

Pro-bono-Engagement in Unternehmensberatungen

Herausforderungen, Möglichkeiten und Wirkungspotenziale von Pro-bono-Angeboten. Ein Leitfaden von und für Beratungsunternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren, indem sie Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen unterstützen.



HERAUSGEBER



Haus des Stiftens
Engagiert für Engagierte

MIT UNTERSTÜTZUNG VON

BearingPoint, Capgemini, EY und PwC Deutschland

Impressum

Autoren

Linda Boeing, Haus des Stiftens
Riccarda Crantz, Ernst & Young
Mustafa Eroglu, Haus des Stiftens
Alexander Kraemer, Haus des Stiftens
Dr. Wiebke Rasmussen, BearingPoint
Incken Wentorp, PwC
Barbara Wieler, PwC
Matthias Wolf, Capgemini
Helene Zimmermann, Haus des Stiftens

Herausgeber

Haus des Stiftens für Unternehmen & Non-Profits gGmbH
Landshuter Allee 11 | 80637 München
info@consulting4good.de

Copyright 2021

Bildnachweis

macrovector, stock.adobe.com

Inhalt

Hintergrund, Bestandteile und Zielsetzung	4
Methodik	5
Pro bono, ein Begriff mit vielen Facetten	6
Wirkungspotenziale von Pro-bono-Angeboten	7
Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen	7
Unternehmen und Unternehmensberatungen und ihre Mitarbeitenden	8
Status Quo in deutschen Unternehmensberatungen	9
Herausforderungen und Bedarfe	10
Verankerung in der Organisation	10
Ziele von Pro-bono-Angeboten	12
Prototypischer Engagementzyklus eines Pro-bono-Projekts	13
Schritt 1: Identifikation von aktuellen Pro-bono-Bedarfen	14
Schritt 2: Verankerung des Pro-bono-Engagements im Unternehmenskontext	15
Schritt 3: Präzisierung des Beratungsumfangs	16
Schritt 4: Festsetzung der Grundlagen der Zusammenarbeit	17
Schritt 5: Einbindung der Mitarbeitenden	18
Schritt 6: Umsetzung des Pro-bono-Mandats	19
Schritt 7: Evaluation – sowohl unternehmensintern als auch gemeinsam mit der Non-Profit-Organisation	20
Kritik an Pro-bono-Engagement	21
Beispiele Pro-bono-Engagement	22
Webseitenanalyse – Details	24
Über	27
Kontakt	28

Hintergrund, Bestandteile und Zielsetzung

Executive Summary

Der vorliegende Leitfaden ist in Zusammenarbeit zwischen Haus des Stiftens und den Unternehmensberatungen BearingPoint, Capgemini, EY und PwC entstanden. Er richtet sich an Unternehmen und Unternehmensberatungen, die sich pro bono engagieren oder engagieren wollen. Neben einem Überblick über die Möglichkeiten und Wirkungspotenziale von Pro-bono-Angeboten enthält der Leitfaden zahlreiche Tipps für eine gelingende Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Welt. Ziel des Leitfadens ist es, mehr wirkungsvolle Pro-bono-Unterstützung für Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen möglich und zugänglich zu machen.

Die langjährige Erfahrung im Bereich der Wissensvermittlung des Haus des Stiftens zeigt: Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen benötigen professionelle Beratung und fachliche Unterstützung; die Nachfrage nach Pro-bono-Angeboten ist hoch. Umgekehrt sind Unternehmen und insbesondere Unternehmensberatungen gewillt, Fachwissen zu teilen – auch pro bono. Das Pro-bono-Engagement von Unternehmen und Unternehmensberatungen, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen, ist eine tragende Säule der Gesellschaft. Dieses Wirkungspotenzial sollte nicht unterschätzt werden.

Die CSR-Verantwortlichen der genannten Beratungshäuser schlossen sich daher in der Arbeitsgemeinschaft „Consulting4Good“ unter Leitung des Haus des Stiftens zusammen. Sie haben sich gegenseitig in die Karten geschaut, Erfahrungen geteilt und, abgerundet durch das Sektorwissen des Haus des Stiftens, gemeinsam diesen Leitfaden formuliert.

Mithilfe dieses Leitfadens beantworten wir folgende Fragen: Wie prüfe ich das Wirkungspotenzial von Pro-bono-Angeboten im eigenen Unternehmen? Welche Pro-bono-Formate gibt es? Warum profitieren auch Pro-bono-Beratende? Warum kann die fachliche Unterstützung einer Organisation gegebenenfalls mehr bewirken als eine einmalige Spende? Wie überzeuge ich interne und externe Stakeholder vom Pro-bono-Engagement?

Da auch Pro-bono-Engagements Strukturen, definierte Prozesse und Zuständigkeiten benötigen, haben wir einen prototypischen Engagementzyklus für Ihr Pro-bono-Engagement entwickelt, an dem Sie sich Schritt für Schritt orientieren können. Einige Beispiele von bereits umgesetzten Pro-bono-Projekten runden den Leitfaden ab. Sie zeigen, wie vielschichtig und wirkungsvoll sich Unternehmen und Unternehmensberatungen pro bono engagieren können.

Methodik

Die Ergebnisse und Erkenntnisse in diesem Leitfaden stammen aus drei verschiedenen Erhebungen.

Zum einen wurde im Herbst 2020 eine Online-Befragung durch das Haus des Stiftens unter Corporate Citizenship- und Nachhaltigkeitsverantwortlichen unterschiedlicher Unternehmen und Unternehmensberatungen durchgeführt. Des Weiteren wurden – auf der Online-Befragung aufbauend – die Verantwortlichen dieser Unternehmen und Unternehmensberatungen zu Experteninterviews eingeladen. Ergänzend wurde eine Online-Recherche zu bestehenden Pro-bono-Angeboten von Unternehmensberatungen durchgeführt.

1. Die **Online-Befragung** wurde im Herbst 2020 durch das Team „Unternehmensengagement“ des Haus des Stiftens entwickelt und durchgeführt. Es wurden dabei 150 Nachhaltigkeitsverantwortliche aus verschiedenen Branchen kontaktiert, wovon 60 Fragebögen vollständig und 36 Fragebögen teilweise beantwortet wurden. In der Befragung wurden die wesentlichen Formen des Unternehmensengagements betrachtet, nämlich Wissensspenden, Produktspenden und Geldspenden.
2. Darüber hinaus wurden elf ca. einstündige **Experteninterviews** durch das Haus des Stiftens mit Teilnehmenden der Online-Befragung durchgeführt, die einem Aufruf in der Online-Befragung hierzu gefolgt sind. Im Fokus dieser Interviews stand das Thema Pro-bono-Engagement.

3. Um einen breiteren Überblick über das bestehende Pro-bono-Engagement bei Unternehmensberatungen zu bekommen, wurde ergänzend eine **Webseitenanalyse** der 50 größten Unternehmensberatungen mit Standort in Deutschland vorgenommen. Die Ergebnisse der Analyse werden im Verlauf dieses Leitfadens aufgegriffen sowie im Anhang im Detail dargestellt.

Dieser Leitfaden beschäftigt sich im Besonderen mit den Pro-bono-Angeboten von Beratungshäusern. Einblicke in die Bedarfe und Perspektiven von Non-Profit-Organisationen liefert unter anderem der Digital Report (www.digital-report.org). Erkenntnisse für Sozialunternehmen sind im Social Entrepreneurship Monitor (www.send-ev.de/uploads/2021/03/DSEM2019.pdf) aufbereitet.

Pro bono, ein Begriff mit vielen Facetten

Pro bono kommt vom lateinischen **pro bono publico** und bedeutet so viel wie **zum Wohle der Öffentlichkeit**.

Unter dem Begriff versteht man, dass eine Leistung und die Investition von Arbeitszeit ohne Entlohnung durch den Empfänger gespendet wird. Der Begriff „Zeit- oder Wissensspende“ soll das Ausmaß zivilgesellschaftlichen Engagements, zu dem das ehrenamtliche Engagement gehört, ermitteln.¹ Es gibt keine zuverlässige Statistik im deutschsprachigen Raum darüber, wie viele Stunden bzw. in welchem monetären Umfang Expertise an den gemeinnützigen Sektor gespendet wird. Ursprünglich wurden Pro-bono-Engagements durch Anwaltskanzleien (in den USA auch als Selbstverständnis der Berufsausübung) realisiert. Mittlerweile haben vor dem Hintergrund der Wirkungsdiskussion auch andere wissensbasierte arbeitende Unternehmen und Beratungshäuser erkannt, dass ein großer gesellschaftlicher Hebel darin liegt, sozialen Organisationen und ihren Mitarbeitenden in verschiedenen organisationalen Herausforderungen mit ihrer Expertise zur Seite zu stehen.

Pro-bono-Projekte sind dabei eine Gestaltungsform gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen, deren Mitarbeitende fachlich qualifiziert sind. Qua Definition handelt es sich bei einer Pro-bono-Leistung um eine Dienstleistung, für die eine For-Profit-Organisation am Markt ein Entgelt erhalten würde.

