung und ihren Befugnissen: <https://www.parlament.gv.at/verstehen/politisches-system/bund-laender>

Werkzeug: Kartierungssoftware (z. B. QGIS)

1.3. Das Aktionsgebiet der SIM

Wir können eine Abstufung der lokalen Verankerung von Unternehmen in der Art einer Maslowschen Pyramide definieren.



Quelle: [S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance](#), Orée, 2017, S. 13 (Übersetzung des Autors).

"Passive Verankerung: Das Gebiet ist eine Stütze für die Tätigkeit des Unternehmens, das nicht versucht, seine lokale Verankerung über die "licence to operate" hinaus zu entwickeln.

Produktive Verankerung: Das Unternehmen analysiert sein Umfeld, um seine "licence to operate" zu festigen und sein Angebot an die lokalen Bedürfnisse anzupassen. Seine Maßnahmen zielen darauf ab, die Effizienz seiner Produktionsanlagen zu steigern. Es arbeitet an seinem Image und seinem Ruf, um das Vertrauen in einem Umfeld zu erhalten, das es als restriktiver wahrnimmt.

Beitragende Verankerung: Um seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu entwickeln, muss das Unternehmen seine lokale Verankerung stärken. Es engagiert sich in kollektiven Lern- und Ko-Konstruktionsprozessen, die es ihm ermöglichen, in einer Win-Win-Situation zur lokalen Entwicklung beizutragen.

Interdependente Verankerung: Für das Unternehmen ist das Gebiet zu einem Raum für Projekte mit anderen Akteur*innen im lokalen Ökosystem geworden. Dies vervielfacht die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und stärkt seine Fähigkeit, auf seine Märkte zu reagieren." ([S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance](#), Orée, 2017, S. 13, Übersetzung des Autors)

Die im vorangegangenen Abschnitt durchgeführte Analyse wird es ermöglichen, das Unternehmen in dieser Pyramide zu verorten und den Bereich zu identifizieren, in dem das Unternehmen Beziehungen zur lokalen Gemeinschaft aufbauen möchte.

KAPITEL 2: Profil des SIM-Aktionsgebiets

Ziele und Umfang 	Identifizierung der Herausforderungen, mit denen das Gebiet konfrontiert ist, um die sozialen Bedürfnisse zu ermitteln, auf die das Unternehmen mit Hilfe der SIM-Maßnahmen reagieren könnte.
Lehrmittel 	➤ Software für Datenanalyse und Kartierung ➤ PESTEL-/SWOT-Analyse
Lernerfolge 	LO2 & LO4 ➤ Fähigkeit zur Anwendung geeigneter Methoden für die Datenanalyse ➤ Fähigkeit zur Formulierung von Empfehlungen auf der Grundlage der Ergebnisse einer Diagnose

Profil des Aktionsgebiets der SIM

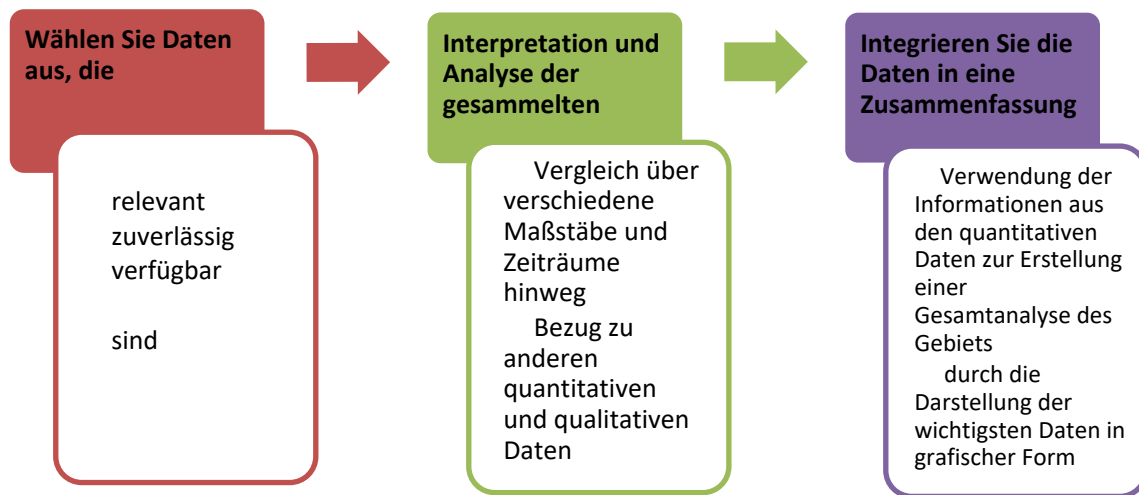
Das Ziel dieses Abschnitts ist es, die Lernenden in die Lage zu versetzen, die Bedürfnisse der Region zu diagnostizieren, indem sie verschiedene Datenquellen nutzen und analysieren. Die Lernenden werden dann in die Lage versetzt, mögliche Handlungsoptionen zu identifizieren.

	Zielsetzungen	Methodik/Tools
Datenerhebung	Sammeln von Informationen über die wirtschaftlichen, sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Bedingungen in dem Gebiet	Definition von Indikatoren Nutzung von Datenbanken
Territoriale Diagnose	Erstellung einer Bestandsaufnahme der Schwachstellen und Möglichkeiten des Gebiets	PESTEL-/SWOT-Analyse
Aktionsachsen für SIM	Identifizierung der Bedürfnisse, auf die das Unternehmen wahrscheinlich reagieren wird Festlegung von Handlungsmöglichkeiten für das Unternehmen	

2.1. Datenerhebung und -analyse

Statistische Indikatoren bieten eine solide Grundlage für die Bewertung der Schwachstellen und Chancen eines Gebiets.

Die Erhebung und Organisation der Daten erfolgt in 3 Phasen:



Quelle: <https://www.diagnostic-territoire.org/documentation/donnees-quantitatives>, Übersetzung des Autors

Um das Gebiet zu charakterisieren, konnten Daten in 4 Bereichen gesammelt werden:

- Wirtschaft (Beschäftigung/Arbeitslosigkeit, Lebensstandard, wirtschaftliche Entwicklung)
- Soziales (Armut/Ausgrenzung, Wohnen, Vielfalt/Behinderung, Demografie)
- Gesellschaftliche Aspekte (Bildung, Gesundheit, Sicherheit, Mobilität, digitaler Zugang, Kultur/Freizeit)
- Umwelt (Umweltverschmutzung, Energiewende).

Es müssen verschiedene Datenquellen mobilisiert werden.

In *Österreich* ist die wichtigste Datenquelle die Statistik Austria als Nationales Statistisches Institut (NSI)², das für die überwiegende Mehrheit der in Österreich erstellten Europa- und Bundesstatistiken verantwortlich ist und ein zentralisiertes und gemeinsames System zur Datenerhebung, Erstellung und Verbreitung statistischer Informationen darstellt.

Werkzeuge: Datenanalyse- und Kartierungssoftware.

2.2. Territoriale Diagnose

Ziel ist es, auf der Grundlage der gesammelten Daten ein Porträt der Region zu entwerfen. Mit der Analyse sollen zwei Hauptfragen beantwortet werden: Welches sind die wichtigsten Probleme in der Region? Welche Ressourcen können für künftige Projekte mobilisiert werden?

Methodik und Instrumente: PESTEL und SWOT

² <https://www.statistik.at/>

→ **Die auf ein Gebiet angewandte PESTEL-Analyse** (politisch, wirtschaftlich, soziokulturell, technologisch, ökologisch, rechtlich) ermöglicht es, die territoriale Dynamik durch die Untersuchung externer Faktoren zu verstehen.

- Politik: Lokale Programme, europäische Subventionen
 - *Beispiel: Finanzielle Unterstützung für Energiewendeprojekte ist möglich*
- Wirtschaft: Wachstumsindikatoren, Beschäftigungsstrukturen
 - *Beispiel: Das Gebiet hat eine hohe Arbeitslosenquote, insbesondere unter jungen Menschen.*
- Soziokulturell: Verbrauchergewohnheiten, Demografie
 - *Beispiel: Eine alternde Gemeinschaft wird Dienstleistungen für ältere Menschen entwickeln müssen*
- Technologisch: digitale Ausrüstung, Innovationen
 - *Beispiel: Ein ländliches Gebiet, das mit Glasfaserkabeln ausgestattet ist, kann für Telearbeiter*innen attraktiv sein*
- Umwelt: Luftqualität, Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen
- Rechtliches: Spezifische Vorschriften oder Beschränkungen

→ **SWOT-Analyse:** Integrieren Sie die Ergebnisse der PESTEL-Analyse mit einer internen Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen, um umsetzbare Erkenntnisse und strategische Empfehlungen abzuleiten.

		Positiv	Negativ
		STÄRKEN	SCHWACHSTELLEN
Intern		Interne Merkmale des Gebiets, die einen Vorteil darstellen, von dem das Unternehmen profitieren kann	Die internen Merkmale des Gebiets, die seine Entwicklung behindern - und die das Unternehmen zu korrigieren versuchen kann
		MÖGLICHKEITEN	BEDROHUNGEN
Extern		Externe Faktoren, die das Gebiet für seine eigene Entwicklung nutzen kann und zu deren Mobilisierung das Unternehmen beitragen kann	Externe Faktoren, die dem Gebiet schaden können - und die das Unternehmen abmildern helfen kann

2.3. Aktionsachsen für SIM

Die Analyse des Entwicklungspotenzials des Gebiets und der identifizierten Probleme (SWOT-Analyse) sollte dazu beitragen, Aktionswege zu identifizieren, die es dem Unternehmen ermöglichen, seine lokale Verankerung zu stärken. Diese Maßnahmen sollten die Fragen "Wo wollen wir hin?" und "Wie kommen wir dorthin?" beantworten.

Wohin soll ich gehen?

Die strategische Ausrichtung sollte sich aus einer klar definierten Vision ergeben, die von nach Prioritäten geordneten und messbaren Zielen begleitet wird. Die Ziele müssen natürlich mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens übereinstimmen, realistisch und zahlenmäßig begrenzt sein. Einige Ziele können kurzfristig erreicht werden, während für andere ein längerer Zeitrahmen erforderlich ist.

Die gängigste Methode zur Entwicklung einer solchen Vision ist die Organisation von Workshops. Unabhängig von der gewählten Methode muss der Prozess eine breite Beteiligung der Gemeinschaft beinhalten. Die vorgeschlagene strategische Ausrichtung sollte für Rückmeldungen und Kommentare breit gestreut werden, um ein starkes Engagement der Stakeholder*innen zu gewährleisten.

Die Ziele sollten nach Prioritäten geordnet werden, um Entscheidungen über den Einsatz der verfügbaren Ressourcen zu ermöglichen. Die folgenden Faktoren sollten berücksichtigt werden:

- Die potenziellen Auswirkungen der einzelnen Ziele auf die Lösung der ermittelten Probleme,
- Bereits durchgeführte oder geplante Maßnahmen im Zusammenhang mit diesem Ziel,
- Die Beziehung zwischen diesem Ziel und den anderen Zielen.

Wie kann man das erreichen?

Der Aktionsplan beantwortet die Frage: "Wie kommen wir ans Ziel?" Er beinhaltet die Festlegung einer begrenzten Anzahl vorrangiger Maßnahmen, die Verteilung der Zuständigkeiten, die Zeitpläne und die eingesetzten Ressourcen.

Bei der Festlegung prioritärer Maßnahmen sollte eine breite Beteiligung von Stakeholder*innen erfolgen, die die von den vorgeschlagenen Aktivitäten Betroffenen und diejenigen, die deren Erfolg gewährleisten können, einbeziehen. Partnerschaften mit verschiedenen lokalen Akteur*innen, wie z. B. lokalen Behörden, Verbänden und anderen Unternehmen in dem Gebiet, sind für eine erfolgreiche Umsetzung unerlässlich - siehe Unterpunkt 3.

Praktische Übung, vereinfachtes Beispiel:

Aktions-schritte <i>Was wird unter-nommen?</i>	Zuständig-keiten <i>Wer wird es tun?</i>	Zeitleiste <i>Bis wann? (Tag/Monat)</i>	Ressourcen <i>(finanziell, personell, politisch und andere)</i> A. Verfügbar B. Benötigt	Potenzielle Partner*innen <i>Wer könnte beteiligt sein?</i>	Mögliche Hindernisse <i>Welche Personen oder Organisationen könnten Einwände erheben?</i>
Schritt 1:			A. B.		A. B.
Schritt 2:			A. B.		A. B.
Schritt 3:			A. B.		A. B.

KAPITEL 3: Stakeholder-Analyse

Ziele und Umsetzung 	➤ Identifizierung und Kartierung der wichtigsten Stakeholder*innen. ➤ Verständnis für die Bedürfnisse und Erwartungen der Beteiligten. ➤ Priorisierung der Stakeholder*innen auf der Grundlage ihres Einflusses und ihrer Interessen
Lehrmittel 	➤ Stakeholder-Mapping ➤ Power-Interest grid ➤ Risk-Assumptions-Matrix
Lernerfolge 	LO3 & LO5 ➤ Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten ➤ Die Fähigkeit, Machtverhältnisse zu verstehen.

Stakeholder-Analyse

Ziel der SIM-Maßnahmen ist es, die Beziehungen des Unternehmens zur örtlichen Gemeinschaft zu stärken. Sie muss sich auf die lokalen Akteur*innen stützen und deren Bedürfnisse, Erwartungen und Anliegen berücksichtigen. Es ist daher notwendig, die an den geplanten Maßnahmen beteiligten Stakeholder*innen zu ermitteln und zu verstehen, wie sie sich am Ansatz des Unternehmens zur territorialen Verantwortung beteiligen können.

	Zielsetzungen	Methodik/Werkzeuge
Stakeholder kennen und verstehen	Identifizierung der internen und externen Stakeholder*innen für das geplante Projekt	Liste der Interessenvertreter*innen Karte zur Identifizierung von Stakeholder*innen
	Ermitteln Sie ihre Bedürfnisse und Erwartungen	Umfrage & Interviews
Ermittlung der wichtigsten Stakeholder*innen	Bewertung der Bedeutung und des Einflusses der einzelnen Stakeholder*innen	Modelle der Stakeholder-Zuordnung

3.1. Die Stakeholder*innen kennen und verstehen

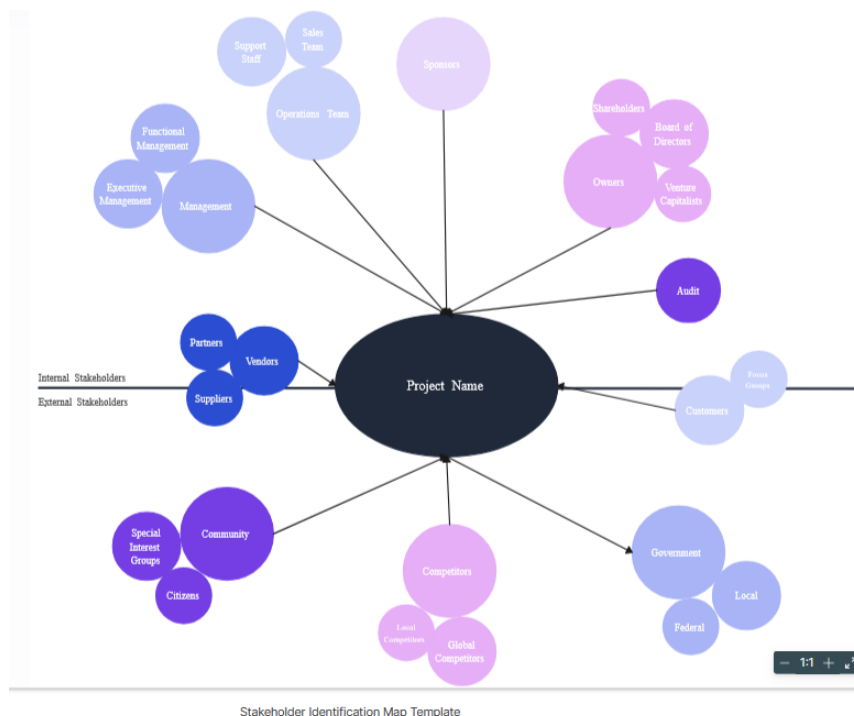
Der Ausgangspunkt ist die Erstellung einer umfassenden Liste interner und externer Stakeholder*innen, die sich für die Aktivitäten der SIM interessieren, von ihnen betroffen sind oder sie beeinflussen können. Die Stakeholder*innen können in verschiedene Kategorien eingeteilt werden: Institutionen (lokale Behörden, öffentliche Dienste), Verbände mit sozialer oder ökologischer Zielsetzung, andere Unternehmen, Bürger*innen (Anwohner*innen, Bürger*innenkollektive, informelle Leiter*innen), Unternehmensmitarbeiter*innen.

Diese Stakeholder*innen können ihre eigenen Ziele und Ansichten haben, die voneinander abweichen und in Konflikt zueinander stehen können. Es ist wichtig, die Themen zu ermitteln, die für jeden von ihnen wichtig sind, um ihre Bedürfnisse und Erwartungen besser zu verstehen und zu wissen, wie sie miteinander interagieren.

Werkzeuge: Karte zur Identifizierung der Stakeholder*innen (siehe Beispiel 1 unten)

Umfrage zur Erfassung von Beiträgen einer Vielzahl von Stakeholder*innen und Interviews (siehe Beispiel 2 unten)

Beispiel 1: Karte zur Identifizierung der Stakeholder*innen



Quelle: <https://creately.com/guides/stakeholder-diagrams/>

Beispiel 2: Beispiel für die Fragen, die während der Befragung der Stakeholder*innen gestellt wurden

- Was ist für sie/ihn wichtig?
- Was sind seine/ihre Erwartungen an die geplanten Aktivitäten?
- Wie könnte er/sie zu den Aktivitäten beitragen?
- Welchen Nutzen hat er/sie von der erfolgreichen Durchführung dieser Aktivitäten?
- Wie könnte er/sie die Aktivitäten blockieren?

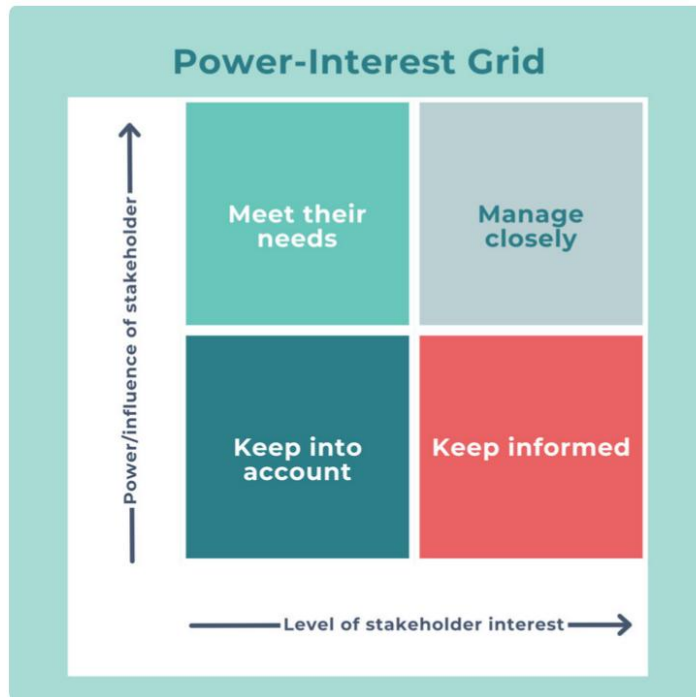
- Gibt es negative Konsequenzen für ihn/sie, wenn die Aktivitäten nicht erfolgreich durchgeführt werden?
- Gibt es andere Stakeholder*innen, die mit seinen/ihren Interessen in Konflikt geraten könnten (und andersherum)?

3.2. Identifizierung der wichtigsten Stakeholder*innen

Um die Maßnahmen der SIM strategisch ausrichten zu können, müssen die Stakeholder*innen nach ihrem Interesse und ihrem Einfluss klassifiziert werden. Potenzielle Risiken, die die Aktivitäten der SIM stören könnten, müssen ebenfalls berücksichtigt werden.

Es können verschiedene Stakeholder-Mapping-Modelle verwendet werden, die jeweils ihre eigenen Vor- und Nachteile haben. Die folgenden Grafiken und Beschreibungen stammen von <https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/>.

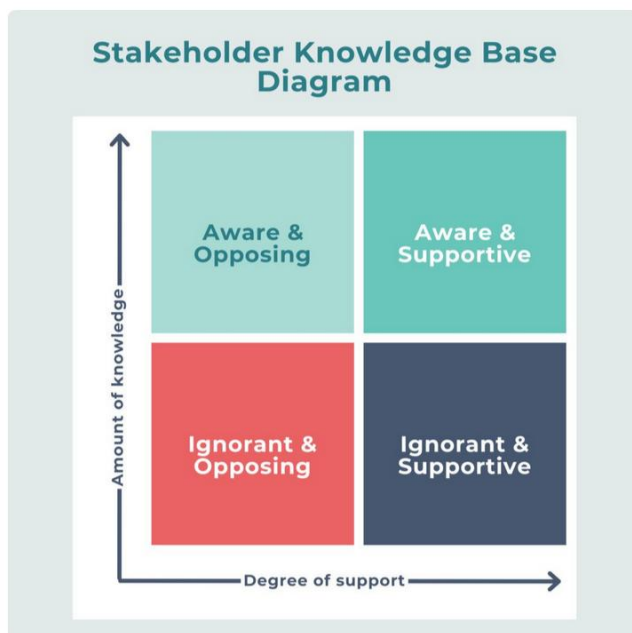
1. Power-Interest-Grid



Jeder Quadrant erfordert unterschiedliche Maßnahmen oder Ebenen des Engagements:

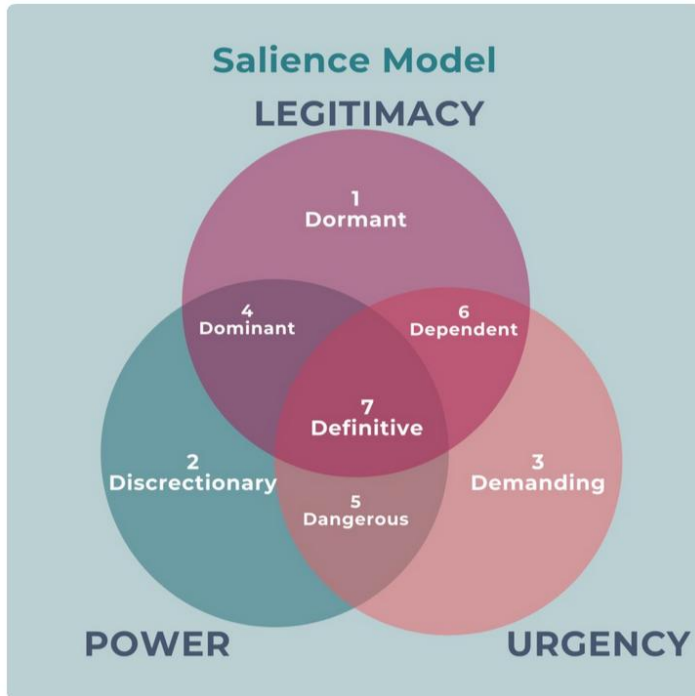
- **Hohe Leistung / hohes Interesse** - engmaschiges Management, regelmäßiges Engagement und Steuerung der Erwartungen
- **Hohe Leistung / geringes Interesse** - Erfüllen Sie ihre Bedürfnisse, halten Sie sie zufrieden und beraten Sie sie aktiv.
- **Geringe Leistung / geringes Interesse** - Überwachung und Bereitstellung von Informationen nach Bedarf
- **Geringe Leistung / hohes Interesse** - Informiert bleiben und Interesse aufrechterhalten

2. Stakeholder Knowledge Base Chart



- **Kenntnis & Oppositionelle** - Diese Stakeholder*innen können ein Risiko darstellen und müssen gemanagt werden.
- **Kenntnis und Unterstützung** - Diese Stakeholder*innen sollten auf dem Laufenden gehalten werden, damit sie sich weiterhin für Ihr Projekt oder Ihre Arbeit einsetzen können.
- **Unwissende und Oppositionelle** - Ein besseres Verständnis dieser Stakeholder*innen kann dazu beitragen, ihre Einstellung zu ändern.
- **Unwissende und Befürworter*innen** - Der Dialog mit diesen Akteur*innen wird dazu beitragen, sie bei der Stange zu halten und ihre Unterstützung zu stärken.

3. Saliency-Model



Gruppe	Attribute	Beispiel	Priorität
1. Ruhend	Hohe Leistung, geringe Legitimität, geringe Dringlichkeit	Eine Führungskraft, die derzeit nicht an dem Projekt beteiligt oder interessiert ist.	Priorität 3 Mit nur einem hervorstechenden Attribut benötigen diese Stakeholder*innen oft die geringste Aufmerksamkeit, sollten aber beobachtet werden, falls sich ihre Situation ändert.
2. Diskretionär	Hohe Legitimität, geringe Macht, geringe Dringlichkeit	Eine lokale Umweltgruppe, die indirekt von Ihrer Arbeit betroffen ist.	
3. Anspruchsvoll	Hohe Dringlichkeit, geringe Leistung, geringe Legitimität	Einheimische, denen das Projekt am Herzen liegt, auch wenn es sich nicht direkt auf sie auswirkt.	
4. Dominant	Hohe Leistung, hohe Legitimität, geringe Dringlichkeit	Ratsgruppen, die befugt sind, Projektpläne zu genehmigen oder abzulehnen.	Priorität 2 Mit zwei hervorstechenden Eigenschaften werden diese Stakeholder*innen von regelmäßiger Kommunikation und Engagement profitieren, um sicherzustellen, dass das Projekt auf Kurs bleibt.
5. Gefährlich	Hohe Leistung, hohe Dringlichkeit, geringe Legitimität	Einzelpersonen oder Gruppen, die (auch wenn sie nicht direkt mit dem Projekt verbunden sind) Probleme verursachen können.	

6. Abhängig	Hohe Dringlichkeit, hohe Legitimität, geringe Macht	Anwohner*innen, die wahrscheinlich keinen Einfluss auf das Projekt nehmen können (ohne eine Gruppe zu bilden oder sich mit anderen Stakeholder*innen zusammenzuschließen, die mehr Macht haben).	
7. Endgültig	Hohe Leistung, hohe Legitimität, hohe Dringlichkeit	Leiter*innen von wichtigen Organisationen, die eng in die Arbeit oder das Projekt eingebunden sind.	Priorität 1 Da diese Stakeholder*innen alle Attribute aufweisen, sind sie Ihre zentrale Stakeholder-Gruppe. Ihre Einbindung und Kommunikation sollte vorrangig behandelt werden.

Quelle: <https://simplystakeholders.com/stakeholder-mapping/>

Diese Stakeholder-Analyse führt zur Identifizierung der wichtigsten Stakeholder*innen, d. h. derjenigen, die ein höheres Risiko- oder Ertragspotenzial aufweisen und für den Projekterfolg besonders wichtig sind. Die Identifizierung der wichtigsten Stakeholder*innen hat den Vorteil, dass die Liste der Stakeholder*innen, mit denen man sich auseinandersetzen muss, auf eine überschaubare Gruppe eingegrenzt wird, dass das Risiko minimiert wird, indem man sich mit den Stakeholder*innen, die ein höheres Risiko darstellen, frühzeitig im Projekt auseinandersetzt, um potenzielle Probleme anzugehen, und dass man sich die Unterstützung derjenigen Stakeholder*innen sichert, die den größten Einfluss auf den Erfolg des Projekts haben.

Testen Sie Ihr Wissen über Modul 2 - Territorialanalyse

1. Wahr oder Falsch

	Frage	Antwort (Richtig / Falsch)
Q.1	Das für ein Unternehmen relevante Gebiet ist zwangsläufig dasjenige, in dem es seine Produkte/Dienstleistungen vertreibt.	F
Q.2	Die territoriale Analyse ermöglicht es den Unternehmen, sich innerhalb ihres Ökosystems zu positionieren.	T
Q.3	Der Beitrag der Unternehmen zur lokalen Entwicklung wird an der Schaffung von Arbeitsplätzen gemessen. Größere Unternehmen tragen daher mehr zur lokalen Entwicklung bei als kleinere.	F
Q.4	Die so genannten "Stakeholder*innen" sind die Partner*ubbeb, mit denen das Unternehmen normalerweise interagiert.	F
Q.5	Die SWOT-Analyse dient dazu, die wichtigsten Stakeholder*innen eines Projekts zu ermitteln.	F

2. Multiple-Choice

	Frage	Mögliche Antworten	Richtige Antwort (A/B/C/D)
Q.1	Was ist das Hauptziel der territorialen Analyse für die SIM?	a. Bewertung der Mitarbeiter*innenleistung b. Ermittlung internationaler Wachstumschancen c. Verstehen des lokalen Ökosystems und der sozialen Bedürfnisse d. Senkung der Betriebskosten des Unternehmens	C
Q.2	Was ist der erste Schritt bei der Stakeholder-Analyse?	a. Erstellen Sie eine Risikomatrix b. Identifizierung und Verständnis der Stakeholder*innen c. Ausarbeitung eines Partnerschaftsplans d. Messung der sozialen Auswirkungen	B
Q.3	Welcher Aspekt wird bei einer PESTEL-Analyse nicht berücksichtigt?	a. Politisch b. Wirtschaftlich c. Nachhaltig d. Rechtlich	C

Q.4	Welcher Art von Verankerung entspricht im Modell der territorialen Verankerung von Unternehmen ein Unternehmen, das aktiv mit lokalen Akteur*innen zusammenarbeitet, um Innovationen zu entwickeln?	a. Passiv b. Produktiv c. Beitragspflichtig d. Voneinander abhängig	D
Q.5	Welches Instrument kann verwendet werden, um die Hauptakteur*innen und deren Einfluss auf das Projekt zu ermitteln?	a. SWOT-Analyse b. Karte der Stakeholder*innen c. Bilanz-Scorecard d. Benchmarking	D

Aufgabe. Definition und Analyse eines Aktionsgebiets

Zielsetzung: Die Teilnehmer*innen führen eine Gebietsanalyse anhand eines bestehenden oder fiktiven Unternehmens durch. Das betrachtete Gebiet ist ein reales Gebiet.

Leitlinien:

1. **Wählen Sie ein Unternehmen und ein Gebiet aus:** Geben Sie eine kurze Beschreibung des ausgewählten Unternehmens, das real oder fiktiv sein kann, und geben Sie dessen Tätigkeitsbereich, Größe, Dauer des Bestehens usw. an. Wenn es sich um ein reales Unternehmen handelt, wird sein Standort das Untersuchungsgebiet bilden. Wenn es sich um ein fiktives Unternehmen handelt, wählen Sie seinen Standort.
2. **Sammeln Sie Informationen über das Gebiet:** Charakterisieren Sie das Gebiet, indem Sie Informationen in 4 Bereichen sammeln: wirtschaftlich, sozial, gesellschaftlich und ökologisch.
3. **Analysieren Sie die Informationen:** Ermitteln Sie die wichtigsten Stärken und Schwächen des Gebiets, indem Sie sie in einer SWOT-Matrix zusammenfassen.
4. **Schlagen Sie einen Aktionsplan vor:** Identifizieren Sie einen Bereich, in dem das Unternehmen die Bedürfnisse des Gebiets erfüllen könnte. Schlagen Sie 2-3 realistische Ideen für Maßnahmen vor, die mit den Zielen und Ressourcen des Unternehmens vereinbar sind. Wählen Sie eine Maßnahme aus und begründen Sie Ihre Wahl.
5. **Identifizieren Sie die wichtigsten Stakeholder*innen:** Erstellen Sie eine Stakeholder-Karte anhand eines der im Unterricht vorgestellten Modelle. Ermitteln Sie die für den Erfolg der Aktion wichtigsten Akteur*innen und erläutern Sie, welchen Beitrag jeder von ihnen erwartet.

Ergebnis: 10-15-seitiges Dokument mit einer Zusammenfassung der Analyse.

References

1. Cardebat, J., Eberhard Harribey, L. et Musson, A. (2014), Vers une gouvernance territoriale durable ? Une enquête sur le positionnement des PME. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre(3), 557-573. <https://doi.org/10.3917/rru.143.0557>
2. Diagnostic territoire, des ressources pour les acteurs de terrain, n.d., <https://www.diagnostic-territoire.org/>
3. OREE (2017), S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance, 110 p, <https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Transitions-economiques/Ressources-transitions-economiques/S-ancrer-dans-les-territoires-pour-gagner-en-performance-OREE>
4. Utopies, n.d., Empreinte socio-économique, <https://utopies.com/wp-content/uploads/2020/07/Empreinte-economique.pdf>

MODUL 3: STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Beschreibung Modul 3 	Das Modul "Stakeholder Engagement" hilft zu verstehen, wie man in einer Partnerschaft arbeitet und wie man erfolgreich kommuniziert und sich engagiert. Dazu werden verschiedene Strategien vorgestellt. Ein weiterer Schwerpunkt dieses Moduls liegt auf dem Stakeholder-Management sowie der Überwachung und Bewertung. Durch die Teilnahme an diesem Modul lernen die Studierenden eine breite Palette von Konzepten kennen und erwerben Fähigkeiten, die für das Verständnis und die Beteiligung an der Verwaltung und Leitung von Organisationen entscheidend sind.
Ziele 	➤ Strategien und Instrumente für das Engagement entwickeln ➤ Effektives Management von Stakeholder*innen ➤ Überwachung und Evaluierung der Engagementbemühungen ➤ Von bewährten Verfahren lernen
Lernerfolge 	➤ Wissen: Geeignete Formen von Partnerschaften und Engagementstrategien identifizieren ➤ Fertigkeiten: Werkzeuge für effektive Kommunikation und Engagement nutzen ➤ Haltungen: Förderung positiver Stakeholder-Beziehungen
Dauer 	➤ 6 Stunden

KAPITEL 1: Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Ziele und Umfang 	➤ Festlegung der Ziele der Partnerschaft ➤ Identifizierung der geeigneten Form der Partnerschaft ➤ Festlegung der Aktionsmethoden je nach den Zielen und den verfügbaren Ressourcen
Lehrmittel 	➤ "Magisches Quadrat" der Partnerschaftsziele ➤ Formen von Partnerschaften
Lernerfolge 	➤ LE2: Demonstration von Einsichten in kritische Bedingungen, die eine Grundlage für die Entwicklung und Anwendung von transformativen Planungen und Projekten auf lokaler Ebene bilden. ➤ LE4: Die Fähigkeit, geeignete Methoden zur Datenerfassung und -analyse anzuwenden, verschiedene Kenntnisse zu integrieren, mit Komplexität umzugehen und Vorschläge und Lösungen zu formulieren, die die Grenzen und Zwänge bestimmter Gebiete und Gemeinschaften berücksichtigen.

Operative Umsetzung des Projekts durch Zusammenarbeit mit lokalen Akteur*innen

Das "magische Quadrat" der Partnerschaftsziele

Das Konzept des **"magischen Quadrats" der Partnerschaftsziele** bezieht sich auf einen ausgewogenen Rahmen, der die Ziele und Interessen aller am Projekt beteiligten Partner*innen aufeinander abstimmt. Die Idee ist, dass eine erfolgreiche Partnerschaft eine ist, bei der die Ziele abgerundet, für beide Seiten vorteilhaft und erreichbar sind, indem die Stärken und Ressourcen aller Partner*innen genutzt werden. Diesen Rahmen kann man sich als ein Quadrat vorstellen, wobei jede der vier Ecken einen Schlüsselbereich darstellt, auf den man sich konzentrieren sollte.

Abbildung 1. "Magisches Quadrat" der Partnerschaftsziele



Quelle: Le Rameau (Übersetzung des Autors)

Ziel ist es, das Aktionsprojekt in diesem "magischen Quadrat" entsprechend den verschiedenen Zielen zu positionieren:

- **Management/HR:** Einbindung der Humanressourcen: Motivation, Teamzusammenhalt, Verbesserung der Fähigkeiten, ...
- **Externe Stakeholder*innen:** Stärkung der lokalen Präsenz des Unternehmens, Stärkung seines Netzwerks, Verbesserung seines Images, ...
- **Wirtschaftliche Leistung:** Kostenoptimierung (vor allem im Umweltbereich), Teilnahme an öffentlichen Aufträgen (vor allem Sozialklauseln), ...
- **Innovation:** Nutzung der Praktiken von Organisationen des öffentlichen Interesses (Verbände, lokale Behörden, Strukturen der sozialen Integration) zur Entwicklung von Management, Governance, ...

Welche Form der Partnerschaft ist für mein Ziel geeignet?

Verschiedene Formen von Partnerschaften

Die verschiedenen Formen von Partnerschaften stellen unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zwischen Organisationen oder Einzelpersonen dar, die sich in ihren Zielen, Praktiken und Ergebnissen unterscheiden.

Responsible Practices Partnerschaften konzentrieren sich auf ethisches, nachhaltiges und sozial verantwortliches Handeln. Diese Partnerschaften legen Wert auf Integrität, Umweltschutz und gesellschaftlichen Respekt. Zu den wichtigsten Merkmalen gehören die Einhaltung hoher ethischer Standards, die Förderung sozialer Verantwortung durch Gemeinschaftsinitiativen und die Förderung der Nachhaltigkeit durch die Verringerung von Umweltbelastungen. Beispiele hierfür sind ein Unternehmen und eine Nichtregierungsorganisation, die die Arbeitsbedingungen in den Lieferketten verbessern, oder ein Unternehmen, das mit einer lokalen Gemeinde bei Umweltschutzprojekten zusammenarbeitet.

Wirtschaftliche Kooperationspartnerschaften zielen auf gegenseitigen wirtschaftlichen Nutzen ab und fördern die Entwicklung, die Rentabilität und das Wachstum von Unternehmen. Diese Partnerschaften beruhen auf der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen, wie z. B. der Zusammenlegung von Kapital, Fähigkeiten oder Infrastruktur, der Erweiterung des Marktzugangs und der Abschwächung von Risiken. Beispiele hierfür sind zwei Unternehmen, die ein Joint Venture gründen,

um in einen ausländischen Markt einzutreten, oder Hersteller*innen, die sich mit einem Logistikunternehmen zusammenschließen, um ihren Betrieb zu rationalisieren und Kosten zu senken.

Gesellschaftliche Innovationspartnerschaften konzentrieren sich auf die Entwicklung von Lösungen für dringende soziale Herausforderungen durch Innovation. Sie legen den Schwerpunkt auf die Entwicklung bahnbrechender Produkte oder Dienstleistungen, auf eine positive soziale Wirkung und auf die Förderung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Regierungen, gemeinnützigen Organisationen, Unternehmen und Hochschulen. Beispiele hierfür sind die Zusammenarbeit eines Technologieunternehmens mit einer gemeinnützigen Organisation zur Bereitstellung digitaler Bildungstools in unterversorgten Gebieten oder eine öffentlich-private Partnerschaft zur Bekämpfung des Klimawandels durch nachhaltige städtische Infrastruktur.

Bei Sponsoring-Partnerschaften geht es um die finanzielle oder materielle Unterstützung von Veranstaltungen, Projekten oder Organisationen im Gegenzug für Werbevorteile. Bei diesen Partnerschaften stehen Markenförderung, gegenseitiger Nutzen und erhöhte Sichtbarkeit im Vordergrund. Gängige Beispiele sind das Sponsoring eines Sportteams durch ein Unternehmen, um Werbemöglichkeiten zu erhalten, oder die Unterstützung eines Musikfestivals durch ein Unternehmen, um den Bekanntheitsgrad der Marke bei einer bestimmten Zielgruppe zu erhöhen.

