

Diplomarbeit

Corporate Volunteering

Einsatzbereiche und Potentiale im HRM

Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien

im Rahmen des Studiums der Betriebswirtschaftslehre

Vertiefungsgebiet: „Personalmanagement“

verfasst von: Andreas Heuberger 9252474

andreas.heuberger@gmx.at

betreut durch: Prof. Dr. Wolfgang Elšik

wolfgang.elsik@wu-wien.ac.at

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
1.1	Zweck und Gliederung der Arbeit.....	6
1.2	Definition von Corporate Volunteering.....	9
1.3	Corporate Volunteering als Bestandteil von Corporate Citizenship.....	11
2	Das Konzept „Corporate Volunteering“.....	15
2.1	Geschichte und Entwicklung von Corporate Volunteering.....	15
2.2	Aufgabenfelder für Corporate Volunteering.....	19
2.2.1	Handwerkliche, physische oder organisatorische Einsätze.....	20
2.2.2	Arbeit mit Klienten.....	20
2.2.3	Entwicklung und Durchführung von Projekten.....	21
2.2.4	Führungsverantwortung und Managementbegleitung.....	21
2.3	Formen von Corporate Volunteering.....	22
2.3.1	Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements von Angestellten.....	23
2.3.2	Zeitkonten, Time-banks.....	24
2.3.3	Aktionstage, Day of Caring.....	25
2.3.4	Pro-bono-Dienstleistung.....	25
2.3.5	Individuelle und Team-Entwicklungsprojekte.....	26
2.3.5.1	Individuelle Entwicklungsprojekte.....	26
2.3.5.2	Teamprojekte.....	26
2.3.5.3	Teamentwicklungsprojekte.....	27
2.3.5.4	Sozialpraktikum.....	27
2.3.6	Mentoring (Patenschaften).....	28
2.3.6.1	Mentoring im engeren Sinn.....	28
2.3.6.2	Partner im Management.....	29
2.3.6.3	Wirtschaft im Vorstand.....	29
2.3.7	Secondment.....	30
2.3.7.1	Entwicklungs-Secondment.....	30
2.3.7.2	Personaltausch.....	30
2.3.7.3	Secondment für den Übergang.....	31

3	Die Bedeutung von CV im HRM	32
3.1	Aufgabenfelder des Personalmanagements	40
3.1.1	Personalprobleme nach Eckhardstein.....	40
3.1.2	Entwicklungsorientiertes Personalmanagement.....	41
3.1.3	Human Resource Management-Ansatz	41
3.2	Corporate Volunteering und Personalbeschaffung.....	43
3.3	Corporate Volunteering und Personalbindung	45
3.4	Corporate Volunteering und Personalabbau	47
3.5	Corporate Volunteering und Personalentwicklung	48
3.6	Corporate Volunteering und Team- und Organisationsentwicklung	58
3.7	Corporate Volunteering und Motivation, Moral und Commitment.....	60
3.8	Corporate Volunteering und Personalkosten sowie Beitrag des Personals zum Unternehmenserfolg	63
3.9	Corporate Volunteering in Österreich	71
3.10	Volkswirtschaftliche Effekte von Corporate Volunteering aus der Sicht des Personalmanagements	80
3.11	Gesellschaftspolitische Auswirkungen von Corporate Volunteering aus der Sicht des Personalmanagements	82
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	84
5	Verzeichnisse	87
5.1	Abbildungsverzeichnis.....	87
5.2	Tabellenverzeichnis.....	88
5.3	Literaturverzeichnis	89

1 Einleitung

„Engagement für das Gemeinwesen bietet innovative Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten. Entwicklungsprojekte fördern die Fähigkeit von Führungskräften sich an neue Situationen anzupassen und Mitarbeiter zu motivieren anstatt sie zu dirigieren. Gleichzeitig leisten sie einen wertvollen Beitrag für das Gemeinwesen, indem unser Personal und unsere Kunden arbeiten“.

Clara Freeman, Personalchefin, Marks & Spencer

(HALLEY 1999)

„Mit Anpacken für die soziale Verantwortung. Volunteering von Mitarbeitern steht bei Österreichs Firmen noch am Anfang. Die Beispiele werden mehr“

lautet die Überschrift eines Artikels einer großen österreichischen Tageszeitung (LEONHARTSBERGER 2005), und der damalige österreichische Bundesminister für soziale Sicherheit und Generationen, Herbert Haupt, meinte 2001 über neue Kooperationsformen zwischen Wirtschaftsunternehmen und dem gemeinnützigen Sektor: **„Im Vergleich zu anderen Ländern Europas sind diese neuen Formen der Zusammenarbeit in Österreich noch weitgehend unbekannt.“**

(HALLEY/STADLER-VIDA, o.J.).

Dies soll an dieser Stelle nur exemplarisch verdeutlichen, dass man nun auch in Österreich beginnt, sich mit Corporate Volunteering auseinanderzusetzen, einem Konzept, das in anderen Ländern bereits jahrelang selbstverständlicher Teil der Unternehmens- und Gesellschaftspolitik ist.

Was aber ist Corporate Volunteering, und worin liegt die Besonderheit dieses Ansatzes?

Corporate Volunteering (CV) ist ein Teilbereich des Konzepts Corporate Citizenship (CC) oder Corporate Social Responsibility (CSR).

Corporate Social Responsibility stellt dabei das weiter gefasste Konzept dar und bezeichnet die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens, vor allem in den Bereichen:

- Nachhaltigkeit (Umweltpolitik)
- Umgang mit den Stakeholdern (Eigentümer, Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit)
- kulturelles und soziales Engagement

Corporate Citizenship –eingedeutscht “bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“- kann beschrieben werden als Instrument der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme von Unternehmen in Form von nachhaltigen Partnerschaften zwischen der Wirtschaft und gesellschaftlichen Gruppen (z.B.: Sozial- und Bildungseinrichtungen, Umweltbewegungen, Selbsthilfegruppen, regionale Bürgerinitiativen, internationale NGOs, etc.), die mit der Zielsetzung eingegangen werden, sich gemeinsam wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen zu stellen.

Die Auffindung und Realisation von gemeinsamen Win-Win-Potentialen für Unternehmen und Gesellschaft stehen dabei im Vordergrund.

Dabei geht es seitens der Unternehmen im Wesentlichen um

- Corporate Giving, der Bereitstellung von Geld- und Sachmitteln
- **Corporate Volunteering**, dem Einsatz von Personalressourcen

Die Unternehmen profitieren von diesem Engagement auf vielfältige Weise:

- Verbesserung der Reputation und der sozialen Identität durch staatsunabhängige Gestaltung von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen
- Stabilisierung des sozialen Umfeldes
- Erschließung neuer Zielgruppen
- Verbesserung der Unternehmensbewertung an den Finanzmärkten

Ein zentraler Nutzen von Corporate Volunteering besteht im Human Resource Management, wenn Mitarbeiter sich aktiv in gemeinnützigen Einrichtungen engagieren, stärken sie ihre soziale Flexibilität, also die Fähigkeit, sich in einer anderen Welt kompetent bewegen zu können, und können obendrein auch noch stolz auf ihre Zugehörigkeit zu einem Unternehmen sein, das dies ermöglicht.

Wenn Firmen und deren verantwortliche Entscheidungsträger entdecken, dass nicht nur die Gesellschaft bzw. die unterstützte gemeinnützige Einrichtung, sondern auch die beteiligten Mitarbeiter und darüber hinaus das gesamte Unternehmen direkt von diesem Engagement profitieren, steigt die Bereitschaft zur Implementierung, Durchführung und Beibehaltung von Corporate Volunteering-Aktivitäten.

In Österreich noch weitgehend unbekannt, ist diese Art von Engagement im angloamerikanischen Raum bereits

- eine allgemein übliche und anerkannte Methode der Personalentwicklung
- oft während der Arbeitszeit angesiedelt
- eng an den mit der einzelnen Person vereinbarten Entwicklungsplan gekoppelt
- auf reale Themenstellungen oder Problembereiche in der Nachbarschaft abgestellt (keine simulierten Projekte)
- zunehmend in weiter gefasste Entwicklungsprogramme, wie z.B. Management-Training-Programme, eingebettet.

(vgl. HALLEY/STADLER-VIDA, o.J.)

1.1 Zweck und Gliederung der Arbeit

Diese Diplomarbeit versucht unter Berücksichtigung vorhandener Literatur und der Ergebnisse empirischer Studien das Konzept Corporate Volunteering mit besonderer Berücksichtigung der Bedeutung für das HRM vorzustellen.

Während in den vergangenen Jahrzehnten der wesentliche Nutzen von Corporate Volunteering für Unternehmen vor allem in ihrem Umfeld gesehen wurde, verlagert sich das Interesse der Forschung in letzter Zeit immer mehr auf die internen Einflüsse von gemeinnützigem Arbeitnehmerengagement auf das Unternehmen selbst, vor allem im Hinblick auf die Beschäftigten des Betriebes. Damit wird ein Bereich berührt, der im Mittelpunkt der Interessen des Personalwesens steht, wodurch Corporate Volunteering nun vermehrt auch außerhalb der Kommunikations- und Marketingabteilungen eingesetzt, diskutiert und erforscht wird.

In der Literatur wurden bisher unterschiedliche Ausprägungen und Formen von Corporate Volunteering mit konkreten Problemstellungen des HRM in Verbindung gebracht. Das bedeutet, die Auswirkungen oder der mögliche Nutzen einzelner Maßnahmen von Corporate Volunteering für das HRM wurden beschrieben und diskutiert, jedoch nur als Folge der durchgeführten Aktivitäten.

Wird der Nutzen von Corporate Volunteering im Personalbereich jedoch nicht zur „Rechtfertigung“ von verursachten Kosten erhoben, sondern als möglicher Beitrag zum Unternehmenserfolg betrachtet, so erscheint es im Sinne einer strategischen Vorgangsweise angebracht, von Problemen auszugehen und anschließend daran mögliche Lösungswege vorzustellen. Daher wird in dieser Arbeit versucht Problemstellungen und Aufgabenfelder des HRM zu definieren und daran anknüpfend mögliche Einsatzbereiche von Corporate Volunteering aufzuzeigen.

Es soll die Frage beantwortet werden, inwieweit Ziele des Personalwesens auch durch Corporate Volunteering-Aktivitäten erreicht werden können, und ob der Einsatz von Corporate Volunteering –in Ergänzung zu klassischen Maßnahmen der Personalarbeit- zusätzliche Vorteile bewirkt.

Mangels einer entsprechenden Verbreitung von Corporate Volunteering in Österreich und des auch international gesehen noch relativ jungen Ansatzes, gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement mit Human Resource Management zu verknüpfen, muss dabei vor allem auf Studien und Forschungsarbeiten aus dem angloamerikanischen Raum zurückgegriffen werden. Die in anderen Ländern gemachten Erfahrungen, Auswirkungen und Ergebnisse sollen allerdings nicht nur dargestellt werden, sondern es wird auch die Frage der Übertragbarkeit auf österreichische Verhältnisse gestellt.

Das erste Kapitel dieser Arbeit befasst sich mit einer Einführung in das Thema und einem Überblick über die relevanten Fragen und die gewählte Vorgangsweise. Darüber hinaus erfolgt eine grundlegende Definition des Begriffs Corporate Volunteering, die als Basis für diese Arbeit dient.

In Kapitel 2 wird das Konzept Corporate Volunteering ausführlich dargestellt und seine Geschichte und Entwicklung kurz vorgestellt. Seine Aufgabenfelder und daran anschließend seine Ausprägungsformen werden anhand der Literatur beschrieben, die damit erzielten Ergebnisse exemplarisch miteinbezogen.

In Kapitel 3 wird die Verknüpfung von Corporate Volunteering mit dem Personalwesen behandelt. Anhand verschiedener Studienergebnisse wird zuerst der enge Bezug von gemeinnützigem Arbeitnehmerengagement mit Themenfeldern des Personalwesens gezeigt, ebenso wie die steigende Beteiligung der Personalabteilungen an der Planung, Umsetzung und Evaluation von Corporate Volunteering. Im Sinne der Fragestellung der Diplomarbeit wird anschließend eine Definition der Aufgabenfelder des Personalwesens zugrunde gelegt, um darauf aufbauend Maßnahmen des Corporate Volunteering für einzelne Problemstellungen vorzustellen. Dabei werden die bisherigen Erfahrungen mit gemeinnützigem Arbeitnehmerengagement und die bei dessen Einsatz beobachteten Auswirkungen verwendet, um die zu den jeweiligen Aufgaben des Personalwesens passenden Maßnahmen identifizieren und zuordnen zu können.

Daran anschließend wird die Frage nach den Kosten von Corporate Volunteering gestellt, und die Kosten werden mit jenen klassischer Maßnahmen der Personalentwicklung exemplarisch verglichen. Weiters wird dargestellt, warum Corporate Volunteering-Aktivitäten in den Planungsprozess im Rahmen der gesamten Unternehmensstrategie eingebunden sein sollten, um einen möglichst effizienten Mitteleinsatz sicherzustellen und einen maximalen Output zu generieren.

Die –derzeit äußerst geringe- Verbreitung von Corporate Volunteering in Österreich wird vor allem anhand einer aktuellen Umfrage unter österreichischen Personalverantwortlichen zur Bedeutung der Freiwilligenarbeit von Mitarbeitern aufgezeigt. Zudem werden einige Beispiele –vor allem österreichischer Tochterunternehmen internationaler Konzerne- angeführt, die bereits über Erfahrungen mit gemeinnützigem Arbeitnehmerengagement verfügen.

Weiters wird der Frage nachgegangen, ob sich das Corporate Volunteering-Konzept aus dem angloamerikanischen Raum überhaupt zur Umsetzung unter den österreichischen Rahmenbedingungen eignet.

Abschließend folgen noch einige Ergänzungen über die volkswirtschaftlich und gesellschaftspolitisch relevanten Auswirkungen von Corporate Volunteering aus der Sicht des Personalmanagements.

Kapitel 4 schließt mit einer Zusammenfassung der Arbeit und einem kurzen Ausblick die Arbeit ab.

Aus stilistischen Gründen wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, zur männlichen Form (Mitarbeiter, etc.) in jedem einzelnen Fall immer auch eine weibliche Bezeichnung hinzuzufügen. Gemeint sind aber immer die weiblichen und die männlichen Begriffe.

1.2 Definition von Corporate Volunteering

Als Grundlage für diese Arbeit wird die Definition von Renate Schubert herangezogen, die jene Aktivitäten als Corporate Volunteering bezeichnet, die dadurch gekennzeichnet sind, dass **„...ein Unternehmen ein gemeinnütziges Engagement eingeht oder unterstützt, an dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens freiwillig beteiligen, und gegebenenfalls zusätzlich sachliche und monetäre Ressourcen investiert werden.“**
(SCHUBERT 2002, S.16f.)

Als Corporate Volunteering wird also der vom Unternehmen initiierte oder unterstützte Einsatz von Humanressourcen des Unternehmens für gemeinnützige Zwecke bezeichnet.

Dieser ist meist folgendermaßen gekennzeichnet:

- Arbeitskräfte eines Unternehmens engagieren sich für eine begrenzte Zeit oder für ein bestimmtes Projekt in gemeinnützigen Institutionen. Dabei kann es sich um eine einzelne Arbeitskraft, eine Gruppe oder Abteilung oder auch um die ganze Belegschaft einer Firma handeln. Das Engagement ist grundsätzlich freiwillig, entscheidend ist der Einsatz von Humanressourcen des Unternehmens, der gegebenenfalls jedoch auch durch zusätzliche sachliche oder monetäre Ressourcen ergänzt werden kann.
- Die Initiative für ein gemeinnütziges Engagement kann entweder vom Unternehmen, seinen Angestellten oder auch von einer gemeinnützigen Institution ausgehen. Wichtig ist, dass das Unternehmen als Ganzes dieses Engagement befürwortet und unterstützt und seinen Mitarbeitern die Teilnahme ermöglicht.
- Die gemeinnützigen Aktivitäten liegen außerhalb des Kerngeschäfts des Unternehmens, können aber entweder kurzfristig und direkt oder langfristig und indirekt auch den Interessen des Unternehmens dienen. Die Aktivitäten können sowohl überwiegend betrieblich als auch mehrheitlich gemeinnützig motiviert sein.

Der Begriff „Corporate“ steht dabei für die Integration von gemeinnützigen Aktivitäten in die das ganze Unternehmen umfassenden sozialen Ziele, die ihrerseits in der strategischen Planung Berücksichtigung finden. „Volunteering“ bedeutet die freiwillige Beteiligung von Angestellten an den entsprechenden Projekten.

(SCHUBERT 2002, S.15-17)

Auch Dieter Schöffmann definiert Corporate Volunteering als Form des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen, bei der sich **„...das Unternehmen über sein Markthandeln hinaus für gesellschaftliche Belange einsetzt, und zwar seiner Ressource Personal.“** (SCHÖFFMANN 2001, S.14)

Er unterscheidet darüber hinaus noch zwischen Corporate Volunteering im engeren und im weiteren Sinne. Bei Corporate Volunteering im engeren Sinne –auch arbeitgeberinitiiertes Engagement genannt- findet das freiwillige Engagement während der bezahlten Arbeitszeit statt, während er von Corporate Volunteering im

weiteren Sinn bzw. arbeitnehmergeleiteten Aktivitäten spricht, wenn das Engagement in der Freizeit des Mitarbeiters erfolgt, allerdings unterstützt durch das Unternehmen (zum Beispiel durch Berücksichtigung in der Personalakte) (SCHÖFFMANN 2001, S.112, vgl. auch HALLEY 1999, S.10ff.).

Während der Begriff „Corporate Volunteering“ hauptsächlich in amerikanischen Publikationen Verwendung findet, spricht man in Großbritannien von „Employee Community Involvement (ECI)“ und im deutschsprachigen Raum von „gemeinnützigem Arbeitnehmerengagement“ (SCHÖFFMANN 2000a) sowie von „freiwilligem Arbeitnehmerengagement“ (HALLEY/STADLER-VIDA, o.J.). Darüber hinaus wird in der Literatur teilweise auch der Begriff „Employee Volunteering“ gleichbedeutend mit Corporate Volunteering verwendet (POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2005).

1.3 Corporate Volunteering als Bestandteil von Corporate Citizenship

Der Begriff Corporate Citizenship beschreibt das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Das Unternehmen definiert sich selbst als Teil der Gesellschaft, anerkennt deren Spielregeln und übernimmt als Teil dieses Selbstverständnisses Rechte und Pflichten. Hieraus resultiert der Begriff des *good corporate citizen*, des „guten Bürgers“, also eines Unternehmens, das das Konzept des Corporate Citizenships in seine Unternehmensstrategie eingebunden hat.

Westebbe und Logan betonen in ihrer Definition die strategische Komponente des Corporate Citizenships: „Corporate Citizenship ist das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme“. Dazu sollen „alle Arten von Ressourcen des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner spezifischen Kompetenzen genutzt werden“, wobei ein wesentliches Element „die bewusste und gezielte Kommunikation des

gesellschaftlichen Engagements gegenüber möglichst vielen Zielgruppen“ ist. (WESTEBBE/LOGAN 1995; S.17)

Auch im Grünbuch der Europäischen Union zur sozialen Verantwortung von Unternehmen wird diese strategische Annäherung unterstrichen: „Obwohl die primäre Aufgabe eines Unternehmens darin besteht, Gewinne zu erzielen, können Unternehmen gleichzeitig einen Beitrag zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele leisten, indem sie die soziale Verantwortung in ihre grundsätzliche Unternehmensstrategie, ihre Managementinstrumente und ihre Unternehmensaktivitäten einbeziehen.“ (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN, 2001; S.5)

Eine klare Abgrenzung des Begriffs Corporate Citizenship von weiteren Konzepten der sozialen Verantwortung von Unternehmen, wie zum Beispiel der Corporate Social Responsibility (CSR) ist in der Literatur nicht übereinstimmend zu finden, die beiden Begriffe werden sogar oftmals synonym verwendet.

Im Rahmen dieser Arbeit wird zwischen den beiden Begriffen jedoch noch zusätzlich differenziert.

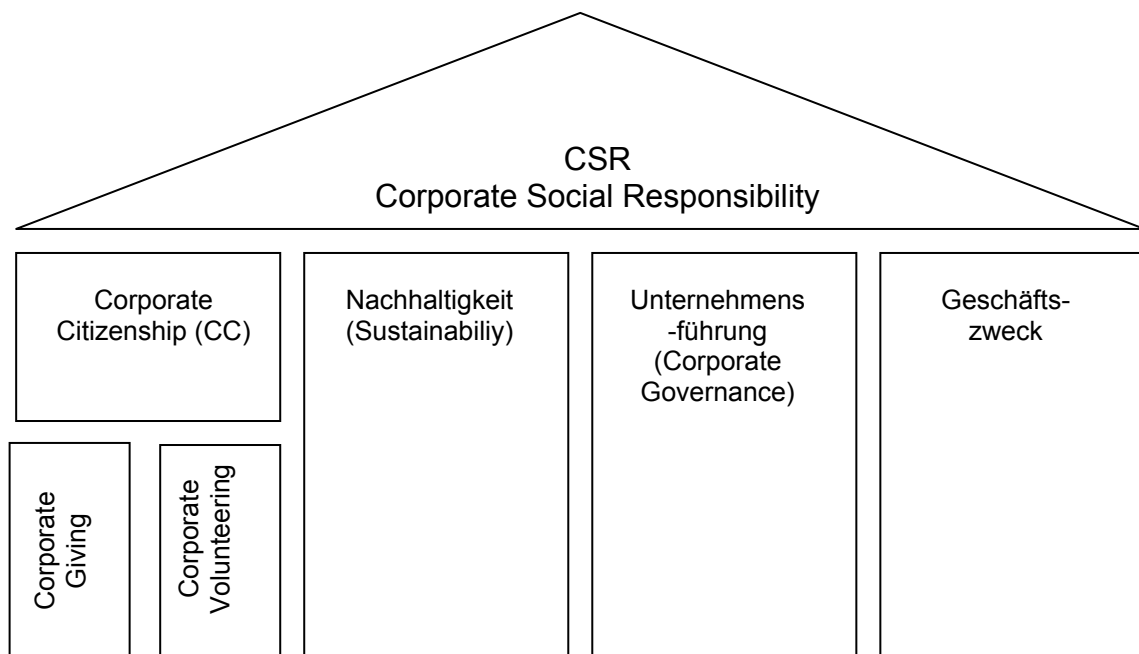


Abbildung 1: Corporate Volunteering, Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility

Quelle: eigen

Corporate Social Responsibility bildet das Dach, "dem sich Corporate Citizenship und dessen konkrete Ausprägung in Form von bürgerschaftlichem Engagement zuordnen lässt." (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002)

Während es sich also bei Corporate Citizenship entsprechend der Definition von Westebbe/Logan um Aktivitäten handelt, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen, bezieht das umfassendere Konzept Corporate Social Responsibility auch die Geschäftstätigkeit im engeren Sinne mit ein. Darunter fallen die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine kommerziellen Ziele verfolgt, also wie es sich gegenüber seinen Angestellten, Kunden, Lieferanten und anderen Anspruchsgruppen verhält, außerdem hohe Standards bezüglich der Qualität von Produkten und Dienstleistungen, adäquate Ausbildung und Entlohnung von Arbeitskräften und eine Transparenz im Sinne regelmäßiger, öffentlicher Berichterstattung gegenüber den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Aber auch das Verhalten des Unternehmens in der Wertschöpfungskette wie zum Beispiel die Auswahl von Lieferanten, die ihrerseits soziale Normen erfüllen, oder die Kontrolle der Vertriebskanäle bis hin zur Bereitstellung umweltgerechter Entsorgungsmöglichkeiten werden genauso miteinbezogen wie der generelle Umweltaspekt (vgl. DRESEWSKI 2002, S.62).

Der Begriff Sustainability –also Nachhaltigkeit- findet seinen Ursprung hauptsächlich im ökologischen Bereich. Eine Definition, die 1992 bei der UNCED-Konferenz in Rio de Janeiro entwickelt wurde, beschreibt sustainable development als Entwicklung, die „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Mittlerweile geht es dabei aber nicht mehr ausschließlich um den ökologischen Aspekt, sondern um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen, dem so genannten *triple-bottom-line*-Ansatz (FLATZ 2002).

