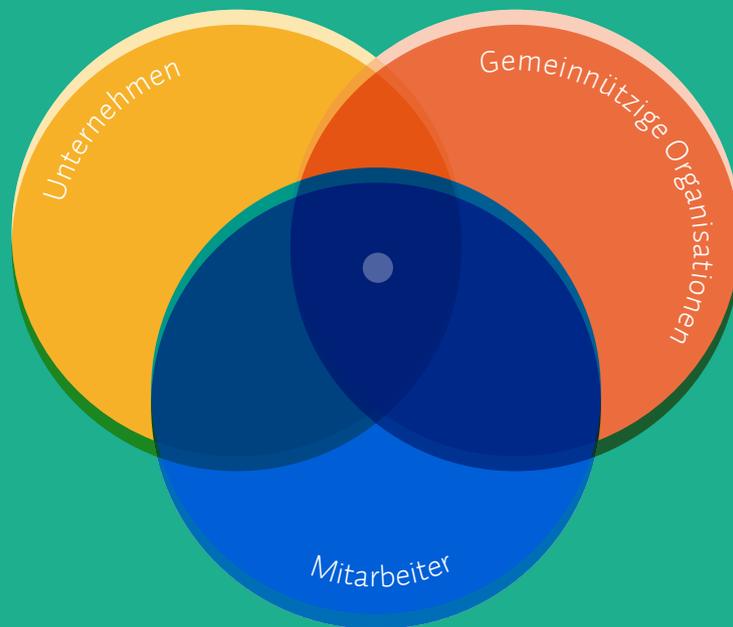


Die richtige Aufstellung für **Corporate Volunteering**

Einsichten aus den **DAX30**



BEYOND
PHILANTHROPY



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Vorwort

Die Rolle von Unternehmen in unserer Gesellschaft hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Nicht zuletzt durch die von den Vereinten Nationen formulierten Ziele für nachhaltige Entwicklung – den Sustainable Development Goals (SDG) – oder die EU-Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung sind die Nachhaltigkeitsbestrebungen von Unternehmen strategischer und ambitionierter geworden. Es geht nicht mehr um die Frage, ob Unternehmen eine Verantwortung über die Profitmaximierung hinaus übernehmen sollen, sondern darum wie sie am besten zur Gesellschaft und zur allgemeinen nachhaltigen Entwicklung beitragen können. In einigen Beiträgen werden Unternehmen sogar als die neuen „Agents of Global Justice“¹ bezeichnet, was die hohen Erwartungen, die an sie gestellt werden, gut veranschaulicht.

Das ehrenamtliche Engagement von Mitarbeitern als Teil der Corporate Citizenship Strategie stellt im Rahmen dieser Entwicklung unfraglich ein Trendthema dar. Insbesondere das sogenannte „skills-based volunteering“, also eine ehrenamtliche Tätigkeit, bei der die Mitarbeiter Fähigkeiten aus ihrem Berufsalltag für einen gemeinnützigen Zweck einsetzen, hat in der jüngeren Vergangenheit eine starke Aufmerksamkeit erfahren und wurde vom Stanford Social Innovation Review kürzlich als „The New Executive Training Ground“ beschrieben.

In diesem Bericht werfen wir einen Blick auf das Corporate Volunteering in den DAX30 Unternehmen. Unsere Ergebnisse reihen sich in eine Folge von kürzlich erschienenen Publikationen zum gleichen Thema ein (siehe z.B. UPJ 2018 und Stifterverband 2018), die den aktuellen Status quo von Corporate Volunteering in Deutschland aufzeigen. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Studien möchten wir tiefer gehen, indem wir

1. detaillierte Einsichten aus Gesprächen mit 25 der DAX30 Unternehmen präsentieren,
2. einen trimodalen Ansatz wählen, d.h. neben der Unternehmensperspektive auch insbesondere die Perspektive von Mitarbeitern und gemeinnützigen Organisationen beleuchten und
3. die aktuellen Entwicklungen in den Unternehmen kritisch hinterfragen und daraus abgeleitete Gedankenanstöße formulieren.

Eine Besonderheit unseres Berichtes ist, dass er das Ergebnis der Zusammenarbeit zweier recht unterschiedlicher Akteure ist – Beyond Philanthropy, einer zertifizierten Benefit Corporation (B-Corp), als Beratung und dem Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility der Universität Mannheim als akademische Institution. Trotz der unterschiedlichen Hintergründe haben wir eine sehr ähnliche Perspektive auf die Themen Unternehmensverantwortung im Allgemeinen und Corporate Volunteering im Speziellen. In der Kollaboration haben wir unser Erfahrungswissen aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie unsere methodischen Kenntnisse zusammengebracht, um ein tiefgreifendes Verständnis des Themas Corporate Volunteering zu entwickeln.

Wir hoffen, dass die Ergebnisse dieses Berichtes die Basis für eine kritische Auseinandersetzung mit dem Trend bilden und eine konstruktive Weiterentwicklung des Themas anstoßen. Dies sehen wir insbesondere als wichtig an, da Unternehmen in unserer Gesellschaft immer häufiger öffentliche Güter bereitstellen, wodurch Fragen nach der Legitimität solcher Aktivitäten aufkommen. Insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen, nicht nur im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit, sondern auch hinsichtlich des Zusammenhalts unserer Gesellschaft, ist es wichtig, dass das Engagement von Unternehmen sein volles Potenzial entfaltet, sich seiner politischen Dimension bewusst wird und die Präferenzen der Stakeholder ausgewogen widerspiegelt.



Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons
Lehrstuhlinhaberin
Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility,
Universität Mannheim



Michael Alberg-Seberich
Geschäftsführer
Beyond Philanthropy

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im folgenden Bericht die männliche Form gewählt (z.B. Mitarbeiter, Ehrenamtlicher etc.), nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

Inhalt

Vorwort	2
Executive Summary	6
1. Einführung	8
2. Corporate Volunteering in der Praxis der DAX30 Unternehmen	10
2.1 Definition von Corporate Volunteering	12
2.2 Operationalisierung von Corporate Volunteering	14
2.3 Motive und Ziele für Corporate Volunteering	25
2.4 Wirkungsmessung von Corporate Volunteering	30
3. Die richtige Aufstellung für Corporate Volunteering	32
3.1 Das Spielfeld: Klare Rahmenbedingungen für Corporate Volunteering	33
3.2 Der Anstoß: Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen	34
3.3 Das Coaching: Glaubwürdige Unterstützung seitens der Führungsebene und des Top-Managements	36
3.4 Die Performance: Erreichung der Wirkungsziele durch fundierte Wirkungsmessung	38
4. Zusammenfassung	42
Projektteam	44
Projektpartner	45
Danksagung	46
Literaturliste & Weitere Leseempfehlungen	47

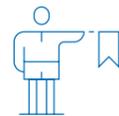
Executive Summary

Unsere Einsichten aus den DAX30 zeigen, wie sich das Trendthema Corporate Volunteering – also die Förderung des gesellschaftlichen Engagements von Mitarbeiter durch Unternehmen – bei Deutschlands größten börsennotierten Unternehmen ausgestaltet. In den Interviews mit Unternehmensvertretern wird schnell deutlich, dass das jeweilige Verständnis, die Umsetzung, die Motive und die Wirkungsmessung von Corporate Volunteering so vielfältig sind wie die Unternehmen selbst. Zugleich sehen sich aber alle Unternehmen mit den gleichen Fragen konfrontiert:

- Sollen wir das private Engagement unserer Mitarbeiter unterstützen oder eigene Programme entwickeln? Oder gar beides?
- Welche Art von Corporate Volunteering ist für unsere Mitarbeiter attraktiver: traditional oder skills-based?
- Welche Rolle spielen interne Stakeholder wie der Vorstand oder der Betriebsrat?
- Wie blicken gemeinnützige Organisationen als mögliche Partner auf Corporate Volunteering?
- Welche unternehmerischen und gesellschaftlichen Ziele werden mit Corporate Volunteering Programme verfolgt?
- Wie kann die Wirkung von Corporate Volunteering gemessen werden?
- Wie sollten wir unsere Corporate Volunteering Aktivitäten kommunizieren?

In Anbetracht dieser Fragen und im Hinblick auf die Vielfältigkeit der Unternehmen, sind wir zu dem Schluss gekommen, dass es nicht das eine Patentrezept für ein rundum gelungenes Corporate Volunteering gibt. Deshalb müssen Unternehmen jedoch nicht gänzlich ohne Orientierungshilfe auskommen. Nach unserer Auffassung sind es vielmehr grundsätzliche Spielregeln, die bei der richtigen Aufstellung für Corporate Volunteering von Nutzen sein können.

Zunächst ist es hilfreich, klare Rahmenbedingungen und somit das unternehmensspezifische Spielfeld von Corporate Volunteering zu definieren. Damit anschließend der Anstoß gelingt, müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter in Erfahrung gebracht und bei der Programmentwicklung berücksichtigt werden. Ist das Spiel eröffnet, bedarf es des symbolischen und substantiellen Coachings in Form von glaubwürdiger Unterstützung seitens der Führungsebene und des Top-Managements für das Engagement der Mitarbeiter. Zuletzt gilt: nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Nur durch ein Verständnis der Performance kann man aus dem vergangenen Lernen und zukünftiges Engagement optimieren. Daher ist eine gut durchdachte und auf den Kontext angepasste Wirkungsmessung für die Steuerung von Corporate Volunteering Programmen unabdinglich.



Dies ist von Bedeutung, denn aller Voraussicht nach wird Corporate Volunteering als Bestandteil einer übergeordneten Corporate Citizenship Strategie weiterhin an Relevanz gewinnen. Und dennoch oder vielleicht gerade deshalb muss das Thema mit Fragen zu tatsächlichem Mehrwert, zur Authentizität und zur Legitimation weiterhin kritisch reflektiert werden. Und dies letztendlich zum Wohl aller: der Unternehmen, der Mitarbeiter und der Gesellschaft.



Zusammengefasst:

Haben Corporate Volunteering Praktiker ihr Spielfeld klar definiert, den richtigen Anstoß gegeben, solides Coaching gesichert und die Performance stets im Blick, so kann Corporate Volunteering gewinnbringend für das Unternehmen, die Mitarbeiter sowie für die gemeinnützigen Organisationen sein.

Einführung

1.

Fast die Hälfte aller Deutschen ist ehrenamtlich aktiv – so der vierte Freiwilligensurvey der Bundesregierung³. Unsere Zivilgesellschaft lebt vom täglichen Engagement dieser Menschen, das vor dem Hintergrund zunehmender gesellschaftlicher Spaltung ein verbindendes Element darstellt. In turbulenten Zeiten, wie wir sie gerade erleben, sollten wir uns daran erinnern, dass auch Unternehmen maßgeblich zum Funktionieren unserer Gesellschaft beitragen.

Verschiedene Untersuchungen wie zum Beispiel [„From Good Intentions to Real Results – Corporate Citizenship of Germany’s DAX 30“](#)⁴ oder der [„Corporate Citizenship Survey“](#)⁵ belegen, dass sich die Unternehmen in Deutschland ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zunehmend bewusst werden. Mit verschiedenen Initiativen und dem Einsatz diverser Ressourcen setzen sie sich für soziale Belange ein und überwinden dabei die Sektorengrenzen zwischen Zivilgesellschaft und Markt. Immer häufiger spielen dabei auch die Mitarbeiter der Unternehmen eine zentrale Rolle, die sich u.a. im Rahmen von Corporate Volunteering ehrenamtlich mit gemeinnützigen Organisationen engagieren. Corporate Volunteering kann dabei zum einen die Menschen in-

nerhalb des Unternehmens näher zusammenbringen, gleichzeitig werden durch Corporate Volunteering aber auch Brücken zwischen den Mitarbeitern sowie verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen außerhalb der Belegschaft geschlagen und soziale Projekte unterstützt.

Corporate Volunteering stellt somit auf den ersten Blick ein vielversprechendes Instrument dar, von dem sowohl unternehmensintern als auch -extern positive Effekte ausgehen können. Die 2018 vom Unternehmensnetzwerk UPJ veröffentlichte Praxisstudie [„Corporate Volunteering in Deutschland“](#) ermittelte mithilfe von Online-Fragebögen das Corporate Volunteering Engagement von mehr als 50 in Deutschland tätigen Unternehmen und zeigte dabei, dass diese Form der Übernahme sozialer Unternehmensverantwortung hierzulande quantitativ stetig zunimmt. Aber wie sieht das Corporate Volunteering in den großen deutschen Unternehmen genau aus? Wie ist der Status quo des Managements solcher Programme? Vor welchen Herausforderungen und Hürden stehen die Praktiker, die ein Corporate Volunteering Programm aufbauen möchten? Welche Erwartungen haben Mitarbeiter und soziale Organisationen an ein Corporate Volunteering Programm?



Um diese Fragen zu beantworten, haben sich der [Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility \(CSR\) der Universität Mannheim](#) und [Beyond Philanthropy](#) zusammengeschlossen. Mit insgesamt 25 der DAX30 Unternehmen haben wir ca. einstündige Gespräche zu ihren Corporate Volunteering Aktivitäten geführt und konnten so ein tiefergehendes Verständnis für ihre Initiativen, Motive und Herausforderungen erlangen. Aufgrund des brückenbauenden Charakters von Corporate Volunteering kann das Thema jedoch nicht ohne die Perspektive der Mitarbeiter sowie der gemeinnützigen Partnerorganisationen untersucht werden. Für unsere Studie haben wir daher einen trimodalen Ansatz gewählt. Neben den qualitativen Interviews mit den DAX Unternehmen haben wir eine Fragebogenstudie mit über 1200 Arbeitnehmern in Deutschland durchgeführt und mit insgesamt zehn gemeinnützigen Organisationen über ihre Erfahrungen mit Corporate Volunteering Initiativen gesprochen.

