

# Corporate Volunteering in der Personalarbeit:

ein strategischer Ansatz zur  
Kombination von Unternehmens-  
interesse und Gemeinwohl?



Anja Pinter

Lehrstuhl für Umweltmanagement  
Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186  
[csm@uni-lueneburg.de](mailto:csm@uni-lueneburg.de)  
[www.uni-lueneburg.de/csm/](http://www.uni-lueneburg.de/csm/)

Oktober 2006

© Anja Pinter, 2006. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Chair of Corporate Environmental Management  
University of Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement  
Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181  
Fax. +49-4131-677-2186  
E-mail: [csm@uni-lueneburg.de](mailto:csm@uni-lueneburg.de)  
[www.uni-lueneburg.de/csm](http://www.uni-lueneburg.de/csm)

#  
ISBN 978-3-935630-59-7

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>5</b>
1.1. Personalarbeit oder ethisch-moralische Pflicht? .....	5
1.2. Grundthese und Fragestellung .....	5
1.3. Vorgehensweise .....	6
<b>2. Unternehmen als Teil der Gesellschaft – normatives Postulat oder ökonomische Räson</b> .....	<b>8</b>
2.1. Unternehmerische Verantwortung im Spannungsfeld von Interessen .....	8
2.2. Die moralische Begründung .....	10
2.3. Die wirtschaftsliberale Ablehnung .....	12
2.4. Die systematische Verknüpfung – von der normativen Basis zur strategischen Operationalisierung .....	15
2.4.1. Widersprüchliche Konzepte – die Frage nach Handlungsbereich und Funktion .....	15
2.4.2. Neue Erfordernisse unter geänderten Rahmenbedingungen .....	18
2.5. Integration durch strategische Ausrichtung – der gewählte Ansatz .....	22
2.6. Corporate Volunteering – ein zentrales Instrument von Corporate Citizenship .....	24
<b>3. Personalwirtschaftliche Anforderungen – das unternehmerische Anliegen</b> .....	<b>28</b>
3.1. Humankapital als Erfolgsfaktor für Unternehmen .....	28
3.2. Die Personalarbeit in ihrer neuen Rolle .....	30
3.3. Personalentwicklung als kritische Unternehmensfunktion .....	33
3.3.1. Begriff und Aufgabe .....	34
3.3.2. Inhalte und Reichweite .....	35
3.3.3. Gegenstand und Ziele .....	37
3.4. Personalentwicklung als strategische Aufgabe .....	39
3.5. Aktuelle Anforderungen an die Personalentwicklung .....	41
3.5.1. Voraussetzungen für Leistungsbereitschaft .....	42
3.5.2. Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit .....	42

<b>4. Corporate Volunteering in der Personalarbeit – das ökonomische Argument .....</b>	<b>47</b>
4.1. Die Merkmale der Einsatzvarianten.....	47
4.2. Corporate Volunteering in der Praxis – Fallbeispiele.....	48
4.2.1. Engagementunterstützung und -förderung.....	49
Fallbeispiel: Das „16-Stunden-Programm“ der Ford-Werke GmbH.....	50
4.2.2. Aktionstage .....	53
Fallbeispiel: „Global Day of Caring“ der Dr. Mann Pharma, Bausch & Lomb .....	54
Fallbeispiel: „Aktiv-Projekte“ der Siemens Management Consulting .....	58
4.2.3. Mentoring (Patenschaft, Tutorat).....	61
Fallbeispiel: TeleMentoring und FAIRNETZEN der BOV AG .....	62
4.2.4. Secondment .....	65
Fallbeispiel: „Ulysses“- das Secondment von PwC International .....	67
4.2.5. Entwicklungsprojekte .....	70
Fallbeispiel: „TÜREN öffnen“ bei der Siemens AG A&D .....	71
<b>5. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>75</b>
5.1. Integration gesellschaftlicher Verantwortung in die ökonomische Handlungslogik – Corporate Volunteering in der Personalarbeit .....	75
5.2. Das unternehmerische Anliegen .....	75
5.3. Das ökonomische Argument .....	75
5.4. Die Wertschöpfungskette des gesellschaftlichen Engagements .....	77
Anhang .....	79
Literaturverzeichnis .....	81
Internetseiten.....	91
Abkürzungsverzeichnis.....	91
Abbildungsverzeichnis.....	91

## 1. EINLEITUNG

### 1.1. Personalarbeit oder ethisch-moralische Pflicht?

„Corporate Volunteering“ (CV), das Engagement von Unternehmen für die Gesellschaft durch die Kompetenz und Arbeitskraft von Mitarbeitern, ist ein Instrument, das erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben kann. Im angelsächsischen Raum hat Corporate Volunteering bereits langjährige Tradition (Backhaus-Maull 2005, 49). Seit einigen Jahren findet es zunehmend auch in Deutschland Verbreitung (vgl. Schöffmann 2003; Herzig, 2006).

In der deutschen Debatte werden gegenwärtig zwei Zugänge zum Corporate Volunteering unterschieden. Zum einen wird CV als eine Form von gesellschaftlichem Engagement verstanden, die dem ethisch-moralischen Postulat nach unternehmerischer gesellschaftlicher Verantwortung Rechnung trägt. Das Postulat leitet sich dabei aus der Annahme ab, dass Unternehmen als Mitglieder der Gesellschaft in ihrem Handeln durch die Gesellschaft legitimiert werden und eine ethisch-moralische Bürgerpflicht besitzen. Der Fokus und das primäre Ziel des Engagements ist die Lösung von Problemen des gesellschaftlichen Umfelds. Daraus können sich positive Effekte, wie eine Steigerung der Glaubwürdigkeit und die Erhöhung der Reputation des Unternehmens ergeben, die Grundmotivation für das Engagement ist jedoch philanthropischer Natur (vgl. Habisch 2003; McIntosh et al. 2003). Im zweiten Verständnis hingegen steht ein klassisches unternehmerisches Anliegen im Vordergrund. Der Grundgedanke hierbei ist, dass Corporate-Volunteering-Programme ein Instrument der Personalarbeit darstellen und einen ökonomischen Zweck erfüllen. Dieser Ansatz wird meist nicht als Corporate Volunteering im eigentlichen Sinne verstanden, da nicht die ethisch-moralische Überlegung sondern die ökonomische Rationalität im Vordergrund steht (vgl. Littmann-Wernli et al. 2002, 20). Der wesentliche Unterschied zwischen den beiden Ansätzen besteht also in der Grundmotivation sowie den angestrebten Zielen.

### 1.2. Grundthese und Fragestellung

An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Die Grundthese lautet: Der Einsatz von Corporate Volunteering in der Personalarbeit ermöglicht die Integration von gemeinwohlorientiertem Engagement in die ökonomische Handlungslogik eines Unternehmens. Auf dieser Basis kann eine Art Wertschöpfungskette des gesellschaftlichen Engagements entstehen, die weitere Aspekte der wechselseitigen Beziehung zwischen Unternehmen und der Gesellschaft berücksichtigt und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen sukzessive ausweitet. Die strategische Ausrichtung auf ökonomische Anliegen ermöglicht dabei letztlich die Erfüllung ethisch-moralischer Ansprüche durch ein wirtschaftlich rationales Verhalten des Unternehmens und damit einen Gewinn für beide Seiten – das Unternehmen und die Gesellschaft.

Am Beginn eines solchen Prozesses steht die Ermittlung des unternehmerischen Anliegens im personalwirtschaftlichen Kontext. Welche Bedeutung haben Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens? Welche Bedeutung kommt der Personalarbeit dabei zu, und welche Anforderungen stellen sich an diese? Erst wenn das unternehmerische Anliegen und die Anforderungen an die Personalarbeit geklärt sind, kann bestimmt werden, ob und inwiefern Corporate Volunteering dazu beitragen kann, die Aufgaben zu erfüllen, die sich daraus ergeben. Werden durch CV als Instrument der Personalarbeit vitale Interessen eines Unternehmens unterstützt, entspricht es dessen ökonomischer Handlungslogik. In diesem Fall ist es ein strategisches Instrument zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, das über philanthropisches Engagement hinaus geht und die Zusammenführung von unternehmerischen und gesellschaftlichen Zielen ermöglicht.

Daraus leitet sich die zentrale Frage dieser Arbeit ab: Kann Corporate Volunteering personalpolitische Ziele eines Unternehmens unterstützen und, wenn ja, wie werden diese Ziele unterstützt? Der Fokus der Untersuchung ist also auf den unternehmerischen Nutzen des Corporate Volunteering für die Personalarbeit gerichtet. Der gesellschaftliche Nutzen und die betroffenen Akteure werden im Rahmen dieser Arbeit nicht näher untersucht. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der gesellschaftliche Aspekt zweitrangig ist. Wie bereits ausgeführt, geht es um einen Gewinn für beide Seiten. Die Konzentration auf die Unternehmensperspektive ist vielmehr darin begründet, dass Unternehmen die relevanten Entscheidungen zur Initiierung von Corporate-Volunteering-Programmen treffen. Vor diesem Hintergrund will diese Arbeit einen Beitrag dazu leisten, dass Corporate Volunteering als ein wirksames Instrument der Personalarbeit verstanden wird und nicht als philanthropischer Akt unternehmerischen Handelns.