Corporate Citizenship erfasst also die Einbindung des Unternehmens in die Gesellschaft durch freiwillige Beiträge für das Gemeinwesen. Auch Corporate Community Involvement (CCI) wird als Synonym verwendet (SCHÖFFMANN 2001). Es wird in zwei Bereiche unterteilt, in Corporate Volunteering und Corporate Giving. Während beim Corporate Volunteering der Einsatz von Humanressourcen im

Vordergrund steht, beinhaltet Corporate Giving die Bereiche Spendenwesen, Sponsoring und Stiftungswesen eines Unternehmens. Es umfasst also die Maßnahmen, bei denen das Unternehmen direkt Geld- oder Sachzuwendungen, aber auch Dienstleistungen und Nutzungsgestattungen von Räumlichkeiten oder Betriebsmitteln zur Verfügung stellt. Mittels Spenden werden üblicherweise soziale, kulturelle oder andere gemeinnützige Einrichtungen unterstützt. Hierfür wird von den Begünstigten keine Gegenleistung erwartet (MAASS / CLEMENS 2002, S.9 ff.). Wenn sich Angestellte eines Unternehmens bei Sammelaktionen beteiligen und das Unternehmen den von ihnen gesammelten Betrag ergänzt oder verdoppelt, wird auch häufig von *matched giving* gesprochen (HALLEY 1999).

Auch das kommerzielle Sponsoring wird zum Corporate Giving gezählt, obwohl es in erster Linie den Werbe-, Kommunikations- oder Marketingmaßnahmen zuzurechnen ist und die Förderung einer gesponserten Organisation nur einen Nebeneffekt darstellt. Es wird dabei eine Gegenleistung vereinbart, zum Beispiel die Nennung des Sponsors auf den Trikots einer Sportmannschaft oder auf der Homepage der unterstützten Organisation (MAASS / CLEMENS 2002, S.12).

2 Das Konzept „Corporate Volunteering“

2.1 Geschichte und Entwicklung von Corporate Volunteering

Das Konzept Corporate Volunteering, das in den vergangenen Jahren nun auch den deutschen Sprachraum und damit Österreich erreicht hat, wird in Europa in den Niederlanden und Großbritannien und außerhalb Europas in Australien, Kanada und vor allem in den Vereinigten Staaten von Amerika bereits seit langem praktiziert.

Das amerikanische Selbstverständnis von Sozialpolitik, das soziales Engagement mehrheitlich als Privatsache auffasst, hat dazu geführt, dass 1998 in den Vereinigten Staaten mehr als jeder zweite US-Bürger freiwillig für das Gemeinwesen tätig war. Der Gesamtwert der dabei geleisteten Arbeitsstunden betrug umgerechnet 226 Milliarden Dollar (IWD 2000).

Robert Putnam verweist jedoch darauf, dass sich die Motive und Formen bürgerschaftlichen Engagements in den letzten Jahrzehnten grundlegend gewandelt haben. Demnach war nicht nur die Spendenbereitschaft, gemessen an der Einkommensentwicklung der Privathaushalte sowie deren Ausgaben für Freizeitaktivitäten, rückläufig, sondern auch die Bedeutung traditioneller Organisationen, wie zum Beispiel Kirchen und Clubs (PUTNAM 2001).

Dagegen streicht Theda Skocpol den Wandel und die Entstehung neuer Formen bürgerschaftlichen Engagements hervor und betont, dass es sich nicht um einen Niedergang sondern einen Transformationsprozess handelt. Empirische Untersuchungen aus den USA zeigen ebenfalls einen Einstellungswandel der beteiligten Personen, hin zu einem gelegentlichen und befristeten Engagement. Ergänzend zu klassischen Motiven wie Selbstlosigkeit und Pflichterfüllung werden Prestigegewinn, Kompetenzerweiterung und auch die Pflege von sozialen Kontakten als Gründe für soziales Engagement genannt (vgl. BACKHAUS-MAUL 2001).

Das soziale Engagement beschränkt sich aber nicht nur auf Privatpersonen, die amerikanische Sichtweise von Sozialpolitik ist auch Grundlage für die langjährige Tradition amerikanischer Unternehmen für wohltätige, gemeinnützige Zwecke zu spenden, im Jahr 2000 immerhin rund 11 Milliarden Dollar. Jedoch erfolgte bereits mehr als ein Viertel in Form von Sachleistungen, also Dienstleistungen, Equipment und Personal (JANES 2001).

Dieser neue Trend weg von Geldspenden hin zu Sachleistungen hat sich in den letzten Jahren noch verstärkt. Viele US-amerikanische Unternehmen haben im Zuge von betriebswirtschaftlichen Umstrukturierungen ihre gemeinwohlorientierten Spendenzahlungen (*Corporate Giving*) um Formen einer unternehmensstrategisch begründeten Förderung des Mitarbeiterengagements (*Corporate Volunteerism*) erweitert. Dieses Mitarbeiterengagement wird also nicht aus altruistischen Motiven gefördert, sondern ist eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft. Die Mitarbeiter erwerben neue Kompetenzen, etwa in den Bereichen Führung, Zeitmanagement, Teambildung und Projektmanagement, wodurch das soziale Engagement zur Personalentwicklung beiträgt. Darüber hinaus wird das positive Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit verstärkt, was vor allem für Hersteller von Konsumgütern von entscheidender marktstrategischer Bedeutung gegenüber Wettbewerbern im gleichen Marktsegment sein kann (BACKHAUS-MAUL 2001). Dabei gehen immer mehr Organisationen strategische Partnerschaften ein, wobei insbesondere eine Übereinstimmung von Bedürfnissen der geförderten Hilfsorganisation und den Zielen des Unternehmens im Mittelpunkt stehen.

Parallel dazu hat sich eine Reihe von Corporate Volunteering-Netzwerken etabliert, die die starke Professionalisierung des Bereichs unterstreicht. Diese Vermittlerorganisationen, so genannte Volunteer-Center, stellen nicht nur die Verbindung zwischen Unternehmen und Hilfe suchenden sozialen Organisationen her, sondern fungieren auch als Forschungseinrichtungen oder erbringen Beratungsleistungen, wie zum Beispiel die *Points of Lights Foundation*¹ oder das *Center for Corporate Citizenship at Boston College*².

¹ www.pointsoflight.org

² www.bcccc.net

In Europa wurde die Idee des gemeinnützigen Engagements von Unternehmen vor allem von verschiedenen Freiwilligenorganisationen aufgegriffen und weiterentwickelt.

In Großbritannien, das über die längsten Erfahrungen in diesem Bereich verfügt, wurde 1972 das *Action Resource Center* gegründet, das als nationale Organisation langfristige Secondment-Einsätze in gemeinnützigen Organisationen vermittelte. Dieses fusionierte 1995 mit dem 1982 gegründeten Dachverband *Business in the Community*¹, der arbeitgebergeleitete Freiwilligenprogramme koordiniert. Im Jahre 2000 zählte dieser 800 Unternehmen zu seinen Mitgliedern; Immerhin 500 der 1000 größten Unternehmen Großbritanniens haben zwischen 1990 und 2000 an Employee Community Involvement-Programmen teilgenommen (HALLEY 1999, S.9 und IWD 2000).

In den Niederlanden entwickelte der Dachverband der Freiwilligenarbeit 1997 das Projekt „Community Partnerships“, um Partnerschaften zwischen gemeinnützigen Organisationen und marktwirtschaftlich agierenden Unternehmen zu fördern, was auch durch eine der größten Banken des Landes finanziell intensiv unterstützt wird.

Im deutschsprachigen Raum werden hauptsächlich traditionelle Formen des sozialen Engagements bevorzugt, der Einsatz von Humanressourcen wird erst von einigen Unternehmen unterstützt. Dabei darf jedoch nicht unberücksichtigt bleiben, dass der Umfang der Freiwilligenarbeit generell geringer ist als in den USA. Gründe dafür liegen in den verschiedenen gesellschaftlichen und wohlfahrtsstaatlichen Traditionen, insbesondere da viele soziale Leistungen vom Staat bereitgestellt werden und die Unternehmen durch eine höhere Steuern- und Sozialabgabenbelastung bereits einen Betrag zum Gemeinwohl leisten (IWD 2000). Untersuchungen belegen aber die steigende Bedeutung von Corporate Volunteering auch im deutschsprachigen Bereich (VIS A VIS 2001) und zeigen auf, dass Unternehmen derartige Aktivitäten zum Nutzen der Allgemeinheit nicht nur kostenbewusst durchführen können, sondern dass Corporate Volunteering den Beschäftigten und den Unternehmen selbst Vorteile bringen (VIS A VIS / KÖLNER FREIWILLIGENAGENTUR 2001). Bei IBM gab es bereits 1984 ein Secondment-Programm und auch Firmen wie Siemens, Daimler Chrysler oder McKinsey betreiben Corporate Volunteering.

¹ www.bitc.org.uk

In der Schweiz gibt es das Projekt „*Seitenwechsel*“¹, bei dem leitende Mitarbeiter von Firmen zu Weiterbildungszwecken für einen bestimmten Zeitraum soziale Aufgaben übernehmen und dafür von ihrer Firma freigestellt, aber weiter bezahlt werden (IWD 2000).

Auch in Österreich gibt es vereinzelte Initiativen. Die Schömer Unternehmensgruppe, zu der unter anderem auch die Baumax Baumärkte gehören, engagiert sich nicht nur im Kunstbereich, sondern führt seit 1986 das „Schömer Humanprogramm“ zur Unterstützung geistig behinderter Menschen durch, im Rahmen dessen auch Aktivitäten des Corporate Volunteerings durchgeführt werden (HALLEY/STADLER-VIDA, o.J., S.28-29).

Nicht zuletzt haben weltweit tätige Konzerne derartige Programme auch auf globaler Ebene implementiert, was dazu führt, dass Corporate Volunteering-Aktivitäten in immer mehr Ländern durchgeführt werden. Dadurch und durch die positiven Erfahrungen, die in anderen Ländern gemacht wurden, wird nun auch in Ländern mit traditionellen Ausprägungen unternehmerischen Sozialengagements die bisherige passive Vorgangsweise auf Spendenanfragen zu warten immer mehr von einer aktiven Unternehmenspolitik verdrängt.

„Insgesamt ist deshalb davon auszugehen, dass die Bedeutung von Corporate Volunteering weiter zunehmen wird“ (SCHUBERT 2002, S.15).

Dieser Meinung schließen sich nicht nur die Autoren unterschiedlicher Publikationen zu diesem Thema an (vgl. auch TUFFREY 1995, S.2; SCHÖFFMANN 2000a), sondern dies belegen auch empirische Daten von (amerikanischen) Unternehmen:

¹ www.seitenwechsel.ch

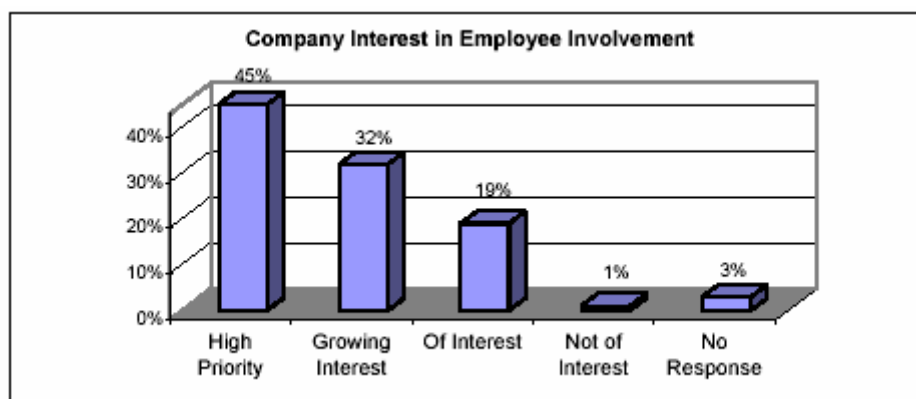


Abbildung 2: Interesse von Unternehmen an Corporate Volunteering

Quelle: Consulting Network 2002

Immerhin räumen 77% der befragten Unternehmen Corporate Volunteering entweder eine starke Priorität ein oder zeigen steigendes Interesse daran (CONSULTING NETWORK 2002).

Um diesem Trend auch europaweit Rechnung zu tragen, ist das „*Cecile Network*“¹ zur transnationalen Koordination und Förderung von gemeinnützigem Arbeitnehmerengagement entstanden. Finanziell unterstützt von zahlreichen großen Unternehmen wie etwa IBM, KPMG, Marks & Spencer, Levi Strauss Europe, Vivendi und der Europäischen Kommission können sich sowohl lokale Unternehmen, als auch gemeinnützige Organisationen anschließen (IWD 2000).

2.2 Aufgabenfelder für Corporate Volunteering

Da die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens äußerst vielfältig und unterschiedlich sind, können diese auch auf verschiedenste Weise für einen gemeinnützigen Zweck eingesetzt werden.

¹ *Cecile* steht für *Coordinating Employee Community Involvement Links Europe*

In Anlehnung an Schöffmann (SCHÖFFMANN 2000b) und Littmann-Wernli (LITTMANN-WERNLI 2002, S.25-28) können grundsätzlich folgende vier Aufgabenfelder unterschieden werden:

- handwerkliche, physische oder organisatorische Einsätze
- Arbeit mit Klienten und Klientinnen
- Entwicklung und Durchführung von Projekten
- Führungsverantwortung und Managementbegleitung

2.2.1 Handwerkliche, physische oder organisatorische Einsätze

Insbesondere Aktivitäten, die auf die „Hilfe vieler Hände“ ausgerichtet sind, eignen sich für einen einmaligen bzw. eintägigen Einsatz ganzer Mitarbeitergruppen. Da diese Art der Tätigkeit meist nicht zu deren Alltag gehört, lernen und erfahren sie dadurch Neues und können so Kompetenzen einbringen, die im beruflichen Alltag meist nicht gefordert sind. Durch die reale Grundlage der Aufgabe wird, anders als zum Beispiel bei der Bewältigung von Problemstellungen im Rahmen eines Outdoor-Trainings, nicht nur Team- und Führungsverhalten erprobt und entwickelt, sondern ein konkretes und sichtbares Ergebnis mit realem Wert für das Gemeinwesen geschaffen. Wenn auch Planung und Abwicklung des Einsatzes einer Gruppe des Unternehmens übertragen wird, können zusätzliche Erfahrungen im Projektmanagement ermöglicht und die Teamentwicklung gefördert werden.

Beispiele für derartige Einsätze wären Ausflüge mit Personen, die an Rollstühle gefesselt sind, Renovierungsarbeiten in öffentlichen Anlagen wie Spielplätze, Einsätze bei Katastrophen, usw.

2.2.2 Arbeit mit Klienten

Die Arbeit mit Klienten eignet sich für ein- bis mehrwöchige oder gar mehrmonatige Vollzeiteinsätze. Oft wird der Einsatz jedoch auch längerfristig und regelmäßig, dafür aber nur einige Stunden pro Woche oder Monat durchgeführt. Die Unternehmensmitarbeiter erbringen vor allem Leistungen im Bereich der

persönlichen Kommunikation und Beziehungsarbeit. Der Aufbau von gegenseitigem Vertrauen erfordert viel Zeit, und die Dauer und Stabilität der Betreuungsbeziehung ist auch die Grundlage für die Glaubwürdigkeit des Engagements und damit für die Bereitschaft Hilfe anzunehmen bzw. Vorschläge umzusetzen. Durch die intensive Auseinandersetzung mit anderen Lebenswirklichkeiten und -welten im Rahmen solcher Programme werden eigene persönliche und kommunikative Stärken wie Schwächen erlebt. Neben der Gelegenheit zur Selbsterfahrung und Persönlichkeitsentwicklung wird auch die Sozialkompetenz geschult.

Beispiele sind Mentorenprogramme im Rahmen derer Mitarbeiter Heranwachsenden aus benachteiligten Bevölkerungsschichten helfen, Nachhilfeunterricht erteilen oder sie bei der Berufswahl unterstützen.

2.2.3 Entwicklung und Durchführung von Projekten

Durch den Einsatz von Unternehmensmitarbeitern in gemeinnützigen Institutionen im Bereich der Projekt- und Konzeptentwicklung wird die fachliche Kompetenz der Unternehmensmitarbeiter gefordert und weiterentwickelt. Die praktische Anwendung bereits vorhandener theoretischer Kenntnisse und die Herausforderungen eines meist fremden Umfelds stehen oft im Mittelpunkt dieser Einsätze. Die Tatsache, dass diese Projekte zwar längerfristig angelegt sind, jedoch in der Regel ein zeitlich genau begrenzbares Engagement enthalten, erleichtern die Planbarkeit und die Integration in den betrieblichen Ablauf.

Typisch sind zum Beispiel „100 Stunden Projekte“ in den Einsatzfeldern Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsmanagement und Vertrieb.

2.2.4 Führungsverantwortung und Managementbegleitung

Der Einsatz von Führungskräften im Management sozialer Institutionen als Vorstand oder Beirat oder die Beratung und Begleitung dieser Personen bietet sowohl jüngeren als auch erfahrenen Führungskräften komplexe Lern- und Einsatzfelder. Der Know-how-Transfer zwischen marktwirtschaftlichen und sozialen Institutionen,

der bei derartigen Einsätzen im Vordergrund steht, erfordert meist längerfristig angelegte Engagements. Jungmanager, die im Unternehmen zum Beispiel nur für einen kleineren Bereich verantwortlich sind, lernen durch das Übernehmen einer Vorstandsfunktion erstmals das strategische Entscheiden und Handeln für eine Gesamtorganisation und können gleichzeitig ihre Managementkompetenzen zum Vorteil der sozialen Institution einbringen. Ältere Führungskräfte können ihre umfangreiche Berufserfahrung für die Bewältigung komplexer Führungsaufgaben einsetzen und lernen als Begleiter, Mentor oder Coach Managementherausforderungen anderer Branchen und anderer Organisations- und Unternehmenstypen kennen. Außerdem wird die Erweiterung des persönlichen Beziehungsnetzes unterstützt. Die Anwendbarkeit und Wirksamkeit marktwirtschaftlicher Problemlösungsmechanismen in Non-Profit-Unternehmen zeigt mitunter auch Grenzen traditioneller Managementkonzepte auf und kann auch konstruktive Veränderungen im betrieblichen Umfeld induzieren.

Die Beratung von Schulleitern, die zwar hervorragende Pädagogen sind, aber nicht über genügend Managementkompetenzen verfügen, in Führungs- und Organisationsfragen ist ein Beispiel für den Einsatz von Corporate Volunteering im Bereich der Managementbegleitung.

2.3 Formen von Corporate Volunteering

Auf der Grundlage der eben beschriebenen zentralen Aufgabenfelder von Corporate Volunteering haben sich die unterschiedlichsten Formen von gemeinnützigem Mitarbeiterengagement entwickelt. Durch die Anpassung von Corporate Volunteering-Projekten an die jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten und das Fehlen einer einheitlichen Nomenklatur sind in der Literatur die unterschiedlichsten Bezeichnungen auch für oftmals ähnliche Formen zu finden.

Nachfolgend wird versucht, die unterschiedlichen Arten zu Gruppen mit gemeinsamen Merkmalen zusammenzufassen und darzustellen:

- Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements von Angestellten
- Zeitkonten
- Aktionstage
- Pro-bono-Dienstleistungen
- Individuelle und Team-Entwicklungseinsätze
- Mentoring
- Secondment

(vgl. SCHÖFFMANN 2001, S.116-134 und LITTMANN-WERNLI 2002, S.28-33)

2.3.1 Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements von Angestellten

Da bei der Unterstützung und Anerkennung des von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen **außerhalb der Arbeitszeit** geleisteten gemeinnützigen Engagements das Unternehmen nur eine sekundäre Rolle spielt, ist der „Corporate“-Aspekt nur ansatzweise verwirklicht, weshalb diese Form des Mitarbeiterengagements oft nicht zum Corporate Volunteering gezählt wird.

Den Beschäftigten bleibt völlig freigestellt, ob, wann, wo und wie sie sich in ihrer Freizeit engagieren. Diese Form hat häufig eine initialisierende Wirkung, weil die innerbetriebliche Diskussion in Gang gesetzt und mitunter entsprechende Aktivitäten und Projekte ausgelöst werden (SEITENWECHSEL 2000 zitiert nach LITTMANN-WERNLI 2002). Darum wird sie in diese Übersicht ebenfalls miteinbezogen. Das gemeinnützige Engagement von Angestellten, das diese in ihrer Freizeit leisten, kann vom Unternehmen auf die unterschiedlichsten Arten und in unterschiedlichem Ausmaß anerkannt, unterstützt und gefördert werden (SCHÖFFMANN 2001, S.108-112):

- *Informell (meist individuell bzw. nur nach Einforderung durch Arbeitnehmer):*
Das Unternehmen ermöglicht seinen Mitarbeitern ihr Engagement mit den Erfordernissen des Arbeitsplatzes in Einklang zu bringen; die Nutzung der Unternehmensressourcen (Kopierer, Fax, Räumlichkeiten, etc.) wird inner- oder außerhalb der Arbeitszeit gestattet; flexible Arbeitszeitgestaltung; Möglichkeit eines unbezahlten Urlaubs für gemeinnützige Aktivitäten; Wahrnehmung und Wertschätzung durch Personalverantwortliche
- *Formalisiert:*
anerkannter Brief, Empfang oder Veranstaltung der Unternehmensleitung als Dank und Anerkennung für alle engagierten Mitarbeiter; Verleihung von Auszeichnungen oder Preisen; interne Öffentlichkeitsarbeit, zum Beispiel ein Bericht in Unternehmenszeitung oder Intranet
- *Aktive Ermunterung durch Leitlinien oder Aktionen:*
nicht Reaktion auf das Engagement der Mitarbeiter, sondern aktivierende Ermunterung zur freiwilligen Betätigung stehen hier im Mittelpunkt; Einrichtung einer „Freiwilligenbörse bzw. Talent-Datenbank“; Vorstellung von Möglichkeiten sich zu engagieren, im Bereich der Personalentwicklung
Anerkennung der außerbetrieblichen Tätigkeit als legitimen und effizienten Weg, um für den Betrieb relevante Kompetenzen und Erfahrungen zu sammeln
- *Direkte Zusammenarbeit mit Gemeinwohlorganisationen*
Organisationen wird der direkte Zugang bzw. die direkte Ansprache der Mitarbeiter ermöglicht, zum Beispiel durch die internen Kommunikationskanäle; Matched Giving also Geld- oder Sachspenden bzw. unentgeltliche Dienstleistungen des Unternehmens für jene Organisationen, bei denen sich Mitarbeiter engagieren

2.3.2 Zeitkonten, Time-banks

Eine Möglichkeit von Corporate Volunteering ist die Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Aktivitäten während der Arbeitszeit auf Grundlage eines fixen Zeitbudgets (zum Beispiel stellt die Firma Ford weltweit jedem Mitarbeiter sechzehn Stunden im Jahr für gemeinnützige Tätigkeiten zur Verfügung).

2.3.3 Aktionstage, Day of Caring

An einem Tag pro Jahr bzw. bei kurzen, zeitlich begrenzten Einsätzen engagieren sich einzelne oder mehrere Abteilungen oder die Gesamtbelegschaft eines Unternehmens für gemeinnützige Zwecke. Aktionstage sind mit so genannten Teamprojekten vergleichbar, mit dem Unterschied, dass die Mitarbeitergruppe in dieser Zusammensetzung nur zur Aktion zusammenkommt und die Gruppengröße in der Regel übliche Teamgrößen bei weitem übersteigt. Der wesentliche Lerneffekt liegt hier nicht im Bereich der Teamkommunikation oder des Projektmanagements, sondern es geht aus der Sicht des Unternehmens darum der Betriebs- bzw. Unternehmenskultur positive Impulse zu geben. Beispiele für Aktionstage sind die Mithilfe beim Bau, bei der Reparatur oder Reinigung von gemeinnützigen Einrichtungen wie Spielplätzen, Sport- und Freizeitanlagen oder aber auch Ausflüge mit Personen im Rollstuhl.