Im Pro-bono-Kontext aber ist der Adressat der Leistung eine gemeinnützige bzw. soziale Organisation, bei der bewusst auf diese Gegenleistung verzichtet wird, in der Regel in Form eines „Forderungsverzichts“. Inhaltlich und prozessbezogen aber besteht im Pro-bono-Kontext der Anspruch, die erbrachte Leistung trotz der nicht stattfindenden Bezahlung wie ein reguläres Kundenprojekt zu behandeln.²

In der Regel werden Pro-bono-Engagements als Teil des Corporate Citizenships von Unternehmen verstanden; die Organisation dieser Projekte ist dort verankert.

Zusammenfassend: Pro-bono-Projekte sind professionelle Kundenprojekte mit Forderungsverzicht.

¹ pwc | Kommunale Unternehmen in Recht, Steuern und Beratung unter www.pwc.de/de/newsletter/branchenregulierung/public-services-tax-news-herbstserie-teil-9-spenden-und-sponsoring-pro-bono.pdf

² Diese Definition wurde erarbeitet in der Arbeitsgemeinschaft „Consulting4Good“.

Wirkungspotenziale von Pro-bono-Angeboten

Sowohl für die empfangende Non-Profit-Organisation als auch für das anbietende Unternehmen gibt es viele Gründe, sich Pro-bono-Projekten zu widmen.

Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen

Im Fokus eines Pro-bono-Angebots steht der **Bedarf einer Non-Profit-Organisation** oder **eines Sozialunternehmens**.

Der Bedarf an Wissen und Ressourcen ist eine große Herausforderung bei Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen. Neben Geldspenden sind regelmäßig fachliche Zeitspenden gesucht, um insbesondere digitale Projekte voranzutreiben, die für die Organisation einen gewissen Innovationsgrad bedeuten oder bestehende Kapazitäten sprengen.³ Der Bedarf an Wissen und Ressourcen ist eine große Herausforderung bei Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen.

Vielen Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen ist gemein, dass sie

- über begrenzte oder knappe Ressourcen verfügen (Rücklagenbildung für Investitionsvorhaben ist nur begrenzt möglich, für viele Spendengelder gibt es eine Zweckbindung); Investitionen in Mitarbeitenden-Schulungen und Aktivitäten außerhalb des Tagesschäfts sind damit schwer zu stemmen.
- aufgrund der Ressourcenknappheit und -gebundenheit vornehmlich Expertise in ihrem Engagementfeld aufbringen und nur selten gleichzeitig eine Expertise mitbringen, um allgemeine Markttrends zu verfolgen (Stichwort Digitalisierung,

Datenschutz, agiles Arbeiten). Aufgrund dieser häufig mangelnden Perspektive fehlt es dann schon früh an einer grundlegenden Orientierung, strategischen Vorgehensweise und Grundlage für das Treffen der „richtigen“ Maßnahmenentscheidungen.⁴

Die Pro-bono-Beratung nutzt Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen gleich in vierfacher Hinsicht.

- (1) Sie beziehen fachliche Expertise zur Bewältigung aktueller, kritischer Herausforderungen ihrer Organisationen, wenn die personellen Ressourcen knapp sind.
- (2) Durch die hochspezialisierten Berater:innen kann eine Professionalisierung der Aktivitäten sowie ein Wissenstransfer erfolgen.
- (3) Non-Profit-Organisationen erhalten Zugang zu einer spezialisierten fachlichen Perspektive und Unterstützung von Unternehmen.
- (4) Darüber hinaus entstehen neue Netzwerke und Kooperationsmöglichkeiten.

³ Haniel-Stiftung | Digitalisierung In Non-Profit-Organisationen unter www.haniel-stiftung.de/sites/haniel-stiftung.piipe.de/files/171207_Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen.pdf

⁴ Bosch Stiftung | Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft unter www.bosch-stiftung.de/de/publikation/digitalisierung-braucht-zivilgesellschaft

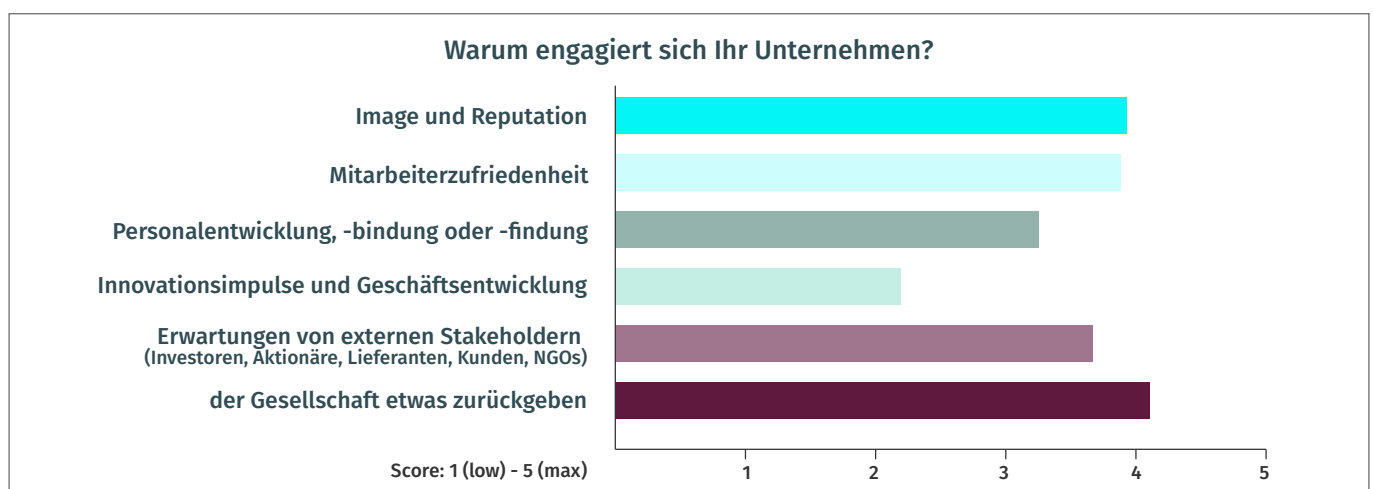
Unternehmen und Unternehmensberatungen und ihre Mitarbeitenden

Die zweite Wirkungsebene betrifft die Pro-bono-Mitarbeitenden, die in Pro-bono-Kontexten häufig besondere Sinnstiftung und Wertschätzung erfahren. Der Wunsch, etwas an die Gesellschaft zurückzugeben, Einblicke in Organisationen zu gewinnen, mit denen im Alltag nicht interagiert wird, und sich in einem anderen Kontext unter Beweis zu stellen, wird oft als Motivation der im Pro-bono-Engagement tätigen Mitarbeitenden genannt. Außerdem können sie den Purpose des eigenen Unternehmens erleben und sich zu ihrem Arbeitgeber zugehörig fühlen. All diese Faktoren spielen bei aktuellen Mitarbeitenden, aber zunehmend auch bei Neueinsteigern eine wesentliche Rolle. Tatsächlich ist in der Ansprache neuer Mitarbeitender das wirkungsvolle, soziale Engagement eines Unternehmens ein zunehmend wichtiger Faktor für die Attraktivität eines Arbeitgebers.⁵

Pro-bono-Projekte sind daher für wissensbasiert arbeitende Organisationen wie Unternehmensberatungen ein geeignetes Mittel, gesellschaftliche Wirkung zu entfalten und gleichzeitig Mitarbeitenden einen „Blick über den Tellerrand“ und Einblicke in andere Organisationskontexte zu gewähren.⁶

Die Online-Befragung durch das Haus des Stiftens bestätigt diese Annahmen. Die untenstehende Grafik veranschaulicht die Motivation, die Unternehmensberatungen und Unternehmen zu einem Pro-bono-Engagement bewegen. „An die Gesellschaft etwas zurückgeben“ wird neben „Image und Reputation“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“ sowie „Erwartungen von externen Stakeholdern“ primär genannt.

Gesellschaftliches Engagement wird als zentraler Aspekt einer attraktiven Arbeitgebermarke genannt. Dies spiegelt den aktuellen Wandel und die Forderungen der Arbeitnehmer:innen wieder, die sinnstiftende Arbeit im Alltag suchen.⁷ Dies wiederum geht mit positiven Wirkungseffekten für die Unternehmen und Beratungshäuser mit Pro-bono-Angeboten einher. Der wertvollste Beitrag liegt wohl in der Motivation und Befähigung ihrer Mitarbeitenden, was sich in einer starken Mitarbeiterbindung und in Recruitingpotenzialen widerspiegelt. Darüber hinaus tragen die Pro-bono-Engagements zur Erreichung der jeweiligen CSR-Strategie der Beratungshäuser bei. Berater:innen können zudem neue Ansätze und Ideen pilotieren. Insgesamt unterstützt das gesellschaftliche Engagement



⁵ LTO | Soziale Unternehmen und Wirtschaftsrecht „Da prallen Welten aufeinander“ unter www.lto.de/recht/kanzleien-unternehmen/k/wirtschaftsrecht-soziale-unternehmen-pro-bono/

⁶ Deloitte | Corporate Responsibility unter www.deloitte.com/de/de/pages/corporate-responsibility/articles/cr-engagementdermitarbeiter.html

⁷ PHINEO | Strategisch zu einem erfolgreichen Corporate-Volunteering-Programm Wertvolle Einblicke in die Welt des Corporate Volunteering unter: www.phineo.org/magazin/ratgeber-corporate-volunteering

die positive Wahrnehmung der Unternehmen und das Employer Branding.