Durch die spezifische Zusammensetzung des Projektteams (Lehrstuhl für CSR der Universität Mannheim und Beyond Philanthropy) sind sowohl der aktuellste Stand der wissenschaftlichen Forschung sowie das Erfahrungswissen aus der langjährigen Corporate Citizenship Beratung von Unternehmen in die Analyse und Interpretation der Ergebnisse eingeflossen. Auf dieser Basis schildern wir im Folgenden die Ergebnisse unserer Studien und vernachlässigen dabei nicht den kritischen Blick auf das Thema. Das Ergebnis unserer Arbeit stellen praxisbezogene Spielregeln und Gedankenanstöße dar, die es Verantwortlichen in den Unternehmen erleichtern sollen, Corporate Volunteering so aufzusetzen, dass alle gleichsam davon profitieren: das Unternehmen, die Mitarbeiter und die gemeinnützigen Organisationen.

³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016
⁴ Beyond Philanthropy & goetzpartners 2017
⁵ ZIVIZ im Stifterverband 2018

2.

Corporate Volunteering in der Praxis der DAX30 Unternehmen

In der ersten Hälfte dieses Berichts präsentieren wir die Ergebnisse unserer dreiteiligen Studie. Ausgangspunkt sind dabei vor allem die Erkenntnisse, die wir aus der umfassenden Befragung der DAX30 Unternehmen gewonnen haben. Neben der Definition von Corporate Volunteering zeichnen wir zudem ein Bild von der praktischen Umsetzung in den Unternehmen sowie den Resultaten, die dadurch bei Mitarbeitern und Unternehmen erzielt werden sollen.



Methodik

Um das Thema Corporate Volunteering umfassend zu erschließen und zu bewerten, müssen die Perspektiven dreier Gruppen einbezogen werden: **1** der Unternehmen, **2** der Mitarbeiter und **3** der gemeinnützigen Organisationen, mit denen die Volunteering Maßnahmen durchgeführt werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren daher auf Datenerhebungen, die alle drei Zielgruppen abdecken.

1 Die Perspektive der Unternehmen wurde qualitativ mittels leitfadengestützter Experteninterviews untersucht. Insgesamt 25 der DAX30* Unternehmen haben an der telefonischen Befragung teilgenommen, die im Schnitt 56 Minuten gedauert hat:

*adidas AG · BASF SE · Bayer AG · Beiersdorf AG
Commerzbank AG · Continental AG · Covestro AG
Daimler AG · Deutsche Bank AG · Deutsche Börse AG
Deutsche Lufthansa AG · Deutsche Post DHL Group
Deutsche Telekom AG · E.ON SE
Fresenius SE & Co. KGaA
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA
HeidelbergCement AG · Henkel AG & Co. KGaA
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG
RWE AG · SAP SE · Siemens AG · thyssenkrupp AG
Volkswagen AG · Vonovia SE*

2 Die Mitarbeiterperspektive wurde über eine Online-Fragebogenstudie erfasst. Die Stichprobe beinhaltet insgesamt 1.257 voll- oder teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter in Deutschland, von denen knapp 35% bei einem Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern angestellt sind.

3 Gerade weil sich die Studie vor allem an Unternehmen richtet, bleibt auch die Perspektive der gemeinnützigen Organisationen nicht unbeachtet, denn ohne sie wäre Corporate Volunteering in so gut wie allen Fällen nicht möglich. Daher wurden persönliche Interviews mit Vertretern von zehn gemeinnützigen Organisationen durchgeführt.

Hinweis: Für weitere Informationen zur Methodik können Sie gerne die Projektpartner kontaktieren. Die Kontaktdaten finden Sie im Anhang dieses Berichts.

(*Als Grundlage der DAX30 Befragung diente die Listung des Index vom 19.03.2018)

Definition von Corporate Volunteering

Dass die Diskussion um Corporate Volunteering immer fundierter wird und sich die Umsetzungsversuche durch stetig wachsende Erfahrungen in der Praxis auszeichnen, hat nicht unbedingt zur Folge, dass alle Beteiligten das gleiche Verständnis von Corporate Volunteering teilen. Ganz im Gegenteil. Die Gespräche mit den DAX30 Vertretern zeigen, dass es nicht nur Unterschiede im Verständnis des Themas zwischen den einzelnen Unternehmen gibt. Auch zwischen dem beschriebenen Verständnis und der tatsächlichen Umsetzung ist in vielen Unternehmen eine deutliche Diskrepanz zu erkennen. Dieser Umstand ist unter anderem der Tatsache geschuldet, dass es in 19 der 25 befragten DAX30 Unternehmen keine für das ganze Unternehmen gültige Definition davon gibt, was man unter Corporate Volunteering versteht und wie man es in der Praxis umsetzen möchte.

Einig waren sich alle Befragten darin, dass es sich bei Corporate Volunteering im Kern um ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter handelt, das gemeinsam mit einer gemeinnützigen Organisation stattfindet und so einen zusätzlichen gesellschaftlichen Mehrwert schafft.

Neben diesem geteilten Verständnis von Corporate Volunteering herrschen insbesondere in Bezug auf die folgenden Fragen sehr unterschiedliche Auffassungen:

- Muss Corporate Volunteering während der Arbeitszeit stattfinden oder kann auch ehrenamtliches Engagement außerhalb der Arbeitszeit als Corporate Volunteering bezeichnet werden?
- Ist Corporate Volunteering immer freiwillig oder kann es auch obligatorischer Teil von Aus- und Weiterbildungsprogrammen oder Team Building Maßnahmen sein?
- Müssen die ehrenamtlichen Tätigkeiten der Mitarbeiter im Sinne einer guten Außenwirkung eindeutig mit dem Unternehmen in Verbindung stehen?
- Welche Rolle übernimmt das Unternehmen bei Corporate Volunteering und welche Ressourcen trägt es zu dem ehrenamtlichen Engagement der Mitarbeiter bei?
- Welche Entscheidungsfreiheit sollten die Mitarbeiter in den Corporate Volunteering Aktivitäten haben?
- Wie stark sollten die beruflichen Fähigkeiten der Mitarbeiter während der ehrenamtlichen Tätigkeiten zum Einsatz kommen?



2.1

Aufgrund der großen Variation in der Definition und Ausgestaltung von Corporate Volunteering Programmen legen wir dieser Studie eine breite Definition zugrunde. Diese soll der Programmvialt der Unternehmen gerecht werden und der Diskussion zu dem Thema dennoch einen nützlichen Rahmen setzen. Daher definieren wir Corporate Volunteering wie folgt:

Corporate Volunteering beschreibt formale und informale Praktiken, Richtlinien und Programme, welche von Unternehmen geschaffen werden, um das ehrenamtliche Engagement der Beschäftigten in- und außerhalb der Arbeitszeit zu befördern, zu ermöglichen und/oder zu koordinieren⁶.

⁶ Auf Basis von Henning & Jones 2013 und Tschrhart & St. Clair 2008

Skills-based Volunteering

Mitarbeiter engagieren sich ehrenamtlich unter Einbezug ihrer spezifischen beruflichen Kompetenzen.

Beispiel: Aufsetzen eines Finanzplans für eine gemeinnützige Organisation durch einen ehrenamtlich tätigen Finanzbuchhalter.

Traditional Volunteering*

Mitarbeiter engagieren sich in Tätigkeiten, innerhalb derer sie keine spezifischen beruflichen Kompetenzen einbringen müssen.

Beispiel: Essensausgabe in der Suppenküche.

*Auch als traditionelles oder hands-on Volunteering bekannt

Operationalisierung von Corporate Volunteering

Gestaltung von Corporate Volunteering Projekten

So vielfältig die Befragten Corporate Volunteering definiert haben, so unterschiedlich fällt auch die praktische Umsetzung von Corporate Volunteering bei ihnen aus. Die verschiedenen Ansätze, die die Unternehmen dabei verfolgen, lassen sich in zwei Kategorien unterteilen:

1. Die Förderung von privatem Engagement der Mitarbeiter sowie **2.** die Planung und Durchführung von Programmen durch das Unternehmen. In einigen Fällen wird auch eine Kombination der beiden Kategorien realisiert.

1 Förderung des privaten Ehrenamts von Mitarbeitern

In Unternehmen arbeiten vielen Menschen, die sich schon seit Langem in ihrem privaten Umfeld gesellschaftlich engagieren. Auch wenn dieses private Ehrenamt zunächst einmal nichts mit dem Unternehmen zu tun hat, ist es für die Mehrzahl der DAX30 Unternehmen dennoch ein wichtiger Bestandteil von Corporate Volunteering, ebendieses Engagement zu fördern und ggf. in ihr Corporate Volunteering zu integrieren. Dabei können die Unternehmen zwei verschiedene Aufgaben übernehmen:

Advokat für Ehrenamt

Durch Kommunikationsmaßnahmen machen Unternehmen auf das Thema Ehrenamt aufmerksam. Neben anlassbezogenen Kampagnen nutzen Unternehmen ihre vielseitigen Informationskanäle dafür, ganzjährig Informationen zum Thema Ehrenamt bereitzustellen. Dabei kommen in Einzelfällen auch digitale Ehrenamtsplattformen oder Netzwerkveranstaltungen zum Einsatz, die es Mitarbeitern erleichtern, Engagementmöglichkeiten in ihrem Umfeld zu finden oder weitere Mitstreiter für ihr bestehendes Engagement zu motivieren.

Anerkennung von und Unterstützung für Ehrenamt

Unternehmen können nicht nur durch Kommunikationsmaßnahmen zu mehr Ehrenamt motivieren, sondern auch bereits bestehendes Engagement durch passende Rahmenbedingungen und Anerkennung honorieren. Die befragten DAX30 Unternehmen gehen hier ganz unterschiedliche Wege. Die Anerkennung erfolgt durch die Möglichkeit der bezahlten Freistellung, die Unterstützung durch zusätzliche Geld- oder Produktspenden, logistische Unterstützung sowie durch die Auslobung und Verleihung von Ehrenamtspreisen für besonders engagierte Mitarbeiter.

2.2

Beispiel: Deutsche Telekom – Impulse für Ehrenamt

Die Deutsche Telekom fördert das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bietet Möglichkeiten zur Vernetzung und gibt über die interne Social Media Plattform Impulse für ehrenamtliches Engagement. Dabei ist wichtig: „Mit unserem gesellschaftlichen Engagement bringen wir unsere Haltung als Akteur im Dreiklang zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Unternehmen zum Ausdruck. Daher bieten wir unseren Beschäftigten vielfältige Anlässe, sich ehrenamtlich zu engagieren – vorzugsweise mit Fokus auf der Förderung der Medienkompetenz. Dabei fördern wir einerseits bereits bestehendes Engagement unserer Mitarbeiter und setzen andererseits Impulse für neues Engagement. Es gibt also zwei Stränge, die wir über „engagement@telekom“, unser Corporate-Citizenship-Programm, abbilden.“



Beispiel: Henkel – Förderung des weltweiten Mitarbeiterengagements

Im Rahmen des weltweiten Mitarbeiterengagements unterstützt Henkel das freiwillige und ehrenamtliche Engagement seiner Mitarbeiter und Pensionäre. Die Förderung wird nach klar definierten Vorgaben durch eine Jury entschieden. Über die Höhe der Förderung entscheiden die Intensität des ehrenamtlichen Engagements, die Anzahl der unterstützten Menschen sowie die Nachhaltigkeit des Projekts.

2 Corporate Volunteering in eigener Entwicklung

Für den Großteil der Unternehmen geht Corporate Volunteering über die Förderung des privaten Engagements hinaus. Daher gestalten sie eigene Corporate Volunteering Formate, die in ihrem Aufwand für die Planung und Umsetzung stark schwanken können:

Unternehmensweite Social Days

Insgesamt neun der befragten Unternehmen gaben an, für ihre Mitarbeiter einen sogenannten Social Day oder Help Day durchzuführen. Dieser wird oft in Kooperation mit externen Partnern organisiert und veranstaltet. In der Regel wird dabei das Thema Ehrenamt im gesamten Unternehmen oder in bestimmten Unternehmenseinheiten für einen Tag in den Vordergrund gestellt. Nicht selten haben Unternehmen ihren ursprünglichen Social Day inzwischen auf eine komplette Woche oder einen „Month of Service“ ausgeweitet. Mitarbeiter können sich dabei – meist im traditionellen Sinne – in gemeinnützigen Organisationen nahe der Unternehmensstandorte engagieren. Für die Unternehmen steht bei solchen Social Days neben der Unterstützung der gemeinnützigen Organisationen vor allem das Team Building im Vordergrund.

Unternehmensinitiierte Corporate Volunteering Programme als Angebot für Mitarbeiter

Analog zu den Social Days ist diese Form von Corporate Volunteering eng an das Unternehmen gebunden. Der Unterschied liegt in der Ausgestaltung und Intensität der Einsätze. Viele Unternehmen suchen sich Partner, mit denen sie ihren Mitarbeitern ein regelmäßiges Engagement anbieten. Besonders häufig kommen dabei Mentoring oder Lernpatenschaften zum Einsatz. Während die Initiative hier vom Unternehmen ausgeht, setzten die befragten DAX30 beim Thema Corporate Volunteering zunehmend auf die

Eigeninitiative der Mitarbeiter. Zum Beispiel können diese Projekte einbringen, die sie dann gemeinsam mit ihrem Team umsetzen. Das Unternehmen unterstützt dabei unter anderem durch zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie durch Produktspenden und Logistik.