2.3.4 Pro-bono-Dienstleistung

Die Pro-bono-Dienstleistung, sozusagen eine Sachspende im Dienstleistungsbereich, zählt sicher zu den Kernbereichen des Corporate Volunteerings und ist eine der Aktivitäten, die gerade für kleine und mittelständische Unternehmen gut realisierbar ist. Das Unternehmen erbringt dabei in seinem eigenen Kompetenzbereich unentgeltliche Leistungen für ein gemeinnütziges Anliegen oder eine Gemeinwohlorganisation. Beispiele sind etwa ein Malerbetrieb, der die Räume eines Jugendzentrums streicht; eine Fundraising-Agentur, die ein Spendenwerbekonzept entwickelt; Rechtsanwälte, die Asylwerber beraten; ein Restaurant, das eine gemeinnützige Veranstaltung bewirtet oder eine Werbeagentur, die eine Aufklärungskampagne kreiert.

2.3.5 Individuelle und Team-Entwicklungsprojekte

Bei diesen Projekten steht der Aus- und Weiterbildungscharakter im Vordergrund. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Anwendung und Vertiefung fachlicher Kompetenzen, sowie Kompetenzen im Bereich des Projekt- und Selbstmanagements. Die Bildungs- und Entwicklungsziele erfordern einerseits, dass von der Unternehmensseite einige Rahmenbedingungen und Erfordernisse an den Einsatz der Arbeitskräfte in einer gemeinnützigen Organisation zu definieren sind, andererseits müssen innerhalb dieser Institution geeignete Einsatzmöglichkeiten geschaffen werden, damit die angestrebten Ausbildungsziele, aber auch der Nutzen für die gemeinnützige Organisation realisiert werden können. Deshalb werden mit der Planung und Abwicklung solcher Projekte oftmals spezialisierte Agenturen als Vermittler beauftragt. Ein zusätzlicher langfristiger Nutzen für alle Beteiligten entsteht dadurch, dass der Kontakt zwischen am Projekt teilnehmenden Mitarbeitern und der sozialen Einrichtung häufig über den Einsatz hinaus bestehen bleibt.

2.3.5.1 Individuelle Entwicklungsprojekte

Bei so genannten *development assignments* werden einzelne Personen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung für einen zeitlich begrenzten Einsatz in einer gemeinnützigen Institution freigestellt. Der Mitarbeiter erhält die –frei wählbare– Aufgabe, ein konkretes Problem bei bzw. für eine gemeinnützige Organisation in einem genau definierten Zeitrahmen (z.B. innerhalb von zwölf Arbeitstagen eines Vierteljahres; „100-Stunden-Programm“) zu lösen. Beispiele für solche Aufgaben sind: ein Öffentlichkeits- oder Marketingkonzept zu erstellen, eine Veranstaltung zu organisieren oder um Unterstützung für ein bestimmtes Vorhaben bei anderen Unternehmen zu werben. Teilnehmer sind meist Fach- und Führungskräfte aus der unteren und mittleren Ebene mit den Aufgabenbereichen Abteilungs-, Projektleitung, Marketing, Public Relations, Produktmanagement u.a.m.

2.3.5.2 Teamprojekte

Teamprojekte („*Team challenge*“) bieten eine herausfordernde Aufgabenstellung, die innerhalb begrenzter Zeit (in der Regel innerhalb eines Tages) bewältigt werden muss. Sie wenden sich an feste, aber auch zukünftige Mitarbeitergruppen, die auch im Alltag gut zusammenarbeiten müssen (im Gegensatz zu den bereits beschriebenen

Aktionstagen). Sie sind vom Charakter her mit Outdoor-Trainings und ähnlichen am Markt angebotenen Teamseminaren vergleichbar, der wesentliche Unterschied liegt darin, dass die Aufgabe einem realen Zweck dient. Jedoch werden wie beim Outdoor-Training für den Zeitraum des Teamprojekts häufig Hierarchien auf den Kopf und das gesamte Team auf die Probe gestellt. Plötzlich sind andere Kompetenzen als im Arbeitsalltag gefordert, schnelle Entscheidungsfindung, Gruppenkommunikation und Kooperation sind nur einige der Lernerfahrungen, die im Rahmen eines solchen Projekts gesammelt werden können. Zusätzlich wird etwas Sinnvolles hinterlassen und einer Organisation geholfen, die diese Arbeitsleistung sonst nicht finanzieren könnte. Mögliche Aufgaben wären, einen Kindergarten zu renovieren, den großen Garten eines AIDS-Hospizes herzurichten oder eine Bibliothek neu zu ordnen, um nur einige Beispiele anzuführen.

2.3.5.3 Teamentwicklungsprojekte

Bei *Teamentwicklungsprojekten* („*Team development assignments*“) entspricht die Aktionsphase den oben beschriebenen Teamprojekten. Hinzu kommt die Aufgabe der Projektvorbereitung und –steuerung, der eventuell eine entsprechende Einführung in das Projektmanagement vorausgeht. Das Team renoviert also z.B. nicht nur den Kindergarten, sondern bereitet diese Aktion von der Aufgabendefinition, über die Ablaufplanung, bis hin zur Organisation der erforderlichen Hilfsmittel und Materialien auch entsprechend vor.

2.3.5.4 Sozialpraktikum

Beim *Sozialpraktikum* wirken einzelne Führungskräfte bzw. Mitarbeiter für einen begrenzten Zeitraum in einer sozialen Einrichtung mit und treten so unmittelbar mit Klienten sozialer Arbeit in Kontakt. So lernen sie andere Lebenswirklichkeiten kennen, werden für soziale und zwischenmenschliche Problemlagen sensibilisiert und erweitern damit ihre soziale und kommunikative Kompetenz. Einsätze in der Gefängnissozialarbeit, im AIDS-Hospiz, in der Suchthilfe, auf dem Drogenstrich oder in Einrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung sind mögliche Betätigungsfelder. Entsprechend adaptiert wird dieses Modell von manchen Unternehmen als Modul, z.B. in der Lehrlingsausbildung, eingesetzt, um die sozialen Kompetenzen der Auszubildenden zu erweitern.

2.3.6 Mentoring (Patenschaften)

Einzelne Fach- oder Führungskräfte beraten oder begleiten in der Regel einige Stunden pro Monat einzelne Personen bei konkreten Problemen oder in Krisensituationen. Die Mentorentätigkeit bietet für Berufstätige jeden Alters und jeder Ebene eine wirksame Möglichkeit, soziale, kommunikative und pädagogische Kompetenzen zu stärken und weiterzuentwickeln.

2.3.6.1 Mentoring im engeren Sinn

Der Einsatz als Mentor kann in unterschiedlichen Phasen des Berufslebens erfolgen.

- Bei der *Mentorentätigkeit am Beginn des Berufslebens* stehen oft Tätigkeiten wie Nachhilfeunterricht für Fremdsprachige, Berufsorientierung für Jugendliche oder Computerunterstützung in Jugend- oder Behinderteneinrichtungen im Zentrum der Patenschaft.
- Eine *Mentorentätigkeit in der Mitte des Berufslebens* kann durch die Berufs- und Lebenserfahrungen des Mentors anspruchsvollere erfüllen, wie z.B. die Begleitung von Mitarbeitern gemeinnütziger Organisationen in fachlichen Fragen (Betriebswirtschaft, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Personalmanagement, usw.).
- Durch *Mentorentätigkeit in der Endphase des Berufslebens* können Mitarbeiter unterschiedlicher Führungsebenen und Qualifikationen vor dem Ruhestand erleben, dass sie noch gebraucht werden und helfen können. So können sich sinnvolle Perspektiven über den letzten Arbeitstag hinaus entwickeln. Die Aufgaben können von der Begleitung ausländischer und sozial schwacher Kinder in ihrer Lernentwicklung, über die Unterstützung Jugendlicher in ihrer Berufs- und Lebensorientierung bis hin zur fachlichen Begleitung von (leitenden) Mitarbeitern der Gemeinwohlorganisationen reichen.

2.3.6.2 Partner im Management

Partner im Management, in England *Partner in Leadership* genannt, ist grundsätzlich mit der Mentorentätigkeit vergleichbar, es sind aber auf beiden Seiten Führungskräfte beteiligt.

Führungskräfte aus einem Wirtschaftsunternehmen stehen dabei nicht nur Führungskräften gemeinnütziger Organisationen mit Rat und Tat zur Seite, sondern auch umgekehrt.

2.3.6.3 Wirtschaft im Vorstand

Wirtschaft im Vorstand, auch *Business on Board* genannt, bedeutet, dass die Mitwirkung eigener Mitarbeiter in den Vorständen, Aufsichtsräten, Beiräten und ähnlichen Gremien gemeinnütziger Organisationen aktiv vom Unternehmen gefördert wird. Sie dient dadurch als Brücke zum Gemeinwesen, als Herausforderung für die jeweiligen Unternehmensmitarbeiter und zur gezielten Förderung der Gemeinwohlorganisation. Schon heute sind in zahlreichen Vorständen gemeinnütziger Vereine Mitglieder aus Wirtschaftsunternehmen zu finden. Meist ist dies jedoch mehr dem individuellen Engagement des einzelnen Mitarbeiters zuzuschreiben und weniger der aktiven Förderung durch sein Unternehmen. Die Übernahme von Leitungsverantwortung in einem Vorstand stellt z.B. für aufstrebende wie erfahrene Führungskräfte aus der Wirtschaft ein interessantes Lern- und Entwicklungsfeld dar. Jungmanager lernen in einer Vorstandsfunktion oft erstmals das strategische Entscheiden und Handeln für eine Gesamtorganisation, während sie im Unternehmen vielleicht nur für das Management eines Produktes verantwortlich sind. Senioremanager lernen Managementherausforderungen anderer Branchen und anderer Organisations- bzw. Unternehmenstypen kennen. Durch die Übernahme einer ehrenamtlichen Leitungsfunktion bei einer Gemeinwohlorganisation eröffnet sich ihnen ein Einblick in manchmal weitaus komplexere Handlungsfelder, als sie es aus ihrem eignen Unternehmen kennen. Außerdem kann so das persönliche gesellschaftliche Beziehungsnetz erweitert werden.

2.3.7 Secondment ¹

Die Übertragung des Begriffs Secondment auf die Arbeitswelt bedeutet, dass Mitarbeiter bei voller Bezahlung für die Durchführung konkreter Projekte in gemeinnützigen Institutionen für mehrere Monate oder sogar Jahre freigestellt werden. In der Regel stehen dabei das gemeinnützige Projekt und der langfristige Nutzen für die Beteiligten im Vordergrund. Secondments sind allerdings mit relativ hohen Freistellungskosten für das entsendende Unternehmen verbunden.

2.3.7.1 Entwicklungs-Secondment

Das *Entwicklungs-Secondment*, in den USA auch *Loaned Executive* oder *Loaned Employee* genannt, dauert meist ein halbes bis ein Jahr und wendet sich vor allem an mittlere und gehobene Führungskräfte in ihrer Karrieremitte. Der Mitarbeiter übernimmt als Secondee in der Gemeinwohlorganisation bestimmte Fach- und Führungsaufgaben.

2.3.7.2 Personaltausch

Personaltausch stellt sozusagen eine Mischung aus Entwicklungs-Secondment und Partner im Management dar. Die Führungskraft eines Unternehmens tauscht dabei mit einer entsprechenden Führungskraft in einer Gemeinwohlorganisation für eine oder zwei Wochen ihren Arbeitsplatz. Beide lernen aus der für sie neuen Arbeitssituation und können zugleich ihrer fremden Umgebung nützliche Anregungen geben. Ein solcher Tausch kann zum Beispiel zwischen betrieblichen Ausbildungsleitern und Schullehrern stattfinden, sodass ein wechselseitiges Verständnis für die jeweils andere Seite entsteht.

¹ Der Begriff „Secondment“ ist eigentlich die englische Bezeichnung für die Versetzung von Beamten, vor allem von Militärdienstleistenden, und entstand aus „Second Regiment“. Die Versetzung ist befristet und wird von der entsendenden Einheit finanziert. (SCHÖFFMANN 2001)

2.3.7.3 Secondment für den Übergang

Secondment für den Übergang, in England als *Secondment for Transition* bekannt, ist in der Form mit dem Entwicklungs-Secondment vergleichbar und richtet sich ebenfalls an Mitarbeiter der mittleren und oberen Führungsebenen, allerdings am Ende ihrer Karriere im Unternehmen. Dieses kann entweder altersmäßig bedingt sein oder aber durch Umstrukturierungssituationen und Personalabbau, in denen ihre Funktionen wegrationalisiert werden, hervorgerufen werden. Der Zeitraum für ein solches Secondment beträgt in der Regel ein oder zwei Jahre, der Einsatz kann aber auch als Kurzzeit-Secondment mit einer Dauer von 20 bis 40 Arbeitstagen gestaltet sein. In dieser Zeit arbeitet der Mitarbeiter in einer Gemeinwohlorganisation seiner Wahl an einer anspruchsvollen Aufgabe und entdeckt so alte wie neue Kompetenzen. Nach dieser Zeit erschließen sich mit einiger Wahrscheinlichkeit Möglichkeiten für ein weiteres ehrenamtliches oder berufliches Engagement in dem neu entdeckten Feld. Oder der Mitarbeiter wagt den Schritt in die Selbstständigkeit – z.B. als Berater.

Als Vorbereitung auf die Pension werden solche Programme auch *Rentiree Volunteering* genannt.

3 Die Bedeutung von CV im HRM

Das unbestrittene grundlegende Ziel aller Corporate Volunteering-Programme ist sicherlich, gemeinnützige, wohltätige und andere freiwillige Gruppen dabei zu unterstützen, die Bedürfnisse der Gesellschaft zu erfüllen. Dies soll bei allen Diskussionen und Nutzenabwägungen auch immer im Vordergrund stehen und wird auch nicht durch diese vorliegende Arbeit angezweifelt. Untersucht wird (und wurde in den dieser Arbeit zugrunde liegenden Studien und Literatur) lediglich die Frage, ob und in welcher Weise Ziele und Bedürfnisse des Personalmanagements beeinflusst werden.

In den vergangenen Jahrzehnten wurden als Gründe für den Einsatz von Corporate Volunteering vor allem die dadurch im Umfeld der Unternehmen hervorgerufenen Auswirkungen gesehen. In der Literatur (vgl. u.a. LITTMANN-WERNLI 2002, ZAPPALA 2004, SCHÖFFMANN 2001) werden zahlreiche, unterschiedliche positive Effekte angeführt, wie zum Beispiel:

- Verbesserung der Reputation bzw. des Images des Unternehmens
- steigender Druck zu sozialer Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit durch Konsumenten, Regierungen und Nicht-Regierungsorganisationen „NGOs“
- Indizes und Rankings, die die Corporate Citizenship Aktivitäten von Unternehmen erfassen und bewerten
- verbesserter Zugang zu Kapital und Steigerung des Shareholder Value an den Finanzmärkten (z.B.: steigende Anzahl an Fonds, deren Investitionsentscheidungen sich an Nachhaltigkeit, umweltbewusstem und ethischem Handeln und auch sozialer Verantwortung der Unternehmen orientieren)
- langfristige Verbesserung der Standortbeziehungen
- Innovationsförderung und Verbesserung der Dienstleistungsqualität im Kerngeschäft

In der letzten Zeit verlagert sich der Blick jedoch immer mehr von den externen Auswirkungen auf das Umfeld der Unternehmen hin zu den internen Einflüssen, vor allem in Hinsicht auf die Beschäftigten des Unternehmens. Damit wird nun ein Bereich berührt, der auch im Mittelpunkt der Interessen des Personalwesens steht (ZAPPALA 2004).

Dies zeigt sich unter anderem auch deutlich an den Erwartungen der Unternehmen, die diese in Corporate Volunteering setzen. Auf die Frage, welche positiven Auswirkungen für das Unternehmen durch die Unterstützung des gemeinnützigen Arbeitnehmerengagements erwartet werden, antworteten deutsche Unternehmen:

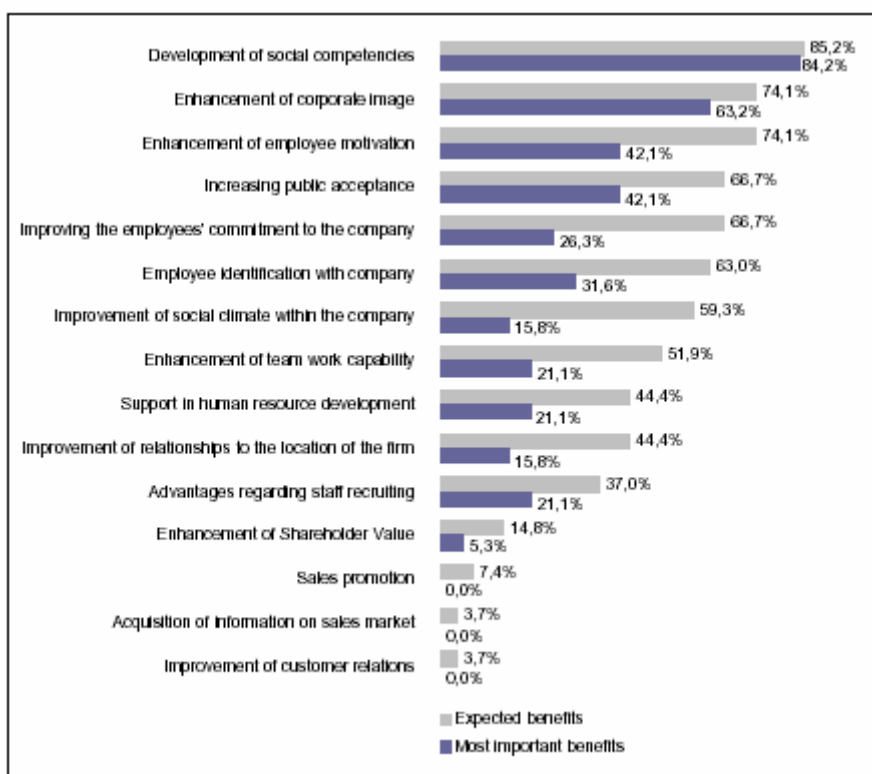


Abbildung 3: durch Corporate Volunteering erwartete Auswirkungen

Quelle: Herzig 2004

Viele der genannten erwarteten Auswirkungen, wie zum Beispiel verbesserte Motivation und Commitment der Arbeitnehmer, entwicklungsbezogene Vorteile, verbesserte Teamfähigkeit oder Vorteile in der Personalbeschaffung stehen in Zusammenhang mit den üblicherweise auch durch das Personalmanagement betreuten Aufgabenbereichen (HERZIG 2004).

Obwohl es (noch) relativ wenig Literatur zur Dokumentation eines Verhältnisses zwischen HR-Zielen und Corporate Volunteering-Programmen gibt, scheinen also klare Indikatoren für eine solche Verbindung zu existieren. Besonders bei der Personalbeschaffung und -bindung, der Motivation der Mitarbeiter und bei der Entwicklung von diversen Fähigkeiten der Arbeitnehmer gibt es Vorteile gemeinnützigen Arbeitnehmerengagements, die mit der Personalfunktion in Zusammenhang stehen. Das Fehlen von qualitativ hochwertigen Werkzeugen zur Messung des Nutzens von Corporate Volunteering-Programmen wird als Hauptursache für die geringe Existenz von Literatur zur Dokumentation des Verhältnisses von HR und Employee Volunteering gesehen. In steigendem Ausmaß berichten jedoch Erhebungen, dass Unternehmen beginnen, HR-Aktivitäten mit den Auswirkungen von Corporate Volunteering-Programmen zu verknüpfen und dass Personalmanager beginnen, die Vorteile des Erreichens von HR-Zielen durch Employee Volunteering zu sehen (vgl. POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2005). Viele Corporate Volunteering-Aktivitäten können dabei signifikante Ergänzungen zu bestehenden Human Resource Management Systemen sein (CAUDRON 1994) bzw. eine wesentliche Rolle spielen, die Herausforderungen, mit denen Personalmanager konfrontiert sind, zu meistern. So kann ein direkter Nutzen zum Unternehmensergebnis beigesteuert werden (TUFFREY 2003).

Es erscheint daher wenig verwunderlich, dass aktuelle Daten des amerikanischen „*Community Involvement Index*“ aus dem Jahr 2003 zeigen, dass die Personalabteilungen ihre Beteiligung als Stakeholder an community relations (CR) programs gesteigert haben.

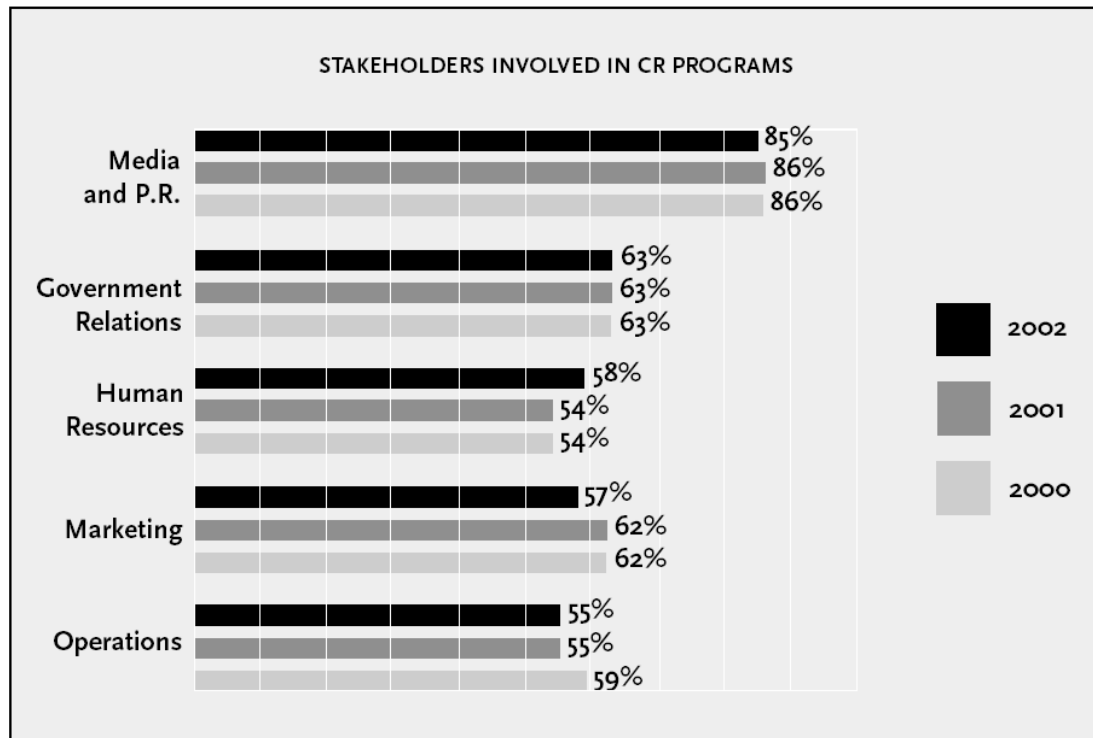


Abbildung 4: in Community Relationship-Programmen involvierte Abteilungen

Quelle: The Center for Corporate Citizenship 2003

Von 151 Personalmanagern aus unterschiedlichen Branchen, die sich an der Erhebung beteiligten, waren 58% der Personalabteilungen in CR Programme involviert. (THE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP 2003)

Eine aktuelle Studie des *Centre for Sustainability Management* im Rahmen derer 2004 die Corporate Volunteering-Aktivitäten und deren Einflussfaktoren der 120 größten (nach einem umsatzbezogenen Ranking der Frankfurter Allgemeinen Zeitung) Unternehmen Deutschlands untersucht wurden, liefert ähnliche Daten:

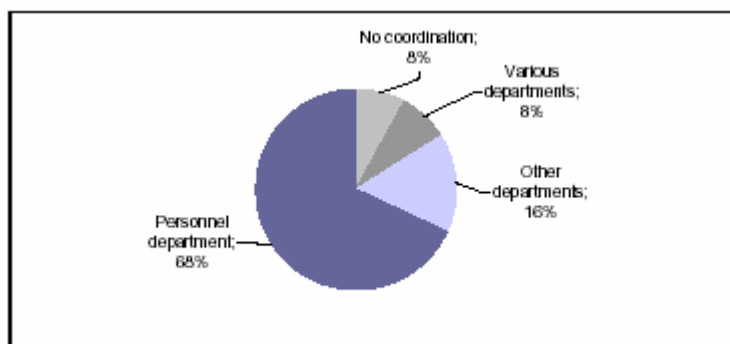


Abbildung 5: Koordination von Corporate Volunteering Aktivitäten

Quelle: Herzig 2004

In mehr als zwei Dritteln der untersuchten Unternehmen Deutschlands erfolgt die Koordination und Kontrolle der Corporate Volunteering-Aktivitäten durch die Personalabteilung (HERZIG 2004).