Tabelle 1. Zusammenfassung der wichtigsten Unterschiede zwischen den Formen von Partnerschaften

Form der Partnerschaft	Zielsetzung	Schwerpunkt	Beispiele
Verantwortungsvolle Praktiken	Förderung von ethischem, nachhaltigem und sozial verantwortlichem Handeln	Ethische Standards, Nachhaltigkeit, Auswirkungen auf die Gemeinschaft	Unternehmen und NRO, die an der Zertifizierung des fairen Handels arbeiten
Wirtschaftliche Zusammenarbeit	Verstärkung des wirtschaftlichen Nutzens durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen und gemeinsame Anstrengungen	Rentabilität, gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Marktexpansion	Joint Venture zwischen zwei Unternehmen zur Erschließung neuer Märkte
Gesellschaftliche Innovation	Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen durch innovative Lösungen	Soziale Auswirkungen, Innovation, neue Technologien	Technologieunternehmen und gemeinnützige Organisation gehen Partnerschaft für digitale Bildung ein
Partnerschaft	Finanzielle und materielle Unterstützung für Sichtbarkeit und Werbezwecke	Markenexposition, Marketingmöglichkeiten	Unternehmen, das eine Sportveranstaltung sponsert, um seine Marke bekannt zu machen

Jede dieser Partnerschaftsformen dient unterschiedlichen Zwecken, ob es nun um gemeinsame Verantwortung, wirtschaftliche Vorteile, die Schaffung gesellschaftlicher Auswirkungen oder gegenseitige Werbevorteile geht. Die Wahl der richtigen Partnerschaftsform hängt von den spezifischen Zielen der beteiligten Parteien, ihren Ressourcen und den gewünschten Ergebnissen ab. In vielen Fällen kann ein Unternehmen oder eine Organisation mehrere Arten von Partnerschaften gleichzeitig eingehen, um ein breiteres Spektrum von Zielen zu erreichen.

KAPITEL 2: Strategie und Instrumente für Kommunikation und Engagement

Ziele und Umfang 	➤ Lernen Sie, wie man effektive Strategien für die Kommunikation mit Stakeholder*innen entwickelt
Lehrmittel 	➤ Kommunikationsstrategien und -instrumente ➤ Stakeholder-Map ➤ Kommunikationsplan
Lernerfolge 	➤ LO7: Kommunikation mit einer Vielzahl von Stakeholder*innen unter Überbrückung kultureller Unterschiede.

Wie Sie mit Ihren Stakeholder*innen kommunizieren und sie einbinden

Die Bedeutung einer effektiven Kommunikation und eines erfolgreichen Engagements

Eine wirksame Kommunikation mit den Beteiligten ist aus mehreren Gründen entscheidend. Eine klare Kommunikation trägt dazu bei, dass alle Beteiligten die Ziele, Vorgaben und erwarteten Ergebnisse verstehen, wodurch die Bemühungen und Erwartungen aller Beteiligten aufeinander abgestimmt und Missverständnisse vermieden werden. Eine offene, transparente Kommunikation schafft Vertrauen, denn wenn die Beteiligten sich informiert und einbezogen fühlen, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie das Projekt unterstützen und effektiv zusammenarbeiten. Frühzeitiges Einbeziehen und Informieren der Beteiligten erhöht ihr Engagement; sie leisten eher einen positiven Beitrag, wenn sie ihre Rolle verstehen und sich wertgeschätzt fühlen. Regelmäßige Aktualisierungen ermöglichen eine frühzeitige Erkennung potenzieller Probleme, so dass rechtzeitig Anpassungen vorgenommen werden können und die Beteiligten die Möglichkeit haben, sich einzubringen und Feedback zu geben, was zur Bewältigung von Herausforderungen und zur Verbesserung der Ergebnisse beiträgt. Darüber hinaus versorgt eine effektive Kommunikation die Beteiligten mit den Informationen, die sie benötigen, um fundierte Entscheidungen zu treffen, sei es bei der Zuweisung von Ressourcen, der Anpassung von Zeitplänen oder der Unterstützung neuer Initiativen. Eine positive Kommunikation verbessert auch den Ruf der Organisation, da zufriedene Stakeholder*innen eher bereit sind, künftige Projekte zu unterstützen und Ihre Organisation bei anderen zu bewerben.

Die erfolgreiche Einbindung von Stakeholder*innen ist von entscheidender Bedeutung, da sie deren Engagement, Unterstützung und aktive Beteiligung an Ihrem Projekt fördert. Wenn die Beteiligten sinnvoll eingebunden werden, fühlen sie sich verantwortlich und sind eher bereit, einen positiven Beitrag zu leisten und die Projektziele zu unterstützen. Dieses Engagement trägt dazu bei, Vertrauen aufzubauen und stärkere Beziehungen zu etablieren, die für die Zusammenarbeit und Problemlösung entscheidend sind. Engagierte Stakeholder*innen liefern wertvolle Einblicke und Rückmeldungen, die

die Projektergebnisse verbessern können, und ihre frühzeitige Einbindung ermöglicht es, potenzielle Probleme zu erkennen und zu lösen, bevor sie eskalieren.

Strategien und Instrumente

Es gibt verschiedene Strategien und Instrumente, um die Kommunikation mit Ihren Stakeholder*innen zu verbessern und sie aktiv einzubinden.

Beispiele für **mögliche Strategien** sind das Verstehen der Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder*innen, indem man ihre Interessen ermittelt und die Kommunikation auf ihre Anliegen zuschneidet. Durch die Festlegung klarer Ziele wird sichergestellt, dass die Beteiligten den Zweck des Projekts und ihre Rolle für dessen Erfolg verstehen. Transparenz ist der Schlüssel, und regelmäßige Informationen über Fortschritte, Herausforderungen und Erfolge schaffen Vertrauen. Die Kommunikation sollte auf die verschiedenen Präferenzen zugeschnitten sein, z. B. in Form von detaillierten Berichten, kurzen Zusammenfassungen oder visuellen Darstellungen. Die frühzeitige Einbindung der Beteiligten und die konsequente Einbeziehung während des gesamten Projekts fördern das Engagement. Die Ermutigung zu einer wechselseitigen Kommunikation schafft einen offenen Dialog für Feedback und Bedenken, während die Anerkennung und Würdigung von Beiträgen Wertschätzung demonstriert und zu weiterer Unterstützung motiviert.

Beispiele für **mögliche Tools** sind Stakeholder-Mapping und -Analysen, z. B. die Verwendung einer Stakeholder-Matrix zur Priorisierung von Kommunikationsmaßnahmen. Projektmanagement-Software wie Asana oder Trello zentralisiert die Verfolgung und Aktualisierung von Aufgaben. Kommunikationsplattformen wie Slack oder Microsoft Teams ermöglichen die Zusammenarbeit in Echtzeit. Umfragen und Feedback-Tools wie SurveyMonkey oder Google Forms ermöglichen es, Erkenntnisse zu sammeln und den Stakeholder*innen zu zeigen, dass ihre Meinung wichtig ist. E-Mail-Newsletter bieten strukturierte Aktualisierungen, und Webinare oder virtuelle Meetings ermöglichen Live-Diskussionen und Fragen und Antworten. Stakeholder-Portale bieten einen zentralen Zugang zu Projektressourcen, und über soziale Medien oder Blogs werden Aktualisierungen effektiv mit einem breiteren Publikum geteilt, um das Engagement aufrechtzuerhalten.

Mit einer Mischung aus diesen Strategien und Instrumenten kann ein umfassender Ansatz zur effektiven Einbindung und Kommunikation mit den Beteiligten geschaffen werden, der ein positives, kooperatives Umfeld fördert, das den Projekterfolg unterstützt.

Umsetzung der Strategie in die Praxis

Wenn Sie die 3-Schritte-Kommunikationsstrategie befolgen, können Sie sicherstellen, dass Sie die Stakeholder*innen erfolgreich einbinden, die sich längerfristig eher für das Projekt einsetzen werden, was seine Glaubwürdigkeit erhöht und die Chancen auf einen langfristigen Erfolg steigert.

Tabelle 2. Schritte für eine erfolgreiche Kommunikation und Einbindung von Stakeholdern

Schritte	Aktion/Zweck	Werkzeuge
1. Überprüfung der Stakeholder-Map	Prüfen Sie, wie oft Sie mit den Stakeholder*innen in Kontakt bleiben müssen.	Stakeholder-Map
	Prüfen Sie, wie eng Sie Ihre Stakeholder*innen betreuen sollten.	
	Prüfen Sie, wie Sie Ihre Stakeholder*innen zufrieden stellen und/oder informieren können.	
2. Entwickeln Sie einen	Schaffen Sie einen Rahmen, der sicherstellt, dass die Beteiligten in jeder Phase einbezogen und informiert werden.	Kommunikationsplan

Kommunikationsplan	Ermitteln Sie die relevanten Stakeholder*innen und machen Sie sich klar, was kommuniziert werden muss, warum es kommuniziert werden muss und wie oft.	
	Ermitteln Sie die potenziellen Kommunikationskanäle, über die die Stakeholder*innen am ehesten angesprochen werden können.	
3. Umsetzung des Kommunikationsplans	Legen Sie klare Maßnahmen, Fristen oder Intervalle fest und benennen Sie eine verantwortliche Person, wenn diese über freie personelle Ressourcen für diese Aufgabe verfügt.	Kommunikation mit den Stakeholder*innen über die zuvor ermittelten Kanäle
	Sie oder die Person, die für die Kommunikation mit den Stakeholder*innen zuständig ist, sollten proaktiv vorgehen und die Stakeholder-Map regelmäßig überprüfen, um sicherzugehen, dass Sie die Bedürfnisse der einzelnen Stakeholder*innen, insbesondere der vorrangigen Hauptstakeholder*innen, kontinuierlich erfüllen. Zu den laufenden Aktivitäten gehören Newsletter, Beiträge in sozialen Medien, Aktualisierungen der Website, vierteljährliche Bürger*innenversammlungen, Telefonate, Besuche vor Ort usw.	
	Fortsetzung der Kommunikation mit den Beteiligten über die zuvor festgelegten Kanäle.	

Wenn Sie diese Schritte befolgen, können Sie Ihre Ressourcen maximieren, indem Sie nicht zu viel mit Gruppen kommunizieren, die nicht das gleiche Maß an Aufmerksamkeit erfordern wie die Gruppen mit hohem Interesse und hohem Einfluss, und indem Sie sich intensiver mit diesen beiden Gruppen beschäftigt.

Abbildung 2. Stakeholder-Map



Quelle: Autor

Rahmen 1. Erläuterung der Stakeholder-Map

Geringes Interesse und geringer Einfluss: Für Interessengruppen mit geringem Interesse und geringem Einfluss ist die einseitige Weitergabe von wesentlichen Informationen in den meisten Fällen ausreichend.

Geringes Interesse und hoher Einfluss: Diese Gruppe ist einflussreicher. Obwohl ihr Interesse an regelmäßiger Kommunikation nach wie vor gering ist, ist es wichtig, diese Gruppe regelmäßig zu beobachten, sie mit wichtigen Informationen auf dem Laufenden zu halten und ihre Interessen und Bedürfnisse zu antizipieren.

Hohes Interesse und geringer Einfluss: Diese Gruppe ist sehr interessiert. Auch wenn sie nicht so einflussreich sind wie andere Stakeholder*innen, sollte eine regelmäßige, solide Kommunikation mit dieser hochinteressierten Stakeholder-Gruppe gepflegt und eine wechselseitige Kommunikation in Betracht gezogen werden.

Hohes Interesse und großer Einfluss (die wichtigsten Interessengruppen): Diese Gruppe ist sowohl interessiert als auch einflussreich und benötigt mehr Ressourcen, um effektiv angesprochen zu werden. Diese vorrangige Gruppe von Stakeholder*innen erfordert regelmäßige, robuste, zweiseitige Kommunikationstaktiken, um sie zufrieden zu stellen.

Abbildung 3. Kommunikationsplan

KOMMUNIKATIONSPLAN				
Name der Stakeholder*innen	Interessens-/Einflussgebiet	Engagement-Aktion	Kanal	Häufigkeit
 Unternehmen A	• ...	• Genau beobachten	• Persönliche check-in Meetings • Telefonate • E-Mail	• Täglich
 Unternehmen B	• ...	• Informieren	• Memos • Zusammenfassungen der Agenda	• Wöchentlich
 Unternehmen C	• ...	• Zufriedenstellen	• E-Mails über den Gesamtbudget-/Zeitplanfortschritt	• Monatlich
 Unternehmen D	• ...	• Beobachten	• Newsletter	• Quartalsweise

Quelle: Autor

KAPITEL 3: Stakeholder management

Ziele und Umfang 	➤ Lernen, wie man Beziehungen zu Stakeholder*innen aufbaut und pflegt
Lehrmittel 	➤ Wichtige Schritte zum Aufbau/zur Pflege von Beziehungen ➤ Bewährte Praktiken für das Management von Stakeholder-Beziehungen ➤ Konfliktlösung und Verhandlungstechniken
Lernerfolge 	➤ LO5: Erwerb und Transfer von Wissen und Verständnis, einschließlich Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten in ungewohnten Kontexten, unter Berücksichtigung des Profils und der Ressourcen verschiedener Stakeholder*innen sowie der ökologischen und sozioökonomischen Bedingungen. ➤ LE6: Vorschläge, Empfehlungen und Urteile mit einer Reflexion über die soziale und ethische Verantwortung der Akteure in diesem Bereich zu verbinden.

Wie Sie Beziehungen zu Ihren Stakeholder*innen aufbauen und pflegen

Wichtige Schritte zum Aufbau und zur Pflege von Beziehungen

Der Aufbau und die Pflege enger Beziehungen zu den Beteiligten ist für den langfristigen Erfolg eines jeden Projekts unerlässlich.

Um starke Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, müssen Sie zunächst **die besonderen Bedürfnisse, Erwartungen und Anliegen der einzelnen Stakeholder*innen verstehen**. Führen Sie ein Stakeholder-Mapping durch, um die Hauptakteur*innen und ihre Einfluss- oder Interessensstufen zu identifizieren und sicherzustellen, dass Ihre Kommunikation zeigt, dass Sie ihre Perspektive schätzen. Schaffen Sie klare Kommunikationskanäle, indem Sie je nach den Präferenzen der Stakeholder*innen verschiedene Methoden anwenden, z. B. Meetings, E-Mails oder Newsletter, und fördern Sie gleichzeitig eine offene, wechselseitige Kommunikation für Feedback und Fragen.

Binden Sie die Beteiligten frühzeitig in das Projekt ein, um Vertrauen aufzubauen und das Gefühl der Eigenverantwortung zu fördern, und halten Sie sie mit regelmäßigen Aktualisierungen und Gelegenheiten zum Feedback bei der Stange. Seien Sie transparent und ehrlich, indem Sie offen über Erfolge und Herausforderungen sprechen, realistische Erwartungen setzen und Integrität im Umgang mit Rückschlägen demonstrieren. Aktives Zuhören und Wertschätzung für die Beiträge der Beteiligten stärken die Beziehungen, vor allem dann, wenn ihre Vorschläge umgesetzt oder ihre Beiträge gewürdigt werden.

Passen Sie den Kommunikationsstil an die Vorlieben der Stakeholder*innen an, egal ob diese detaillierte Berichte, visuelle Präsentationen oder kurze Zusammenfassungen bevorzugen. Halten Sie Versprechen konsequent ein und gehen Sie offen auf Verzögerungen oder Herausforderungen ein, ohne Ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren. Zusammenarbeit ist der Schlüssel - laden Sie die Stakeholder*innen zur Teilnahme an Diskussionen, Entscheidungsfindungen oder Brainstorming-Sitzungen ein, um ein Gefühl der Partnerschaft und Teamarbeit zu fördern.

Konflikte sollten umgehend und respektvoll angegangen werden, so dass die Beteiligten ihre Bedenken äußern können, während sie gemeinsam an Lösungen arbeiten. Überwachen Sie regelmäßig die Stärke der Beziehungen, indem Sie Feedback einholen und die Engagement-Metriken überprüfen und die Ansätze bei Bedarf anpassen, um positive und produktive Interaktionen aufrechtzuerhalten.

Durch die konsequente Umsetzung dieser Strategien können Sie starke, vertrauensvolle Beziehungen zu Ihren Stakeholder*innen aufbauen und pflegen und so ein kollaboratives Umfeld schaffen, das den Projekterfolg fördert und langfristige Partnerschaften stärkt.

Best Practices (Beispiele)

Beispiel 1: Die Nachhaltigkeitsinitiative von Unternehmen X

Situation

Unternehmen X, ein führendes Konsumgüterunternehmen, startete eine Nachhaltigkeitsinitiative mit dem Ziel, seinen ökologischen Fußabdruck zu verringern. Um den Erfolg der Initiative voranzutreiben, wurden Stakeholder*innen auf verschiedenen Ebenen einbezogen. Das Unternehmen begann mit einer Stakeholder-Analyse, um die wichtigsten Personen und Gruppen zu ermitteln, die von seinen Aktivitäten betroffen sind. Anschließend wurden Bürger*innenversammlungen, Fokusgruppen und Umfragen durchgeführt, um Feedback einzuholen und die Anliegen der Stakeholder*innen zu verstehen. Durch die aktive Einbeziehung der Stakeholder*innen in den Entscheidungsprozess gewann Unternehmen X wertvolle Erkenntnisse und Unterstützung von Mitarbeiter*innen, Kund*innen und lokalen Gemeinden. Dieser kooperative Ansatz half nicht nur, die Umweltziele zu erreichen, sondern steigerte auch den Ruf und den Markenwert des Unternehmens.

Lernen

Führen Sie eine umfassende Stakeholder-Analyse durch, um alle relevanten Stakeholder*innen zu ermitteln und ihre Interessen zu verstehen. Auf diese Weise können Sie Ihre Engagement-Strategien anpassen und Ihre Bemühungen effektiv priorisieren.

Beispiel 2: Staatliches Projekt mit kommunaler Beteiligung

Situation

Eine Kommunalverwaltung plante den Bau eines neuen Parks in einem dicht besiedelten Viertel. Sie war sich der Bedeutung der Einbindung der Bevölkerung in den Entscheidungsprozess bewusst und organisierte öffentliche Anhörungen und Workshops, bei denen die Anwohner*innen ihre Meinungen, Bedenken und Ideen zur Gestaltung und zu den Merkmalen des Parks einbringen konnten. Außerdem wurden eine eigene E-Mail-Adresse und eine Hotline eingerichtet, um kontinuierliches Feedback zu erhalten. Durch die aktive Einbindung der Bevölkerung ging die Regierung auf deren Bedenken ein und förderte das Gefühl der Eigenverantwortung und des Stolzes der Anwohner*innen. Der Park wurde schließlich zu einem Symbol für Zusammenarbeit und Gemeindeentwicklung.

Lernen

Bieten Sie verschiedene Kanäle an, über die die Beteiligten ihr Feedback abgeben und sich an dem Prozess beteiligen können. Dieser Ansatz fördert die Inklusivität und ermutigt zu Beiträgen aus einer Vielzahl von Perspektiven.

Beispiel 3: Fundraising-Kampagne einer gemeinnützigen Organisation

Situation

Eine gemeinnützige Organisation wollte Geld für ein soziales Anliegen sammeln und erkannte, dass die Einbindung von Spender*innen und Unterstützer*innen der Schlüssel zur Maximierung ihrer Wirkung war. Sie nutzten Social-Media-Plattformen, E-Mail-Newsletter und persönliche Ansprache, um die Beteiligten über ihre Fortschritte und Erfolge auf dem Laufenden zu halten. Darüber hinaus organisierten sie Fundraising-Veranstaltungen und Freiwilligeneinsätze, um ein Gefühl der Gemeinschaft und des Engagements zu schaffen. Durch die effektive Einbindung der Stakeholder*innen konnte die Organisation nicht nur ihre Spendenziele übertreffen, sondern auch dauerhafte Beziehungen zu Spender*innen und Unterstützer*innen aufbauen.

Lernen

Kommunizieren Sie regelmäßig mit den Beteiligten, um sie über die Fortschritte und Auswirkungen Ihres Projekts auf dem Laufenden zu halten und ihr Interesse und Engagement aufrechtzuerhalten.

Diese Beispiele zeigen, wie sehr ein effektives Stakeholder-Engagement zum Erfolg eines Projekts beiträgt. Indem sie die Bedürfnisse und Anliegen der Stakeholder*innen verstehen und sie in die Entscheidungsfindung einbeziehen, können Organisationen Vertrauen aufbauen, Unterstützung sichern und positive Ergebnisse erzielen. Passen Sie Ihre Einbindungsstrategien an den jeweiligen Kontext und die beteiligten Stakeholder*innen an und berücksichtigen Sie stets das Kosten-Nutzen-Verhältnis, um sicherzustellen, dass die Einbindung sowohl effizient als auch wirkungsvoll ist.

Konfliktlösung und Verhandlungstechniken

Im Stakeholder-Management sind Konfliktlösung und Verhandlung von entscheidender Bedeutung für die Aufrechterhaltung positiver Beziehungen und den Erfolg des Projekts.

Eine wirksame Konfliktlösung und Verhandlung mit Interessenvertretern umfasst mehrere Schlüsseltechniken. Beginnen Sie mit aktivem Zuhören, indem Sie den Interessenvertreter*innen die Möglichkeit geben, ihre Bedenken ohne Unterbrechung zu äußern und gleichzeitig Einfühlungsvermögen zeigen, indem Sie ihre Gefühle und Sichtweisen anerkennen. Das Wiederholen oder Umformulieren ihrer Argumente sorgt für gegenseitiges Verständnis und zeugt von Respekt.

Die Ermittlung der Grundursache ist von entscheidender Bedeutung, um die zugrundeliegenden Probleme und nicht die oberflächlichen Symptome anzugehen. Dazu gehört oft, offene Fragen zu stellen, um die wahre Ursache des Konflikts aufzudecken, z. B. Missverständnisse oder unterschiedliche Erwartungen. Die Aufrechterhaltung einer kooperativen Haltung stärkt die Idee, gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten, und betont die gemeinsamen Ziele und die Bedeutung der Zusammenarbeit.

Neutral und objektiv zu bleiben, ist entscheidend für die Förderung einer professionellen Atmosphäre. Vermeiden Sie es, Partei zu ergreifen oder persönliche Meinungen in den Prozess einfließen zu lassen, halten Sie sich an die Fakten und sorgen Sie dafür, dass sich die Beteiligten fair behandelt fühlen. Die klare Festlegung von Grenzen und Erwartungen hilft bei der Bewältigung des Lösungsprozesses, indem festgelegt wird, was innerhalb der Projektgrenzen, des Zeitrahmens oder der Ressourcen geändert werden kann und was nicht.

Die Entwicklung einer Win-Win-Lösung beinhaltet ein Brainstorming mit den Beteiligten, um die Bedürfnisse aller zu berücksichtigen und sich auf Ergebnisse zu konzentrieren, die alle Parteien zufriedenstellen und Goodwill aufbauen. Nach der Lösung zeigt das Follow-up mit den Interessenvertreter*innen, dass man sich für ihre Zufriedenheit einsetzt, stellt sicher, dass die Lösung effektiv ist, und hilft, zukünftige Probleme zu vermeiden.

Effektive Verhandlungen mit Interessenvertretern erfordern eine gründliche Vorbereitung, das Verständnis ihrer Prioritäten, möglichen Einwände und Alternativen. Rechnen Sie mit Widerständen und bereiten Sie Antworten vor, um eine gut informierte und überzeugende Argumentation zu präsentieren. Definieren Sie klare Ziele, indem Sie nicht verhandelbare Punkte und Kompromissmöglichkeiten aufzeigen, und legen Sie einen "Fluchtpunkt" fest, um das Vertrauen aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Projektgrenzen einzuhalten.

Der Aufbau von Beziehungen und Vertrauen zu Beginn der Verhandlungen fördert ein positives, kooperatives Umfeld und macht die Beteiligten aufgeschlossener für Lösungen. Konzentrieren Sie sich auf die zugrundeliegenden Interessen und nicht auf starre Positionen, indem Sie Motivationen und Bedürfnisse erkunden, was eine kreative Problemlösung ermöglicht. Die Verwendung objektiver Kriterien wie Zeitpläne, Budgets oder Daten stellt sicher, dass die Verhandlungen faktenbasiert und transparent bleiben und emotional geführte Streitigkeiten minimiert werden.

Das Anbieten mehrerer Optionen gibt den Beteiligten die Flexibilität, Lösungen zu wählen, die ihren Interessen entsprechen, und zeigt gleichzeitig Ihre Bereitschaft, auf ihre Bedürfnisse einzugehen. Geduld ist wichtig, da Verhandlungen Zeit brauchen können, insbesondere bei unterschiedlichen Stakeholder*innen. Seien Sie offen für Kompromisse und verteidigen Sie kritische Projektaspekte selbstbewusst, wenn es nötig ist.

Dokumentieren Sie schließlich **alle Vereinbarungen**, Bedingungen und Zuständigkeiten, um Missverständnissen vorzubeugen und die Verantwortlichkeit sicherzustellen. Schriftliche Aufzeichnungen bieten eine verlässliche Referenz für Entscheidungen und bestätigen die Übereinstimmung zwischen allen Parteien.

Durch die Anwendung dieser Konfliktlösungs- und Verhandlungstechniken können Sie positive, produktive Beziehungen zu den Beteiligten aufbauen, Meinungsverschiedenheiten effektiv lösen und erfolgreiche Projektergebnisse erzielen.

KAPITEL 4: Monitoring und Evaluation

Ziele und Umfang 	➤ Lernen Sie, wie Sie das Engagement von Stakeholder*innen überwachen und die Wirksamkeit von Engagement-Strategien bewerten können.
Lehrmittel 	➤ Evaluations-/Monitoringansätze
Lernerfolge 	➤ LE4: Die Fähigkeit, geeignete Methoden zur Datenerfassung und -analyse anzuwenden, verschiedene Kenntnisse zu integrieren, mit Komplexität umzugehen und Vorschläge und Lösungen zu formulieren, die die Grenzen und Zwänge bestimmter Gebiete und Gemeinschaften berücksichtigen. ➤ LO5: Erwerb und Transfer von Wissen und Verständnis, einschließlich Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten in ungewohnten Kontexten, unter Berücksichtigung des Profils und der Ressourcen verschiedener Stakeholder*innen sowie der ökologischen und sozioökonomischen Bedingungen. ➤ LE6: Vorschläge, Empfehlungen und Urteile mit einer Reflexion über die soziale und ethische Verantwortung der Akteur*innen in diesem Bereich zu verbinden.

Warum ist es wichtig, das Engagement der Stakeholder*innen zu bewerten und die Engagement-Strategien zu evaluieren?

Vorteile einer regelmäßigen Bewertung/Evaluierung

Die Evaluation der Einbindung von Stakeholder*innen den zugrundeliegenden Strategien ist aus mehreren Gründen wichtig. Die regelmäßige Bewertung des Engagements der Stakeholder*innen stellt sicher, dass das Projekt weiterhin auf die Bedürfnisse und Erwartungen derjenigen abgestimmt ist, die ein Interesse daran haben. Die Stakeholder*innen verfügen oft über einzigartige Erkenntnisse und Rückmeldungen, die die Projektziele und -durchführung effektiver gestalten können. Wenn die Einbindung überwacht wird, können in Echtzeit Anpassungen vorgenommen werden, um auf Bedenken einzugehen, was zu höherer Zufriedenheit und Vertrauen führt. Zufriedene Stakeholder*innen sind eher bereit, das Projekt weiterhin zu unterstützen, was für den langfristigen Erfolg entscheidend ist.

Die Auswertung von Engagement-Strategien liefert Daten darüber, was funktioniert und was nicht, und hilft so bei der Entscheidungsfindung und der Optimierung der Ressourcenzuweisung. So kann sich das Team auf die wirkungsvollsten

Engagement-Methoden konzentrieren und die notwendigen Verbesserungen vornehmen. Eine regelmäßige Überwachung kann auch potenzielle Probleme oder mangelndes Engagement frühzeitig aufdecken. Indem diese Probleme proaktiv angegangen werden, können Projekte die Wahrscheinlichkeit von Widerständen oder Konflikten zu einem späteren Zeitpunkt verringern und dazu beitragen, dass Zeitpläne und Ziele eingehalten werden.

Die Bewertung der Wirksamkeit des Engagements zeigt den Stakeholder*innen, dass ihr Beitrag geschätzt und ernst genommen wird. Diese Transparenz fördert eine Kultur der Verantwortlichkeit, in der das Projektteam sein Engagement für die Interessen der Stakeholder*innen unter Beweis stellt. Durch das Verständnis der Effektivität verschiedener Einbindungsstrategien können sich Projekte an veränderte Umstände anpassen, sei es aufgrund von veränderten Erwartungen der Stakeholder*innen, der Verfügbarkeit von Ressourcen oder externer Faktoren.

Evaluations-/Monitoringansätze

Zur Evaluation des Engagements der Stakeholder*innen und zur Bewertung der Wirksamkeit von Engagement-Strategien kann eine **Kombination von Ansätzen** verwendet werden. Regelmäßige Umfragen und Feedback-Formulare geben Aufschluss über die Zufriedenheit, die Bedenken und das Engagement der Stakeholder*innen und liefern oft ehrliches Feedback, wenn die Anonymität gewahrt wird. Stakeholder-Treffen und Check-Ins bieten Echtzeit-Gelegenheiten, um Fortschritte zu diskutieren, Bedenken anzusprechen und Beiträge zu sammeln und den Stakeholder*innen zu zeigen, dass ihre Meinung geschätzt wird.

Engagement-Kennzahlen wie die Anwesenheit bei Sitzungen, die Teilnahme an Diskussionen und Reaktionszeiten helfen dabei, den Grad der Einbindung der Stakeholder*innen zu messen. Bei der digitalen Einbindung liefert die Verfolgung von Aktivitätskennzahlen wie E-Mail-Öffnungsraten, Antworten und die Teilnahme an virtuellen Veranstaltungen detaillierte Einblicke in die Interaktionen mit den Stakeholder*innen. Eine Stimmungsanalyse, sei es mit Hilfe von Tools oder qualitativen Bewertungen, kann den Ton und den Inhalt des Feedbacks messen und Trends in der Zufriedenheit oder in Bereichen, die Anlass zur Sorge geben, aufzeigen.

Das Monitoring von Problemen und Konflikten kann Aufschluss über die Wirksamkeit der Engagement-Bemühungen geben. Eine geringe Häufigkeit von Konflikten deutet auf erfolgreiche Strategien hin, während wiederkehrende Probleme auf die Notwendigkeit von Anpassungen hinweisen können. Die Bewertung der Ergebnisse von Engagement-Aktivitäten anhand spezifischer Ziele stellt sicher, dass die Strategien ihre Ziele erreichen. Darüber hinaus ermöglicht die Durchführung von Feedback-Sitzungen oder Fokusgruppen zu Engagement-Praktiken den Stakeholder*innen, ihre Gedanken zu den angewandten Methoden auszutauschen und Verbesserungen vorzuschlagen, um sicherzustellen, dass künftige Bemühungen maßgeschneiderter und effektiver sind.

Durch die konsequente Anwendung einer Mischung dieser Methoden können Sie sich ein klares Bild vom Grad des Engagements der Stakeholder*innen machen und die Strategien anpassen, um stärkere und effektivere Beziehungen zu ihnen während des gesamten Projekts zu fördern.

KAPITEL 5: Best Practices

Ziele und Umfang 	➤ Vertiefung des Verständnisses für die Einbindung von Stakeholder*innen durch das Studium von Beispielen aus der Praxis.
Lehrmittel 	➤ Fallstudien zur erfolgreichen Einbindung von Stakeholder*innen. ➤ Gelernte Lektionen und praktische Erkenntnisse.
Lernerfolge 	➤ LE2: Demonstration von Einsichten in kritische Bedingungen, die eine Grundlage für die Entwicklung und Anwendung von transformativen Planungen und Projekten auf lokaler Ebene bilden. ➤ LE3: Demonstration des Verständnisses komplexer Strukturen, die die nachhaltige Entwicklung eines Gebiets beeinflussen, wie z. B. Ressourcen, Netzwerke von Stakeholder*innen und Machtverhältnisse.

Wie pflege ich ein gutes Verhältnis zu meinen Stakeholder*innen?

Beziehungen beruhen auf Vertrauen

Der Aufbau solider Beziehungen zu den Stakeholder*innen ist entscheidend für ein erfolgreiches Engagement. Es ist wichtig zu beachten, dass die Aufrechterhaltung einer "guten Beziehung" keine Garantie dafür ist, dass alle Stakeholder*innen durchweg zufrieden sind. Insbesondere wenn die Gruppe der Stakeholder*innen groß und sehr vielfältig ist, besteht die Gefahr potenzieller Interessenkonflikte. Positive Stakeholder-Beziehungen beruhen jedoch auf Vertrauen. Eine wirksame Kommunikation spielt eine Schlüsselrolle, und deshalb ist es wichtig, transparente und zugängliche Kommunikationskanäle zu schaffen, in denen sich der Einzelne wertgeschätzt und gehört fühlt. Im Folgenden werden wir uns Beispiele aus der Praxis von Unternehmen ansehen, denen es gelungen ist, solide Beziehungen zu ihren Stakeholder*innen aufzubauen, obwohl sie mit Interessenkonflikten zwischen ihren Stakeholder*innen konfrontiert waren.

Best practices (Unternehmen aus der Praxis)

Fallstudie 1: Co-Operative Food Group, Großbritannien

Hintergrund

Genossenschaften sind im Besitz ihrer Mitglieder und nicht der Aktionär*innen, wie dies bei privaten oder öffentlichen Aktiengesellschaften der Fall ist. Die größte britische Genossenschaft, The Co-operative Group, hat mehr als drei Millionen Mitglieder, die alle ein gleiches Mitspracherecht bei der Entscheidungsfindung haben. Während die Manager*innen für die täglichen Geschäftsentscheidungen zuständig sind, bestimmen die Mitglieder die Richtung des Unternehmens,

insbesondere seine ethische Ausrichtung, und nicht die Aktionär*innen. Die Co-operative Group ist in einer Vielzahl von Sektoren tätig, darunter Lebensmittel, Banken, Reisen, Versicherungen und Rechtsdienstleistungen sowie Online-Shopping und Bestattungsdienste.

Interessierte Kreise

Die Kooperative Fraktion identifiziert die folgenden Gruppen von Stakeholder*innen:

- **Interne Stakeholder*innen:** Die Mitarbeiter*innen sind eine der wichtigsten internen Stakeholder-Gruppen für The Co-operative. Der Erfolg im Lebensmitteleinzelhandel hängt von engagierten Mitarbeiter*innen ab, die einen hervorragenden Kundenservice bieten.
- **Interne oder externe Stakeholder*innen:** Lieferant*innen können als interne oder externe Stakeholder*innen betrachtet werden, je nachdem, wie eng ihre Partnerschaft mit dem Unternehmen ist. Auch die Mitglieder bilden eine wichtige Stakeholder-Gruppe.
- **Externe Stakeholder*innen:** Die Co-operative Group hat verschiedene externe Stakeholder*innen, wie z. B. Kund*innen, die Regierung und Organisationen für Lebensmittelstandards.

Situation/Problem

In den letzten Jahren haben Mitglieder der Co-operative Group ihre Besorgnis über die Ernährungs- und Gesundheitspolitik des Unternehmens geäußert, da auch die britische Regierung bemüht ist, das Bewusstsein für die Risiken der Fettleibigkeit zu schärfen.

Strategie/ergriffene Maßnahmen

Auf diese Weise versuchte die Genossenschaftsgruppe, die Bedürfnisse ihrer Stakeholder*innen zu befriedigen:

1. **Mitarbeiter*innen:** Die Co-operative Group ist bestrebt, ihre Mitarbeiter*innen zu halten, indem sie sie ethisch behandelt. Ein Ansatz dafür ist die Initiative "Good with Food", bei der es darum geht, die Mitarbeiter*innen mit den Grundwerten und Prinzipien der Marke Co-operative vertraut zu machen. Zu den weiteren Bemühungen gehört ein Schulungsprogramm, das die Fähigkeiten und Produktkenntnisse der Mitarbeiter*innen verbessern soll.
2. **Zulieferer*innen:** Die Co-operative hat viele ihrer Produkte auf Fairtrade-Lieferant*innen umgestellt, denen ein Preis garantiert wird, der die Nachhaltigkeit ihrer Unternehmen unterstützt und Reinvestitionen ermöglicht. Dieser Ansatz gewährleistet auch, dass die Ressourcen für künftige Generationen erhalten bleiben.
3. **Mitglieder:** Die Co-operative Group hat eine ethische Lebensmittelpolitik eingeführt, die von ihren Mitgliedern unterstützt wird.
4. **Kund*innen:** Nach Rücksprache mit ihren Kund*innen hat die Co-operative Group eine Politik der ehrlichen Kennzeichnung eingeführt, um den Kund*innen zu helfen, ihre Kaufentscheidungen in Kenntnis der Sachlage zu treffen.
5. **Regierung:** Die Co-operative Group hat ihr Change4Life-Programm unterstützt, indem sie dabei half, die Botschaft der Regierung zu verbreiten.
6. **Gremien für Lebensmittelstandards:** Die Co-operative Group hat die "Ampel"-Kennzeichnung der Food Standards Agency (FSA) auf ihren Produktverpackungen eingeführt, um den Verbraucher*innen das Verständnis des Nährstoffgehalts zu erleichtern und gesündere Ernährungsgewohnheiten zu fördern.
7. **Andere Maßnahmen:** Als Reaktion auf diese Situation hat die Co-operative Group ihre Eigenmarkenprodukte neu formuliert, um den Gehalt an Salz, gesättigten Fettsäuren und Zucker zu senken. Darüber hinaus bietet ein wachsender Teil ihres Lebensmittelsortiments gesunde Optionen, wobei die Produkte klar und ehrlich gekennzeichnet sind. Die Co-operative Group unterstützt auch Gemeinschafts- und Sportinitiativen, wie zum Beispiel eine nationale Wohltätigkeitsorganisation, die Sport für junge Menschen in benachteiligten Gemeinden fördert. Im Rahmen der Initiative "From Farm to Fork" bietet The Co-operative Grundschulkindern

Unterrichtsbesuche auf ihren Bauernhöfen im gesamten Vereinigten Königreich an, bei denen sie praktische Erfahrungen sammeln können.

Ergebnisse/Schlussfolgerung

Die Stakeholder*innen sind sowohl intern als auch extern, und es kann eine Herausforderung sein, ihre Bedürfnisse in Einklang zu bringen. Interessenkonflikte können sich aus dem Verhalten oder den Zielen des Unternehmens ergeben. Die Umstellung auf Fairtrade-Lieferant*innen kommt zum Beispiel einer Stakeholder-Gruppe – den Lieferant*innen – zugute, während sie für kostenbewusste Kund*innen möglicherweise etwas höhere Preise bedeutet. Trotz dieser potenziellen Konflikte unterstützt ethisches Handeln die Nachhaltigkeit von The Co-operative Group und trägt dazu bei, eine einzigartige Marktposition aufzubauen, die einen deutlichen Wettbewerbsvorteil bietet.