Entsendung von Mitarbeitern in soziale Organisationen

Bei der Entsendung von Mitarbeitern handelt es sich um Corporate Volunteering Projekte mit einer intensiveren Einbindung der Mitarbeiter. Diese werden für einen längeren Zeitraum in eine gemeinnützige Organisation entsandt, in der sie bei der Projektarbeit unterstützen. Die befragten Unternehmen sehen hierfür eine Zeitspanne von zwei Wochen bis drei Monaten vor. Teilnehmer an diesen Programmen können nicht nur ihre berufliche Expertise einbringen, sondern auch Soft Skills wie z.B. Innovationsfähigkeit, Führungskompetenzen oder Kommunikationsstärke ausbauen. Daher nutzen Unternehmen diese Art von Corporate Volunteering auch vermehrt als Mittel zur Personalentwicklung. Interessierte Mitarbeiter müssen hierbei häufig einen klar definierten Bewerbungsprozess durchlaufen.

Das Corporate Volunteering Angebot der DAX30 besteht in fast allen Fällen aus einem Mix von zwei bis drei der genannten Formate. Dadurch findet in der Regel auch eine Durchmischung aus traditional und skills-based Volunteering statt. Dass sich ein Unternehmen nur auf eine der beiden Formen beschränkt, kommt nur sehr selten vor.



Beispiel: Deutsche Post DHL Group – Global Volunteering Day

Für die Deutsche Post DHL Group zählt jeder Tag als Social Day. Das ehrenamtliche Engagement ist nicht an einen einzelnen Tag gebunden, sondern ganzjährig möglich. Den zweiwöchigen Aktionszeitraum für den Global Volunteering Day nutzt das Unternehmen, um das Thema Ehrenamt zu promoten und die Mitarbeiter für soziales Engagement zu motivieren.

Beispiel: Social Sabbatical

Bayer – Bayer People Care for Society/ Short-term Social Sabbatical

In Rücksprache mit ihrem Manager, können sich Mitarbeiter bei Bayer für die Teilnahme am Bayer People Care for Society Programm bewerben. Das Programm ist Teil der übergreifenden CSR Strategie bei Bayer. Die schriftliche Bewerbung wird von einer Jury eingesehen und bewertet. Bei Erfolg wird der Mitarbeiter für drei Monate in eine soziale Organisation entsandt. Zur Umsetzung von Projekten vor Ort erhält er zusätzliche Mittel in Höhe von 8.000 EUR bis 10.000 EUR.

SAP – SAP Social Sabbatical for global engagement

Das SAP Social Sabbatical for global engagement Programm ist Teil des globalen pro bono Engagements der SAP SE, in welchem Mitarbeiter ihre beruflichen Fähigkeiten und Expertise einbringen können. Die Mitarbeiter werden in Teams für vier Wochen entsandt, um konkrete Problemstellungen für gemeinnützige Organisationen und soziale Unternehmen zu lösen. Jedes Jahr können sich SAPs Toptalente auf insgesamt 120 Plätze bewerben.

Beispiel: BASF – Der Mitmacher

Der Mitmacher ist eines von fünf Engagement-Angeboten der BASF. In Kooperation mit dem Paritätischen Wohlfahrtsverband wird ein sog. „Marktplatz“ organisiert, bei dem 20 bis 25 Organisationen Projekte mit Unterstützungsbedarf vorstellen. Dabei kommt es zum Matching mit Einheiten der BASF, die als Team die Organisation bei der Umsetzung des Projekts unterstützen.

Wie freiwillig ist Corporate Volunteering?



Bei insgesamt zehn der befragten DAX30 ist Corporate Volunteering bereits in die Aus- und Weiterbildung integriert und stellt dabei zum Teil sogar ein verpflichtendes Modul für Auszubildende, duale Studierende oder Nachwuchsführungskräfte dar. Diese Entwicklung wirft die Frage auf, inwiefern man noch von freiwilligem Engagement sprechen kann.

Die Aus- und Weiterbildungskomponenten sind jedoch nicht die einzigen Faktoren, die die Freiwilligkeit von Corporate Volunteering in Frage stellen. Auch die Erwartungshaltung des Arbeitgebers sowie ein gefühlter Gruppenzwang, der mit unternehmensweiten Social Days oder Team-Projekten einhergehen kann, können einen Teilnahmedruck bei den Mitarbeitern auslösen und die Freiwilligkeit einschränken.

Die Tatsache, dass die Freiwilligkeit von sozialen Einsätzen in solchen Formaten nicht mehr gegeben ist, ist nicht per se als negativ zu bewerten. Generell sollte man sich aber die Frage stellen, ob diese Aktivitäten noch zu Corporate Volunteering zählen und wenn ja, welche Konsequenzen die eingeschränkte Freiwilligkeit für das soziale Engagement der Mitarbeiter hat. Wie verändert sich dadurch ihre Einstellung zu dem sozialen Projekt? Welche Motivation steckt hinter ihrem Einsatz? Wie verändert sich das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und gemeinnütziger Partnerorganisation?

Deutsche Lufthansa AG – Sozialer Einsatz von Trainees

Ein mehrwöchiger Einsatz in einem Social Business ist fester Bestandteil des Traineeprogramms ProTeam der Deutschen Lufthansa AG. Um das Programm erfolgreich durchlaufen zu können, werden die Trainees in einem Social Business im Ausland stationiert und lernen dort, wie man mit unternehmerischen Herangehensweisen gesellschaftliche Probleme lösen kann.

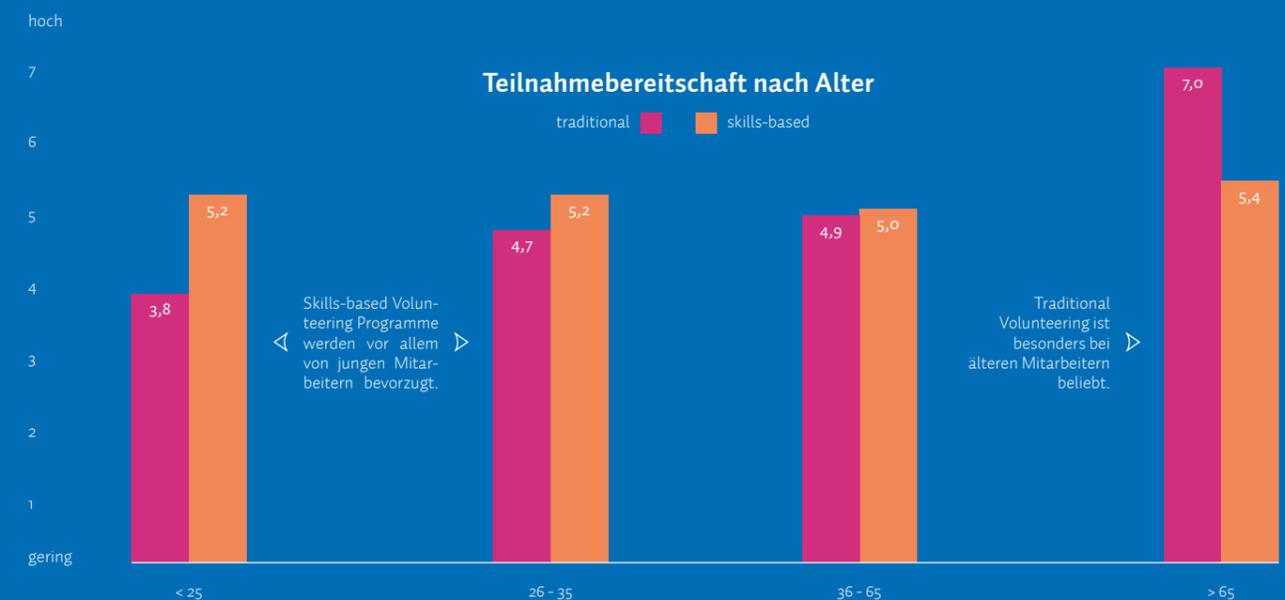
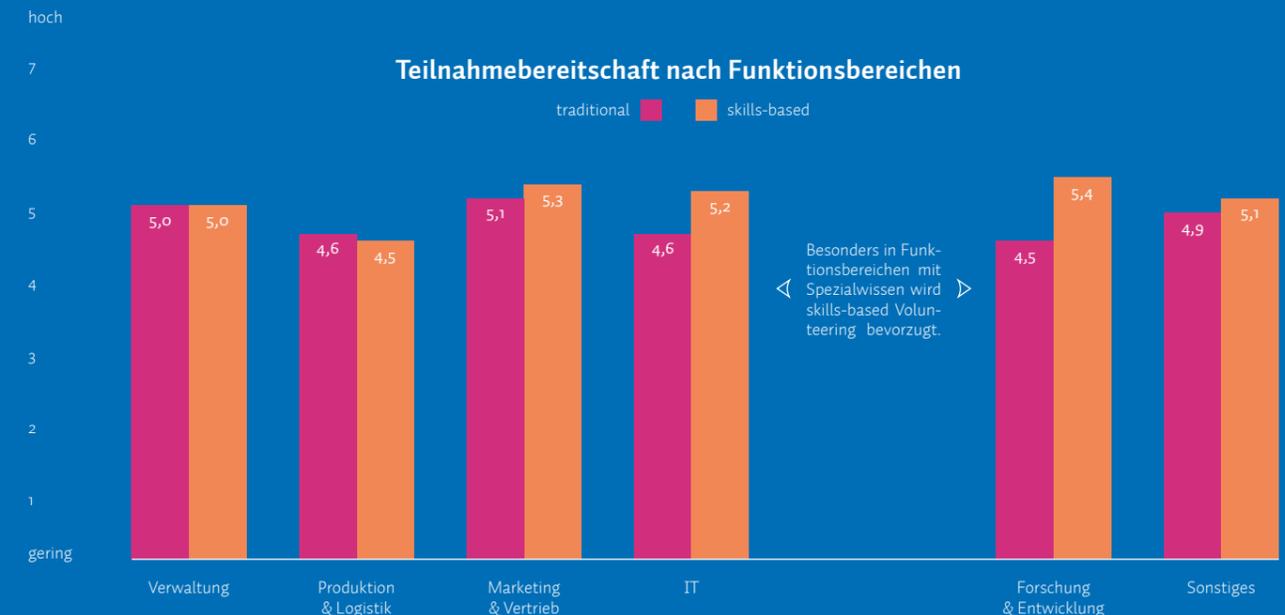
Skills-based vs. traditional Volunteering – Ein Vergleich

In den Gesprächen mit den DAX30 zeigt sich, was auch im Diskurs zu Corporate Volunteering ersichtlich wird:

Unternehmen versuchen immer stärker die Expertise und das berufliche Know-how ihrer Mitarbeiter mit Corporate Volunteering zu verbinden und bieten daher vermehrt skills-based Volunteering Programme an. Die Fragebogenstudie unter Mitarbeitern liefert hier interessante Einblicke in die Wahrnehmung solcher Programme durch die Mitarbeiter. Die Ergebnisse der Befragung zeigen eine signifikant höhere Teilnahmebereitschaft an Corporate Volunteering Aktivitäten, bei denen die eigenen beruflichen Fähigkeiten eingebracht werden können. Dies ist insbesondere bei denjenigen Mitarbeitern

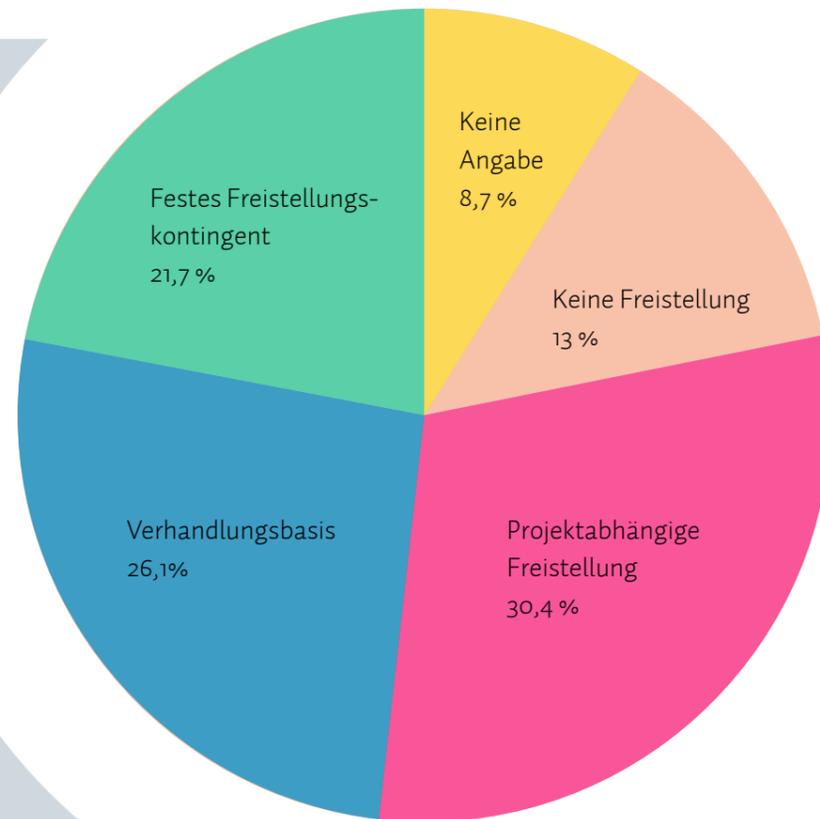
der Fall, die besondere berufliche Fähigkeiten mitbringen (z.B. technisches Spezialwissen).

Zudem zeigt sich, dass vor allem jüngere Mitarbeiter in Unternehmen (d.h. die Millennials und die Generation Z) eine Präferenz für skills-based Volunteering haben. Neben dem Funktionsbereich und dem Alter wirkt sich auch das Geschlecht auf die Teilnahmebereitschaft an skills-based Volunteering Aktivitäten aus: Männer tendieren stärker dazu, an Programmen teilzunehmen, in denen sie ihre beruflichen Fähigkeiten einbringen können als Frauen. Mit Blick auf alle Corporate Volunteering Angebote zeigen sie jedoch generell eine etwas geringere Teilnahmebereitschaft als ihre Kolleginnen.