Zusätzlich zeigte die 2002 an 100 Unternehmen mit insgesamt über 5 Millionen Beschäftigten durchgeführte Studie *Practices in Corporate Employee Involvement Programs*, dass 85% der teilnehmenden Unternehmen Corporate Volunteering-Aktivitäten durchführen und 29% davon diese auch mit HR-Zielen verbinden. (CONSULTING NETWORK 2002)

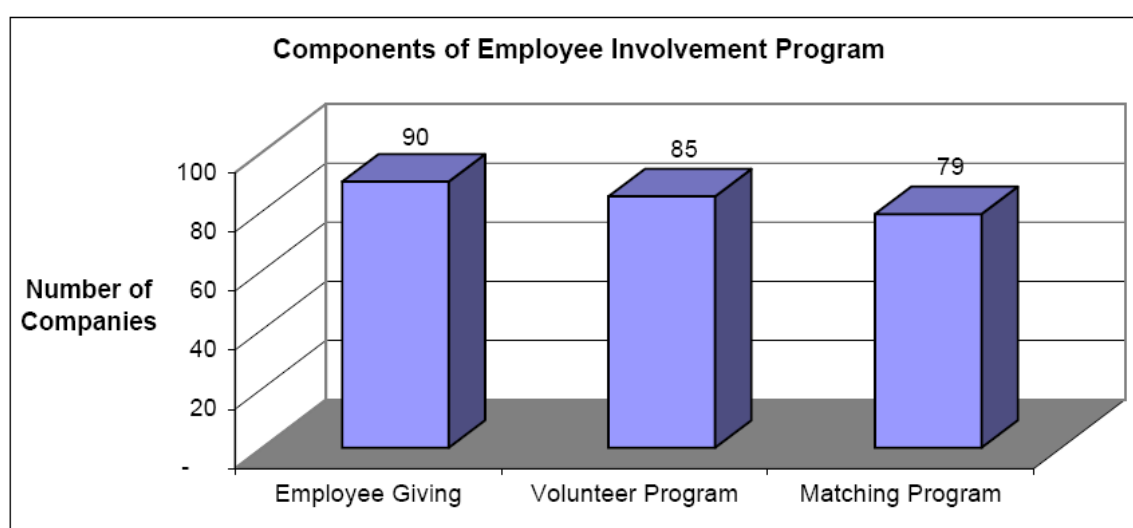


Abbildung 6: Durchgeführte Corporate Citizenship Aktivitäten

Quelle: Consulting Network 2002

Auch eine aktuelle Studie des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung zum Thema „*Corporate Citizenship: Das Unternehmen als guter Bürger*“ zeigt, dass sich vier von fünf Unternehmen für wohltätige Zwecke engagieren und dass dieses Engagement auch „ökonomisch vernünftig“ ist. Die Mitarbeiterfreistellung zur Erfüllung ehrenamtlicher Tätigkeiten ist dabei in jedem zweiten mittelständischen Unternehmen (in Großunternehmen sogar in rund 70% der Fälle) gelebte Praxis. Der Nutzen für das innerbetriebliche Klima wird von den meisten Unternehmen zwar gesehen, als personalpolitisches Instrument wird ein solcher Einsatz jedoch nur selten aufgefasst, obwohl personalpolitische Zielsetzungen von immerhin 58,8% der Unternehmen als Gründe für ihr Engagement als „Corporate Citizen“ angeführt werden.

Meist werden Mitarbeiterfreistellungen für soziale Aktivitäten als vertrauensbildende Maßnahme oder als Selbstverständlichkeit innerhalb der Firmenkultur gesehen. Eine gezielte Planung von Secondment-Programmen, in denen Mitarbeiter sich untereinander besser kennen lernen bzw. soziale Kompetenzen erwerben, findet jedoch nur selten statt.

Bezüglich möglicher Unterschiede von Corporate Citizenship-Aktivitäten bezogen auf die Unternehmensgröße zeigt dieselbe Studie, dass sich selbst von den Kleinstunternehmen ca. vier von fünf Unternehmen für wohltätige Zwecke engagieren, was dem deutschen Durchschnitt für alle Unternehmen entspricht. Kleine und mittlere Unternehmen (bis max. 99 Beschäftigte) engagieren sich sogar ungleich stärker, sie wenden im Verhältnis zum Umsatz rund drei Mal mehr für Corporate Citizenship auf als größere Unternehmen (vgl. MAASS / CLEMENS 2002).

Amerikanische Studien wie der *Walker Loyalty Report* zeigen, dass zwar mehr größere als kleinere Unternehmen Volunteering-Programme auch auf formeller Basis ausarbeiten und betreiben, die Zahl der Mitarbeiter, die sich an Volunteering-Aktivitäten beteiligen, aber in kleinen wie größeren Unternehmen mit rund einem Viertel der Beschäftigten annähernd gleich ist.

Bezüglich demografischer Unterschiede der an Corporate Volunteering-Programmen beteiligten Mitarbeiter zeigt diese Studie, dass

- Frauen eher an Corporate Volunteering-Aktivitäten teilnehmen als Männer (28% vs. 20%)
- von den älteren Mitarbeitern (über 55 Jahren) nur eine unterdurchschnittliche Anzahl (17%) an gemeinnützigen Aktivitäten teilnimmt.
- je höher ein Angestellter in der betrieblichen Hierarchie steht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er sich im Rahmen von Corporate Volunteering-Programmen engagiert (zum Beispiel fast vier von zehn Mitarbeitern im mittleren und höheren Management)

(vgl. WALKER 2003)

Ergebnisse der Studie *The Link Grows Stronger* (POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2000) zeigen, dass der durch Corporate Volunteering generierte Nutzen von großen amerikanischen Unternehmen auch erfasst wird. 84% der Befragten geben an die Vorteile für das Unternehmen zu messen, und 81% messen auch den Nutzen für die Beschäftigten. Jedoch zeigt sich auch, dass kleinere Unternehmen die Auswirkungen von Corporate Volunteering oft nicht systematisch erheben.

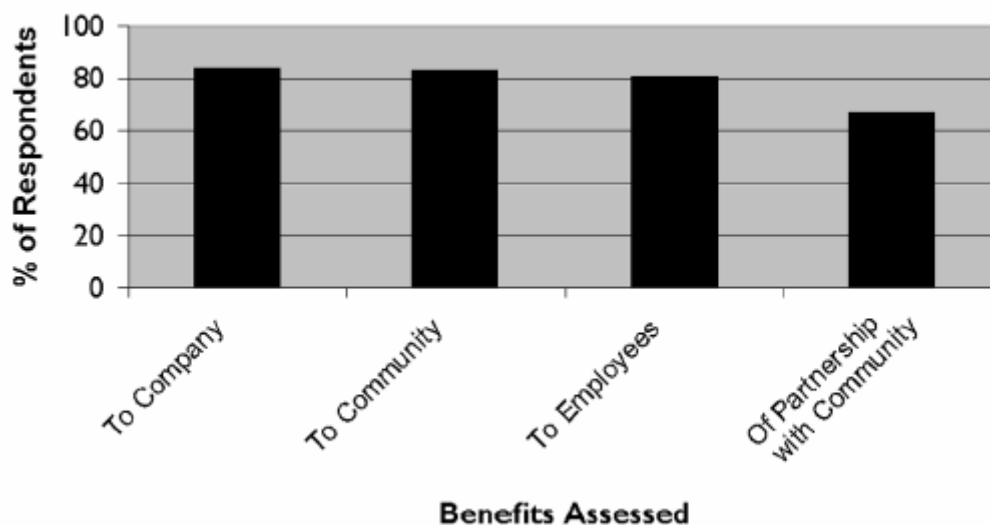


Abbildung 7: Nutzevaluierung von Corporate Volunteering
Quelle: Points of Light Foundation 2000

Immer mehr Hinweise legen dar, dass ein mit der Gesamtstrategie des Unternehmens abgestimmtes Corporate Volunteering-Programm einen ROI (*return on investment*) bewirken kann. Gewinne werden vor allem durch Verbesserungen in folgenden Bereichen erreicht:

- Arbeitsmoral der Arbeitnehmer: diese kann wiederum zu einer größeren Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber führen
- Personalbeschaffung: Corporate Volunteering-Aktivitäten des Unternehmens stellen -gerade für heftig umworbene Arbeitnehmer- ein zusätzliches Argument dar, um ein Arbeitsplatzangebot anzunehmen
- Entwicklung von Fähig- und Fertigkeiten der Arbeitnehmer: Freiwilligenarbeit unterstützt die Entwicklung neuer und die Anwendung bestehender Kenntnisse
- Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Umwelt: kann helfen das Unternehmen von seinen Mitbewerbern zu unterscheiden
- Reputation als verantwortungsbewusstes Mitglied der Gesellschaft „corporate citizen“: durch Kunden wie Finanzinvestoren

(POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2005, S.6)

Zumindest drei dieser fünf Bereiche, in denen sich Corporate Volunteering positiv auswirkt, betreffen -gängigen Definitionen zu Folge- Kernbereiche des Personalmanagements.

Im Sinne einer strukturierten und methodischen Vorgangsweise wird im folgenden Teil der Arbeit, anstatt die Auswirkungen von einzelnen Corporate Volunteering-Aktivitäten zu beschreiben und zu diskutieren, vorerst einmal eine Definition der Aufgabenfelder der Personalfunktion zugrunde gelegt werden. Daran anschließend wird dargestellt, für welche Problemstellungen sich Maßnahmen des Corporate Volunteering eignen. Durch die bisherigen Erfahrungen mit Corporate Volunteering und die dabei beobachteten Auswirkungen sollen die zu den jeweiligen Aufgaben passenden Maßnahmen identifiziert und zugeordnet werden.

3.1 Aufgabenfelder des Personalmanagements

Wenngleich auch je nach zugrunde liegendem Ansatz und Zugang zur Problematik unterschiedliche Beschreibungen und Definitionen der Aufgaben des Personalmanagements auffindbar sind, so zeigt sich doch auch in den unterschiedlichen Definitionen eine weitgehende Überschneidung bzw. Übereinstimmung bezüglich gewisser „Basisprobleme“, deren Lösung bzw. Bearbeitung jedenfalls dem Personalmanagement zugeschrieben wird.

3.1.1 Personalprobleme nach Eckhardstein

Dudo von Eckhardstein (ECKHARDSTEIN 2002, S.365) beschreibt folgende Personalprobleme als Ansatzpunkte des Personalmanagements:

- Motivationsproblem
- Qualifikationsproblem (Personalentwicklung)
- Verfügbarkeitsproblem (Personalbeschaffung und –bindung)
- Personalkostenproblem

Im Zentrum der Bemühungen des Personalmanagements steht demnach neben einer möglichst kosteneffizienten Vorgangsweise, einerseits der Versuch geeignetes Personal für das Unternehmen bereitzustellen und auch im Unternehmen zu halten, andererseits die fortlaufende Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter und das Bemühen, u.a. mittels entsprechender Anreizgestaltung, die Mitarbeiter zu motivieren, möglichst umfassend zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen.

3.1.2 Entwicklungsorientiertes Personalmanagement

Das Konzept des „entwicklungsorientierten Personalmanagements“ beschreibt als Kernfunktionen des Personalmanagements:

- Personalaktivierung
- Personallenkung
- Personalbindung

Entwicklungsorientiertes Personalmanagement vergleicht die Steuerung der Human Resources (Qualifikationen und Motivationen) mit einem Evolutionsprozess. Personalpolitik fungiert dabei als eine von mehreren Einflussquellen auf die Variation, Selektion und Retention von Qualifikationen und Motivationen.

Unter Personalaktivierung werden alle Bereiche des Personalmanagements verstanden, die dem Unternehmen neue Qualifikationen und Motivationen zugänglich machen, das sind vor allem Personalbeschaffung und –entwicklung, sowie veränderter Personaleinsatz, d.h. Versetzung von Mitarbeitern.

Personallenkung betrifft die Selektion von erwünschten Qualifikationen und Motivationen durch Auswahl, Beurteilung und Freisetzung von Personal, sowie die Gestaltung von Entgelt- und Anreizsystemen.

Unter Personalbindung werden alle Aktivitäten zur Sicherung der Qualifikationen und Motivationen verstanden, dies geschieht vor allem durch motivationale Personalbindung und Integration der Mitarbeiter in die Organisation. (KLIMECKI / GMÜR 2001, S. 110 ff)

3.1.3 Human Resource Management-Ansatz

Über die herkömmliche Konzeption der Personalfunktion hinausgehend, bemüht sich der an US-Business Schools entwickelte „*Human Resource Management-Ansatz*“ um eine ganzheitliche Sichtweise der Integration von Personal und Arbeit bei allen unternehmerischen Entscheidungen. Die Mitarbeiter werden dabei als wichtigster Wettbewerbsfaktor des Unternehmens betrachtet, die so geführt, motiviert und

entwickelt werden müssen, dass dies zum Erreichen der Unternehmensziele beiträgt. HR-Aktivitäten setzen dabei vor allem an der individuellen Leistung an und tragen dadurch zur Produktivität und schließlich zur Unternehmensleistung bei. Human Resource Management wird in steigendem Maße als wichtige Quelle organisationaler Effektivität erkannt und beschrieben.

Zusammengefasst basiert der Human Resource Management-Ansatz einerseits auf einem verhaltenswissenschaftlichen Fundament, gekennzeichnet durch die Betonung der Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter, die geweckt, erhalten und weiterentwickelt werden müssen. Weiters orientiert sich der Ansatz auch in ökonomischer Hinsicht neu, da Personal nicht nur als Kostenfaktor betrachtet wird, sondern vor allem auch als Vermögensanlage, die es zu erhalten und zu vermehren gilt. Das spezifisch Neue an diesem Ansatz besteht unter anderem darin, dass bislang getrennt betrachtete personalwirtschaftliche Teilfunktionen wie Personalplanung, -beschaffung, -auswahl und -entwicklung in ihrem Zusammenhang erkannt und als integrative Problemlösungskonzepte behandelt werden. (vgl. OECHSLER 1994, S.15-19)

Für die folgenden Aufgaben des Personalmanagements oder HRMs, die auch bei unterschiedlichen zugrunde liegenden Annahmen, Sichtweisen oder Definitionen von Personalmanagement zum Kern des Tätigkeitsbereiches gezählt werden, sollen Einsatzbereiche und Potentiale von Corporate Volunteering näher betrachtet werden:

- Personalbeschaffung
- Personalbindung
- Personalabbau
- Personalentwicklung
- Team- und Organisationsentwicklung
- Motivation und Einstellungen zur Arbeit (Commitment) verbessern
- Personalkosten minimieren, Leistungsbeiträge des Personals zur Produktivität bzw. zur Erreichung der Unternehmensziele maximieren

3.2 Corporate Volunteering und Personalbeschaffung

Laut Daten des Österreichischen Arbeitsmarktservices AMS wurde im Monat Dezember 2005 die höchste Arbeitslosenzahl in absoluten Zahlen seit 1945 erreicht (Mitteilung der Austria Presse Agentur APA vom 3.1.2006).

Trotz derzeit steigender Arbeitslosigkeit in Österreich und ganz Europa ist und bleibt recruiting, also die Beschaffung geeigneter Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt, ein kritischer Erfolgsfaktor für die meisten Unternehmen und damit eine wesentliche Herausforderung für das Personalwesen.

Die Points of Lights Foundation fand in ihrer im Jahr 2000 publizierten Studie heraus, dass 58% der an der Studie teilnehmenden Unternehmen Corporate Volunteering-Programme zur Unterstützung der Personalbeschaffung und –bindung einsetzen (POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2000). Firmen wie IBM, Microsoft und General Motors weisen im Rahmen der Unternehmensinformationen für Bewerber insbesondere auf ihre gemeinnützigen Aktivitäten hin, um so potentielle Mitarbeiter auf ihre Werte und Einstellungen als Arbeitgeber aufmerksam zu machen (TUFFREY 2003). Auch die Ergebnisse australischer Forschungen zeigen die Bedeutung von Corporate Volunteering, um als besonders attraktiver Arbeitgeber „employer of choice“ zu gelten und am Arbeitsmarkt die besten Bewerber anzuziehen (ZAPPALA 2004).

1994 stimmten in Großbritannien 88% eines repräsentativen Samples der Gesamtbevölkerung der Aussage zu, dass ein Unternehmen, das sich in der Gesellschaft und für das Gemeinwohl engagiert, ein guter Arbeitgeber sei. Trotzdem stellt sich die Frage, ob diese generelle Aussage zu einer höheren Attraktivität von Unternehmen, die sich gemeinnützig engagieren, für potentielle Arbeitnehmer führt, bzw. ob es solchen Unternehmen gelingt, die „besseren Bewerber“ am Arbeitsmarkt für sich zu gewinnen. Doch auch dafür gibt es entsprechende Anzeichen:

Eine internationale Studie, in der 1993 fast 700 Universitätsabsolventen hauptsächlich wirtschaftlicher Studienrichtungen aus 23 Ländern über ihre Erwartungen an zukünftige Arbeitgeber befragt wurden, ergab eine „gute Reputation

des Unternehmens“ als zweitwichtigsten Faktor nach dem erwartbaren Karrierepotential, aber noch vor der Bezahlung oder fringe benefits. Bei näherer Befragung nach „guter Reputation“ wurde „being a good corporate citizen“ mehr Bedeutung zugemessen, als finanziellen Faktoren oder dem Profit (beide Studien zitiert nach TUFFREY 1995, auch TUFFREY 2003 erwähnt ähnliche Ergebnisse amerikanischer Studien).

Dass die Förderung gemeinnützigen Arbeitnehmerengagements die Unternehmensposition vor allem in hart umkämpften Personalmärkten verbessert und so die Attraktivität des Unternehmens für die besten potentiellen neuen Mitarbeiter steigert, zeigen auch Erfahrungen aus den Niederlanden. Diese belegen, dass qualifizierte Bewerber nach solchen Programmen fragen und ihre Bewerbungen danach ausrichten (SCHÖFFMANN 2000a).

Die im Rahmen des Forschungsprojekts „*Measuring Employee Volunteer Programs: The Human Resources Model*“ befragten Personen waren der Meinung, dass Corporate Volunteering-Programme den Prozess der Personalbeschaffung in folgenden zwei Kernbereichen besonders unterstützen:

- Zugang zu den „besten Köpfen“ wird erleichtert
- Anziehung von Personen, die Interesse am Gemeinwesen haben

(POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2005)

Auch für den deutschsprachigen Raum zeigt eine aktuelle Studie des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung zum Thema „*Corporate Citizenship: Das Unternehmen als guter Bürger*“, dass Unternehmen, die unter Facharbeitermangel leiden, das Mittel der Freistellung häufiger als strategisches Instrument als der Durchschnitt der Unternehmen nutzen, um sich so nach außen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und auf diesem Wege die eigenen Personalrekrutierungschancen zu erhöhen. Dass diese Unternehmen mit den Erfolgen in der Regel zufrieden sind, spricht für diesen Ansatz, dessen strategischer Wert jedoch unterschätzt wird (MAASS / CLEMENS 2002).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Personalrekrutierung auf dem Arbeitsmarkt erleichtert werden kann, wenn durch gemeinnützige Aktivitäten das Unternehmensimage verbessert wird.

3.3 Corporate Volunteering und Personalbindung

Schon im Rahmen der Erörterung der Einflüsse von Corporate Volunteering auf die Personalbeschaffung wurde auf das Ergebnis einer amerikanischen Studie verwiesen, die belegt, dass 58% der an der Studie teilnehmenden Unternehmen Corporate Volunteering-Programme zur Unterstützung der Personalbeschaffung und –bindung einsetzen (POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2000).

Da durch Corporate Volunteering den Interessen und Fähigkeiten der Arbeitskräfte vermehrt Beachtung geschenkt wird und diese oft auch aus einer neuen Perspektive gesehen werden, können sich positive Auswirkungen sowohl auf die Unternehmensbindung von Mitarbeitern, als auch auf das Betriebsklima ergeben (SCHUBERT 2002, S. 34f).

Eine Untersuchung des Council on Foundations gemeinsam mit der Walker Information ergab, dass die Corporate Volunteering Aktivitäten eines Unternehmens einen positiven Effekt auf die mittlere Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter hat. Dies wird auch von John Weiser und Simon Zadek in *Conversation with Disbelievers* besonders hervorgehoben, die diese Untersuchung zitieren und festhalten, dass die Unterstützung von gemeinnützigem Arbeitnehmerengagement durch eine Firma ein Schlüsselfaktor ist, der die Empfindungen der Arbeitnehmer über ihre Jobs direkt beeinflusst. Zum Beispiel sind Arbeitnehmer, wenn sie an Corporate Volunteering Aktivitäten des Arbeitgebers teilgenommen haben, zu 30% mehr bereit auch in Zukunft für diese Firma zu arbeiten und zu deren Erfolg beizutragen (WEISER / ZADEK 2000).

Einige Unternehmen gehen davon aus, dass durch Corporate Volunteering auch eine Verringerung von krankensstandsbedingten Abwesenheitszeiten und Fluktuation

erreicht werden kann (DORANDO / SCHÖFFMANN 2000). Der Nachweis eines derartigen Zusammenhangs hätte jedenfalls einen bedeutenden Einfluss auf die Personalkosten bzw. den Gewinn von Unternehmen, wie an folgenden zwei Beispielen exemplarisch verdeutlicht werden soll:

- Einerseits haben Untersuchungen zur Ursache von Krankenständen ergeben, dass viele Faktoren eher in arbeitsbezogenen –also vom Arbeitgeber direkt beeinflussbaren- Umständen als in der Gesundheit begründet liegen. Andererseits erwirtschaften Unternehmen mit einer geringeren durchschnittlichen Anzahl an Krankenstandstagen pro Mitarbeiter höhere Gewinnspannen, wie in folgender Abbildung graphisch dargestellt wird:

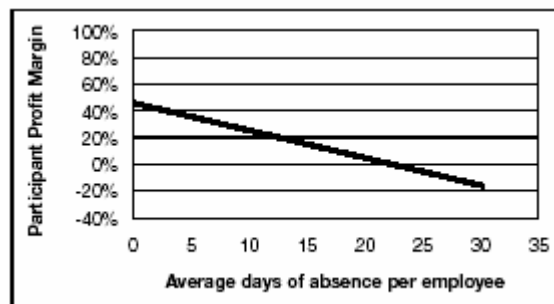


Abbildung 8: Vergleich von krankenstandsbedingten Abwesenheitstagen und Unternehmensgewinn

Quelle: Tuffrey 2003, S.8

- Auch Fluktuation ist ein bedeutender Kostenfaktor der Personalkosten. Im Jahr 2000 schätzte das –auf Humankapitalfragen spezialisierte- amerikanische Beratungsunternehmen Aon die Kosten, einen Mitarbeiter durch einen anderen zu ersetzen, auf das halbe Jahresgehalt dieses Mitarbeiters, ohne den Verlust an intellektuellem Kapital durch das Ausscheiden des Mitarbeiters mit einzuberechnen.

(TUFFREY 2003)

3.4 Corporate Volunteering und Personalabbau

Die Wahrnehmung sozialer Verantwortung verlangt von Unternehmen auch ein entsprechend glaubwürdiges Verhalten bei wirtschaftlich oder organisatorisch bedingtem Personalabbau.

Frühpensionisten mit 55 Jahren sind zwar unter Umständen an das Ende ihrer betrieblichen Karriere gelangt, die Frustration über mangelnde Aufgaben oder Perspektiven kann jedoch auch auf den ehemaligen Arbeitgeber projiziert werden. Arbeitgeber, die Möglichkeiten für neue Aufgaben etwa im sozialen Bereich aufzeigen, bleiben den ehemaligen Mitarbeitern in guter Erinnerung (SCHÖFFMANN 2000a).

Einzelne Formen des Corporate Volunteerings können gezielt zur Abfederung personalwirtschaftlicher Übergangssituationen eingesetzt werden:

Secondment for Transition:

Vor allem Führungskräfte am Berufsende bzw. in Umstrukturierungssituationen, in denen ihre Funktionen wegrationalisiert werden, finden durch ein solches Secondment für den Übergang oft eine neue berufliche Existenz oder einen leichteren Einstieg in einen aktiven Ruhestand. Es gibt Unternehmen, in denen Arbeitskräfte nach einer Organisationsänderung zwar keine Aufgaben mehr haben, aufgrund der Firmenkultur oder auch durch rechtliche Bestimmungen, wie etwa des Kündigungsschutzes für pragmatisierte Beamte, zum Beispiel bei der österreichischen Post und Bahn, jedoch nicht gekündigt werden, sondern bei vollen Bezügen täglich an einem leeren Schreibtisch Platz nehmen.