Fallstudie 2: Shell, international

Hintergrund

Shell ist eine globale Gruppe von Energie- und Petrochemieunternehmen, die sich zum Ziel gesetzt hat, den Energiebedarf der Gesellschaft auf wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Weise zu decken, sowohl jetzt als auch in der Zukunft. Die Muttergesellschaft von Shell, die Royal Dutch Shell plc, hat ihren Hauptsitz in Den Haag, Niederlande, und ist in England und Wales eingetragen. Shell liefert 2 % des weltweiten Erdöls und 3 % des Erdgases. Mit einem Tankstellennetz von rund 44.000 Tankstellen bedient Shell täglich 10 Millionen Kunden und bietet Kraft- und Schmierstoffe für verschiedene Verkehrsträger an, darunter Autos, Schiffe, Flugzeuge und Züge.

Interessierte Kreise

Shell identifiziert die folgenden Gruppen von Stakeholder*innen:

- **Interne Stakeholder*innen:**

1. **Aktionäre:** Shell ist im Besitz von Aktionär*innen, die eine wichtige Rolle bei der Geschäftstätigkeit des Unternehmens spielen, indem sie einen Großteil des für die Gründung und den Betrieb des Unternehmens erforderlichen Kapitals bereitstellen. Je nach Anzahl der von ihnen gehaltenen Aktien erhalten sie einen Teil des Gewinns als Dividende. Die Aktionär*innen wählen einen Verwaltungsrat, der sie vertritt und die Richtung des Unternehmens vorgibt. Die Direktor*innen sind für die Umsetzung der Strategie verantwortlich und müssen einen Jahresbericht für die Aktionäre erstellen, der jedes Jahr auf der Jahreshauptversammlung vorgelegt wird.
2. **Mitarbeiter*innen:** Shell beschäftigt weltweit über 100.000 Mitarbeiter*innen, darunter leitende internationale Manager*innen, Geologen*innen, Marktforscher*innen, Standortingenieur*innen, Arbeiter*innen auf Ölplattformen, Büroangestellte, Geschäftsanalyst*innen und viele andere. Das Engagement und die hohen Standards dieser Mitarbeiter*innen, insbesondere in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Exzellenz, sind entscheidend für die Aufrechterhaltung der Führungsposition von Shell im Energiesektor. Fehler können kostspielig sein und sich sowohl auf den Ruf von Shell als auch auf den Lebensunterhalt der Mitarbeiter*innen auswirken.
3. **Zulieferer:** Lieferant*innen sind ebenfalls interne Stakeholder*innen und dienen Shell als Partner*innen in der gesamten Produktionskette, von der Ölförderung bis zur Lieferung des Benzins an die Tankstelle. Der gute Ruf von Shell hängt davon ab, dass sein geschäftliches Handeln mit seinen Grundwerten übereinstimmt, und von Auftragnehmer*innen und anderen Partner*innen in der Lieferkette wird erwartet, dass sie diese Werte ebenfalls einhalten.

- **Externe Stakeholder*innen:**

1. Kund*innen: Eines der Hauptziele von Shell ist es, "Kund*innen zu gewinnen und zu binden, indem wir Produkte und Dienstleistungen anbieten, die in Bezug auf Preis, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit einen Mehrwert bieten, unterstützt durch technologisches, ökologisches und kommerzielles Fachwissen." Die Erreichung dieses Ziels ist eine Herausforderung, da die Kund*innen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis anstreben, was Shell dazu zwingt, qualitativ hochwertige Kraftstoffe zu wettbewerbsfähigen Preisen anzubieten.
2. Lokale Gemeinschaften: Shells Öl- und Gasaktivitäten sind bestrebt, die wirtschaftliche und soziale Entwicklung zu fördern und gleichzeitig die negativen Auswirkungen zu minimieren. Das Unternehmen ist bestrebt, in einen dauerhaften Nutzen für die Gemeinschaft zu investieren, mit besonderem Augenmerk auf die lokalen Gemeinden in der Nähe von Ölraffinerien, die für Shell wichtige externe Stakeholder*innen sind.
3. Regierungen: Shell ist weltweit in zahlreichen Ländern tätig und benötigt die Genehmigung der Regierungen der Gastländer, um in jedem Land Geschäfte zu tätigen.
4. Die Geschäftswelt: Shell kauft bei Hunderten von anderen Unternehmen ein und beliefert sie.
5. Andere Ölgesellschaften: Shell arbeitet bei Projekten mit anderen internationalen Ölgesellschaften und staatlichen Ölgesellschaften in den Ländern, in denen es tätig ist, zusammen. Diese Partnerschaften umfassen den Bau neuer Öl- und Gasversorgungsleitungen sowie neuer Raffinerien.
6. Die Medien: Für wettbewerbsfähige Unternehmen wie Shell ist eine positive Medienberichterstattung in Zeitungen, Fernsehen und Zeitschriften unerlässlich. Dies stärkt die Marktposition und trägt dazu bei, neue Kund*innen zu gewinnen, indem ein positiver Ruf aufgebaut wird.
7. NROs: Nichtregierungsorganisationen (NRO) versuchen oft, Einfluss auf verschiedene Einrichtungen zu nehmen, darunter auch auf große Marken und multinationale Unternehmen wie Shell. Shell arbeitet regelmäßig mit einer Vielzahl von NROs zusammen und engagiert sich für sie.

Situation/Problem

Sicherheit und Umweltverträglichkeit stehen im Mittelpunkt des Forschungs- und Entwicklungsprozesses. Da sich die Kund*innen zunehmend Sorgen über Umweltverschmutzung und Umweltschäden machen, steigt die Nachfrage nach saubereren, effizienteren Kraftstoffen wie Biokraftstoffen. Auch lokale Gemeinden in der Nähe von Ölraffinerien haben Sicherheitsbedenken geäußert. Darüber hinaus führt die Suche von Shell nach Öl und Gas häufig in Regionen mit schlechter Menschenrechtslage, was das Unternehmen vor die Herausforderung stellt, mit diesen komplexen Problemen verantwortungsvoll umzugehen.

Strategie/ergriffene Maßnahmen

Shell ist davon überzeugt, dass das Unternehmen durch den Dialog mit seinen Stakeholder*innen und die Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse seiner Stakeholder*innen weiter wachsen und gleichzeitig zur Deckung des weltweiten Energiebedarfs beitragen kann. Bei diesen Entscheidungen berücksichtigt Shell drei Schlüsselkriterien, um zu beurteilen, ob:

- Es wird erwartet, dass die wirtschaftliche Auswirkung der Tätigkeit eine hohe Rendite für die Aktionär*innen erbringt.
- Die sozialen Auswirkungen werden für die Beschäftigten und die Gemeinden günstig sein.
- Die langfristigen Umweltauswirkungen der Tätigkeit werden auf ein Minimum reduziert.

Um Konflikte zu vermeiden, legt Shell vor jeder größeren Entscheidung oder Investition Mindeststandards für jeden der drei Bereiche fest. Bei der Planung neuer Aktivitäten auf Land, das zuvor für Zwecke wie Holz oder Landwirtschaft genutzt wurde, versucht Shell beispielsweise, soziale Auswirkungen und Chancen mit finanziellen Erträgen und Risiken abzuwägen.

Shell hat sich verpflichtet, die Menschenrechte zu achten und Gemeinden zu unterstützen. Wenn Shell es vermeidet, in Regionen mit schlechter Menschenrechtslage tätig zu werden, lässt es möglicherweise weniger ethischen Konkurrent*innen den Raum, Arbeiter*innen dort auszubeuten. Indem Shell bleibt, kann es zu einem positiven Wandel beitragen. Shell wird jedoch nur in Ländern tätig sein, in denen es seine Geschäftsprinzipien, die seine Werte definieren und sein Verhalten leiten, aufrechterhalten kann.

Auf diese Weise versucht Shell, die Bedürfnisse seiner Stakeholder*innen zu befriedigen:

1. **Aktionär*innen:** Shell sieht es als seine Hauptaufgabe an, die Investitionen der Aktionär*innen zu schützen und langfristige Renditen zu erzielen, die mit denen anderer führender Unternehmen der Branche konkurrieren können. Die Gewinne werden in Form von Dividenden an die Aktionär*innen ausgeschüttet und in die Forschung, die Entwicklung neuer Produkte, die Erforschung künftiger Energiequellen und die Verbesserung des Managements von Kraftstoffreserven reinvestiert.
2. **Mitarbeiter*innen:** Der Respekt vor den Menschen hat bei Shell Priorität. Das Unternehmen ist bestrebt, seinen Mitarbeiter*innen sichere Arbeitsbedingungen und wettbewerbsfähige Beschäftigungsbedingungen zu bieten, die sich positiv auf die Sicherheit und Motivation der Mitarbeiter*innen auswirken.
3. **Kund*innen:** Shell hat sich auf die sich ändernden Kund*innenperspektiven eingestellt und bemüht sich, künftige Erwartungen zu antizipieren. Sein Ziel ist es, den Kund*innen zu helfen, den Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen zu senken.
4. **Lokale Gemeinschaften:** Shell ist bestrebt, auf die Bedenken der örtlichen Gemeinden einzugehen und Vertrauen aufzubauen, indem es umfassende Sicherheitsmaßnahmen einführt, seine Anlagen sicher betreibt und die Anwohner über Pläne und Notfallverfahren informiert. Shell engagiert sich für das Wohlergehen der Gemeinden und hat lokale Partnerschaften gegründet, Gesundheitseinrichtungen eingerichtet und das Wachstum lokaler Schulen und Universitäten unterstützt.
5. **Regierungen:** Um die Genehmigung für die Geschäftstätigkeit in diesen Ländern zu erhalten, hat Shell den Regierungen der Gastländer bewiesen, dass das Unternehmen verantwortungsbewusst handelt und unter anderem Arbeitsplätze schafft, Steuern zahlt und wichtige Energie liefert. Darüber hinaus arbeitet Shell mit Regierungen zusammen, um sich für strengere CO₂-Emissionsvorschriften einzusetzen.
6. **NGOs:** Shell arbeitet mit über 100 Wissenschafts- und Naturschutzorganisationen in 40 Ländern zusammen. Diese globalen Partnerschaften verbessern den Umweltansatz von Shell. Eine 10-jährige Partnerschaft mit der International Union for the Conservation of Nature (Internationale Union für die Erhaltung der Natur) hat beispielsweise zu betrieblichen Veränderungen geführt, die die Umweltbelastung verringern.

Ergebnisse/Schlussfolgerung

Die Bedürfnisse der Stakeholder*innen in Einklang zu bringen, ist eine Herausforderung. Um dies zu erreichen, hat Shell fünf Hauptverantwortungsbereiche identifiziert: Aktionär*innen, Kund*innen, Mitarbeiter*innen, Lieferant*innen und die Gesellschaft. Die kontinuierliche Kommunikation und der Dialog mit diesen Gruppen sind unerlässlich, damit Shell die Bedürfnisse und Erwartungen aller Beteiligten sowohl bei aktuellen als auch bei zukünftigen Entscheidungen berücksichtigen kann. Shell begegnet Konflikten zwischen seinen Aktivitäten und Stakeholder*innen, indem es sich an klare Strategien und Unternehmenswerte hält. Durch die Abwägung sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Faktoren will Shell Entscheidungen treffen, die den Gesamtwert maximieren.

Gelernte Lektionen

Bedürfnisse und Erwartungen in Einklang bringen

Große Organisationen haben eine Vielzahl von Stakeholder*innen, sowohl interne, wie z. B. Mitarbeiter*innen, als auch externe, wie z. B. staatliche Stellen. Die Bedürfnisse und Erwartungen dieser Gruppen zu erkennen und auszubalancieren und gleichzeitig verantwortungsbewusst mit ihnen umzugehen, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der Betriebsgenehmigung - eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsabläufe.

Gründe für Entscheidungen kommunizieren

Wenn ein Unternehmen die Bedürfnisse verschiedener Stakeholder*innen erfüllen will, kann es zu Konflikten kommen, da die verschiedenen Gruppen unterschiedliche Prioritäten haben können. Zum Beispiel können Unternehmensmitglieder andere Prioritäten setzen als Kund*innen. Ethische Initiativen lassen sich nicht immer mit den wirtschaftlichen Zielen in Einklang bringen, und in diesen Fällen müssen Manager manchmal Entscheidungen treffen, die nicht von allen Mitgliedern befürwortet werden. Es ist wichtig, die Gründe für solche Entscheidungen zu kommunizieren, damit die Mitglieder die dahinter stehenden Überlegungen verstehen.

An den Unternehmenswerten festhalten

Es ist auch möglich, Konflikte zwischen Ihren Aktivitäten und Stakeholder*innen zu lösen und zu minimieren, indem Sie Ihre Strategien für alle deutlich machen und sich zu Ihren eigenen Unternehmenswerten bekennen. Das ist ein Zeichen von Authentizität und macht es für alle klarer und verständlicher.

Testen Sie Ihr Wissen über Modul 3 – Stakeholder engagement

1. Wahr oder Falsch

	Frage	Antwort (Richtig / Falsch)
Q.1	Das "magische Viereck" der Partnerschaftsziele besteht aus den vier "Ecken" Management/HR, externe Stakeholder*innen, wirtschaftliche Leistung und Entwicklung.	
Q.2	Die vier verschiedenen Formen der Partnerschaft sind: Verantwortungsvolle Praktiken, wirtschaftliche Zusammenarbeit, gesellschaftliche Innovation und Sponsoring.	
Q.3	Eine Strategie zur besseren Kommunikation mit Ihren Stakeholder*innen und zu deren aktiver Einbeziehung besteht darin, die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder*innen zu ermitteln.	
Q.4	Es ist besser, nur ein Instrument/eine Strategie für die Kommunikation mit Ihren Stakeholder*innen zu verwenden, als Strategien und Instrumente zu vermischen.	
Q.5	Der Aufbau und die Pflege enger Beziehungen zu den Beteiligten ist für den langfristigen Erfolg eines jeden Projekts unerlässlich.	
Q.6	Ein effektives Engagement der Stakeholder*innen hat keinen Einfluss auf den Projekterfolg.	
Q.7	Für das Monitoring des Stakeholder-Engagements ist es ausreichend, das Stakeholder-Engagement zu Beginn des Projekts zu bewerten.	
Q.8	Die Bewertung von Engagement-Strategien liefert Daten darüber, was funktioniert und was nicht, und hilft so bei der Entscheidungsfindung und der Optimierung der Ressourcenzuweisung.	
Q.9	Die Aufrechterhaltung einer "guten Beziehung" ist eine Garantie dafür, dass alle Beteiligten stets zufrieden sind.	
Q.10	Sie sollten sich an Ihre eigenen Unternehmenswerte halten, um Konflikte zwischen Ihren Aktivitäten und den Stakeholder*innen zu lösen und zu minimieren.	

Richtige Antworten: Richtig Q2, Q3, Q5, Q8, Q10; Falsch Q1, Q4, Q6, Q7, Q9

2. Multiple-Choice

	Frage	Mögliche Antworten	Richtige Antwort (A/B/C/D)
Q.1	Denken Sie über das "magische Quadrat" der Partnerschaftsziele nach - welche Ziele entsprechen den "Ecken" der externen Stakeholder*innen?	A) Einbindung der Humanressourcen B) Verstärkung des Unternehmensnetzes C) Optimierung der Kosten D) Verbesserung des Images des Unternehmens	
Q.2	Was sind die wichtigsten Merkmale einer Partnerschaft für verantwortungsvolle Praktiken?	A) Innovative Lösungen B) Marktzugang und Expansion C) Ethische Normen D) Förderung der Marke	
Q.3	Welche der folgenden Aktionen sind nicht mit der Stakeholder-Karte verknüpft?	A) Prüfen Sie, wie oft Sie mit allen Stakeholder*innen in Kontakt bleiben müssen. B) Prüfen Sie, wie eng Sie Ihre Stakeholder*innen betreuen sollten. C) Prüfen Sie, wie Sie Ihre Stakeholder*innen zufrieden stellen und/oder informieren können. D) Identifizieren Sie die potenziellen Kommunikationskanäle, über die die Stakeholder*innen am ehesten angesprochen werden können.	
Q.4	Welche Elemente sollten in einem Kommunikationsplan enthalten sein?	A) Interessengebiet/Einflussbereich B) Engagement-Aktion C) Kanal D) Häufigkeit	
Q.5	Welcher der folgenden Schritte ist nicht entscheidend für den Aufbau und die Aufrechterhaltung effektiver Beziehungen?	A) Verstehen der Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder*innen B) Intransparent und unehrlich sein C) Klare Kommunikationskanäle einrichten D) Frühzeitige und häufige Einbindung von Stakeholder*innen	
Q.6	Die Durchführung einer umfassenden Stakeholder-Analyse wird dazu beitragen,...	A) alle relevanten Stakeholder*innen ermitteln B) die Interessen der Stakeholder*innen zu verstehen C) Passen Sie Ihre Engagement-Strategien an D) Ihre Bemühungen wirksam zu priorisieren	
Q.7	Welche Ansätze sind Teil der Überwachung des Stakeholder-Engagements und der Bewertung der	A) Regelmäßige Umfragen und Feedback-Formulare B) Wirtschaftliche Zusammenarbeit	

	Wirksamkeit von Engagementstrategien?	C) Analyse der Stimmungslage der Stakeholder*innen D) Zusammenlegung von Ressourcen	
Q.8	Welche Aktivitätskennzahlen können Sie für die Nachverfolgung des digitalen Engagements verwenden (als Teil der Überwachung/Evaluierung der Wirksamkeit von Engagement-Strategien durch die Stakeholder*innen)?	A) E-Mail-Newsletter B) Öffnungsraten von E-Mails B) Teilnahme an virtuellen Veranstaltungen C) Interaktionen in Projektmanagement-Tools	
Q.9	Was sind typische interne Stakeholder*innen?	A) Aktionär*innen B) Kund*innen C) NGOs D) Arbeitnehmer*innen	
Q.10	Was sind typische externe Stakeholder*innen?	A) HR (Humanressourcen) B) Regierungen C) Andere Unternehmen/Wettbewerber*innen D) Projektleiter*innen	

Richtige Antworten: Q1: B, D; Q2: C; Q3: D; Q4: A, B, C, D; Q5: B; Q6: A, B, C, D; Q7: A, C; Q8: B, C, D; Q9: A, D; Q10: B, C

Aufgabe

Zielsetzung: Die Lernenden entwerfen eine Strategie zur Einbindung von Stakeholder*innen für eine fiktive oder reale Organisation und integrieren dabei die Konzepte, die sie über die Zusammenarbeit in einer Partnerschaft, die erfolgreiche Kommunikation mit und die Einbindung von Stakeholder*innen sowie die Überwachung und Bewertung ihrer Maßnahmen gelernt haben. Die Lernenden können die von ihnen bevorzugte Arbeitsmethode wählen, um diese Aufgabe zu erfüllen.

Leitlinien:

- Ihre Organisation und Ihre Stakeholder*innen:** Denken Sie an die Organisation, die Sie in Modul 1 ausgewählt haben, und an die Stakeholder*innen, die Sie in Modul 2 ermittelt haben.
- Das "magische Quadrat" der Partnerschaftsziele:** Was sind die Ziele und Interessen aller am Projekt beteiligten Partner? Machen Sie eine kleine Skizze.
- Umgang mit Konflikten/Verhandlungstechniken:** Denken Sie an reale oder fiktive Konflikte mit Ihren Stakeholder*innen und wählen Sie die Ihrer Meinung nach am besten geeigneten Konfliktbewältigungs-/Verhandlungstechniken aus.
- Lektionen gelernt:** Denken Sie über die Fallstudien von The Co-operative Group und Shell nach und versuchen Sie, Ihre eigene Fallstudie zu schreiben. Mit welcher Art von Herausforderung/schwieriger Situation war Ihre reale/fiktive Organisation in der Vergangenheit konfrontiert und welche Strategie/Handlungen haben Sie ergriffen bzw. hätten Sie ergreifen können? Gibt es irgendwelche "Lehren", die Ihnen in Zukunft helfen werden?

Referenzen

1. Business Case Studies (2024): *Stakeholders as partners, Business Case Studies*. Available at: <https://businesscasestudies.co.uk/stakeholders-as-partners/> (Accessed: 13 November 2024).
2. Business Case Studies (2024a): *Balancing stakeholder needs, Business Case Studies*. Available at: <https://businesscasestudies.co.uk/balancing-stakeholder-needs/> (Accessed: 13 November 2024).
3. *Case studies in effective stakeholder engagement* (no date): *FasterCapital*. Available at: <https://fastercapital.com/topics/case-studies-in-effective-stakeholder-engagement.html> (Accessed: 12 November 2024).
4. Le Rameau (2023): *Guide pratique*. Available at: <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/08/Livret-Cooperer-Efficacement-VF.pdf> (Accessed: 7 January 2025)

MODUL 4: PROJEKTMANAGEMENT

Beschreibung Modul 4 	Das vierte Modul, "Projektmanagement", konzentriert sich auf die Grundsätze und Praktiken, die für die effektive Planung, Durchführung und Überwachung von Projekten unerlässlich sind. In diesem Modul werden der Projektlebenszyklus, Planungs- und Zeitplanungstechniken, Finanzmanagement und die besonderen Herausforderungen des Managements von Projekten mit sozialer Wirkung vorgestellt. Die Lernenden entwickeln Schlüsselkompetenzen für die Organisation, das Management und die Durchführung erfolgreicher Projekte, die sowohl mit den betrieblichen als auch mit den gesellschaftlichen Zielen in Einklang stehen.
Ziele 	➤ Einführung in die Grundlagen des Projektmanagements, einschließlich des Projektlebenszyklus und der wichtigsten Methoden. ➤ Die Lernenden mit den Werkzeugen und Techniken auszustatten, die für eine effektive Projektplanung und Terminierung erforderlich sind. ➤ Entwicklung von Finanzmanagementfähigkeiten zur Erstellung von Budgets, Kostenplanung und Ausgabenkontrolle. ➤ Erforschen Sie Methoden zur Überwachung des Fortschritts, zur Verwaltung des Umfangs und zur Gewährleistung eines erfolgreichen Projektabschlusses. ➤ Berücksichtigung der besonderen Komplexität von Projekten mit sozialer Wirkung, einschließlich der Einbeziehung von Stakeholdern und der Messung der Wirkung.
Lernerfolge 	➤ Kenntnisse: Verstehen der Grundsätze des Projektmanagements, einschließlich der Phasen des Lebenszyklus, der Planungsmethoden und der Techniken des Finanzmanagements. ➤ Fertigkeiten: Anwendung von Projektplanungsinstrumenten, effiziente Verwaltung von Ressourcen und Überwachung des Fortschritts unter Verwendung geeigneter Methoden und Software. ➤ Haltungen: Förderung einer proaktiven Denkweise, Anpassungsfähigkeit und Engagement für das Erreichen von Ergebnissen in einem vielfältigen und dynamischen Umfeld.
Dauer 	➤ 6 Stunden

KAPITEL 1: Einführung in das Projektmanagement

Ziele und Umfang 	➤ Die Rolle des Projektmanagements bei Initiativen mit sozialer Wirkung verstehen: Untersuchen Sie, wie strukturierte Projektmanagement-Rahmenwerke eine effektive Planung, Durchführung und Bewertung von Projekten mit sozialer Wirkung ermöglichen, um komplexe sozioökonomische und ökologische Herausforderungen anzugehen. ➤ Erkundung des Projektlebenszyklus im Kontext der sozialen Auswirkungen: Analyse der fünf Phasen des Projektlebenszyklus - Initiierung, Planung, Durchführung, Überwachung und Kontrolle sowie Abschluss - unter Betonung ihrer einzigartigen Anwendung zur Förderung nachhaltiger und sinnvoller Veränderungen.
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen: Fachleute für Projektmanagement und Expert*innen für soziale Auswirkungen vermitteln theoretisches Wissen und praktische Anwendungen. ➤ Gastredner*innen: Tauschen Sie sich mit erfahrenen Projektmanager*innen und Führungskräften aus dem sozialen Bereich aus, die Einblicke in die Bewältigung von Herausforderungen und die Erzielung wirkungsvoller Ergebnisse geben. ➤ Interaktive Aktivitäten: ➤ Workshops zu Risikobewertung, Ressourcenzuweisung und Einbindung von Stakeholder*innen. ➤ Rollenspiele zur Simulation der Entscheidungsfindung während des Projektlebenszyklus. ➤ Multimediale Inhalte: ➤ Videos und Infografiken zur Veranschaulichung von Projektmanagement-Tools wie Gantt-Diagrammen und Trello. ➤ Fallstudien-Simulationen, die reale Anwendungen des Projektlebenszyklus in einem sozialen Umfeld zeigen.
Lernerfolge 	➤ LO2: Demonstration von Einsichten in kritische Bedingungen, die eine Grundlage für die Entwicklung und Anwendung von transformativen Planungen und Projekten auf lokaler Ebene bilden. ➤ LO4: Die Fähigkeit, geeignete Methoden zur Datenerfassung und -analyse anzuwenden, verschiedene Kenntnisse zu integrieren, mit Komplexität umzugehen und die Formulierung von Vorschlägen und Lösungen unter Berücksichtigung der Grenzen und Zwänge der jeweiligen Gebiete und Gemeinschaften.

Projektmanagement ist ein strukturierter, disziplinierter Ansatz, der die Planung, Durchführung und Überwachung von Projekten umfasst, um bestimmte Ziele innerhalb festgelegter Grenzen zu erreichen. Es ist ein wichtiges Instrument in

verschiedenen Bereichen, und im Bereich der Projekte mit sozialer Wirkung wird es zu einem unverzichtbaren Rahmen, um sinnvolle und nachhaltige Veränderungen voranzutreiben. Ein effektives Projektmanagement in diesem Kontext befasst sich mit den vielfältigen sozioökonomischen und ökologischen Herausforderungen und ermöglicht es Manager*innen, kurzfristige Ergebnisse mit langfristigen Entwicklungszielen in Einklang zu bringen.

Für Social Impact Manager*innen bietet das Projektmanagement eine Grundlage für die Bewältigung der komplexen sozioökonomischen und ökologischen Herausforderungen, die mit Nachhaltigkeit und Entwicklungsarbeit einhergehen. Das Verständnis und die Anwendung von Projektmanagement-Grundlagen ermöglicht es ihnen, kurzfristige Ziele mit langfristigen Auswirkungen in Einklang zu bringen, die Bedürfnisse der Stakeholder*innen zu berücksichtigen und sich an die sich verändernde soziale Dynamik anzupassen.

Projekt-Lebenszyklus

Der Projektlebenszyklus umfasst fünf verschiedene Phasen, die einen strukturierten Weg zum Projektabschluss bilden: Initiierung, Planung, Durchführung, Überwachung und Kontrolle sowie Abschluss. Jede Phase spielt eine besondere Rolle bei der Begleitung eines Projekts von der Konzeption bis zum erfolgreichen Abschluss und bietet Kontrollpunkte, die dazu beitragen, das Projekt auf Kurs zu halten, insbesondere angesichts der Unvorhersehbarkeit, die bei Initiativen mit sozialer Wirkung oft gegeben ist.

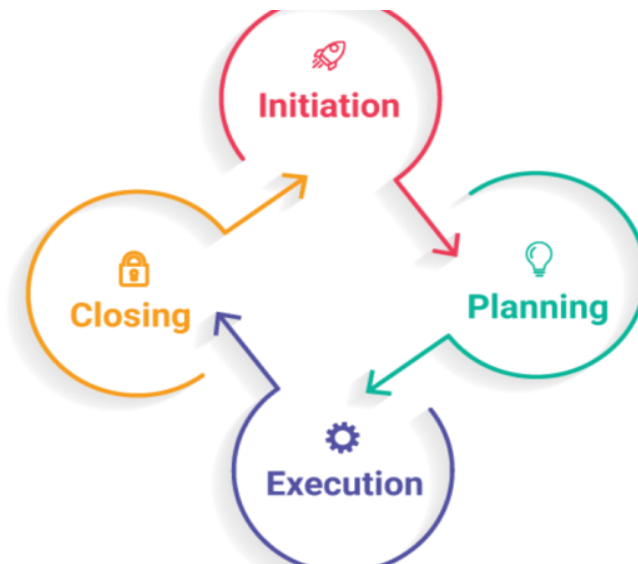


Abbildung 1. Phasen eines Projekts

In der ersten Phase, der **Initiierungsphase**, wird das Fundament gelegt, indem der Zweck, die Ziele und die anfängliche Durchführbarkeit des Projekts definiert werden. Im Zusammenhang mit sozialen Auswirkungen ist diese Phase besonders wichtig, da sie die Bewertung der Bedürfnisse der Gemeinschaft, die Identifizierung von Stakeholder*innen und das Verständnis des sozioökonomischen, kulturellen und ökologischen Kontexts, in dem das Projekt durchgeführt wird, beinhaltet. Manager*innen für soziale Auswirkungen müssen über eine oberflächliche Analyse hinausgehen und oft gründliche Bewertungen des Gemeinwesens, Umfragen und erste Treffen mit Interessenvertreter*innen durchführen, um ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Herausforderungen des Projekts zu schaffen. Die Einbindung der Gemeindemitglieder in dieser frühen Phase schafft Vertrauen, stellt sicher, dass das Projekt mit den lokalen Werten übereinstimmt, und hilft, spätere Konflikte zu vermeiden. Die Durchführbarkeit eines Projekts mit sozialer Wirkung muss

nicht nur die verfügbaren Ressourcen berücksichtigen, sondern auch die potenziellen langfristigen Auswirkungen auf das Gemeinwesen. Manager*innen müssen fragen:

- Wird dieses Projekt der Gemeinschaft wirklich zugutekommen?
- Sind die Ressourcen auf Dauer tragfähig?
- Gibt es kulturelle oder ethische Überlegungen, die sich auf die Projektdurchführung auswirken könnten?

Eine wirksame Initiierung geht über eine oberflächliche Analyse hinaus. Eine Initiative zur Integration von LGBTQ+, die die Vielfalt am Arbeitsplatz verbessern soll, sollte beispielsweise mit einer umfassenden Bedarfsanalyse beginnen, die anonyme Mitarbeiter*innen befragungen, Fokusgruppen mit Interessenvertreter*innen und eine Überprüfung der Richtlinien umfasst, um Bereiche mit Ausgrenzung oder Voreingenommenheit zu ermitteln. Die direkte Einbeziehung von LGBTQ+-Mitarbeiter*innen und Interessenvertretungen schafft Vertrauen und stellt sicher, dass die Initiative auf die spezifischen Herausforderungen der Gemeinschaft eingeht. Dieser partizipatorische Ansatz bringt nicht nur die Projektziele mit den Bedürfnissen der Stakeholder*innen in Einklang, sondern verringert auch potenzielle Widerstände, fördert die Akzeptanz und stellt sicher, dass die Initiative bei den vorgesehenen Nutznießer*innen ankommt.

Die Planung ist die zweite entscheidende Phase, in der eine detaillierte Organisation und Struktur festgelegt wird. In dieser Phase entwickeln die Projektmanager*innen einen umfassenden Plan, der spezifische Aufgaben, Zeitpläne, Ressourcenzuweisung, Budgets und Risikomanagementstrategien enthält. In dieser Phase müssen die Verantwortlichen für soziale Auswirkungen die komplexe sozioökonomische Dynamik berücksichtigen und sich mit möglichen kulturellen Empfindlichkeiten auseinandersetzen, die den Erfolg des Projekts beeinträchtigen könnten. Ein gut ausgearbeiteter und klarer Projektplan dient als Fahrplan, der das Team zu den einzelnen Meilensteinen führt und hilft, die Bemühungen zu koordinieren. Die Erstellung eines Zeitplans mit Gantt-Diagrammen kann beispielsweise eine visuelle Darstellung des Projektzeitplans bieten, wodurch es einfacher wird, Abhängigkeiten zwischen Aufgaben zu erkennen, Ressourcen effektiv zu verwalten und potenzielle Engpässe vorherzusehen. Manager*innen für soziale Auswirkungen müssen auch über die herkömmliche Planung hinaus denken, indem sie Strategien zur Risikominderung integrieren, die die lokale soziopolitische Dynamik, Umweltfaktoren und alle für die Region oder die Bevölkerung, mit der sie arbeiten, spezifischen Beschränkungen berücksichtigen. Auch die Finanzplanung bei Projekten mit sozialer Wirkung erfordert große Aufmerksamkeit, da die Finanzierung oft nur über begrenzte Zuschüsse, Spenden oder staatliche Programme erfolgt, so dass es wichtig ist, Ausgaben zu priorisieren, die direkt zur Wirkung des Projekts beitragen.

In der dritten Phase, der **Ausführung**, wird der Projektplan zum Leben erweckt. In dieser Phase sind die Projektmanager*innen handlungsorientiert und koordinieren die Ressourcen, setzen die Aktivitäten um und sorgen für offene Kommunikationskanäle mit dem Team und den Beteiligten. Die Durchführung von Projekten mit sozialer Wirkung erfordert Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, da die Projektleiter*innen häufig auf unvorhergesehene Herausforderungen stoßen. Unabhängig davon, ob diese unerwarteten Hindernisse auf eine veränderte Dynamik in der Gemeinschaft, politische Fragen oder Umweltfaktoren zurückzuführen sind, können sie sich auf den Zeitplan und die Ergebnisse auswirken. Manager*innen für soziale Auswirkungen müssen darauf vorbereitet sein, Pläne schnell anzupassen, Ressourcen neu zuzuweisen oder Aktivitäten zu ändern, um das Projekt voranzutreiben. Die aktive Einbindung von Stakeholder*innen ist in dieser Phase von entscheidender Bedeutung, da sie dazu beiträgt, das Interesse und die Beteiligung der Gemeinschaft aufrechtzuerhalten. Klare und regelmäßige Informationen an die Stakeholder*innen fördern die Transparenz und das Vertrauen, so dass sich die Gemeindemitglieder für den Erfolg des Projekts verantwortlich fühlen. Darüber hinaus kann der Einsatz von Tools für die Zusammenarbeit wie Trello oder Asana eine effiziente Aufgabenverwaltung erleichtern und alle Beteiligten auf dem Laufenden halten, was insbesondere für Teams von Vorteil ist, die an mehreren Standorten oder mit unterschiedlichen Hintergründen arbeiten.

In der vierten Phase, der **Überwachung und Kontrolle**, wird sichergestellt, dass das Projekt auf seine Ziele ausgerichtet bleibt. In dieser Phase geht es darum, den Fortschritt zu verfolgen, die Leistung zu bewerten und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen. Bei Projekten mit sozialer Wirkung muss die Überwachung sowohl quantitative als auch qualitative Messgrößen umfassen, um den vollen Umfang der Wirkung des Projekts zu erfassen. Quantitative Kennzahlen, wie die Anzahl der erreichten Personen oder der verteilten Ressourcen, bieten eine messbare Perspektive, während qualitative Bewertungen - wie das Feedback von Gemeindemitgliedern oder die Beobachtungen des Teams - wertvolle Einblicke in die Auswirkungen des Projekts auf die Moral, die Einstellungen und das künftige Verhalten der Gemeinschaft bieten. Der Einsatz von Projektmanagement-Software wie MS Project kann bei der Verfolgung des Fortschritts helfen, Abweichungen vom Plan aufzeigen und Anpassungen der Ressourcenzuweisung oder der Zeitpläne für Aufgaben in Echtzeit ermöglichen. Ein strukturierter Feedback-Mechanismus mit den Beteiligten hilft den Projektmanager*innen außerdem, kontinuierlichen Input zu sammeln und sicherzustellen, dass alle aufkommenden Probleme umgehend angegangen werden. Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen unterstützen nicht nur die kurzfristigen Ziele des Projekts, sondern ermöglichen es den Verantwortlichen für soziale Auswirkungen auch, Erfolge und Herausforderungen zu dokumentieren und durch den Aufbau einer Sammlung von Erfahrungen einen Beitrag zum breiteren Feld der sozialen Auswirkungen zu leisten.

In der letzten Phase, der **Abschlussphase**, wird das Projekt formell beendet. Sie umfasst den Abschluss aller Aktivitäten, abschließende Bewertungen und eine Beurteilung der Auswirkungen des Projekts. Für Social Impact Manager*innen ist der Abschluss mehr als ein administrativer Prozess; er ist eine Zeit der Reflexion, des Feedbacks der Gemeinschaft und der Dokumentation der gewonnenen Erfahrungen. In dieser Phase werden die Projektergebnisse anhand der ursprünglichen Ziele bewertet und vor allem die Auswirkungen des Projekts auf die Lebensqualität, das Wohlbefinden und die langfristige Nachhaltigkeit der Gemeinschaft untersucht. Zum Abschluss gehören Abschlussberichte und Evaluierungen, die nicht nur als Aufzeichnung der Projektergebnisse, sondern auch als Ressource für künftige Projekte dienen. Manager für soziale Auswirkungen führen häufig Nachbesprechungen mit führenden Vertreter*innen des Gemeinwesens, lokalen Behörden und Teammitgliedern durch, um zu erörtern, was gut gelaufen ist, welche Herausforderungen aufgetreten sind und was bei künftigen Initiativen verbessert werden könnte. Ein erfolgreicher Projektabschluss schafft eine Vertrauensbasis mit dem Gemeinwesen und stärkt die positiven Beziehungen, die für alle weiteren Bemühungen von Nutzen sein werden. Dieser Prozess trägt zur Transparenz und Rechenschaftspflicht der sozialen Arbeit bei und unterstreicht die Bedeutung eines ethischen, nachhaltigen Engagements in den betreuten Gemeinschaften.

Die Rolle der Projektleiter*innen

Projektmanager*innen spielen in jeder Phase des Projektlebenszyklus eine wichtige Rolle und fungieren als Koordinator*innen, Führungskräfte und Problemlöser*innen. Bei Projekten mit sozialer Wirkung erweitert sich ihr Aufgabenbereich um die Einbeziehung von Stakeholder*innen, kulturelle Sensibilität und Risikomanagement, das auf komplexe soziale Zusammenhänge zugeschnitten ist. Zu einer effektiven Einbindung von Stakeholder*innen gehört der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu einer Vielzahl von Einzelpersonen und Organisationen, darunter Gemeindemitglieder, lokale Behörden, Partnerorganisationen und Sponsor*innen. Dies erfordert starke zwischenmenschliche Fähigkeiten und die Fähigkeit, die Vision und die Ziele des Projekts so zu vermitteln, dass sie bei den verschiedenen Zielgruppen ankommen. Kulturelle Sensibilität ist ebenfalls unerlässlich; die Projektmanager*innen müssen sicherstellen, dass die Projektaktivitäten die Werte und Normen der Gemeinschaft respektieren, da kulturell unangemessene Maßnahmen ein Projekt schnell zum Scheitern bringen können. Der effiziente Umgang mit begrenzten Ressourcen ist eine weitere wichtige Aufgabe, insbesondere in sozialen Kontexten, in denen finanzielle und materielle Ressourcen knapp sein können. Die Projektleiter*innen müssen Prioritäten setzen und die Ressourcen sorgfältig zuweisen, um sicherzustellen, dass sie effektiv eingesetzt werden, um die beabsichtigten Ergebnisse zu erzielen. Schließlich ist ein

proaktives Risikomanagement erforderlich, um potenzielle Herausforderungen wie sozio-politische Veränderungen oder Störungen der Umwelt zu antizipieren und abzumildern.