Ganz gleich, für welche Ansätze sich ein Unternehmen entscheidet, bleibt die eingangs aufgeworfene Frage bestehen, ob Corporate Volunteering während oder außerhalb der Arbeitszeit stattfindet. Auch wenn sich die große Mehrheit der Befragten bei der Definition für eine Freistellung ausgesprochen hat, sieht die Realität in den Unternehmen anders aus.

Freistellung für Corporate Volunteering



Nur ca. 22% der befragten DAX30 haben allgemein gültige Freistellungsregelungen, die den Mitarbeitern eine gewisse Anzahl an bezahlten Stunden für Freiwilligenarbeit zur Verfügung stellen. Hierbei reicht die Spanne von einem Tag bis hin zu 5 Tagen pro Jahr. 30% gewähren ihren Mitarbeitern hingegen eine projektabhängige Freistellung. Das heißt, dass das Ausmaß der Freistellung davon abhängt, für welches Angebot des Unternehmens sich ein Mitarbeiter entscheidet. Für einen Social Day gäbe es bspw. einen freien Tag, wohingegen die Teilnahme an aufwendigeren Mentoring Programmen mit einem höheren Freistellungskontingent einherginge. In 26% der Fälle ist die Freistellung individuelle Verhandlungssache. Die Mitarbeiter müssen ihre Vorhaben und Bedarfe folglich mit ihren Vorgesetzten besprechen und aushandeln.

Dadurch ist eine gleichberechtigte Möglichkeit, an Corporate Volunteering teilzunehmen, nicht gegeben.

Dass Corporate Volunteering ausschließlich außerhalb der Arbeitszeit und damit ohne Freistellung erfolgt, kommt bei lediglich 13% der befragten DAX30 vor. Die Gründe dafür liegen nicht alleine in einer fehlenden Bereitschaft, die Stunden der Mitarbeiter für Corporate Volunteering Maßnahmen anzurechnen. Die Freistellung der Mitarbeiter während der Arbeitszeit stellt Unternehmen laut eigener Aussage auch vor arbeitsrechtliche Fragen, die unter anderem den Versicherungsschutz der Arbeitnehmer betreffen und eine Hürde bei der Freistellung für Corporate Volunteering darstellen können.

Welche Rolle spielt der Betriebsrat beim Thema Corporate Volunteering?

Der Betriebsrat wurde in den Gesprächen mit Vertretern der DAX30 immer wieder als wichtiger Akteur angesprochen. Besonders bedeutsam wurde seine Rolle bei der Frage nach der Freistellung von Corporate Volunteers beschrieben. Während ein Unternehmen explizit betont hat, dass man sich gemeinsam mit dem Betriebsrat darauf verständigt hat, dass es keine Freistellung geben wird, schreiben andere dem Betriebsrat eine wesentlich kritischere Position zu:

„Wenn das Management entscheidet, Corporate Volunteering im Unternehmen zu etablieren, kann es gut sein, dass der Betriebsrat sagt: „Ja, gerne, aber dafür bekommen wir, also die teilnehmende Belegschaft, einen Tag frei. Wenn das Unternehmen von uns einen Einsatztag haben will, möchten wir dafür Arbeitszeit anerkannt haben. Wenn das Unternehmen öffentlich Ruhm und Ehre erlangt, wir das aber in unserer Freizeit machen, was haben wir denn davon?“ (BASF SE)

Die Freistellung der Mitarbeiter – und damit bezahlte Arbeitszeit – stellt die größte Ressource dar, die Unternehmen im Rahmen von Corporate Volunteering investieren. Daneben leisten sie zusätzliche Spenden an beteiligte gemeinnützige Organisationen, bieten Räumlichkeiten und Logistik, teilen ihre Expertise und stellen ihr Netzwerk zur Verfügung. Der Mix sowie die Höhe der von den jeweiligen Unternehmen bereitgestellten Ressourcen unterscheiden sich dabei stark.

Management von Corporate Volunteering Projekten

Insgesamt ist das Management von Corporate Volunteering bei den DAX30 vor allem in drei Unternehmensbereichen verankert: Personal (36%), Sustainability/CSR (32%) und Kommunikation (24%). In diesen Abteilungen liegt entweder die Hauptverantwortung für Corporate Volunteering oder aber sie werden von den zuständigen Abteilungen als wichtiger Kooperationspartner hinzugezogen. Auffällig ist die hohe Vorstandsaufmerksamkeit für das Thema. Während in einzelnen Fällen die ursprüngliche Initiative für Corporate Volunteering sogar vom Vorstand ausging, berichten immerhin 50% der zuständigen Abteilungen in den befragten Unternehmen direkt an den Vorstand. Hierin spiegelt sich die zunehmende Relevanz von Corporate Volunteering in der Unternehmenswelt wider.

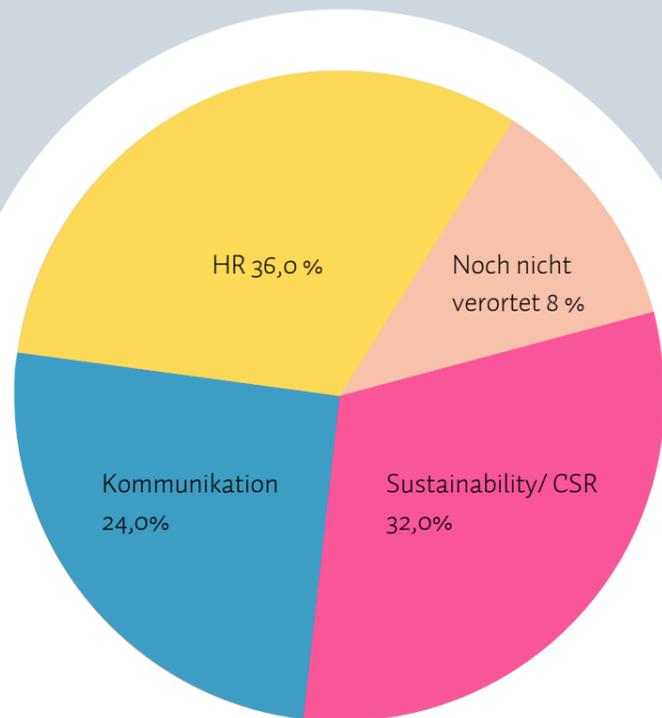
In zwei der befragten DAX30 spielen zudem die unternehmensnahen Stiftungen eine wichtige Rolle bei der operativen Umsetzung von Corporate Volunteering. In beiden Fällen besteht ein enger Austausch zwischen Stiftung und Personalabteilung des Unternehmens.

Beispiel: Munich Re –
Dr. Hans-Jürgen Schinzler Stiftung



Die Stiftung wurde 2004 vom vormaligen CEO von Munich Re, Dr. Hans-Jürgen Schinzler, ins Leben gerufen. Das Stiftungsvermögen stellten der Gründer sowie Munich Re zu gleichen Teilen zur Verfügung. Die Stiftung unterstützt soziale und gesellschaftlich relevante Projekte, bei denen sich aktive und ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedensten Bereichen nachweislich ehrenamtlich engagieren. Darüber hinaus organisiert die Stiftung jährlich verschiedene „Social Days“, um kontinuierlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein soziales Engagement zu motivieren.

Zuständigkeiten für Corporate Volunteering



Während es in fast allen Konzernzentralen der DAX30 in Deutschland klare Zuständigkeiten für Corporate Volunteering gibt, stellt vor allem die Steuerung der internationalen Standorte eine Herausforderung für die Befragten dar. Ein Großteil der Befragten konnte keine klare Aussage dazu machen, welche Projekte an den einzelnen Standorten durchgeführt werden und wie viele Stunden die Mitarbeiter dort ehrenamtlich leisten.

Die große Mehrheit der Unternehmen, die in den Interviews internationales Corporate Volunteering beschrieben haben, weist eine dezentrale Umsetzung mit großen Freiräumen auf lokaler Ebene auf. Dies wurde vor allem damit begründet, dass die jeweiligen Standorte die lokalen Bedarfe besser einschätzen und somit eine effektivere Planung von Corporate Volunteering Aktivitäten vornehmen können. Es zeigt sich jedoch ein Trend zur stärkeren Formalisierung von Corporate Volunteering, die verstärkt mit zentral vorgegebene Richtlinien zum Verständnis und zur Umsetzung von Corporate Volunteering einhergeht.

Wie digital ist das Management von Corporate Volunteering?

Die von den Unternehmen beschriebenen Herausforderungen aufgrund der dezentralen Strukturen von Corporate Volunteering, werfen die Frage auf, ob digitale Dienste und Plattformen die zentrale Steuerung erleichtern könnten. Tatsächlich berichten sechs der befragten Unternehmen, dass sie eigene digitale Anwendungen entwickeln oder bereits entwickelt haben. Diese bilden die gängigen Prozesse im Bereich Corporate Volunteering digital ab und erleichtern den Unternehmen die Steuerung sowie das Reporting über alle laufenden Projekte. Gleichzeitig bieten plattformähnliche Lösungen die Möglichkeit, Mitarbeiter leichter einzubinden und diese bei der Suche nach Corporate Volunteering Programmen zu unterstützen. Hierbei kommen auch immer häufiger die Dienste externer Anbieter zum Einsatz, wobei vor allem Benevity, United Ways und Betterplace genannt wurden. Diese kommen bisher jedoch immer nur auf der Ebene einzelner Länder zum Einsatz.



Neben den hauptverantwortlichen Abteilungen, den Unternehmensstiftungen und den Ländereinheiten, sind Unternehmen bei der Umsetzung und dem Management von Corporate Volunteering auf Partnerorganisationen aus dem Dritten Sektor angewiesen, wozu sowohl lokale gemeinnützige Organisationen als auch Freiwilligenagenturen, Mittlerorganisationen oder große Wohlfahrtsverbände zählen. Keines der befragten Unternehmen bietet Corporate Volunteering gänzlich autonom an.

Die Perspektive der gemeinnützigen Organisationen



Betrachtet man die Aussagen der befragten DAX30, so kann man gemeinnützige Organisationen ohne Zweifel als Schlüssel für Corporate Volunteering beschreiben. Egal welcher Ansatz von Corporate Volunteering verfolgt werden soll, sind die Unternehmen bei der Umsetzung immer auf gemeinnützige Organisationen angewiesen. Diese nehmen Volunteers bei sich auf oder entwickeln individuelle Volunteering Angebote mit und für die Unternehmen. Hieraus folgt eine Abhängigkeit der Unternehmen von den gemeinnützigen Organisationen, die auch darin begründet ist, dass Unternehmen Corporate Volunteering zunehmend nicht mehr nur als Dienst an der Gesellschaft, sondern auch als Personalentwicklungsinstrument betrachten.

Auch die gemeinnützigen Organisationen reagieren auf die damit veränderte Nachfrage und verstehen sich teilweise als Dienstleister für Corporate Volunteering Maßnahmen, die für sie eine zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit darstellen. Dieses veränderte Selbstverständnis stößt bei den Unternehmen sowie im gemeinnützigen Sektor sowohl auf Zustimmung als auch auf Kritik.

Anders als bei skills-based Aktivitäten einzelner Volunteers kann es für eine gemeinnützige Organisation einen Kraftakt bedeuten, wenn sie für einen Tag eine Großzahl an nicht eingearbeiteten Volunteers bei sich beschäftigen soll. Dieser Umstand wird beiden Seiten immer mehr bewusst, so dass es inzwischen vor allem große gemeinnützige Organisationen sind, die sich für die Durchführung von Social Days kompensieren lassen.

Gleichzeitig geben Unternehmen an, ihre Corporate Volunteering Aktivitäten hauptsächlich mit Organisationen durchzuführen, die sie ohnehin durch Spenden fördern. Hierdurch kann es im Zusammenhang mit Corporate Volunteering zu einem Abhän-

gigkeitsverhältnis in die entgegengesetzte Richtung kommen, durch das eine klassische Geber-Nehmer-Situation zwischen der gemeinnützigen Organisation und dem Unternehmen entsteht. Diese kann zur Folge haben, dass sich die gemeinnützige Organisation auf die Erbringung von Leistungen einlässt, die sie eigentlich nicht zu leisten im Stande ist. Dadurch kann es sowohl für die gemeinnützige Organisation als auch für das Unternehmen zu enttäuschenden Ergebnissen kommen.

Natürlich gibt es inzwischen auch eine Vielzahl an positiven Beispielen für gelungene Corporate Volunteering Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Hierfür müssen alle beteiligten Akteure lernen, dass es sich um eine Kooperation auf Augenhöhe handelt, bei der beide Seiten voneinander profitieren. Gemeinnützige Organisationen können durch Corporate Volunteering Zugang zu zusätzlichen Ressourcen und neuen Netzwerken erhalten sowie weitere Ehrenamtliche gewinnen. Die Unternehmen wiederum werden durch Volunteeringmöglichkeiten in ihrer Regionen verstärkt sichtbar und erhalten einen innovationsfördernden Einblick in neue Welten.

Damit diese Effekte eintreten und eine zufriedenstellende Kooperation gelingen kann, sind auf Basis der Gespräche mit gemeinnützigen Organisationen insbesondere folgende Faktoren von Nöten:

- Aufbau von gegenseitigem Vertrauen
- Langfristige Perspektive der Partnerschaft
- Gegenseitiges Verständnis (Sprache, Ziele, Prozesse)
- Abstimmung von Erwartungen, Bedürfnissen und Fähigkeiten
- Festlegung klarer Regeln für die Zusammenarbeit

Kommunikation von Corporate Volunteering

Auch wenn die Kommunikationsabteilung nur in 24% der Fälle die Hauptverantwortung für Corporate Volunteering trägt, so spielt Kommunikation dennoch in allen befragten Unternehmen eine wichtige Rolle. Dabei ist eine klare Unterscheidung zwischen interner und externer Kommunikation vorzunehmen.