### **1.3. Vorgehensweise**

Auf der Basis eines Literaturstudiums werden im ersten Teil der Arbeit die konzeptionellen Grundlagen der verschiedenen Zugänge zum Corporate Volunteering analysiert. Dazu ist es erforderlich, zunächst die gegensätzlichen Intentionen und unterschiedlichen Konzepte der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu erläutern. Im nächsten Schritt wird aufgezeigt, warum und inwiefern sich eine Annäherung der konträren Konzepte abzeichnet. Schließlich wird das konzeptionelle Verständnis von „Corporate Citizenship“<sup>1</sup> vorgestellt und begründet, warum dem Corporate Volunteering in diesem Rahmen eine zentrale Bedeutung zukommt.

Um die strategischen Nutzenpotentiale von Corporate Volunteering bestimmen zu können, wird im zweiten Teil ermittelt, inwiefern die Personalarbeit ein unternehmerisches Anliegen darstellt, und welche Aufgaben und Funktionen ihr zukommen. Daraufhin wird gezeigt, welche Anforderungen die Personalarbeit unter den gegenwärtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu erfüllen hat.

---

<sup>1</sup> Der Begriff wird an späterer Stelle erläutert.

Der dritte Teil beschäftigt sich mit der Relevanz von Corporate Volunteering für die Personalarbeit und damit dem ökonomischen Argument. Untersucht wird, ob und wie Corporate Volunteering zur Erfüllung personalwirtschaftlicher Anforderungen beitragen kann. Die Erkenntnisse aus der Literatur werden hier ergänzt um Fallbeispiele aus der Praxis. Die Basis dafür bilden leitfadengestützte Experteninterviews mit Personal- und/oder Programmverantwortlichen von Unternehmen, die Corporate Volunteering einsetzen. Diesen Experten sei an dieser Stelle herzlich für ihre Gesprächsbereitschaft, Aufgeschlossenheit und große Unterstützung für diese Untersuchung gedankt.

Gegenstand des abschließenden vierten Teils ist die Synthese der Erkenntnisse aus den vorangegangenen Abschnitten. Das Ziel ist es, den konkreten personalwirtschaftlichen Nutzen des Corporate Volunteering darzustellen und eine Aussage darüber zu treffen, ob es der ökonomischen Handlungslogik eines Unternehmens folgt. Vor diesem Hintergrund wird der Bezug zu dem Konzept des Corporate Citizenship wieder aufgenommen und beantwortet, ob Corporate Volunteering als Instrument der Personalarbeit zur Erfüllung ethisch-moralischer Ansprüche durch ein wirtschaftlich rationales Verhalten des Unternehmens beiträgt und damit einen Gewinn für das Unternehmen und die Gesellschaft entsteht.

## **2. UNTERNEHMEN ALS TEIL DER GESELLSCHAFT – NORMATIVES POSTULAT ODER ÖKONOMISCHE RÄSON**

Welche Rolle spielen Unternehmen in der Gesellschaft, welche Aufgaben und welche Pflichten haben sie zu erfüllen? Müssen sie gesellschaftliche Verantwortung tragen und Aufgaben übernehmen, die nichts mit ihrem eigentlichen Geschäft zu tun haben oder dürfen sie das gar nicht? Diese und ähnliche Fragen prägen die Debatte um die Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft, die in den letzten Jahren unter den Stichworten „Corporate Citizenship“ (CC) und „Corporate Social Responsibility“ (CSR) auch in Deutschland hohe Aufmerksamkeit erlangt hat. Hinter diesen Begriffen verbergen sich diverse Ansätze und Konzepte zur Gestaltung des komplexen und interdependenten Verhältnisses zwischen Unternehmen und der Gesellschaft, die Ihren Ursprung im angelsächsischen Sprachraum, vornehmlich in den USA, haben. Gegensätzliche Grundeinstellungen und unterschiedliche Hintergründe sowie Interessen der zahlreichen Akteure bestimmen mittlerweile seit Jahrzehnten die Auseinandersetzung um diese Konzepte und deren Umsetzung. Weder für CSR noch für CC ist bislang eine einheitliche Definition oder konzeptionelle Ausformulierung erfolgt, ebenso wenig hat eine klare Abgrenzung zwischen den Begrifflichkeiten und Konzepten statt gefunden.

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, ob Corporate Volunteering ein Instrument zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen sein kann, das durch seine Funktion für die Personalarbeit ökonomische Interessen des Unternehmens fördert. Um darüber eine Aussage treffen zu können, muss ein klares Verständnis von unternehmerischer gesellschaftlicher Verantwortung zugrunde gelegt werden. Die Überschrift des folgenden Kapitels deutet bereits darauf hin, dass zur Beantwortung dieser Frage der Corporate-Citizenship-Ansatz als konzeptioneller Rahmen herangezogen wird. Warum dieser Ansatz gewählt wurde, wie er verstanden wird und welche Bedeutung dem Corporate Volunteering dabei zukommt wird im folgenden Kapitel erläutert.

Zunächst werden die Herkunft und das Verständnis von unternehmerischer gesellschaftlicher Verantwortung sowie die unterschiedlichen Gründe, warum die Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen eingefordert respektive abgelehnt wird, untersucht. Anschließend wird darauf eingegangen, wie die aktuellen Ansätze Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Spannungsverhältnis zwischen Unternehmensinteresse und Gemeinwohl begründen. Zum Abschluss wird erläutert, welches Verständnis von Corporate Citizenship die konzeptionelle Basis für die Untersuchung des Corporate Volunteering als Instrument der Personalarbeit bildet.

### **2.1. Unternehmerische Verantwortung im Spannungsfeld von Interessen**

Nach einigen früheren Erwähnungen ab 1920 begann Ende der 1950er Jahre in den USA die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen unter dem Begriff der „Corporate Social Responsibility“. Als



„Father of Corporate Social Responsibility“ kann laut Carroll (2006)<sup>2</sup> der Wissenschaftler Howard R. Bowen bezeichnet werden, der 1953 mit seinem Buch „Social Responsibilities of the Businessman“ den ersten essentiellen Beitrag zur wissenschaftlichen Literatur über diese Thematik verfasste (Carroll 2006, 4). Bowen stellte bereits damals die Frage: „What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?“ (Bowen, zit. in Carroll 2006, 4). Diese Frage wird bis heute gestellt und kennt keine allgemein akzeptierte Antwort. Auch im Zusammenhang mit Corporate Citizenship, dem Ansatz, der erst zu Beginn der 1990er Jahre Eingang in die Diskussion um das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft gefunden hat, spielt diese Frage eine zentrale Rolle. Was genau unter den Begriffen CC oder CSR als gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens verstanden wird, ist indes ebenso wenig eindeutig wie das Verhältnis der Begriffe zueinander. Vielmehr existiert in diesem Kontext eine Reihe weiterer Begriffe und Konzepte, wie beispielsweise Corporate Responsibility, Business Citizenship, Business Ethics oder auch Corporate Sustainability, die das Verständnis der Ansätze zusätzlich erschweren. Ähnlich schwierig gestaltet sich deren Operationalisierung, da die Konzeptvielfalt in der wissenschaftlichen Debatte ihre Fortsetzung in der Übertragung der Begriffe und Konzepte in die Praxis findet (vgl. Waddock 2004).