Die Unternehmensattraktivität wird durch gesellschaftliche Verantwortung untermauert. Mehr noch: Sie entwickelt sich immer stärker zu einer Unterneh-

mensstrategie, die darauf fußt, dass Mitarbeiter:innen sinnstiftende Arbeit und eine gelungene Work-Life-Balance suchen. Sie erwarten mehr von ihrem Arbeitgeber als „nur“ einen Arbeitsplatz.⁸

Kundenseitige Nachfrage nach Engagement steigt

In den Experteninterviews mit den Unternehmensberatungen wurde mehrmals erwähnt, dass sich immer mehr Kunden konkret nach dem sozialen und ökologischen Engagement der Unternehmensberatung im Rahmen von Angebotsprozessen erkundigen. Die Tiefe dieser Anfragen ist noch sehr unterschiedlich. Einige begnügen sich mit einer allgemeinen Beschreibung des Engagements,

andere fordern konkrete Zertifizierungen, Auskunft zu konkreten Wirkungszielen und Maßnahmen, die Offenlegung interner Richtlinien oder gar Wirkungsberichte. Es ist daher ein entscheidender Wettbewerbsvorteil bzw. Must-have für Unternehmensberatungen, sich sozial und ökologisch auszurichten, sich zu verpflichten und transparent, vergleichbar und regelmäßig darüber zu berichten.⁹

Status Quo in deutschen Unternehmensberatungen

„Die Mitgliedsunternehmen des BDU sind sich ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung bewusst und stellen sich dieser. In der Branche ist das Thema CSR fest verankert und wird als wichtiges Element hin zu einer nachhaltigen Entwicklung verstanden. So wächst auch die Zahl der Beratungen, die Pro-bono-Projekte anbieten, zusehends.“ Kai Haake, Geschäftsführer, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Auf Grundlage der Lünenonk-Listen⁹ wurden die 50 umsatz- und personalstärksten Unternehmensberatungen in Deutschland einer Webseitenanalyse unterzogen. Die komplette Analyse finden Sie im Abschnitt Webseitenanalyse – Details (S. 24 ff.).

Die Analyse zeigt, dass von den 50 Unternehmensberatungen 19 über ihre Pro-bono-Aktivitäten informieren, davon nennen 15 auch ihre konkreten Ansprechpartner:innen. Diese finden sich in den Bereichen Corporate Responsibility bzw. Citizenship, Personal, Marketing, Eventmanagement sowie in der Geschäftsleitung.

Auf fünf Webseiten wurden konkrete Pro-bono-Angebote für Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen ausgewiesen. Zwei der 50 analysierten Unternehmensberatungen beschrieben den Pro-bono-Prozess ausführlich und transparent.

⁷ PHINEO | Strategisch zu einem erfolgreichen Corporate-Volunteering-Programm Wertvolle Einblicke in die Welt des Corporate Volunteering unter: www.phineo.org/magazin/ratgeber-corporate-volunteering

⁸ Diese Information entstammt den Experteninterviews

⁹ Lünenonk unter: www.luenendonk.de/listen_neu_tags/wirtschaftspruefung-steuerberatung/ und www.luenendonk.de/listen_neu_tags/managementberatung/

Herausforderungen und Bedarfe

Die Befragung sowie die Experteninterviews zeigen die internen sowie externen Herausforderungen und Bedarfe der Unternehmensberatungen.

Der Markt für Pro-bono-Leistungen in Deutschland ist zum aktuellen Zeitpunkt recht undurchschaubar. Unternehmensberatungen verfügen über wenig Kontakte im Non-Profit-Sektor und wissen nicht, wie sie Pro-bono-Angebote am besten ausschreiben sollen. Non-Profit-Organisationen wiederum haben Probleme, passende Angebote zu finden. Die größten Herausforderungen sind das Finden und Matching zwischen Nachfrage und Angebot. Denn die Mitarbeitenden, die sich pro bono engagieren wollen, müssen zunächst identifiziert werden und auch Zeit haben. Eine oft genannte Herausforderung ist, dass besonders spannende Mandate sehr umfangreich sind.

Auch die potenziellen Empfänger der Pro-bono-Leistungen sind oft nicht in der Lage, zu identifizieren,

welcher Anbieter für sie mit welchen Pro-bono-Kapazitäten und -Leistungen zur Verfügung steht – insbesondere dann, wenn ihre Förderer nicht aus dem Unternehmensumfeld kommen. Dies beschränkt das in diesem Leitfaden beschriebene Wirkungspotenzial massiv.

Leistungsempfänger sprechen oft eine andere Sprache und sind sich der Größe des Themas und der Problemstellung gar nicht bewusst. So kann aus einem anfänglich klar abgetrennten Thema in der genaueren Planung plötzlich ein Projekt mit vier bis fünf Themensträngen und ganz anderen Kapazitätsanforderungen werden.

Verankerung in der Organisation

In Deutschland gibt es rund 25.000 Unternehmensberatungen mit insgesamt circa 184.000 Mitarbeitenden.¹¹ Insbesondere bei den größeren Beratungshäusern zeigt sich eine Verankerung der Pro-bonoAktivitäten in Organigrammen sowie auf den Webseiten und in den Jahresberichten.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Zahl der Fachverantwortlichen für den Pro-bono-Bereich bzw. für Corporate Social Responsibility (CSR) in Unternehmensberatungen wächst. Diese Fachfunktionen haben teils sehr unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte (beispielsweise gesellschaftliches Engagement, Unterstützung von Employee Resource Groups, ökologisches Nachhaltigkeitsmanagement oder Reporting).

Selten sind all diese Funktionen in einer Person vereint. Der gemeinsame Nenner dieser Fachverantwortlichen ist ein Beitrag zur Stärkung der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit der Organisation.

Die Experteninterviews zeigen, dass die Mehrheit der CSR-Verantwortlichen bzw. -Teams in den Bereichen Personal oder Kommunikation angesiedelt ist. Teils haben sich Berichtslinien zu einer eigenen Fachabteilung hin etabliert. Parallel ist zu beobachten, dass CSR Teil der Unternehmensstrategie und des Reportings wird. Dies ist vor allem bei großen Unternehmensberatungen zu beobachten. In kleineren Beratungen wird die Koordination dieser Aufgaben zumeist von anderen Stabsabteilungen übernommen.

¹¹ Statista unter de.statista.com/statistik/daten/studie/261256/umfrage/anzahl-der-beratungsfirmen-in-deutschland/

In internationalen Beratungen sind die Fachverantwortlichen in weltweiten Teams direkt für ganze Regionen, wie beispielsweise Zentraleuropa oder die DACH-Region, verantwortlich. Die Verantwortungs-

bereiche sind teils fokussiert auf Unternehmensengagement, decken aber auch oft andere Nachhaltigkeitsaspekte ab.

Champions, Koordinatoren und Botschafter vergrößern die Reichweite des Pro-bono-Engagements

Um die Reichweite und Kapazitäten der CSR-Verantwortlichen zu steigern, gibt es in fast allen Unternehmen mit einem Pro-bono-Engagement die Rolle der Champions, Botschafter oder Koordinatoren. Es sind festangestellte Mitarbeitende des Unternehmens, die zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft Pro-bono-Einsätze finden, Mitarbeitende aktivieren oder bei der Durchführung unterstützen.

Dies ist gerade in multinationalen Beratungsunternehmen ein etabliertes und sehr effektives Mittel, um gesellschaftliches Engagement flächendeckend und an allen Standorten zu etablieren und zu skalieren.

Ziele von Pro-bono-Angeboten

Pro-bono-Angebote richten sich an zwei Zielgruppen: Non-Profit-Organisationen sowie Sozialunternehmen. Die Experteninterviews zeigen, dass die Beratungen, die ein aktives Pro-bono-Management betreiben, fest definierte Ziele und Zielgruppen haben.