An verschiedenen Stellen wurde von den Unternehmen betont, dass die externe Kommunikation für sie im Rahmen von Corporate Volunteering nicht im Vordergrund steht und man sich hier eher diskret verhält. Diese Einstellung ist unter anderem dadurch zu erklären, dass die Mitarbeiter, die sich ehrenamtlich im Rahmen von Corporate Volunteering engagieren, negativ reagieren, wenn sie den Eindruck erhalten, dass ihr Engagement für Marketingzwecke genutzt wird.

Daher kommen für die externe Kommunikation vor allem die Unternehmenswebsite, der Nachhaltigkeitsbericht sowie Pressemitteilungen in hauptsächlich regionalen Medien zum Einsatz. Größere Anstrengungen im Rahmen der Außenkommunikation wurden von den Befragten nicht berichtet.

Drei der befragten DAX30 wiesen zudem darauf hin, dass sie in der externen Kommunikation vor allem durch die Kommunikationsmaßnahmen ihrer Partner, den gemeinnützigen Organisationen, profitieren würden.

Wichtiger als die externe Kommunikation ist den Befragten DAX30 die interne Kommunikation. Diese ist unabdingbar um Mitarbeiter über Corporate Volunteering Angebote zu informieren und sie zur Teilnahme zu motivieren. Als Kommunikationskanäle dienen dabei vorrangig die klassischen internen Kommunikationsinstrumente wie Intranet, Newsletter, Mitarbeiterzeitung und digitale (Volunteering-) Plattformen. Aber auch verschiedene Veranstaltungsformate, auf denen über Corporate Volunteering Programme berichtet und Erfahrungen ausgetauscht werden, werden von einigen der befragten Unternehmen zur internen Kommunikation genutzt.

„Intern wird immer berichtet, aber extern muss man dann eben gucken. Wir wollen ja nicht sowas wie Greenwashing betreiben.“

Deutsche Lufthansa AG



1 Social Case - Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung

Die meistgenannte Motivation für Corporate Volunteering liegt bei den befragten DAX30 in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, wobei diese von den Unternehmen nur vage beschrieben wurde. Ein Großteil der Interviewpartner äußerte explizit den Wunsch, etwas an die Gesellschaft zurückzugeben und durch Corporate Volunteering an gesellschaftlichen Veränderungsprozessen mitzuwirken. Hierzu gehört, dass die Unternehmen ihre Mitarbeiter durch Corporate Volunteering für gesellschaftliche Belange sensibilisieren und so eine höhere Aufmerksamkeit für diese Themen erzeugen können. Bei der von den Befragten beschriebenen Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung spielen die gemeinnützigen Partnerorganisationen eine wichtige Rolle. In ihren Corporate Volunteering Maßnahmen sehen Unternehmen eine Möglichkeit, sich an der Lösung von Problemen gemeinnütziger Organisationen zu beteiligen und so einen Mehrwert für die Gesellschaft zu generieren. Die befragten Unternehmen nehmen verstärkt wahr, dass dies von ihrem Umfeld verlangt wird und viele Städte und Gemeinden mittlerweile nicht einfach reine Geldspenden, sondern andere Engagementformen von ansässigen Unternehmen erwarten. Corporate Volunteering bietet eine gute Möglichkeit, in direkten Kontakt mit dem eigenen Umfeld zu kommen und mit diesem zusammen gesellschaftliche Problemlagen zu bearbeiten.

2.3

Motive und Ziele für Corporate Volunteering

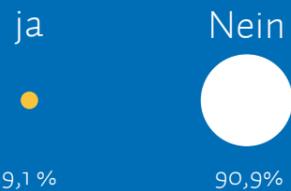
Nachdem wir aufgezeigt haben, wie die Operationalisierung von Corporate Volunteering in der Praxis aussieht, widmen wir uns der Frage, aus welchen Motiven heraus Unternehmen Corporate Volunteering anbieten. Es gibt keinerlei gesetzliche Verpflichtung, traditionelle Formen des Volunteerings haben meist nichts mit dem Kerngeschäft zu tun und in der Regel ist es mit einem großen Aufwand für das Unternehmen und seine Partner verbunden. Was also veranlasst Unternehmen dazu, sich dem Thema dennoch zu widmen? Insgesamt lassen sich in den Aussagen der DAX30 zwei zentrale Motive identifizieren, die der klassischen Unterscheidung zwischen Social Case und Business Case entsprechen:

Motive aus Sicht der Mitarbeiter

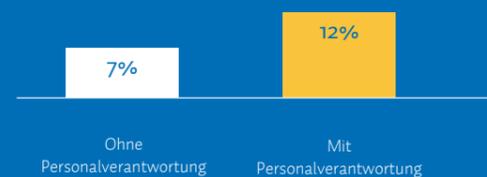
Neben den Motiven, die die Unternehmen dazu bringen Corporate Volunteering anzubieten, haben wir uns ebenfalls für die Motive der Mitarbeiter interessiert, diese Angebote auch wahrzunehmen.

1. Wer lässt sich zur Teilnahme an Corporate Volunteering Angeboten motivieren?

Haben Sie schon einmal an einem Corporate Volunteering Programm teilgenommen?

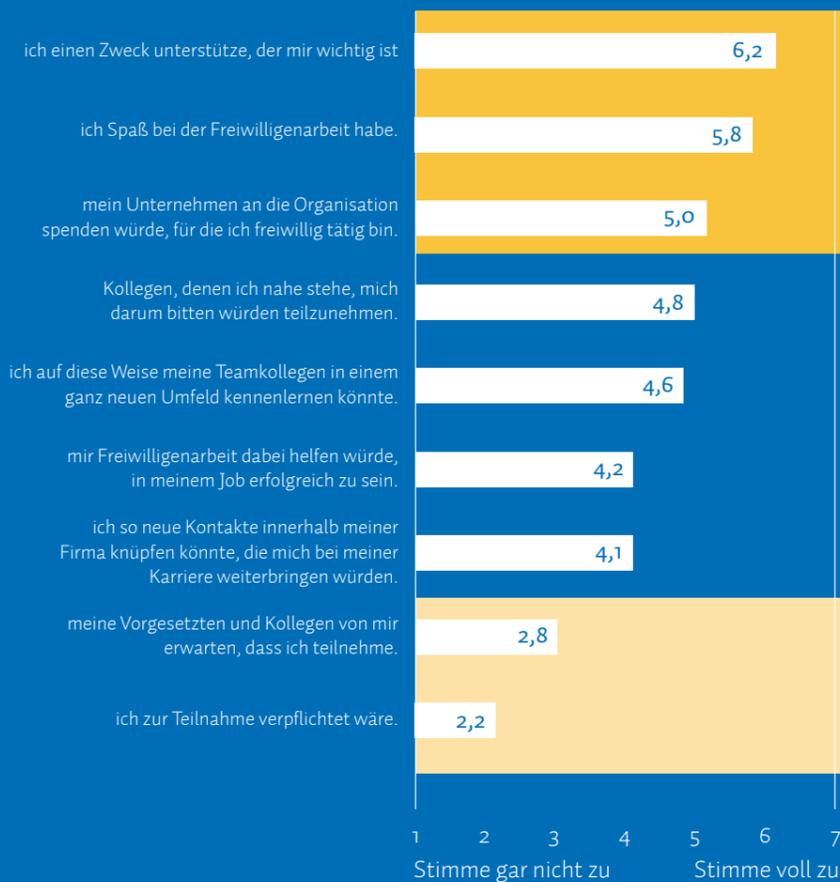


Unter Mitarbeitern mit Personalverantwortung liegt die Teilnahmequote an Corporate Volunteering höher, als bei Mitarbeitern ohne Personalverantwortung

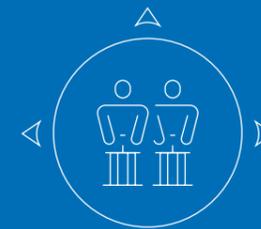


2. Was würde noch mehr Mitarbeiter motivieren, an Corporate Volunteering Angeboten teilzunehmen?

Ich wäre motiviert, an dem Corporate Volunteering Programm meines Unternehmens teilzunehmen, wenn...



Die Ergebnisse zur Motivation für Corporate Volunteering unterstreichen die Bedeutung eines wohl gewählten Corporate Volunteering Portfolios, welches es den Mitarbeitern ermöglicht einen Zweck zu unterstützen, der von ihnen als bedeutsam empfunden wird. Verpflichtung oder hohe Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeitern können die Motivation, sich in Corporate Volunteering Programmen einzubringen, reduzieren.

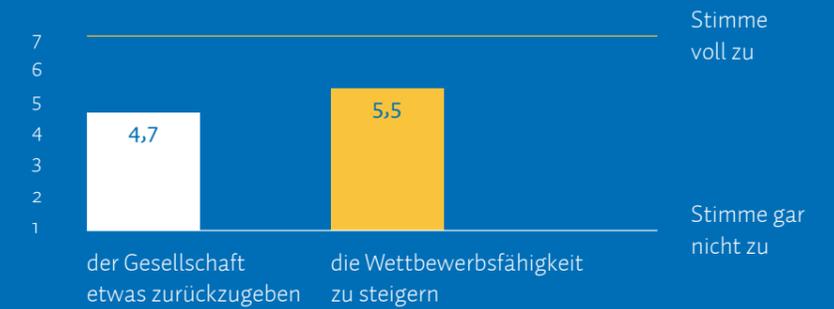


Stärkste Motivatoren für die Teilnahme an Corporate Volunteering sind die unterstützten Zwecke, Spaß beim Volunteering und die finanzielle Unterstützung der sozialen Organisation durch das Unternehmen.

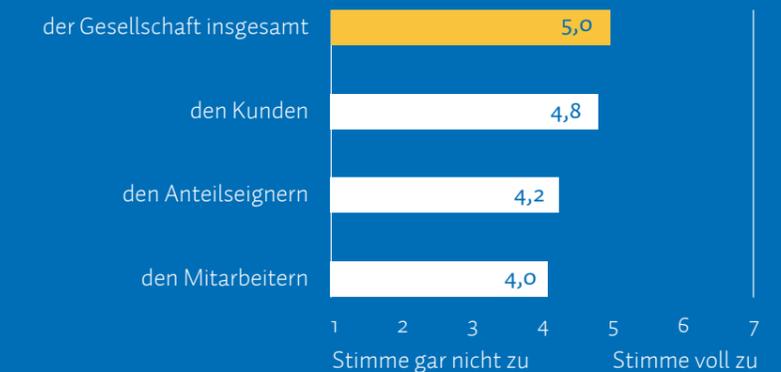
Corporate Volunteering Programme, welche verpflichtend sind oder bei denen eine hohe Erwartungshaltung von Kollegen und Vorgesetzten empfunden wird, zeigen schlechte Motivationswerte.

3. Welche Absichten vermuten die Mitarbeiter als Hauptmotive von Unternehmen, Volunteering Programme anzubieten?

Unternehmen bieten Corporate Volunteering an, um...



Unternehmen bieten Corporate Volunteering an, denn es wird erwartet von...



In den Interviews mit den DAX30 Unternehmen wurde berichtet, dass die Hauptmotivation für Corporate Volunteering darin läge, der Gesellschaft etwas zurückzugeben und damit der eigenen Verantwortung gerecht zu werden. Im Gegensatz hierzu vermuten die befragten Mitarbeiter die Absicht, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern, als wichtigeres Motiv von Unternehmen. Gleichzeitig gehen die Mitarbeiter davon aus, dass die Unternehmen vor allem die Erwartungen der Gesellschaft und der Kunden erfüllen möchten. Die befragten DAX30 Vertreter nannten zudem auch die Erwartungen der Mitarbeiter als einen Treiber für das Engagement im Bereich Corporate Volunteering. Aus der Mitarbeiterperspektive zeigt sich ein anderes Bild. Hier nehmen die Mitarbeiter ihre eigenen Erwartungen als weniger wichtig für die Entscheidung der Unternehmen wahr, Corporate Volunteering anzubieten.

2 Business Case – Positive Auswirkungen für Unternehmen und Mitarbeiter



Als Hauptmotivation geben die Befragten Vertreter der DAX30 die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung an, räumen zugleich aber ein, dass es sich bei Corporate Volunteering nicht einfach um gemeinnützige Aktivitäten des Unternehmens handelt. Fragt man nach den positiven Auswirkungen von Corporate Volunteering, so zeigt sich, dass diese vor allem bei den Mitarbeitern und somit auch beim Unternehmen gesehen werden. Die folgenden fünf Punkte sind dabei besonders häufig genannt worden:

Horizontenerweiterung

Den größten Nutzen sehen die Befragten in der Horizontenerweiterung ihrer Mitarbeiter. Die Teilnahme an Corporate Volunteering ermöglicht diesen einen Perspektivwechsel, der ihnen Abwechslung im Beruf ermöglicht und sie sensibel für neue Themen macht. Diese positive Wirkung von Corporate Volunteering stellt sich vor allem bei den Mitarbeitern ein, die privat nicht ehrenamtlich aktiv sind. Dafür müssen die Mitarbeiter bereit sein, sich auf Neues einzulassen und Erfahrungen in einem für sie unbekanntem Feld zu sammeln.