Der Zeitrahmen für ein *Secondment for Transition* beträgt meist ein bis zwei Jahre oder -als Kurzzeit-Secondment- 20 bis 40 Arbeitstage, während der sich der Mitarbeiter einer Aufgabe in einer Gemeinwohlorganisation widmet. Oft ist damit bereits ein Übergang in den Ruhestand möglich, oder es ergeben sich im Anschluss an diese Zeit weitere Möglichkeiten zur Betätigung in dem neu entdeckten Arbeitsbereich, oder der Schritt in die Selbstständigkeit, zum Beispiel als Berater,

wird gewagt. Neben den Vorteilen für die Mitarbeiter durch die Eröffnung neuer beruflicher oder nachberuflicher Perspektiven steht für die Unternehmen eine Verringerung der Frustration der ehemaligen Mitarbeiter und eine meist positive Erinnerung an den ehemaligen Arbeitgeber im Vordergrund.

Beispiele aus der ausländischen Praxis zeigen, dass derartige Angebote von einem Großteil wahrgenommen und dem bezahlten „Nichtstun“ vorgezogen werden.

Mentorentätigkeit am Berufsende:

Auch bei der Mentorentätigkeit am Berufsende können sinnvolle Perspektiven über den letzten Arbeitstag hinaus entwickelt werden. Die Mitarbeiter fallen in kein „Sinn-Loch“, sondern erfahren, dass sie gebraucht werden und helfen können. Menschen mit Berufs- und Lebenserfahrung, mit Kompetenz und Kontakten können so zum Beispiel Jugendliche bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz, beim Schreiben von Bewerbungen und bei der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche unterstützen. (vgl. SCHÖFFMANN 2001, S.131 ff)

3.5 Corporate Volunteering und Personalentwicklung

Human Resource Management ist stark verknüpft mit den Zielen und Strategien des gesamten Unternehmens, und die Personalentwicklungsstrategie muss daher in die Gesamtstrategie integriert sein. Geht man entsprechend den Annahmen des Human Resource Management-Ansatzes weiters davon aus, dass Mitarbeiter eine wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste Grundlage für Wettbewerbsvorteile („competitive advantages“) des Unternehmens darstellen und daher einen besonderen Investitionsschwerpunkt darstellen sollten, so stellt sich die Frage, ob und wie die Personalqualität durch Corporate Volunteering verbessert werden kann.

In der Studie „*The Link Grows Stronger*“ wurde herausgefunden, dass in 60% der 248 befragten amerikanischen Unternehmen Corporate Volunteering zur Personalentwicklung eingesetzt wird (POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2000). Auch die meisten deutschen Unternehmen berichten von einem positiven Einfluss

auf die Entwicklung von Qualifikationen der Mitarbeiter durch Corporate Volunteering (VIS A VIS 2001). Davon betroffen sind jedoch nicht nur diejenigen Projekte, die von vornherein als Entwicklungsprojekte für Arbeitnehmer konzipiert wurden, sondern es bieten alle Formen von gemeinnützigen Tätigkeiten differenzierte persönliche und gruppenbezogene Entwicklungsmöglichkeiten. Unternehmensweit durchgeführte Aktionstage können so zum Beispiel zum Aufbau informeller Netzwerke und zum Abbau interner Barrieren führen, was sich in weiterer Folge positiv auf die Kommunikations- und Teamfähigkeit aller Beteiligten auswirkt (SCHUBERT 2002, S.35).

Gemeinnütziges, bürgerschaftliches Engagement fördert managementrelevante Schlüsselkompetenzen, die in der familiären Erziehung und auch in der regulären Schul- und Berufsausbildung nicht immer vermittelt werden. Als Ergänzung zu bestehenden Qualifizierungs- und Entwicklungsprogrammen bietet Corporate Volunteering zudem eine Realitätsnähe, die bei herkömmlichen Seminarangeboten üblicherweise nicht zu finden ist (SCHÖFFMANN 2000a). Auch in der Studie der Points of Light Foundation waren die Befragten davon überzeugt, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter durch Corporate Volunteering-Aktivitäten genauso effektiv entwickelt werden, wie durch andere traditionelle Personalentwicklungsmaßnahmen (POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2005).

Um darzustellen, welche Fähigkeiten im einzelnen durch unterschiedliche Arten von Corporate Volunteering entwickelt werden können, werden im Folgenden die Ergebnisse einiger Erhebungen aus dem amerikanischen und britischen Raum wiedergegeben (alle zitiert nach TUFFREY 1995):

- Die Evaluation von 84 Entwicklungsprojekten hat ergeben:
 - viele Fähigkeiten (Zeitmanagement, Daten sammeln und analysieren, individuelle Initiativen ergreifen) wurden verbessert
 - Kommunikation war die am meisten benötigte Fähigkeit
 - als positive Auswirkungen am Arbeitsplatz wurden besseres Management von Zeit und Personen am öftesten genannt
- In einer Befragung von 70 Secondees gaben 40% die Verbesserung einer bestimmten Fähigkeit als den hauptsächlichen Vorteil der gemeinnützigen Tätigkeit an.

- Eine 1993 durchgeführte Erhebung unter 722 Personen, die durch Corporate Volunteering-Aktivitäten, wie zum Beispiel „Wirtschaft im Vorstand“, als Berater tätig waren, ergab, dass acht von zehn Befragten eine Unterstützung der persönlichen Entwicklung verspürten, wobei Kommunikation, Teamfähigkeit und Beeinflussungsfähigkeiten am meisten (bei zumindest sechs von zehn Personen) entwickelt wurden.
- Im Rahmen einer 1992 in Großbritannien durchgeführten Studie, in der 101 Direktoren und Manager der wichtigsten Arbeitgeber befragt wurden, meinten 65% dass Corporate Volunteering Trainingsmöglichkeiten für Arbeitnehmer biete.

Wie müssen nun gemeinnützige Aktivitäten geplant und durchgeführt werden, dass sie einen messbaren positiven Einfluss auf die individuelle Entwicklung von Mitarbeitern entfalten können? Um die Auswirkungen und Vorteile, die durch Corporate Volunteering erzielt werden, zu messen, aufzuzeichnen und zu vergleichen, kann mittels einer Matrix eine Verknüpfung verschiedener Arten von gemeinnützigen Aktivitäten mit unterschiedlichen Eigenschaften, Kompetenzen bzw. Kompetenzbündeln stattfinden. Ziel dieses Verfahrens ist es, das Ausmaß der Veränderung einer Kompetenz durch die Beteiligung an einer bestimmten Corporate Volunteering-Aktivität zu bestimmen. Kritisch sind bei diesem Ansatz jedoch die Identifikation und die Evaluation jener Kompetenzen, die entwickelt werden sollen, um die Ziele des strategischen Human Resource Managements zu erfüllen. Dieses Problem stellt sich jedoch auch im Rahmen anderer Personalentwicklungsmaßnahmen und ist daher nicht durch Corporate Volunteering bedingt.

Die folgende Übersicht (vgl. SCHÖFFMANN 2001, S.114-115) stellt überblicksartig dar, welche Kompetenzen durch welche Formen von Corporate Volunteering entwickelt bzw. vertieft und praktisch eingesetzt werden können:

Kompetenzentwicklung und –einsatz durch Corporate Volunteering	Soziale und kommunikative Kompetenz	Managementkompetenz	Projektmanagement- oder Fachkompetenz	Teamkompetenz, Gruppenkommunikation (Groß-) Gruppenpotential
Sozialpraktikum	X			
Mentorentätigkeit	X	X		
Entwicklungs-Secondment		X	X	
Entwicklungsprojekt			X	
Teamentwicklungsprojekt			X	X
Teamprojekt				X
Aktionstag				X
Pro-bono-Dienstleistung				X

Tabelle 1: Kompetenzentwicklung durch Corporate Volunteering
Quelle: eigen nach einer Übersicht in Schöffmann 2001, S.114-115

Auch Firmen verwenden in der Praxis derartige Tabellen, um jene Fähigkeiten zu spezifizieren, die durch die angebotenen gemeinnützigen Aktivitäten in ihrer Entwicklung unterstützt werden. Als ein Beispiel dient hier die Übersicht der britischen Firma Grand Metropolitan, deren Mitarbeiter nach dem Corporate Volunteering-Einsatz selbst bewerten, welchen Nutzen sie daraus gezogen haben.

Opportunities → Skills ↓	Mentoring and advocacy	Tutoring	Non- executive directorships	Individual development assignments	Challenge volunteering	Generic volunteering	Transitional secondment
Entrepreneurial flair			■				■
Ability to innovate			■	■			■
Change management			■	■			■
Diversity	■	■	■	■	■	■	
Influencing skills	■	■	■	■			■
Problem solving	■	■	■	■	■	■	■
Negotiating skills		■	■	■			
Risk taking			■	■		■	■
Team skills		■	■		■	■	
Interpersonal skills	■	■	■	■	■	■	■
Decision making			■	■			■
Action orientation			■	■	■	■	
Analytical ability			■	■	■		■

Tabelle 2: Grand Metropolitan Development Matrix

Quelle: Tuffrey 1995, S.25

Für die Studie „*Employees and the Community: How successful companies meet human resource need through community involvement*“ (TUFFREY 1995) entwickelten die Autoren eine Liste von dreizehn allgemeinen Kompetenzen, um das relevante Wissen, Können sowie die Fähigkeiten und Einstellungen auch unterschiedlicher Hierarchieebenen abbilden zu können. Kompetenz wurde als: *“Bündel von Verhaltensmustern das der Einzelne braucht, um in die Lage versetzt zu werden, seine Aufgaben und Funktionen effektiv auszuführen.“* definiert und die dreizehn Kompetenzen wurden 3 Gruppen von Effektivität zugeordnet:

- **persönliche Effektivität**, die eigenen Kenntnisse und die Beziehungsfähigkeit zu anderen
- **managementbezogene Effektivität**, also die Fähigkeiten andere zu leiten und zu organisieren
- **unternehmensbezogene Effektivität**, Faktoren die zum Erfolg des Gesamtunternehmens beitragen und sonstige spezielle Kenntnisse

Im Einzelnen wurden die dreizehn Kompetenzen folgendermaßen definiert (die exakte englische Bezeichnung bzw. Beschreibung wird in Tabelle 3 wiedergegeben):

- persönliche Effektivität
 - **Adaptionsfähigkeit**: die Fähigkeit, in unterschiedlichen Umgebungen, bei verschiedenen Aufgabenstellungen, Verantwortlichkeiten und Personen Effektivität beizubehalten

- **Kommunikation:** aktiv zuhören und klar und prägnant mit einer großen Bandbreite an Personen kommunizieren zu können
- **Zusammenarbeit:** offene, sensitive und kooperative Arbeit mit anderen, unabhängig von deren Status oder Hintergrund, Probleme gemeinsam zu überwinden und gemeinsame Ziele zu erreichen
- **Innovation und kreatives Denken:** die wichtigsten Elemente eines Problems zu analysieren, relevante Möglichkeiten zu prüfen, Lösungsvorschläge zu machen, neue Optionen zu entdecken und Initiativen anderer zu unterstützen
- **Beeinflussungsfähigkeit:** andere zu beeinflussen und zu überreden, Konflikte zu lösen und allgemein akzeptierte Lösungen auszuhandeln
- managementbezogene Effektivität
 - **Entscheidungsfähigkeit:** Urteile zu fällen und auch schwierige oder unpopuläre Entscheidungen zu treffen, nachdem das Problem erkannt, Informationen eingeholt und Risiken abgewogen wurden
 - **Führungskompetenz:** Verantwortung für eine Aufgabe zu übernehmen, Anweisungen zu geben, Strukturen aufzubauen und anderen Verantwortlichkeiten zu übertragen
 - **Projektmanagementfähigkeiten:** Prioritäten festzulegen, Ziele zu definieren, Arbeiten so zu planen, dass die Ergebnisse innerhalb der vorgegebenen Zeit und mit den Budgetmitteln erreicht werden
 - **Leistungsmaximierung:** individuelle Leistungsziele zu setzen, zu coachen und zu beraten, Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten zu geben, Leistung zu evaluieren
- unternehmensbezogene Effektivität
 - **Kundenbezug:** Dinge mit den Augen des Kunden zu sehen und so die individuellen Bedürfnisse des Kunden zu erkennen
 - **Vorzüglichkeit und kontinuierliche Verbesserung:** Aufgaben auf dem höchst möglichen Standard zu erledigen und sich gegenüber bisherigen Leistungen kontinuierlich zu verbessern
 - **Unternehmenskenntnis:** den Kontext, die Visionen und externen Zwänge, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, zu verstehen
 - **technische / berufsbezogene Kenntnisse:** breite und detaillierte technische Kenntnisse jener Bereich, die für die Aufgabenstellungen

relevant sind, wie zum Beispiel Marketing, Finanzen, Projektmanagement, Verfahrens- und Qualitätsverbesserung, IT oder Managementberatung, usw.

INDIVIDUAL COMPETENCY	DETAILED DEFINITION
Personal effectiveness	
adaptability	maintain effectiveness in different surroundings and with different tasks, responsibilities and people
communication	communicate clearly and concisely with a wide range of people and listen actively
collaboration	work openly, sensitively and in cooperation with others, whatever their backgrounds or status, to achieve common goals and overcome problems together
creative thinking and innovation	analyse main elements of a problem, evaluate all relevant options, propose solutions, identify new opportunities and welcome initiatives from others
influencing skills	influence and persuade others, resolve conflicts and negotiate agreed solutions
Management effectiveness	
decisiveness	exercise judgement and be ready to make decisions even though they may be difficult or unpopular, having identified the problem, gathered information and assessed the risks
leadership	take responsibility for a task, give direction, provide structure and give responsibilities to others
project management skills	set priorities, define targets, plan work so results are achieved on time and within budget
maximising performance	set individual performance goals, coach and counsel, provide training and development, evaluate performance
Business effectiveness	
customer focus	see issues through the eyes of the customer, meeting his/her individual needs
excellence and continuous improvement	carry out tasks to the highest standard possible and continually improve on previous performance
business awareness	understand the context in which an organisation operates, the mission/vision and external constraints
technical / professional skills	have wide and detailed technical knowledge relevant to the task in hand, such as marketing, finance, project management, process improvement, IT consultancy, quality improvement and management consultancy

Tabelle 3: 13 generelle Kompetenzen zur Messung der Kompetenzentwicklung
Quelle: Tuffrey 1998b

Im Rahmen der Studie nahmen 52 Mitarbeiter von sieben britischen Unternehmen an der Befragung teil, daher ist die Stichprobe zu klein, um generelle Aussagen abzuleiten. Die Ergebnisse zeigen, dass:

- von den dreizehn Kompetenzen, jene am besten entwickelt wurden, die die Interaktion mit anderen betreffen, wie Kommunikation, Beeinflussungsfähigkeit und Zusammenarbeit

- Kompetenzen wie Unternehmenskenntnis und Leistungsmaximierung generell als weniger stark entwickelt eingestuft wurden
- Kundenbezug, der für viele Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, gut entwickelt wurde
- drei Viertel der Mitarbeiter meinten, ihre eigene Leistung am Arbeitsplatz habe sich verbessert
- wo die Selbsteinschätzung mit der Einschätzung von Vorgesetzten verglichen werden konnte, zeigte sich eine hohe Übereinstimmung

Generell werden zwei Möglichkeiten zur Messung der -durch Corporate Volunteering bewirkten- Verbesserung der Fähigkeiten der Mitarbeiter vorgeschlagen (vgl. TUFFREY 1995):

- Erstens kann durch den einzelnen Mitarbeiter selbst in einem Fragebogen eingeschätzt werden, welche Kompetenzen durch die gemeinnützige Aktivität entwickelt wurden. Dies wird nach dem Corporate Volunteering-Einsatz erhoben, indem der Mitarbeiter für jede Kompetenz einzeln auf einer sechsteiligen Skala bewertet, ob diese Fähigkeit nicht (0) oder voll (6) entwickelt wurde. Diese Einschätzung kann zusätzlich durch einen Vorgesetzten oder einen objektiven Beobachter bekräftigt werden, wodurch dieses Verfahren bis zu einem 360 Grad Feedback fortgeführt werden kann. Dabei bewerten alle Beteiligten, also neben Vorgesetzten auch Kollegen, unterstellte Mitarbeiter, sogar interne und externe Kunden die Leistung des Mitarbeiters. Die Ergebnisse können anschließend kumuliert werden und lassen sich dann als Prozentsatz des maximal möglichen Ergebnisses bei vollständiger Entwicklung aller gewünschten Kompetenzen ausdrücken.
- Bei der zweiten Methode gibt der Mitarbeiter und/oder sein Vorgesetzter eine Einschätzung der einzelnen Kompetenzen bereits vor dem gemeinnützigen Einsatz ab. Diese Bewertung wird anschließend wiederholt, die Differenz der beiden Werte zeigt den Kompetenzgewinn. Dieser Gewinn kann als Verhältnis ausgedrückt werden, welches zeigt, wie sehr sich durch Corporate Volunteering der tatsächliche Wert der Kompetenz dem gewünschten Wert angenähert hat.

$$\frac{KW_n - KW_v}{KM_m - KW_v} \times 100 \%$$

KW_n.....Wert der Kompetenz nach dem Corporate Volunteering Einsatz

KW_v.....Wert der Kompetenz vor dem Corporate Volunteering Einsatz

KW_m.....möglicher Wert der Kompetenz

Dieser Ansatz ergibt zutreffendere Messungen, die weniger von unterschwelligen Wünschen nach Erfolg beeinflussbar sind.

Angewandt bei einer Gruppe von Mitarbeitern, die an ähnlichen gemeinnützigen Aktivitäten teilnehmen, können die Werte zusammengefasst werden. Der so ermittelte mittlere Kompetenzgewinn zeigt, wie effektiv die Fähigkeiten der Mitarbeiter durch Corporate Volunteering entwickelt wurden. Eine weitere Befragung nach drei Monaten oder einem halben Jahr kann zeigen, ob die Fähigkeiten nachhaltig verbessert wurden, bzw. ob sich auch positive Auswirkungen am Arbeitsplatz gezeigt haben. Um einen höheren Grad an Objektivität zu erreichen, kann statt einer Selbsteinschätzung des Mitarbeiters bzw. der Bewertung eines Beobachters auch ein objektives Testverfahren angewandt werden. Am einfachsten zu testen sind praktische Fähigkeiten oder der Erwerb von Wissen, schwieriger ist die Änderung von Einstellungen zu messen. Diese sind durch Verhalten beobachtbar, werden aber durch Werte beeinflusst. Verschiedene, meist computerbasierende Testverfahren, die auch für Bewerberscreenings angewandt werden, sind dafür verfügbar.

Eine derartige Kompetenzmatrix stellt somit ein einfaches Instrument dar, das Ausmaß der Entwicklung von einzelnen oder Gruppen von Mitarbeitern darzustellen. Gewinnpotentiale für das Unternehmen können jedoch nur dann realisiert werden, wenn eine Abstimmung mit den generellen Entwicklungszielen des Human Resource Managements erfolgt ist und diese wiederum mit den Unternehmenszielen verknüpft sind (vgl. TUFFREY 1995).

Aufbauend auf die eben vorgestellte Messweise und Definition der dreizehn Kompetenzen wurde 1998 von der Corporate Citizenship Company die Studie „*Valuing Employee Community Involvement*“ durchgeführt (TUFFREY 1998b), an der

sich etwa 375 Mitarbeiter von elf britischen Firmen beteiligten. Die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter wurde vor und nach dem gemeinnützigen Einsatz getestet und ergab eine gesamte Steigerung der Kompetenzen um 17%. Die Vorgesetzten dieser Mitarbeiter schätzten die Steigerung zwar nur auf 14%, diese Differenz wird von den Autoren der Studie aber positiv als gesteigertes Selbstvertrauen der beteiligten Mitarbeiter in die eigenen Fähigkeiten bewertet. Beide Ergebnisse sind ähnlich mit den Ergebnissen, die durch traditionelle Personalentwicklungsmaßnahmen erzielt werden. Die Kompetenzen, die am stärksten entwickelt wurden, sind Kommunikation, Beeinflussungsfähigkeit und Zusammenarbeit. Diese Ergebnisse decken sich mit jenen der Untersuchung Michael Tuffreys aus dem Jahre 1995. Darüber hinaus wurde auch die Kompetenz „kreatives Denken“ als stark entwickelt bewertet.

Anhand der dargestellten Kompetenzmatrix kann nicht nur gemessen werden, welche Auswirkungen Corporate Volunteering zeigt, sondern auch gezielt eine Auswahl aus dem breiten Angebot möglicher gemeinnütziger Aktivitäten getroffen werden. Existiert also das Bedürfnis bestimmte Fähigkeiten der Mitarbeiter gezielt zu entwickeln, können dafür passende Aktivitäten identifiziert werden. Dabei muss beachtet werden, dass die meisten Corporate Volunteering-Aktivitäten mehrere Kompetenzen gleichzeitig beeinflussen. Die folgende Tabelle zeigt exemplarisch, welche Aufgaben sich zur Entwicklung bestimmter Kompetenzen besonders eignen:

Table of community project examples

INDIVIDUAL COMPETENCY	EXAMPLES OF TASKS AND PROJECTS OFFERING DEVELOPMENT OPPORTUNITIES
Personal effectiveness	<i>Activities mainly by one individual, but liaising with others</i>
adaptability	Volunteer for a task or a project that is complex and changeable - assignments with features which fall outside the 'comfort zone' can develop self-confidence: some challenging youth projects or school-based activities can provide this.
communication	Write a report or a newsletter, give a talk/presentation or even just use the phone - anything that requires taking unfamiliar information, distilling it and ensuring the recipient understands; Volunteer to be trained as a counsellor, to help listening skills.
collaboration	Undertake Challenge-type team events, achieving a task by a deadline, to help build team working; Volunteer with projects with people from different cultural or racial backgrounds to break down barriers of misunderstanding.
creative thinking and innovation	Take a tricky problem facing a community organisation, look at the options and propose solutions; Facilitate a problem-solving task group, to involve others.
influencing skills	Help with fundraising; Lobby outside agencies for support; Sit on a staff appeals committee, to help resolve conflicts; Operate in a different culture.
Management effectiveness	<i>Activities where the individual leads and organises others</i>
decisiveness	Coordinate a project which requires assessment of options and final decisions; for example, a feasibility study for a move to new premises.
leadership	Chair a voluntary organisation's management committee; Lead an internal team on a fundraising or volunteering project.
project management skills	Plan an event involving others, such as a Challenge; Supervise an on-going task or project.
maximising performance	Be a mentor, perhaps to a young person, head teacher or charity manager; Supervise a pupil on a work experience placement; Prepare a staff training plan for an organisation.
Business effectiveness	<i>Activities which relate to the successful functioning of the whole organisation</i>
customer focus	Do a project which involves understanding the organisation's clients, perhaps an expansion plan or a survey of opinions.
excellence and continuous improvement	Facilitate an organisation's annual review; Develop a quality assurance programme.
business awareness	Write a strategic plan or business plan; Prepare a fundraising plan.
technical / professional skills	Undertake a task which exercises or develops a particular practical skill: such as computing, marketing, financial planning or legal investigation.