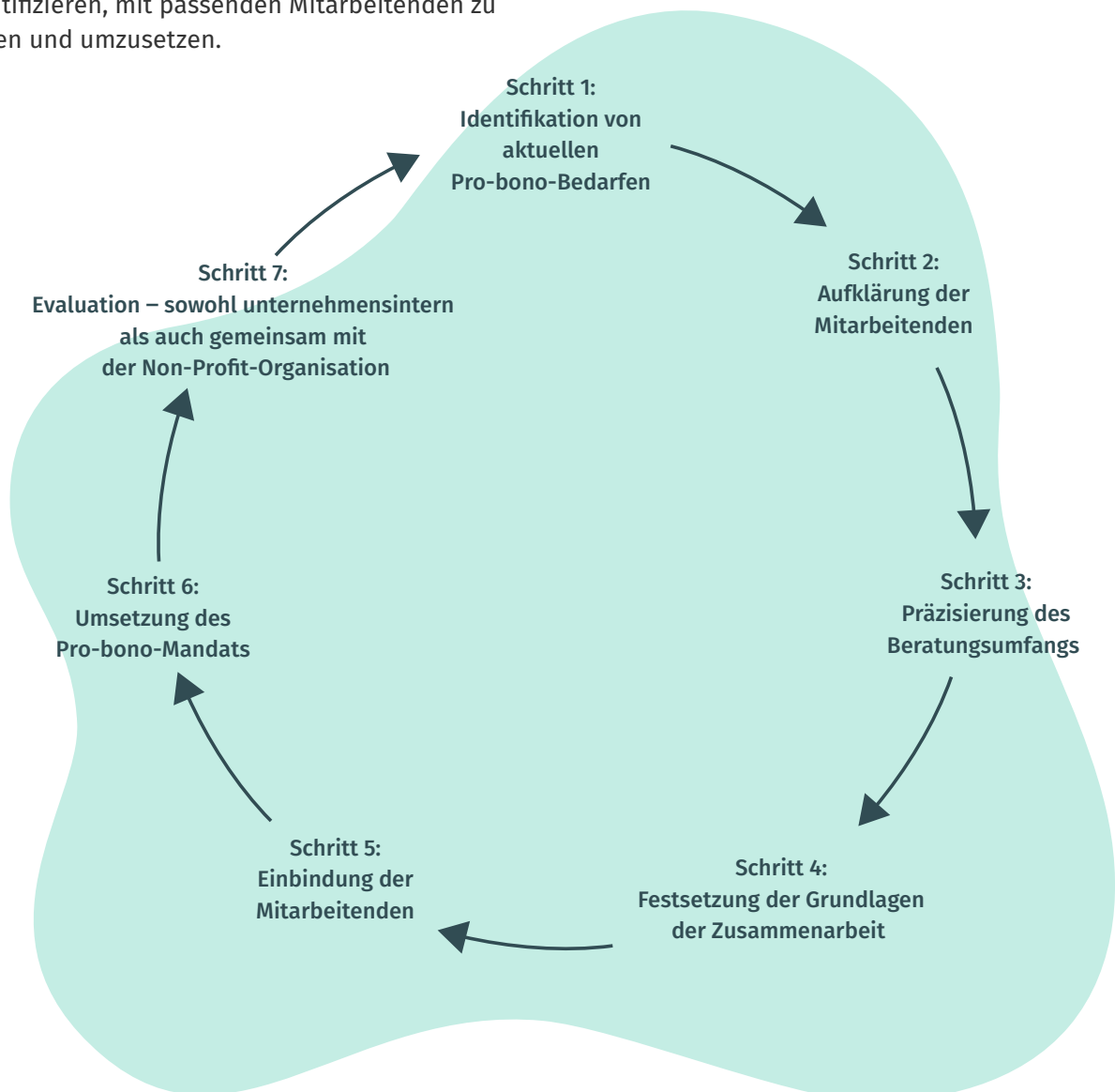
In den Fällen von Accenture, BearingPoint, Capgemini, EY und PwC sind diese wie folgt:

	Pro-bono-Ziele	Zielgruppen
BearingPoint	<p>Unterstützung von Sozialorganisationen in ihrer Organisationsentwicklung (Digitalisierung, datenbasiertes Arbeiten, agiles Arbeiten) und fachliche Qualifizierung der Mitarbeitenden in Purpose-Organisationen.</p> <p>Ziel: Impact für Non-Profits und Sozialunternehmen. Soziale Organisationen selbst (Pro-bono-Projekte) und deren Mitarbeitende durch Pro-bono-Workshops und Coachings zu den die Organisation betreffenden Fragestellungen unterstützen.</p>	Non-Profits und deren Mitarbeitende in den Ländern, an denen BearingPoint präsent ist.
Capgemini	<p>Beitrag zu einem positiven Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft leisten.</p> <p>Mit technologischen Lösungen setzt sich Capgemini für eine nachhaltige Zukunft im Sinne der SDGs der Vereinten Nationen ein, beispielsweise durch soziale Inklusion, den Zugang zu hochwertiger Bildung, Gesundheits- und Sozialfürsorge, die Erhöhung menschlicher Sicherheit, die Verbesserung der Umwelt und die Gewährleistung, dass Ethik und Vertrauen in die Entwicklung neuer Technologien eingebettet sind.</p>	Non-Profits, Social Startups und öffentliche Projekte, die sich für benachteiligte Zielgruppen bzw. einen gesellschaftlichen Zweck einsetzen.
Ernst & Young	<p>EY möchte die Gesellschaft und die Umwelt positiv verändern.</p> <p>Ziel: Bis 2030 eine Milliarde Menschen positiv beeinflussen. Nachhaltiger Wachstum, Möglichkeiten für jede:n zu schaffen und die Wohlstandsschere zu verkleinern sind die Hebel, um eine besser funktionierende Welt zu schaffen.</p>	<p>Next Generation: Wir helfen der nächsten Generation, 14-25-jährigen Schüler:innen und Studierenden, sowie benachteiligten Menschengruppen, einen Mindset und ein Skillset zu entwickeln, dass sie für die zukünftige (Arbeits-)welt ausrüstet.</p> <p>Sozialunternehmer: Wir unterstützen Sozialunternehmern dabei, sich zu Treibern der Gesellschaft und des inklusive Wachstums zu entwickeln. Dabei nutzen wir unser Wissen und unsere Erfahrung als Katalysator, um ihr Geschäftsmodell zu stärken, zu fördern und zu skalieren.</p> <p>Umwelt: Durch Verhaltensänderung, Technologieerweiterung oder Veränderungen von Business Models rücken wir das Bewusstsein für die ökologische Nachhaltigkeit und unsere Auswirkungen in den Vordergrund und versuchen diese stetig zu reduzieren.</p>
PwC Deutschland	<p>Mit ihrem gesellschaftlichen Engagement möchte PwC einen messbaren Beitrag zur Etablierung ihres Unternehmens als vertrauenswürdiger, engagierter Transformationspartner der Gesellschaft und als kompetenter Problemlöser in einer zunehmend digitalisierten und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Welt leisten. Mit ihren Aktivitäten leisten sie insbesondere einen Beitrag zu den UN Sustainable Development Goals (SDGs), insbesondere zu Ziel 4 (Hochwertige Bildung) und Ziel 5 (Geschlechtergleichheit), die sie neben weiteren SDGs für sich priorisiert haben.</p>	Gemeinsam mit ihrem globalen Netzwerk hat PwC sich zum Ziel gesetzt, bis zum Geschäftsjahr 2022 in die Zukunft von über 15 Millionen Menschen, NGOs sowie Mikro- und Sozialunternehmen zu investieren und ihnen zu helfen, ihre Potenziale zu maximieren.

Prototypischer Engagementzyklus eines Pro-bono-Projekts

Der nachfolgende Engagementzyklus zeigt einen prototypischen Verlauf eines Pro-bono-Engagements auf. Dieser Zyklus basiert auf den Erfahrungswerten der Unternehmensberatungen, die an der Online-Befragung sowie den Experteninterviews teilgenommen haben. Es zeigt sich, dass sich in den Unternehmensberatungen mit Pro-bono-Erfahrung bereits Prozesse etabliert haben, um ein Pro-bono-Mandat zu identifizieren, mit passenden Mitarbeitenden zu besetzen und umzusetzen.

Dieser prototypische Verlauf soll Ihnen einen ersten Einblick in die Herausforderungen und Möglichkeiten eines Pro-bono-Projekts liefern.



Schritt 1: Identifikation von aktuellen Pro-bono-Bedarfen

Die Identifikation von geeigneten Pro-bono-Mandaten geschieht mitunter durch Vorschläge von Mitarbeitenden, bereits gebildeten Netzwerken der Fachverantwortlichen oder auch direkten Anfragen von Non-Profits. Einige Beratungen, die sich im Pro-bono-Umfeld bereits etablieren konnten, haben Prozesse in Form von Wettbewerben etabliert, innerhalb derer sie ihre kostenfreien Unterstützungsangebote bewerben und anbieten. Zudem sind Multiplikatoren, die auf Online-Plattformen verschiedene Unterstützungsbedarfe vermitteln und transparent machen, im gemeinnützigen Sektor tätig. Auch Ehrenamtsagenturen fungieren häufig als Vermittler vor Ort.

Da die Recherche nach potenziellen Pro-bono-Mandaten im Internet sehr zeitintensiv ist und viele Non-Profit-Organisationen oder Sozialunternehmen ihre möglichen Bedarfe auch nicht auf ihrer Webseite kommunizieren, kann der mittelfristige Aufwand reduziert werden, indem mit Non-Profit-Organisationen oder Sozialunternehmen langjährige Kooperationen oder Partnerschaften – und dadurch gezielte Pro-bono-Projekte – aufgesetzt werden.



UNSER TIPP

Beginnen Sie, sich mit zentralen Non-Profit-Organisationen und sozialen Verbänden zu vernetzen – lokal und sektorspezifisch. Machen Sie im Austausch immer wieder auf die Offenheit Ihres Beratungshauses für Pro-bono-Unterstützung aufmerksam. So stellen Sie sicher, dass die Organisationen und Multiplikatoren Sie auf dem Schirm haben, sollten Bedarfe aufkommen.

Zuvor bietet es sich natürlich an, dass Sie mit den fachlichen Kolleg:innen ein Profil für Ihr Pro-bono-Engagement definieren: Was ist Ihre Expertise im Haus? Ist diese relevant für Non-Profit-Organisationen? Um letzteres herauszufinden, sprechen Sie Non-Profit-Organisationen in Ihrer Umgebung an und bitten Sie diese um Feedback. Vielleicht sind diese Gespräche direkt der Auftakt zu ersten Pro-bono-Mandaten!