Kompetenzerwerb

Der am zweithäufigsten genannte Nutzen von Corporate Volunteering geht Hand in Hand mit der Horizontenerweiterung der Mitarbeiter. Durch den Einsatz in einem für sie fremden Feld stellen sie sich neuen Herausforderungen und erwerben dadurch neue Fähigkeiten sowohl auf der persönlichen als auch auf der beruflichen Ebene. Die Befragten nannten Aspekte wie Persönlichkeitsentwicklung, Stärkung des Selbstbewusstseins, Verbesserung der emotionalen Intelligenz und Bewusstsein für soziale Belange als Kompetenzen, die sie durch Corporate Volunteering erwerben können. Gleichzeitig können

sich die Mitarbeiter in den Bereichen Projektmanagement, Teamarbeit, Führung und Personalmanagement üben. Nicht nur die Teilnehmer selbst, sondern auch das Unternehmen profitieren somit von einer Qualifizierung der Mitarbeiter.

Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung

Die dritt wichtigste Wirkung, die sich die befragten DAX30 von Corporate Volunteering erhoffen, ist eine stärkere Positionierung als attraktiver Arbeitgeber. Besonders für die Positionierung bei hochqualifizierten Bewerbern aus der Generation der sogenannten Millennials, also den nach 1980 Geborenen, oder der noch jüngeren Generation Z erachtet man soziales Engagement wie Corporate Volunteering als relevant. Immer häufiger erkundigen sich Bewerber schon im Bewerbungsgespräch nach Möglichkeiten mit dem Unternehmen Freiwilligenarbeit zu leisten und auch Anfragen aus der bestehenden Belegschaft mehren sich. Neben der bloßen Möglichkeit, sich freiwillig engagieren zu können, wird auch die Mitarbeitererwartung nach sinnstiftenden Tätigkeiten im Unternehmen genannt, welche mit Hilfe von Corporate Volunteering erfüllt werden sollen. Von Corporate Volunteering versprechen sich Unternehmen daher nicht nur die Gewinnung neuen Personals, sondern auch die Bindung von Mitarbeitern sowie eine gestärkte Identifikation mit dem Arbeitgeber.

Mitarbeitermotivation

Corporate Volunteering soll nicht nur zu einer besseren Mitarbeiterbindung, sondern auch zu einer höheren Mitarbeitermotivation beitragen. Corporate Volunteering führt laut der befragten Unternehmen zu einer gestärkten Einbindung der Mitarbeiter sowie zu einer höheren Zufriedenheit im Job.

Ein weiterer motivierender Effekt kann zudem durch das Team Building erzielt werden, das sich ebenfalls mehr als ein Drittel der Befragten von Corporate Volunteering erhoffen. Vor allem bei Aktivitäten wie einem Social Day steht dieser Aspekt im Vordergrund.

Innovation und Geschäftsentwicklung

Die Interviewergebnisse zeigen, dass Unternehmen nicht nur von stärker qualifizierten und motivierten Mitarbeitern profitieren möchten, sondern in Corporate Volunteering auch eine Möglichkeit zur Entwicklung ihres Geschäfts sehen. Durch die Freiwilligentätigkeit erlangen die Mitarbeiter neues Wissen, erweitern ihre Kompetenzen und machen Erfahrungen außerhalb des bekannten Umfelds. Dieses neue Wissen tragen sie in die Unternehmen hinein und befördern so neue Ideen und Lösungen für das Geschäftsfeld des jeweiligen Unternehmens. Gleichzeitig findet hierbei eine bessere interne und externe Vernetzung der Mitarbeiter statt, welche sich ebenfalls positiv auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen auswirken kann. Dies kann insbesondere dann der Fall sein, wenn Unternehmen mittels Corporate Volunteering mit Sozialunternehmen in einem für sie relevanten Bereich kooperieren und dadurch Zugang zu wichtigen sozialen Innovationen erlangen. Die Mitarbeiter bauen das Netzwerk außerhalb des eigenen Sektors aus und können so das Verständnis für neue Zielgruppen erweitern. Unternehmensintern vernetzen sich die Mitarbeiter untereinander, was die Hierarchiegrenzen durchbricht und Ideenaustausch befördert.



Positive Wirkung von Corporate Volunteering



Die Befragung der Mitarbeiter, die sich an Corporate Volunteering beteiligen, belegt die von Unternehmensseite vermuteten positive Effekte. Neben einer größeren Zufriedenheit am Arbeitsplatz, einer gesteigerten Einsatzbereitschaft für und einer stärkeren Identifikation mit dem Arbeitgeber, führt Corporate Volunteering auch zu einer als signifikant höher empfundenen Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit.

Gestaltung von Corporate Volunteering Projekten

Die beschriebenen Motive und positiven Auswirkungen zeigen wie hoch die Erwartungen sind, die die DAX30 an Corporate Volunteering stellen. Es bleibt jedoch die Frage, inwiefern die Unternehmen die Erfüllung dieser Erwartungen und die Wirkung, die sie mit ihren unterschiedlichen Corporate Volunteering Angeboten erzielen, durch gezielte Wirkungsmessung nachverfolgen.

Während zwei der befragten DAX30 die Wirkung ihrer Corporate Volunteering Aktivitäten mittels eigens entwickelter digitaler Instrumente messen und drei weitere derzeit dabei sind, ihre Wirkungsmessung unter Inanspruchnahme von Beratungsleistungen aufzusetzen, spielt das Thema Wirkungsmessung bei einem Großteil der verbleibenden Unternehmen bis jetzt nur eine untergeordnete Rolle. Viele von ihnen geben zwar an, dass sie die Wirkung ihres Engagements künftig verstärkt nachhalten möchten, gleichzeitig fehlen ihnen dafür aber entweder die zeitlichen Ressourcen oder aber auch das Wissen, wie man die Wirkung von Corporate Volunteering systematisch messen kann.

„Wir machen das so noch nicht und ich sehe das auch in Zukunft nicht. Natürlich würde ich gerne Wirkung messen, aber am Ende hat das auch was mit Kapazitäten zu tun.“

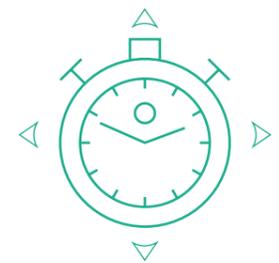
Thyssenkrupp

Daneben gibt es auch Unternehmensvertreter, die die Möglichkeit der Messung von Wirkung im Bereich Corporate Volunteering generell anzweifeln. Den Hauptgrund hierfür sehen sie in der Vielfalt der durchgeführten Aktivitäten und der damit einhergehenden Komplexität der Wirkungspfade.

Neben der Messung der gesellschaftlichen Wirkung ihrer Corporate Volunteering Initiativen versuchen Unternehmen teilweise die Wirkung auf die teilnehmenden Mitarbeiter zu bewerten. Insgesamt sieben der befragten DAX30 gaben an, die Ergebnisse der Corporate Volunteering Aktivitäten mithilfe von Mitarbeiterbefragungen oder Diskussionsrunden zu evaluieren, wobei sie teilweise von den beteiligten gemeinnützigen Organisationen unterstützt werden.

Zusätzlich berichtet die Großzahl der befragten DAX30 in ihren Nachhaltigkeitsberichten über den Output ihres Engagements. Auf Ebene von Corporate Volunteering kommen dabei hauptsächlich folgende Indikatoren zum Einsatz:

- Anzahl der teilnehmenden Mitarbeiter
- Anzahl der geleisteten Stunden
- Anzahl der durchgeführten Projekte
- Art der Projekte
- Anzahl der begünstigten Menschen (häufig als „lives impacted“ bezeichnet)
- Höhe der parallel geleisteten Sach- oder Geldspenden



Mehr Informationen zum Thema Wirkungsmessung nach der IOOI-Methode finde Sie auf S.39

3.

Die richtige Aufstellung für Corporate Volunteering



Welche Schlussfolgerungen lassen sich also aus der Integration der Perspektiven von Unternehmen, Mitarbeitern und gemeinnützigen Organisationen für die Umsetzung von Corporate Volunteering ziehen?

Aufgrund der Vielfältigkeit der Unternehmen und des breiten Spektrums an Engagementmöglichkeiten im Corporate Volunteering Bereich, können wir an dieser Stelle keine festgeschriebenen Handlungsempfehlungen für ein Corporate Volunteering Programm mit Erfolgsgarantie vorweisen. Dennoch möchten wir Spielregeln vorstellen, die eine nützliche Orientierung beim Aufsetzen und Weiterentwickeln von Corporate Volunteering Programmen bieten sollen.

3.1

Das Spielfeld: Klare Rahmenbedingungen für Corporate Volunteering

Im ersten Schritt geht es darum, das Spielfeld von Corporate Volunteering für alle Beteiligten klar abzustecken. Daher sollte das Unternehmen dafür Sorge tragen, dass unternehmensintern ein einheitliches Verständnis von Corporate Volunteering vorliegt. Hierdurch setzt das Unternehmen den Rahmen, innerhalb dessen sich die Unterstützung für das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter bewegen soll.

Ob die praktische Umsetzung zentral organisiert und gesteuert werden kann, ist eine strategische Entscheidung der Unternehmen und hängt auch von ihrer Größe und Funktionsweise ab. Je dezentraler Corporate Volunteering gemanagt werden soll, desto wichtiger ist es jedoch, neben der Definition auch klare Regeln, Prozesse und Qualitätsstandards zu beschreiben und diese in Form von Leitfäden und Handbüchern mit den verantwortlichen Mitarbeitern zu teilen. Oft kann die unternehmensweite Vorgabe eines kerngeschäftsnahen Themas oder z.B. die Orientierung an den SDGs die dezentrale Steuerung von Corporate Volunteering zusätzlich erleichtern. Ein unternehmensnahes Thema kann auch dazu dienen, Corporate Volunteering mit einer Gesamtstrategie für Corporate Citizenship zu verbinden und durch den Einsatz von Fachexpertise und -kompetenzen eine höhere Wirkung zu erzielen.

Generell muss man sich bewusst machen, dass mit der dezentralen Steuerung von Corporate Volunteering auch die Übergabe von Kontrolle einhergeht. Bei einigen der befragten DAX30 hatte das zur Folge, dass es in der Zentrale keinen Überblick mehr gab, welches Engagement von den Mitarbeitern an den einzelnen Standorten durchgeführt wurde. Um diesen Zustand zu vermeiden, ist es ratsam, Zuständigkeiten vor Ort zu klären und direkte Ansprechpartner zu bestimmen. Diese sollten der Unternehmenszentrale trotz dezentraler Regelung über die Corporate Volunteering Aktivitäten des jeweiligen Standorts berichten. So kann das Unternehmen einen Überblick über das Engagement seiner Mitarbeiter behalten und angemessenes Reporting betreiben. Gerade hierbei können digitale Plattformen helfen, seien sie hausintern entwickelt oder von einem externen Anbieter eingekauft.

Dezentrale Strukturen sind im Bereich Corporate Volunteering nicht selten und aufgrund ihres lokalen Charakters oft sogar explizit erwünscht. Immerhin erleichtern sie es, die Programme an die Gegebenheiten sowie an die Bedarfe der Mitarbeiter vor Ort anzupassen. Geht es allerdings um die Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die Anzahl der Stunden, die Mitarbeiter für Corporate Volunteering freigestellt werden, sollten Unternehmen bedenken, dass uneinheitliche Regelungen bei Mitarbeitern zu einem Gefühl von fehlender Fairness oder Unzufriedenheit führen können.



Leitfragen: Definiertes Spielfeld

- Wie definieren Sie in Ihrem Unternehmen Corporate Volunteering?
- Welche Ziele wollen Sie als Unternehmen mit Corporate Volunteering erreichen?
- Gibt es ein übergeordnetes Thema auf das die Corporate Volunteering Programme einzahlen sollen?
- Welche und wie viele Ressourcen wollen Sie für Corporate Volunteering einsetzen?
- Inwieweit sollen Mitarbeiter in den Freiwilligentätigkeiten ihre spezifischen Kompetenzen einbringen?
- Wie viel Freiheit sollen die Mitarbeiter bei der Ausgestaltung der Tätigkeiten haben?
- Wo liegt die Zuständigkeit für Corporate Volunteering in der Zentrale und an den einzelnen Standorten?
- Welche Regeln und Qualitätsstandards werden für die Entwicklung und Durchführung von Corporate Volunteering Angeboten benötigt?
- Welche Informationen benötigen Sie für eine effektive Steuerung und für das Reporting der Corporate Volunteering Aktivitäten?

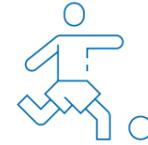
3.2



Der Anstoß: Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen

Auch das beste Set-up eines Corporate Volunteering Programms hilft nichts, wenn das Angebot am Ende nicht von den Mitarbeitern angenommen wird. Daher sollte ein Unternehmen Wege finden, Mitarbeiter zu motivieren, ohne dabei einen Zwang zur Teilnahme auszuüben. Eine ausgewogene interne Kommunikation, die alle Mitarbeiter erreicht, hilft dabei, Corporate Volunteering im gesamten Unternehmen bekannt zu machen. Dabei sollte jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass die Teilnahme an den Corporate Volunteering Aktivitäten des Unternehmens erwartet wird, da dies einen indirekten Teilnahmedruck bei den Mitarbeitern auslösen könnte. Generell gilt, dass Mitarbeiter nicht das Gefühl haben sollten, dass sie bei Nicht-Teilnahme mit negativen Konsequenzen zu rechnen haben. Kritisch zu betrachten sind hierbei vor allem die Aufnahme von Volunteering Aktivitäten in die Mitarbeiterbewertung oder ihre Knüpfung an den beruflichen Aufstieg innerhalb des Unternehmens. Durch diese Incentivierung geht der freiwillige Charakter ehrenamtlichen Engagements verloren.