Unabhängig von einer klaren Definition der Begriffe und Konzepte geht es bei der Debatte im Kern um die Frage, warum Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und welchen Ansprüchen sie damit gerecht werden sollen. Dies weist auf den engen Bezug zu der Frage nach den Anspruchsgruppen (Stakeholdern) eines Unternehmens hin. Unter der Annahme, dass Unternehmen lediglich die Interessen der Eigentümer oder Anteilseigner (Shareholder) zu vertreten haben, wird die Übernahme einer gesellschaftlichen Verantwortung, die über die Gewinnmaximierung hinausgeht, abgelehnt (vgl. Andriof & McIntosh 2001, 13). Wenn Unternehmen jedoch als Teil der Gesellschaft verstanden werden und weitere Stakeholder zu berücksichtigen sind, spielt im Rahmen der Unternehmensführung auch die gesellschaftliche Verantwortung eine bedeutende Rolle (vgl. Windsor 2006). Die Annahme, dass Unternehmen nicht nur den Shareholdern, sondern darüber hinaus weiteren Stakeholdern verpflichtet sind, basiert auf dem 1984 von Freeman etablierten Stakeholder-Ansatz. Er definiert Stakeholder als eine Gruppe oder Einzelperson, die die Erreichung der Unternehmensziele beeinflussen kann oder von der Zielerreichung des Unternehmens betroffen ist oder sein kann. Die Grundannahme dabei ist, dass es sich bei Unternehmen nicht nur um rechtlich-organisatorische Einheiten mit ökonomischer Zielsetzung handelt, sondern um soziale Gebilde, die in ein komplexes Beziehungsgeflecht unterschiedlicher Anspruchsgruppen eingebunden sind (vgl. Freeman 1984; Schaltegger & Petersen 2004, 38). Stakeholder sind dabei alle Menschen, Gruppen oder Organisationen, die einen materiellen (z.B. Lohn, Produkte) oder immateriellen (z.B. ein bestimmtes Verhalten) Anspruch an ein Unternehmen haben. Eigentümer, Investoren und Banken sowie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Wettbewerber sind ebenso Stakeholder eines

---

<sup>2</sup> Hier handelt es sich um die überarbeitete Ausgabe eines Artikels von Archie B. Carroll (University of Georgia), der 1999 unter dem Titel „Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct“ in der Monographie *Business & Society* (Vol. 38, No. 3) veröffentlicht wurde und einen umfassenden historischen Überblick zur Konzeptentwicklung von CSR bietet.

Unternehmens wie Gewerkschaften, Verbände, Regierungen, Behörden und Medien oder, anders ausgedrückt, die Öffentlichkeit insgesamt. Diese unterschiedlichen Anspruchsgruppen werden durch die Handlungen und Entscheidungen von Unternehmen beeinflusst, können ihrerseits aber auch Einfluss auf Unternehmen ausüben oder sind bei der Verfolgung eigener Ziele zum Teil auf Unternehmen angewiesen. Umgekehrt benötigen Unternehmen zur Erfüllung ihres Geschäftszwecks oftmals die Ressourcen bestimmter Stakeholder. Derartige Beziehungen sind oftmals sehr komplex, da die konkreten Ansprüche an das Unternehmen sehr vielseitig sein und im Widerspruch zueinander stehen können (vgl. Lawrence et. al 2005). Diese kurze Skizzierung der Stakeholder-Thematik<sup>3</sup> soll zeigen, dass Unternehmen und die Gesellschaft in einem wechselseitigen Austausch- sowie Abhängigkeitsverhältnis stehen. In diesem Spannungsfeld heterogener Interessen sind Unternehmen aufgefordert zu entscheiden, welche Interessen berücksichtigt und welche Ansprüche erfüllt werden. Eine derartige Entscheidung erfolgt aus unterschiedlichsten Motiven und steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Frage nach gesellschaftlicher Verantwortung.

Das breite Spektrum der Motive und Begründungen für die Übernahme von Verantwortung und deren konzeptionelle Ausgestaltung wird begrenzt durch ethisch-moralische Erwägungen auf der einen und rein ökonomische Rationalitäten auf der anderen Seite. Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, die jeweiligen Positionen vollständig darzustellen oder eingehend zu analysieren<sup>4</sup>. Dennoch soll nicht darauf verzichtet werden, das gegensätzliche Grundverständnis der Extrempositionen anhand eines prominenten Vertreters der jeweiligen Denkrichtung exemplarisch darzustellen. Nicht zuletzt, um zu zeigen, dass aktuelle Ansätze bei entsprechender Umsetzung geeignet sind, in ihrem Ergebnis die Forderungen der einen wie auch der anderen Seite zu erfüllen.

## **2.2. Die moralische Begründung**

Aus der Analyse der konzeptionellen Entwicklung von CSR bei Carroll (2006) geht hervor, dass die frühen Begründungen für gesellschaftliches Engagement stark ethisch-moralisch geprägt waren. Im Vordergrund standen die gesellschaftlichen Pflichten und Verantwortlichkeiten des Unternehmens, die sich aus dem Einfluss ableiteten, den die Wirtschaft auf das Leben von Bürgern nahm. So bezog Bowen (1953) die gesellschaftliche Verantwortung von Geschäftsleuten (wörtlich: businessmen) auf die Verpflichtung „[...] to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society“ (Bowen, zit. in Carroll 2006, 5). Unternehmen sind demnach aufgefordert, sich in ihrem Verhalten an den Zielen und Werten der Gesellschaft zu orientieren. Damit stehen sie in der Pflicht, auch für diejenigen Konsequenzen ihres Handelns Verantwortung zu übernehmen, die über die Dimension von Gewinn- und Verlustabwägungen hinausgehen. Dieses Verständnis findet sich in der Literatur dieser Zeit durchweg wieder (vgl. Carroll 2006, 5; Loew et al. 2004; Pommering, 2005).

---

<sup>3</sup> Zu einer ausführlichen Darstellung des Themas vgl. Schuppisser (2002) oder Lawrence et al. (2005), 2-21.

<sup>4</sup> Einen Überblick dazu bieten Waddock (2004), Loew et al. (2004) sowie Epstein & Hanson (2006).

Ein aktueller Vertreter der solchermaßen begründeten Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen ist Prof. Dr. Peter Ulrich, Leiter des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen. Er sieht die Aufgabe der Wirtschaftsethik darin, „[...] die metaphysische Gemeinwohlfiktion der herrschenden Privat-wirtschaftsdoktrin zu „entzaubern“ und den derzeit real in Frage gestellten Primat der politischen Ethik vor der Logik des Marktes zu verteidigen.“ (Ulrich 2002, 274) Als Corporate Citizenship bezeichnet er eine politisch-philosophisch aufgeklärte Unternehmensethik, die auf der Konzeption des republikanischen Liberalismus beruht (vgl. Ulrich 2002, 285). In Abgrenzung zur wirtschaftsliberalen („neoliberalen“) Konzeption sieht der republikanische Liberalismus das Ideal der Wirtschaftsordnung in einer „sozialen“ statt in einer (entfesselten) „freien“ Marktwirtschaft. Die unpersönlich wirkende und moralfreie „Systemethik“ eines freien Marktes ist für Ulrich kein politisch-philosophisch wohlverstandener Liberalismus (vgl. Ulrich 2002, 278). Er lehnt dieses instrumentelle Gesellschaftsverständnis des Marktliberalismus ab, da es dem Sozialzusammenhang zwischen Menschen keinen humanen Eigenwert zuerkennt und alles „Soziale“ als äußere Einschränkung der negativ konzipierten Freiheit wahrnimmt. Während die Freiheit im aristotelischen Sinne in dem Recht des Staatsbürgers (Citoyen) zur Beteiligung an der Res publica besteht, bezieht sich der negative Freiheitsbegriff auf die Abwehrrechte des Besitzbürgers (Bourgeois) gegenüber sozialer Verbindlichkeit und den Ansprüchen anderer (vgl. Ulrich 2002, 281; Schrader 2003, 10 ff.)<sup>5</sup>. Die Vergesellschaftung werde so auf ein Marktmodell reduziert, das ausschließlich gemäß der normativen Logik des wechselseitigen Vorteilstausches funktioniert und bürgerschaftliches Engagement nur als Ergebnis eines individuellen Kosten-Nutzen-Abgleichs versteht (vgl. Ulrich 2002, 279; Schrader 2003, 30).

In der republikanischen Tradition dahingegen basiert jegliches bürgerschaftliche Engagement auf der Idee des Solidarzusammenhangs und der inneren Verpflichtung gegenüber der Gemeinschaft (vgl. Schrader 2003, 30). Laut Ulrich ist eine lebensdienliche Gesellschaft demnach ohne ein Minimum an Bürgertugend und Gemeinsinn nicht zu haben (Ulrich 2002, 285). Aus diesem Bürger- und Gesellschaftsverständnis heraus entwickelt Ulrich seine Kritik an dem Gewinnprinzip. Die Auffassung, dass dieses implizit dem Gemeinwohl dient und sich allein daraus legitimiert bezeichnet er als „Gemeinwohlfiktion“ (Ulrich 2002, 276). Nicht zuletzt, da der Gerechtigkeitsgedanke unberücksichtigt bleibt, den schon der Begründer der Volkswirtschaftslehre Adam Smith (1759) als konstitutives Element einer Gesellschaft eingefordert hat: „Gerechtigkeit [...] ist der Hauptpfeiler, der das ganze Gebäude stützt. Wenn dieser Pfeiler entfernt wird, dann muss der gewaltige, der ungeheuerer Bau der menschlichen Gesellschaft [...] in einem Augenblick zusammenstürzen und in Atome zerfallen.“ (Smith 1759, zit. in Ulrich 2002, 276)

---

<sup>5</sup> Der Staatsbürger ist laut Aristoteles ein von Natur aus politisches Wesen („zoon politikon“), dessen Verwirklichung der Freiheit und die Erreichung eines „guten Lebens“ in der Teilnahme an der öffentlichen Sache (res publica) besteht. Die Bezeichnung Citoyen für Staatsbürger (positive Freiheit/Teilnahme an der öffentlichen Sache) und Bourgeois für den Besitzbürger (negative Freiheit/Verteidigung des Privateigentums) wurde entscheidend von Jean-Jacques Rousseau (1762) in seinen Ausführungen zum Gesellschaftsvertrag (Contrat Social) geprägt (vgl. Schrader 2003, 9-17).