Schritt 2: Verankerung des Pro-bono-Engagements im Unternehmenskontext

Viele Mitarbeitende sind intrinsisch motiviert, Pro-bono-Engagements zu unterstützen. Dennoch ist es wichtig, zunächst einmal die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass ein Engagement keine Nachteile für den einzelnen Mitarbeitenden bietet. Im Gegenteil: Es sollten Anreize gesetzt werden, so dass Pro-bono-Projekte einen Mehrwert für die beteiligten Mitarbeitenden, die Unternehmensberatung und die Gesellschaft schaffen (Win-Win-Win-Situation). Bevor wir also auf die Einbindung von Mitarbeitenden in einzelne Projekte zu sprechen kommen, wollen wir kurz die Bedeutung dieser Rahmenbedingungen betonen. Letztlich geht es um die Gestaltung von Abläufen (siehe Schritt 3). An dieser Stelle sind die Pro-bono-Fachverantwortlichen aufgerufen, sich der Wertschätzung für Pro-bono-Engagements bei Führungskräften und insbesondere beim Personalwesen sicher zu sein.

Die besten Voraussetzungen werden geschaffen, wenn Sie ein entsprechendes Commitment auf den folgenden Ebenen schaffen:

- Das Top-Management signalisiert eine klare Unterstützung für Unternehmensengagement und lebt dieses vor.
- Gemeinsam mit der Personalabteilung werden Pro-bono-Mandate bewusst so mit Mitarbeitenden besetzt, dass die Mitarbeiterentwicklung gezielt vorangetrieben wird.

- Pro-bono-Mandate werden wie reguläre Kundenmandate behandelt, d.h. ein Buchungscode, der die Zeit der Mitarbeitenden erfasst, hat die gleichen Auswirkungen auf Auslastung, Bonus, etc. wie ein regulärer Kundenbuchungscode.
- Sich pro bono zu engagieren sollte allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden und in die interne Kommunikation eingebunden werden, um die Einsatzmöglichkeiten breit in die Mitarbeitergesellschaft hineinzutragen.
- Die Bereitschaft für gesellschaftliches Engagement und insbesondere von Pro-bono-Projekten sollte proaktiv kommuniziert werden. Dabei sind verschiedene Stufen möglich: Von allgemeiner Kommunikation über reguläre Freistellung pro Mitarbeitendem und Jahr bis hin zur Integration von Pro-bono-Engagement beziehungsweise ganz allgemein sozialem Engagement in die Zielvereinbarung von Mitarbeitenden.

Grundsätzlich empfiehlt sich, die Rahmenbedingungen sowie die Pro-bono-Projekte passend zur Unternehmenskultur zu gestalten und auszuwählen. Nur so können Projekte bewusst so aufgesetzt werden, dass sie eine höhere Bereitschaft und Akzeptanz im Unternehmen erfahren. Wichtig ist, dass die Anreize durch alle Managementebenen hinweg eingesetzt werden.

Motivation der Mitarbeitenden, ein Pro-bono-Mandat zu übernehmen

Neben den bereits genannten intrinsischen Motiven, wegen derer sich Mitarbeitende gesellschaftlich engagieren, sind folgende Treiber im Beratungskontext zu nennen:

- persönliche Sichtbarkeit bei Führungskräften erhöhen
- persönliche Entwicklung vorantreiben
- Sinnerfüllung finden im Arbeiten für das Gemeinwohl, da dieser mancherorts im täglichen Geschäftsalltag mit Kundenkontext fehlt
- zum Wettbewerbsvorteil der Beratung beitragen

Schritt 3: Präzisierung des Beratungsumfangs

Sobald die Anfrage einer Non-Profit-Organisation oder eines Sozialunternehmens bei Ihnen eingetroffen ist, müssen Sie sich damit beschäftigen, ob Sie dem genannten Bedarf auch gerecht werden können. Dabei geht es im ersten Schritt um eine grundsätzliche

Passung mit der Expertise im Haus. Folgende Leitfragen empfehlen wir dabei zu klären, um zu einer Einschätzung zu gelangen:

1. Bedient die Organisation eine Zielgruppe des Beratungshauses und ist damit für unser Unternehmen „pro-bono-berechtigt“?
2. Hat die Non-Profit-Organisation bzw. das Social Startup ihren Unterstützungsbedarf verständlich formuliert?

3. Umgekehrt: Haben wir verstanden, was wirklich gebraucht wird?
4. Kann unser Beratungshaus diesen Bedarf decken in Bezug auf den fachlichen und zeitlichen Umfang?

An dieser Stelle ist der Pro-bono-Fachverantwortliche im Lead. Dieser fungiert als Übersetzer zwischen den Bedarfen der Non-Profit-Organisation bzw. des Sozialunternehmens und der Expertise der eigenen Mitarbeitenden.



UNSER TIPP

In diesem Schritt legen Sie bereits den Grundstein für den Erfolg des Projekts. Je besser Sie verstehen, was der tatsächliche Bedarf der Non-Profit-Organisation ist, desto besser können Sie eine Passung mit Ihrer Expertise sicherstellen und den Umfang klären. Dies lässt sich am einfachsten über strukturierte, vergleichbare Formulare und Leitfragen erfassen. Zudem können Sie über eine erste persönliche Kontaktaufnahme mit der Ansprechperson der Non-Profit-Organisation erste Rückfragen direkt klären und einen persönlichen Eindruck gewinnen.

Schritt 4: Festsetzung der Grundlagen der Zusammenarbeit

Jedes Pro-bono-Projekt sollte vor dem Start durch die Fachabteilungen geprüft und freigegeben werden. Wenden Sie die gleichen Prozesse und Aktivitäten an wie bei einem regulären Kundenprojekt.

Prüfen Sie,

- ob das Pro-bono-Engagement im Einklang mit bestehenden Risiko-, Ethik und Compliance-Richtlinien steht.
- ob Sie bereits an anderer Stelle mit der Organisation zusammenarbeiten und es zu Interessenkonflikten kommen kann.
- ob Mitarbeitende Ihres Unternehmens in der betreffenden Non-Profit-Organisation aktiv sind. Dies sollte von Anfang an transparent gemacht werden. Zudem gilt es hier besonders darauf zu achten, ob es zu Interessenkonflikten kommen kann.
- ob die Unabhängigkeit zwischen der Unternehmensberatung und der Non-Profit-Organisation über den Projektverlauf gewährleistet ist.
- ob Investments oder andere finanzielle Beteiligungen an der Non-Profit-Organisation gegeben sind. In diesem Fall sollte von Pro-bono-Engagements abgeraten werden. Eine reine Spendenhistorie mit der Non-Profit-Organisation ist nicht konfliktbehaftet.
- ob die Non-Profit-Organisation tatsächlich auf eine Pro-bono-Unterstützung angewiesen ist.

- ob die Non-Profit-Organisation ebenfalls genug Ressourcen aufbringen kann, um aktiv am Projekt mitwirken zu können.
- ob Haftungsrisiken und Gewährleistungspflichten im Zusammenhang mit dem Pro-bono-Mandat bestehen. Regeln Sie diese im Zweifel vertraglich.
- ob die gewünschten Leistungen tatsächlich von Ihrem Unternehmen erbracht werden dürfen oder ob es Ausschlussgründe gibt.
- im Zweifel auch mit einfacher Internetrecherche, wie über die Non-Profit-Organisation bzw. das Sozialunternehmen berichtet wird (Reputationsprüfung).

Zusammenfassend: Auch, wenn es sich um ein Pro-bono-Mandat handelt, gelten die gleichen Risiken und Prozessvorgaben wie bei regulären Kundenprojekten. Daher sollten Sie sich im Klaren sein, dass Sie Risiken abwägen und (unternehmensinterne) Prozesse einhalten müssen.

Am Ende sollte insbesondere bei umfänglicheren Projekten eine schriftliche Vereinbarung zur Zusammenarbeit stehen (siehe auch Abschnitt auf Seite 6 „Pro-bono: Ein Begriff mit vielen Facetten“), um Rechtssicherheit zu schaffen.



UNSER TIPP

Orientieren Sie sich an den Prozessen aus regulären Kundenprojekten. Binden Sie relevante Fachabteilungen in die Prüfung der Rahmenbedingungen ein. Formalisieren Sie die Zusammenarbeit schriftlich. Erstellen Sie gemeinsam mit den Fachverantwortlichen eine Checkliste, die Sie regelmäßig zur Prüfung einzelner Projekte heranziehen können. Damit stellen Sie sicher, dass Sie sich über alle Aspekte im Klaren sind. Nutzen Sie diese Checkliste als Protokoll, das Sie in Ihrer Projektdokumentation speichern können.