Einen Sonderfall stellen hierbei jene gemeinnützigen Mitarbeiterprogramme dar, die Teil des Ausbildungs- und Weiterbildungsprogramms von Unternehmen sind. Wie bereits erwähnt, verpflichten DAX30 ihre Auszubildenden, dualen Studenten oder Nachwuchsführungskräfte zunehmend zur Durchführung eines Projekts mit



oder in einer gemeinnützigen Organisation. Die Sinnhaftigkeit solcher Programme möchten wir nicht per se anzweifeln. Es bleiben jedoch die Fragen, ob man diese Art von Engagement tatsächlich unter Corporate Volunteering anführen sollte, mit welcher Einstellung die Mitarbeiter zu den gemeinnützigen Partnern gehen und wie dies die Partnerschaft beeinflussen kann.

Neben einer angemessenen internen Kommunikation sollte auf eine bedarfsgerechte Gestaltung der Corporate Volunteering Programme geachtet werden. Wichtig ist es, die Diversität der Interessen und Lebenssituationen der Mitarbeiter zu berücksichtigen und ein entsprechendes Corporate Volunteering Angebot aufzustellen. Wie vielseitig sind die Themen, Einsatzformen, Zeitbudgets und Örtlichkeiten der angebotenen Corporate Volunteering Möglichkeiten wirklich? Natürlich steht außer Frage, dass dabei nicht jeder zufrieden gestellt werden kann. Um jedoch ein Corporate Volunteering Angebot zu entwickeln, das die Vorstellungen möglichst vieler Mitarbeiter abdeckt, sollte man vorab eine Mitarbeiterbefragung in Betracht ziehen. Mit dieser können sowohl Informationen über das bisherige Engagement der Mitarbeiter sowie über ihre thematischen Interessen und verfügbaren Zeitressourcen in Erfahrung gebracht werden. Wie bei allen Befragungen der Mitarbeiter, ist auch hier eine enge Abstimmung mit dem Betriebsrat sinnvoll.

Bei all den Bemühungen, Mitarbeiter durch eine angemessene Kommunikation und ein ausgewogenes Angebot zur Teilnahme an Corporate Volunteering zu motivieren, sollte nicht vergessen werden, dass die Initiative für Corporate Volunteering oft auch direkt von den Mitarbeitern kommt. Umso wichtiger ist es, sie in ihrer Eigeninitiative zu unterstützen und Autonomie bei Corporate Volunteering zu einem angemessenen Grad zuzulassen.



viel Autonomie

VS

wenig Autonomie



Die Befragung der Mitarbeiter hat ergeben, dass sich Autonomie im ehrenamtlichen Engagement positiv auf die Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter auswirkt. Viel Autonomie wird Freiwilligen gewährt, wenn diese die Partnerorganisation frei wählen und das Projekt selbst organisieren können. Die Autonomie wird eingeschränkt, wenn die Teamzusammensetzungen bei der Freiwilligenaktivität und der Zeitplan fest vom Unternehmen vorgegeben werden.

Das Coaching: Glaubwürdige Unterstützung seitens der Führungsebene und des Top-Managements

3-3

Läuft ein Corporate Volunteering Programm erst einmal erfolgreich, geht es darum, das Angebot auch nachhaltig zu gestalten. Damit Corporate Volunteering in einem Unternehmen dauerhaft Bestand hat, ist ein Bekenntnis vom mittleren oder gar vom Top Management von hohem Wert. So wird die Glaubwürdigkeit des Engagements gefördert und die Mitarbeiter von den guten Absichten ihres Arbeitgebers überzeugt.

Die erforderliche Unterstützung von oben bedeutet nicht, dass Corporate Volunteering nur durch einen top-down Ansatz durchgesetzt werden kann. Sicherlich fällt die initiale Einrichtung eines Corporate Volunteering Programms leichter, wenn das Management von Anfang an dahinter steht. Zahlreiche Beispiele zeigen jedoch, dass Corporate Volunteering auch durch eine bottom-up Initiative der Mitarbeiter Einzug in Unternehmen halten kann. Auch in diesem Fall ist es jedoch ratsam, dass die Führungsebene nachzieht, sich für das entstandene Corporate Volunteering ausspricht und sich im Idealfall sogar selbst daran beteiligt. Bleibt dieses Bekenntnis aus, läuft das Unternehmen Gefahr, die Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern zu verlieren. Zudem ist eine nachhaltige Etablierung im Unternehmen sowie eine Formalisierung des Corporate Volunteering Programms erst dann richtig möglich, wenn auch die Unterstützung und die Ressourcenzusage von der Unternehmensführung gegeben sind.

Mögliche Unterstützungsformen durch das Management des Unternehmens

Substanzielle Unterstützung

- Bezahlte Freistellung
- Zusicherung finanzieller Ressourcen
- Bereitstellung materieller Ressourcen wie Produktspenden, Infrastruktur etc.
- Einrichtung von Plattformen zur Information und Vernetzung von Ehrenamtlichen
- Genehmigung von Fortbildungen mit Bezug zur ehrenamtlichen Tätigkeit

Symbolische Unterstützung

- Eigene Teilnahme am Corporate Volunteering Programm
- Auslobung von Preisen für Corporate Volunteering
- Fest für Teilnehmer am Corporate Volunteering Programm
- Dankeschreiben an Teilnehmer des Corporate Volunteering Programms
- Würdigung des Mitarbeiterengagements bei öffentlichen Auftritten



Top 3 Dinge, die Mitarbeitern beim Corporate Volunteering wichtig sind:



Die Befragung der Mitarbeiter unterstreicht die Relevanz der Unterstützung durch die Führungsebene. Diese ist den Teilnehmern noch wichtiger als der Aufbau neuer Kontakte außerhalb des Unternehmens oder die gemeinsame Freiwilligenarbeit im Team.

Die Performance: Erreichung der Wirkungsziele durch fundierte Wirkungsmessung

3-4

Unternehmen stehen unter zunehmendem Druck, über die Wirkung ihres sozialen Engagements Bericht abzulegen. Sie stellen in vielen Fällen wichtige öffentliche Güter bereit und übernehmen dadurch eine quasi-staatliche Funktion. Seit dem letzten Jahr sind Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern dazu verpflichtet, Bericht über ihre nichtfinanzielle Performance abzulegen, was ein stark gestiegenes Interesse an Methoden der Wirkungsmessung ausgelöst hat. Ein vermehrter Wettbewerb zwischen Unternehmen um die höchsten Platzierungen in Nachhaltigkeitsrankings (wie z.B. dem Dow Jones Sustainability Index) veranschaulicht darüber hinaus die gestiegene Bedeutung der Messung nichtfinanzieller Performance. Die Ergebnisse der Interviews veranschaulichen jedoch, dass in den Unternehmen noch eine sehr große Varianz hinsichtlich der Umsetzung von Wirkungsmessung vorherrscht. Während einige bereits ausgeklügelte Messinstrumente verwenden, zweifeln andere die Möglichkeit einer Messung sozialer Wirkung per se an.

Da man nur managen kann was man auch gemessen hat, ist eine Messung der sozialen Wirkung von Corporate Volunteering Programmen insbesondere vor dem Hintergrund der Rechtfertigung der investierten Ressourcen wichtig und sinnvoll. Ein erster Schritt hierzu ist die Formulierung strategischer Wirkungsziele auf verschiedenen Ebenen, wie die der Mitarbeiter oder der gemeinnützigen Organisationen. Ein Unternehmen könnte sich zum Beispiel das konkrete Ziel setzen, die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Identifikation mit dem Unternehmen durch Corporate Volunteering Programme zu steigern.

Viele Unternehmen berichten in ihren Nachhaltigkeitsberichten über investierte Ressourcen oder den erzeugten Output (z.B. Volunteering Stunden). Outputzahlen verraten jedoch nichts über die tatsächliche Erreichung der Wirkungsziele. Ein falsch aufgesetztes Corporate Volunteering Programm kann einen großen Output erzeugen (z.B. eine hohe Zahl von Volunteering Stunden), ohne dass ein positiver Effekt auf Ebene der Wirkungsziele sichtbar wird. Daher ist es essentiell in der Messung einen Schritt weiter zu gehen und die definierten Wirkungsziele in Outcome Variablen zu übersetzen, die als Corporate Volunteering KPIs dienen können.

Wenn die Outcome Variablen definiert sind (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit oder Identifikation mit dem Arbeitgeber), kann das Unternehmen über angemessene Formen der methodischen Umsetzung nachdenken (z.B. Fragebogenbefragung, Interviews, Beobachtung etc.).

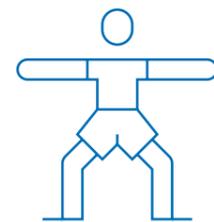
Ein Mangel an Wissen über Methoden der Wirkungsmessung führt in vielen Fällen dazu, dass sich Praktiker von dem Thema überfordert fühlen oder die Umsetzbarkeit unterschätzen. Dies kann dazu führen, dass sie das Thema Wirkung gänzlich umschiffen oder sich vorschnell mit Input- oder Output-Indikatoren zufrieden geben.



Die IOOI Logik dient der Evaluation von Projekten. Dabei werden die eingesetzten Ressourcen (Input) mit den erzielten Ergebnissen (Output) und der Wirkung auf individueller und gesamtgesellschaftlicher Ebene (Outcome und Impact) in Relation gesetzt.

Input	→ z.B.	Anzahl der Mitarbeiter, die sich an Corporate Volunteering beteiligt haben Anzahl der Stunden, die für Corporate Volunteering aufgewendet wurden
Output	→ z.B.	Anzahl der durchgeführten Corporate Volunteering Projekte Anzahl der durch Corporate Volunteering unterstützten Organisationen und Personen
Outcome	→ z.B.	Erzielte Veränderung bei den unterstützten Organisationen und Zielgruppen (z.B. Veränderungen in Einstellung und Verhalten) Erzielte Wirkung bei den teilnehmenden Mitarbeitern (z.B. gesteigerte wahrgenommene Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit)
Impact	→ z.B.	Gesellschaftliche Veränderungen, zu denen das Corporate Volunteering Projekt beigetragen hat und die über die unterstützten Organisationen und Personen hinausgehen

Es ist durchaus legitim, sich einzugestehen, dass man die erhoffte Wirkung nicht zur Gänze mit Zahlen belegen kann. Statt sich stur auf das Impact-Ziel zu versteifen, sollten Programm-Manager der Outcome-Ebene mehr Bedeutung einräumen. Mit Unterstützung durch gemeinnützige Partner, Wissenschaftler oder Evaluationsdienstleister kann man so am Ende vielleicht nicht den gesamtgesellschaftlichen Impact beziffern, aber in jedem Fall Einsichten erhalten, die über die Zahl der geleisteten Volunteering Stunden hinausgehen.



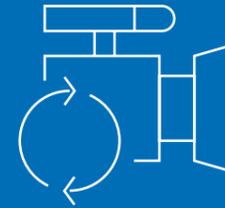
Kritische Reflexion – Gesamtgesellschaftlicher Blick auf Corporate Volunteering

Der Freiwilligensurvey der Bundesregierung⁷ belegt nachweislich, dass sich die in Deutschland lebenden Menschen zunehmend ehrenamtlich für die Gesellschaft engagieren. 2014 lag der Anteil der engagierten Bürger bei 43,6%. In Anbetracht der großen Hilfsbereitschaft im Rahmen der verstärkten Ankunft von Geflüchteten seit 2015 ist davon auszugehen, dass die Zahl der engagierten Personen in Deutschland seitdem weiter angestiegen ist. Zusätzlich engagieren sich rund 20% der Bevölkerung in nicht-formellen Strukturen in ihrem sozialen Nahumfeld. Vor dem Hintergrund der positiven Entwicklung des ehrenamtlichen Engagements in Deutschland stellt sich eine Frage: Wozu brauchen wir Corporate Volunteering überhaupt?

Fast die Hälfte der in Deutschland lebenden Personen engagiert sich aus freien Stücken in ihrer Freizeit für Themen, die ihnen wichtig sind. Was passiert mit diesem Engagement, wenn die Ehrenamtlichen nun das Gefühl haben, sich zusätzlich an Corporate Volunteering Maßnahmen beteiligen zu müssen? Schon jetzt, das belegt der Freiwilligensurvey ebenfalls, reduziert sich die Zeit, die die Engagierten für ihr Ehrenamt aufbringen können. Birgt Corporate Volunteering die Gefahr, dass sich die Zeit oder die Motivation für privates Engagement weiter reduziert?

Zusätzlich stellt sich auch beim Thema Corporate Volunteering die Frage nach der Legitimität der Themensetzung durch Unternehmen. Indem sie Corporate Volunteering vor allem in den Bereichen anbieten, in denen sie eine Nähe zu ihrem Kerngeschäft sehen oder in denen sie eine besonders gute Entwicklungsmöglichkeit für ihre Mitarbeiter erkennen, drohen andere Themenfelder, die für die Unternehmen nicht attraktiv genug sind, hinten runterzufallen. Somit kommt es zu einer Allokation von Ressourcen durch Unternehmen, die einer gesellschaftlichen Umverteilung ähnelt, der allerdings keinerlei demokratische Legitimation zugrunde liegt.

Auch die Arbeit von gemeinnützigen Organisationen kann sich durch Corporate Volunteering grundsätzlich verändern. Zum einen müssen sie ihre Ehrenamtsangebote so gestalten, dass sie für Corporate Volunteering geeignet sind und für Unternehmen möglichst lukrativ erscheinen. Zum anderen haben sie es aber auch vermehrt mit einer neuen Art Ehrenamtlicher zu tun. Während Ehrenamtliche, die sich privat engagieren, meist intrinsisch motiviert sind, kann die Motivation von Corporate Volunteering Teilnehmer durch potenzielle Erwartungshaltungen aus dem Unternehmen geprägt sein, was die Freiwilligkeit ihres Engagements grundsätzlich in Frage stellt. Wie ändert sich die Arbeit mit Ehrenamtlichen, wenn diese unter Leistungsdruck stehen oder ihr Engagement im Sinne des sogenannten Volun-tourism als einmaliges Abenteuer betrachten?