Auf dieser Grundlage baut Ulrich sein Verständnis von Corporate Citizenship auf und macht es an vier elementaren Gesichtspunkten fest (vgl. Ulrich 2002, 285). Zum einen gelten für Unternehmen dieselben republikanisch-ethischen Anforderungen an ihr Geschäftsgebaren wie für alle Wirtschaftsbürger. „Unternehmen sollen wie „gute Bürger“ den Vorrang der öffentlichen Sache des guten und gerechten Zusammenlebens freier und gleicher Bürger vor allen privatwirtschaftlichen Partikularinteressen vorbehaltlos anerkennen, sodass sie ihr Tun jederzeit mittels des „öffentlichen Gebrauchs der Vernunft“ (Kant) vor der Gesamtheit der Bürger, die ihnen die privatrechtlichen Eigentums- und Verfügungsrechte ja überhaupt erst eingeräumt haben, zu rechtfertigen vermögen.“ (Ulrich 2002, 286) In diesem Sinne ist ein Unternehmen eine „quasi-öffentliche Wertschöpfungsveranstaltung“, die im Zentrum gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte steht.

Als zweiten Gesichtspunkt thematisiert Ulrich das Gewinnstreben, das nur dann legitim ist, wenn es moralisch begrenzt wird und die moralischen Rechte anderer oder höherrangiger Güter des republikanischen Gemeinwohls respektiert. Um den Akteuren zumutbar zu sein, bedarf eine daraus resultierende einzelwirtschaftliche Selbstbegrenzung jedoch der ordnungspolitischen Wettbewerbsbegrenzung. Aus dieser Annahme resultiert der dritte Aspekt, die Verpflichtung von Unternehmen, neben der Geschäftsethik für das eigene Verhalten auch die Mitverantwortung für ethische Standards und Rahmenbedingungen des Wettbewerbs zu übernehmen und sich dafür einzusetzen („ordo-liberales Engagement“).

Als viertes Element der republikanischen Unternehmensethik benennt Ulrich das normativ-kritische Stakeholder-Konzept. In Abgrenzung zum rein strategischen Stakeholder-Ansatz werden dabei ethisch berechnete von unberechneten Stakeholder-Ansprüchen unterschieden. Berechnete sind nicht jene Interessen, deren Träger über Durchsetzungs- oder Sanktionsmacht verfügen, sondern solche, die auf der Basis einer wohlgeordneten Gesellschaft freier, gleicher und mündiger Bürger ethisch begründbar sind und damit eine moralische Berechnung haben. Die Anerkennung und Erfüllung dieser Ansprüche durch Unternehmen erfolgt vor diesem Hintergrund nicht aus geschäftsstrategischer Klugheit, sondern ist vielmehr motiviert durch die republikanisch-ethische Selbstbindung an moralische Prinzipien. Diese Prinzipien unterscheiden das legitime Erfolgsstreben des republikanisch gesinnten Bürgers von der abzulehnenden „neoliberalen“ Gewinnmaximierung (vgl. Ulrich 2002, 285 ff.). Das wohlverstandene Eigeninteresse eines Corporate Citizen besteht für Ulrich demgemäß im Streben nach demjenigen Erfolg, der in diesem Sinne den Legitimitätsbedingungen der öffentlichen Sache gerecht wird (vgl. Ulrich 2002, 288 f.).

Aus dieser Definition von Corporate Citizenship geht hervor, dass Ulrich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als ethisch-moralisches Postulat versteht, das nicht auf wirtschaftliche Erfordernisse, sondern übergeordnete ethisch-moralische Notwendigkeiten der gesellschaftlichen Koexistenz zurückzuführen ist.

### **2.3. Die wirtschaftsliberale Ablehnung**

Der klassische Vertreter der liberalen, marktwirtschaftlichen Position und entschiedener Gegner gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme durch Unternehmen aus ethisch-moralischen Gründen ist der US-amerikanische Ökonom Prof. Milton Friedman, Träger des

Wirtschafts-Nobelpreises im Jahr 1976. In seinem 1962 veröffentlichten Buch „Capitalism and Freedom“ und nochmals in dem viel zitierten Artikel „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ (Friedman 1970) beschreibt Friedman sein Verständnis von Verantwortung folgendermaßen: „In einem freien Wirtschaftssystem gibt es nur eine einzige Verantwortung für alle Beteiligten: Sie besagt, dass die verfügbaren Mittel möglichst Gewinn bringend eingesetzt und Unternehmungen unter dem Gesichtspunkt der größtmöglichen Profitabilität geführt werden müssen, solange dies unter Berücksichtigung der festgelegten Regeln des Spiels geschieht, d.h. unter Beachtung der Regeln des offenen und freien Wettbewerbs und ohne Betrugs- und Täuschungsmanöver.“ (Friedman 2005<sup>6</sup>, 164)

Im Mittelpunkt seiner Begründung dieser Position steht die Frage nach dem Stellenwert von individueller Freiheit im gesellschaftlichen Rahmen. Aus liberaler Sicht, so Friedman, ist die Verwirklichung von individueller Freiheit das oberste Ziel sowie der elementare Grund und Zweck aller gesellschaftlichen Ordnung. Unter dieser Annahme setzt er eine freiheitliche Gesellschaft einer guten Gesellschaft gleich. Er versteht darunter eine Gesellschaft, deren Mitglieder über wirtschaftliche Freiheitsrechte verfügen, um nach eigenen Prioritäten freie Entscheidungen als Nachfrager oder Anbieter zu treffen, während ihnen die politischen Freiheiten die Mitsprache bei politischen Entscheidungen und den Schutz vor staatlichen Eingriffen gewähren. Individuen folgen laut Friedman stets ihren eigenen Interessen, die jedoch nicht prinzipiell als negativ assoziierter egoistischer Eigennutz zu verstehen sind. „Self-interest is not myopic selfishness. It is whatever it is that interests the participants, whatever they value, whatever goals they pursue. The scientist seeking to advance the frontiers of his discipline, the missionary seeking to convert infidels to the true faith, the philanthropist seeking to bring comfort to the needy – all are pursuing their interests, as they see them, as they judge them by their own values.“ (Friedman, zit. in Suchanek 2004, 3)

Diese eigenen Interessen der Individuen gilt es so zu koordinieren, dass sie sich zum wechselseitigen Vorteil gereichen. Sein Ansatz zur Bewältigung dieser grundlegenden Herausforderungen an gesellschaftliche Koordination stützt sich auf Adam Smiths Formel von der „unsichtbaren Hand“ (Smith 1776), der wirtschaftspolitischen Grundannahme des klassischen Liberalismus und dessen Aussage, wonach jeder Mensch danach strebt, sein Los zu verbessern. „Dies ist keineswegs immer negativ für die Gesellschaft als Ganzes. Indem der Einzelne seine Ziele zu erreichen sucht, dient er oft den Interessen der Gesellschaft besser, als wenn er sie bewusst verfolgt. Ich habe nicht viel Gutes von denen gesehen, die vorgaben für das Allgemeinwohl zu arbeiten.“ (Friedman 2005, 165)

Im diametralen Gegensatz zu Ulrich sieht Friedman vor diesem Hintergrund im Marktmodell die beste Form von Vergesellschaftung und im freien Markt die überlegene wirtschaftliche Organisationsform. Gemäß der liberalen Idee des „laissez faire“ wird wirtschaftliche Freiheit als unabdingbare Voraussetzung individueller Freiheit durch das System des kapitalistischen Wettbewerbs bestmöglich realisiert (Suchanek 2004, 4; Friedman 2005, 35). Friedman versteht unter der „Technik des Marktes“ die freiwillige Kooperation von Individuen, die er dem Zwang als „Technik der Armee und des modernen totalitären Staates“ vorzieht (vgl. Friedman 2005, 35 f.; Seitz 2002, 31). Gleichwohl verweist er darauf, dass ein

---

<sup>6</sup> Neuauflage der deutschen Übersetzung von „Capitalism and Freedom“, 1962.

erstrebenswerter freier Markt nicht von selbst in der intendierten Art funktioniert, da der Mensch im Liberalismus als unvollkommenes Wesen wahrgenommen wird. Statt einer ethisch-moralischen Norm fordert Friedman an dieser Stelle jedoch, dass der Staat die Aufgabe übernimmt, Spielregeln festzulegen und dafür zu sorgen, dass sie eingehalten werden. Da aber auch die Konzentration von Macht beim Staat eine grundlegende Gefährdung der freiheitlichen Gesellschaft darstellt, gilt es die Macht des Staates zu begrenzen, d.h. es soll nur so viele Spielregeln geben wie notwendig, damit der Markt als System der freiwilligen Zustimmung möglichst weit reicht (vgl. Friedman 2005, 38 ff.).