Schritt 5: Einbindung der Mitarbeitenden

Haben Sie eine Anfrage als grundsätzlich geeignet befunden und eine Compliance-Prüfung unternommen, gilt es, die passenden Mitarbeitenden im Unternehmen für das jeweilige Pro-bono-Projekt zu finden. Gerade bei dieser Art Einsatz ist es essenziell, Mitarbeitende zu finden, die engagiert und motiviert sind, das Projekt durchzuführen und sich in die Lebenswelt einer Non-Profit-Organisation einzudenken. Die fachliche und zeitliche Passung spielt wie bei regulären Kundenprojekten eine zentrale Rolle. Zudem sollten die Mitarbeitenden einerseits genügend fachliche Expertise zugunsten der Non-Profit-Organisation einbringen, sich aber gleichzeitig auch selbst weiterentwickeln können.

Um geeignete und interessierte Mitarbeitende zu gewinnen, sind verschiedene Kommunikationswege zur Ansprache gängig. Die interne Ausschreibung kann über das Intranet oder einen internen Newsletter erfolgen. Treten Sie insbesondere bei jungen Kolleg:innen gleichzeitig an die Vorgesetzten heran. Arbeiten Sie auch mit Ihrem internen Staffing-Team!

Es kann ebenso gut sein, dass Mitarbeitende Leerlauf zwischen zwei Kundenprojekten haben. Dieser kann sinnvoll mit ihren Pro-bono-Projekten gefüllt werden: Vollzeit in einem kurzen Zeitraum statt Teilzeit über einen längeren Zeitraum.

In größeren Häusern bietet sich zudem die Nutzung einer Volunteering-Software oder die Kooperation mit dem Staffing-Team an. Unterschied zum klassischen Staffing ist, dass die freiwillige Einsatzbereitschaft und das fachliche Interesse ausschlaggebend sein können.

Über die genannten Kanäle wird das jeweilige Pro-bono-Projekt eingestellt und bekannt gemacht, so dass die Mitarbeitenden sich auf dieses bewerben können.

Sobald Mitarbeitende, die fachlich passend und zeitlich verfügbar sind, ausgewählt wurden, geht es ans interne Onboarding. Neben dem fachlichen Onboarding zum Mandat und zur Organisation wie bei einem regulären Kundenprojekt, empfehlen wir, dass Sie in einem kurzen Briefing für die Unterschiede zwischen Non-Profit-Organisationen und regulären Kunden sensibilisieren: Verschiedenartigkeit der Organisationen, vielerorts Freiwilligenarbeit und damit verbunden andere Arbeitslogiken und Verbindlichkeiten. Außerdem gilt es, sich vom „Beratersprech“ zu verabschieden: keine Buzzwords, kein Denglish.

Je besser das Onboarding aufgesetzt ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Projektdurchführung.



UNSER TIPP

Schaffen Sie die Kultur und die Rahmenbedingungen, in denen ein Pro-bono-Engagement mehr Vor- als Nachteile schafft. Gewinnen Sie Mitarbeitende wie für jedes andere Kundenprojekt, um eine erfolgreiche Durchführung zu gewährleisten. Standarddokumente wie z.B. Tipps & Tricks im Umgang mit Non-Profits helfen den Mitarbeitenden, im Voraus eine Kultur- und Umfeldsensibilität zu entwickeln.

Schritt 6: Umsetzung des Pro-bono-Mandats

Zeitlicher Umfang

Der Zeitumfang eines Mandats variiert stark. Genau wie bei regulären Beratungsprojekten kann dieser einen Arbeitstag oder auch mehrere Wochen oder Monate betragen. Einige der Pro-bono-Einsätze erfolgen nicht am Stück und nicht ausschließlich in Vollzeit, sondern verteilen sich auf mehrere Stunden über einen längeren Zeitraum.

Beispiel: Anstatt eines dreiwöchigen Vollzeitprojekts wird das Projekt über drei Monate in Teilzeit neben der regulären Kundenprojektarbeit angesetzt. Hierdurch kann die Unterstützung der Führungskräfte, insbesondere von Projektleitern, verstärkt werden, da Mitarbeitende nicht für eine bestimmte Zeit voll ausfallen.

Nicht zu unterschätzen ist der Aufwand seitens der Non-Profit-Organisationen, denn eine aktive Mitarbeit und zeitliche Ressourcen sind Voraussetzungen für ein gelungenes Projekt.

Unterstützungsformate

Die Unterstützungsformate reichen von Einzel-Coachings und Workshops über Projektbegleitung oder -steuerung bis hin zu strategischer Beratung oder technischer Umsetzung. Inhaltlich umfassen Pro-bono-Projekte die gesamte Bandbreite der jeweiligen Beratungshäuser.

Die Pro-bono-Projekte werden wie reguläre Kundenprojekte gehandhabt und umfassen alle entsprechenden Projektschritte. Allerdings erfolgt die Leistungserbringung, ohne dass diese den Non-Profit-Organisationen in Rechnung gestellt wird.



UNSER TIPP

Sie sehen: Bei aller Unterschiedlichkeit der Pro-bono-Projekte ist es wichtig, dass zu Beginn des Projekts mit den Projektbeteiligten transparent über die „Abwicklung“ des Projekts gesprochen wird. Dabei geht es um die Klärung von Abstimmungsroutinen, Zurverfügungstellung von Unterlagen und einen gemeinsamen Zeithorizont.

Schritt 7: Evaluation – sowohl unternehmensintern als auch gemeinsam mit der Non-Profit-Organisation

Pro-bono-Engagements haben das Potenzial, auf drei Ebenen Wirkung zu erzeugen (siehe Seite 7, Kapitel „Wirkungspotenzial“): Mehrwert für die Non-Profit-Organisation, für die Pro-bono-Engagierten und für das Beratungsunternehmen.

Alle drei Perspektiven sollten betrachtet werden, um zu einem Gesamturteil über jedes Pro-bono-Engagement zu gelangen. Für diese Evaluation bietet es sich an, quantitative und qualitative Kriterien zu betrachten, beispielsweise im Rahmen einer Umfrage oder eines Evaluationsgesprächs.

Überlegen Sie sich, welche Wirkungsebenen für Sie in Ihrem Unternehmen besonders relevant sind. Entwickeln Sie für alle drei Ebenen allgemeine Indikatoren und Abfrageformate, die Sie für Pro-bono-Mandate heranziehen können. Stellen Sie Ihren Mitarbeitenden nach Abschluss des Projekts folgende Fragen: Haben Sie etwas gelernt? Fühlen Sie sich motivierter als zuvor? Tragen Sie etwas in ihre regulären Projekte zurück? Welche Fähigkeiten haben Sie erworben? Bleiben Sie bei der Evaluation anspruchsvoll und pragmatisch.



UNSER TIPP

Wir empfehlen außerdem, den Abschluss eines Projekts auch zum internen Lernen zu nutzen. Fragen Sie daher sowohl Ihre Mitarbeitenden als auch die Ansprechpartner der Non-Profit-Organisationen nach Verbesserungspotenzialen in Ihren Abläufen, Ihrer Kommunikation oder in der konkreten Zusammenarbeit. Prüfen Sie das Feedback und versuchen Sie, valide Punkte in Zukunft besser zu erfüllen.

Kritik an Pro-bono-Engagement

Man muss kritisch hinterfragen, ob durch Pro-bono ein Verzerrungseffekt entstehen kann. Wenn große Unternehmensberatungen Pro-bono-Projekte anbieten, bedeutet dies gegebenenfalls für kleine Unternehmensberatungen, die sich auf Non-Profit-Organisationen als Kunden fokussieren, dass sie dadurch keinen monetären Auftrag generieren können. Zurecht wird Kritik laut, wenn Pro-bono-Projekte zur

Akquise genutzt werden, um zukünftige Projekte zu entwickeln, indem das erste Mandat als Köder für vergütete Folgeprojekte genutzt wird. Und schließlich werden Unternehmen kritisiert, die sich zwar pro bono engagieren, die aber ihre Pro-bono-Kunden nachrangig behandeln und keine erfahrene Mitarbeitende einbringen, um den in Aussicht gestellten Mehrwert zu bedienen.

UNSER TIPP

Definieren Sie in den Vorab-Gesprächen von beiden Seiten ganz klar die Rahmenbedingungen der Kooperation. Formulieren Sie einen Kooperationsvertrag, in dem der Zeitrahmen, die Leistungen und die Inputs beider Parteien definiert werden. Damit können Sie von Anfang an realistische Erwartungen sichtbar machen und einen transparenten Rahmen für die Zusammenarbeit setzen.



Wir hoffen, die Ergebnisse dieses Leitfadens geben Ihnen eine gute Übersicht über das derzeitige Pro-bono-Engagement in Deutschland und seine Herausforderung. Zudem würden wir uns freuen, wenn die Anleitung Sie dabei unterstützt, erfolgreich Pro-bono-Engagements in Unternehmensberatungen zu implementieren und durchzuführen.

Wir wünschen Ihnen bei der Umsetzung viel Erfolg und freuen uns über weitere Mitstreiterinnen und Mitstreiter im Pro-bono-Engagement.

Beispiele Pro-bono-Engagement

Um Ihnen eine bessere Vorstellung von Pro-bono-Mandaten zu vermitteln, finden Sie im Folgenden vier Beispiele von kürzlich umgesetzten Pro-bono-

Mandaten der Unternehmensberatungen BearingPoint, Capgemini, EY und PwC, in Deutschland sowie im Ausland.