Der Einsatz geeigneter Werkzeuge kann die Effizienz und Effektivität des Projektmanagements erheblich steigern. Gantt-Diagramme sind wertvolle Hilfsmittel zur Visualisierung von Projektzeitplänen und Aufgabenabhängigkeiten, die es den Teams ermöglichen, den Ablauf von Aktivitäten zu verstehen und Engpässe vorzusehen. MS Project ist eine umfassendere Software, die erweiterte Funktionen für die Zeitplanung, Ressourcenzuweisung und Nachverfolgung bietet und damit ideal für größere, komplexere Projekte ist. Für kleinere Teams oder Projekte bieten webbasierte Plattformen wie Trello und Asana Flexibilität. Sie ermöglichen es den Teammitgliedern, Aufgaben zu verwalten, den Fortschritt zu aktualisieren und in Echtzeit zu kommunizieren, wodurch Transparenz und Koordination gefördert werden.

Die Beherrschung dieser Projektmanagement-Grundlagen ist für Social Impact Manager*innen, die eine nachhaltige Entwicklung und einen positiven Wandel anstreben, unerlässlich. Durch das Verständnis des Projektlebenszyklus, die Übernahme von Schlüsselrollen und Verantwortlichkeiten und den effektiven Einsatz von Managementinstrumenten sind Social Impact Manager*innen besser gerüstet, um die einzigartigen Herausforderungen ihrer Arbeit zu bewältigen. Eine solche Beherrschung trägt nicht nur zum Erfolg einzelner Projekte bei, sondern stärkt auch die Fähigkeit der Manager*innen, in den Gemeinschaften, denen er dient, eine dauerhafte, sinnvolle Wirkung zu erzielen.

Effektive Projektplanung, Zeitplanung und Risikobewertung sind die Eckpfeiler eines erfolgreichen Projektmanagements, insbesondere bei Initiativen mit sozialer Wirkung, die sich oft in einem komplexen und unvorhersehbaren Umfeld bewegen. Durch die Anwendung strukturierter Methoden, die Nutzung von Erkenntnissen der Stakeholder*innen und die Verwendung praktischer Tools wie Gantt-Diagramme, Trello und Asana können Projektmanager*innen robuste Rahmenbedingungen schaffen, die Projekte auf ihre Ziele hinführen. Die Integration des Risikomanagements in den Planungsprozess gewährleistet Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit, so dass die Teams proaktiv auf Unwägbarkeiten reagieren und Chancen für positive Ergebnisse nutzen können. Letztlich ermöglichen diese Praktiken die Umsetzung wirkungsvoller, nachhaltiger Veränderungen, die das Vertrauen zwischen den Beteiligten fördern und ein dauerhaftes Vermächtnis in den Gemeinden schaffen, denen sie dienen. Durch kontinuierliches Lernen, Zusammenarbeit und den strategischen Einsatz von Technologie können Projektmanager*innen Herausforderungen sicher meistern und den Erfolg ihrer Initiativen gewährleisten.

KAPITEL 2: Projektplanung und -terminierung

Ziele und Umfang 	➤ Die Rolle von Planung und Terminierung in sozialen Projekten verstehen: Erforschen Sie, wie strategische Planung und Zeitplanung als entscheidende Grundlagen dienen, um sicherzustellen, dass Projekte mit sozialer Wirkung auch in schwierigen Umgebungen effektiv durchgeführt werden. ➤ Integration von Risikomanagement und Einbeziehung von Stakeholder*innen in die Planung: Analysieren Sie die Bedeutung einer proaktiven Risikobewertung und einer kooperativen Einbeziehung von Stakeholder*innen bei der Erstellung anpassungsfähiger und belastbarer Projektpläne.
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen: Vorträge von Projektmanagement-Expert*innen, die sich auf Planungsmethoden und praktische Beispiele für die Zeitplanung bei Initiativen mit sozialer Wirkung konzentrieren. ➤ Gastredner*innen: Hören Sie von Fachleuten, die komplexe Planungs- und Terminierungsszenarien in verschiedenen Projektumgebungen erfolgreich gemeistert haben. ➤ Interaktive Aktivitäten: Workshops zur Entwicklung von Work Breakdown Structures (WBS) und Gantt-Diagrammen. Rollenspiele zur Simulation des Engagements von Stakeholder*innen in der Planungsphase. ➤ Multimediale Inhalte: Video-Tutorials zu Tools wie Trello, Asana und Gantt-Diagrammen. Infografiken zur Veranschaulichung der Risikopriorisierung und der Verfolgung von Meilensteinen.
Lernerfolge 	➤ LO2: Demonstration von Einsichten in kritische Bedingungen, die eine Grundlage bilden für Entwicklung und Umsetzung von transformativen Planungen und Projekten auf lokaler Ebene.

Projektplanung und Terminplanung sind wesentliche Schritte im Projektmanagement, die die Entwicklung eines detaillierten Fahrplans beinhalten, um sicherzustellen, dass ein Projekt reibungslos auf seine Ziele zusteuert. Betrachten Sie die Planung als das Fundament Ihres Projekts. Ohne sie droht alles andere zusammenzubrechen. Im Kern legt die Planung fest, was, wann, wie und von wem getan werden muss. Sie ist der Ort, an dem die Ideen des großen Ganzen in umsetzbare Schritte umgewandelt werden. Bei der effektiven Planung geht es nicht nur um Aufgaben, sondern auch um die Schaffung einer einheitlichen Ausrichtung. Wenn jeder weiß, was die Ziele sind und wie seine Arbeit dazu beiträgt, ist es einfacher, konzentriert und produktiv zu bleiben.

Bei Projekten mit sozialer Wirkung ist die Planung sogar noch wichtiger. Diese Initiativen sind oft mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, z. B. dem Umgang mit den Erwartungen der Gemeinschaft, begrenzten Ressourcen oder

externen Einflüssen wie saisonalen Veränderungen. Ein klares Verständnis der Projektziele und des Kontextes ist von entscheidender Bedeutung. Bei der Planung ist es außerdem von Vorteil, die Stakeholder*innen frühzeitig einzubeziehen, damit ihre Bedürfnisse und Erkenntnisse den Ansatz bestimmen. Manager*innen für soziale Auswirkungen arbeiten oft in einem unvorhersehbaren Umfeld, und eine gute Planung kann den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen. In diesem Abschnitt wird erläutert, wie durchdachte Planung, intelligente Zeitplanung und effektives Management ein Projekt auch unter schwierigen Bedingungen zum Leben erweckt werden kann.

Schritt für Schritt einen Plan erstellen

1. Definieren Sie den Anwendungsbereich

Jedes erfolgreiche Projekt beginnt mit einer klaren Definition seines Umfangs. In diesem Schritt geht es darum, die Ziele des Projekts festzulegen und klare Grenzen dafür zu setzen, was enthalten ist – und was nicht. Stellen Sie sich vor, es wird ein Fahrplan erstellt, der sicherstellt, dass alle Beteiligten, ob Projektmanager*innen, Teammitglieder oder Stakeholder*innen, den Zweck und die Richtung des Projekts verstehen.

Ein gut definierter Umfang kann Ihnen helfen, eine der häufigsten Projektfallen zu vermeiden: die *schleichende Ausweitung des Umfangs*. Dies ist der Fall, wenn sich zusätzliche Aufgaben oder Leistungen ohne ordnungsgemäße Prüfung oder Genehmigung einschleichen und möglicherweise das gesamte Projekt aus der Bahn werfen. Wie das Project Management Institute (PMI, 2017) hervorhebt, bildet ein klarer Umfang die Grundlage für eine effektive Planung und erleichtert die Zuweisung von Ressourcen und die effiziente Priorisierung von Aufgaben. Bei einem kommunalen Gesundheitsprojekt kann die Festlegung des Umfangs beispielsweise bedeuten, dass Sie entscheiden müssen, ob Sie sich auf die Entwicklung der Infrastruktur, auf Schulungsprogramme oder auf beides konzentrieren wollen. Wenn man sich frühzeitig Klarheit verschafft, kann man Missverständnissen vorbeugen und sicherstellen, dass alle am gleichen Strang ziehen.

2. Aufschlüsselung: Der Projektstrukturplan (WBS)

Sobald Sie den Umfang festgelegt haben, müssen Sie das Projekt in kleinere, überschaubare Teile aufteilen. Hier kommt die Work Breakdown Structure (WBS) ins Spiel. Ein Projektstrukturplan ist im Wesentlichen eine schrittweise Aufschlüsselung der Aufgaben und Leistungen des Projekts in überschaubare Teile. Es ist, als würde man ein großes, beängstigendes Puzzle in kleinere Teile zerlegen, damit man sie nach und nach angehen kann.

Wie Kerzner (2017) erklärt, funktioniert ein WBS wie eine Blaupause, die ein Projekt in kleinere Komponenten unterteilt, die zugewiesen, nachverfolgt und unabhängig voneinander abgeschlossen werden können. Bei einem Bildungsprojekt könnte der Projektstrukturplan beispielsweise die Arbeit in Bereiche wie Lehrplangestaltung, Lehrer*innenfortbildung und Schüler*innenbetreuung unterteilen, jeweils mit eigenen detaillierten Teilaufgaben und Fristen. Diese Art der Projektorganisation stellt sicher, dass nichts übersehen wird, und erleichtert gleichzeitig die Verwaltung und Messung des Fortschritts.

3. Meilensteine identifizieren

Meilensteine sind wie wichtige Orientierungspunkte auf Ihrer Projektreise. Sie dienen als Kontrollpunkte, an denen Sie den Fortschritt verfolgen und kleine Erfolge feiern können. Jeder Meilenstein steht für einen bedeutenden Erfolg, z. B. den Abschluss einer Schlüsselphase oder die Lieferung eines wichtigen Ergebnisses.

Meilensteine sind unerlässlich, um ein Projekt auf Kurs zu halten und potenzielle Verzögerungen oder Risiken zu erkennen, bevor sie zu großen Problemen werden. Nehmen Sie ein Softwareentwicklungsprojekt als Beispiel. Zu den Meilensteinen könnten der Abschluss der Entwurfsphase, die Fertigstellung der Kodierung für wichtige Funktionen oder die Durchführung von Benutzer*innentests gehören. Das Erreichen jedes dieser Punkte gibt dem Team die Möglichkeit, den Fortschritt zu bewerten, bei Bedarf nachzusteuern und das Projekt voranzubringen.

Planung ist niemals eine Aufgabe für eine einzelne Person. Es ist ein gemeinschaftlicher Prozess, der von den verschiedenen Perspektiven immens profitiert. Wenn Sie Ihr Team und die Stakeholder*innen während der Planungsphase einbeziehen, wird sichergestellt, dass das Projekt ihre Erkenntnisse widerspiegelt, ihr Engagement stärkt und ein gemeinsames Gefühl der Verantwortung fördert.

Wie Freeman (2010) hervorhebt, ist die effektive Einbindung von Stakeholder*innen für den Projekterfolg entscheidend. Stakeholder*innen bringen oft einzigartiges Wissen und Ressourcen mit, daher ist es wichtig, ihren Beitrag frühzeitig zu berücksichtigen. Regelmäßige Besprechungen mit den Stakeholder*innen können dazu beitragen, Bedenken aufzudecken, Ideen zu sammeln und die Erwartungen aller Beteiligten anzugleichen. Bei einem öffentlichen Infrastrukturprojekt beispielsweise kann durch die Rücksprache mit den Verantwortlichen der Gemeinde in der Planungsphase Bedürfnisse oder Herausforderungen aufdecken, mit denen Sie vielleicht nicht gerechnet haben, was letztendlich die Erfolgchancen des Projekts erhöht.

Es ist auch wichtig, Ihr Team in den Planungsprozess einzubeziehen. Wenn die Teammitglieder ein Mitspracherecht bei der Entscheidungsfindung haben, fühlen sie sich eher motiviert und für das Erreichen der Projektziele verantwortlich. Die gemeinsame Planung kann auch dazu beitragen, Vertrauen aufzubauen und mögliche Hindernisse aufzudecken, bevor sie eskalieren. Auf diese Weise kann das Team gemeinsam nach proaktiven Lösungen suchen und sicherstellen, dass das Projekt auf Kurs bleibt.

Risikobewertung und -management im Projektmanagement

Ein wesentlicher Bestandteil des Planungsprozesses ist die Risikobewertung. Bei jedem Projekt, insbesondere bei Projekten mit sozialer Wirkung, müssen potenzielle Risiken frühzeitig erkannt werden, um ihre Auswirkungen auf den Zeitplan und die Ergebnisse des Projekts zu minimieren. Die Risikobewertung umfasst die Evaluierung externer und interner Faktoren, die den Projektfortschritt stören könnten, z. B. begrenzte Ressourcen, logistische Herausforderungen oder unvorhergesehene soziopolitische Probleme. Für jedes festgestellte Risiko kann und sollten Projektmanager*innen einen Notfallplan erstellen. Wenn ein Projekt beispielsweise die Durchführung von Aktivitäten im Freien an abgelegenen Orten während der Regenzeit vorsieht, könnten die Projektleiter*innen einen Vorrat an Ressourcen in der Nähe anlegen oder kritische Aufgaben in trockenen Monaten, z. B. im Frühjahr oder Herbst, planen (Greens, 2016). Die direkte Einbeziehung von Risikobetrachtungen in die Planungs- und Zeitplanungsphasen erhöht die Widerstandsfähigkeit des Projekts und ermöglicht eine reibungslosere Anpassung an unerwartete Veränderungen.

Verständnis für die Art der Risiken

Im Projektmanagement sind Risiken Unwägbarkeiten, die sich auf die Projektziele auswirken können. Diese Risiken können sich als Hindernisse (negative Risiken) oder als Chancen (positive Risiken) manifestieren. Bei Projekten mit sozialen Auswirkungen sind die Risiken aufgrund des komplexen sozioökonomischen und kulturellen Umfelds, in dem sie sich bewegen, in der Regel komplexer (Fortunato, 2012). Ein differenziertes Verständnis der Risiken ist unerlässlich. Risiken können sich aus technischen Herausforderungen, Umweltbedingungen, menschlichen Fehlern oder organisatorischen Zwängen ergeben. Initiativen mit sozialer Wirkung sind oft mit weniger vorhersehbaren Variablen konfrontiert, wie z. B.

schwankende Unterstützung durch die Gemeinschaft, regulatorische Änderungen oder Ressourcenknappheit (Nilsen, 2018). Das Erkennen dieser vielschichtigen Risiken gibt den Projektteams die nötige Weitsicht, um ihre Auswirkungen wirksam abzumildern.

Identifizierung von Risiken durch einen strukturierten Ansatz

Der Prozess der Identifizierung von Risiken erfordert Kreativität, kritisches Denken und systematische Methoden. Gängige Instrumente wie die SWOT-Analyse, das Brainstorming und die Stakeholder-Analyse sind bei der Identifizierung von Risiken in verschiedenen Projektdimensionen hilfreich (AACE, 2011). Eine SWOT-Analyse kann beispielsweise organisatorische Schwächen wie unzureichende Personalausstattung oder veraltete Technologie aufdecken, die sich zu Projektrisiken auswachsen können. Eine Stakeholder-Analyse kann externe Risiken aufdecken, wie z. B. regulatorische Änderungen oder den Widerstand der Gemeinschaft. Eine gut moderierte Risikoermittlungssitzung, in der die Teammitglieder Erkenntnisse und Erfahrungen austauschen, gewährleistet eine umfassende Bewertung (Jennifer Greens, 2016). Diese Diskussionen zielen darauf ab, die Risiken nach ihren Quellen – technische, ökologische, finanzielle oder menschliche Faktoren – zu kategorisieren, was gezielte Managementstrategien ermöglicht (Uppal, 2013).³

³ Weitere Informationen und ein grafisches Beispiel zur SWOT-Analyse finden Sie in diesem [Video](#).

Risikopriorisierung auf der Grundlage von Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen

Nicht alle Risiken sind gleich, und ein wirksames Projektmanagement erfordert eine Priorisierung der Risiken auf der Grundlage ihrer Wahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkungen. Qualitative und quantitative Risikoanalysemethoden können eingesetzt werden, um festzustellen, welche Risiken sofortige Aufmerksamkeit verdienen. Bei einem qualitativen Ansatz werden die Risiken häufig anhand von beschreibenden Skalen bewertet, z. B. hohe, mittlere oder geringe Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen. Diese Methode ist nützlich, um kritische Risiken schnell zu identifizieren, kann aber ungenau sein. Quantitative Analysen hingegen liefern numerische Schätzungen von Risikowahrscheinlichkeiten und deren potenziellen Kosten. Tools wie Monte-Carlo-Simulationen und Entscheidungsbäume können detaillierte Einblicke bieten, was die quantitative Analyse besonders wertvoll für groß angelegte oder riskante Projekte macht. Die Kombination beider Methoden gewährleistet einen ausgewogenen Ansatz bei der Risikopriorisierung und ermöglicht es den Projektmanager*innen, ihre Ressourcen dort einzusetzen, wo sie am meisten benötigt werden.

Stakeholder*innen als Teil der Risikobewertung

Ein erfolgreicher Risikobewertungsprozess hängt von der kontinuierlichen Einbeziehung der Stakeholder*innen ab. Die Stakeholder*innen bringen unterschiedliche Perspektiven ein, die das Verständnis für potenzielle Risiken und deren Auswirkungen bereichern. So könnten beispielsweise führende Vertreter*innen der lokalen Gemeinschaft auf kulturelle Empfindlichkeiten hinweisen, die das Projektergebnis beeinflussen könnten, während Geldgeber*innen sich auf Risiken im Zusammenhang mit der Ressourcenzuweisung konzentrieren könnten. Durch die Förderung einer offenen Kommunikation mit allen Beteiligten können die Projektmanager*innen eine umfassendere Risikoanalyse gewährleisten. Techniken wie Brainstorming-Sitzungen, Interviews und Stakeholder-Workshops bieten wertvolle Foren für die Aufdeckung von Risiken, die sonst vielleicht unbemerkt bleiben würden. Dieser kooperative Ansatz stärkt nicht nur den Prozess der Risikobewertung, sondern schafft auch Vertrauen und Übereinstimmung zwischen den Beteiligten, was für den Projekterfolg entscheidend ist.

Die Einbeziehung von Risikobewertungspraktiken in den Planungsprozess ist für den Erfolg eines jeden Projekts von entscheidender Bedeutung, insbesondere bei Projekten mit sozialem Schwerpunkt. Durch die frühzeitige Identifizierung, Analyse und Bewältigung von Risiken können Projektmanager*innen belastbare Pläne erstellen, die Unwägbarkeiten standhalten und sinnvolle Ergebnisse liefern. Die Integration von Erkenntnissen der Stakeholder*innen, strukturierten Identifizierungsmethoden und laufender Überwachung gewährleistet ein umfassendes und anpassungsfähiges Risikomanagement. Letztlich geht es bei einer effektiven Risikobewertung nicht nur darum, negative Folgen zu mindern, sondern Projekte in die Lage zu versetzen, Herausforderungen zuversichtlich zu meistern und ihr volles Potenzial zu erreichen.

Nützliche Tools und Apps

Das Gantt-Diagramm ist ein unverzichtbares Hilfsmittel bei der Zeitplanung. Es bietet eine zeitliche Übersicht über die Projektaufgaben und ermöglicht es den Projektleiter*innen, die Arbeit effizient zu organisieren und vorzusehen, an welchen Stellen sich Aufgaben überschneiden oder bestimmte Abfolgen erforderlich sind. Gantt-Diagramme sind besonders nützlich, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis von Zeitplänen haben, da sie visuell zeigen, wie sich das Projekt entwickeln wird. Bei einem kommunalen Gesundheitsprojekt könnte ein Gantt-Diagramm beispielsweise helfen, die Abfolge von den ersten Beratungen mit den örtlichen Verantwortlichen bis zur Einrichtung der Einrichtungen, gefolgt von der Öffentlichkeitsarbeit und den Schulungen, zu veranschaulichen. Diese Zeitpläne sind anpassbar und eignen sich daher gut für Projekte, bei denen Flexibilität wichtig ist.

Zusätzlich zu Gantt-Diagrammen bietet Software wie MS Project fortgeschrittene Werkzeuge für komplexe Planungsanforderungen. MS Project bietet Optionen für die Erstellung detaillierter Aufgabenlisten, die Zuweisung von Ressourcen, die Verfolgung von Fertigstellungsraten und die Anpassung von Zeitplänen nach Bedarf. Diese Software ist vorteilhaft bei Projekten, die mehrere Phasen oder große Teams umfassen, bei denen eine detaillierte Überwachung und Ressourcenverwaltung für die Aufrechterhaltung des Fortschritts und die effiziente Bewältigung von Herausforderungen entscheidend sind.

Für diejenigen, die einfachere und flexiblere Lösungen für die Terminplanung suchen, sind Trello und Asana wertvolle Alternativen. Trello mit seinem Brett- und Kartensystem ermöglicht es den Nutzer*innen, Aufgaben in Workflows zu organisieren, die leicht angepasst werden können, so dass es für Teams intuitiv ist, Aufgaben und Fortschritte zu verfolgen. Asana bietet eine ähnliche Plattform für das Aufgabenmanagement, mit Funktionen, die eine klare Visualisierung von Projektschritten, Zeitplänen und Teamverantwortlichkeiten unterstützen. Beide Plattformen bieten Echtzeit-Updates, die es den Teams ermöglichen, effektiv zu kommunizieren und sich schnell an veränderte Projektanforderungen anzupassen, was besonders bei sozialen Projekten von Vorteil ist, bei denen sich die Bedingungen schnell ändern können.

Trello ist ein benutzerfreundliches, webbasiertes Projektmanagement-Tool, das ein Brett- und Kartensystem zur Organisation von Aufgaben verwendet. Jedes Projekt wird als Tafel mit Listen und Karten dargestellt, die Aufgaben und deren Status anzeigen. Dieser visuelle Ansatz ermöglicht es Teams, den Fortschritt zu verfolgen, Verantwortlichkeiten zuzuweisen und Fristen effizient festzulegen. Dank seiner Flexibilität eignet sich Trello für verschiedene Projekttypen und ermöglicht es Manager*innen, die Arbeitsabläufe an die jeweiligen Bedürfnisse anzupassen. Die kollaborativen Funktionen erleichtern Echtzeit-Updates und die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und sorgen dafür, dass alle informiert und auf dem Laufenden bleiben.

Asana ist eine weitere robuste Projektmanagement-Plattform, die eine Reihe von Funktionen zur Rationalisierung der Projektplanung und -ausführung bietet. Es bietet mehrere Ansichten, darunter Listen-, Brett- und Zeitleistenformate, so dass Manager*innen die effektivste Methode zur Visualisierung ihrer Projekte wählen können. Asana unterstützt Aufgabenzuweisungen, Fälligkeitstermine und die Verfolgung des Projektfortschritts und hilft Teams dabei, organisiert zu bleiben und sich auf ihre Ziele zu konzentrieren. Die Integrationsmöglichkeiten mit anderen Tools erhöhen die Produktivität durch die Zentralisierung projektbezogener Informationen. Die benutzerfreundliche Oberfläche und die umfassenden Funktionen von Asana machen es zu einer wertvollen Ressource für die Verwaltung komplexer Projekte mit mehreren Beteiligten.

Sowohl Trello als auch Asana bieten kostenlose Versionen mit umfangreichen Funktionen an, so dass sie auch für Social Impact Manager*innen mit begrenztem Budget zugänglich sind. Durch die Einbindung dieser Tools in ihre Projektmanagement-Praktiken können Manager*innen anpassungsfähige Zeitpläne erstellen, den Fortschritt effektiv überwachen und die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern erleichtern. Diese proaktive Herangehensweise an die Planung und Terminierung erhöht die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs und stellt sicher, dass in den Gemeinschaften, denen sie dienen, ein nachhaltiger, wirkungsvoller Wandel herbeigeführt wird.

Video-Tutorials: <https://www.youtube.com/watch?v=EGXPQXmS-o4>

ASANA: https://www.youtube.com/watch?v=e_ZfheZ4olc

TRELLO: <https://www.youtube.com/watch?v=TTyt48pw7j4>

Gantt-Diagramm: eine einfache Möglichkeit, ein Projekt zu visualisieren

Ein Gantt-Diagramm, wie das oben beschriebene, ist ein großartiges visuelles Einführungsinstrument für das Projektmanagement, das eine strukturierte Methode zur Verfolgung von Aufgaben und Zeitplänen bietet. Es stellt die Dauer von Aktivitäten oder Aktionen anhand eines festgelegten Zeitrahmens dar. Jede Zeile entspricht einer bestimmten Aufgabe oder Maßnahme, während die Spalten Zeiträume, in diesem Fall Monate, darstellen.

Das oben abgebildete Gantt-Diagramm ist eine vereinfachte Struktur mit den folgenden Merkmalen:

1. **Aktionspunkte:** Jede Zeile steht für eine bestimmte Aktion oder Aufgabe, die für das Projekt erforderlich ist. Dabei kann es sich zum Beispiel um Aktivitäten wie Planung, Durchführung, Überwachung oder Bewertung handeln.
2. **Zeiträume:** Die Spalten stellen Monate dar, von Monat 1 bis Monat 12, und bieten so eine Ganzjahresansicht des Projektzeitplans.
3. **Zeitplan der Aufgabe:** Der Zeitplan für jede Maßnahme wird für die entsprechenden Monate visuell gekennzeichnet. Wenn sich eine Aufgabe zum Beispiel von Monat 2 bis Monat 5 erstreckt, wird dies in den entsprechenden Zellen in der Zeile für diese Aufgabe hervorgehoben oder angezeigt.

Wesentliche Elemente für ein umfassendes Gantt-Diagramm

Damit das Gantt-Diagramm voll funktionsfähig und für das Projektmanagement nützlich ist, sollte es Folgendes enthalten:

1. **Aufgabenbeschreibungen:** Beschriften Sie jede Zeile deutlich mit einer detaillierten Aufgabe oder einem Aktionspunkt.
2. **Anfangs- und Enddatum:** Geben Sie das Anfangs- und Enddatum für jede Aufgabe an, indem Sie die entsprechenden Spalten (Monate) markieren, um die Dauer der Aufgabe anzugeben.
3. **Abhängigkeiten:** Heben Sie alle Abhängigkeiten zwischen Aufgaben hervor und geben Sie an, welche Aktionen abgeschlossen sein müssen, bevor andere gestartet werden können.
4. **Meilensteine:** Fügen Sie wichtige Meilensteine hinzu, z. B. kritische Fristen oder Kontrollpunkte, um sicherzustellen, dass das Projekt auf Kurs bleibt. Denken Sie daran, dass Sie diese Meilensteine nach Belieben markieren können! Sie können Buchstaben, Symbole oder sogar Emojis verwenden!
5. **Deliverables:** Bestimmte Ergebnisse, Produkte oder Dienstleistungen, die während eines Projekts produziert werden müssen, normalerweise am Ende einer Phase oder eines Meilensteins.⁴
6. **Zugewiesene Ressourcen:** Geben Sie optional die Namen oder Rollen der für die einzelnen Aufgaben verantwortlichen Personen an, um die Verantwortlichkeit zu klären.
7. **Fortschrittsverfolgung:** Integrieren Sie einen Mechanismus zur Verfolgung des Fortschritts jeder Aufgabe (z. B. Schattierung oder farbliche Kennzeichnung abgeschlossener Abschnitte der Zeitleiste).
8. **Risiko- und Pufferzeiten:** Planen Sie im Zeitplan zusätzliche Zeit ein, um mögliche Verzögerungen oder Risiken zu berücksichtigen.

⁴ Dabei kann es sich um Dokumente, Berichte, Software, Produkte oder andere vereinbarte Ergebnisse handeln. In der Projektplanung sind Leistungen eng mit einem Gantt-Diagramm verknüpft, das den Zeitplan und die Abfolge der Aktivitäten visualisiert, die zu diesen Ergebnissen führen. In einem Gantt-Diagramm werden Leistungen oft als kritische Punkte markiert, die häufig mit Meilensteinen verknüpft sind und als Indikatoren für den Fortschritt und den Abschluss von Aufgaben dienen. Die Einbeziehung von Teilergebnissen in ein Gantt-Diagramm gewährleistet eine klare Organisation des Projekts, bietet einen visuellen Überblick über den Zeitplan und trägt dazu bei, die rechtzeitige Lieferung der wichtigsten Ergebnisse zu gewährleisten (PPM Express, 2023).

Wie Sie diese Tabelle effektiv nutzen können

- **Planungsphase:** Verwenden Sie das Gantt-Diagramm, um alle geplanten Aufgaben zu skizzieren und realistische Zeitpläne auf der Grundlage der verfügbaren Ressourcen und Prioritäten festzulegen.
- **Ausführungsphase:** Verfolgen Sie den Status jeder Aufgabe anhand des Zeitplans, um einen rechtzeitigen Fortschritt zu gewährleisten.
- **Überwachung:** Aktualisieren Sie die Tabelle regelmäßig, um abgeschlossene Maßnahmen zu berücksichtigen und passen Sie die Zeitpläne bei Bedarf an.
- **Kommunikation:** Geben Sie das Gantt-Diagramm an die Beteiligten weiter, um einen klaren, übersichtlichen Überblick über den Zeitplan und den Fortschritt des Projekts zu erhalten.



Abbildung 2. Beispiel für ein Gantt-Diagramm.

KAPITEL 3: Finanzielle Aspekte des Projektmanagements

Ziele und Umfang 	➤ Die Rolle des Finanzmanagements für den Projekterfolg verstehen: Untersuchen Sie, wie ein effektives Finanzmanagement dazu beiträgt, die Projektziele zu erreichen und gleichzeitig Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz zu gewährleisten. ➤ Untersuchung von Budgetierung, Finanzplanung und Kostenkontrolle als Kernkomponenten: Analysieren Sie, wie diese Säulen des Finanzmanagements die Projektmanager*innen in die Lage versetzen, Ressourcen sinnvoll zuzuweisen, finanzielle Störungen zu vermeiden und die Ausrichtung auf die Projektziele aufrechtzuerhalten.
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen: Vorträge von Finanzmanagement-Expert*innen aus Wissenschaft und Industrie, die sowohl Grundlagenwissen als auch Fallstudien aus der Praxis vermitteln. ➤ Gastredner*innen: Erfahren Sie von erfahrenen Projektmanager*innen und Finanzanalyst*innen, wie Sie Budgets und finanzielle Risiken effektiv verwalten können. ➤ Interaktive Aktivitäten: Workshops zur Erstellung von Projektbudgets und Finanzplänen. Rollenspiele zur Simulation von Kostenkontrolle und finanziellen Entscheidungen in dynamischen Szenarien. ➤ Multimediale Inhalte: Nutzung von Video-Tutorials, Infografiken und Tools (z. B. Google Sheets, Notion) zur Verbesserung des Verständnisses von Finanzmanagement-Tools und -Techniken.
Lernerfolge 	➤ LE4: Die Fähigkeit, geeignete Methoden zur Datenerfassung und -analyse anzuwenden, verschiedene Kenntnisse zu integrieren, mit Komplexität umzugehen und Vorschläge und Lösungen zu formulieren, die die Grenzen und Zwänge bestimmter Gebiete und Gemeinschaften berücksichtigen. ➤ LO5: Erwerb und Übertragung von Wissen und Verständnis, einschließlich Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten in unbekannten Kontexten, unter Berücksichtigung das Profil und die Ressourcen der verschiedenen Akteure.

Im Projektmanagement ist das Finanzmanagement von grundlegender Bedeutung für das Erreichen der Projektziele innerhalb der vorgegebenen Grenzen. Ein effektives Finanzmanagement beinhaltet die Erstellung eines detaillierten Budgets, die Planung zukünftiger Kosten und des Cashflows sowie die aktive Kontrolle der Ausgaben, um sicherzustellen, dass das Projekt finanziell auf Kurs bleibt. Jede Komponente – Budgetierung, Finanzplanung und Kostenkontrolle – trägt zum Projekterfolg bei, indem sie sicherstellt, dass die Ressourcen angemessen zugewiesen, die Ausgaben überwacht und potenzielle finanzielle Probleme umgehend angegangen werden.

Budgetierung: Die Grundlage des Finanzmanagements

Die Budgetierung ist der erste und grundlegende Schritt bei der Verwaltung der Finanzen eines Projekts. Dazu gehört die Schätzung aller mit dem Projekt verbundenen Kosten, um einen umfassenden Ausgabenplan zu erstellen, der die voraussichtlichen Ausgaben umreißt und Grenzen für jede Ausgabenkategorie festlegt. Ein sorgfältig erstelltes Budget hilft

den Projektmanager*innen, die Ausgaben entsprechend den Projektzielen zu priorisieren, und dient als Grundlage für die Finanzplanung und Kostenkontrolle.

Ein typisches Projektbudget umfasst Kategorien wie:

- **Personalkosten:** Gehälter, Sozialleistungen und Stipendien für die Mitglieder des Projektteams und ggf. für Berater*innen oder Auftragnehmer*innen.
- **Material und Betriebsmittel:** Ressourcen, die für die Durchführung von Projektaktivitäten erforderlich sind, z. B. Büromaterial, Produktionsmaterial oder Technologie.
- **Reisen und Transport:** Kosten für Reisen, die für das Projekt erforderlich sind, einschließlich der Beförderung von Personal oder Ressourcen vor Ort und über große Entfernungen.
- **Einrichtungen und Ausrüstung:** Kosten im Zusammenhang mit der Anmietung von Einrichtungen, Versorgungsleistungen oder erforderlicher Spezialausrüstung.
- **Fonds für unvorhergesehene Ausgaben:** Eine Rückstellung zur Deckung unerwarteter Ausgaben, die als finanzieller Puffer für unvorhergesehene Veränderungen oder Herausforderungen dient.

Eine genaue Budgetierung erfordert die Erfassung zuverlässiger Kostenschätzungen und eine detaillierte Bewertung der einzelnen Ausgaben. Dieser Prozess umfasst oft die Konsultation früherer Projektbudgets, die Untersuchung von Marktpreisen und die Einholung von Kostenvoranschlägen von Lieferant*innen. Sobald die Kosten geschätzt sind, werden im Budget die Mittel auf die einzelnen Kategorien aufgeteilt und Ausgabenlimits festgelegt, die die Rechenschaftspflicht und klare finanzielle Erwartungen unterstützen.

Finanzplanung: Strukturierung der Kosten im Zeitverlauf

Während die Budgetierung eine Momentaufnahme der Projektkosten liefert, strukturiert die Finanzplanung diese Kosten über einen längeren Zeitraum, um den Cashflow zu steuern und die Ressourcen je nach Bedarf in verschiedenen Phasen zuzuweisen. Eine effektive Finanzplanung berücksichtigt den Zeitpunkt der Ausgaben und stellt sicher, dass die Mittel für jede Phase zur Verfügung stehen, um Liquiditätsengpässe zu vermeiden, die das Projekt stören könnten. (PMI, 2008)

Bei der Finanzplanung wird ein Fahrplan erstellt, in dem festgelegt ist, wann bestimmte Ausgaben anfallen. So können beispielsweise anfängliche Kosten wie der Kauf von Ausrüstung oder die Schulung von Mitarbeiter*innen zu Beginn des Projekts anfallen, während wiederkehrende Kosten wie Gehälter über die gesamte Laufzeit verteilt werden können. Darüber hinaus können bestimmte Ausgaben, wie z. B. abschließende Bewertungen oder Berichte, gegen Ende des Projekts anfallen. Durch die strategische Planung dieser Ausgaben unterstützt die Finanzplanung die Kontinuität des Projekts und hilft, Verzögerungen aufgrund von Finanzierungslücken zu vermeiden.

Finanzielle Prognosen, in denen die künftigen Ausgaben auf der Grundlage des Projektbudgets und des Zeitplans geschätzt werden, sind ein wesentlicher Bestandteil der Finanzplanung. Mithilfe von Projektionen können Projektmanager*innen potenzielle Cashflow-Probleme im Voraus erkennen und die Zuweisungen entsprechend anpassen. Dieser strukturierte Planungsansatz stellt sicher, dass die Ressourcen effektiv verteilt werden und hilft, die Projektdynamik und die Ausrichtung auf die Gesamtziele aufrechtzuerhalten.

Kostenkontrolle: Überwachung und Anpassung der Finanzen

Die Kostenkontrolle ist ein fortlaufender Prozess, bei dem die tatsächlichen Ausgaben mit den geplanten Beträgen verglichen, Abweichungen festgestellt und notwendige Anpassungen vorgenommen werden. Durch eine konsequente Überwachung können Projektmanager*innen potenzielle finanzielle Probleme frühzeitig erkennen, Korrekturmaßnahmen ergreifen und Überschreitungen vermeiden. (Pinto, 2009; Wilson & Schwartz, 2011)

Zu den wichtigsten Aspekten der Kostenkontrolle gehören:

- **Verfolgung der Ausgaben:** Regelmäßige Aktualisierung der Ausgabenaufzeichnungen, um eine genaue finanzielle Verfolgung zu gewährleisten. Dies kann mit Tools wie **Excel** oder **Google Sheets** geschehen, wo Budget- und Ausgabendaten gespeichert, verglichen und einfach aktualisiert werden können.
- **Analyse von Abweichungen:** Identifizierung und Bewertung von Unterschieden zwischen geplanten und tatsächlichen Ausgaben. Wenn z. B. die Materialkosten das Budget überschreiten, müssen die Projektleiter*innen möglicherweise die Lieferoptionen neu bewerten oder mit den Lieferant*innen verhandeln.
- **Anpassungen vornehmen:** Neuzuweisung von Mitteln oder Anpassung von Aktivitäten, um das Projekt innerhalb des Budgets zu halten. Wenn bestimmte Aufgaben weniger kosten als erwartet, können die eingesparten Mittel zur Deckung höherer Kosten als erwartet an anderer Stelle oder zur Verbesserung anderer Bereiche verwendet werden.

Zur Kostenkontrolle gehört auch die Einrichtung regelmäßiger Finanzüberprüfungen, z. B. monatlicher oder vierteljährlicher Check-Ins, bei denen das Projektteam Ausgabentrends untersucht und die Einhaltung des Budgets bewertet. Diese Überprüfungen bieten wertvolle Einblicke in die finanzielle Leistung und erleichtern Anpassungen, die verhindern, dass finanzielle Probleme eskalieren. Eine regelmäßige Kostenkontrolle ist unerlässlich, um Projekte finanziell solide zu halten, insbesondere bei längerfristigen Projekten, bei denen sich Kosten und Prioritäten im Laufe der Zeit verschieben können.

Budgetierung: Die Grundlage des Finanzmanagements

Die Budgetierung ist der Eckpfeiler des Finanzmanagements im Rahmen von Projekten. Sie beinhaltet die Schätzung aller mit einem Projekt verbundenen Kosten und die Erstellung eines umfassenden Ausgabenplans. Dieser Plan legt klare Ausgabenobergrenzen für verschiedene Kategorien fest und hilft den Projektmanager*innen dabei, die Ausgaben im Einklang mit den Projektzielen zu priorisieren und gleichzeitig eine Grundlage für die Finanzplanung und Kostenkontrolle zu schaffen (Pinto, 2009).

Zu den wichtigsten Haushaltskategorien gehören in der Regel:

- **Personalkosten:** Gehälter, Sozialleistungen und Stipendien für Teammitglieder und Auftragnehmer*innen.
- **Materialien und Zubehör:** Erforderliche Ressourcen wie Büro- oder Produktionsmaterial.
- **Reisen und Transport:** Ausgaben für die Beförderung von Personal oder Ressourcen.
- **Einrichtungen und Ausrüstung:** Kosten für Anmietungen, Versorgungsleistungen oder Spezialausrüstung.
- **Fonds für unvorhergesehene Ausgaben:** Rücklagen zur Deckung unvorhergesehener Ausgaben.