Bei der Diskussion um die „social responsibilities of business“ gilt es für Friedman zu bestimmen, was dies für wen bedeutet. Unternehmen sind für ihn als solche nicht verantwortungsfähig. „What does it mean to say that „business“ has responsibilities? Only people can have responsibilities.“ (Friedman 1970, 1) Demnach kann Verantwortung weder bei „der Wirtschaft“ noch bei Unternehmen angesiedelt werden, sondern nur bei Personen als faktische Entscheidungsträger. Diese Entscheidungsträger sind für Friedman die Kapitalgeber und damit die Eigentümer des Unternehmens. Sie alleine haben das Recht im Rahmen der gesetzten Spielregeln über die Handlungen des Unternehmens zu bestimmen, da in der liberalen, marktwirtschaftlichen Gesellschaft „Das Unternehmen ein Instrument der Aktionäre [ist], die es besitzen.“ (Friedman 2005, 167)

Die Manager von Unternehmen<sup>7</sup> stehen in einem Vertragsverhältnis mit den Eigentümern und haben diesen gegenüber eine klar definierte Verantwortung, die darin besteht, Gewinne zu maximieren. In der Übernahme einer darüber hinausgehenden sozialen Verantwortung durch Unternehmen (in diesem Fall also durch die Manager) hingegen sieht Friedman die Funktionszusammenhänge der freiheitlichen Gesellschaft bedroht. „Es gibt wenig Entwicklungstendenzen, die so gründlich das Fundament unserer freien Gesellschaft untergraben können, wie die Annahme einer anderen sozialen Verantwortung durch Unternehmen als die, für die Aktionäre ihrer Gesellschaften so viel Gewinn wie möglich zu erwirtschaften.“ (Friedman 2005, 165) Zur Veranschaulichung dieser Aussage vergleicht er die Verwendung von Unternehmensressourcen für „gute Taten“ mit der staatlichen Besteuerung. Während die Besteuerung in einem ordnungsgemäßen Verfahren mit den entsprechenden „checks and balances“ zustande kommt, ist die Entscheidung eines Managers, nach diffusen sozialen oder ökologischen Kriterien „Gutes“ zu tun, jedoch illegitim, denn, „wenn die Unternehmer [hier: Manager] eine andere soziale Verantwortung haben, als für ihre Aktionäre möglichst viel Gewinn zu erwirtschaften, wie sollten sie genau bestimmen, was für eine? Können Privatleute, die sich für berufen halten, bestimmen, was das soziale Interesse verlangt? Können sie entscheiden, wie groß die Belastung sein darf, die sie im Namen des sozialen Interesses sich selbst oder ihren Aktionären zumuten können?“ (Friedman 2005, 165) Der Manager ist kein „civil servant“, sondern „an agent serving the interests of his principal“ (vgl. Suchanek, 8) mit der Pflicht, das ihm anvertraute Kapital bestmöglich zu verwenden. Unter dem Deckmantel der sozialen Verantwortung könnten Manager die ihnen anvertrauten Ressourcen für eigene Zwecke und damit zu Lasten der Aktionäre missbrauchen.

---

<sup>7</sup> Als Unternehmen, auf die er sich bei diesen Ausführungen bezieht, versteht Friedman demnach diejenigen Unternehmen, die von Managern als „Verwalter“ des Eigentums anderer geleitet werden.

Friedman vertritt die Ansicht, dass sich mit der Zeit zeigen würde, dass Manager keineswegs die am besten geeigneten Akteure sind, um „gute Taten“ zu vollbringen. Dies würde die Politisierung unternehmerischer Entscheidungen bedeuten, den Weg in den Kollektivismus durch weitgehende staatliche Regulierung eröffnen und damit die Freiheit als Zweck und Ziel einer guten Gesellschaft unterminieren. Die Verpflichtung auf das Ziel der Gewinnmaximierung dahingegen erfüllt laut Friedman zwei wesentliche Funktionen. Zum einen dient sie der Kontrolle der Manager, da sie ihre Leistung ersichtlich und messbar macht. Zum anderen leistet ein Unternehmen auf diese Art gleichfalls die effizienteste Form der Wertschöpfung und damit den bestmöglichen Beitrag zum gegenseitigen Vorteil im Rahmen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit (vgl. Friedman 2005, 17 u. 32).

Aus dieser Schilderung der Position Friedmans geht hervor, dass er eine gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen jenseits der ökonomischen Rationalität ablehnt, sofern die Entscheidung von Managern getroffen wird. Die Ablehnung ist dabei im Wesentlichen darin begründet, dass Manager über fremdes Eigentum verfügen und nicht geeignet sind darüber zu entscheiden, was unter ethisch-moralischen Gesichtspunkten im gesellschaftlichen Interesse ist. Die ökonomische Rationalität greift demnach nicht als Ablehnung gesellschaftlichen Engagements, wenn die Entscheidungen über die Verwendung der Ressourcen von deren Eigentümern getroffen werden.

#### **2.4. Die systematische Verknüpfung – von der normativen Basis zur strategischen Operationalisierung**

Zwischen den vorgestellten Extrempositionen hat sich eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze herausgebildet, die versuchen, das adäquate Ausmaß gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme von Unternehmen sowie deren Handlungsbereich und Funktion zu bestimmen und zu begründen.

##### *2.4.1. Widersprüchliche Konzepte – die Frage nach Handlungsbereich und Funktion*

Mit dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) wurde wie gesagt in den 1950er Jahren in den USA das normative Grundmodell der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft auf der Basis einer ethischen-moralischen Verpflichtung begründet. Was inhaltlich unter CSR zu verstehen ist, hat Carroll 1979 auf der Grundlage der historischen Entwicklung in einem viel beachteten Vier-Ebenen-Modell vorgestellt. Er unterscheidet zwischen der ökonomischen, der legalen, der ethischen sowie der philanthropischen Verantwortung. Voraussetzung für die Existenz eines Unternehmens ist die ökonomische Verantwortung im Sinne von langfristiger Profitabilität und die legale Verantwortung, die in der Einhaltung und Befolgung von Gesetzen besteht. Die ethische Verantwortung verpflichtet Unternehmen darüber hinaus dazu, die Erwartungen der Gesellschaft zu erfüllen und das zu tun, was als richtig und gerecht betrachtet wird, während Unternehmen im Rahmen der philanthropischen Verantwortung „gute Bürger“ („good corporate citizens“) sein sollen, die sich mit ihren Möglichkeiten in die Gemeinschaft einbringen (vgl. Carroll 2006, 16 f.).

Carroll siedelt die frühen Ansätze von CSR auf der Ebene der philanthropischen Verantwortung an, die auf der ethisch-moralischen Verpflichtung basiert. Die konzeptionelle Weiterentwicklung dokumentiert, dass im Laufe der Zeit ethisch-moralische Aspekte in den Hintergrund rückten und Ansätze zur Integration und Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung in die wirtschaftliche Logik der Unternehmenstätigkeit höhere Bedeutung erlangten (vgl. Carroll 2006, 16 f.; Loew et al. 2004, 21; Matten & Crane 2005, 167; Waddock 2004, 12-24).

Bis heute gibt es trotz einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung keine einheitliche Definition oder Konzeption von CSR. Parallel dazu hat in der Debatte um die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft seit den 1990er Jahren der Begriff „Corporate Citizenship“ stark an Bedeutung gewonnen. Nicht zuletzt durch die Stellungnahme des Weltwirtschaftsforums „Global Corporate Citizenship – The Leadership Challenge for CEOs and Boards“ im Januar 2002, die von den 34 größten multinationalen Unternehmen<sup>8</sup> unterzeichnet wurde, findet CC vor allem in der unternehmerischen Praxis vielfältige Anwendung, obgleich auch für CC weder in der Praxis noch in der Theorie bislang eine einheitliche Begriffsbestimmung erfolgt ist (vgl. Matten & Crane 2005, 166; Schaltegger & Dubielzig 2005, 235-238).