Die aufgezeigten negativen Auswirkungen von Corporate Volunteering mögen überspitzt sein. Noch ist Corporate Volunteering nicht so groß, als dass es die Grundfeste des Ehrenamts in Deutschland maßgeblich beeinflussen könnte. Unternehmen, die Corporate Volunteering künftig anbieten oder bestehende Programme ausbauen möchten, sollten sich dabei jedoch immer auch mit den folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Welche gesellschaftlichen Themen wollen wir im Rahmen unserer Corporate Volunteering Programme fördern und warum? Welche Themen schließen wir aus und warum?
- Wer hat diese Entscheidung getroffen und wessen Erwartungshaltung an das Unternehmen repräsentiert sie?
- Welcher gesellschaftliche Bedarf besteht tatsächlich?
- Inwiefern könnte das Corporate Volunteering Programm das bestehende private Engagement unserer Mitarbeiter beeinflussen?
- Wie ändert sich die Arbeitsweise und Effektivität unseres gemeinnützigen Partners durch die Durchführung von Corporate Volunteering?
- Welchen Nutzen hat das Corporate Volunteering Programm für den gemeinnützigen Partner oder ist es für diesen nur mit Aufwand verbunden?

Wenn man sie richtig aufsetzt, können Corporate Volunteering Programme durchaus zur Stärkung der Zivilgesellschaft beitragen. Am Ende kann Corporate Volunteering sogar dazu führen, das private Engagement der Mitarbeiter noch zu erhöhen. Unternehmen können sich als Advokaten für Ehrenamt verstehen, auf Engagementmöglichkeiten aufmerksam machen und durch entsprechende Arbeitszeitmodelle mehr Raum für nebenberufliches Ehrenamt zulassen. Dafür brauchen die Unternehmen aber ein angemessenes Selbstverständnis für ihre Rolle gegenüber den zivilgesellschaftlichen Akteuren sowie eine gesunde Einschätzung des Beitrags, den sie mit ihren Corporate Volunteering Einsätzen tatsächlich leisten.

4.

Zusammenfassung

Durch den trimodalen Ansatz der Untersuchung wurden die unterschiedlichen Motive und Ziele ersichtlich, die Unternehmen, Mitarbeiter und gemeinnützige Organisationen mit Corporate Volunteering verbinden. Für Unternehmen, die die ehrenamtlichen Einsätze ihrer Mitarbeiter in der Regel verantwortlich initiieren und steuern, stellt Corporate Volunteering somit ein Balanceakt dar, den es durch Partnerschaften auf Augenhöhe, vertrauensvolle Kooperation und transparente Kommunikation zu meistern gilt.

Ein Blick in die DAX30 Unternehmen hat die Vielfalt aufgezeigt, mit der sich Deutschlands Großunternehmen dem Thema Corporate Volunteering und den damit einhergehenden Herausforderungen stellen. Dabei wurden erhebliche Diskrepanzen zwischen den einzelnen Unternehmen aufgedeckt. Während manche der DAX30 noch in den Startlöchern stehen und Corporate Volunteering vor allem mit einer theoretischen Brille betrachten, ist die Förderung des Mitarbeiterengagements bei anderen Unternehmen schon seit Jahren strategischer Teil ihres gesellschaftlichen Engagements.

Die angesprochene Vielfalt spiegelt sich auch oder gerade in den Unternehmen wider, die Corporate Volunteering bereits erfolgreich bei sich verankert haben. Jedes dieser Unternehmen hat seinen ganz eigenen Weg gefunden, um seine Mitarbeiter durch ehrenamtliches Engagement in das Unternehmensengagement einzubinden. Aus diesem Grund kann am Ende unserer Studie nicht der eine Ansatz stehen, der erfolgreiches Corporate Volunteering verspricht. Dafür müssen zu viele verschiedene Faktoren bei der Konzipierung von Corporate Volunteering beachtet werden: Welche Organisationskultur herrscht im Unternehmen? Wie setzt sich die Belegschaft zusammen? Welche Kompetenzen können eingebracht werden? Was ist die übergeordnete Corporate Citizenship Strategie des Unternehmens? Welche Partnerschaften bestehen bereits mit gemeinnützigen Organisationen?



Ganz gleich, wie die Antworten auf diese Fragen ausfallen, hat unsere Untersuchung ergeben, dass es zentrale Spielregeln gibt, die dabei helfen können, die Implementierung zu erleichtern und Herausforderungen vorzubeugen:

1 Das Spielfeld: Klare Rahmenbedingungen für Corporate Volunteering definieren.

2 Der Anstoß: Bedürfnisse der Mitarbeiter erfragen und bei der Entwicklung von Corporate Volunteering berücksichtigen.

3 Das Coaching: Engagement der Mitarbeiter durch glaubwürdige Unterstützung seitens der Führungsebene und des Top-Managements bestärken.

4 Die Performance: Erreichung der Wirkungsziele durch fundierte Wirkungsmessung überprüfen, um Ressourcen effektiv zu allokalieren.

Mit diesen Spielregeln möchten wir kein Patentrezept für erfolgreiches Corporate Volunteering aufstellen. Dennoch hoffen wir damit einen Anhaltspunkt zu liefern, der den Corporate Volunteering Verantwortlichen in den Unternehmen Orientierung gibt. Denn nur wenn Corporate Volunteering ernsthaft betrieben wird, können sich positive Effekte auf Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft entfalten.



Thesen zur weiteren Entwicklung von Corporate Volunteering*

- Corporate Volunteering wird weiterhin an Relevanz zunehmen.
- Corporate Volunteering wird zunehmend für Aus- und Weiterbildungszwecke genutzt.
- Die Digitalisierung wird die Steuerung und Umsetzung von Corporate Volunteering maßgeblich verändern.
- Skills-based Einsätze werden für Corporate Volunteering immer bedeutender.
- Unternehmen werden immer mehr zu Advokaten für das Thema Ehrenamt.
- Corporate Volunteering wird auch andere Stakeholder wie bspw. Kunden einbinden.
- Die Anzahl an Dienstleistern zur Unterstützung bei Corporate Volunteering wird zunehmen.

*Laut interviewten Vertretern aus den DAX30

Projektteam



Anne-Sophie Ohrlein

Consultant

Beyond Philanthropy - invest impact GmbH

ohrlein@beyondphilanthropy.eu

T +49 (0)30 240 88 240



Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons

Lehrstuhlinhaberin

Universität Mannheim

Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility

schons@bwl.uni-mannheim.de

T +49 (0)621 181 1639



Fabian Suwanprateep

Manager

Beyond Philanthropy - invest impact GmbH

suwanprateep@beyondphilanthropy.eu

T +49 (0)30 240 88 240



Michael Verbücheln

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Universität Mannheim

Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility

verbuecheln@bwl.uni-mannheim.de

T +49 (0)621 181 1619

Projektpartner

Mit maßgeschneiderter Beratung – von der Recherche über die Strategie bis hin zur Implementierung – unterstützt Beyond Philanthropy Unternehmen und Stiftungen dabei, sozialen Wandel wirkungsvoll zu gestalten. Seit Mai 2015 ist Beyond Philanthropy zudem eine zertifizierte B-Corporation. Mit Expertise und Erfahrung in CSR, Philanthropie und Sozialinvestitionen, einem globalen Netzwerk an strategischen Partnern und seinem multidisziplinären Team hat Beyond Philanthropy in den letzten Jahren mit mehr als 100 Kunden an Projekten in über 30 Ländern zusammengearbeitet. Dabei wurden Mittel von mehr als 100 Mio. EUR für gesellschaftlichen Wandel bewegt.



www.beyondphilanthropy.eu

Der Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim besteht seit Oktober 2015 unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons. Finanziert wird der Lehrstuhl durch ein Crowdfunding-Modell. In der Lehre und der Forschung widmet der Lehrstuhl sich der Frage, wie Unternehmen in Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen Akteuren zu einer nachhaltigen Entwicklung im Sinne der UN Ziele für nachhaltige Entwicklung beitragen können. Hierbei arbeitet das Forscherteam eng mit der Unternehmenspraxis zusammen, um gemeinsam Antworten auf Fragen mit praktischer sowie akademischer Relevanz zu finden. Die Forschung des Lehrstuhls ist durch einen quantitativ-empirischen Ansatz geprägt. Die Forschungsergebnisse des Lehrstuhlteams sind in internationalen Top-Journals (z.B. Journal of Marketing, Journal of Business Ethics, Journal of Consumer Psychology) publiziert und durch mehrere Forschungspreise (z.B. Roman Herzog Forschungspreis für soziale Marktwirtschaft) ausgezeichnet.



www.bwl.uni-mannheim.de/schons/

Gestaltungskonzept und Design-Umsetzung: MEHRWERKSTATT –
Kompetenzkonsortium für Werbung Marketing & Consulting
mail@mehrwerkstatt.com / www.mehrwerkstatt.com

Danksagung

Wir bedanken uns herzlich bei allen, die diese Studie möglich gemacht haben. Hierzu gehören die Mitarbeiter, die an unserer schriftlichen Befragung teilgenommen haben, die gemeinnützigen Organisationen, die sich die Zeit für Gespräche genommen haben und die 25 DAX30 Unternehmen, deren Vertreter für ein ausführliches Interview zur Verfügung gestanden haben. Vielen Dank für Ihre Zeit, das uns entgegengebrachte Vertrauen sowie den wertvollen Input, der die Grundlage für diese Untersuchung gebildet hat. Ein besonderer Dank geht auch an Annabelle Soeffing, die mit Ihrer Arbeit die Sicht auf die gemeinnützigen Organisationen ermöglicht hat. Unser Dank gilt außerdem der European Venture Philanthropy Association (EVPA) sowie Ziviz im Stifterverband, die uns bei der Entstehung der Studie als Unterstützer zur Verfügung gestanden haben.

Dezember 2018



Literaturliste

Beyond Philanthropy & goetzpartners. 2017. From good intentions to real results: Corporate citizenship of Germany's DAX 30 companies. <https://www.beyondphilanthropy.eu/corporate-citizenship-benchmark>. Abgerufen am 02. Dezember 2018.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2016. Freiwilliges Engagement in Deutschland: Zusammenfassung des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/freiwilliges-engagement-in-deutschland/113704>. Abgerufen am 02. Dezember 2018.

Dreesbach-Bundy, S., & Scheck, B. (Eds.). 2018. CSR und Corporate Volunteering in Deutschland. Mitarbeiterengagement für gesellschaftliche Belange. Berlin: Springer-Gabler.

Henning, J. B., & Jones, D. A. 2013. Volunteer programs in the corporate world. In J. B. Olson-Buchanan, L. L. Koppes Bryan & L. F. Thompson (Eds.), Using industrial-organizational psychology for the greater good: Helping those who help others (SIOP Organizational Frontiers series): 110-147. New York, NY: Routledge Academic.

Kunzelmann, J., & Scheerer, J. (Eds.). 2019. CSR und Soziale Innovation (Arbeitstitel). Berlin: Springer-Gabler.

MacArthur, A. & Ness A. B. 2013. Skills-based volunteering: The new executive training ground. <https://ssir.org/articles/entry/skills-based-volunteering-the-new-executive-training-ground>. Abgerufen am 02. Dezember 2018.

Tschirhart, M., & St. Clair, S. L. 2008. Fine lines: Design and implementation challenges in employee volunteer programs. In M. Liao-Troth (Ed.), Challenges in Volunteer Management (Research in Public Management series): 205-225. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

UPJ. 2018. Praxis-Studie Corporate Volunteering in Deutschland: Ergebnisbericht. https://www.upj.de/nachrichten-detail.81.o.html?tx_ttnews%5btnews%5d=3868&tx_ttnews%5backPid%5d=20&cHash=16c23b61a9. Abgerufen am 02. Dezember 2018.

Wettstein, F. 2009. Multinational corporations and global justice: human rights obligations of a quasi-governmental institution. Stanford, CA: Stanford University Press.

ZIVIZ im Stifterverband. 2018. CC-Survey 2018: Unternehmensengagement und Corporate Citizenship in Deutschland. https://www.cc-survey.de/files/Stifterverband_und_Bertelsmann_Stiftung_CC-Survey-2018_Erstergebnisse_web.pdf. Abgerufen am 02. Dezember 2018.

Weitere Leseempfehlungen

Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. 2009. Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. Journal of Business ethics, 85(2), 257-272.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. 2011. Leveraging corporate responsibility: The stakeholder route to maximizing business and social value. Cambridge: Cambridge University Press.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. 2018. How to Make Sustainability Every Employee's Responsibility. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/02/how-to-make-sustainability-every-employees-responsibility>. Abgerufen am 02. Dezember 2018

EVPA. 2018. Social Impact Through Employee Engagement. <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/social-impact-through-employee-engagement>. Abgerufen am 02. Dezember 2018.

Holly, D. 2018. The big "but" in skills-based volunteerism. <https://nonprofitquarterly.org/2018/05/15/big-skills-based-volunteerism/>. Abgerufen am 02. Dezember 2018.

Letts, C., & Holly, D. 2017. The promise of skills-based volunteering. Stanford Social Innovation Review, 15: 41-47.

Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., & Zipay, K. P. 2017. Corporate volunteering climate: Mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. Academy of Management Journal, 60: 1662-1681.



BEYOND
PHILANTHROPY

Beyond Philanthropy -
invest impact GmbH
Monbijouplatz 2
D-10178 Berlin
T +49 (0) 302 40 88 - 240
info@beyondphilanthropy.eu
www.beyondphilanthropy.eu



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Universität Mannheim
Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility
Schloss Schneckenhof Ost - Raum SO 102-105
68161 Mannheim
T +49 (0) 62 11 81 - 1639
csr@bwl.uni-mannheim.de
www.bwl.uni-mannheim.de/schons