Eine genaue Budgetierung erfordert die Erfassung zuverlässiger Kostenschätzungen, die häufig aus historischen Projektdaten, Marktforschung und Lieferant*innenangeboten abgeleitet werden (Wilson & Schwartz, 2011). Ein gut vorbereitetes Budget gewährleistet Verantwortlichkeit und schafft klare finanzielle Erwartungen.

Werkzeuge für das Finanzmanagement

Verschiedene Instrumente und Methoden können ein effektives Finanzmanagement im Projektumfeld unterstützen, insbesondere für Anfänger*innen:

1. **Google Sheets:** Google Sheets ist ein kostenloses, webbasiertes Tabellenkalkulationsprogramm, das einfach zu bedienen ist und sich perfekt für Anfänger*innen eignet. Es ermöglicht Nutzer*innen, Tabellen online zu erstellen und zu bearbeiten, und enthält grundlegende Funktionen, die dabei helfen können, Budgets zu verfolgen, Summen zu berechnen und einfache Finanzanalysen durchzuführen. Die Echtzeit-Kollaborationsfunktion von Google Sheets ist besonders hilfreich für Projekte mit mehreren Beteiligten oder Teammitgliedern, so dass alle über Budgetänderungen und -aktualisierungen auf dem Laufenden bleiben. Einfache Funktionen wie SUMME zum Addieren von Kosten, grundlegende Diagrammoptionen und Echtzeit-Updates machen es auch für Anfänger*innen zugänglich. [Das Google Sheets Budget-Tutorial für Einsteiger](#) bietet einen guten Ausgangspunkt.
2. **Trello:** Trello ist ein einfaches visuelles Tool, das Anfänger*innen hilft, Aufgaben und Ausgaben zu verwalten. Obwohl Trello in erster Linie ein Aufgabenmanager ist, kann es für die Budgetierung angepasst werden, indem Listen für verschiedene Ausgabenkategorien und Karten für bestimmte Posten verwendet werden. Diese Brett- und Kartenstruktur macht die Budgetierung einfach zu organisieren und weniger einschüchternd, insbesondere für visuell Lernende. Das Hinzufügen von Fälligkeitsterminen, Checklisten und grundlegenden Kosteninformationen zu jeder Karte hilft bei der Verfolgung einzelner Ausgaben. Dank seiner Flexibilität und Benutzer*innenfreundlichkeit ist Trello ideal für Projektplaner*innen, die zum ersten Mal ein Budget erstellen. Eine grundlegende Einführung in Trello finden Sie unter [Trello für Einsteiger](#).
3. **Geld-Manager:** Money Manager ist eine unkomplizierte mobile App zur Erfassung von Ausgaben, die für die Budgetierung von Projekten angepasst werden kann, insbesondere für einfache oder kleine Projekte. Die App ermöglicht es den Nutzer*innen, Ausgaben zu kategorisieren und einzugeben und bietet visuelle Zusammenfassungen von Ausgabentrends. Dies macht es auch Anfänger*innen leicht, die täglichen Projektausgaben zu verfolgen, ohne dass sie über umfassende Budgetierungskennnisse verfügen müssen. [Der Money Manager App Guide](#) bietet einen schnellen Überblick für neue Benutzer*innen.
4. **Notion (Verwendung von Budgetierungsvorlagen):** Notion ist ein kostenloser All-in-One-Arbeitsbereich, der Notizen, Aufgaben und Datenbanken kombiniert. Notion bietet Budgetierungsvorlagen, die leicht für die Projektbudgetierung angepasst werden können, und ermöglicht es Benutzer*innen, Spalten für Kategorien, Beschreibungen, Kosten und Status hinzuzufügen. Die Einfachheit der Datenbankstruktur von Notion macht es leicht, Ausgaben zu verfolgen und finanzielle Notizen an einem Ort zu speichern. Ein Einsteiger-Tutorial wie das [Notion Budgeting Tutorial](#) kann den Benutzern den Einstieg erleichtern.

KAPITEL 4: Projektmonitoring und -kontrolle

Ziele und Umfang 	➤ Die Bedeutung von Überwachung und Kontrolle im Projektmanagement verstehen: Erfahren Sie, wie eine regelmäßige Bewertung des Fortschritts, des Umfangs und der Ressourcen die Ausrichtung des Projekts an den Zielen gewährleistet und Verzögerungen oder Überschreitungen verhindert. ➤ Entwicklung von Kenntnissen über Werkzeuge und Methoden für die Echtzeitüberwachung: Vermitteln Sie den Teilnehmer*innen die Fähigkeit, praktische Tools wie Excel, Slack und Bitrix24 für die Verfolgung von Zeitplänen, Budgets und Teamproduktivität zu nutzen.
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen: Erfahrene Projektmanager*innen führen in die Grundsätze der Überwachung und Kontrolle ein, illustriert durch Beispiele aus verschiedenen Branchen. ➤ Gastredner*innen: Einblicke von Fachleuten, die Überwachungs- und Kontrollstrategien in schwierigen Umgebungen umgesetzt haben. ➤ Interaktive Aktivitäten: Workshops zur Erstellung von Projekt-Dashboards und Tracking-Vorlagen in Excel. Fallstudien zur Ermittlung von Abweichungen und zur Durchführung von Korrekturmaßnahmen. ➤ Multimediale Inhalte: Tutorials zur Nutzung von Slack und Bitrix24 für Kommunikation und Aufgabenmanagement. Infografiken, die die Anwendung von Überwachungsmethoden veranschaulichen.
Lernerfolge 	➤ LO6: Vorschläge, Empfehlungen und Urteile mit einer Reflexion zu verbinden

Projektüberwachung und -kontrolle sind für die Verwaltung des Fortschritts, des Umfangs und der Ressourcen eines Projekts von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass das Projekt seine Ziele rechtzeitig und innerhalb des Budgets erreicht. Die Überwachung umfasst die regelmäßige Bewertung der Projektaktivitäten, die Feststellung von Abweichungen vom Plan und die Vornahme von Anpassungen, um das Projekt auf seine ursprünglichen Ziele auszurichten. Die Kontrolle umfasst das aktive Management des Projektumfangs, der Zeitpläne und der Kosten, um häufige Probleme wie Verzögerungen, Budgetüberschreitungen und eine Ausweitung des Projektumfangs (nicht genehmigte Ergänzungen oder Änderungen der Projektziele) zu vermeiden. Zusammengefasst sind diese Prozesse für den Projekterfolg von entscheidender Bedeutung. In diesem Abschnitt werden wir uns mit den wichtigsten Methoden und Instrumenten für die Überwachung und das Controlling von Projekten befassen, wobei der Schwerpunkt auf der praktischen Anwendung in einem Projektumfeld liegt.

1. **Verfolgung des Fortschritts:** Die Überwachung des Fortschritts erfordert die Festlegung klarer Maßstäbe und Meilensteine zur Bewertung des Status von Aufgaben, Phasen und des Gesamtprojekts. Durch diesen Nachverfolgungsprozess können Projektmanager*innen Probleme frühzeitig erkennen und den Plan bei Bedarf anpassen, um Verzögerungen zu vermeiden.
2. **Verwaltung des Umfangs:** Das Umfangsmanagement stellt sicher, dass das Projekt auf seine ursprünglichen Ziele ausgerichtet bleibt. Dazu gehört, dass regelmäßig überprüft wird, ob alle Aufgaben und Aktivitäten direkt zu den festgelegten Zielen beitragen. Alle Ergänzungen oder Änderungen des Projektumfangs sollten sorgfältig geprüft werden, um zusätzliche Kosten, Ressourcenbelastung oder Verzögerungen zu vermeiden.
3. **Sicherstellung einer fristgerechten und budgetkonformen Fertigstellung:** Die Überwachung des Projektfortschritts anhand des Zeitplans und des Budgets ist von entscheidender Bedeutung. Durch die Nachverfolgung von Meilensteinen und Ausgaben können Projektmanager*innen potenzielle Risiken angehen, die einen rechtzeitigen oder kosteneffektiven Projektabschluss gefährden könnten, und sicherstellen, dass alle Ressourcen effizient genutzt werden.

Methodik und Instrumente für die Projektüberwachung und -kontrolle

Für die Überwachung und Steuerung von Projekten können wir praktische Methoden wie Tools wie **Excel**, **Projekt-Dashboards**, **Slack** und **Bitrix24** einsetzen. Jedes Tool bietet einzigartige Vorteile für die Verwaltung von Zeitplänen, Ausgaben und Teamzusammenarbeit.

Die Teilnehmer*innen könnten zum Beispiel mit einem Beispielprojekt arbeiten, wie der Planung eines Programms für die Öffentlichkeitsarbeit, und wichtige Meilensteine festlegen, wie "Materialvorbereitung", "Schulung", "Start der Veranstaltung" und "Nachbereitung". Jede Gruppe würde dann mit Excel einen Zeitplan erstellen, in dem sie Start- und Enddaten für jeden Meilenstein einträgt, zusammen mit Spalten zur Verfolgung des Fertigstellungsstatus (z. B. auf dem Weg, verzögert, abgeschlossen) und einem Abschnitt für Anmerkungen. Durch regelmäßige Aktualisierungen und Überprüfungen des Meilensteinstatus können die Teilnehmer*innen lernen, potenzielle Verzögerungen frühzeitig zu erkennen und anzugehen. Durch die Konzentration auf Echtzeitanpassungen und Korrekturmaßnahmen werden in dieser praktischen Übung wichtige Fähigkeiten zur Nachverfolgung und Problemlösung aufgebaut, die es den Teilnehmer*innen ermöglichen, Projekte auf den Zeitplan abzustimmen.

Verwendung von Excel zur Verfolgung von Projektplänen und Budgets

Excel ist eines der zugänglichsten und vielseitigsten Werkzeuge für die Projektüberwachung, insbesondere für Anfänger*innen. Es kann zur Erstellung von Vorlagen für die Nachverfolgung von Projektplänen, Budgets und Meilensteinen verwendet werden und hilft Manager*innen, den Fortschritt und die Finanzen genau im Auge zu behalten. Die Flexibilität und die Anpassungsmöglichkeiten von Excel ermöglichen es den Manager*innen, einzigartige Nachverfolgungssysteme einzurichten, die den spezifischen Anforderungen eines jeden Projekts entsprechen.

Ein einfaches Excel-basiertes Verfolgungssystem kann eine **Zeitplanvorlage** mit Spalten für Aufgaben, Fristen, zugewiesene Teammitglieder und Statusaktualisierungen enthalten. Durch die regelmäßige Aktualisierung dieses Zeitplans können Projektmanager*innen Aufgaben erkennen, die hinter dem Zeitplan zurückbleiben, und bei Bedarf Ressourcen oder Zeitpläne anpassen. Für die Budgetverfolgung kann eine Excel-Vorlage helfen, die tatsächlichen Ausgaben mit den geplanten Beträgen zu vergleichen. Diese Vorlage enthält in der Regel Kategorien für verschiedene Kostenarten (z. B. Personal, Material, Reisen) und berechnet automatisch die Gesamtausgaben. Wenn die Kosten in einer Kategorie die

budgetierten Grenzen überschreiten, kann die Vorlage angepasst werden, um diese Diskrepanzen zu kennzeichnen, was es den Projektmanager*innen erleichtert, rechtzeitig finanzielle Anpassungen vorzunehmen.

Mit Excel lassen sich auch **einfache Gantt-Diagramme** erstellen, in denen Aufgaben im Zeitverlauf visuell dargestellt werden und die Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben und die voraussichtlichen Fertigstellungstermine zeigen. Dies hilft den Teams zu verstehen, wie jede Aufgabe mit dem Projektzeitplan übereinstimmt, und gibt den Manager*innen einen Überblick über den Projektfortschritt auf höchster Ebene. Diese grundlegenden Excel-Konfigurationen bieten effektive Möglichkeiten zur Verwaltung von Zeitplänen und Budgets, ohne dass fortgeschrittene technische Kenntnisse erforderlich sind.

Projekt-Dashboards für Statusaktualisierungen in Echtzeit

Projekt-Dashboards sind ein unverzichtbares Werkzeug für die Projektüberwachung in Echtzeit, da sie wichtige Daten in einem leicht lesbaren Format zusammenfassen, das eine Momentaufnahme des aktuellen Projektstatus bietet. Dashboards zeigen Projektmetriken wie den Prozentsatz der abgeschlossenen Aufgaben, den Budgetstatus, die erreichten Meilensteine und die Arbeitsbelastung des Teams an einer Stelle an, so dass Projektmanager*innen den Gesamtzustand des Projekts schnell beurteilen und fundierte Entscheidungen treffen können.

Ein einfaches Dashboard in Excel kann zum Beispiel Folgendes enthalten:

- **Wichtige Leistungsindikatoren (KPIs):** Metriken wie Prozentsatz der abgeschlossenen Aufgaben, Budgetnutzung oder verzögerte Aufgaben.
- **Visualisierungen:** Einfache Diagramme, wie z. B. Balkendiagramme für die Aufgabenerledigung und Tortendiagramme für die Budgetverteilung, bieten eine visuelle Darstellung der Projektmetriken.
- **Meilenstein-Fortschritt:** Ein Abschnitt, der den Fortschritt der wichtigsten Meilensteine anzeigt und es den Manager*innen ermöglicht, zu sehen, ob sie auf dem richtigen Weg sind.

Projekt-Dashboards können je nach Zeitplan des Projekts wöchentlich oder monatlich aktualisiert werden und dienen als zentraler Bezugspunkt für das Projektteam und die Beteiligten. Durch die Bereitstellung eines umfassenden Überblicks über die Projektleistung helfen Dashboards den Projektmanager*innen, etwaige Abweichungen vom Plan zu erkennen und Ressourcen oder Zeitpläne entsprechend anzupassen. Sie verbessern auch die Transparenz, da die Beteiligten den Projektfortschritt schnell erfassen können, ohne in detaillierte Berichte eintauchen zu müssen.

Kommunikation und sofortige Updates mit Slack

Slack ist ein Messaging-Tool, das die Teamkommunikation verbessert und Echtzeit-Updates zum Projektfortschritt ermöglicht. Es ist besonders nützlich für die Projektüberwachung und -steuerung, da es den sofortigen Austausch von Updates, den Status der Aufgabenerledigung und schnelle Diskussionen über auftretende Probleme erleichtert.

In Slack können Projektmanager*innen spezielle **Kanäle** für bestimmte Teile des Projekts erstellen, z. B. #Projektstatus, #Budget-Updates und #Milestones. In jedem Kanal können die Teammitglieder Aktualisierungen austauschen, Herausforderungen diskutieren und gemeinsame Entscheidungen treffen. Wenn beispielsweise ein Teammitglied auf eine Verzögerung stößt, kann es ein Update im entsprechenden Slack-Kanal posten, sodass das Team gemeinsam Lösungen diskutieren kann.

Das Benachrichtigungssystem von Slack stellt sicher, dass alle Teammitglieder umgehend über Änderungen oder dringende Aktualisierungen informiert werden, wodurch Kommunikationsverzögerungen reduziert werden. Außerdem lässt sich Slack mit Tools wie Google Drive und Bitrix24 integrieren, sodass Teams Dokumente, Berichte oder Tracking Sheets direkt in der App teilen können. Diese Funktionalität stellt sicher, dass alle projektbezogenen Informationen an einem Ort zugänglich sind, was eine nahtlose Zusammenarbeit unterstützt und schnelle Reaktionen auf alle Projektänderungen ermöglicht.

Aufgabenmanagement und Statusberichte mit Bitrix24

Bitrix24 ist eine vielseitige Projektmanagement-Plattform, die Aufgabenmanagement, Zeiterfassung und Statusberichte kombiniert. Dieses Tool bietet Projektmanager*innen eine organisierte Möglichkeit, Aufgaben zuzuweisen, Fristen zu setzen und die Produktivität des Teams in Echtzeit zu überwachen. Seine robusten Funktionen machen es ideal für die Verwaltung komplexer Projekte mit mehreren Aufgaben und Abhängigkeiten.

Zu den wichtigsten Funktionen von Bitrix24, die die Projektüberwachung unterstützen, gehören:

- **Aufgabenzuweisung und Fristen:** Projektmanager*innen können den Teammitgliedern Aufgaben zuweisen und Fristen setzen. Das System verfolgt den Status jeder Aufgabe und sendet Erinnerungen, wenn die Fristen näher rücken, damit die Teams auf Kurs bleiben.
- **Zeiterfassung:** Die Zeiterfassungsfunktion von Bitrix24 ermöglicht es Teammitgliedern, die für jede Aufgabe aufgewendeten Stunden zu protokollieren. Diese Informationen helfen Projektmanager*innen, die Produktivität zu überwachen und Aufgaben zu identifizieren, die länger dauern als erwartet.
- **Statusberichte:** Projektmanager*innen können regelmäßige Statusberichte erstellen, in denen abgeschlossene, laufende und anstehende Aufgaben zusammengefasst werden. Dies bietet einen umfassenden Überblick über den Projektfortschritt und ermöglicht schnelle Anpassungen, wenn sich bestimmte Aufgaben verzögern.

Bitrix24 dient als zentraler Knotenpunkt für alle Projektaktivitäten und ermöglicht es Projektmanager*innen, Aufgaben, Fristen und die Produktivität des Teams an einem Ort zu überwachen. Durch die Rationalisierung des Aufgabenmanagements und der Zeiterfassung unterstützt Bitrix24 eine effektive Projektüberwachung und stellt sicher, dass die Projekte mit ihren Zeitplänen und Ressourcenzuweisungen übereinstimmen.

Effektive Projektüberwachung und -steuerung erfordern eine Kombination aus konsistenter Verfolgung, Echtzeitkommunikation und anpassungsfähigen Tools. Durch die Integration von Tools wie **Excel** für die Verfolgung von Zeitplänen und Budgets, **Projekt-Dashboards** für Echtzeit-Updates, **Slack** für die Kommunikation und **Bitrix24** für das Aufgabenmanagement können Projektmanager*innen über jeden Aspekt des Projekts informiert bleiben, von Fortschritten und Zeitplänen bis hin zu Kosten und Teamproduktivität. Durch diese strukturierten Methoden und benutzerfreundlichen Tools können Projektteams die Zusammenarbeit verbessern, die Entscheidungsfindung optimieren und sicherstellen, dass die Projektziele innerhalb des definierten Umfangs und der Einschränkungen erreicht werden.

KAPITEL 5: Besondere Aspekte von Projekten mit sozialer Wirkung

Ziele und Umfang 	➤ Untersuchen Sie, inwiefern Initiativen mit sozialer Wirkung für den langfristigen Erfolg und die ethische Verantwortung wichtig sind. ➤ Verstehen Sie die tiefere Verbindung zwischen den spezifischen Aspekten eines Projekts mit sozialer Wirkung und der Gemeinschaft durch Projektmanagementprozesse.
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen: Expert*innen aus der akademischen Gemeinschaft und der Privatwirtschaft vermitteln theoretische und praktische Einblicke. ➤ Gastredner*innen: Tauschen Sie sich mit Branchenführer*innen und Sozialunternehmer*innen aus, die erfolgreich wirkungsvolle Projekte durchgeführt haben. ➤ Interaktive Aktivitäten: Workshops, die sich auf reale Herausforderungen im Bereich der sozialen Auswirkungen konzentrieren. Rollenspiele zur Simulation von Verhandlungen mit Stakeholder*innen und zur Planung von Auswirkungen. ➤ Multimediale Inhalte: Verwenden Sie Videos, Infografiken und digitale Simulationen, um wichtige Konzepte zu veranschaulichen und das Engagement zu erhöhen.
Lernerfolge 	➤ LE6: Vorschläge, Empfehlungen und Urteile mit einer Reflexion zu verbinden

Projekte mit sozialer Wirkung sind darauf ausgerichtet, kritische gesellschaftliche Probleme anzugehen, einen positiven Wandel zu fördern und das Wohlergehen von Gemeinschaften zu verbessern. Im Gegensatz zu konventionellen Projekten, die sich auf die finanzielle Rentabilität konzentrieren, steht bei Projekten mit sozialer Wirkung die Schaffung von sozialem Wert im Vordergrund. Dieser besondere Fokus erfordert spezielle Managementpraktiken, um die einzigartigen Herausforderungen zu meistern, wie z. B. die Einbindung komplexer Stakeholder*innen, die Messung immaterieller Auswirkungen und die Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Projektergebnisse. Das erfolgreiche Management dieser Projekte erfordert spezielle Methoden, Rahmenwerke und Instrumente, die sicherstellen, dass die beabsichtigte Wirkung sowohl messbar als auch sinnvoll ist.

Engagement von Stakeholder*innen in Projekten mit sozialer Wirkung

Eine der größten Herausforderungen beim Management von Projekten mit sozialer Wirkung ist der Umgang mit der Dynamik der verschiedenen Stakeholder*innen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Projekten, an denen oft nur eine begrenzte Anzahl von Stakeholder*innen beteiligt ist – wie Investor*innen, Kund*innen und Teammitglieder, deren Hauptinteressen auf finanzielle Ergebnisse ausgerichtet sind – müssen bei Social-Impact-Projekten eine Vielzahl von Stakeholder*innen einbezogen werden. Dazu gehören Begünstigte, Sponsor*innen, Regierungsbehörden, Nichtregierungsorganisationen, Gemeindeorganisationen und Anwohner*innen. Jede dieser Gruppen bringt ihre eigenen Ziele, Werte und Erwartungen mit, was es schwierig macht, sie unter einer einzigen Vision zu vereinen. Während die Begünstigten beispielsweise die unmittelbare Verbesserung ihrer Lebensqualität in den Vordergrund stellen, konzentrieren sich die Geldgeber*innen von oft auf messbare Ergebnisse oder die langfristige Nachhaltigkeit des Projekts. Regierungsbehörden legen möglicherweise den Schwerpunkt auf die Einhaltung von Vorschriften und die Anpassung an umfassendere politische Ziele, während Gemeinschaftsorganisationen möglicherweise Inklusivität und sozialen Zusammenhalt in den Vordergrund stellen (Vanclay et al., 2015). Das Erkennen, Respektieren und Ausbalancieren dieser unterschiedlichen Perspektiven ist für den Projekterfolg entscheidend.

Wirkungsmessung bei Projekten mit sozialer Wirkung

Die Messung der Auswirkungen ist eine weitere zentrale Herausforderung bei der Verwaltung von Projekten mit sozialer Wirkung. Während bei herkömmlichen Projekten der Erfolg anhand klarer finanzieller Kennzahlen und SMART-Ziele gemessen werden kann, zielen Projekte mit sozialer Wirkung auf Ergebnisse wie eine verbesserte Lebensqualität, den Zusammenhalt der Gemeinschaft oder den Zugang zu Bildung ab, die komplexer und weniger konkret sind. Diese Ziele erfordern oft eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden, um die volle Wirkung des Projekts zu erfassen. Quantitative Daten, wie z. B. die Erhöhung der Schulbesuchsquote bei einem Bildungsprojekt, können einen messbaren Erfolgsnachweis liefern, während qualitative Daten, wie z. B. Interviews und Erfahrungsberichte, tiefere Einblicke in die aus dem Projekt resultierenden persönlichen und gemeinschaftlichen Veränderungen bieten.

Definition von Wirkungsindikatoren

Die Festlegung klarer und messbarer Wirkungsindikatoren ist einer der wichtigsten Schritte beim Management von Projekten mit sozialer Wirkung. Diese Indikatoren dienen als Grundlage für die Bewertung des Projekterfolgs und die Feststellung, ob die Ressourcen effektiv eingesetzt werden, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen (IFC, 2010). Wirkungsindikatoren bieten greifbare Maßstäbe, die den Projektmanager*innen helfen, den Fortschritt im Laufe der Zeit zu bewerten, Bereiche zu identifizieren, die einer Anpassung bedürfen, und den für die Stakeholder*innen erbrachten Wert zu validieren. Die Auswahl dieser Indikatoren ist nicht nur ein technischer, sondern auch ein strategischer Prozess, der auf die übergreifenden Ziele des Projekts und die verschiedenen Erwartungen der Stakeholder*innen abgestimmt werden muss.

Bei einem Projekt, das sich auf die Förderung der Integration von LGBTQ+ konzentriert, könnten die Wirkungsindikatoren beispielsweise messbare Faktoren wie eine Zunahme der Zahl der Organisationen, die integrative Arbeitsplatzrichtlinien einführen, eine Verringerung der gemeldeten Fälle von Diskriminierung und eine Verbesserung der Einstellung der Gemeinschaft gegenüber LGBTQ+-Personen umfassen, die sich in Umfragen widerspiegelt. Diese Indikatoren bieten sowohl quantitative als auch qualitative Einblicke in die Wirksamkeit des Projekts. Die Zunahme integrativer Maßnahmen am Arbeitsplatz ist ein deutlicher Beweis für die Fortschritte bei der strukturellen Veränderung, während die verbesserte Einstellung der Gemeinschaft den Erfolg des Projekts bei der Förderung eines stärker akzeptierenden und unterstützenden Umfelds widerspiegelt. Indikatoren wie diese stellen auch sicher, dass die Ressourcen für Maßnahmen mit dem größten Potenzial zur Verringerung von Diskriminierung und zur Förderung der Gleichstellung eingesetzt werden.

Die Auswahl und Anwendung dieser Indikatoren wird durch strukturierte Messrahmen wie die Theory of Change und den Social Return on Investment (SROI) verbessert. Die Theory of Change bietet einen detaillierten Fahrplan, der die logische Abfolge von Inputs, Aktivitäten, Outputs, Ergebnissen und langfristigen Auswirkungen skizziert. Durch die visuelle Darstellung dieser Abfolge können die Projektmanager*innen die kausalen Beziehungen zwischen den Maßnahmen und ihren Auswirkungen ermitteln. Dieser strukturierte Ansatz stellt sicher, dass jeder Schritt des Prozesses bewusst und evidenzbasiert ist und auf das Erreichen der gewünschten Wirkung ausgerichtet ist (IFC, 2013).

Außerdem ist die Theory of Change ein wirkungsvolles Kommunikationsinstrument. Durch die klare Darstellung der Verbindungen zwischen Aktivitäten und Ergebnissen können die Beteiligten erkennen, wie ihre Interessen mit den Projektzielen übereinstimmen. Diese Transparenz schafft Vertrauen und fördert die Zusammenarbeit, da sie sicherstellt, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis davon haben, was Erfolg bedeutet. Sie dient auch als Leitfaden für die Entscheidungsfindung und hilft den Projektteams, Herausforderungen zu antizipieren und Strategien bei Bedarf anzupassen. (UNSDG, 2017)⁵

Bei der Festlegung von Wirkungsindikatoren müssen auch Herausforderungen im Zusammenhang mit der Datenerhebung und -analyse bewältigt werden. Für viele Projekte mit sozialer Wirkung kann die Beschaffung zuverlässiger Daten eine große Hürde darstellen, insbesondere in unterversorgten oder marginalisierten Gemeinschaften. Hier ist die Einbeziehung der Stakeholder*innen von entscheidender Bedeutung. Durch die Einbeziehung der Zielbevölkerung bei der Auswahl der Indikatoren wird sichergestellt, dass die gewählten Messgrößen relevant, realistisch und kulturell angemessen sind. Bei einem Projekt zur Verbesserung der Bildungsergebnisse könnten beispielsweise Indikatoren wie Schulbesuchsquoten und Alphabetisierungsgrad durch qualitative Daten wie das Feedback von Schüler*innen oder Lehrer*innen ergänzt werden, um ein umfassenderes Bild der Auswirkungen zu erhalten.

Bei der Festlegung von Indikatoren sollten auch unbeabsichtigte Ergebnisse berücksichtigt werden, sowohl positive als auch negative. Projekte können zu unerwarteten Nebeneffekten führen, die über ihren ursprünglichen Anwendungsbereich hinausgehen. So kann ein Programm zur Verbesserung des Zugangs zu sauberem Wasser auch zu wirtschaftlichen Vorteilen führen, etwa zu geringeren Gesundheitskosten und einer höheren Produktivität, die durch sekundäre Indikatoren erfasst werden können. Umgekehrt müssen auch unbeabsichtigte Verdrängungen lokaler Unternehmen oder Veränderungen in der Gemeinschaftsdynamik überwacht werden, um sicherzustellen, dass das Projekt nicht unbeabsichtigt Schaden anrichtet.

Eine entscheidende Komponente bei der Festlegung von Wirkungsindikatoren ist schließlich die Gewährleistung ihrer Anpassungsfähigkeit im Laufe der Zeit. Projekte mit sozialer Wirkung arbeiten oft in einem dynamischen Umfeld, in dem sich Bedürfnisse, Herausforderungen und Möglichkeiten schnell ändern können. Eine häufige Überprüfung und Verfeinerung der Indikatoren ist für die Aufrechterhaltung ihrer Relevanz und Wirksamkeit unerlässlich. Die Einbeziehung von Feedback-Schleifen in die Projektplanung ermöglicht es den Teams, aus laufenden Aktivitäten zu lernen und datengestützte Anpassungen ihrer Strategien vorzunehmen.

Nützliche Instrumente zur Messung der sozialen Auswirkungen

Umfragetools wie Google Forms und SurveyMonkey erfüllen unterschiedliche, aber sich ergänzende Funktionen bei der Datenerfassung und beim Feedback für Projekte mit sozialer Wirkung. **Google Forms** ist äußerst vielseitig und zugänglich

⁵ Die Theorie des Wandels ist ein methodischer Rahmen, der die logische Abfolge beschreibt, durch die ein Projekt oder eine Initiative die angestrebten Ergebnisse erreichen soll. Sie identifiziert die Annahmen, Aktivitäten und Zwischenschritte, die eine Intervention mit ihrer endgültigen Wirkung verbinden. Dieser Ansatz erleichtert nicht nur die strategische Planung, sondern dient auch als Instrument zur Überwachung des Fortschritts und zur Bewertung der Wirksamkeit, um sicherzustellen, dass die Erwartungen der Beteiligten und die Projektziele übereinstimmen.

und ermöglicht es Projektmanager*innen, schnell benutzerdefinierte Umfragen mit einer breiten Palette von Fragetypen wie Multiple-Choice, Kontrollkästchen und linearen Skalen zu erstellen. Die Integration in Google Sheets ermöglicht eine nahtlose Datenanalyse und -visualisierung, so dass die Antworten in Echtzeit verfolgt werden können. Google Forms ist besonders nützlich für die Erfassung einfacher, quantitativer Daten, wie z. B. Zufriedenheitsbewertungen und demografische Informationen, und deren Organisation in einem Format, das von den Teammitgliedern leicht weitergegeben und interpretiert werden kann.

Weitere Informationen zu Google Forms finden Sie auch in den Tutorial-Videos:

Google Forms: <https://www.youtube.com/watch?v=BtoOHhA3aPQ>

Auf der anderen Seite bietet **SurveyMonkey** erweiterte Optionen zur Anpassung von Umfragen und detaillierte Analysen, die für komplexere Projekte von Vorteil sein können. Mit den robusten Funktionen von SurveyMonkey können Projektmanager*innen fortschrittliche Logik in Umfragen integrieren und so eine persönlichere Erfahrung für die Befragten schaffen, indem sie die Fragen auf der Grundlage ihrer früheren Antworten anpassen. Dieses Tool bietet außerdem detaillierte Berichtsoptionen und Datenexportfunktionen und eignet sich somit ideal für die Erfassung quantitativer Daten und umfassenderer, qualitativer Erkenntnisse durch offene Fragen. Das Analyse-Dashboard von SurveyMonkey hilft den Manager*innen außerdem, Muster im Feedback zu erkennen, was eine tiefere Analyse der Stakeholder-Antworten ermöglicht. Durch den Einsatz solcher Tools können Projektmanager*innen einen abgerundeten Ansatz für die Feedbackerfassung entwickeln, indem sie Google Forms für die effiziente, umfangreiche Datenerfassung und SurveyMonkey für strategischere Erkenntnisse nutzen, die die Projektanpassung und langfristige Verbesserung vorantreiben.

Weitere Informationen zu SurveyMonkey finden Sie auch in den Einführungsvideos:

SurveyMonkey: <https://www.youtube.com/watch?v=I-Vfhevy7g0>

Die Verwaltung von Projekten mit sozialer Wirkung ist mit besonderen Herausforderungen verbunden, insbesondere im Hinblick auf die Einbeziehung von Stakeholder*innen und die Messung der Auswirkungen. Der Einsatz von Kommunikationssystemen, Erhebungsinstrumenten und strukturierten Rahmenwerken wie Theory of Change und SROI ermöglicht es Projektmanager*innen, diese Komplexität effektiv zu bewältigen. Indem sie aus Fallstudien lernen, umfassende Pläne für die Einbindung von Akteuren aufstellen und eine transparente Kommunikation pflegen, können Projekte mit sozialer Wirkung messbare, dauerhafte Ergebnisse erzielen, die sich positiv auf die Gemeinschaften auswirken. Diese Kombination von Methoden, Instrumenten und adaptiven Strategien ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass Projekte mit sozialer Wirkung einen spürbaren Unterschied machen, gesellschaftliche Herausforderungen angehen und die Lebensqualität der Begünstigten verbessern. Mit diesen Ansätzen können Projektmanager*innen den Wert und die Nachhaltigkeit ihrer Projekte maximieren und eine sinnvolle Wirkung erzielen, die innerhalb der Gemeinschaften, denen sie dienen, und darüber hinaus ausstrahlt.

Testen Sie Ihr Wissen über Modul 4 – Projektmanagement

1. Wahr oder Falsch

	Frage	Antwort (Richtig / Falsch)
Q.1	Der Projektlebenszyklus besteht aus Initiierung, Planung, Durchführung, Überwachung und Abschluss.	
Q.2	Die Einbeziehung von Stakeholder*innen ist nur in der Anfangsphase eines Projekts erforderlich.	
Q.3	Projekte mit sozialer Wirkung erfordern spezifische Strategien für den Umgang mit kulturellen und ethischen Erwägungen.	
Q.4	Ein gut ausgearbeiteter Projektplan muss keine potenziellen Risiken berücksichtigen.	
Q.5	Das Finanzmanagement in Projekten umfasst Budgetierung, Finanzplanung und Kostenkontrolle.	
Q.6	Die Überwachung und Bewertung eines Projekts konzentriert sich ausschließlich auf quantitative Messgrößen.	
Q.7	Gantt-Diagramme sind ein Werkzeug zur Visualisierung von Projektzeitplänen und Aufgabenabhängigkeiten.	
Q.8	Während der Abschlussphase ist die Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse eine wichtige Aktivität.	

Richtige Antworten:

Richtig: Q1, Q3, Q5, Q7, Q8

Falsch: Q2, Q4, Q6

2. Multiple-Choice-Fragen

	Frage	Mögliche Antworten	Richtige Antwort (A/B/C/D)
Q.1	Was ist der wichtigste Zweck der Initiierungsphase im Projektlebenszyklus?	A) Erstellen eines Projektplan B) Definition des Zweck und die Durchführbarkeit des Projekts C) Durchführung von Projektaktivitäten D) Bewertung des Feedbacks der Stakeholder*innen	
Q.2	Welches Tool hilft bei der Visualisierung des Zeitplans eines Projekts und der Abhängigkeiten von Aufgaben?	A) Trello-Tafel B) Kreisdiagramm C) Gantt-Diagramm D) Kanban-Diagramm	
Q.3	Worauf liegt das Hauptaugenmerk in der Abschlussphase?	A) Planung künftiger Etappenziele B) Durchführung von Abschlussbewertungen und Reflexion über die gewonnenen Erkenntnisse C) Zuteilung von Ressourcen für das nächste Projekt D) Erstellung eines Gantt-Diagramms für anstehende Aufgaben	
Q.4	Was beinhaltet die Finanzplanung bei Projekten mit sozialer Wirkung?	A) Ignorieren des Risikomanagements B) Zeitliche Strukturierung der Kosten zur Steuerung des Cashflows C) Ausschließliche Konzentration auf Mittel für unvorhergesehene Ausgaben D) Ausschließliche Konzentration auf die Gehälter der Teams	
Q.5	Welches Tool ist besonders nützlich für die Aufgabenkoordination in Remote-Teams?	A) MS Word B) Trello C) Photoshop D) Canva	
Q.6	Was ist der Hauptvorteil des Engagements von Stakeholder*innen bei Projekten mit sozialer Wirkung?	A) Vermeiden von Projektverzögerungen B) Aufbau von Vertrauen und Transparenz C) Steigerung des finanziellen Gewinns D) Reduzierung der Projektmeilensteine	

Q.7	Was ist der Hauptzweck der Risikobewertung bei der Projektplanung?	A) Abschaffung der Projektphasen B) Potenzielle Herausforderungen antizipieren und entschärfen C) Kürzung des Haushalts D) Überspringen der Einbeziehung von Stakeholder*innen	
Q.8	Welche Software wird üblicherweise für die Erstellung von detaillierten Projektplänen und Aufgabenlisten verwendet?	A) Photoshop B) MS Projekt C) Lose D) Canva	
Q.9	In der Ausführungsphase müssen die Projektleiter Prioritäten setzen:	A) Anpassung des Projektbudgets B) Koordinierung der Ressourcen und Aufrechterhaltung der Kommunikation C) Fertigstellung des Gantt-Diagramms D) Fertigstellung der Projektbewertung	
Q.10	Wie lassen sich qualitative Ergebnisse bei Projekten mit sozialer Wirkung messen?	A) Nur numerische Daten verwenden B) Führen von Interviews und Sammeln persönlicher Geschichten C) Vermeidung von Stakeholder-Input D) Ausschließliche Verfolgung der Finanzausgaben	

Richtige Antworten:

Q1: B, Q2: C, Q3: B, Q4: B, Q5: B, Q6: B, Q7: B, Q8: B, Q9: B, Q10: B

Die folgenden beiden Aufgaben basieren auf dem Projekt "**Embracing diversity: LGBTQ+-Integration für ein erfolgreiches Arbeitsumfeld**". Diese Initiative soll das Bewusstsein, die Gleichberechtigung und die Inklusion von LGBTQ+-Personen am Arbeitsplatz fördern und ein Umfeld schaffen, in dem Vielfalt zelebriert wird und alle Mitarbeiter*innen sich entfalten können. Durch die Bearbeitung der Aufgaben werden sich die Teilnehmer*innen mit den wichtigsten Aspekten des Projektmanagements befassen, einschließlich der Risikobewertung und Planung, die für den Erfolg solcher Initiativen entscheidend sind.

Aufgabe 3: Risikoermittlung und -minderung

Zielsetzung:

Die Teilnehmer*innen identifizieren potenzielle Risiken, die den Erfolg des LGBTQ+-Inklusionsprojekts beeinträchtigen könnten, bewerten die Wahrscheinlichkeit dieser Risiken (gering, mittel, hoch) und schlagen Strategien zur Abschwächung oder Bewältigung jedes Risikos vor.

Anweisungen:

1. Überprüfen Sie die Projektdetails und denken Sie über mögliche Risiken nach, die bei der Umsetzung auftreten könnten.