Die Versuche einer Definition werden meist im wechselseitigen Bezug von CSR und CC vorgenommen, was sich angesichts der Unschärfe beider Begrifflichkeiten als überaus schwierig erweist. Die Unklarheit im Verständnis zeigt sich daran, dass CC von einigen Autoren als übergeordnetes Konzept verstanden wird (z.B. Matten & Crane 2005; Schrader 2003; Windsor 2001; Ulrich 2002), während andere darin einen Teilbereich von CSR sehen (Mutz & Korfmacher 2003; Westebbe & Logan 1995; Habisch 2003). Vertreter einer weiteren Sichtweise verwenden beide Begriffe, wobei CSR die Verantwortung als solche bezeichnet, die ihren Ausdruck im Handeln eines Unternehmens als Corporate Citizen findet (vgl. Andriof & McIntosh 2001; Lawrence et al. 2005; Zadek 2001).

Wird CSR als umfassendes Dachkonzept verstanden, bezieht es sich – analog zu Carrolls Systematik – auf die Gesamtverantwortung eines Unternehmens in ökonomischer, ökologischer und sozialer Perspektive, und zwar sowohl im Hinblick auf die Geschäftstätigkeit als auch darüber hinausgehendes Engagement in der Gesellschaft. Dieses Verständnis wird von der Europäischen Union (EU) vertreten, die den wesentlichen Anstoß zur Debatte um CSR im europäischen Raum<sup>9</sup>, auch in Deutschland, gegeben hat. Mit dem im Jahr 2000 in Lissabon beschlossenen Ziel, dass die EU bis 2010 zum „[...] wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt werden soll, der fähig ist, ein dauerhaftes (sustainable) Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“ (Europäische Kommission 2001b), wurde neben der EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung (Europäische Kommission 2001b) auch das EU-Grünbuch zu CSR (Europäische Kommission 2001a) veröffentlicht. Als weitestgehend anerkannt gilt demnach in Europa die CSR-Definition der Europäischen Kommission: „CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen

<sup>8</sup> U.a. Coca Cola, Deutsche Bank, McDonald's.

<sup>9</sup> In Großbritannien wurde CSR in Anlehnung an die Debatte in den USA bereits viel früher thematisiert.



als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit ihren Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“ (Europäische Kommission 2001a, 7) CC wird als gesellschaftliches Engagement der Unternehmen übersetzt und stellt ab auf die „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld.“ (Europäische Kommission 2001 a, 28)

Westebbe und Logan, deren Publikation „Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog“ (1995) für den deutschsprachigen Raum prägend war, schließen die eigentliche Geschäftstätigkeit explizit aus dem Handlungsbereich von CC aus und definieren CC als „[...] das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme.“ (Westebbe & Logan 1995, 17)

Als Formen dieses Engagements werden „Corporate Giving“ und „Corporate Volunteering“ unterschieden. Corporate Giving ist dabei ein Sammelbegriff für materielle oder monetäre Zuwendungen eines Unternehmens für einen wohlätigen oder gemeinnützigen Zweck. Diese können von der rein philanthropischen Spende über das als Marketing-Instrument eingesetzte Sozial- oder Öko-Sponsoring (vgl. Bruhn 2003, 209-291) bis hin zur Gründung von Unternehmensstiftungen reichen (vgl. Loew et al. 2004, 53 f.; Schrader 2003, 41 ff.). Corporate Volunteering hingegen bezeichnet alle gemeinwohlorientierten Aktivitäten, in die Mitarbeiter des Unternehmens einbezogen werden, wie später detailliert zu betrachten sein wird (vgl. Schubert 2002, 17).

Aus der Definition von Westebbe und Logan (1995) geht hervor, dass sie CSR und CC sowohl im Handlungsbereich als auch in ihrer Funktion unterscheiden. So sehen sie und weitere Autoren<sup>10</sup> den wesentlichen Beitrag von CC zu der Debatte über das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft in dessen ökonomischer Ausrichtung. Anders als bei CSR ist die Basis für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen von CC nicht eine ethisch-moralische Motivation sondern der ökonomische Eigennutz des Unternehmens (vgl. Matten & Crane 2005, 168; Loew et al. 2004, 50; Herzig 2006, 53). Eine Tendenz, die von etlichen Autoren vehement abgelehnt wird (vgl. Wood & Logsdan 2001).

Im Widerspruch zu diesen Ansätzen, die CSR als umfassenderes Konzept verstehen, steht derweil der vorstellte CC-Ansatz von Ulrich. Dieser führt sein Konzept der Corporate Citizenship explizit auf eine ethisch-moralische Verpflichtung zurück, die jenseits ökonomischer Überlegungen steht und die Geschäftsprozesse ebenso einbezieht wie darüber hinausgehende Interaktionen mit dem gesellschaftlichen Umfeld (vgl. Kapitel 2.2). Auch Wieland versteht CC als übergeordnetes Konzept. Demokratietheoretisch ausgelegt trägt das Unternehmen damit die Rechte und Pflichten eines moralisch proaktiven kollektiven Bürgers, während CSR ein problemgetriebenes Wertemanagementkonzept darstellt. „CSR

---

<sup>10</sup> Z.B. Wood & Logsdan 2001, Waddock 2001, Habisch 2001

ist ein notwendiger Bestandteil von CC, aber CC erschöpft sich nicht in CSR“ (Wieland 2003, 17).

Aus diesen Erläuterungen geht hervor, dass die unterschiedlichen Interpretationen primär auf die gegensätzlichen Vorstellungen zur ethisch-moralischen Forderung nach unternehmerischer Verantwortung und den Bezug zum Bürgerbegriff zurückgeführt werden können (vgl. Behrent 2003, 27 sowie Kapitel 2.1 und 2.2). Diese grundlegenden Fragen sind sozusagen der Ausgangspunkt für jegliche konzeptionelle Festlegung der Begriffe CSR und CC sowie daraus abgeleiteter Aussagen über den Handlungsbereich und die Funktion des jeweiligen Ansatzes. Da die Begründung eines normativen Ansatzes nicht Gegenstand dieser Arbeit ist, soll die umfassende wissenschaftliche Auseinandersetzung um die Konzepte von CSR und CC im Bezug auf ethisch-moralische Erwägungen sowie den politologischen Bürgerbegriff hier nicht weiter verfolgt werden.<sup>11</sup>

Nachfolgend wird untersucht, wie aktuelle Interpretationen von CSR und CC die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Spannungsverhältnis zwischen Unternehmensinteresse und Gemeinwohl begründen, sowie dargestellt, warum und inwiefern sich die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft in den letzten Jahren gewandelt hat. Es wird die These aufgestellt, dass Unternehmen unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen im Sinne der Gesellschaft, wie von Ulrich gefordert, ethisch-moralisch handeln müssen und damit zugleich der Intention von Friedman gerecht werden (vgl. Kapitel 2.1 und 2.2).

#### 2.4.2. *Neue Erfordernisse unter geänderten Rahmenbedingungen*

Ziel dieser Arbeit ist es, die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung durch das Instrument des CV ökonomisch zu begründen. Damit liegt der Fokus auf der unternehmerischen Realität. Dabei scheinen ethisch-moralische Überlegungen und eine philanthropische Einstellung nicht länger die *Conditio sine qua non* für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu sein. Vor dem Hintergrund gravierender Veränderungen der Rahmenbedingungen sehen sich Unternehmen in zunehmendem Maße veranlasst, die Erfordernisse des gesellschaftlichen Umfelds zu berücksichtigen, um ökonomische Ziele zu erreichen (vgl. Hanson & Epstein 2006).