SocialAcademy & BearingPoint



Non-Profit: Bedarf & Herausforderung

- Weiterbildungsbudgets und –möglichkeiten von und für Non-Profits sind häufig begrenzt.
- Weiterbildungen zu klassischen Organisationsthemen sind in der Regel relativ kostspielig.
- Zu vielen Themen wünschen sich Mitarbeitende zunächst einmal Einblick und ein Grundverständnis, um später fundierter über intensivere Formate nachdenken zu können.
- Mitarbeitende von Non-Profit-Organisationen tauschen sich vergleichsweise transparent zu organisationalen Herausforderungen aus. Häufig fehlt aber Transparenz darüber, welche Organisationen bzw. Mitarbeitenden aktuell mit ähnlichen Problemstellungen konfrontiert sind.



Pro-bono-Angebot

- Die SocialAcademy ist ein von Berliner Unternehmen organisiertes Trainingsformat für Mitarbeitende von Non-Profit-Organisationen, welches seit rund 10 Jahren von den CSR-Verantwortlichen der Unternehmen organisiert wird (in Berlin oder remote).
- Das Curriculum wird von den Unternehmen zusammen mit ihren Mitarbeitenden auf Basis einer Bedarfserhebung mit Non-Profit-Partnern erstellt.
- Mitarbeitende der beteiligten Unternehmen teilen Wissen und Fähigkeiten in Workshops zu unterschiedlichen Themen und in unterschiedlichen Formaten mit Mitarbeitenden von vornehmlich Berliner Non-Profit-Organisationen.



Vorteile & Nutzen

Für Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen:

- Inhaltlich und preislich niedrigschwelliger Zugang zu Wissen und Expertise aus dem For-Profit Bereich.
- Breite Palette an Themen und Möglichkeit zu weiterem Austausch mit Referent:innen sowie anderen Teilnehmenden.
- Evaluationen und die Anzahl an wiederkehrenden Teilnehmenden zeigen eine hohe Akzeptanz des Formats.

Für engagierte Unternehmen:

- Niedrigschwelliger Zugang zu Pro-bono-Möglichkeiten (geringer zeitlicher Aufwand für Pro-bono-Mitarbeitende).
- Die Mitarbeitende der Unternehmen erfahren durch Arbeit mit Non-Profit-Organisationen unterschiedliche Perspektiven.

ReDI School of Digital Integration & Capgemini



Non-Profit: Bedarf & Herausforderung

- Die ReDI School of Digital Integration ist eine gemeinnützige Technologie-Schule. ReDI vermittelt in kostenlosen Kursen digitale Fähigkeiten an IT-affine „Newcomer“ und „alte Hasen“, bietet Soft-Skill- und Bewerbungstrainings und organisiert Netzwerkveranstaltungen mit Unternehmen aus der Tech-Branche. Das Angebot der ReDI School wird stark nachgefragt, ReDI wächst und expandiert.
- Die Verwaltung der Kurse, der Teilnehmer:innen, der ehrenamtlichen Dozent:innen und des Equipments ist ineffizient, fehleranfällig und im Leistungsumfang begrenzt. Eine professionelle, moderne, skalierbare Lösung wird benötigt zur Steuerung der Bildungsangebote:
 - Management des gesamten Teilnehmenden-„Lifecycle“ (Bewerbung, Interview, Anmeldung, Teilnahme, Abschluss, weitere Begleitung / Mentoring).
 - Planung der einzelnen Kurse und Curricula, Zuordnung von Dozent:innen, Räumen, Equipment.



Pro-bono-Angebot

- Capgemini unterstützt die ReDI School of Digital Integration mit einem Softwareprojekt mit den folgenden Elementen:
 - Detaillierte Anforderungsanalyse
 - fachliches & technisches Lösungsdesign
 - technische Komponentenauswahl
 - Konfiguration & Entwicklung
 - Test & Dokumentation
 - Datenmigration aus den vorhandenen Systemen
 - Schulung
 - Übergabe an ReDI für den laufenden Betrieb

Laufende weitere Unterstützung bei Wartung und Pflege der Anwendung, Beratung zu Erweiterungen und Anpassungen.



Vorteile & Nutzen

Für Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen:

- Bereitstellung einer zukunftsfähigen Softwarelösung: ReDI kann sowohl am Standort wachsen als auch neue Standorte mit der Cloud-basierten Lösung verwalten.
- Minimale interne Kosten sowie minimale Folgekosten:
 - ReDI ist befähigt, Betrieb und Weiterentwicklung der Lösung eigenverantwortlich durchzuführen.
 - Kostenfreie Lizenzen werden bereitgestellt durch Software-Hersteller.

Für engagierte Unternehmen:

- Sinnstiftende CSR-/Diversity-Erfahrung für Mitarbeitende durch Arbeit mit der Non-Profit-Organisation.
- Synergiepotentiale mit weiteren Kundenprojekten im Non-Profit-Sektor, Netzwerken.
- Unterstützung bei Erweiterung des Pools an IT-Nachwuchskräften in Deutschland und Europa.

Junior Achievement & EY



Non-Profit: Bedarf & Herausforderung

- Junior Achievement, ein globaler Partner von EY, ist in den letzten 18 Jahren stark gewachsen, aber das Wachstum wurde nicht von einer speziell entwickelten Finanzstrategie begleitet.
- Zur Zeit verwaltet die Finanzabteilung über 45 Spender:innen für verschiedene Projekte in 40 Ländern. Ein Großteil der Zeit wird damit verbracht, Budgets zu erstellen, Vorlagen abzustimmen und mit dem Buchhaltungssystem abzugleichen, so dass wenig oder gar keine Zeit für angemessene Analysen und Risikobewertungen bleibt, die als Grundlage für die Entscheidungsfindung dienen würden.
- Benötigt wurde Unterstützung bei der Vereinfachung und Standardisierung des gesamten Finanzprozesses sowie eine Modernisierung mit Hilfe von Tools und Technologie.



Pro-bono-Angebot

- Bestandsaufnahme und Bewertung der aktuellen Prozesse und Tools sowie Erstellung eines Vorschlages für den zukünftigen Zustand.
- Analyse bestehender Systeme und Empfehlungen zur Automatisierungen und Unterstützung bei der Implementierung neuer Tools, sofern es die Zeit erlaubt.
- Integration des HR-Managements und weiterer Tools in das Finanzsystem.
- Durchführung von Analysen der Einnahmequellen und Ausgaben, des Cashflows und anderer wichtiger Leistungsindikatoren, wobei sichergestellt wird, dass die Analyse durch das Finanzteam wiederholbar ist, damit die Berichterstattung an das Management verbessert wird.



Vorteile & Nutzen

Für Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen:

- Vollständige Überarbeitung des Budgetprozesses, der Struktur und der Verantwortlichkeiten.
- Empfehlungen, wie man ein Workforce Management einrichtet, das Planung, Prognose und Nachfolge mit den richtigen Fähigkeiten, Zeitressourcen, Standorten und zu den richtigen Kosten abstimmt.
- Empfehlungen, wie ein Stammdatenmanagement-Tool implementiert werden kann, um einen vollständigen Überblick, Einheitlichkeit und Konsistenz in Bezug auf Datenverfolgung, Analyse und Reporting zu gewährleisten.

Für engagierte Unternehmen:

- Gemeinsam mit Junior Achievement inspirieren EY-Mitarbeitende junge Menschen und bereiten sie darauf vor, in einer globalen Wirtschaft erfolgreich zu sein. Durch praktische Erfahrungen können Schüler:innen ihr volles Potenzial entwickeln. Building a better working world – durch kompetenzbasierte Freiwilligenarbeit, die die nächste Generation unterstützt.
- Mit dieser Partnerschaft trägt EY zu den SDGs bei.

Panguana Stiftung & PwC



Non-Profit: Bedarf & Herausforderung

- Panguana ist eine naturwissenschaftliche Forschungsstation mit einem privaten Naturschutzgebiet in den peruanischen Anden. Das Naturschutzgebiet soll als Gesamtheit dauerhaft bewahrt und erweitert werden. Hauptziele der Stiftung sind der Schutz des Regenwaldes von Panguana, die biologische, ökologische und geowissenschaftliche Erforschung seiner Biodiversität sowie die Wissensvermittlung über diesen bedrohten Lebensraum.
- Angestrebt ist eine Zertifizierung nach dem Verified Carbon Standard (VCS), jedoch
 - ist die Zertifizierung zeitlich sehr aufwendig und mit hohem personellem Aufwand verbunden.
 - fehlt es an Expertise zu den rechtlichen und formalen Anforderungen einer Zertifizierung.
 - ist die Einbeziehung der indigenen Bevölkerung und somit die Akzeptanz des Projektes vor Ort eine Herausforderung.



Pro-bono-Angebot

- Fachliche Beratung und Begleitung zu den notwendigen Schritten einer Zertifizierung nach VCS:
 - Vorbereitung formaler und rechtlicher Anforderungen des Projektes.
 - Durchführung des Registrierungsprozesses.
 - Unterstützung bei der Erstellung der Baseline-Studie.
 - Berücksichtigung der geforderten Einbeziehung der indigenen Bevölkerung vor Ort.
- Beratung bei der Wiederaufforstung alter Weiden mit dem Ziel der Wiederherstellung eines dem Primärzustand möglichst nahen Regenwaldes unter Berücksichtigung von sozialen Aspekten.
- Ebenfalls geplant ist die Entsendung von PwC Fachpersonal zur Unterstützung der Panguana Stiftung vor Ort in Peru, ggf. auch unter Einbeziehung von PwC Peru.