Tabelle 4: Beispiele für Corporate Volunteering Aufgaben und deren Einfluss auf die Entwicklung bestimmter Kompetenzen
Quelle: Tuffrey 1998b

3.6 Corporate Volunteering und Team- und Organisationsentwicklung

Die Leistungsfähigkeit von Teams im Unternehmen wird maßgeblich von sozialen Prozessen innerhalb des Teams beeinflusst. Die intrinsische Motivation der

Beteiligten spielt dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Diese ergibt sich unter anderem direkt aus dem Interesse an der Arbeitsaufgabe und kann nicht durch extrinsische Anreize, wie zum Beispiel finanzielle Anerkennungen, erzeugt werden. Außerdem ist die Bewältigung einer Teamaufgabe auch vom erfolgreichen Wissenstransfer innerhalb der Gruppe abhängig. Dabei wird zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden. Während explizites Wissen leicht reproduzierbar ist und schriftlich oder symbolisch dargestellt und „gespeichert“ werden kann, handelt es sich bei implizitem Wissen meist um intuitives Erfahrungswissen oder physikalische Fähigkeiten, die durch Anleitung und Übung, kaum aber auf theoretischem Weg erworben werden können. Innerhalb von Unternehmen besteht das implizite Wissen aus eingespielten Routinen, Erfahrungen und Hintergrundwissen (FROST / OSTERLOH 2000). Die Integration von neuen Teammitgliedern in die Denk- und Handlungsrouninen einer Gruppe und der Austausch von Hintergrund- und Erfahrungswissen bei der Teamarbeit verlangen den Transfer impliziten Wissens. Dieser kann vom Unternehmen jedoch meist nur schwer gesteuert und nicht erzwungen werden, sondern hängt maßgeblich von der intrinsischen Motivation der Gruppenmitglieder ab. Bedingt durch die grundsätzlich freiwillige Teilnahme an Corporate Volunteering-Projekten, kann man davon ausgehen, dass Beteiligte eher intrinsisch motiviert sind. Es ist daher erwartbar, dass sich ein erfolgreicher Einsatz eines Teams bei einem gemeinnützigen Projekt auch entsprechend positiv auf die generelle Problemlösungs- und Innovationsfähigkeit der Gruppe auswirken wird (SCHUBERT 2002, S.36).

Während die Notwendigkeit zur Teamarbeit, durch arbeitsorganisatorische und firmenexterne Faktoren bedingt, permanent wächst, steigert sich die Teamfähigkeit der Mitarbeiter eines Unternehmens nicht automatisch in demselben Maße.

Aktionstage, Teamprojekte und Teamentwicklungsprojekte sind die passenden Möglichkeiten, Corporate Volunteering-Aktivitäten auf derartige betriebsspezifische Erfordernisse abzustimmen. Zusätzlich zum positiven Effekt für die Gemeinschaft wachsen bei einem derartigen Projekt beim einzelnen Mitarbeiter und der beteiligten Gruppe Kompetenzen bezüglich Zusammenarbeit und Kommunikation. Das Engagement trägt außerdem dazu bei, bessere Arbeitsbeziehungen innerhalb von Mitarbeitergruppen aufzubauen und die eigene Rolle innerhalb des Teams besser zu verstehen. Gemeinnützige Aktivitäten müssen daher den Vergleich mit den für diese

Zwecke eigens konzipierten Seminar- und Outdoor-Veranstaltungen nicht scheuen. Auch die Kosten von derartigen Einsätzen liegen meist nicht über jenen professioneller Teamentwicklungsworkshops.

Doch nicht nur für die Teamentwicklung, sondern auch im Rahmen der Organisationsentwicklung ist der Einsatz von Corporate Volunteering möglich und sinnvoll. Wenn Unternehmen fusionieren, müssen frühere Konkurrenten plötzlich miteinander kooperieren und unterschiedliche Firmenkulturen zusammengeführt werden. In solchen und anderen Situationen können die beschriebenen Formen von gemeinnützigen Gruppenaktivitäten ebenfalls einen Beitrag im Rahmen der Organisationsentwicklung leisten. Im Unterschied zur Teamentwicklung kommen hier allerdings nicht auch im Arbeitsalltag bestehende Gruppen zum gemeinsamen Einsatz, sondern für die Aktion eigens zusammengestellte Gruppen aus verschiedenen Abteilungen und Unternehmensbereichen (SCHÖFFMANN 2000a).

3.7 Corporate Volunteering und Motivation, Moral und Commitment

Die positiven Effekte von Corporate Volunteering auf die Motivation, Moral und das Commitment der Mitarbeiter wird von vielen wissenschaftlichen Arbeiten bestätigt (vgl. WEISER / ZADEK 2000; TUFFREY 1995 und 2003; ZAPPALA 2004).

Warum aber zeigen Arbeitnehmer mehr Motivation, Moral und Commitment, wenn ihr Arbeitgeber auf Corporate Citizenship Wert legt und sie an gemeinnützigen Aktivitäten teilnehmen können? Ein wesentlicher Faktor, so meint Gianni Zappala von der Universität von Sydney in Australien und der Forschungseinrichtung Orfeus Research, ist die Tatsache, dass sich Mitarbeiter nicht von Geld alleine beeinflussen lassen, wenn es um ihre Gefühle gegenüber ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber geht (ZAPPALA 2004).

Es ist geradezu unmöglich, etwas derartig Individuelles wie das menschliche Verhalten auf eine simple Theorie zu reduzieren, vor allem wenn mittels dieser dann

auch noch Vorhersagen getroffen werden sollen. Wenn man überlegt, was Leute motiviert und entsprechende akademische Arbeiten studiert, kann man sagen:

- Es gibt eine ganze Reihe von Faktoren, nicht nur Geld und Kontrolle, die Motivation und Leistung beeinflussen.
- Betrachtet man die Anforderungen des Arbeitsplatzes, so ist es nicht immer leicht, passende „softe“ Motivatoren, wie Kreativität, Selbstbestimmung oder Teamarbeit, zu integrieren oder zu zeigen, dass das Unternehmen mit den einzelnen Mitarbeitern dieselben Wertvorstellungen teilt, wie Umweltschutz oder Hilfe für Benachteiligte.
- Unterschiedliche Aktivitäten aus dem Corporate Volunteering können Manager mit zusätzlichen Werkzeugen ausstatten, um die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen.

(TUFFREY 1995)

Viele Personalmanager sehen den Aufbau von gemeinsamen Werten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern und den Stolz auf das Unternehmen, anders ausgedrückt die Bildung eines „corporate glue“, also eines Bindemittels zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern, mittlerweile als „Heiligen Gral“ des Human Resource Managements. Zur gleichen Zeit entdecken viele mit Corporate Volunteering vertraute Personen, dass diese Aktivitäten zumindest ebenso großen Einfluss auf die Einstellungen der Mitarbeiter und auf ihr Verhalten bei der Arbeit haben, wie zum Beispiel auf die wahrgenommene Reputation durch firmenexterne Personen. Die Studie *Good Companies, Better Employees* (TUFFREY 2003) untersucht, auf welche Weise community involvement durch Beeinflussung von Moral, Motivation, Commitment und Leistung der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Das sich verändernde Umfeld, dem die Unternehmen ausgesetzt sind, verlangt zunehmend andere als traditionelle Fertigkeiten der Arbeitnehmer. Der Fokus verlagert sich dabei insbesondere von den rein technischen Fähigkeiten zu verhaltens- und persönlichkeitsbezogenen Merkmalen. Dies verstärkt die Wichtigkeit einer hohen arbeitsbezogenen Moral und Motivation der Arbeitnehmer, die durch entsprechend veränderte Human Resource Management-Aktivitäten sichergestellt werden sollen.

Gleichzeitig zeigen verschiedene Studien ein fallendes Maß an Commitment der Mitarbeiter. Zum Beispiel ergab die 1998 in Großbritannien durchgeführte International Survey Research um 14% gefallene Werte für Moral und Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen, verglichen mit 1990. Diese Entwicklung ist insbesondere im Licht von Untersuchungen, die eine starke Korrelation von Arbeitnehmercommitment und total shareholder return feststellen, von Bedeutung. So hat die Analyse des amerikanischen Beratungsunternehmens Watson Wyatt Worldwide mit einem Sample von 7.500 Arbeitnehmern diesen Zusammenhang festgestellt, wie in folgender Tabelle gezeigt wird:

Commitment level	3 year total return to shareholder
Low employee commitment	76%
Average employee commitment	90%
High employee commitment	112%

Tabelle 5: Zusammenhang zwischen Commitment und shareholder return
Quelle: Tuffrey 2003

(vgl. TUFFREY 2003)

Corporate Volunteering zeigt auch Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter. Die Wirkung auf die Arbeitsmotivation und auf die Motivation zur Teilnahme an gemeinnützigen Aktivitäten ist nicht neutral. Im positiven Fall wird das motivationale Engagement der Arbeitnehmer für ihre Firma gesteigert, wie auch die Bereitschaft zur Teilnahme an Corporate Volunteering und die Freude daran (so genanntes „Crowding In“ von Motivation). Von Crowding Out spricht man hingegen, wenn es zu einer Verringerung vorhandener Motivation durch das von Firmen „erzwungene“ Engagement kommt, weil sich Mitarbeiter zu Aktivitäten gedrängt fühlen, die ihren Präferenzen nicht entsprechen oder die sie übermäßig belasten. Durch die entsprechende Ausgestaltung von Corporate Volunteering sollen positive motivationale Effekte erzeugt und negative vermieden werden (SCHUBERT 2002, S.76).

Eine Studie, die 25.000 Personen aus 25 Ländern erfasste, zeigte, dass 80% der Mitarbeiter großer Unternehmen umso mehr Motivation und Loyalität für ihre Jobs

und Firmen zeigten, je mehr ihre Arbeitgeber soziale Verantwortung wahrnahmen (ENVIRONICS INTERNATIONAL 2002 zitiert nach ZAPPALA 2004).

Ähnliche Ergebnisse zeigt eine Untersuchung europäischer Arbeitnehmer, derzufolge 87% der Mitarbeiter sozial engagierten Arbeitgebern mehr Loyalität entgegenbringen (FLEISHMAN HILLARD 1999 zitiert nach WEISER / ZADEK 2000).

Obwohl man argumentieren kann, dass jene Mitarbeiter, die sich an gemeinnützigem Arbeitnehmerengagement beteiligen, ohnehin über eine positivere Einstellung verfügen als andere, zeigen empirische Untersuchungen, dass Corporate Volunteering einen Einfluss auf Moral und Motivation hat. Sogar jene, die nur über die gemeinnützigen Aktivitäten ihrer Firma Bescheid wissen, sich aber nicht selbst daran beteiligen, tendieren eher dazu, ihren Arbeitgeber anderen zu empfehlen oder diesen positiv darzustellen, und zeigen an ihrem Arbeitsplatz eine größere Motivation als jene, die darüber nicht Bescheid wissen. Dieser Effekt ist bei jenen, die sich selbst bei Corporate Volunteering-Aktivitäten engagieren, sogar noch stärker (TUFFREY 2003).

3.8 Corporate Volunteering und Personalkosten sowie Beitrag des Personals zum Unternehmenserfolg

Nachdem nun durch verschiedenste Studien und Untersuchungsergebnisse dargelegt wurde, in welchen Bereichen Corporate Volunteering Auswirkungen zeigt, stellt sich für Unternehmen bzw. deren Entscheidungsträger vor allem die Frage, ob der erzielte Nutzen den Kosten entspricht.

Die strategische Berücksichtigung des *return on investment* gehört zu jedem Corporate Volunteering-Programm, da Unternehmen definitionsgemäß keine moralischen Instanzen, sondern der Rentabilität verpflichtete Institutionen sind (TINGLER 2002, S. 101).

Um einen effizienten Einsatz der Mittel zu gewährleisten spielen bei der Planung von Corporate Volunteering-Aktivitäten vor allem die Personalabteilungen eine wichtige Rolle. Insbesondere für Secondments und Entwicklungseinsätze ist sicherzustellen, dass

- Lohn und andere gehaltsbezogene Kosten auch während der Abwesenheit des Mitarbeiters berücksichtigt werden müssen
- entsprechende Auswahlverfahren herangezogen werden (Corporate Volunteering-Einsätze sind nicht immer für jeden Mitarbeiter geeignet)
- Würdigung, Überwachung und Evaluation des Einsatzes stattfindet
- entsprechende Vorbereitung für eine Rückkehr nach längerer Abwesenheit getroffen wird

Ist Corporate Volunteering als alternativer Bestandteil der Trainings- und Entwicklungsangebote kosteneffektiv? Diese Frage kann sowohl absolut, als auch im Vergleich mit den Kosten anderer (klassischer) Seminare beantwortet werden.

Die Kosten von Trainings bestehen aus

- direkten Kosten für die jeweilige Veranstaltung
- Nebenkosten wie Reise- und Verpflegungsspesen
- indirekten bzw. Overheadkosten für Entwicklung und Betreuung des Trainingsprogrammes
- Evaluation
- entgangener Produktivität während der Abwesenheit von der Arbeit (meist als Gehalt für die Abwesenheitszeit quantifiziert)

Ist die durch die Abwesenheit des Mitarbeiters vom Arbeitsplatz entgangene Produktivität bei unterschiedlichen zur Auswahl stehenden Trainingsoptionen gleich, kann die Kosteneffektivität der einzelnen Möglichkeiten folgendermaßen vereinfacht verglichen werden:

- externes „zugekauft“ Training: direkte Kosten der Maßnahme

- internes Training: direkte Kosten des Kurses, plus indirekte Kosten bzw. Anteil an den Overheadkosten der gesamten Trainingsprogramme und der Personalabteilung
- Corporate Volunteering: meist geringe oder gar keine direkten Kosten, plus indirekte Kosten bzw. Anteil an den Overheadkosten für die Planung der Maßnahme

Die Kostenanalyse kann aber dadurch kompliziert werden, dass interne Maßnahmen oft das Budget einer Abteilung nicht direkt belasten, sondern dem allgemeinen Budget angelastet werden.

Eine derartige Analyse vergleicht allerdings nur die Kosten unterschiedlicher Trainingsalternativen. Ein Vergleich der Kosteneffektivität von Personalentwicklungsmaßnahmen kann allerdings nur durch Einbeziehung des direkten Nutzens der Maßnahmen ermöglicht werden. Dieser direkte Nutzen ist allerdings oft schwer oder nur unpräzise messbar. Da absolute Zahlen zudem oftmals keine wirklichen Erklärungsmöglichkeiten bieten, werden Messungen hauptsächlich zu Vergleichszwecken vorgenommen. Die Werte werden dabei vor und nach der Durchführung einer bestimmten Corporate Volunteering-Maßnahme erhoben, wodurch, wenn andere Einflüsse konstant gehalten oder isoliert werden, ein Vergleich ermöglicht wird, der zeigt, welche Wirkung durch Corporate Volunteering erzielt wurde. Eine andere Möglichkeit ist die Bestimmung von „Benchmarks“ und der Vergleich mit anderen Unternehmen, Abteilungen oder Produktionseinheiten.

Direkt messbare Ergebnisse einer Personalentwicklungsmaßnahme wären zum Beispiel:

- gesteigerte Produktivität
- höherer Absatz
- verbesserte Qualität und geringere Fehlerquoten
- reduzierte Fluktuation
- geringere Abwesenheitsdauer vom Arbeitsplatz

Wenn der direkte Nutzen einer Trainingsmaßnahme nicht so eindeutig messbar ist, weil die Personalentwicklungsmaßnahme zum Beispiel die generellen Managementfähigkeiten verbessert, sind alternative Ansätze nötig, die die

Wertsteigerung der Humanressourcen schätzen. Diese sind schwierig zu finden, da der Nutzen von Trainingsmaßnahmen oft vielfältig ist, erst nach einiger Zeit realisiert werden kann und zudem nicht immer als Geldwert beziffert werden kann. Dies trifft jedoch für konventionelle Personalentwicklungsmaßnahmen genauso zu wie für Corporate Volunteering. Michael Tuffrey hält fest, dass weniger als 15% der Arbeitgeber Personalentwicklungsmaßnahmen einer detaillierten Evaluierung unterziehen. Daher sollte Corporate Volunteering nicht an höheren Standards gemessen werden als andere Trainingsmaßnahmen (TUFFREY 1995).

Die bereits angesprochenen und vorgestellten Untersuchungen zeigen, dass neben der Verringerung von Personalkosten, auch die Verbesserung von Motivation, Moral und Commitment¹, genauso wie geringere Fluktuation und Abwesenheitszeiten² oder verbesserte und damit kostengünstigere Personalbeschaffung³ von den unterschiedlichsten Corporate Volunteering-Aktivitäten positiv beeinflusst wird und so ein möglichst hoher Beitrag des Personals zum Unternehmenserfolg (zum Beispiel durch Produktivitätssteigerungen) erzielt wird.

Es ist allerdings auch wichtig festzuhalten, dass der Effekt von Corporate Volunteering nicht überschätzt werden darf. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt weder allein von Moral, Motivation und Commitment der Mitarbeiter ab, noch sind diese Faktoren ausschließlich durch gemeinnützige Aktivitäten beeinflussbar. Nur als ein Teil eines insgesamt konsistenten und stimmigen Ansatzes wird Corporate Volunteering den gewünschten Erfolg zeigen.

Die Daten des *Community Involvement Index* aus dem Jahr 2003 zeigen, dass Firmen gemeinnützige Aktivitäten an die Gesamtstruktur des Unternehmens anpassen und in diese integrieren. 65% der an der Studie teilnehmenden Firmen inkludieren ihre Programme in die Gesamtstrategie des Unternehmens, und 80% berichten im Rahmen ihres Jahresberichtes über ihre Corporate Citizenship-Aktivitäten (THE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP 2003).

¹ siehe Kapitel 3.7 Corporate Volunteering und Motivation, Moral und Commitment

² siehe Kapitel 3.3 Corporate Volunteering und Personalbindung

³ siehe Kapitel 3.2 Corporate Volunteering und Personalbeschaffung

Im März 1999 führte die Points of Light Foundation eine Studie unter U.S. Unternehmen durch, die die employee volunteer programs dieser Firmen untersuchte. Die 248 beteiligten Unternehmen repräsentierten einen breiten Durchschnitt hinsichtlich Größe (gemessen an der Zahl der Mitarbeiter und dem jährlichen Umsatz), Industriesektoren und geografischen Regionen. Die Studie war als Vergleichsstudie zu einer 1992 durchgeführten Benchmarkstudie konzipiert und lieferte so Daten, um Änderungen festzustellen und Trends zu erkennen.

Die Zahl jener Unternehmen, die ihre employee volunteer programs zur Unterstützung des Kerngeschäftes verwendeten, stieg demnach von 31% im Jahr 1992 auf 81% im Jahr 1999. Die Zahl der Unternehmen, die ihre Programme mit dem gesamten Business Plan abstimmten, stieg von 19% auf 48%. Immerhin 52% der befragten Firmen erwähnen gemeinnütziges Engagement explizit in den Unternehmenszielen.

Mit der strategischen Einbindung von Corporate Volunteering-Programmen versuchen Unternehmen folgende Kernbereiche zu unterstützen:

- Öffentlichkeitsarbeit (83% der CV-Programme)
- Marketing und Kommunikationsarbeit (64%)
- Entwicklungsbezogene Ziele der Mitarbeiter (60%)
- Personalbeschaffung und –bindung (58%)
- Wertschätzung der Mannigfaltigkeit (56%)

(POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2000)

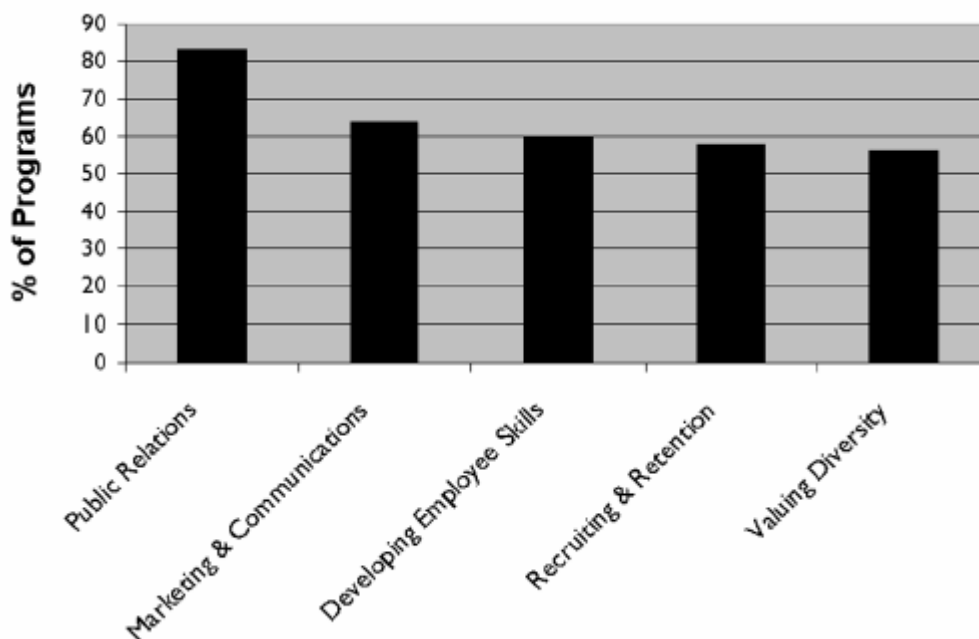


Abbildung 9: Einfluss von Corporate Volunteering auf Unternehmensbereiche

Quelle: Points of Light Foundation 2000

Nur wenn die Corporate Volunteering-Aktivitäten in den Planungsprozess im Rahmen der Unternehmensstrategie miteingebunden sind, sind Gewinne, die daraus entstehen, nicht zufällig. Dieser Planungsprozess sollte zuerst identifizieren, was alles nötig ist, um die wirtschaftlichen Ziele der Organisation zu erreichen. Nun kann der Beitrag des Personalmanagements definiert werden. Corporate Volunteering kann nun über die Beiträge zur Erreichung der HR-Ziele, die sich durch die Gesamtstrategie ergeben, zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen (TUFFREY 2003).

Die Bedeutung einer strategischen Vorgangsweise bei der Planung, Durchführung und Bewertung von Corporate Volunteering-Maßnahmen wird auch in der jüngst erschienenen Publikation des Forschungsprojekts „*Mesasuring Employee Volunteer Programs: The Human Resources Model*“ besonders hervorgehoben. Zuerst müssen die Ziele, die mittels Corporate Volunteering erreicht werden sollen, genau festgelegt werden und eine Auswahl der Größen, mit denen diese Zielerreichung gemessen und bewertet werden kann, getroffen werden. Die breite Einbindung unterschiedlichster beteiligter Personen und Abteilungen in diesen Prozess kann die Bedeutung der Aktivitäten im Unternehmen zusätzlich unterstreichen. Ein Ansatz, der

mit den Unternehmenszielen insgesamt konsistent ist, bewirkt nicht nur eine kontinuierliche Unterstützung auf breiter Basis, sondern sichert den Nutzen für Unternehmen, Mitarbeiter und Adressaten des Corporate Volunteering Programms (POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2005).

Die Diskussion über den Einfluss von Human Resource Management auf die Leistung und den Erfolg eines Unternehmens wird seit der Mitte der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts in der Literatur intensiv diskutiert. Abgesehen von *best practice-Ansätzen*, die versuchen ein generelles Bündel von *high performance-* bzw. *high commitment-Praktiken* zu definieren, und *best fit-Studien*, die HRM Strategien an die Gesamtstrategie des Unternehmens und dessen Umfeldeinflüsse anpassen, um einen herausragenden Unternehmenserfolg sicherzustellen, gibt es derzeit noch kein allgemein akzeptiertes Modell, das das Verhältnis von HRM und Unternehmensperformance zu erklären vermag. Allerdings geht man davon aus, dass der Einfluss vor allem durch die Veränderung der Einstellungen der Mitarbeiter und vor allem ihres Verhaltens erzielt werden kann (vgl. HOPE-HAILEY / FARNDAL / TRUSS, 2005).

Wenn auch noch keine detaillierten Studien und Untersuchungsergebnisse vorliegen, die eindeutig beweisen, dass Corporate Volunteering einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, so zeigt sich in den Ergebnissen doch der deutliche und auch nachhaltige Einfluss auf Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter, sodass ein Einfluss auf den Unternehmenserfolg zumindest in einem ebensolchen Ausmaß zu erwarten ist wie bei konventionellen Maßnahmen des Personalwesens.

Vor allem die Frage nach der Messung des Unternehmenserfolges wird zwar heftig diskutiert, ist aber trotzdem nach wie vor unbeantwortet. Forschung in diesem Bereich orientiert sich meist an einer „shareholder“-Perspektive, die entweder Produktivität oder finanzielle Erfolgskriterien wie *return on investment* oder Eigenkapitalrentabilität als Maßstab benützt. Dabei vernachlässigen diese Studien den Einfluss von HRM auf andere „stakeholder“ wie Mitarbeiter, Gewerkschaften und die Gesellschaft. Einige Studien, die eine längerfristige Perspektive untersuchen,

legen darüber hinaus nahe, dass viele Maßnahmen des Personalwesens erst eine zeitverschobene Wirkung entfalten. Der Effekt auf den Unternehmenserfolg tritt dann oft erst zwei bis drei Jahre nach dem Einsatz einer bestimmten Maßnahme auf (vgl. HOPE-HAILEY / FARNDALÉ / TRUSS, 2005).