2. Identifizieren Sie mindestens **drei bis vier Risiken** im Zusammenhang mit den Projektaktivitäten, wie z. B. die Einbindung von Stakeholder*innen, die Finanzierung oder die Mitarbeiter*innenschulung.
3. Bewerten Sie die Wahrscheinlichkeit des Eintretens jedes Risikos (gering, mittel, hoch).
4. Schlagen Sie für jedes Risiko eine spezifische Strategie zur Risikominderung vor, wobei sicherzustellen ist, dass sie praktikabel und auf die Projektziele abgestimmt ist.

Beispiel:

Risiko	Wahrscheinlich -keiten	Strategie zur Risikominderung
Widerstand der Arbeitnehmer*innen	Hoch	Durchführung von Sensibilisierungskampagnen und Schulungen zum Thema Inklusion.

Sie können die folgende Vorlage verwenden:

Risiko	Wahrscheinlich -keiten	Strategie zur Risikominderung

Aufgabe 4: Gantt-Diagramm Fertigstellung Aktivität

Zielsetzung:

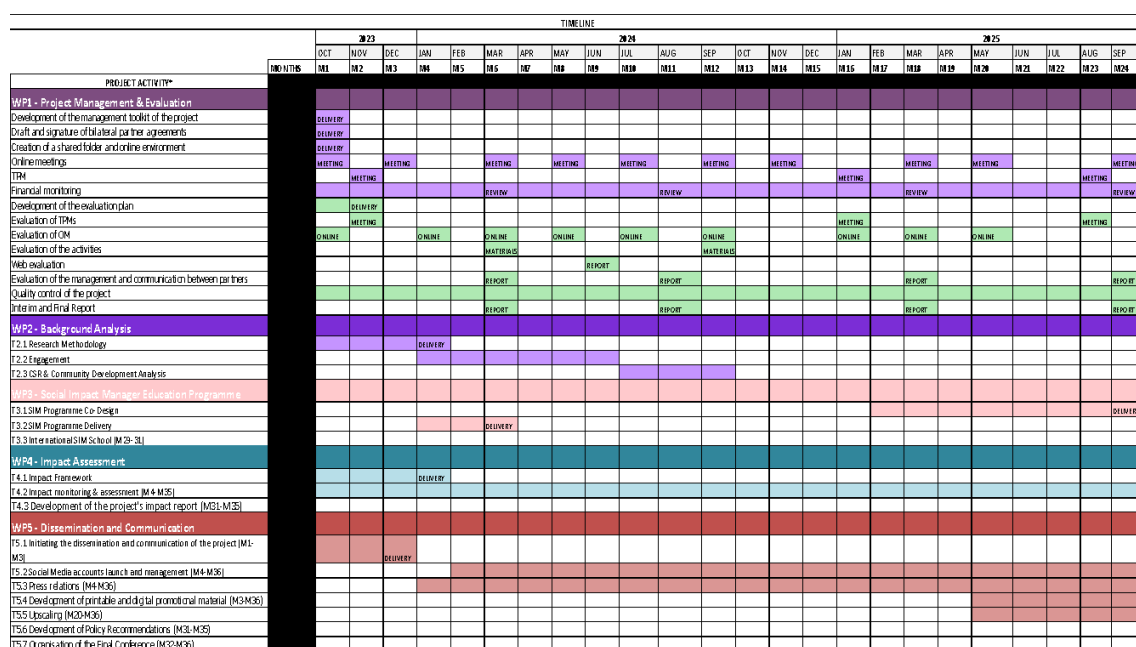
Die Teilnehmer*innen erstellen ein Gantt-Diagramm, um den Zeitplan für das LGBTQ+-Integrationsprojekt zu skizzieren und die wichtigsten Aktivitäten und Meilensteine über sechs Monate zu planen. Diese Übung wird die Planungs- und Terminierungsfähigkeiten verbessern und einen visuellen Rahmen für die Projektumsetzung bieten.

Anweisungen:

1. Überprüfen Sie die Projektbeschreibung und die in der Analyse dargelegten Schlüsselkomponenten.
2. Füllen Sie die mitgelieferte Gantt-Diagramm-Vorlage aus, indem Sie bestimmte Aufgaben einem Zeitrahmen (z. B. Monate oder Wochen) zuordnen.
3. Ermitteln Sie Meilensteine und stellen Sie sicher, dass diese deutlich gekennzeichnet sind (z. B. "Richtlinienaktualisierungen genehmigt" oder "Erster Schulungsworkshop durchgeführt").
4. Stellen Sie sicher, dass die Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben berücksichtigt werden. Zum Beispiel können Workshops erst beginnen, wenn die Aktualisierung der Richtlinien abgeschlossen ist.
5. Markieren Sie einen Pufferzeitraum (optional), um mögliche Verzögerungen zu berücksichtigen.

Hier ist ein Beispiel, das Sie sich ansehen können! (Bitte im Vollbildmodus öffnen)

Sie können die folgende Vorlage verwenden



	JAHR									
	MONATE	M1	M2	M3	M4	M5	...	M13	...	M24
PROJEKT-TÄTIGKEIT										

Referenzen

1. AACE International. (2011). *Cost engineering and risk management: Practices and principles*. AACE International.
2. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
3. Greens, J. (2016). Risk management in social impact projects: Methods and tools. *Journal of Sustainable Development*, 14(3), 23–35.
4. International Finance Corporation (IFC). (2013). *The theory of change: A practical guide*. International Finance Corporation.
5. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
6. Nilsen, S. (2018). *Project risk management in development initiatives: A practical guide*. Development Studies Press.
7. Pinto, J. Â. C. (2009). Financing the project. Paper presented at PMI® Global Congress 2009—EMEA, Amsterdam, North Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
8. PPM Express. (2023). What are project deliverables (with examples and templates). Retrieved November 22, 2024, from <https://ppm.express/blog/project-deliverables/>.
9. Project Management Institute (PMI). (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (4th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

10. Project Management Institute (PMI). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
11. United Nations Sustainable Development Group (UNSDG). (2017). *Theory of change: Practical tips for sustainable development projects*. Retrieved from <https://unsdg.org>.
12. Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. M. (2015). *Social impact assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects*. International Association for Impact Assessment.
13. Wilson, S., & Schwartz, C. (2011). Powerful project financials. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
14. Asana. (2022). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=87YlaMG2rtw>.
15. Bitrix24. (2021). Full Demonstration. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=yJ0c5jQ64mk>
16. Google Forms. (2019). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=BtoOHhA3aPQ>.
17. SurveyMonkey. (2023). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=l-Vfhevy7g0>.
18. Trello. (2021). *Tutorial video*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=geRKHfzTxNY>.

MODUL 5: IMPACT ASSESSMENT AND REPORTING

Beschreibung Modul 5 	➤ Impact Theory und Szenarien: Triple Bottom Line, Auswirkungen und Nachhaltigkeit. ➤ Impact Framework zur Bündelung und zum Verständnis der Impact Value Chain. ➤ Strategie zur Datenerfassung und Instrumente für das Wirkungsmanagement. ➤ Methoden der Monetarisierung: Soziale Investitionsrendite (SROI). ➤ Nachhaltigkeitsstrategie und -berichterstattung: eine Brücke zwischen Wirkungsmessung und Nachhaltigkeit.
Ziele 	➤ Verstehen der Impact Theory (LO1, LO3). ➤ Entwicklung eines Impact Framework (LO4). ➤ Entwerfen Sie eine Strategie zur Datenerfassung (LO4, LO5). ➤ Anwendung von Monetarisierungsmethoden (SROI) (LO6). ➤ Wie kann eine Brücke zwischen Wirkungsmessung und Nachhaltigkeitsberichterstattung geschlagen werden (LO5, LO8)?
Lernerfolge 	➤ Wissen: Definition der Impact Theory und des Impact Frameworks (LO1). ➤ Fertigkeiten: Erfassen von Daten und Berichten über die Auswirkungen (LO4, LO5). ➤ Haltungen: Wertschätzung der Bedeutung von Folgenabschätzungen (LO6)
Dauer 	➤ 6 Stunden

KAPITEL 1: Impact Theory

Ziele und Umfang 	➤ Verstehen der Impact Value Chain, Erlernen und Anwenden grundlegender Kategorien der Folgenabschätzung (Ergebnisbereiche, Ergebnis, Indikator, Beteiligte, Ziel), um einen Impact Framework zu entwickeln.
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen und Diskussionen: Überblick über grundlegende theoretische Konzepte zur Strukturierung eines Impact Frameworks. ➤ Visueller Inhalt: Powerpoint mit Diagrammen und Bildern zur Veranschaulichung des in der Diskussion vorgestellten theoretischen Konzepts. ➤ Projektarbeit: Entwicklung eines Impact Frameworks auf Excel Sheets für alle Lernenden. ➤ Quiz und Tests: Beurteilungen, um das Verständnis von Schlüsselkonzepten wie Inputs, Outputs, Ergebnisse und Auswirkungen zu verbessern.
Lernerfolge 	➤ LE1: Nachweis von Kenntnissen und Verständnis für die Komplexität der Nachhaltigkeitsdimensionen in sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht sowie für die Auswirkungen in Bezug auf verschiedene territoriale und sozioökonomische Entwicklungs- und Planungsfragen. ➤ LE3: Demonstration des Verständnisses komplexer Strukturen, die die nachhaltige Entwicklung eines Gebiets beeinflussen, wie z. B. Ressourcen, Netzwerke von Stakeholder*innen und Machtverhältnisse.

Soziale Auswirkungen. Wovon sprechen wir?

In den letzten Jahren hat das Konzept der **sozialen Auswirkungen** zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen, da Organisationen – insbesondere solche, die im dritten Sektor und in hybriden Geschäftsmodellen tätig sind – versuchen, den durch ihre Aktivitäten geschaffenen **Wert** jenseits traditioneller finanzieller Messgrößen zu messen und nachzuweisen. Dies hat zur Entwicklung verschiedener Methoden und Instrumente geführt, die darauf abzielen, **nicht-wirtschaftliche Veränderungen**, die durch Interventionen hervorgerufen werden, zu quantifizieren und zu evaluieren.

Definition der sozialen Auswirkungen

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Definitionen der sozialen Auswirkungen, die jeweils bestimmte Aspekte betonen:

- **Beitrag zum Wandel:** Die soziale Wirkung bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation, eine Veränderung des Status quo von Einzelpersonen oder Gemeinschaften herbeizuführen, an die sich ihre Aktivitäten richten (Perrini & Vurro, 2013).
- **Zurechnung von Ergebnissen:** Sie spiegelt die langfristigen Ergebnisse der Aktivitäten einer Organisation und ihren Beitrag zu sozialen Gesamtergebnissen wider (EVPA, 2015).
- **Nicht-ökonomischer Wandel:** Erfasst werden nicht-ökonomische Veränderungen, die sich direkt oder indirekt aus organisatorischen Aktivitäten ergeben (Emerson et al., 2003; Epstein & Yuthas, 2014).

- **Netto-Ergebnisse:** Die soziale Auswirkung isoliert den Teil der Ergebnisse, der **direkt** auf die Intervention **zurückgeführt** werden kann, ohne das, was ohnehin eingetreten wäre (Clark et al., 2004).
- **Nachhaltige Veränderung:** Sie wird definiert als langfristige, nachhaltige Verbesserungen (positiv oder negativ, primär oder sekundär) der Lebensbedingungen von Menschen oder der Umwelt, die teilweise auf die Intervention zurückzuführen sind (Zamagni et al., 2015).
- **Umfassende Auswirkungen:** Sie umfassen sowohl **positive als auch negative**, beabsichtigte oder unbeabsichtigte Auswirkungen, die sich direkt oder indirekt aus einer Intervention ergeben (OECD, 2015).

Wenn man diese Perspektiven zusammenfasst, kann **die soziale Wirkung** als der messbare Unterschied verstanden werden, den eine Intervention bei der Verbesserung des Lebens der Menschen und der breiteren Gemeinschaft bewirkt, wobei das kontrafaktische Szenario berücksichtigt wird – was ohne die Intervention geschehen wäre.

Soziale Auswirkungen in der Literatur

Der sich entwickelnde Charakter der sozialen Folgenabschätzung spiegelt sich in der umfangreichen akademischen und praktischen Erforschung wider. In einer Studie von Corvo et al. (2021) wurden **98 verschiedene Modelle der sozialen Folgenabschätzung** ermittelt, was die dynamische Entwicklung dieses Bereichs unterstreicht. Die Analyse hebt hervor:

- **22 neu entwickelte Modelle**, die Nachhaltigkeit, die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) sowie Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) integrieren.
- **52 validierte Modelle**, die empirisch getestet und als wirksam für die Messung sozialer Auswirkungen bestätigt wurden.
- **24 umbenannte Modelle**, wobei die Konsistenz mit früheren Methoden gewahrt und gleichzeitig die Terminologie weiterentwickelt wurde.

Diese Vielfalt an Modellen spiegelt eine breitere Anerkennung der **Komplexität und Multidimensionalität** sozialer Auswirkungen wider, bei der **qualitative** und **quantitative** Ansätze nebeneinander bestehen, um ein umfassendes Verständnis des durch Interventionen geschaffenen Werts zu ermöglichen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass soziale Auswirkungen langfristige, **messbare Veränderungen – sowohl** positive als auch negative – darstellen, die auf eine Intervention zurückzuführen sind und auf soliden Methoden beruhen, die externe Faktoren und Nachhaltigkeit berücksichtigen. Da Organisationen ihre Praktiken zunehmend an **Nachhaltigkeitsrahmen und ESG-Kriterien** ausrichten, nimmt die Bedeutung einer glaubwürdigen und transparenten sozialen Folgenabschätzung weiter zu.

Merkmale der Impact Evaluation

Modelle zur Bewertung von Auswirkungen lassen sich grob in zwei Haupttypen einteilen: **Monetarisierungsmodelle** und **nicht-monetarisierte Modelle**. Monetarisierungsmodelle, wie der **Social Return on Investment (SROI)**, zielen darauf ab, soziale und ökologische Auswirkungen in **finanzielle Größen** umzuwandeln, um deren Wert zu quantifizieren und zu kommunizieren. Diese Modelle bieten eine strukturierte Möglichkeit, die Ergebnisse von Interventionen in monetärer Form darzustellen, was den Vergleich und die Entscheidungsfindung erleichtert, insbesondere für Stakeholder*innen, die an finanzielle Messgrößen gewöhnt sind. Im Gegensatz dazu stützen sich nicht-monetäre Modelle auf **Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs)**, um die durch eine Intervention hervorgerufenen Veränderungen zu messen, ohne ihnen einen finanziellen Wert zuzuweisen. Diese Modelle konzentrieren sich auf die Verfolgung und Analyse der Ergebnisse anhand von qualitativen und quantitativen Daten und bieten Erkenntnisse, die die monetären Bewertungen ergänzen. Zusammen bieten diese Ansätze ein umfassendes Verständnis der Auswirkungen von Interventionen, wobei sowohl messbare finanzielle Ergebnisse als auch breitere qualitative Veränderungen berücksichtigt werden.

Was bedeutet die Messung der Auswirkungen?

Die Messung der Auswirkungen bedeutet eine Verlagerung des Schwerpunkts von den Ergebnissen zu den Resultaten. Der Prozess beginnt mit dem Input, d. h. den für ein Projekt verfügbaren Ressourcen wie Investitionen, Einrichtungen und Personal. Diese Ressourcen werden für die Durchführung von Aktivitäten wie Schulungen oder Workshops eingesetzt, um bestimmte Ziele zu erreichen. Die unmittelbaren Ergebnisse dieser Aktivitäten sind die Outputs, wie z. B. die Anzahl der ausgebildeten Lehrer*innen. Das Hauptaugenmerk sollte jedoch auf den Ergebnissen liegen, d. h. auf den langfristigen Veränderungen, wie z. B. verbesserten Lehrmethoden und erhöhtem Engagement der Lernenden. Letztendlich spiegeln die Auswirkungen die umfassenderen und dauerhafteren Veränderungen wider, wie etwa die verbesserte Qualität der öffentlichen Bildung.

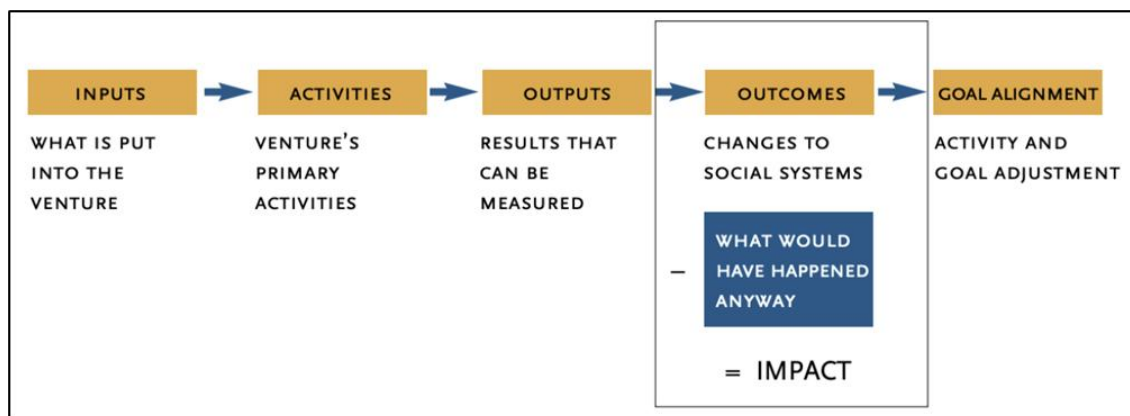


Abbildung 5.1: Impact Value Chain. Quelle: Clark et. al (2004)

Die Impact Value Chain besteht aus fünf Elementen:

1. **Eingaben:** Die für die Durchführung einer Maßnahme erforderlichen Ressourcen, wie finanzielle Investitionen, Personal und Infrastruktur.
2. **Aktivitäten:** Die spezifischen Maßnahmen, die mit diesen Inputs zur Erreichung der Projektziele durchgeführt werden (z. B. Workshops, Schulungen).
3. **Outputs:** Die unmittelbaren, **greifbaren Ergebnisse** der Aktivitäten, wie z. B. die Anzahl der geschulten Teilnehmer*innen oder der erbrachten Dienstleistungen.
4. **Ergebnisse:** Die **langfristigen Veränderungen**, die sich aus der Intervention ergeben, wie z. B. verbesserte Fähigkeiten, Verhaltensänderungen oder verringerte Emissionen. Die Ergebnisse sind oft **qualitativ** und messen Veränderungen in Einstellungen, Wissen oder Bedingungen.
5. **Wirkung:** Der Anteil der Ergebnisse, **der direkt auf die Intervention zurückzuführen ist**, ohne die Veränderungen, die **ohne das** Projekt eingetreten wären. Die Auswirkungen spiegeln den Nettobeitrag der Intervention zur breiteren sozialen, ökologischen oder wirtschaftlichen Landschaft wider.

Wirkungsmessung ist ein Zyklus, kein linearer Prozess

Die Messung der Auswirkungen ist ein **dynamischer und iterativer Prozess**, der als **Impact Cycle Management (ICM)** bezeichnet wird. Das ICM ist keine lineare Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Zyklus, der mehrere Schlüsselphasen umfasst. Der Prozess beginnt mit der **Vorhersage der zu erwartenden Auswirkungen**, wobei die zu erwartenden sozialen und ökologischen Folgen eines Projekts abgeschätzt werden. Darauf folgt eine **Phase der Zusammenarbeit bei der Planung**, in der die Beteiligten aktiv einbezogen werden, um die Übereinstimmung mit den gemeinsamen Zielen und Prioritäten sicherzustellen.



Abbildung 5.2: Impact Management Cycle

Während der gesamten Projektdurchführung **werden die Indikatoren überwacht**, so dass Abweichungen festgestellt und die notwendigen Anpassungen zur Optimierung der Ergebnisse vorgenommen werden können. Nach Abschluss der Maßnahme werden die **sozialen und ökologischen Nettoauswirkungen** streng evaluiert, um die Wirksamkeit und den generierten Gesamtwert zu ermitteln. Der letzte Schritt besteht darin, **die Ergebnisse** den relevanten Zielgruppen **mitzuteilen**, Transparenz zu gewährleisten und die Rechenschaftspflicht zu fördern.

ICM bietet Organisationen einen strukturierten Rahmen für eine **fundierte Entscheidungsfindung**, der es ihnen ermöglicht, **positive Auswirkungen zu maximieren** und gleichzeitig **potenzielle negative Auswirkungen** proaktiv **zu mindern**. Dieser zyklische Ansatz unterstreicht die Bedeutung von Flexibilität, kontinuierlichem Lernen und der Einbindung von Stakeholder*innen, um einen nachhaltigen und sinnvollen Wandel zu erreichen.

Drei zeitliche Dimensionen der Folgenabschätzung

Die Folgenabschätzung kann in drei verschiedenen zeitlichen Dimensionen erfolgen: ex-ante (vorausschauende Bewertung vor einer Intervention), in itinere (laufende Messung während der Intervention) und ex-post (Bewertung nach Abschluss der Intervention). Drei Schlüsselmerkmale leiten diesen Prozess: Intentionalität (Analyse der beabsichtigten Wirkung), Zusätzlichkeit (Ermittlung des durch das Projekt geschaffenen Mehrwerts) und Messbarkeit (Quantifizierung des messbaren Anteils des geschaffenen Werts).

Warum ist die Messung der Auswirkungen wichtig?

Die Messung der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Auswirkungen ist in der heutigen Welt von entscheidender Bedeutung. Sie trägt zu einer besseren Entscheidungsfindung bei, erhöht die Transparenz und fördert die Rechenschaftspflicht. Indem wir die langfristigen Ergebnisse unseres Handelns verstehen, können wir sinnvolle Veränderungen vorantreiben und in eine nachhaltige Zukunft investieren. Die Herausforderung besteht darin, diese Messgrößen weiter zu verfeinern, um die positiven Auswirkungen unserer Initiativen genau zu erfassen und zu verstärken.

Der Übergang von reinen Outputs zu messbaren Ergebnissen und Wirkungen stellt einen Paradigmenwechsel dar, der für eine nachhaltige Entwicklung von entscheidender Bedeutung ist. Durch den Einsatz fortschrittlicher digitaler Tools und Impact Framework ist Open Impact weiterhin führend bei der Veränderung der Art und Weise, wie wir Werte in der Gesellschaft bewerten und schaffen.

KAPITEL 2: Impact Framework

Ziele und Umfang 	➤ Die verschiedenen Datentypen verstehen und wissen, wie man Strategien zur Datenerfassung mit geeigneten Instrumenten entwickelt und umsetzt.
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen und Diskussionen: Überblick über grundlegende theoretische Konzepte zur Strukturierung eines Impact Frameworks. ➤ Visueller Inhalt: Powerpoint mit Diagrammen und Bildern zur Veranschaulichung des in der Diskussion vorgestellten theoretischen Konzepts. ➤ Projektarbeit: Entwicklung eines Impact Frameworks auf Excel Sheets für jeden Lernenden.
Lernerfolge 	➤ LE4: Die Fähigkeit, geeignete Methoden zur Datenerfassung und -analyse anzuwenden, verschiedene Kenntnisse zu integrieren, mit Komplexität umzugehen und Vorschläge und Lösungen zu formulieren, die die Grenzen und Zwänge bestimmter Gebiete und Gemeinschaften berücksichtigen.

Einführung

Ein **Impact Monitoring Framework** ist ein systematischer Ansatz zur Bewertung und Dokumentation der Auswirkungen und Ergebnisse von Projekten, insbesondere von solchen, die auf **soziale, wirtschaftliche, ökologische oder kulturelle Veränderungen** abzielen. Durch die Bereitstellung einer strukturierten Methodik ermöglicht es dieser Rahmen Projektmanager*innen, politischen Entscheidungsträger*innen und Interessenvertreter*innen sicherzustellen, dass die beabsichtigten Vorteile einer Initiative effektiv **geplant, verknüpft und** im Laufe der Zeit **nachverfolgt** werden. Er misst nicht nur die spezifischen Ergebnisse, sondern bewertet auch deren Ausrichtung auf die weiter gefassten Projektziele und bietet so einen umfassenden Überblick über die Gesamtwirkung der Initiative.

Die zentrale Stärke eines Impact Monitoring Frameworks liegt in seiner Fähigkeit, verschiedene Elemente wie **Projektressourcen und -aktivitäten** (oft durch eine Theory of Change definiert) mit **Stakeholder*innen, Ergebnisclostern, Indikatoren** und breiteren Taxonomien für das **Impact Reporting** (z. B. SDGs, GRI, ESG) zu verbinden. Diese Verbindungen sind für die Gewährleistung von Transparenz, Rechenschaftspflicht und die Anpassung an international anerkannte Standards des Impact Reportings unerlässlich.

Um effektiv zu sein, muss der Rahmen von Anfang an klar definiert und auf die übergeordneten Ziele des Projekts abgestimmt sein. Seine Entwicklung umfasst mehrere miteinander verknüpfte Komponenten:

1. **Ergebnisdefinition und -zusammenfassung:** Klare Definition der Projektziele und Bündelung der damit verbundenen Ergebnisse zur Vereinfachung der Überwachung und Bewertung.
2. **Identifizierung der Stakeholder*innen:** Identifizierung der Personen, Gruppen oder Einrichtungen, die die Auswirkungen der Projektergebnisse wahrnehmen oder erfahren werden.
3. **Auswahl der Indikatoren:** Auswahl spezifischer, messbarer Indikatoren, die den Fortschritt bei der Erreichung der gewünschten Ziele belegen.
4. **Angeleichung an offizielle Taxonomien:** Verknüpfung der Ergebnisse mit etablierten Rahmenwerken wie den **Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs)**, der **Global Reporting Initiative (GRI)** oder **Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG)**, um die Kompatibilität mit internationalen Standards sicherzustellen.
5. **Mittel zur Verifizierung:** Auswahl geeigneter Datenerhebungsinstrumente, wie z. B. Umfragen, Fokusgruppen und Interviews, um Indikatoren zu überwachen und Nachweise zu sammeln.

Durch die Integration dieser Komponenten stellt der Impact Monitoring Framework sicher, dass die Auswirkungen des Projekts nicht nur messbar sind, sondern auch an verschiedene Zielgruppen kommuniziert werden können. Diese Ausrichtung erhöht die Glaubwürdigkeit des Projekts und unterstützt eine fundierte Entscheidungsfindung, die eine Kultur der Verantwortlichkeit und kontinuierlichen Verbesserung fördert.

Ergebniskartierung und Clustering

Ergebniskartierung und Clusterbildung sind grundlegende Schritte bei der Entwicklung eines Impact Monitoring Frameworks, da sie die Identifizierung, Organisation und Priorisierung der gewünschten Auswirkungen eines Projekts ermöglichen. Dieser Prozess beginnt mit der Auflistung aller Ergebnisse, die Ihre Initiative erzielen soll, wobei der Schwerpunkt auf den **kurz- bis mittelfristigen Veränderungen** liegt, die zur Erreichung der endgültigen Projektziele erforderlich sind. Diese "schrittweisen Veränderungen" bilden die Bausteine der gesamten Wirkungsstrategie.

Fallstudie: SIM-Projekt

Zur Veranschaulichung dieses Prozesses kann das **Projekt SIM (Social Impact Manager)** herangezogen werden, das die Entwicklung der Gemeinschaft durch Initiativen der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR) durch die Ausbildung eines neuen Berufsprofils fördern soll: der Social Impact Manager*innen. Das Projekt gliedert sich in vier Phasen:

1. **Engagieren:** Bedarfsermittlung und Einbeziehung von Stakeholder*innen zum Aufbau lokaler SIM-Netzwerke.
2. **Gestaltung:** Mitgestaltung von Bildungsprogrammen für die Rolle der Social Impact Manager*innen in fünf Ländern.
3. **Befähigen:** Bereitstellung von Bildungsprogrammen zum Aufbau von Kapazitäten für kommunales Engagement.
4. **Evaluieren und nutzen:** Bewertung der Projektauswirkungen und Ausweitung durch Partnerschaften und Allianzen.

Im Rahmen des SIM-Projekts werden in diesen Phasen verschiedene Ergebnisse erzielt, unter anderem:

- Verbesserte Fähigkeiten und Kenntnisse für Fachleute im Bereich CSR und gesellschaftliches Engagement.
- Schaffung nachhaltiger Partnerschaften zwischen Unternehmen und lokalen Gemeinschaften.
- Stärkung der Widerstandsfähigkeit und des sozialen Zusammenhalts in den Gemeinden.
- Entwicklung von innovativen Bildungsmodellen und -instrumenten für CSR.
- Verstärkte Zusammenarbeit auf EU-Ebene zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen.

Schritte für das Outcome Mapping

1. **Ergebnisse auflisten:** Beginnen Sie mit der Auflistung aller möglichen Ergebnisse, die Ihr Projekt erreichen soll. In diesem Schritt können Sie ein Brainstorming mit Kolleg*innen durchführen oder sich von bestehenden

Ergebnisdatenbanken inspirieren lassen. Beim SIM-Projekt könnten die wichtigsten Ergebnisse beispielsweise der Aufbau von Netzwerken, die Vermittlung neuer Fähigkeiten an Fachkräfte und die Förderung nachhaltiger Gemeinschaftsinitiativen sein.

2. **Definieren Sie die Ergebnislogik:** Die Ergebnisse sollten messbare Veränderungen darstellen, die zu den Endzielen des Projekts beitragen. Kurzfristige Ergebnisse des SIM-Projekts könnten zum Beispiel die Schaffung lokaler SIM-Netzwerke sein, während mittelfristige Ergebnisse die Umsetzung von Gemeinschaftsinitiativen durch geschulte Fachkräfte beinhalten könnten.
3. **Cluster-Ergebnisse:** Sobald eine umfassende Liste von Ergebnissen erstellt ist, gruppieren Sie diese in **logischen Clustern**, die auf gemeinsamen Themen oder Zielen basieren. Diese Cluster können mit Projektphasen, Stakeholder-Gruppen oder Wirkungsbereichen übereinstimmen. Für das SIM-Projekt könnten die Cluster "Bildungsergebnisse", "Ergebnisse der Gemeindeentwicklung" und "Ergebnisse auf politischer Ebene" umfassen.
4. **Setzen Sie Prioritäten:** Beschränken Sie die Liste auf eine überschaubare Anzahl von Ergebnissen, idealerweise nicht mehr als zehn, es sei denn, das Projekt ist sehr komplex. Dadurch wird ein klarer Schwerpunkt gesetzt und eine Überkomplizierung des Überwachungsprozesses vermieden.

Outcome Mapping als strategisches Instrument

Die Kartierung und Bündelung von Ergebnissen dient nicht nur der Organisation der Projektziele, sondern auch der Klärung **der Theorie des Wandels**, d. h. des Weges, auf dem die Aktivitäten zu den gewünschten Wirkungen führen. Dieser Prozess gewährleistet die Abstimmung zwischen den Projektaktivitäten, den Bedürfnissen der Stakeholder*innen und den allgemeinen gesellschaftlichen Zielen. Durch eine effektive Strukturierung der Ergebnisse können Projekte wie SIM ihre Wirkung besser messen, überwachen und kommunizieren und so die Transparenz und Rechenschaftspflicht der Beteiligten fördern.

Ergebnisbereich	Ergebnis	
	Verbesserter Zugang zu Arbeitsplätzen	
	Verbesserte CSR-Strategien	
	Stärkeres Bewusstsein	
	Verbesserte soziale Kompetenzen	
	Verbesserte Hard Skills	
	Pädagogische Innovation	
	Verbesserte Zusammenarbeit zwischen privatem und öffentlichem Sektor	
	Verbessertes gesellschaftliches Engagement	

	Schaffung von lokalen Projekten	
	Aufbau eines Netzwerks	
	Replizierbarkeit und Skalierbarkeit	
	Wirkungsvolle Forschung zu CSR	

Abbildung 5.3: Impact Frameworking, Schritt 1

Nach der Erstellung einer visuellen Karte der erwarteten Ergebnisse besteht der nächste Schritt darin, diese in eine **logische und qualitative Reihenfolge** zu bringen, indem sie in **Ergebnisbereiche** geclustert werden. Ergebnisbereiche können definiert werden als **"Gruppen von Ergebnissen, die auf der Grundlage bestimmter Ähnlichkeitskriterien ähnliche Merkmale aufweisen"**.

Dieser Prozess ähnelt den Prinzipien der grundlegenden Mengenlehre, bei der eine größere Menge von Ergebnissen in kleinere, gezieltere Teilmengen unterteilt wird. Jede Teilmenge bzw. jeder Ergebnisbereich wird mit Ergebnissen gefüllt, die in Bezug auf Zweck, Umfang oder Art eng miteinander verbunden sind. Das Endergebnis bietet eine strukturierte und systematische Darstellung der erwarteten Auswirkungen des Projekts, was die Überwachung und Analyse der Fortschritte erleichtert.

Die gebündelten Ergebnisse sollten in einem klaren und kohärenten Format präsentiert werden, das sicherstellt, dass jeder Ergebnisbereich ein bestimmtes Thema oder Ziel widerspiegelt, wie im folgenden Beispiel dargestellt.

Ergebnisbereich	Ergebnis	
Wirtschaftliche Entwicklung / Beschäftigung	Verbesserter Zugang zu Arbeitsplätzen	
	Verbesserte CSR-Strategien	
Bildung	Stärkeres Bewusstsein	
	Verbesserte soziale Kompetenzen	
	Verbesserte Hard Skills	
	Pädagogische Innovation	
Lokale Entwicklung	Verbesserte Zusammenarbeit zwischen privatem und öffentlichem Sektor	

	Verbessertes gesellschaftliches Engagement	
	Schaffung von lokalen Projekten	
	Aufbau eines Netzwerks	
Forschung, Innovation und Scale-up	Replizierbarkeit und Skalierbarkeit	
	Wirkungsvolle Forschung zu CSR	

Abbildung 5.4: Impact Frameworking, Schritt 2

In diesem Stadium haben Sie das Grundgerüst Ihres Impact Frameworks, und Sie können mit der Arbeit an den folgenden Aspekten, Akteur*innen und Indikatoren beginnen.

Quantifizierung und Qualifizierung, Identifizierung der Stakeholder*innen und Auswahl der Ergebnisse

Ergebnisse sind keine abstrakten Gebilde, sondern tatsächliche und messbare Wirkungen, die von bestimmten Akteur*innen ausprobiert werden.

Als Stakeholder*innen definieren wir *"diejenigen Einheiten (z. B. Menschen, Organisationen, Ökosysteme), die von einem bestimmten Ergebnis profitieren oder geschädigt werden"*

Wie in der vorangegangenen Lektion gezeigt, kann jedes Ergebnis Auswirkungen haben:

- eine Person (Individuum)
- Gemeinschaft/Gruppe (d.h.: ein lokaler Kontext oder eine Organisation)
- Kollektivität, breiteres System wie die öffentliche Politik

Ihre Aufgabe ist es nun, für jedes Ergebnis Ihres Impact Frameworks mindestens einen Stakeholder/eine Stakeholderin zu identifizieren. Das Ergebnis sollte wie folgt aussehen:

Ergebnisbereich	Ergebnis	Interessierte Kreise
Wirtschaftliche Entwicklung / Beschäftigung	Verbesserter Zugang zu Arbeitsplätzen	Begünstigte
	Verbesserte CSR-Strategien	Unternehmen

Bildung	Stärkeres Bewusstsein	Staatsbürgerschaft Mitarbeiter*innen PA Unternehmen NGOs
	Verbesserte soziale Kompetenzen	Begünstigte Mitarbeiter*innen
	Verbesserte Hard Skills	Begünstigte Beschäftigte
	Pädagogische Innovation	Kollektivität (Bildungssystem, Unternehmen)
Lokale Entwicklung	Verbesserte Zusammenarbeit zwischen privatem und öffentlichem Sektor	Unternehmen, NGOs, PA
	Verbessertes gesellschaftliches Engagement	Lokale Gemeinschaft
	Schaffung von lokalen Projekten	Lokale Gemeinschaft Begünstigte
	Aufbau eines Netzwerks	Unternehmen Partner*innen Lokale Gemeinschaft
Forschung, Innovation und Scale-up	Replizierbarkeit und Skalierbarkeit	Bildungsanbieter*innen Politische Entscheidungsträger*innen Fonds Verwaltungsbehörden
	Wirkungsvolle Forschung zu CSR	Politische Entscheidungsträger*innen Fonds Verwaltungsbehörden SEOs Bildungsanbieter*innen

In diesem Stadium ist der erste Teil Ihres Impact Frameworks fast abgeschlossen: Sie haben die Ergebnisse Ihrer Initiative festgelegt, sie in Bereiche unterteilt und bestimmt, wer sie erproben wird.

Der nächste Schritt ist die Hinzufügung einer quantitativen Dimension, die Ihre Wirkung überwachbar, messbar und kommunizierbar machen kann: Indikatoren.

Indikatoren sind notwendig, um Verknüpfungen zu qualitativen und quantitativen Dimensionen herzustellen, die die Messbarkeit gewährleisten. Wie Sie feststellen können, beeinflussen die Akteur*innen, die das Ergebnis erproben, häufig jeden Indikator. Jedes Ergebnis kann mehrere Indikatoren haben. Nach Abschluss dieser Aufgabe hat Ihr Impact Framework ein sehr fortgeschrittenes Stadium erreicht.