Diese Einschätzung vertreten beispielsweise Andriof und McIntosh (2001). Sie verwenden sowohl den Ausdruck CC als auch CSR und übertragen den Begriff des Bürgers in einem eingeschränkten Sinne auf alle Unternehmen, ohne dies weitergehend analytisch zu begründen. Unternehmen sind als unabhängige rechtliche Einheiten Mitglieder eines Staates und können demnach als Unternehmensbürger bezeichnet werden, die sowohl Rechte als auch Pflichten haben. Inwiefern sie sich dabei über den legalen Status hinaus als (gute) Unternehmensbürger („good corporate citizen“) auszeichnen, hängt von der Leistung des einzelnen Unternehmens ab (Andriof & McIntosh 2001, 13 ff.). Dieses Verständnis wird auch

---

<sup>11</sup> Eine aktuelle Übersicht zur konzeptionellen Debatte bieten Hanson & Epstein (2006). Matten & Crane (2005) sowie Schrader (2003) setzen sich explizit mit der Frage auseinander, inwiefern der aus der Politologie stammende Begriff des Bürgers überhaupt auf Unternehmen übertragbar ist.

von Drucker (1993) vertreten, dem zufolge in dem Handeln, dem aktiven Engagement eines Bürgers die politische Perspektive von Bürgerschaft ihren Ausdruck findet. „As a political term citizenship means active commitment. It means responsibility. It means making a difference in one’s community, one’s society, and one’s country.“ (Drucker 1993, zit. in Andriof & McIntosh 2001, 14)

Ein Unternehmen nimmt durch seine Tätigkeit Einfluss auf vier unterschiedliche Bereiche: den Markt, die (natürliche) Umwelt, den Arbeitsplatz sowie die Gesellschaft (Andriof & McIntosh 2001, 16). Im Sinne Druckers ist es folglich in der Lage, in allen vier Bereichen einen „Unterschied zu machen“. Andriof und McIntosh (2001) betonen, dass „[...] one of the most important socially responsible things a business can do is be profitable“ (Andriof & McIntosh 2001, 16), und folgen insofern der Position Friedmans. Nachdem sich angesichts der gravierenden Veränderungen der vergangenen Jahre jedoch das Verhältnis zwischen Unternehmen und der Gesellschaft fundamental gewandelt hat, reicht eine Berücksichtigung rein wirtschaftlicher Aspekte nicht mehr aus, um ökonomischen Erfolg sicherzustellen (Andriof & McIntosh 2001, 17 f.) „In a world economy that is becoming increasingly integrated and interdependent, the relationship between business and society is becoming ever more complex.“ (Lawrence et al. 2005, xiii) Unternehmen müssen heute den oben genannten „Unterschied machen“, jedoch nicht aus ethisch-moralischen Gründen sondern aufgrund ihrer neuen Rolle im gesellschaftlichen Kontext (vgl. Gribben et al. 2002, 163 ff.; Andriof & McIntosh 2001, 17). Der gewaltige Wandel wird von einer Vielzahl weiterer Autoren sowie Akteuren in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft weltweit konstatiert. Er ist sozusagen eine Selbstverständlichkeit, die eigentlich keiner weiteren Ausführungen bedarf. Da sich diese Arbeit jedoch durchgängig auf den gravierenden Wandel und neue Rahmenbedingungen beruft, scheint es ohne Anspruch auf Vollständigkeit erforderlich, einige der wesentlichen Aspekte vorzustellen, die sich unmittelbar auf die Bedeutung von und die Erwartungen an Unternehmen und deren Handeln niederschlagen.

Der Wandel drückt sich beispielsweise in der Vielzahl technologischer Innovationen aus, die heute Bestandteil des täglichen Lebens eines großen Teils der Menschheit sind. Fortschritte in Forschung und Entwicklung haben enorme Veränderungen in der Kommunikation, der Landwirtschaft, der Medizin, der Pharmazie etc. bewirkt. Die Innovationen bergen Chancen, werfen aber auch grundsätzliche Probleme und ethische Fragen auf. Exemplarisch genannt seien Problembereiche wie genveränderte Nahrungsmittel, Stammzellenforschung oder die Verbreitung von Gewalt und Pornographie via Internet. Unternehmen sind in diesem Kontext aufgefordert, neue Technologien nutzbar zu machen und zugleich damit verbundene Probleme sowie die Anliegen des unternehmerischen Umfelds zu berücksichtigen (Lawrence et al. 2005, xiii; Epstein & Hanson 2006, vii ff., Waddock 2006, 75 ff.; Gribben et al. 2002, 164).

In engem Zusammenhang mit dem technologischen Fortschritt steht der steigende Wohlstand, der sich jedoch national wie auch global betrachtet zunehmend ungleich verteilt. Die hohe Brisanz der Ungleichverteilung wird am Beispiel der AIDS-Problematik in Afrika und an den existentiellen Fragen der medizinischen Versorgung von Millionen von Menschen

deutlich. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, z.B. durch Preisgestaltung oder Patentregelungen Lösungen zu finden, die ein gewisses Gleichgewicht zwischen Profitabilität und sozialer Verträglichkeit gewährleisten (Lawrence et al. 2005, xiii; Waddock 2006, 75 ff.; Michelsen 2004, 19).

Ebenso existentiell ist der Aspekt der Ökologie. Tief greifende ökologische Veränderungen wirken sich in zunehmendem Maße negativ aus und bedrohen die Lebensgrundlagen der Menschheit. Langsam setzt sich in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft die Überzeugung durch, dass wirtschaftliches Wachstum nur nachhaltig sein kann, wenn auch ökologische Aspekte ausreichend Beachtung finden. Demnach müssen die Unternehmen, die in höchstem Maße Einfluss auf die natürliche Umwelt nehmen, die Auswirkungen ihrer Tätigkeit verstärkt unter Umweltgesichtspunkten betrachten und dies nicht zuletzt angesichts gesetzlicher Regulierungen, freiwilliger Selbstverpflichtungen etc. in zunehmendem Maße gegenüber Politik aber auch der Gesellschaft rechtfertigen (vgl. Loew et al. 2004, 60-64; Lawrence et al. 2005, xiii; Michelsen 2004, 14 ff.).

Unternehmen nehmen aber nicht nur auf das natürliche sondern auch auf das soziale Umfeld maßgeblichen Einfluss. Durch Deregulierung und Globalisierung hat sich ihr Handlungsradius enorm erweitert und sie haben nunmehr die Möglichkeit, weltweit tätig zu werden und die jeweils günstigsten Konditionen zu nutzen. Parallel dazu ist der Handlungsspielraum politischer Akteure, beispielsweise nationalstaatlicher Regierungen, gesunken. Diese sind immer weniger in der Lage, regulierend in die globalisierte Wirtschaft einzugreifen, und sind den wirtschaftlichen Akteuren auch hinsichtlich der finanziellen Möglichkeiten weit unterlegen. Unternehmen, insbesondere globale Konzerne, gelten gegenwärtig als die einflussreichsten gesellschaftlichen Institutionen, die in der Lage sind, gestaltend in ihr Umfeld einzugreifen. Daraus leiten sich große wirtschaftliche Chancen, zugleich aber auch steigende gesellschaftliche Pflichten ab. So ergeben sich beispielsweise aus der Verlagerung von Arbeitsplätzen in sogenannte Niedriglohnländer kulturelle und soziale Fragestellungen und die Notwendigkeit zur Festlegung von Standards im Bezug auf Arbeitsbedingungen und Menschenrechte (vgl. Lawrence et al. 2005, xiii; Leisinger 2004, 551 ff.; Michelsen 2004, 20 ff.; Gribben et al. 2002, 164 ff.).

Der gesamte Radius der unternehmerischen Einflussnahme auf die natürliche und soziale Umwelt, sowie damit einhergehende Anforderungen werden in der folgenden Abbildung anschaulich zusammengefasst:

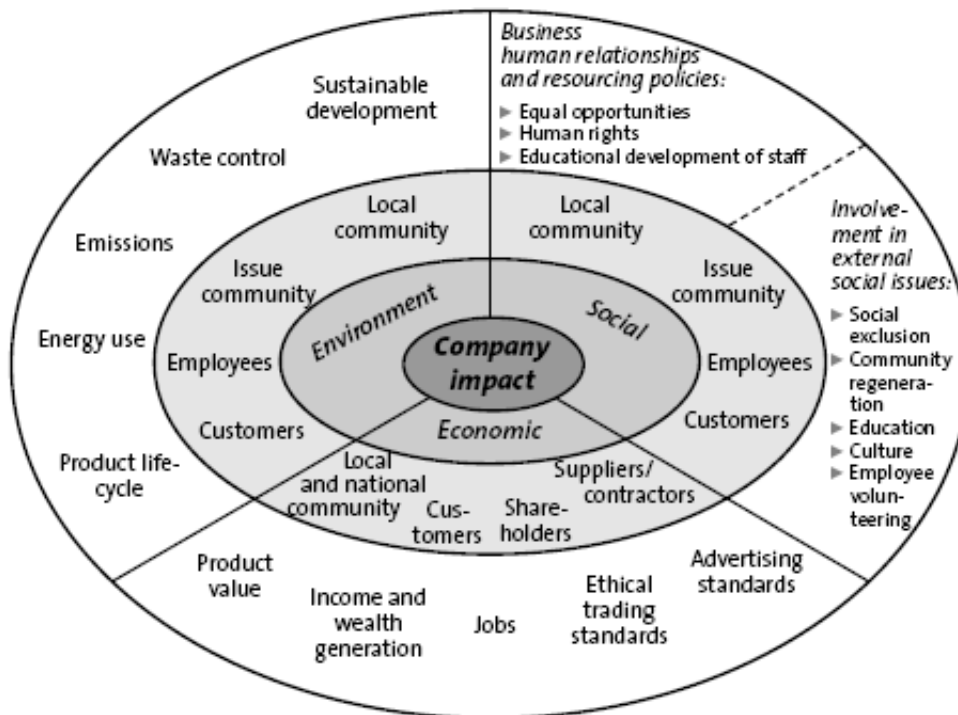


Abb. 1: „A company's ripple effect“ (Andriof & McIntosh 2001, 15)