Auf den Internethomepages amerikanischer Unternehmen wie etwa Microsoft, General Motors, um nur zwei Beispiele anzuführen, stößt man immer wieder auf den Begriff Corporate Citizenship, der als neue Benchmark in die Bewertung eines Unternehmens integriert werden soll¹. Nicht der finanzielle Gewinn allein ist verantwortlicher Maßstab für den Erfolg eines Unternehmens, sondern das Unternehmen trägt auch Verantwortung für sein Umfeld, zu dessen Stabilität es beitragen sollte.

Ein gesundes Unternehmen und ein das Unternehmen umgebendes gesundes Umfeld werden als wechselseitige Voraussetzungen zum langfristigen Erfolg angesehen.

Dass sich diese neue Bewertungsweise des Unternehmenserfolges sogar an den Finanzmärkten widerspiegelt, wird zum Beispiel durch die Tatsache verdeutlicht, dass die Anzahl jener investment portfolios, deren Investitionskriterien sich an sozialer Verantwortung oder an Verantwortung für Umwelt und Bildung orientieren, Ende der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts doppelt so stark gewachsen ist wie jene traditionell orientierter Pensionsfonds (JANES 2001).

Zukünftige Studien über den Beitrag von Corporate Volunteering zum Unternehmenserfolg haben also eine Reihe allgemeiner personalwissenschaftlicher Diskussionspunkte mit einzubeziehen und entsprechende Lösungen vorzuschlagen, bevor eine Aussage über den absoluten Nutzen von Corporate Volunteering getroffen werden kann.

¹ vgl. z.B. www.gm.com ; www.microsoft.com

3.9 Corporate Volunteering in Österreich

Freiwilliges Engagement, ob im Sportverein, bei der freiwilligen Feuerwehr oder diversen karitativen Organisationen ist in Österreich weit verbreitet. Menschen, die sich unbezahlt engagieren, leisten genauso ihren Beitrag wie Unternehmen durch Sponsoring oder Geldspenden. Erst durch diese freiwilligen Leistungen sind viele Vereine und gemeinnützige Organisationen in Österreich überhaupt lebensfähig. Die freiwilligen Leistungen der Unternehmen sind jedoch oft anlassbezogen bzw. erfolgen ohne längerfristige strategische Planung und Verknüpfung mit den Unternehmenszielen. Man spricht daher auch von philanthropisch motiviertem Engagement. Seltener sind Kooperationen im Sinne gleichberechtigter Partnerschaften, die zu dem Zweck eingegangen werden, ein zum beiderseitigen Nutzen festgelegtes Ziel zu erreichen. Das gemeinsame Merkmal dieser Partnerschaften ist das freiwillige Engagement der Mitarbeiter, durch das Corporate Volunteering gekennzeichnet ist. In diesem Zusammenhang wird oft von der „win-win-Situation“ solcher Partnerschaften gesprochen, womit der Profit sowohl für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter als auch für die Gemeinwohlorganisation verdeutlicht wird (vgl. HALLEY/STADLER-VIDA, o.J.).

Michael Tuffrey untersuchte in einer Studie in über 20 Ländern, wie europäische Firmen Corporate Citizenship und insbesondere Corporate Volunteering mit gutem Human Resource Management verknüpfen. Dabei wurde für Österreich festgestellt, dass Corporate Volunteering noch relativ unterentwickelt und wenig verbreitet ist. Die Gründe dafür sind vor allem das starke Vorherrschen von staatlichen Wohlfahrtseinrichtungen und –angeboten, ein stark subventionierter Freiwilligensektor sowie ein regulierter privater Sektor und die fehlende Tradition von Corporate Community Involvement Aktivitäten. Kultur- und Sportsponsoring werden vor allem von Banken und großen Versicherungen gerne genützt, vor allem seit diese Ausgaben steuermindernd geltend gemacht werden können. Einige große Firmen haben unabhängige Stiftungen zur Verwaltung dieser Gelder gegründet.

Corporate Volunteering direkt wird aber hauptsächlich von österreichischen Niederlassungen internationaler Konzerne praktiziert (vgl. TUFFREY 1998a, S.15).

Eine aktuelle Umfrage (RÖSLER / STADLER-VIDA, o.J.) unter österreichischen Personalmanagern belegt, dass zwei Drittel die Vorteile der Freiwilligenarbeit von Mitarbeitern schätzen, aber nur ein Drittel der Personalmanager freiwilliges Engagement auch aktiv unterstützen. Die Studie wurde von zwei:und:drei Corporate Citizenship Consulting¹ gemeinsam mit dem Europäischen Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung² durchgeführt und erfasst mit einer Beteiligung von 30 Unternehmen mehr als 20.000 Mitarbeiter, darunter Philips Österreich, IBM und Baxter.

Obwohl 87% der befragten Personalmanager angeben, dass ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter für sie ein Thema ist, haben nur wenige einen Überblick über das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter. Während nur zwei der befragten Unternehmen über eine institutionalisierte Erfassung verfügen, ist das Wissen von Einzelfällen aus persönlichen Gesprächen, dem Bewerbungsverfahren und von Ansuchen um Freistellung eher die Regel. Nur 17% der Befragten machen ehrenamtliches Engagement oft zum Thema in Personalgesprächen, 48% immerhin gelegentlich.

Nur zwei Unternehmen geben an, dass ehrenamtliches Engagement den Mitarbeitern Vorteile im Unternehmen bringt. In beiden Fällen sind das Firmenspenden für die vom Mitarbeiter unterstützte Organisation, in einem Fall offizielle Anerkennung im Unternehmen. Die Autoren der Studie folgern daraus, dass ehrenamtliche Tätigkeit für Mitarbeiter aus Unternehmenssicht ohne Folgen stattfindet, im Positiven wie im Negativen.

Doch wie schätzen österreichische Personalverantwortliche die Auswirkungen ehrenamtlicher Tätigkeiten für das Unternehmen ein?

¹ www.zweiunddrei.at

² www.euro.centre.org

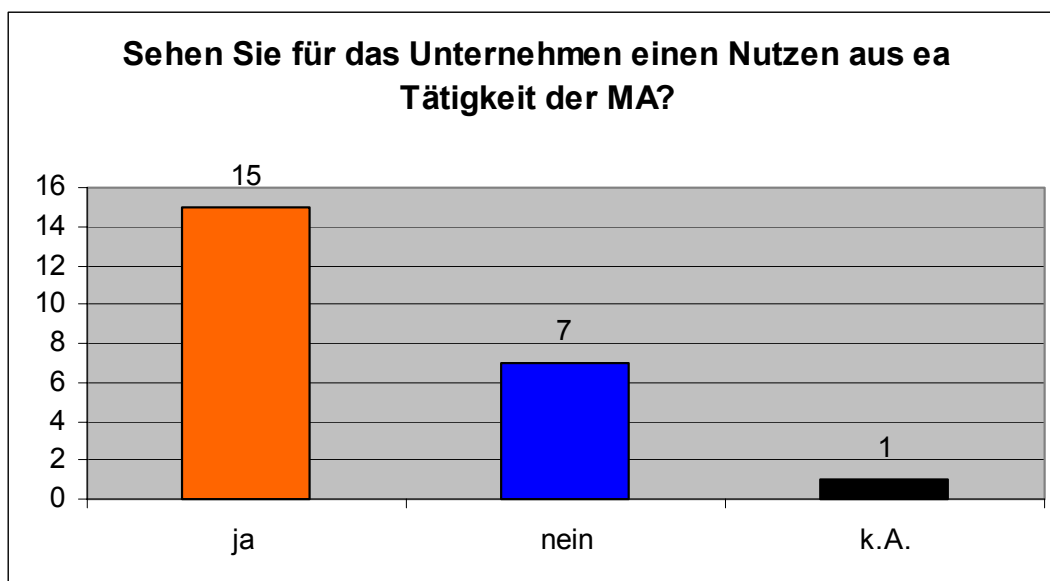


Abbildung 10: Nutzen für Unternehmen durch ehrenamtliche Tätigkeit der Mitarbeiter
Quelle: Rösler / Stadler-Vida, o.J.

Ein Drittel der Befragten sieht keinen Nutzen aus der ehrenamtlichen Tätigkeit von Mitarbeitern für das Unternehmen. 65% können jedoch klare Vorteile nennen, zum Beispiel Verbesserungen in den Bereichen:

- Sozialkompetenz
- sonstige Kompetenzerweiterung (Führung, Flexibilität)
- Beitrag zu positivem Betriebsklima
- höheres Engagement

Mit weiteren Fragen behandelt die Umfrage dann auch den eigentlichen Bereich von Corporate Volunteering, also den von Firmen unterstützten bzw. angeleiteten ehrenamtlichen Einsatz von Mitarbeitern.

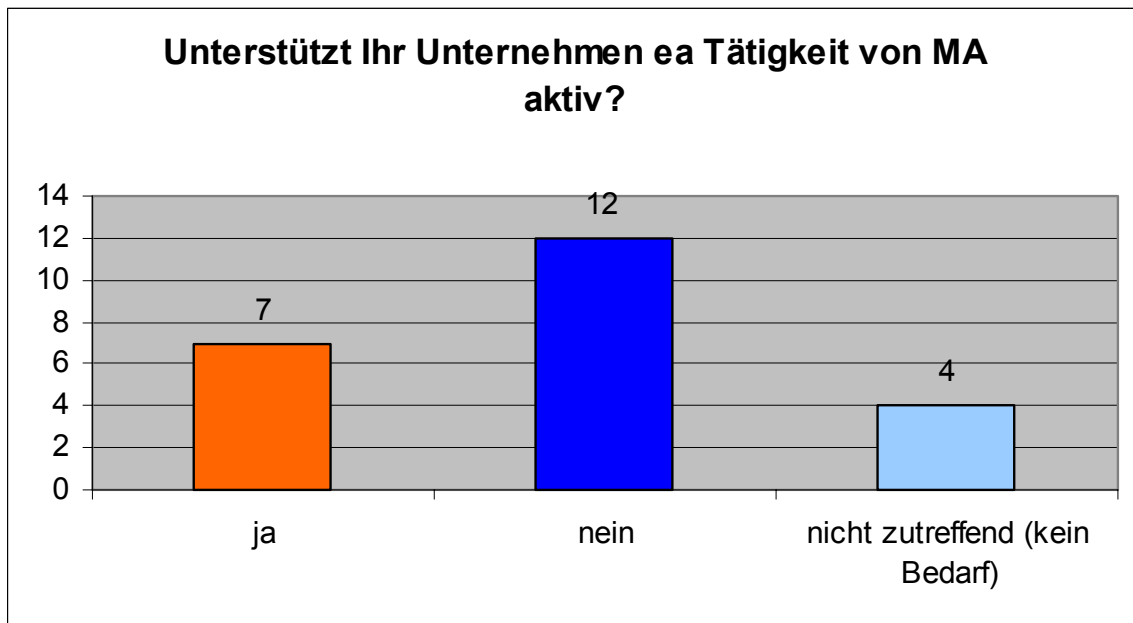


Abbildung 11: aktive Unterstützung ehrenamtlicher Tätigkeit der Mitarbeiter durch österreichische Unternehmen
Quelle: Rösler / Stadler-Vida, o.J.

- Ein Drittel der befragten österreichischen Unternehmen unterstützt seine Mitarbeiter bei ehrenamtlichem Engagement.
- Einige HR-Manager sehen dafür keinen Bedarf, geben in ihren Antworten aber zu erkennen, dass sie „mit sich reden“ ließen, wenn Mitarbeiter etwas brauchen. Der Großteil nennt auch keine speziellen Gründe, warum die Mitarbeiter bei ehrenamtlichem Engagement nicht unterstützt werden.
- Bei der Form der Unterstützung dominiert die Freistellung. 47% der Unternehmen ermöglichen eine Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeit. In manchen Fällen wird dies mit der Einschränkung auf Hochwasser- bzw. Katastropheneinsätze (freiwillige Feuerwehr) versehen.
- Hinter den Freistellungen steht nur in einem Fall eine fixe, allgemeine Regelung. Es dominieren anlassbezogene Lösungen, die von den Mitarbeitern einzufordern sind.
- Sachspenden (inkl. Infrastrukturnutzung) und Geldmittel gibt es in Einzelfällen.

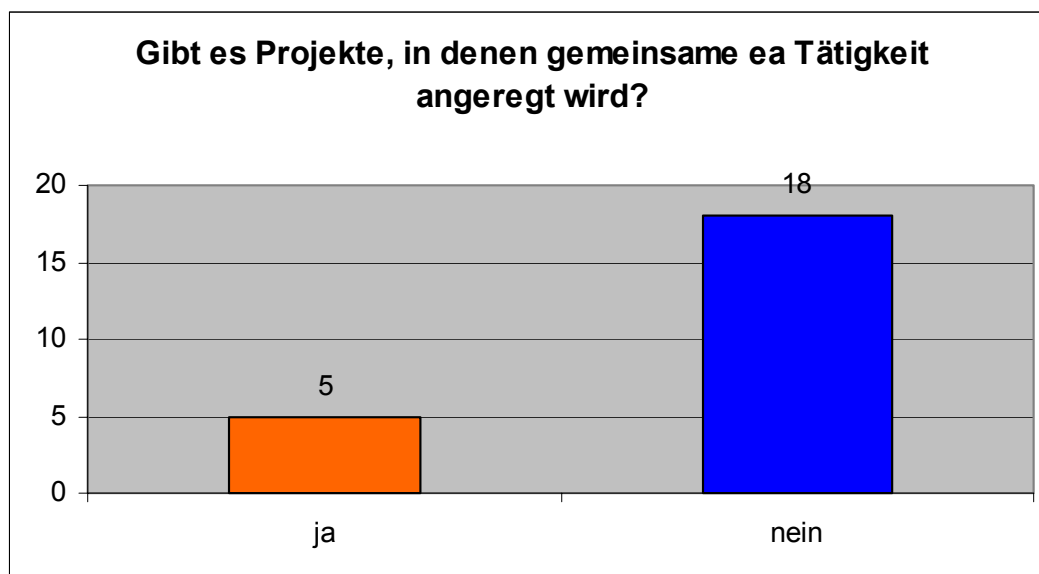


Abbildung 12: Anregung des Unternehmens zu Corporate Volunteering
Quelle: Rösler / Stadler-Vida, o.J.

Corporate Volunteering, also vom Unternehmen angeregte, gemeinsame ehrenamtliche Tätigkeiten der Mitarbeiter, gibt es erst bei einer kleinen Anzahl österreichischer Unternehmen. Insbesondere österreichische Niederlassungen internationaler Konzerne, die ihre Programme aus anderen Ländern nach Österreich „importiert“ haben, spielen dabei eine Vorreiterrolle.

Fünf der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen (22%) fördern gemeinsames ehrenamtliches Engagement. In allen Fällen steht dahinter ein klares Programm, das auch mit der Firmenphilosophie und dem Firmengegenstand in Zusammenhang steht.

Das Spektrum des Engagements reicht von einem Tag jährlich oder vierteljährlich bis zu wöchentlichen Aktivitäten.

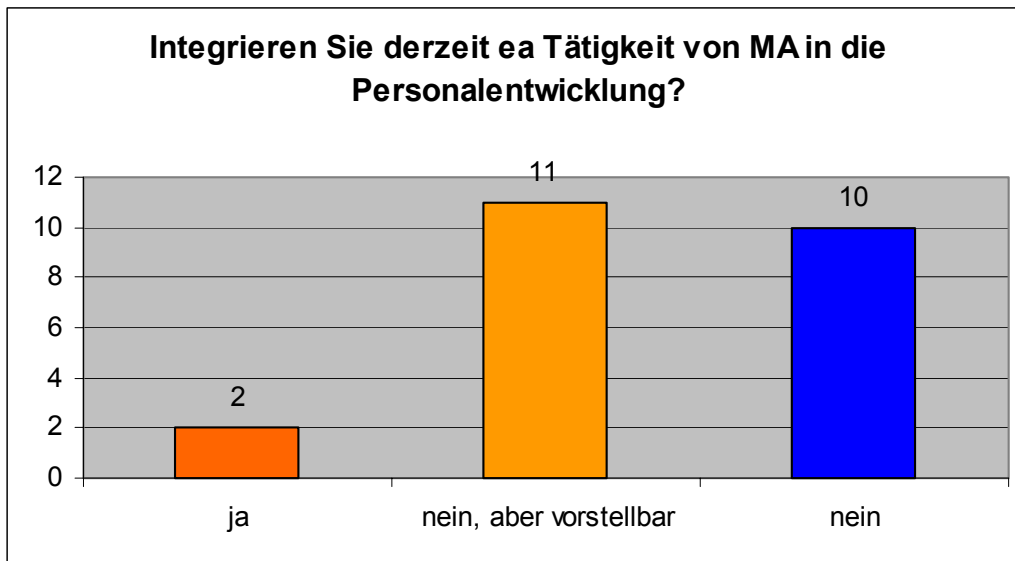


Abbildung 13: Integration der ehrenamtlichen Tätigkeit der Mitarbeiter in die Personalentwicklung
Quelle: Rösler / Stadler-Vida, o.J.

Auch bei der Integration in die Personalentwicklung zeichnen sich ähnliche Ergebnisse ab.

Zwei Unternehmen berücksichtigen das ehrenamtliche Engagement bereits in der Personalentwicklung. In beiden Fällen kommt das bei der Auswahl für Führungs- und Teamleader-Positionen zum Tragen.

Die restlichen einundzwanzig Unternehmen berücksichtigen ehrenamtliches Engagement nicht, allerdings könnten sich elf Unternehmen (48%) eine Integration für die Zukunft vorstellen.

Zusammenfassend kann zur Situation von Corporate Volunteering aus der Sicht österreichischer Personalmanager festgehalten werden, dass 61% der befragten Personalverantwortlichen sich vorstellen können, ehrenamtliche Tätigkeiten in ihrem Bereich in Zukunft stärker zu thematisieren und in die Personalarbeit zu integrieren. Die HR-Manager sehen dabei klare Vorteile in ihrem Bereich, die sich aus einer Stärkung des Ehrenamtes erzielen lassen. Vor allem höhere Motivation und Verbesserung des Betriebsklimas (durch erhöhte Sozialkompetenz und Team-Effekte) werden genannt.

Die bevorzugten Maßnahmen um derartige Vorteile zu generieren sind Integration von Corporate Volunteering-Optionen in die Personalentwicklung und die Erhebung der aktuellen ehrenamtlichen Tätigkeit der Mitarbeiter. Der Aufbau einer Anerkennungskultur und das Durchführen eines Aktionstages ist für je sechs Unternehmen denkbar, vier denken über den unterstützenden Einsatz von Firmenressourcen und Freistellungen von Mitarbeitern nach.

Corporate Volunteering, also das vom Unternehmen angeregte, gemeinsame Handeln für gemeinnützige Ziele, gibt es in Österreich jedoch erst bei wenigen Unternehmen. (vgl. RÖSLER / STADLER-VIDA, o.J.)

Beispiele finden sich etwa bei Novartis mit dem Community Partnership Day. 2004 wurden Mitarbeiter einen Tag freigestellt um in der "Gruff", einer Obdachlosenbetreuungseinrichtung in Wien, einen Flohmarkt mit Grill- und Fußballabend durchzuführen.

Auch bei der österreichischen Tochter TNT Express des internationalen Logistikunternehmens TPG können sich Mitarbeiter um einen Corporate Volunteering-Einsatz bewerben. Sie werden für drei Monate bei fortlaufenden Gehaltszahlungen freigestellt und engagieren sich im Rahmen des „School-Feeding-Programmes“ der UN in Malawi, Nicaragua, Gambia oder Tansania.

Das Elektronik-Unternehmen Omicron unterstützt langfristige Ausbildungsprojekte für Kinder in Albanien und Brasilien, wobei vor allem der persönliche Kontakt der Mitarbeiter mit den Kindern gefördert werden soll. Bis zu einem Prozent des Jahresumsatzes wird dafür aufgewendet (LEONHARTSBERGER 2005).

Die Schömer Unternehmensgruppe, zu der unter anderem auch die Baumax Baumärkte gehören, engagiert sich nicht nur im Kunstbereich, sondern führt seit 1986 das „Schömer Humanprogramm“ zur Unterstützung geistig behinderter Menschen durch, im Rahmen dessen auch Aktivitäten des Corporate Volunteerings durchgeführt werden. Jede der Filialen (in Österreich und dem Ausland insgesamt mehr als 110) soll dabei die Patenschaft für eine Behinderteneinrichtung übernehmen.

Gemeinsam mit den sozialen Einrichtungen werden Veranstaltungen (z.B.: Grillpartys, Fußballspiele, Schwimmbewerbe, Wanderungen, Sommerfeste, u.ä.) durchgeführt. Erzeugnisse von behinderten Menschen werden in den Filialen verkauft, wobei der Erlös zu 100% an die jeweilige Einrichtung fließt, und in der Unternehmenszentrale finden jährlich Weihnachts- und Ostermärkte zugunsten konkreter Einrichtungen statt, bei denen sich die Mitarbeiter ebenfalls freiwillig engagieren.

Auch beim österreichischen Pharmaunternehmen Baxter AG wurde 1994 eine Weihnachtsspendenaktion von der Basis ins Leben gerufen und wird seither jährlich vom freiwilligen Engagement der Mitarbeiter getragen und durchgeführt. Die unterstützten Projekte haben einen Gesundheitsbezug und kommen Kindern zugute. Die von den Mitarbeitern gesammelte Summe wird von der Geschäftsführung verdoppelt (matched giving), so kamen bisher über 70.000 Euro kranken Kindern in Weißrussland und Armenien zugute (HALLEY/STADLER-VIDA, o.J., S.28-29).

Vor allem im Zusammenhang mit der Hochwasserkatastrophe im August 2002 haben viele Firmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, sich entweder Urlaub zu nehmen oder haben diese sogar für einige Tage freigestellt, um sich an den Hilfsmaßnahmen beteiligen zu können. Auch im Rahmen von sonstigen Hilfsaktionen kann die große Bereitschaft zu helfen immer wieder festgestellt werden.

Jedoch zeigen die Beispiele und Erhebungen aus Österreich deutlich, dass altruistische Motive für soziales Engagement der Mitarbeiter gegenüber geplanten, strategischen Kooperationen mit sozialen Einrichtungen in Österreich derzeit überwiegen. Dadurch kann allerdings das umfangreiche Nutzenpotential, das Corporate Volunteering für Unternehmen darstellt, nicht realisiert werden.

Bezüglich der Frage, ob die geringe Verbreitung von Corporate Volunteering in Österreich und Deutschland vielleicht darauf zurückzuführen ist, dass es sich dabei um ein Konzept handelt, das sich im angloamerikanischen Raum unter völlig anderen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen entwickelt hat, meint Dieter Schöffmann:

„Zu Recht wird oft darauf verwiesen, dass die amerikanische Wirtschaftskultur anders als die hiesige und ihre Übertragung nicht immer erstrebenswert ist. Bisherige Erfahrungen zeigen aber, dass zwar nicht die Verhältnisse, wohl aber die Instrumente des Unternehmensengagements übernommen werden können.“

(SCHÖFFMANN 2001, S.18)

Das bedeutet, dass US-amerikanische, britische und andere im (europäischen) Ausland praktizierte Konzepte des gemeinnützigen Engagements von Firmen auch im veränderten Kontext des deutschen Sprachraumes funktionieren, sofern sie den hiesigen kulturellen Verhältnissen angepasst werden. Dies wird auch durch die ersten deutschen Beispiele bestätigt, die zeigen, dass Anregungen aus den USA nach Deutschland sehr gut übertragen werden können.

Einer Übertragung dieser Konzepte für österreichische Unternehmen sollte daher bei entsprechender Adaption nichts entgegenstehen. Daher ist auch zu erwarten, dass die bisherigen Erfahrungen mit Corporate Volunteering und dessen Auswirkungen, die in anderen Staaten beobachtet wurden, in Österreich ähnlich reproduzierbar sind.