Ergebnisbereich	Ergebnis	Interessierte Kreise	KPIs
Wirtschaftliche Entwicklung / Beschäftigung	Verbesserter Zugang zu Arbeitsplätzen	Begünstigte	Anzahl der Begünstigten, die ein Praktikum, eine berufliche Zusammenarbeit oder einen Arbeitsvertrag beginnen Anzahl der Unternehmen, die bereit sind, nach der Teilnahme am Projekt Stellen zu besetzen
	Verbesserte CSR-Strategien	Unternehmen	Anzahl der Personen/Unternehmen, die erklären, dass sich die Qualität ihrer CSR-Strategie verbessert hat Anzahl der in den CSR-Abteilungen eingestellten Personen
Bildung	Stärkeres Bewusstsein	Staatsbürgerschaft Mitarbeiter*innen PA Unternehmen NGOs	Anzahl der Personen/Stakeholder*innen, die erklären, das Bewusstsein für die Bedürfnisse der Gemeinschaft zu stärken
	Verbesserte soziale Kompetenzen	Begünstigte Mitarbeiter*innen	Anzahl von Personen, die Soft Skills verbessern (Reihe von Items TBD) Vielfalt und Diversität der ausgebildeten Personen (d. h. Geschlecht, nationaler Hintergrund, Alter, Gehaltsniveau)
	Verbesserte Hard Skills	Begünstigte Beschäftigte	Anzahl von Personen, die hard skills verbessern (Reihe von Elementen TBD)

			Vielfalt und Diversität der ausgebildeten Personen (d. h. Geschlecht, nationaler Hintergrund, Alter, Gehaltsniveau)
	Pädagogische Innovation	Kollektivität (Bildungssystem, Unternehmen)	Von den Teilnehmer*innen wahrgenommene Qualität Anzahl der neuen Inhalte / angewandten Methoden Anzahl der Anwendungen
Lokale Entwicklung	Verbesserte Zusammenarbeit zwischen privatem und öffentlichem Sektor	Unternehmen, NGOs, PA	Anzahl der an den Projektaktivitäten beteiligten Unternehmen + Grad des Engagements Anzahl der an den Projektaktivitäten beteiligten lokalen NRO + Grad der Beteiligung Anzahl der an den Projektaktivitäten beteiligten PA + Grad des Engagements
	Verbessertes gesellschaftliches Engagement	Lokale Gemeinschaft	Anzahl der Menschen in der lokalen Gemeinschaft, die an den Projektaktivitäten beteiligt sind + Grad der Beteiligung Anzahl der Personen, die sich weiterhin aktiv am gesellschaftlichen Leben beteiligen
	Schaffung von lokalen Projekten	Lokale Gemeinschaft Begünstigte	Anzahl der eingeleiteten lokalen Projekte
	Aufbau eines Netzwerks	Unternehmen Partner*innen Lokale Gemeinschaft	Anzahl der geschaffenen formellen Netze Anzahl der geschaffenen informellen Netze

Forschung, Innovation und Scale-up	Replizierbarkeit und Skalierbarkeit	Bildungsanbieter*innen Politische Entscheidungsträger*innen Fonds Verwaltungsbehörden	Bereitschaft der Beteiligten, das Training zu wiederholen Anzahl der Beteiligten, die den Kurs in das offizielle Programm aufnehmen Anzahl der erworbenen Zertifikate Anzahl der Mitgliedsstaaten, die das Zertifikat anerkennen
	Wirkungsvolle Forschung zu CSR	Politische Entscheidungsträger*innen Fonds Verwaltungsbehörden SEOs Bildungsanbieter*innen	Anzahl der Stakeholder*innen, die angeben, ein tieferes Verständnis/Bewusstsein für CSR entwickelt zu haben Anzahl der durch Verbreitungsmaßnahmen beteiligten Akteur*innen Anzahl der neuen Forschungsbereiche oder Ausbildungs-/Wissenslücken, die als Ergebnis der Forschung ermittelt wurden Anzahl der Zitate des Projekts und der intellektuellen Ergebnisse des Projekts (Nachrichten, politische Berichte, Papiere...) Anzahl der Projekte und der Initiativen im Netzwerk mit dem Projekt

Abbildung 5.5: Impact Frameworking, Schritt 3

Verknüpfung mit offiziellen Taxonomien für die Folgenabschätzung und Berichterstattung

Die Erstellung eines Impact Frameworks für eine Initiative ist *an sich* eine sehr nützliche Tätigkeit, da Sie ein strategisches Dokument erhalten, das es Ihnen ermöglicht, die Auswirkungen Ihrer Tätigkeit zu erfassen und zu überwachen. Wenn Sie jedoch beabsichtigen, diesen Rahmen nach außen zu kommunizieren oder Ihren Projekten einen Wert zu verleihen, indem Sie sie in einen offiziellen Buchhaltungsbericht einfügen, müssen Sie eine weitere Aufgabe erfüllen: Sie müssen offizielle Buchhaltungs- und Berichtstaxonomien identifizieren, die Sie in Ihren Impact Framework einfügen können. Es gibt viele Taxonomien (SDGs, GRI, EU-Programmziele, ESG, SASB), und Sie sollten je nach Ihrem spezifischen Interesse einige auswählen. Was sie gemeinsam haben, sind Untergruppen von Zielen, Vorgaben, Zielen usw.



Wie bei Ihrer eigenen Initiative müssen Sie nun bestimmte Dimensionen einer Taxonomie auswählen und sie mit Ihren Ergebnisbereichen oder Ergebnissen verknüpfen.

Ergebnisbereich	Ergebnis	Interessierte Kreise	KPIs	SDG
Wirtschaftliche Entwicklung / Beschäftigung	Verbesserter Zugang zu Arbeitsplätzen	Begünstigte	Anzahl der Begünstigten, die ein Praktikum, eine berufliche Zusammenarbeit oder einen Arbeitsvertrag beginnen Anzahl der Unternehmen, die bereit sind, nach der Teilnahme am Projekt Stellen zu eröffnen	8. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum

	Verbesserte CSR-Strategien	Unternehmen	Anzahl der Personen/Unternehmen, die erklären, dass sich die Qualität ihrer CSR-Strategie verbessert hat Anzahl der in den CSR-Abteilungen eingestellten Personen	 9. Industrie, Innovation und Infrastruktur
Bildung	Stärkeres Bewusstsein	Staatsbürgerschaft Mitarbeiter*innen PA Unternehmen NGOs	Anzahl der Personen/Stakeholder*innen, die erklären, das Bewusstsein für die Bedürfnisse der Gemeinschaft zu stärken	 4. hochwertige Bildung
	Verbesserte soziale Kompetenzen	Begünstigte Mitarbeiter*innen	Anzahl von Personen, die Soft Skills verbessern (Reihe von Items TBD) Vielfalt und Diversität der ausgebildeten Personen (d. h. Geschlecht, nationaler Hintergrund, Alter, Gehaltsniveau)	 4. hochwertige Bildung
	Verbesserte Hard Skills	Begünstigte Beschäftigte	Anzahl von Personen, die harte Fertigkeiten verbessern (Reihe von Elementen TBD) Vielfalt und Diversität der ausgebildeten Personen (d. h. Geschlecht, nationaler Hintergrund, Alter, Gehaltsniveau)	 4. hochwertige Bildung  8. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
	Pädagogische Innovation	Kollektivität (Bildungssystem, Unternehmen)	Von den Teilnehmer*innen wahrgenommene Qualität Anzahl der neuen Inhalte / angewandte Methoden Anzahl der Anwendungen	 4. hochwertige Bildung

Lokale Entwicklung	Verbesserte Zusammenarbeit zwischen privatem und öffentlichem Sektor	Unternehmen, NGOs, PA	Anzahl der an den Projektaktivitäten beteiligten Unternehmen + Grad des Engagements Anzahl der an den Projektaktivitäten beteiligten lokalen NRO + Grad der Beteiligung Anzahl der an den Projektaktivitäten beteiligten PA + Grad des Engagements	 9. Industrie, Innovation und Infrastruktur  11. Nachhaltige Gemeinschaft
	Verbessertes gesellschaftliches Engagement	Lokale Gemeinschaft	Anzahl der Menschen in der lokalen Gemeinschaft, die an den Projektaktivitäten beteiligt sind + Grad der Beteiligung Anzahl der Personen, die sich weiterhin aktiv am gesellschaftlichen Leben beteiligen	 11. Nachhaltige Gemeinschaft
	Schaffung von lokalen Projekten	Lokale Gemeinschaft Begünstigte	Anzahl der eingeleiteten lokalen Projekte	 11. Nachhaltige Gemeinschaft
	Aufbau eines Netzwerks	Unternehmen Partner Lokale Gemeinschaft	Anzahl der geschaffenen formellen Netze Anzahl der geschaffenen informellen Netze	 11. Nachhaltige Gemeinschaft
	Replizierbarkeit und Skalierbarkeit	Bildungsanbieter*innen	Bereitschaft der Beteiligten, das Training zu wiederholen	8. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
		Politische Entscheidungsträger*innen	Anzahl der Beteiligten, die den Kurs in das offizielle Programm aufnehmen	
		Fonds Verwaltungsbehörden	Anzahl der erworbenen Zertifikate Anzahl der Mitgliedsstaaten, die das Zertifikat anerkennen	
Forschung, Innovation und Scale-up				

			Anzahl der Stakeholder*innen, die angeben, ein tieferes Verständnis/Bewusstsein für CSR entwickelt zu haben Anzahl der durch Verbreitungsmaßnahmen beteiligten Akteur*innen Anzahl der neuen Forschungsbereiche oder Ausbildungs-/Wissenslücken, die als Ergebnis der Forschung ermittelt wurden Anzahl der Zitate des Projekts und der intellektuellen Ergebnisse des Projekts (Nachrichten, politische Berichte, Papiere...) Anzahl der Projekte und der Initiativen im Netzwerk mit dem Projekt	
	Wirkungsvolle Forschung zu CSR	Politische Entscheidungsträger*innen Fonds Verwaltungsbehörden SEOs Bildungsanbieter*innen		4. Qualität der Bildung

Abbildung 5.6: Impact Frameworking, endgültige Fassung

Der Impact Framework ist fast fertig. Er hat eine interne logische und qualitative Ordnung, er hat Indikatoren, die eine Quantifizierung gewährleisten, und er ist mit einer offiziellen externen Taxonomie verknüpft, um nach außen kommunizierbar zu sein. Der letzte Schritt besteht darin, sicherzustellen, dass Daten über unsere Ergebnisse gesammelt werden, indem wir die Mittel zur Überprüfung auswählen.

Entscheidung über die Mittel zur Überprüfung (Datenerfassungsinstrumente)

Wie in Abschnitt 3 hervorgehoben wurde, sind **Indikatoren** unerlässlich, um Ergebnisse quantifizierbar und messbar zu machen. Indikatoren allein sind jedoch unzureichend ohne **Datenerhebung**, und Datenerhebung ist unmöglich ohne geeignete **Überprüfungsmittel**. Ein Überprüfungsmittel ist definiert als "**die Informationsquelle, die gesammelt werden muss, um die festgelegten Indikatoren zu qualifizieren und/oder zu quantifizieren**". Es muss sorgfältig überlegt werden, wie die Informationen gesammelt werden sollen, wer für die Sammlung verantwortlich ist und wie häufig die Informationen bereitgestellt werden sollen.

Die Wahl der Überprüfungsmittel hängt von den spezifischen **Ergebnissen** und den beteiligten **Akteur*innen** ab. Diese Instrumente müssen mit den Merkmalen der erforderlichen Daten und dem Kontext, in dem sie erhoben werden, übereinstimmen. Beispiele für Verifizierungsmittel sind Umfragen, Interviews, Fokusgruppen, Beobachtungsmatrizen und Organisationsaufzeichnungen.

In diesem Stadium wird der **Impact Framework** als vollständig angesehen, da er einen strukturierten Weg zur Messung der Ergebnisse bietet. Im nächsten Unterpunkt wird der Schwerpunkt auf die Entwicklung einer **maßgeschneiderten Strategie zur Datenerfassung** für Ihr Projekt gelegt, einschließlich der Erstellung eines operativen Plans zur effektiven Umsetzung der aufgeführten Überprüfungsmittel.

Schlussfolgerung

Die Methodik des Impact Frameworks wurde entwickelt, um die Auswirkungen von Projekten zu bewerten und zu dokumentieren, insbesondere im Hinblick auf soziale, wirtschaftliche, ökologische und kulturelle Auswirkungen. Sie hilft Projektmanager*innen, politischen Entscheidungsträger*innen und Interessenvertreter*innen, den Projektnutzen im Laufe der Zeit abzustimmen und zu verfolgen.

Seine Kernelemente sind:

1. Ergebnisdefinition und -aggregation: Definieren Sie die Projektergebnisse eindeutig, gruppieren Sie sie in thematische Cluster (Ergebnisbereiche) und stellen Sie ihre logische Struktur dar.
2. Identifizierung der Stakeholder*innen: Identifizierung spezifischer Stakeholder*innen (Einzelpersonen, Gemeinschaften oder Systeme), die von den einzelnen Ergebnissen betroffen sind.
3. Auswahl der Indikatoren: Auswahl messbarer Indikatoren für die Verfolgung der Fortschritte bei den einzelnen Ergebnissen, um die Auswirkungen quantitativ zu erfassen.
4. Angleichung an offizielle Taxonomien: Verknüpfung der Ergebnisse mit offiziellen Rahmenwerken (z. B. SDGs, ESG), um die Berichterstattung und externe Validierung zu erleichtern.
5. Überprüfungsmethoden: Festlegung von Datenerfassungsmethoden (Erhebungen, Befragungen usw.) zur Quantifizierung der einzelnen Indikatoren, um eine zuverlässige Messung zu gewährleisten.

Dieser Rahmen gibt den Projektteams die Instrumente an die Hand, um die Auswirkungen methodisch zu überwachen und die Ergebnisse messbar und berichtbar zu machen.

KAPITEL 3: Datenerfassungsstrategie

Ziele und Umfang 	➤ Die verschiedenen Datentypen verstehen und wissen, wie man Strategien zur Datenerfassung mit geeigneten Instrumenten entwickelt und umsetzt.
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen und Diskussionen: Theorie der Daten und der Methoden der Datenerfassung. ➤ Visueller Inhalt: Powerpoint mit Diagrammen und Bildern zur Veranschaulichung des in der Diskussion vorgestellten theoretischen Konzepts. ➤ Fallstudien: Präsentation einer realen Strategie zur Datenerfassung ➤ Instrumente: Bereitstellung, Diskussion und Nutzung bereits vorhandener Datenerfassungsinstrumente (z. B.: internes Register, strukturiertes Interview, Umfrage, Netzwerkanalysematrix usw.) ➤ Projektarbeit: Entwicklung von Instrumenten und Strategien zur Datenerfassung.
Lernerfolge 	➤ LE4: Die Fähigkeit, geeignete Methoden zur Datenerfassung und -analyse anzuwenden, verschiedene Kenntnisse zu integrieren, mit Komplexität umzugehen und Vorschläge und Lösungen zu formulieren, die die Grenzen und Zwänge bestimmter Gebiete und Gemeinschaften berücksichtigen. ➤ LO5: Erwerb und Transfer von Wissen und Verständnis, einschließlich Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten in ungewohnten Kontexten, unter Berücksichtigung des Profils und der Ressourcen verschiedener Stakeholder*innen sowie der ökologischen und sozioökonomischen Bedingungen.

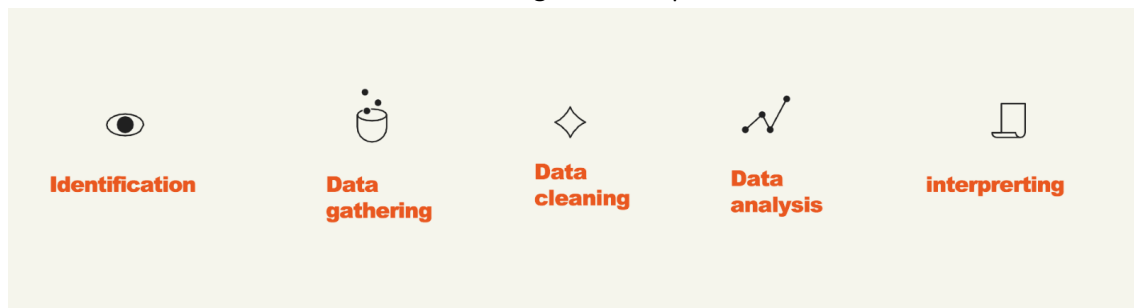
Die Fähigkeit, Daten zu sammeln, zu analysieren und effektiv zu kommunizieren, ist eine wesentliche Kompetenz für alle Social Impact Manager*innen. Im Rahmen von Social-Impact-Initiativen dienen Daten als Eckpfeiler, um fundierte und evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen und gleichzeitig den Konsens und das Engagement von Stakeholder*innen und der breiteren Öffentlichkeit zu fördern. Dieses Unterthema stattet die Teilnehmer*innen mit dem theoretischen Wissen und den Werkzeugen aus, um die Grundlagen der Datentheorie und des Datenmanagements zu verstehen und genau zu beschreiben, wie man ein geeignetes Datenerfassungswerkzeug auswählt, um eine effektive Datenerfassung zu erstellen, die zur Durchführung von Wirkungsanalysen für Projekte, Dienstleistungen und Programme geeignet ist.

Einführung in die Datenlieferkette

Zunächst ist es notwendig, eine spezifische Definition von Daten zu geben und zu erklären, warum sie nützlich sind. Unter Daten verstehen wir *"das, was dem Wissen unmittelbar vorliegt, bevor es in irgendeiner Form verarbeitet wird"*, während statistische Daten *"das Maß eines kollektiven Phänomens sind, das sich aus der Beobachtung der Einzelphänomene ergibt"*,

aus denen es sich zusammensetzt, d. h. die Menge der statistischen Einheiten, die sich auf Einzelfälle beziehen (z. B. die Zahl der Geburten in einem Jahr oder die Bevölkerung eines Landes)". (Übersetzung aus dem italienischen Wörterbuch Treccani). Daten müssen daher aus verschiedenen Gründen gesammelt werden (Forschung, interne Untersuchung, Berichterstattung oder Kommunikation), aber was sie im Wesentlichen können, ist die Quantifizierbarkeit und Kommunizierbarkeit von qualitativen Prozessen und Ergebnissen. Daten können als Rohstoff einer Lieferkette, nämlich der Datenlieferkette, interpretiert werden. Das Konzept der Datenversorgungskette bietet einen umfassenden Rahmen für das Verständnis des Datenflusses und -managements innerhalb von Initiativen für soziale Auswirkungen. Ähnlich wie eine herkömmliche Produktionslieferkette umfasst die Datenlieferkette den Lebenszyklus von Daten, von ihrer anfänglichen Erfassung in der "Rohmaterial"-Phase bis zu ihrer letztendlichen Umwandlung in verwertbare Erkenntnisse oder greifbare Produkte für die Entscheidungsfindung. Dieser Ansatz hebt den Mehrwert in jeder Phase der Kette hervor und bietet eine strukturierte Methode zur Bewertung, Quantifizierung und Verbesserung des Nutzens von Daten.

Abbildung 5.7: Datenpfad



1. Identifizieren Sie Daten, indem Sie die genauen Daten bestimmen, die zur Bewertung der Auswirkungen eines Projekts benötigt werden. Dazu müssen die angestrebten Ergebnisse mit messbaren Indikatoren abgeglichen werden, um die Relevanz sicherzustellen. Entscheidungen über Datentypen – quantitativ (z. B. Statistiken) oder qualitativ (z. B. Feedback) – und potenzielle Quellen wie Teilnehmer*innen oder Datenbanken werden getroffen, um den Erhebungsprozess effektiv zu steuern.
2. Wählen Sie Werkzeuge, indem Sie die entsprechenden Werkzeuge für die Datenerfassung auswählen. Die Optionen der Werkzeuge werden im Folgenden beschrieben.
3. Entwickeln und implementieren Sie einen Strategieplan für die Datenerfassung, in dem Zeitpläne, Verantwortlichkeiten und Instrumente festgelegt sind. Dadurch wird der Prozess klar und überschaubar.
4. Bereinigung von Daten durch Beseitigung von Fehlern, Inkonsistenzen oder Lücken. Zu den Aufgaben gehören das Entfernen von Duplikaten, die Standardisierung von Formaten und die Beseitigung von Anomalien zur Wahrung der Datenintegrität.
5. Analysieren Sie Daten und liefern Sie ein Endprodukt, das Daten in umsetzbare Erkenntnisse umwandelt. Die Analyse zeigt die Ergebnisse Ihrer Folgenabschätzung oder Forschung auf und liefert Ergebnisse wie Berichte oder Dashboards, die an verschiedene Stakeholder*innen weitergegeben werden können.

Ermittlung von Datenquellen und Auswahl von Datenerfassungsinstrumenten

Bevor Sie Datenelemente sammeln, müssen Sie festlegen, welche Daten aus welchen Quellen gesammelt werden können. Für jeden Indikator benötigen Sie mindestens eine Datenquelle. Bei den Datenquellen kann es sich um alle Mitglieder der Zielgruppe und andere Stakeholder*innen sowie um interne und externe Dokumente handeln. Sobald Sie eine Datenquelle

identifiziert haben, müssen Sie die Methode festlegen, mit der Sie die Informationen sammeln wollen, und die Datenquelle mit den geeigneten Datenerfassungsinstrumenten verbinden.

Die Vielfalt der verfügbaren Datenerhebungsmethoden macht den Auswahlprozess sowohl komplex als auch entscheidend, und die Hinzuziehung von Expert*innen oder Vertreter*innen ähnlicher Projekte oder Organisationen kann wertvolle Erkenntnisse liefern. Die Entscheidung sollte auf der Relevanz und Aussagekraft der Daten für die Ziele der Organisation und der Evaluierung beruhen.

Die erste Entscheidung, die getroffen werden muss, ist die zwischen der Erhebung neuer Daten, der Nutzung vorhandener Daten oder der Erhebung beider Daten:

- **Nutzung vorhandener Daten:** Eine effektive Planung der Datenerhebung beginnt mit der Bewertung der Verfügbarkeit und Nutzbarkeit vorhandener Daten. Darüber hinaus ist es von grundlegender Bedeutung, zu untersuchen, ob die Organisation bereits über Daten verfügt, auf die sie ihre Analyse stützen kann.
- **Sammeln neuer Daten:** Wenn die vorhandenen Daten nicht ausreichen oder noch keine relevanten Daten vorhanden sind, müssen Sie Ihre eigenen Daten erstellen. Welchen Ansatz Sie wählen, hängt von den Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen ab, vor allem aber auch vom Umfang und Detaillierungsgrad der Informationen, die Sie über die Auswirkungen benötigen.

Instrumente zur Datenerfassung

Es gibt mehrere Instrumente zur Datenerfassung. Sie werden im Folgenden unter Angabe ihrer Hauptmerkmale und des besten Anwendungskontextes beschrieben.

1. **Monitoring-Formulare** dienen als systematische Instrumente zur Erfassung wichtiger Datenpunkte und Beobachtungen während der Durchführung eines Projekts. Diese Formulare sind auf die Verfolgung von Aktivitäten, Ressourcen und Ergebnissen zugeschnitten und bieten eine laufende Aktualisierung des Fortschritts und ermöglichen eine konsistente Dokumentation, wodurch es einfacher wird, Muster oder Unregelmäßigkeiten zu erkennen, die möglicherweise Aufmerksamkeit erfordern.

Art der Daten: quantitativ, qualitativ

2. **Datenbanken** dienen als zentraler Aufbewahrungsort für alle während des Projekts gesammelten Daten. Mit diesem Instrument wird sichergestellt, dass Informationen aus verschiedenen Quellen – ob quantitative Kennzahlen, qualitatives Feedback oder operative Daten – organisiert, zugänglich und miteinander verbunden sind. Für jedes Projekt kann eine spezifische Datenbank in Form einer einfachen Excel-Tabelle erstellt werden, in die alle erforderlichen Informationen und Indikatoren eingefügt werden.

Art der Daten: quantitativ

3. Die **Netzwerkanalysematrix** ist ein leistungsfähiges Instrument zur Darstellung und Bewertung der Beziehungen, Verbindungen und Einflüsse zwischen den verschiedenen am Projekt beteiligten Akteur*innen. Durch die Visualisierung der Interaktionen zwischen den Akteur*innen hebt die Matrix den Fluss von Ressourcen, Informationen und die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks hervor.

Art der Daten: quantitativ, qualitativ

4. **Einzelne Umfragen**, die an bestimmte Zielgruppen gerichtet sind, geben ein direktes und messbares Feedback über ihre Erfahrungen, Wahrnehmungen und die Auswirkungen, die sie dank des Projekts erfahren haben. Diese Fragebögen, die sowohl geschlossene als auch offene Fragen enthalten, liefern äußerst wertvolle quantitative Daten und ermöglichen es den Befragten, ihre persönlichen Erkenntnisse mitzuteilen.
Art der Daten: quantitativ, qualitativ
5. **Interviews** mit wichtigen Interessenvertreter*innen oder Projektkoordinator*innen geben einen detaillierten Einblick in die Erfahrungen, Wahrnehmungen und Ergebnisse der Initiative. Diese Interviews gehen auf die Feinheiten der Projektumsetzung ein und bieten einen Kontext, den quantitative Daten allein nicht erfassen können.
Art der Daten: qualitativ
6. **Fokusgruppen** sind nützlich, um qualitative Erkenntnisse durch moderierte Diskussionen in einer kleinen Gruppe von Teilnehmer*innen zu gewinnen. Diese Methode ermöglicht ein tieferes Verständnis der kollektiven Wahrnehmungen, der gemeinsamen Erfahrungen und der Gruppendynamik im Zusammenhang mit einem Projekt oder einer Maßnahme.
Art der Daten: qualitativ
7. **Die direkte Beobachtung** umfasst die systematische Überwachung und Aufzeichnung von Verhaltensweisen, Interaktionen und Aktivitäten in Echtzeit im Kontext des Projekts. Beobachtungsmethoden sind besonders nützlich, um nonverbale Hinweise, Gruppendynamik und Umgebungsfaktoren zu erfassen, die mit anderen Mitteln möglicherweise nicht erfasst werden können.
Art der Daten: qualitativ
8. **Offizielle Statistiken** und politische Dokumente dienen als maßgebliche Quelle für Daten, die von Regierungen oder anderen angesehenen Institutionen erhoben und veröffentlicht werden. Sie liefern standardisierte, aggregierte Informationen über Demografie, Wirtschaft, Gesundheit oder Bildung und bieten ein grundlegendes Verständnis des breiteren sozialen oder wirtschaftlichen Kontexts, in dem ein Projekt durchgeführt wird.
Art der Daten: quantitativ, qualitativ
9. **IoT-Sensoren** sind fortschrittliche Werkzeuge für die Erfassung objektiver Daten in Echtzeit, die besonders bei Projekten zur Umweltverträglichkeit nützlich sind. Sie können Umweltkennzahlen, Ressourcennutzung oder Aktivitätsniveaus in bestimmten Bereichen verfolgen und liefern präzise, kontinuierliche Daten.
Art der Daten: quantitativ

WERKZEUG	QUANTITATIV	QUALITATIV
Formulare zur Überwachung	x	x
Datenbanken	x	
Netzwerkanalyse-Matrix	x	x

Einzelne Umfragen	x	x
Interviews		x
Fokusgruppe		x
Direkte Beobachtung		x
Offizielle Statistik	x	
IoT-Sensoren	x	

Abbildung 5.8: Übersicht über die Instrumente zur Datenerfassung

Entwicklung und Umsetzung einer Strategie zur Datenerfassung

Die Datenerhebung ist ein entscheidender Bestandteil jedes Evaluierungsprozesses. Ein systematischer und gut strukturierter Ansatz gewährleistet, dass die gesammelten Daten zuverlässig, relevant und für die Analyse nützlich sind. Der Prozess umfasst drei Hauptschritte: die Erstellung eines Datenerfassungsplans, die Identifizierung geeigneter Datenquellen und die Datenerfassung selbst. Eine Datenerfassungsstrategie beschreibt die genauen Schritte sowie die Reihenfolge, die bei der Datenerfassung einzuhalten ist. Das Dokument stellt sicher, dass sich alle Mitglieder des Projektteams über den Datenerfassungsplan einig sind und dass die Informationen korrekt an die Personen weitergeleitet werden, die für die Datenerfassung verantwortlich sind. Generell ist es von grundlegender Bedeutung, zu klären, wann, wie und von wem Daten erhoben werden sollen. Es wird ein Masterplan im GANTT-Diagrammformat erstellt, aus dem hervorgeht, welche Nachweismethoden verwendet werden, wer für deren Erstellung verantwortlich ist und in welchem Zeitraum sie aktiviert werden sollen. Hier ist die typische Struktur einer Datenerfassungsstrategie.

12	Verant- wortlich	JAN	FEB	MAR	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP
Datenbanken	Noch zu definieren									
Formulare zur Überwachung	Noch zu definieren									
Umfrage - Student*innen (<i>ex ante</i>)	Noch zu definieren									
Umfrage - Student*innen (<i>ex post</i>)	Noch zu definieren									
Netzwerkanalyse	Noch zu definieren									
Interviews	Noch zu definieren									

Abbildung 5.9: Die Datenerhebungsstrategie hilft Ihnen, Ihren Datenerhebungsprozess zu strukturieren, zu planen und zu beaufsichtigen.

Datenanalyse und -auswertung

Sobald Ihre Daten zur Verfügung stehen, können Sie mit der Datenanalyse fortfahren, d. h. mit dem Prozess der Gewinnung von Erkenntnissen aus Rohdaten, die in greifbare Produkte, wie z. B. Berichte, umgesetzt werden. Es geht darum, Daten zusammenzufassen, Muster zu erkennen und die wichtigsten Erkenntnisse zu begründen, die für jeden Evaluierungsprozess wichtig sind. Die beiden wichtigsten Ansätze zur Datenanalyse sind quantitative und qualitative Methoden, die jeweils unterschiedlichen, aber sich ergänzenden Zwecken dienen.

- **Bei der quantitativen Analyse** werden numerische Daten verwendet und häufig deskriptive Statistiken, Prognosemodelle und Schlussfolgerungstests eingesetzt. Es handelt sich um numerische Daten, die gezählt oder mathematisch ausgedrückt und mit Hilfe von statistischen Tests und Berechnungen analysiert werden können. Die Ergebnisse werden häufig durch Tabellen und Diagramme visualisiert, wodurch die Ergebnisse zugänglich und interpretierbar werden.
- **Die qualitative Analyse** hingegen konzentriert sich auf das Verständnis der zugrundeliegenden Verhaltensweisen, Motivationen und Erfahrungen. Qualitative Daten verbessern die quantitativen Ergebnisse, indem sie Kontext, Struktur und Tiefe hinzufügen. Sie sind besonders wertvoll, wenn es darum geht, Probleme zu definieren, neue Forschungsideen zu entwickeln und umfassende Erkenntnisse für die Programmbewertung zu gewinnen.
- Durch die Kombination von quantitativen und qualitativen Ansätzen können Organisationen eine umfassende Bewertung sicherstellen, die sowohl messbare Ergebnisse als auch die differenzierten Erfahrungen der Beteiligten erfasst.

Die Ergebnisse Ihrer Analyse können dann über verschiedene Endprodukte wie Wirkungsberichte und Dashboards an externe Stakeholder*innen wie politische Entscheidungsträger*innen, Finanzierungsbehörden und Bürger*innenschaften weitergegeben werden. Ein Wirkungsbericht ist ein detailliertes Dokument, in dem die Ergebnisse und der durch ein Projekt oder eine Organisation geschaffene Wert dargestellt werden. Er enthält in der Regel die Methodik zur Messung der Wirkung, die wichtigsten Ergebnisse, Datenanalysen und Erkenntnisse. Ein Impact Dashboard hingegen ist ein interaktives, visuelles Tool, das Daten zu den Projektaktivitäten, -outputs und -ergebnissen anzeigt und meist quantitative Ergebnisse auswertet.

Datenvisualisierung

Die Datenvisualisierung ist eine kritische Phase im Datenanalyseprozess, da sie Rohdaten in visuelle Formate wie Diagramme, Tabellen oder Karten übersetzt, die es dem Publikum ermöglichen, **Erkenntnisse schnell zu erfassen** und sinnvolle Schlussfolgerungen zu ziehen. Durch die Modellierung und Darstellung von Daten in leicht interpretierbarer Form unterstützt die Visualisierung fundierte Entscheidungen und verbessert die Kommunikation komplexer Informationen.

Im Rahmen der Wirkungsanalyse dient die Datenvisualisierung als Instrument zur effektiven Darstellung von **Wirkungsdaten** und hilft Organisationen zu verstehen, welche Ergebnisbereiche verbessert werden müssen, Variablen zu identifizieren, die sich auf den sozialen oder wirtschaftlichen Status der Begünstigten auswirken, und Dienstleistungen und Aktivitäten zu verfeinern oder neu auszurichten. Ein Sozialunternehmen kann beispielsweise Visualisierungen verwenden, um festzustellen, ob ein bestimmter Dienst zusätzliche Ressourcen oder Änderungen benötigt, während eine Stiftung bewerten könnte, ob ein Projekt oder eine Organisation die Erwartungen an die soziale Wirkung erfüllt.

Interaktive und benutzerfreundliche Dashboards sind besonders nützlich für die Visualisierung von Wirkungsdaten, da sie die Überwachung von Daten in Echtzeit ermöglichen und Muster aufzeigen, die andernfalls unbemerkt bleiben könnten. Solche Tools vereinfachen die Entscheidungsfindung, indem sie klare und umsetzbare Erkenntnisse liefern

Welche Art von Diagramm haben Sie zur Darstellung Ihrer Daten verwendet?

Das folgende Diagramm, das von Andrew Abela von [Extreme Presentations](#) entwickelt wurde, bietet eine gute Darstellung der verschiedenen Arten von Diagrammen, die zur Visualisierung von Daten verwendet werden können.

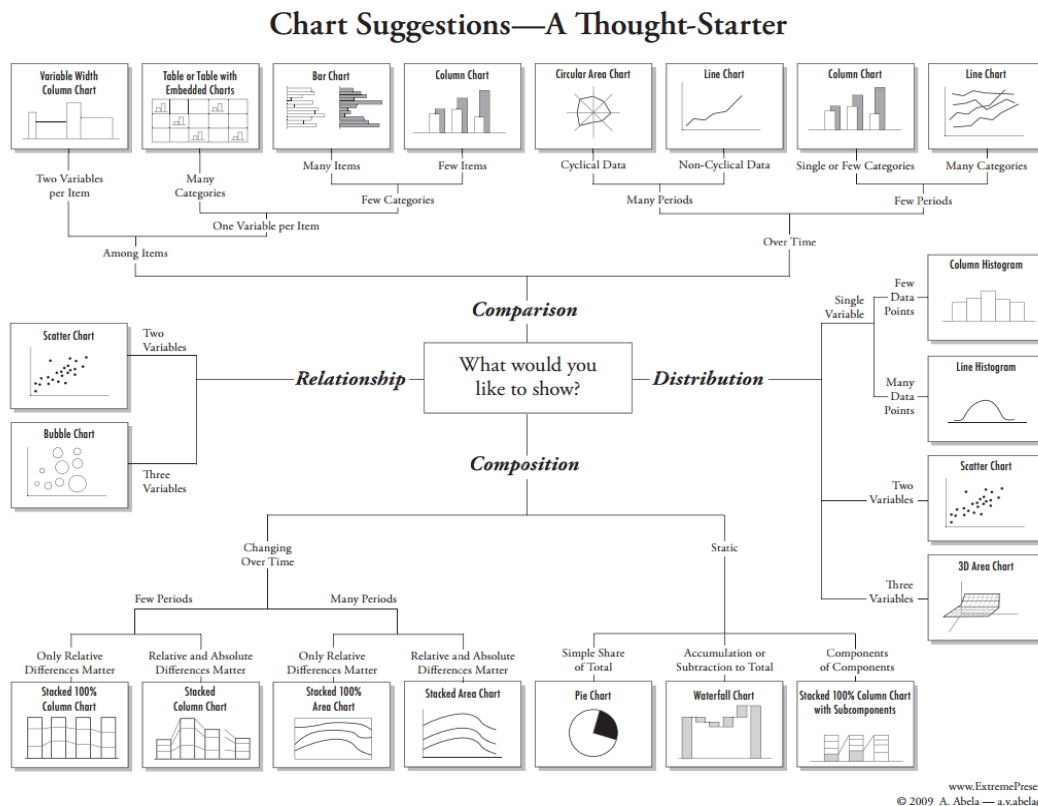


Abbildung 5.10: Quelle: [“The presentation”: A Story About Communicating Successfully With Very Few Slides. \(Abela, 2009\)](#)

Vorteile visueller Wirkungsdaten für die Entscheidungsfindung

Die Visualisierung von Wirkungsdaten bietet Entscheidungsträger*innen – z. B. Sozialunternehmen oder Förderorganisationen – ein klares Verständnis der durch Projekte erzielten Ergebnisse. Durch die Analyse von Trends und Mustern anhand visueller Darstellungen können Organisationen ihre Ressourcen effektiver priorisieren, sich auf Bereiche mit dem höchsten Wirkungspotenzial konzentrieren und die Ergebnisse den Stakeholder*innen auf überzeugende Weise vermitteln. So kann ein Dashboard beispielsweise Trends aufzeigen, die eine Umverteilung von Ressourcen nahelegen, um den Erfolg eines bestimmten Programms zu maximieren. Die moderne Datenvisualisierung stützt sich auf fortschrittliche digitale Tools zur Erstellung überzeugender Grafiken und Dashboards. Beliebte Tools sind:

- Tableau
- Microsoft Power BI
- Google Diagramme
- Excel
- Zoho-Analytik
- Infogram
- Looker

Diese Tools sind so konzipiert, dass sie intuitive Schnittstellen und Echtzeit-Analysen bieten und die Datenpräsentation einem breiten Spektrum von Nutzer*innen zugänglich machen, von Anfänger*innen bis zu fortgeschrittenen Analyst*innen.

Visuelle Darstellungen von Daten verbessern das Verständnis und das Engagement, insbesondere bei Stakeholder*innen mit unterschiedlichem Wissensstand. Gut gestaltete Visualisierungen können Erkenntnisse **effektiv und glaubwürdig** vermitteln und sicherstellen, dass die Ergebnisse sowohl verständlich als auch aussagekräftig sind. Durch die Anwendung durchdachter Designprinzipien und den Einsatz der richtigen Tools können Organisationen den Wert ihrer Wirkungsdaten maximieren und ihre Entscheidungsprozesse stärken.

KAPITEL 4: Methoden der Monetarisierung (SROI)

Ziele und Umfang 	➤ Einführung in das Prinzip von Social Value International, Theorie und Berechnung des Social Return on Investment (SROI), angewandt auf Initiativen, Projekte und Programme mit sozialem/ökologischem Einfluss.
Lehrmittel 	➤ Vorlesungen und Diskussionen: Theorie der Daten und der Methoden der Datenerfassung. ➤ Instrumente: Bereitstellung, Diskussion und Nutzung bereits vorhandener Matrizen zur Berechnung des SROI. ➤ Akademische Literatur: Listen ausgewählter Lernmaterialien zur Vertiefung des in den Vorlesungen beschriebenen Konzepts. ➤ Durchführung von Sensitivitätsanalysen und Finanzmodellen zur Bewertung der Robustheit der SROI-Berechnung
Lernerfolge 	➤ LE6: Vorschläge, Empfehlungen und Urteile mit einer Reflexion über die soziale und ethische Verantwortung der Akteur*innen in diesem Bereich zu verbinden. ➤ Nachweis der Fähigkeit zur Durchführung einer SROI-Analyse durch Zuordnung von Inputs, Outputs und Ergebnissen und Anwendung von Monetarisierungsverfahren zur Messung des sozialen Werts. ➤ Effektive Kommunikation der Ergebnisse einer SROI-Analyse an die Stakeholder*innen, um Transparenz und Verantwortlichkeit zu gewährleisten

Soziale Investitionsrendite (SROI): Ein theoretischer und methodologischer Rahmen

Die soziale Kapitalrendite (Social Return on Investment, SROI) ist ein umfassender methodischer Rahmen, der dazu dient, den durch eine Intervention geschaffenen **außerfinanziellen Wert** zu messen, wobei die investierten Ressourcen und das kontrafaktische Szenario, d. h. das, was ohne die Intervention geschehen wäre, berücksichtigt werden. Die SROI-Methode hat ihre Wurzeln im traditionellen Paradigma der Kosten-Nutzen-Analyse und erweitert diesen Ansatz, indem sie den *sozialen Wert* anhand einer Reihe genau definierter Indikatoren quantifiziert, die direkt mit den erzielten Ergebnissen verbunden sind (Gupta, 2020).

Die SROI-Methode kann als ein systematischer Prozess verstanden werden, der darauf abzielt, den von einer Organisation oder einem Projekt geschaffenen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Wert zu verstehen, zu messen, zu verwalten und wirksam zu kommunizieren. Ihr Ziel ist es, eine strenge qualitative und quantitative Untersuchung der Prozesse vorzunehmen, die der Schaffung von sozialem Wert zugrunde liegen, und diese hervorzuheben.

Die methodische Robustheit des SROI-Modells beruht auf **acht Grundprinzipien**, die zusammen einen strukturierten sechsstufigen Analyseprozess bilden.