Vorteile & Nutzen

Für Non-Profit-Organisationen und Sozialunternehmen:

- Gemeinschaftliche Entwicklung eines Projektes zum Erhalt und zur Wiederaufforstung des Regenwaldes sowie Förderung von Einnahmequellen für die indigene Bevölkerung.
- Finanzielle Förderung durch den Verkauf von Emissionszertifikaten.
- Förderung der internationalen Sichtbarkeit des Projektes.
- Professionelle Unterstützung/Expertise.

Für engagierte Unternehmen:

- Möglichkeit der CO2-Kompensation in eigenem Projekt unter Berücksichtigung von sozialen Aspekten (indigene Bevölkerung, Female Empowerment) sowie ökologischen Aspekten (Wiederaufforstung/Erhalt von Regenwald).
- Einbringen des Know-hows der PwC-Mitarbeitenden als weiterer Beitrag zu den priorisierten SDGs.
- Beitrag zu PwC's Purpose & Values im Rahmen eines werteorientierten Ökosystems.

Webseitenanalyse – Details

Unternehmensberatung	Erwähnung von Pro-bono-Projekten	Proaktives Pro-bono-Angebot	Ansprechpartner:in für Pro-bono-Engagement
4flow AG	x	x	x
Accenture AG	✓	x	x
AGN International (Netzwerk)	x	x	x
AlixPartners	x	x	x
Aon	x	x	x
Bain & Company	✓	✓	✓
Baker Tilly GmbH & Co. KG	x	x	✓
BDO AG	x	x	x
BearingPoint	✓	✓	✓
BKR International	x	x	x
Boston Consulting Group	✓	x	x
Capgemini	✓	x	x
Cassini Consulting AG	✓	✓	x
Crowe Deutschland GmbH	x	x	x
Deloitte	✓	✓	✓
Detecon International GmbH	✓	x	✓
d-fine GmbH	x	x	x
DFK International	x	x	x
Ebner Stolz PG mbB	x	x	x
ETL AG	x	x	x
EY	✓	x	x
goetzpartners Group	✓	x	✓
h&z Unternehmensberatung (Gruppe)	✓	x	✓
HLB Deutschland GmbH	x	x	x
Horváth AG	x	x	x
IBM	✓	✓	✓
Kearney	x	x	✓
KPMG	✓	x	✓
KPS AG	x	x	x
Mazars GmbH & Co. KG (zugehörig zu Praxity)	x	x	x

Unternehmensberatung	Erwähnung von Pro-bono-Projekten	Proaktives Pro-bono-Angebot	Ansprechpartner:in für Pro-bono-Engagement
McKinsey & Company	✓	x	x
Mercer	x	x	x
Moore Deutschland AG	x	x	x
Nexia Deutschland GmbH	✓	x	x
Oliver Weyman	✓	x	x
PKF Fasselt Partnerschaft mbH	x	x	x
Porsche-Consulting	x	x	✓
Praxity (in DE: Falk GmbH & Co. KG)	x	x	x
PricewaterhouseCoopers	✓	x	✓
PrimeGlobal	x	x	x
Q_Perior AG	x	x	✓
Rödl & Partner GmbH	✓	x	✓
Roland Berger Holding GmbH	x	x	x
RSM GmbH	x	x	x
Simon-Kucher & Partners strategy Consultants GmbH	x	x	x
Staufen.AG	x	x	x
The Capital Markets Company	✓	x	x
Warth & Klein Grant Thornton AG	x	x	x
Willis Towers Watson	x	x	x
zeb.rolfes.schierenbeck.associates GmbH	x	x	✓
Plan.Net Gruppe für digitale Kommunikation	x	x	x
Porsche Consulting	x	x	x
Publicis Sapient	x	x	x
PwC	✓	x	✓
Q_PERIOR	x	x	✓
Reply	x	x	x
Rödl & Partner	✓	x	✓
Roland Berger	x	x	x
RSM	x	x	x
RWT Gruppe	x	x	x
Simon-Kucher & Partner Strategy Consultants	x	x	x

Unternehmensberatung	Erwähnung von Pro-bono-Projekten	Proaktives Pro-bono-Angebot	Ansprechpartner:in für Pro-bono-Engagement
Solidaris	x	x	x
Staufen	x	x	x
SYZGY	x	x	x
team neusta	x	x	x
valantic	x	x	x
Valtech	x	x	x
Warth & Klein Grant Thornton	x	x	x
Willis Towers Watsonatson Wyatt	x	x	x
zeb.rolfes.schierenbeck.associates	x	x	x

Zusammenfassung

	Erwähnung von Pro-bono-Projekten	Proaktives Pro-bono- Angebot	Ansprechpartner:in für Pro-bono-Engagement
Anzahl der Beratungsunternehmen: 50	19	5	15
	38%	10%	30%

Stand KW 27, 2021

Über

Haus des Stiftens für Unternehmen & Non-Profits gGmbH

Die Haus des Stiftens ist ein Sozialunternehmen, das wirkungsvolles Engagement erleichtern und im Sinne der Global Goals zu mehr Gemeinwohl beitragen will. Dafür bietet es mit Partnern Unterstützung für Stifter, Non-Profit-Organisationen und Unternehmen.

Besuchen Sie uns unter www.hausdesstiftens.org.

BearingPoint GmbH

BearingPoint ist eine unabhängige Management- und Technologieberatung mit europäischen Wurzeln und globaler Reichweite. Das Unternehmen agiert in drei Geschäftsbereichen: Der erste Bereich umfasst das klassische Beratungsgeschäft mit dem Dienstleistungsportfolio People & Strategy, Customer & Growth, Finance & Risk, Operations und Technology. Im Bereich Business Services bietet BearingPoint Kunden IP-basierte Managed Services über SaaS hinaus. Im dritten Bereich stellt BearingPoint Software-Lösungen für eine erfolgreiche digitale Transformation bereit und entwickelt gemeinsam mit Kunden und Partnern neue, innovative Geschäftsmodelle. Zu BearingPoints Kunden gehören viele der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen. Das globale Netzwerk von BearingPoint mit mehr als 10.000 Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 75 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Besuchen Sie uns unter www.bearingpoint.com/de-de.

Capgemini Deutschland GmbH

Capgemini ist einer der weltweit führenden Partner für Unternehmen bei der Steuerung und Transformation ihres Geschäfts durch den Einsatz von Technologie. Die Gruppe ist jeden Tag durch ihren Purpose angetrieben, die Entfaltung des menschlichen Potenzials durch Technologie zu fördern – für eine integrative und nachhaltige Zukunft. Capgemini ist eine verantwortungsbewusste und diverse Organisation mit einem Team von 270.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in fast 50 Ländern. Eine über 50-jährige Unternehmensgeschichte und tiefgehendes Branchen-Know-how sind ausschlaggebend dafür, dass Kunden Capgemini das gesamte Spektrum ihrer Geschäftsanforderungen anvertrauen – von Strategie und Design bis hin zum Geschäftsbetrieb. Dabei setzt das Unternehmen auf die sich schnell weiterentwickelnden Innovationen in den Bereichen Cloud, Data, KI, Konnektivität, Software, Digital Engineering und Plattformen. Der Umsatz der Gruppe lag im Jahr 2020 bei 16 Milliarden Euro.

Besuchen Sie uns unter www.capgemini.com/de.

Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

EY ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Weltweit haben sich rund 300.000 Mitarbeitende der EYG-Mitgliedsunternehmen in über 150 Ländern gemeinsam zu Building a better working world verpflichtet; sie verbindet gemeinsame Werte, ein hoher Qualitätsanspruch, Integrität und eine kritische Durchführung qualitativ hochwertiger, multinationaler Abschlussprüfungen, die sich über viele Länder weltweit erstrecken können.

Besuchen Sie uns unter www.ey.com/de.

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

PwC ist Deutschlands führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft. Auf dem Weg in die digitale Ära vertrauen Mandanten auf unsere interdisziplinäre Kompetenz, globale Vernetzung und hohe Integrität. PwC betrachtet es als seine Aufgabe, gesellschaftliches Vertrauen aufzubauen und wichtige Probleme zu lösen. Mit unseren Mandanten finden wir individuelle Antworten auch auf komplexeste Fragen unserer Zeit. Von der Strategie bis zur Umsetzung begleiten wir sie in das digitale Zeitalter und unterstützen dabei, Wachstumspotenziale in der digitalen Welt erfolgreich zu nutzen. Allein in Deutschland unterstützen wir unsere Mandanten mit rund 600 Partner:innen und insgesamt rund 12.000 Expert:innen von 21 Standorten aus mit hochwertigen, branchenspezifischen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung. Weltweit gehören mehr als 284.000 Mitarbeiter:innen in 155 Ländern zum PwC-Netzwerk.

Besuchen Sie uns unter www.pwc.de.

Kontakt

Bei Rückfragen zu diesem Leitfaden, kontaktieren Sie bitte das Team Team Consulting4Good des Haus des Stiftens unter: info@consulting4good.de