3.10 Volkswirtschaftliche Effekte von Corporate Volunteering aus der Sicht des Personalmanagements

Aus volkswirtschaftlicher Sicht kommt es bei der Planung von Corporate Volunteering-Aktivitäten vor allem auf drei Bereiche an:

- Identifikation geeigneter Bereiche für gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement
- klare und mit der sonstigen Handlungsweise des Unternehmens konsistente Kommunikation an externe Stakeholder
- gute unternehmensinterne Kommunikation

Die potentiell positiven volkswirtschaftlichen Effekte von Corporate Volunteering können sich nur dann entfalten, wenn die Beziehungen zwischen Belegschaft, Management und Eigentümern eines Unternehmens positiv sind und jede der drei Gruppen unabhängig voneinander gerne mitmachen möchte. Wenn eine der beteiligten Parteien Corporate Volunteering für etwas Unangenehmes oder Überflüssiges hält, sind die Chancen auf einen positiven Gesamteffekt kleiner. Außerdem ist es wichtig, dass die durch Corporate Volunteering erbrachten Leistungen von der Gesellschaft auch wirklich nachgefragt werden. Ohne entsprechende gesellschaftliche Präferenzen für gemeinnützige Leistungen bzw. für Corporate Volunteering werden vermutlich weder einzelwirtschaftliche Rentabilität noch ein volkswirtschaftlicher Gesamtnutzen zu erzielen sein. Also macht Corporate Volunteering nur dann Sinn, wenn ein Land auch wirklich reif ist, sich darauf einzulassen. Man kann vermuten, dass für diesen „Reifegrad“ eines Landes Ähnliches gilt wie für die Präferenzen für gute Umweltqualität. Folgt man dieser Argumentation, so nehmen solche Präferenzen mit steigendem Pro-Kopf-Einkommen zu, es handelt sich daher um ein „Luxus-Gut“. Es zeigt sich –ähnlich wie bei der Umweltqualität- allerdings kein Automatismus, der bewirkt, dass bei steigendem Pro-Kopf-Einkommen automatisch auch mehr gemeinnützige Leistungen erbracht werden, bzw. die Umweltqualität steigt. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass gemeinnützige Leistungen genauso wie die Umweltqualität den

Charakter eines Gutes mit positiven Externalitäten aufweisen. Dies bedeutet, dass derjenige, der in soziale bzw. gemeinnützige Leistungen investiert und die Kosten dafür trägt, dafür zwar einen gewissen Ertrag erhält, gleichzeitig jedoch auch signifikante Erträge bei Personen und Gruppen anfallen, die keine Kosten tragen. Güter mit derartigen positiven externen Effekten werden in einer Gesellschaft im Allgemeinen daher zu wenig produziert. Eine Möglichkeit zur Steigerung der gemeinnützigen Aktivitäten bei steigendem Pro-Kopf-Einkommen sind Maßnahmen des Staates zur Internalisierung der Externalitäten. Das könnten zum Beispiel politische Aktivitäten zugunsten von Firmen sein, die Corporate Volunteering betreiben. So kann man jene belohnen, die sich für mehr gemeinnützige Leistungen engagieren. Steuerliche Erleichterungen für Firmen, die Kosten für gemeinnützige Leistungen im Rahmen von Corporate Volunteering tragen, können die Rentabilität von entsprechenden Investitionen zusätzlich unterstützen. Dadurch würden die Firmen zusätzliche finanzielle Anreize erhalten, die über die Gewinne durch den positiven Imageeffekt, sowie Motivations- und Effizienzsteigerungen bei den Mitarbeitern hinausgehen. Auch durch die stärkere Berücksichtigung von Corporate Volunteering-Aktivitäten der Unternehmen bei der Vergabe öffentlicher Aufträge, könnte der Anteil der Firmen, die sich gemeinnützig engagieren, erhöht werden. Nicht nur der Staat, sondern auch wir alle als Konsumenten müssen unseren Beitrag leisten. Durch eine höhere Zahlungsbereitschaft für Güter und Dienstleistungen von Firmen, die sich gemeinnützig engagieren, können auch die Verbraucher zur Rentabilität von Corporate Volunteering beitragen (vgl. SCHUBERT 2002, S. 63-89)

3.11 Gesellschaftspolitische Auswirkungen von Corporate Volunteering aus der Sicht des Personalmanagements

Die Veränderung der Arbeitswelt ist ein zentrales Merkmal des gesellschaftlichen Wandels am Beginn des dritten Jahrtausends. Der Anteil von Vollzeitverhältnissen an der Gesamtbeschäftigung in den westlichen Industrienationen ist rückläufig. Infolge neuer Produktionstechnologien in industriellen Kernbereichen wie der Automobilindustrie kommt es jedoch trotz der immer schmäler werdenden Basis an Erwerbsarbeit zu Produktionssteigerungen. Man spricht daher auch vom „jobless growth“, also vom Wirtschaftswachstum ohne Schaffung von Arbeitsplätzen. Mit der Feststellung, dass Vollbeschäftigung nur eine vorübergehende kurze Phase der Entwicklung moderner Gesellschaften war, verbindet sich die Erkenntnis, dass marktgängige, sichtbare Erwerbsarbeit als Basis für gesellschaftliche Integration und Partizipation an Bedeutung verliert (MUTZ 1999). Zugleich sind die auf Vollbeschäftigung aufbauenden Institutionen des klassischen marktwirtschaftlichen Wohlfahrtsstaates immer weniger in der Lage ihre Aufgaben zu erfüllen, was sich unter anderem in der Krise der Pensionsversicherungen deutlich zeigt. Der gegenwärtige Übergang von der arbeitsteiligen Industriegesellschaft hin zur globalen Informations- und Wissensgesellschaft ist geprägt von einer zunehmenden Flexibilisierung der Lebensverhältnisse.

Dieser Wandlungsprozess beinhaltet vor allem eine Neubestimmung von Arbeit. Neue Einsatzfelder und Tätigkeiten jenseits bisheriger Erwerbsarbeit sind zu erschließen. Bisher getrennte Arbeitsformen wie Erwerbsarbeit und bürgerschaftliches Engagement (gemeinnützige Arbeit, zum Beispiel die Wahrnehmung von Ehrenämtern) ergänzen sich in Arbeitszeitmodellen, die sich auf die gesamte Lebenszeit des Individuums beziehen (MUTZ 1999).

Corporate Volunteering ist in diesem Sinne als Erprobung neuer Arbeitsformen anzusehen. Als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt, ermöglicht es dem einzelnen Mitarbeiter Kompetenzen durch das Erfahrungslernen in anderen Arbeitswelten zu erwerben.

Andererseits hat Corporate Volunteering einen vermögensschaffenden Effekt für die ganze Gesellschaft, denn durch bürgerschaftliches Engagement entsteht soziales Kapital: Eigeninitiative, Partizipation und Verantwortungsübernahme werden gefördert. Dadurch wird ein Bewusstseinswandel unterstützt, der dazu beiträgt, dass Tätigkeiten jenseits klassischer Erwerbsarbeit neue Wertigkeiten erhalten. Corporate Volunteering kann als ein Beispiel für die Innovationsfähigkeit moderner Gesellschaften herangezogen werden.

„Unter den Bedingungen eines grundlegenden demographischen Wandels und begrenzter Möglichkeiten zur Erhöhung von Sozialversicherungsbeiträgen und Steuern könnte unternehmerische Engagementförderung einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, Gestaltungsspielräume im Sinne einer aktivierenden Gesellschaftspolitik zu eröffnen. Damit werden Unternehmen perspektivisch auch zu wichtigen gesellschaftspolitischen Akteuren, die mit ihren Auswahlentscheidungen in der Engagementförderung zugleich eine wichtige Position in politischen Konflikten – sei es in der Bildungs-, Umwelt- oder Familienpolitik- beziehen“
(BACKHAUS-MAUL 2001, S.39)

In Anknüpfung an die volkswirtschaftliche Betrachtungsweise ist auch aus einem gesellschaftspolitischen Blickwinkel zu betonen, dass Corporate Volunteering einen vermögensschaffenden Effekt für die Gesellschaft als Ganzes zeigt.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Der Einsatz von Humanressourcen für gemeinnützige Zwecke bietet allen Beteiligten Vorteile, wenn der Interessensausgleich erfolgreich bewältigt werden kann.

Der entscheidende Vorteil von Corporate Volunteering liegt darin, dass nicht nur die sozialen Einrichtungen und ihre Klienten vom gemeinnützigen Einsatz profitieren, sondern auch die Mitarbeiter selbst und nicht zuletzt auch das Unternehmen von diesem Engagement profitieren kann.

Die Diskussion über die positiven Auswirkungen für die Unternehmen verlagert sich in jüngster Zeit immer mehr von den Auswirkungen im externen Umfeld der Unternehmen, wie verbesserte Reputation, Imagegewinn und gesellschaftliche Legitimation für unternehmerisches Handeln, hin zu internen Einflüssen, wie zum Beispiel den positiven Auswirkungen auf Mitarbeiter.

Diese Entwicklung berührt nun verstärkt das Umfeld des Personalmanagements, was sich auch in einer steigenden Beteiligung von Personalabteilungen und -verantwortlichen in Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung von Corporate Volunteering zeigt. Die Entwicklung und die Erweiterung von sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter stehen dabei im Mittelpunkt. Dies stellt aus individueller wie auch aus betrieblicher Perspektive einen Gewinn dar. Daher erscheint es angebracht den Einsatz von Humanressourcen für gemeinnützige Zwecke auch als Investition in Humanressourcen zu interpretieren. Dies unterstreicht die Vorteilhaftigkeit von Corporate Volunteering in langfristiger Hinsicht, da Investitionen in das Humankapital eines Unternehmens meist auch die zukünftige Ausbildungsbereitschaft und Lernfähigkeit der Mitarbeiter erhöhen. Das bedeutet, dass auch langfristig ein positiver Effekt auf die Qualifikation der Mitarbeiter erzielt werden kann. Darüber hinaus können positive Effekte auf Moral, Motivation, Loyalität und Commitment beobachtet werden.

Auch im Bereich der Personalbeschaffung und der Personalbindung bzw. Verringerung der Fluktuation wird über einen positiven Einfluss von Corporate Volunteering berichtet. Diese Effekte können gemeinsam auch einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Zumindest im deutschsprachigen Raum und speziell in Österreich ist Corporate Volunteering im internationalen Vergleich gesehen noch unterdurchschnittlich entwickelt. Dies kann einerseits daran liegen, dass Unternehmen das Potential von Corporate Volunteering noch nicht kennen bzw. nicht einschätzen können. Andererseits wird oft auf die hohe Belastung durch Sozialabgaben bzw. auf traditionelle Formen des gemeinnützigen Engagements, wie finanzielle Spenden verwiesen, um zu untermauern, dass Unternehmen ihren sozialen Verpflichtungen bereits in ausreichendem Ausmaß nachkommen.

Diese Arbeit hat sich mit den Einsatzbereichen und Potentialen von Corporate Volunteering im Human Resource Management beschäftigt und versucht, einen Überblick über den Stand der wissenschaftlichen Diskussion und der Studienergebnisse in den unterschiedlichsten Ländern zu geben. Da sich der internationale Fokus bezüglich Corporate Volunteering in letzter Zeit vermehrt den Auswirkungen auf die Mitarbeiter eines Unternehmens gewidmet hat, wurde versucht typische Personalprobleme auszuwählen und davon ausgehend, mögliche Formen gemeinnützigen Arbeitnehmerengagements zu beschreiben, die Lösungswege für diese Aufgabenfelder des Personalmanagements beinhalten.

So konnte gezeigt werden, dass Ziele des Personalwesens auch durch Corporate Volunteering-Aktivitäten erreicht werden können und dass der Einsatz von Corporate Volunteering –in Ergänzung zu klassischen Maßnahmen der Personalarbeit– zusätzliche Vorteile bewirkt.

Die internationalen Erfahrungen und Ergebnisse dabei sind in einem Ausmaß viel versprechend, dass ein verstärkter Einsatz dieser Methoden im Personalwesen in Österreich in der Theorie und Praxis zumindest überlegenswert erscheint.

Es ist allerdings auch wichtig festzuhalten, dass der Effekt von Corporate Volunteering nicht überschätzt werden darf. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens ist nicht ausschließlich durch gemeinnützige Aktivitäten beeinflussbar. Nur als ein Teil eines insgesamt konsistenten und stimmigen Ansatzes wird Corporate Volunteering den gewünschten Erfolg zeigen.

Diese Arbeit soll alle an der Thematik Interessierten zur weiteren Diskussion anregen und hofft darüber hinaus, einen Überblick über bisherige Erfahrungen in diesem Bereich gegeben zu haben. Als Argumentationshilfe auf dem Weg zu mehr sozialem Einsatz in Wirtschaft und Gesellschaft kann sie vielleicht auch im Personalwesen einen neuen Weg unterstützen, der nicht zuletzt auch für die Unternehmen aussichtsreich erscheint.

Die wünschenswerten betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Auswirkungen von Corporate Volunteering können jedoch nur dann erzielt werden, wenn nicht nur Entscheidungsträger in der Politik und in den Unternehmen von der Sinnhaftigkeit von Corporate Volunteering überzeugt werden, sondern auch jeder Einzelne, sei es als Mitarbeiter eines Unternehmens oder als Konsument, in seinen Entscheidungen gemeinnützige Aktivitäten wie Corporate Volunteering honoriert.

5 Verzeichnisse

5.1 *Abbildungsverzeichnis*

ABBILDUNG 1: CORPORATE VOLUNTEERING, CORPORATE CITIZENSHIP UND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY QUELLE: EIGEN	12
ABBILDUNG 2: INTERESSE VON UNTERNEHMEN AN CORPORATE VOLUNTEERING QUELLE: CONSULTING NETWORK 2002.....	19
ABBILDUNG 3: DURCH CORPORATE VOLUNTEERING ERWARTETE AUSWIRKUNGEN QUELLE: HERZIG 2004	33
ABBILDUNG 4: IN COMMUNITY RELATIONSHIP-PROGRAMMEN INVOLVIERTE ABTEILUNGEN QUELLE: THE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP 2003	35
ABBILDUNG 5: KOORDINATION VON CORPORATE VOLUNTEERING AKTIVITÄTEN QUELLE: HERZIG 2004	36
ABBILDUNG 6: DURCHGEFÜHRTE CORPORATE CITIZENSHIP AKTIVITÄTEN QUELLE: CONSULTING NETWORK 2002.....	36
ABBILDUNG 7: NUTZENEVALUIERUNG VON CORPORATE VOLUNTEERING QUELLE: POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2000	38
ABBILDUNG 8: VERGLEICH VON KRANKENSTANDSBEDINGTEN ABWESENHEITSTAGEN UND UNTERNEHMENSGEWINN QUELLE: TUFFREY 2003, S.8.....	46
ABBILDUNG 9: EINFLUSS VON CORPORATE VOLUNTEERING AUF UNTERNEHMENSBEREICHE QUELLE: POINTS OF LIGHT FOUNDATION 2000	68
ABBILDUNG 10: NUTZEN FÜR UNTERNEHMEN DURCH EHRENAMTLICHE TÄTIGKEIT DER MITARBEITER QUELLE: RÖSLER / STADLER-VIDA, O.J.	73
ABBILDUNG 11: AKTIVE UNTERSTÜTZUNG EHRENAMTLICHER TÄTIGKEIT DER MITARBEITER DURCH ÖSTERREICHISCHE UNTERNEHMEN QUELLE: RÖSLER / STADLER-VIDA, O.J.	74
ABBILDUNG 12: ANREGUNG DES UNTERNEHMENS ZU CORPORATE VOLUNTEERING QUELLE: RÖSLER / STADLER-VIDA, O.J.	75
ABBILDUNG 13: INTEGRATION DER EHRENAMTLICHERN TÄTIGKEIT DER MITARBEITER IN DIE PERSONALENTWICKLUNG QUELLE: RÖSLER / STADLER-VIDA, O.J.....	76

5.2 Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: KOMPETENZENTWICKLUNG DURCH CORPORATE VOLUNTEERING	
QUELLE: EIGEN NACH EINER ÜBERSICHT IN SCHÖFFMANN 2001, S.114-115.....	51
TABELLE 2: GRAND METROPOLITAN DEVELOPMENT MATRIX	
QUELLE: TUFFREY 1995, S.25	52
TABELLE 3: 13 GENERELLE KOMPETENZEN ZUR MESSUNG DER KOMPETENZENTWICKLUNG	
QUELLE: TUFFREY 1998B.....	54
TABELLE 4: BEISPIELE FÜR CORPORATE VOLUNTEERING AUFGABEN UND DEREN EINFLUSS AUF DIE ENTWICKLUNG BESTIMMTER KOMPETENZEN QUELLE: TUFFREY 1998B.....	58
TABELLE 5: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN COMMITMENT UND SHAREHOLDER RETURN	
QUELLE: TUFFREY 2003.....	62

5.3 Literaturverzeichnis

BACKHAUS-MAUL, Holger (2001): *Bürgerschaftliches Engagement in den USA*, in: Schöffmann, Dieter (Hrsg.): Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen; Edition Körber-Stiftung: Hamburg, S.31-46

CAUDRON, Shari (1994): *Volunteer efforts offer low-cost training options* in: Personnel Journal, June: S.38-44

THE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP at Boston College (2003): *Community Involvement Index*, von <http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=document.filterDocumentList&sortBy=PublishDate&documentId=0&nodeID=1> am 16.11.2005

CONSULTING NETWORK (2002): *Practices in Corporate Employee Involvement Programs; Findings from a National Survey* von http://www.healthcharities.org/usr_doc/Employee_Involvement_Survey.pdf am 16.11.2005

Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des DEUTSCHEN BUNDESTAGES (HRSG.) (2002): *Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*, Berlin

DORANDO, Max / SCHÖFFMANN, Dieter (2000): *Business in the Community: Lernen in fremden Welten*, in: Personalführung, Jg. 2000, Heft 11, S.52-58

DRESEWSKI, Felix (2002): *Soziale Verantwortung von Unternehmen bewerten*, in: Braun, Barbara / Kromminga, Peter, (Hrsg.): Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen – Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) beim Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V., Hamburg, S.61-82

ECKHARDSTEIN, Dudo von (2002): *Personalmanagement*, in: Kasper, Mayerhofer (Hrsg.) (2002): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien, S. 361-404

FLATZ, Alois (2002): *Dow Jones Sustainability-Index: Der Durchbruch für Sustainability Investitionen*, in: Braun, Barbara / Kromminga, Peter, (Hrsg.): Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen – Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) beim Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V., Hamburg, S.55-60

FREY, Bruno S. / OSTERLOH, Margit (2000): *Motivation - der zwiespältige Produktionsfaktor*, in: Frey, Bruno S. / Osterloh, Margit: *Managing Motivation: Wie sie die neue Motivationsforschung für ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden, S.19-42

HALLEY, David (1999): *Employee Community Involvement – Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement. Ein vollständiger Leitfaden für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und gemeinnützige Organisationen*; fundus-Netz für Bürgerengagement: Köln

HALLEY, David / STADLER-VIDA, Michael (o.J.): *Freiwilliges Mitarbeiterengagement*, Europäisches Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung, Wien

HERZIG, Christian (2004): *Corporate Volunteering in Germany*, Centre for Sustainability Management, Lüneburg

HOPE-HAILEY, Veronika / FARNDALE, Elaine / TRUSS, Catherine (2005): *The HR department's role in organisational performance*, Human Resource Management Journal, Vol 15, no 3, S. 49-66

IWD (2000): *Corporate Volunteering. Freiwillige fürs Gemeinwohl*, in: Informationsdienst des Institutes der deutschen Wirtschaft, Köln, Jg. 26 (2000), Ausgabe Nr.37 vom 14.September 2000, S.6-7

JANES, Jackson (2001): *Philanthropie und Engagement amerikanischer Unternehmen*, in: Schöffmann, Dieter (Hrsg.): Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen; edition Körber-Stiftung: Hamburg, S.23-30

KLIMECKI, Rüdiger G. / GMÜR, Markus (2001): *Personalmanagement*, Stuttgart

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (Hrsg.) (2001): *Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen*, Brüssel

LITTMANN-WERNLI, Sabina (2002): *Was bedeutet Corporate Volunteering für die Privatwirtschaft* in: Schubert, Renate / Littmann-Wernli, Sabina / Tingler, Philipp (2002): *Corporate Volunteering: Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit*, Bern/Stuttgart/Wien

LEONHARDTSBERGER, S. (2005): *Mit Anpacken für die soziale Verantwortung. Volunteering von Mitarbeitern steht bei Österreichs Firmen noch am Anfang. Die Beispiele werden mehr*, in: Kurier, österreichische Tageszeitung vom 12.2.2005, S.73

MAASS, Frank / CLEMENS, Reinhard (2002): *Corporate Citizenship: Das Unternehmen als „guter Bürger“*, Wiesbaden

MUTZ, Gerd (1999): *Strukturen einer neuen Arbeitsgesellschaft*, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, Jg.49, Beilage 9, S.3-11

OECHSLER, Walter A. (1994): *Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft*, München / Wien

POINTS OF LIGHT FOUNDATION (2000): *The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource: The Link Grows Stronger*, von http://www.pointsoflight.org/downloads/pdf/networks/business/membersonly/7_Link_Grows_Stronger-Executive_Summary-2000.pdf am 16.11.2005

POINTS OF LIGHT FOUNDATION (2005): *Measuring Employee Volunteer Programs: The Human Resources Model*, Washington DC

PUTNAM, Robert D. (2001): *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York.

RÖSLER, Petra / STADLER-VIDA, Michael (o.J.): *Der Stellenwert des Ehrenamts: Eine Umfrage unter österreichischen Personalverantwortlichen*, zwei:und:drei Corporate Citizenship Consulting und Europäisches Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung, Wien

SCHÖFFMANN, Dieter: *Bürgerschaftliches Engagement durch Unternehmen und ihr Personal – eine Chance für soziale Verbände und Einrichtungen*. Teil 1,2 und 3, in: BFSinfo – Informationen der Bank für Sozialwirtschaft 3, 4 und 5/2000 (SCHÖFFMANN 2000a)

SCHÖFFMANN, Dieter: *Corporate Volunteering. Unternehmen engagieren sich mit ihrem Personal für das Gemeinwohl*, in: Stiftung & Sponsoring, Jg. 2000, Heft 5, S. 31-33 (SCHÖFFMANN 2000b)

SCHÖFFMANN, Dieter (Hrsg.) (2001): *Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*; Edition Körber-Stiftung: Hamburg

SCHUBERT, Renate / LITTMANN-WERNLI, Sabina / TINGLER, Philipp (2002): *Corporate Volunteering: Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit*, Bern/Stuttgart/Wien

TINGLER, Phiipp (2002): *Corporate Volunteering aus gesellschaftspolitischer Sicht* in: Schubert, Renate / Littmann-Wernli, Sabina / Tingler, Philipp (2002): *Corporate Volunteering: Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit*, Bern/Stuttgart/Wien

TUFFREY, Michael (1995): *Employees and the Community: How successful companies meet human resource need through community involvement*; The corporate citizenship company, London

TUFFREY, Michael (1998a): *Involving European Employees: How Europe´s companies connect corporate citizenship with good human resource management*; PRIMA Europe, London

TUFFREY, Michael (1998b): *Valuing Employee Community Involvement: Practical guidance on measuring the business benefits from employee involvement in community activity*; The corporate citizenship company, London

TUFFREY, Michael (2003): *Good Companies, Better Employees: How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance*; The corporate citizenship company, London

VIS A VIS (2001): *Unternehmen und Gesellschaft: Praxisbeispiele von unternehmerischem Bürgerengagement mittels Personaleinsatz bis zu Projekteinsätzen in sozialen Aufgabenfeldern als Teil der Personalentwicklung*; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Bonn

VIS A VIS / KÖLNER FREIWILLIGEN AGENTUR (2001): *Marketing- und Machbarkeitsstudie „Corporate Volunteering in Deutschland und Köln“*, Köln

WALKER Information, Inc., and the Council on Foundations (2003): *The Walker Loyalty Report: Volunteerism, Philanthropy, and U.S. Employees*, von http://www.measuringphilanthropy.com/us_studies/docs/WI03NatEmpLoyaltyVol_Phil_Topline1.pdf am 16.11.2005

WEISER, John / ZADEK, Simon (2000): *Conversations with Disbelievers*, von <http://www.conversations-with-disbelievers.net/site/reports/> am 16.11.2005

WESTEBBE, Archim / LOGAN, David (1995): *Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*, Wiesbaden

ZAPPALA, Gianni (2004): *Corporate Citizenship and human resource management: A new tool or a missed opportunity?* in: Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 42 (2), S.185-201, London