1. **Beteiligte einbeziehen:** Sorgen Sie während des gesamten Prozesses für eine sinnvolle Einbindung der Beteiligten, um ihre Perspektiven und Erfahrungen zu erfassen.
2. **Verstehen, was sich verändert:** Identifizieren und formulieren Sie die Wege der Veränderung und die Ergebnisse, die sich aus der Intervention ergeben.
3. **Bewerten Sie die Dinge, die wichtig sind:** Weisen Sie den Ergebnissen, die von den Beteiligten als wichtig angesehen werden, einen angemessenen Geldwert zu.
4. **Nehmen Sie nur das Wesentliche auf:** Konzentrieren Sie sich auf Informationen und Ergebnisse, die für eine genaue und faire Darstellung des Wertes entscheidend sind.
5. **Übertreiben Sie es nicht:** Vermeiden Sie es, die Ergebnisse aufzublähen, indem Sie sie ausschließlich der Intervention zuschreiben, und berücksichtigen Sie andere Faktoren, die dazu beitragen.
6. **Seien Sie transparent:** Dokumentieren Sie alle methodischen Entscheidungen, Annahmen und Einschränkungen und legen Sie sie offen, um die Glaubwürdigkeit und Reproduzierbarkeit zu gewährleisten.
7. **Überprüfen Sie das Ergebnis:** Unterziehen Sie die Analyse einer externen Validierung, um die Genauigkeit und Robustheit der Ergebnisse sicherzustellen.
8. **Reaktionsfähig sein:** Nutzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse zur Anpassung, Verbesserung und Information von Entscheidungsprozessen.

Diese Grundsätze müssen auf dem gesamten Weg angewendet werden, der mit der Erstellung eines Impact Frameworks beginnt und sich über die Datenerfassung weiterentwickelt. Sobald Sie alle quantitativen und qualitativen Daten gespeichert und richtig interpretiert haben, kann die SROI-Analyse beginnen. Die soziale Kapitalrendite (Social Return on Investment) monetarisiert den durch eine Intervention geschaffenen sozialen Wert in sieben Schlüsselphasen:

Phase 1: Ermittlung des Umfangs und der Stakeholder*innen

In der Anfangsphase einer SROI-Analyse geht es darum, grundlegende Planungsüberlegungen anzustellen, indem der Zweck, die Ziele und der Kontext der Analyse definiert werden, während gleichzeitig die Stakeholder*innen identifiziert und konsultiert werden, um sicherzustellen, dass alle wichtigen Veränderungen berücksichtigt werden.

In dieser Phase wird auch der zeitliche Umfang der Analyse festgelegt und bestimmt, ob es sich um eine **Bewertung (ex-post)** oder eine **Prognose (ex-ante)** handelt (Human Foundation, 2012; SROI Guide, 2012).

Ein entscheidender Bestandteil von Phase 1 ist die Identifizierung und Einbeziehung der Stakeholder*innen, d. h. der Personen oder Organisationen, die durch die Intervention eine Veränderung erfahren – entweder eine positive durch Wertschöpfung oder eine negative durch Wertverlust. In diesem Schritt wird sichergestellt, dass keine wichtigen Stakeholder*innen übergangen werden und dass alle wesentlichen Veränderungen unter Einhaltung des Grundsatzes der Wesentlichkeit angemessen ermittelt werden. Nach dem SROI-Rahmenwerk ist ein wesentlicher Aspekt – ob sozial, wirtschaftlich oder ökologisch – ein Aspekt, der die Fähigkeit einer Organisation, kurz-, mittel- oder langfristig Werte zu schaffen, erheblich beeinträchtigt und die Entscheidungsfindung der Stakeholder*innen beeinflusst.

Diese ersten Schritte erfordern eine aktive Beteiligung der Stakeholder*innen, um sicherzustellen, dass alle wesentlichen Veränderungen berücksichtigt werden, dass die qualitative Dimension berücksichtigt wird und dass die wichtigsten Stakeholder*innen wissen, welche Elemente in die SROI-Berechnung einfließen werden.

Phase 2: Kartierung der Ergebnisse

Das Outcome Mapping stellt sicher, dass die SROI-Analyse auf den bereits vorhandenen Instrumenten zur Wirkungsanalyse aufbaut oder dass jede neue SROI-Berechnung auf einer strukturierten Wirkungskarte basiert.

Durch die korrekte Zuordnung von Ergebnissen oder Ereignisketten zu bestimmten Stakeholder-Kategorien behält die Analyse ihre **Strenge und Genauigkeit** bei und gewährleistet eine transparente und umfassende Darstellung des geschaffenen Werts.

Wenn eine Ex-post-Analyse nach einer vollständigen Folgenabschätzung durchgeführt wird, können Sie einfach das Ergebnis auswählen, das Sie in Ihren Impact Framework eingefügt haben.

Wenn Sie an einem Szenario einer Ex-ante- oder Ex-post-Analyse ohne vorherige Folgenabschätzung arbeiten, sollten Sie einen synthetischen ToC oder Impact Framework erstellen, der in der Regel in Form einer Tabelle (z. B. einer Excel-Datei) dargestellt wird, die nach Stakeholder*innen in Spalten gegliedert ist und die wichtigsten projektbezogenen Informationen enthält:

- **Inputs** sind die Ressourcen - Geld, Zeit oder Sachleistungen -, die von den Beteiligten zur Verfügung gestellt werden, um die Durchführung der Aktivitäten zu ermöglichen. Nicht monetarisierte Inputs, wie z. B. ehrenamtliche Arbeit oder gespendete Dienstleistungen, werden mit **finanziellen Ersatzwerten** versehen, um ihren Wert widerzuspiegeln (z. B. entsprechend einem durchschnittlichen Stundenlohn oder basierend auf standardisierten Umrechnungstabellen für ehrenamtliche Arbeit). Dies gewährleistet eine einheitliche Quantifizierung.
- **Outputs** sind die **unmittelbaren, greifbaren und messbaren Ergebnisse** von Aktivitäten, die häufig in quantitativer Hinsicht beschrieben werden. Dazu gehören Leistungen wie Produkte, Dienstleistungen oder andere direkte Ergebnisse, die durch die Intervention erzielt werden.
- Es ist wichtig, zwischen **Outputs** und **Outcomes** zu unterscheiden, da die Outcomes den **Kern der SROI-Analyse** bilden. Outcomes erfassen die tatsächlichen Veränderungen – positive oder negative, beabsichtigte oder unbeabsichtigte -, die als Ergebnis der Intervention auftreten. Sie geben Aufschluss darüber, ob und inwieweit sich für die Beteiligten sinnvolle Veränderungen ergeben haben. Die **Ermittlung der Ergebnisse** erfordert die **aktive Beteiligung der Betroffenen**, um sicherzustellen, dass alle bedeutenden Veränderungen erfasst werden. Wenn Zwischenergebnisse identifiziert werden, sollten sie in einer **"Ereigniskette"** zusammengefasst werden, die auch als **Theorie des Wandels** bezeichnet wird, um den kausalen Pfad, der zu den Endergebnissen führt, widerzuspiegeln. Dieses Verfahren sorgt für Klarheit und vermeidet **Doppelzählungen, d. h. die irrtümliche Zurechnung desselben Ergebnisses an mehrere Stakeholder*innen**.

Es ist wichtig, dass eine ausgewogene Auswahl von Indikatoren getroffen wird, die Folgendes umfassen können:

- **Subjektive Indikatoren:** Selbst konstruierte Maßnahmen, die direkt von den Beteiligten vorgeschlagen werden.
- **Objektive Indikatoren:** Beobachtete Phänomene oder messbare Veränderungen, die während der Intervention auftreten.

Wenn Sie den Prozess von Anfang an beginnen, ist es von zentraler Bedeutung, herauszufinden, aus welchen Quellen Daten gesammelt werden sollen. Bei der Datenerhebung können verschiedene Forschungsmethoden zum Einsatz kommen, die im nächsten Unterkapitel beschrieben werden. Die Entscheidung, welche Methode verwendet wird, hängt davon ab, ob die SROI-Analyse prognostisch (vorausschauend) oder evaluativ (rückblickend) ist:

- In einer **vorausschauenden Analyse** bietet die Ermittlung von Datenquellen und Erfassungsmethoden den Organisationen einen Rahmen für die Erfassung der Ergebnisse während der Projektdurchführung.
- Bei einer **evaluativen Analyse** müssen die Daten aus bereits vorhandenen Aufzeichnungen oder anderen zuverlässigen Quellen stammen und die bereits erzielten Ergebnisse widerspiegeln.

Stufe 3: Nachweis von Ergebnissen und deren Wert

Die SROI-Analyse umfasst eine Reihe von strukturierten Aktivitäten, die darauf abzielen, die kapitalisierbaren Ergebnisse des Projekts zu erfassen und auszuwählen. Diese Ergebnisse sind solche, die in einen monetären Wert umgerechnet werden können, indem man ihnen einen finanziellen Proxy zuweist. Dies führt zu einer **Monetarisierung**, bei der jedem ausgewählten Ergebnis ein Geldwert (oder ein **finanzieller Proxy**) zugewiesen wird. Auf diese Weise schätzt der SROI den sozialen Wert dieser nicht vermarkteten Werte und drückt ihn in monetären Größen aus.

Für die Monetarisierung können verschiedene Techniken angewandt werden, je nach Kontext, Verfügbarkeit der Daten und Zeit für die Forschung.

- **Kontingente Bewertung:** Die Stakeholder*innen werden direkt gebeten, den von ihnen wahrgenommenen Nutzen mit einem Geldwert zu bewerten.
- **Offensichtliche Präferenz:** Der Wert wird aus vergleichbaren Gütern oder Dienstleistungen mit einem etablierten Marktpreis abgeleitet (z. B. Freizeit, gesundheitsbezogene Leistungen).
- **Reisekosten-Methode:** Schätzung des Betrags, den die Nutzer*innen bereit sind, für den Zugang zu einem bestimmten Gut oder einer bestimmten Dienstleistung auszugeben (in Form von Zeit und Ressourcen).
- **Durchschnittliche Haushaltsausgaben:** Bewertet die Ausgaben der Haushalte für nicht lebensnotwendige Aktivitäten, wie Freizeit, persönliches Wohlbefinden oder Hobbys.

Sobald dieser Prozess abgeschlossen ist, wird jedes Ergebnis (oder einer seiner Indikatoren) mit einem Finanzposten (Proxy) verknüpft, der einen (möglichen) Geldwert des Ergebnisses selbst darstellt. Bei der Auswahl der Proxys ist es von grundlegender Bedeutung, ihre **Quellen** anzugeben, um die Rechenschaftspflicht zu gewährleisten.

Durch die systematische Umsetzung dieser Schritte wird in dieser Phase sichergestellt, dass die Ergebnisse nicht nur nachgewiesen, sondern auch angemessen bewertet werden, was eine strenge Quantifizierung des sozialen Werts im Rahmen des SROI ermöglicht.

Sobald die finanziellen Proxys ausgewählt sind, besteht der nächste Schritt darin, den Bruttosozialwert (BSW) jedes Ergebnisses und des gesamten Ergebnisses zu berechnen. Dazu ist eine einzige Multiplikation erforderlich:

1. Multiplikation der Anzahl der Indikatoren für jedes Ergebnis (z. B. die Anzahl der Beteiligten, die die Veränderung erfahren) mit dem zugewiesenen Geldwert (finanzieller Proxy).
2. jedes einzelne Ergebnis-GSV addieren, um das Gesamt-GSV zu berechnen

Phase 4: Ermittlung der Auswirkungen durch Definition von Mitigatoren zur Ermittlung des Nettogegenwartswerts (NPV)

Um eine Überschätzung der Auswirkungen zu vermeiden, müssen vier Schlüsselemente für jedes Ergebnis analysiert und quantifiziert werden: Mitnahmeeffekte, Verlagerung, Zurechnung und Abbruch. Durch die Berücksichtigung externer Faktoren wird die Zuordnung der Ergebnisse zur Intervention verfeinert und eine Überschätzung oder falsche Darstellung verhindert.

1. **Mitnahmeeffekte** sind der Anteil des Ergebnisses, der unabhängig von der Intervention eingetreten wäre. Er wird anhand von Vergleichsgruppen oder Benchmarks geschätzt. Wenn beispielsweise die Teilnehmer*innen an einem Berufsbildungsprogramm auch ohne die Teilnahme eine Beschäftigung gefunden hätten, ist diese Wahrscheinlichkeit ein Mitnahmeeffekt.
2. Bei der **Verdrängung** wird bewertet, ob das positive Ergebnis für eine Gruppe zu negativen Auswirkungen für andere geführt hat. Damit werden Substitutionseffekte und unbeabsichtigte Folgen erfasst.
3. **Die Zurechnung** misst den Beitrag externer Faktoren – anderer Organisationen, Projekte oder Akteur*innen – zum Erreichen des Ergebnisses. Sie gibt an, welcher Anteil des Ergebnisses speziell auf die Intervention zurückzuführen ist.
4. **Drop-off** spiegelt die Abnahme der Intensität des Ergebnisses im Laufe der Zeit wider. Angewandt auf Ergebnisse, die länger als ein Jahr dauern, quantifiziert der Drop-off den progressiven Rückgang der Wirkung. Er wird nur auf den Kapitalwert von Ergebnissen mit einer Dauer von mehr als einem Jahr angewandt (siehe Phase 7).

Abgesehen von den Abschwächungsfaktoren ist ein wesentlicher Aspekt der Ergebnismessung die Bestimmung der **Dauer** des Effekts. Einige Ergebnisse können auch über das Ende der Intervention hinaus einen Wert schaffen. Die Dauer kann mit zwei Ansätzen geschätzt werden:

1. Direkte Befragung der Begünstigten, um die Langlebigkeit der Ergebnisse zu bewerten.
2. Bezugnahme auf bestehende Studien über ähnliche Nutzer*innen gruppen, um die Dauer der Ergebnisse auf der Grundlage vergleichbarer Daten anzunähern.

Die endgültige Berechnung der Auswirkungen beinhaltet die Multiplikation des finanziellen Anteils jedes Ergebnisses mit seiner Menge und den Abzug der jeweiligen Prozentsätze für Mitnahmeeffekte, Verlagerung und Zurechnung. Die angepassten Ergebnisse werden dann aggregiert, um die **erzeugte Nettoauswirkung oder den Kapitalwert** zu ermitteln

$$\text{Kapitalwert} = \text{GSV gefiltert durch MITIGATOREN}$$

Stufe 5: Berechnung des SROI

Schließlich kann der SROI berechnet werden. Um die Analyse zu vertiefen, ist es hilfreich, sich die SROI-Formel in Erinnerung zu rufen, die als Verhältnis ausgedrückt wird. Der Zähler steht für die Gesamtquantifizierung des sozialen Nettowertes (NPV), während der Nenner die zur Finanzierung der Aktivitäten getätigten Investitionen widerspiegelt. Das Endergebnis stellt den SROI-Indikator dar.

$$\text{Gegenwartswert} / \text{Inputwert (Budget)} =$$

SROI-Berechnungsbeispiel aus der wissenschaftlichen Arbeit "Social Return on Investment" (adaptiert aus Busacca & Caputo, 2019)

Wenn eine Anzahl x von Ergebnissen eine **Dauer** von 4 Jahren hat, wird die Berechnung des Wertes der Anzahl x von Ergebnissen in den Jahren, die auf das erste folgen, wie folgt berechnet:

1. Auswirkungen im ersten Jahr: 1.539,00 € (A)
2. Auswirkungen im zweiten Jahr: Wirkung im Jahr 1 abzüglich des Rückgangs; 1.539,00 € abzüglich 10 %;
 $1.539,00 \text{ €} \times 0,9 = 1.385,10 \text{ €}$ (B)
3. Auswirkungen im dritten Jahr: Auswirkung von Jahr 2 minus Rückgang; 1.385,10 € abzüglich 10%; $1.385,10 \text{ €} \times 0,9 = 1.246,59 \text{ €}$ (C)
4. Auswirkungen im vierten Jahr: Auswirkung von Jahr 3 abzüglich des Rückgangs; 1.246,59 € abzüglich 10%;
 $1.246,59 \text{ €} \times 0,9 = 1.121,93 \text{ €}$ (D)

Der endgültige Kapitalwert für die x-fache Anzahl von Ergebnissen ist die Summe von A+B+C+D = 5.292.62 €

Im letzten Schritt wird der SROI berechnet, der sich aus dem Verhältnis zwischen dem abgezinsten Wert des Nutzens und den Gesamtinvestitionen ergibt, die wir mit 2800,00 € annehmen.

$$5.292.62 \text{ €} / 2800,00 \text{ €} = 1.89$$

Das zusammengefasste Ergebnis ist ein SROI von 1.89 (für jeden investierten Euro wurde ein sozialer Ertrag von 1.89€ erzielt).

Stufe 6 des SROI: Berichterstattung, Nutzung und Einbettung

Diese Phase ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Analyse ihren eigentlichen Zweck erfüllt: die Förderung von Transparenz, Rechenschaftspflicht und strategischer Entscheidungsfindung.

Der Aspekt der **Berichterstattung** umfasst die Zusammenstellung der Ergebnisse der SROI-Analyse in einem klaren, umfassenden und verständlichen Format. Der Bericht enthält in der Regel einen Überblick über die Projektziele, die angewandte Methodik, die beteiligten Akteur*innen und die gemessenen Ergebnisse und geht auf Annahmen, Einschränkungen und Sensitivitätsanalysen ein, um die Ergebnisse zu validieren und ihre Robustheit zu demonstrieren.

In der Anwendungsphase werden die aus der SROI-Analyse gewonnenen Erkenntnisse zur Entscheidungsfindung, zur Verfeinerung von Strategien und zur Optimierung der Ressourcenzuweisung eingesetzt. Dies könnte die Priorisierung von Aktivitäten beinhalten, die eine höhere soziale Rendite erbringen, die Neugestaltung von Maßnahmen, die zu wenig

erfolgreich sind, oder die Identifizierung von Bereichen, in denen zusätzliche Ressourcen benötigt werden. Die Weitergabe der Ergebnisse an die Beteiligten bestätigt nicht nur deren Beiträge, sondern fördert auch die kollektive Verantwortung für die Ergebnisse.

Bei der Einbettung geht es darum, die gewonnenen Erkenntnisse in die Kultur, Politik und Praxis der Organisation zu integrieren. Durch die Institutionalisierung von SROI als Rahmen für die Bewertung und Planung können Organisationen eine kontinuierliche Rechenschaftspflicht und Verbesserung sicherstellen. Die Einbettung fördert auch eine Lernkultur und ermutigt Mitarbeiter*innen und Stakeholder*innen, ihre Bemühungen auf die Erzielung eines nachhaltigen sozialen Werts auszurichten.

KAPITEL 5: Nachhaltigkeitsstrategie und Berichterstattung

Ziele und Umfang 	➤ Vermittlung von Kenntnissen des rechtlichen Rahmens und der nationalen und internationalen Initiativen in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung, um eine Verbindung zwischen dem Thema Material und der Ergebnismessung herzustellen und den Stakeholder*innen die Auswirkungen zu vermitteln.
Lehrmittel 	➤ Vorträge und Diskussionen: Theorie über die wichtigsten Systeme der Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD, GRI - doppelte Wesentlichkeitsmatrix) und ihre Verbindung mit der Folgenabschätzung. ➤ Fallstudien: Präsentation bewährter Verfahren des Impact Reportings ➤ Akademische Literatur: Listen ausgewählter Lernmaterialien zur Vertiefung des in den Vorlesungen beschriebenen Konzepts.
Lernerfolge 	➤ LO5: Erwerb und Transfer von Wissen und Verständnis, einschließlich Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten in ungewohnten Kontexten unter Berücksichtigung des Profils und der Ressourcen verschiedener Stakeholder*innen sowie der ökologischen und sozioökonomischen Bedingungen ➤ LE8: Vorschläge, Empfehlungen und Urteile mit einer Reflexion über die soziale und ethische Verantwortung der Akteur*innen in diesem Bereich zu verbinden.

Theorie der Berichterstattung: Europäische Regelungen und ihre Entwicklung

Der europäische Rechtsrahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung hat sich in den letzten Jahren erheblich weiterentwickelt und zielt darauf ab, die Transparenz und Rechenschaftspflicht von Unternehmen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) zu verbessern. Ursprünglich orientierte sich der Rahmen an der Richtlinie über die nichtfinanzielle Berichterstattung (NFRD) aus dem Jahr 2014 und verpflichtete große Unternehmen zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen zu Themen wie Umweltschutz, soziale Verantwortung, Behandlung von Mitarbeiter*innen, Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung. Als Reaktion auf die wachsende Nachfrage nach detaillierten, zuverlässigen ESG-Daten führte die Europäische Union jedoch 2021 die Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) ein.

Mit der CSRD werden die Berichterstattungsanforderungen auf eine breitere Palette von Unternehmen, einschließlich börsennotierter kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), ausgeweitet und die Einhaltung der Europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) vorgeschrieben. Außerdem wird die "doppelte Wesentlichkeit" betont, d. h. die Unternehmen müssen sowohl darüber berichten, wie sich ESG-Faktoren auf ihre finanzielle Leistung auswirken, als auch über die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt. Dieser Ansatz steht im Einklang mit den übergreifenden Zielen der EU im Rahmen des Green Deal und der Verordnung über die Offenlegung nachhaltiger Finanzierungen (SFDR) und fördert die Vergleichbarkeit und Zuverlässigkeit der Nachhaltigkeitsangaben von Unternehmen in der gesamten Union. Der Rahmen soll Europa auf dem Weg zu einer nachhaltigen, transparenten Wirtschaft unterstützen und weltweit einen hohen Standard für die ESG-Rechenschaftspflicht von Unternehmen setzen.

Rahmen für die Berichterstattung: ESRS, GRI, TCFD, SASB

In der Landschaft der Nachhaltigkeitsberichterstattung haben sich mehrere Rahmenwerke herausgebildet, die Organisationen bei der Offenlegung ihrer Leistungen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) helfen sollen. Jedes Rahmenwerk bietet einzigartige Perspektiven und Methoden, die unterschiedliche Aspekte der ESG-Transparenz, der Einbeziehung von Stakeholder*innen und der finanziellen Relevanz behandeln. Die Vertrautheit mit diesen Rahmenwerken – TCFD, GRI, SASB und ESRS – ermöglicht es Organisationen, umfassende, standardisierte Berichte zu erstellen, die den Erwartungen der Regulierungsbehörden, den Anforderungen der Investor*innen und den breiteren gesellschaftlichen Interessen entsprechen.

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

Das TCFD-Rahmenwerk, das vom Financial Stability Board entwickelt wurde, soll Unternehmen dabei helfen, Informationen über klimabedingte Finanzrisiken offenzulegen. Es konzentriert sich darauf, wie sich der Klimawandel auf die Geschäftsstrategie und die finanzielle Leistung auswirkt, und gibt spezifische Empfehlungen in vier Kernbereichen: Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Messgrößen und Ziele. TCFD ist besonders wertvoll für Investor*innen, da es einen vorausschauenden Ansatz durch Szenarioanalysen fördert und Unternehmen ermutigt, potenzielle Klimaszenarien in Betracht zu ziehen und sich auf langfristige Auswirkungen vorzubereiten. Da TCFD den Schwerpunkt auf finanzielle Auswirkungen legt, ist es für Sektoren, die für Klimarisiken anfällig sind, wie Energie, Transport und Landwirtschaft, von großer Bedeutung.

GRI (Global Reporting Initiative)

Die GRI-Standards gehören zu den weltweit am häufigsten verwendeten Rahmenwerken für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie sollen Unternehmen helfen, ihre Auswirkungen auf kritische Themen wie Klimawandel, Menschenrechte, Unternehmensführung und soziales Wohlergehen zu kommunizieren. Im Gegensatz zu anderen Rahmenwerken verfolgt die GRI einen breit angelegten, Stakeholder-orientierten Ansatz, der sich auf Auswirkungen konzentriert, die für die Gesellschaft als Ganzes von Bedeutung sind. Das Rahmenwerk enthält detaillierte Standards für die Bewertung der Wesentlichkeit, die Einbeziehung von Stakeholder*innen und die Berichterstattung über verschiedene Bereiche wie Umweltauswirkungen, Arbeitspraktiken und Beziehungen zum Gemeinwesen. Die GRI-Standards sind modular und flexibel, so dass sie sich für Organisationen aus verschiedenen Branchen und Ländern eignen, die eine größere Transparenz ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen anstreben.

SASB (Sustainability Accounting Standards Board)

Die SASB-Standards bieten branchenspezifische Leitlinien, die sich auf finanziell wesentliche ESG-Themen konzentrieren, die sich am ehesten auf die finanzielle Leistung eines Unternehmens auswirken. Die SASB-Standards wurden für 77 Branchen entwickelt und identifizieren Schlüsselthemen und -kennzahlen, die auf branchenspezifische Risiken und Chancen zugeschnitten sind und Investor*innen helfen, ESG-bezogene Faktoren im Kontext der finanziellen Relevanz zu bewerten. Im Gegensatz zur GRI, die einen breiten, gesellschaftlichen Fokus hat, ist SASB in erster Linie auf die Bedürfnisse von Investor*innen und Kapitalmärkten zugeschnitten und damit für Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeitsbemühungen mit einem klaren Fokus auf finanzielle Ergebnisse kommunizieren wollen, äußerst relevant. Sein prägnanter, branchenspezifischer Ansatz fördert die Vergleichbarkeit und Relevanz, insbesondere innerhalb des Finanzsektors.

ESRS (Europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung)

Die ESRS, die im Rahmen der Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) entwickelt wurden, sind eine neue Reihe von Standards speziell für Unternehmen, die in der Europäischen Union tätig oder mit ihr verbunden sind. Diese Standards wurden entwickelt, um die regulatorischen Anforderungen der EU zu erfüllen, wobei der Schwerpunkt auf der "doppelten Wesentlichkeit" liegt, was bedeutet, dass Unternehmen darüber berichten müssen, wie sich Nachhaltigkeitsfragen auf ihr Geschäft auswirken und wie ihr Geschäft die Gesellschaft und die Umwelt beeinflusst. Die ESRS-Standards sind umfassend und decken ein breites Spektrum an ESG-Themen ab, darunter Klimawandel, biologische Vielfalt, Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung. Der ESRS-Rahmen stimmt eng mit den EU-Nachhaltigkeitszielen im Rahmen des Green Deal überein und setzt einen hohen Standard für Transparenz und Compliance auf den europäischen Märkten.

Fallstudien: Fokus auf doppelte Materialität und Impact Reporting

Dieser Abschnitt nutzt Fallstudien aus der Praxis, um das Verständnis der Teilnehmer*innen für die Anwendung von Konzepten der doppelten Wesentlichkeit und des Impact Reportings in praktischen Szenarien zu vertiefen. Die doppelte Wesentlichkeit - eine Besonderheit des ESRS und anderer aufkommender Standards - ermöglicht es Unternehmen, nicht nur zu bewerten, wie sich ESG-Themen auf ihre finanzielle Leistung auswirken, sondern auch die umfassenderen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt. Die Teilnehmer*innen werden sich mit Fallstudien befassen, die zeigen, wie führende Unternehmen doppelte Wesentlichkeitsbewertungen durchführen, um prioritäre Themen zu identifizieren und ihre Auswirkungen, sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle, transparent zu berichten.

Das Modul deckt auch praktische Techniken für die Durchführung von Wesentlichkeitsanalysen ab, wie z. B. Prozesse zur Einbeziehung von Stakeholder*innen, Impact Mapping und Szenarioanalysen. Jede Fallstudie hebt die wichtigsten Schritte bei der Entwicklung einer doppelten Wesentlichkeitsmatrix hervor, von der Datenerfassung bis zur Priorisierung wesentlicher Themen für verschiedene Stakeholdergruppen. Darüber hinaus werden die Teilnehmer*innen innovative Methoden zur Messung und Berichterstattung über ökologische und soziale Auswirkungen erforschen, einschließlich quantitativer und qualitativer Messgrößen, die die Rolle einer Organisation in der nachhaltigen Entwicklung vermitteln. Diese Fallstudien bieten praktische Beispiele dafür, wie Organisationen die Einhaltung von Vorschriften sicherstellen, ihre Glaubwürdigkeit erhöhen und den wachsenden Anforderungen von Investor*innen, Kund*innen und Aufsichtsbehörden gerecht werden können.

Akademische Literatur: Die wichtigsten wissenschaftlichen Artikel zum Thema

Den Abschluss des Moduls bildet ein Überblick über die wichtigste wissenschaftliche Literatur, der den Teilnehmer*innen eine fortgeschrittene und evidenzbasierte Perspektive auf die neueste Forschung im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet. Die Teilnehmer*innen werden sich mit wissenschaftlichen Artikeln zu verschiedenen Themen auseinandersetzen, darunter die Rolle der ESG-Offenlegung in der Unternehmensführung, die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die finanzielle Leistung und vergleichende Analysen der Wirksamkeit globaler Berichtsrahmen.

In diesem Segment werden auch kritische Diskussionen aus der neueren Literatur über die unbeabsichtigten Folgen der ESG-Berichterstattung angesprochen, wie z. B. Greenwashing-Risiken und Probleme im Zusammenhang mit der Standardisierung von Kennzahlen in verschiedenen Branchen. Spezifische Studien über die Auswirkungen von ESG-Transparenz auf das Anlegerverhalten und die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen in Krisen (z. B. die COVID-19-Pandemie) veranschaulichen die Auswirkungen einer soliden Nachhaltigkeitsberichterstattung in der realen Welt. Durch die Durchsicht dieser Studien erhalten die Teilnehmer*innen ein differenziertes Verständnis der akademischen Debatten und datengestützten Erkenntnisse, die aktuelle und zukünftige Trends in der Nachhaltigkeitsberichterstattung prägen. Diese theoretische Grundlage ergänzt nicht nur das im Modul erworbene praktische Wissen, sondern versetzt die Teilnehmer*innen auch in die Lage, die Herausforderungen der Berichterstattung mit einer kritischen und forschungsgestützten Perspektive anzugehen.

Testen Sie Ihr Wissen über Modul 5 – Folgenabschätzung und Berichterstattung

1. Wahr oder falsch

	Frage	Antwort (Richtig / Falsch)
Q.1	Soziale Auswirkungen sind kurzfristige, messbare Veränderungen - sowohl positive als auch negative -, die auf eine Intervention zurückzuführen sind.	Falsch
Q.2	Ergebnisbereiche können definiert werden als "Gruppen von Ergebnissen, die auf der Grundlage spezifischer Ähnlichkeitskriterien ähnliche Merkmale aufweisen".	Wahr
Q.3	Umfragen sind lediglich quantitative Datenerfassungsinstrumente	Falsch
Q.4	SROI ist ein Verhältnis zwischen Kapitalwert und Budget	Wahr
Q.5	Die doppelte Wesentlichkeit ist ein charakteristisches Merkmal des ESRS und anderer neuer Standards	Wahr

Richtige Antworten: Richtig Q2, Q3, Q5; Falsch Q1, Q3

2. Multiple-Choice

	Frage	Mögliche Antworten	Richtige Antwort (A/B/C/D)
Q.1	Warum ist ein ToC eine Voraussetzung für eine Wirkungsevaluierung?	a. Sie stellt eine Verbindung zwischen Aktivitäten, Ergebnissen und Auswirkungen her. b. Er verdeutlicht die erwarteten Outputs und Ergebnisse c. Gewährleistung einer angemessenen Stakeholder- und Kontextanalyse d. Alle oben genannten Punkte	D
Q.2	Welches sind die wichtigsten Komponenten des Impact Frameworking?	a. Einbeziehung von Stakeholder*innen, Ergebnis, Stellvertreter, Mittel zur Überprüfung b. Theorie der Veränderung, Projektaktivitäten, Indikatoren, Berichtstaxonomie c. Ergebnisse, Indikatoren, Beteiligte, Berichtstaxonomien und Überprüfungsmöglichkeiten d. Aktivität, Input, Output, Ergebnisse, langfristige Auswirkungen	C
Q.3	Was misst der SROI-Indikator?	a. Die Gesamtzahl der Begünstigten. b. Der finanzielle Wert des geschaffenen sozialen Nutzens im Verhältnis zur getätigten Investition. c. Der Anstieg des BIP. d. Die monetäre Rendite der Investition	B
Q.4	Welches sind die wichtigsten Phasen zur Berechnung des SROI?	a. Datenerhebung, qualitative Analyse, quantitative Analyse, Berichterstattung. b. Identifizierung der Stakeholder*innen, Kartierung der Ergebnisse, Datenerfassung,	B

		Berechnung und Interpretation des SROI. C. Planung, Verwaltung, Bewertung, Überprüfung. d. Keiner der oben genannten Punkte	
Q.5	<i>Welche Datenerhebungsmethode wird hauptsächlich für die qualitative Wirkungsanalyse verwendet?</i>	a. Erhebungen. b. Interviews und Fokusgruppen. C. IoT-Sensoren. d. Administrative Daten.	B

Richtige Antworten: Q1: D, Q2: C, Q3: B, Q4: B; Q5: B

Aufgabe 2. Entwicklung einer Strategie für soziale Auswirkungen

Zielsetzung: Die Lernenden entwerfen eine Strategie zur Bewertung der sozialen Auswirkungen für eine fiktive oder reale Organisation und integrieren dabei die Konzepte, die sie über die Bewertung der sozialen Auswirkungen des sozialen Projekts des Unternehmens in dem Gebiet gelernt haben.

Leitlinien:

1. Wählen Sie eine Organisation
2. Wählen Sie ein Projekt oder eine Initiative
3. Anwendung der Theorie der Veränderung auf das Projekt
4. Entwicklung eines Impact Frameworks
5. Entwicklung von Instrumenten zur Datenerfassung
6. Definieren Sie eine Strategie zur Datenerfassung
7. Proxys auswählen
8. SROI berechnen

Referenzen

1. Arvidson, M. und Lyon, F. (2014) "Social impact measurement and non-profit organisations: compliance, resistance, and promotion", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25 No. 4, pp. 869-886.

2. Bozeman, B. (2007) Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism. Georgetown University Press.
3. Bryson, J.M., Crosby, B.C. und Bloomberg, L. (2014) "Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management". Public Admin Rev, 74: 445-456.
4. Busacca & Caputo, (2019) Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale. Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto, Edizioni Ca' Foscari
5. Busch, T., Bauer, R., und Orlitzky, M. (2016) "Sustainable Development and Financial Markets: Old Paths and New Avenues". Business & Society, 55(3), S. 303-329. <https://doi.org/10.1177/0007650315570701>
6. Clark, C. und Brennan, L. (2012) " Entrepreneurship with social value: A conceptual model for performance measurement ". Acad. Entrep. J.2012,18, 17.
7. Corvo, L., Pastore, L., Mastrodascio, M. und Cepiku, D. (2022), "The social return on investment model: a systematic literature review", Meditari Accountancy Research, Vol. 30 No. 7, pp. 49-86. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307>
8. Corvo, L., Pastore, L., Manti, A. und Iannaci, D. (2021) 'Mapping social impact assessment models: a literatureoverview for a future research agenda', Sustainability, Vol. 13 No. 9, p. 4750, doi:10.3390/su13094750.
9. Dart, R. (2004) "The legitimacy of social enterprise", Nonprofit Manag. Leadersh. 2004,14, S. 411-424.
10. Donati, P., & Archer, M. (2015) The relational subject. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Esposito, P., und Ricci, P. (2015) "How to turn public (dis)value into new public value? Evidence from Italy", Public Money & Management, 35(3), S. 227-231, DOI: 10.1080/09540962.2015.1027499.
12. Esteves, A.M., Franks, D.M., und Vanclay, F. (2012) "Social impact assessment: The state of the art" Impact Assess. Proj. Apprais.2012,30, S. 34-42.
13. Grieco, C., Michelini, L. und Iasevoli, G. (2015) "Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models'.Nonprofit Volunt. Sect. Q.2015,44, S. 1173-1193.
14. Hervieux, C. und Voltan, A. (2019), 'Toward a systems approach to social impact assessment', Social Enterprise Journal, Vol. 15 No. 2, pp. 264-286, doi:10.1108/SEJ-09-2018-0060.
15. Klemelä, J. (2016) "Licence to operate: social return on investment as a multidimensional discursivemeans of legitimating organisational action",Social Enterprise Journal, Vol. 12 No. 3,pp. 387-408, doi:10.1108/SEJ-02-2015-0004.
16. Maiolini R., Rullani F., and Versari P. (2013) "Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder", Impresa Sociale, 0-2013, S. 3-20.
17. Manetti, G. (2014) "The role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact ofsocial enterprises", Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,Vol. 25 No. 2, pp. 443-464.
18. Mintzberg, H. (2015) Time for the plural sector. Stanford Social Innovation Review, verfügbar unter: https://mintzberg.org/sites/default/files/article/download/ssir_summer_2015_timeforthepluralsector.pdf
19. MSCI. (2011) Integrating ESG into the investment process. New York, NY: MSCI ESG Research.
20. Porter, M.E. und Kramer, M.R. (2011) "The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism-And unleash a wave of innovation and growth", Harvard Business Review 2011,89, S. 62-77.
21. Richmond, B.J., Mook, L. und Jack, Q. (2003) "Social accounting for nonprofits: Zwei Modelle", Nonprofit Manag. Leadersh. 2003,13, S. 308-324.
22. Sancino, A., Rees, J., und Schindele, I. (2018) "CrossSector collaboration for public value co-creation: A critical analysis'. In From Austerity to Abundance? Permanent Link to This. S. 59-73, Dokument: <https://doi.org/10.1108/S2045-794420180000006003>.
23. Zamagni S., Venturi P., und Rago S. (2015) "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", Impresa Sociale, 6.2015, pp. 77-97. DOI: 10.7425/IS.2015.6.05

ANSTELLE EINER SCHLUSSFOLGERUNG

Im Jahr 2025 wird das SIM-Programm als Programm für lebenslanges Lernen (LLP) in fünf Ländern – Italien, Österreich, Griechenland, Kroatien und Frankreich – eingeführt und richtet sich an ein breit gefächertes Publikum, von Universitätsstudent*innen bis zu erfahrenen KMU-Besitzer*innen. Der Lehrplan kombiniert Vorlesungen, Fallstudien und interaktive Projekte zur Bewältigung von Herausforderungen aus der Praxis.

Mit einem lernerzentrierten, ergebnisorientierten Ansatz integriert das Programm Theorie und Praxis durch einzigartige Aktivitäten wie Hackathons zur gemeinsamen Entwicklung innovativer Lösungen für das Engagement in der Gemeinschaft und Partnerschaften mit lokalen Unternehmen zur Bewältigung regionaler Probleme. Die Teilnehmer*innen schließen das Programm ab, indem sie abschließende Projekte präsentieren, die umfassende Lösungen für soziale und ökologische Herausforderungen vorschlagen, wobei sie vom Feedback der Mentor*innen geleitet werden.

Die Absolvent*innen des SIM-Programms erwerben Fachkenntnisse in den Bereichen Governance, Gebietsanalyse, Einbeziehung von Stakeholder*innen und Projektmanagement für gemeinschaftsorientierte Initiativen. Sie werden auch lernen, die sozioökonomischen Auswirkungen ihres Handelns zu bewerten und Unternehmensziele mit den Bedürfnissen der Gemeinschaft in Einklang zu bringen. Durch die Ausbildung von Social Impact Manager*innen zielt das Programm darauf ab, widerstandsfähige, integrative Gemeinschaften und Unternehmen aufzubauen, die von Nachhaltigkeit und ethischer Verantwortung leben und neue Maßstäbe für die Führung in CSR und Nachhaltigkeit setzen.