Neben Auswirkungen auf die Handlungsoptionen von Unternehmen haben diese Entwicklungen zugleich die Einstellungen und die Handlungsoptionen der Gesellschaft verändert. Dieser Wandel, der insbesondere auf den Fortschritt in der Kommunikationstechnologie zurückzuführen ist, wird häufig mit dem Begriff des Informationszeitalters beschrieben und hat gesellschaftliche Akteure dazu befähigt, ihrerseits verstärkt Einfluss auf Unternehmen zu nehmen (vgl. Andriof & McIntosh 2001, 17). Die Öffentlichkeit ist durch das Internet und die globalisierten Medien in der Lage, sich schnell und umfassend zu informieren sowie Kritik zu äußern oder zu mobilisieren. Ein wichtiger Auslöser für die kritische Einstellung gegenüber der Wirtschaft waren dabei nicht zuletzt die zahlreichen Unternehmensskandale der letzten Jahre (z.B. Enron und Worldcom in den USA; Parmalat in Italien). Die kriminellen Aktivitäten der jeweiligen Manager und der große Schaden, der für unzählige Stakeholder (auch für Shareholder) dabei entstanden ist, haben das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Rechtschaffenheit der Wirtschaft stark erschüttert. Zugleich ist die Skepsis gegenüber der Globalisierung stark gestiegen. In diesem Zuge sind die Hauptprotagonisten der Kritik an der Wirtschaft und den Unternehmen, die NGO (Nichtregierungsorganisationen) einflussreicher und professioneller geworden. Dies manifestierte sich beispielsweise in der viel zitierten Brent-Spar-Krise, als sich Greenpeace gegenüber Royal Dutch Shell, einem der größten und vermeintlich mächtigsten globalen Ölkonzerne, durchsetzen und diesen zum Einlenken zwingen konnte (Waddock 2006, 76 ff.; Gribben et al. 2002, 64 ff.; Schuppisser 2002, 4 f.).

Unternehmen, die in einem durch die Globalisierung verschärften weltweiten Wettbewerb um Kunden und Kapital stehen, müssen sich vor diesem Hintergrund im wohlverstandenen Eigeninteresse mit den Anforderungen auseinandersetzen, die die Öffentlichkeit in Gestalt unterschiedlichster Stakeholder an sie stellt. „A company must earn – and maintain – its ‘licence to operate’ in which it does business through its efforts to meet stakeholder expectations.“ (Lawrence et al. 2005, 65) Werden diese nicht berücksichtigt, müssen Unternehmen mit negativen Konsequenzen rechnen, die von niedriger Medienpräsenz bis zu einem Ausschluss vom Wettbewerb reichen können (Andriof & McIntosh 2001, 17; Waddock 2006, 77). Überdies haben außermärkliche Gegebenheiten wie z.B. intakte natürliche und soziale Lebensgrundlagen der Menschen, stabile Gesellschaftsordnungen oder Rechtsicherheit großen Einfluss auf die Funktionsfähigkeit von Märkten und sind eine existentielle Voraussetzung für unternehmerische Erfolge (vgl. Lang & Solms-Nebelung 2005, 6 f.). Um ihre eigene Funktionsfähigkeit zu erhalten, müssen Unternehmen vor diesem Hintergrund – im Sinne des nachfolgenden Zitats von Bill Ford (CEO Ford Motor Company) – ein erhebliches Interesse daran haben, dass zumindest ein Minimum an Stabilität und Wohlstand gewährleistet wird und mangels anderer, vergleichbar einflussreicher Akteure ihren Teil dazu beitragen.

„Es ist an der Zeit, unsere Anstrengungen bezüglich Umweltschutz und sozialer Verantwortung neu zu definieren. Wir werden keinen Erfolg haben, wenn wir diese Verantwortung von dem Kern unserer Aktivitäten trennen. Ebenso werden wir schnell den Punkt erreichen, an dem, wenn unser gesellschaftliches Engagement nicht erfolgreich sein wird, auch unsere geschäftlichen Aktivitäten nicht erfolgreich sein werden.“ (Bill Ford, 2000 zit. in Krüger 2005)

Diese Ausführungen sollen ausreichen, um die Frage zu beantworten, warum Unternehmen Verantwortung übernehmen müssen, und zugleich die vielfältigen Aspekte dieser Verantwortung im Kontext der neuen Rahmenbedingungen deutlich zu machen.

## **2.5. Integration durch strategische Ausrichtung – der gewählte Ansatz**

CC kann im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und der Gesellschaft ein Ansatz zur Integration der gesellschaftlichen Herausforderungen in den ökonomischen Kontext unternehmerischen Handelns darstellen (vgl. Loew et al. 2004, 51). Andriof und McIntosh (2001) definieren „Good corporate citizenship“ als “[...] understanding and managing a company’s wider influences on society for the benefit of the company and society as a whole.“ (Andriof & McIntosh 2001, 14) Inhaltlich verknüpfen sie ihr Verständnis eng mit der Idee der Nachhaltigkeit<sup>12</sup> und ordnen alle Aspekte des Einflusses, der Beziehungen und der Verantwortlichkeiten von Unternehmen hinsichtlich der Gesellschaft als Ganzes in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales darin ein. Diese Gesamtverantwortung oder

---

<sup>12</sup> Das Leitbild der Nachhaltigkeit geht auf die Umweltkonferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro 1992 zurück. Demnach wäre es nachhaltig, „[...] wenn die gesamte Weltbevölkerung ihre Bedürfnisse und ihren Wunsch nach einem besseren Leben befriedigen könnte und zugleich gesichert wäre, dass dies auch für künftige Generationen der Fall sein wird. Eine nachhaltige Entwicklung wiederum wäre eine Entwicklung, die diesen Zustand anstrebt und ihn nach Erreichen auf Dauer sichert“ (Di Giulio 2003, 47 zit. in Michelsen 2004, 31).

„Corporate Societal Responsibility“<sup>13</sup> ist die Handlungsgrundlage für ein Unternehmen als Corporate Citizen (Andriof & McIntosh 2001, 14 ff.). In diesem Sinne kann auch Carrolls im Jahr 1998 vorgestelltes Verständnis von CC als eine Anpassung der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen an Erfordernisse des gesellschaftlichen Umfelds interpretiert werden. Anfang der 1990er Jahre erklärte er, dass der von ihm als philanthropische oder freiwillige Verantwortung bezeichnete Handlungsbereich eines Unternehmens im Rahmen von CSR geleitet ist von dem Wunsch der Unternehmen „[...] to engage in social roles not mandated, not required by law, and not expected of business in an ethical sense, but which are increasingly strategic and expected.“ (Carroll 2006, 17) Und 1998 bezeichnet Carroll die vormals als CSR definierten vier Bereiche der gesellschaftlichen Verantwortung als die „Four Faces of Corporate Citizenship“ (vgl. Dubielzig & Schaltegger 2005, 235 f.). Die strategische Bedeutung steht auch bei Lawrence et al. (2005) im Vordergrund. „Corporate citizenship involves proactively addressing business and society issues, building stakeholder partnerships, discovering business opportunities through social strategic goals, and transforming a concern for financial performance into a vision of corporate financial and social performance.“ (Lawrence et al. 2005, 64)

Entsprechend macht das „Center for Corporate Citizenship“ am Boston College in den USA CC an vier grundlegenden Prinzipien fest. Das Handeln eines Unternehmens sollte unter Berücksichtigung seiner spezifischen Bedürfnisse

- die negativen Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen und der Geschäftstätigkeit auf Stakeholder, einschließlich der Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft, Ökosystem, Shareholder und Lieferanten verringern;
- durch Investitionen in Ressourcen und Aktivitäten, die Anteilseignern wie auch weiteren Stakeholdern zugute kommen, zum gesellschaftlichen und ökonomischen Wohlstandbeitragen;
- Vertrauen und belastbare Beziehungen zu den Schlüsselstakeholdern aufbauen und diesen gegenüber offen Rechenschaft ablegen über Fortschritte und Rückschläge in der Bemühung um ethisches Verhalten;
- eine hohe wirtschaftliche Profitabilität im Sinne der Anteilseigner fördern und als Verantwortung gegenüber der Gesellschaft verstehen

(The Center for Corporate Citizenship at Boston College 2006).

Googins bringt dieses Verständnis auf den Punkt: „Corporate Citizenship is not about how a company gives money away; it’s about how it makes its money.“ (Googins 2002, 96).

Auf dieser Grundlage wird Corporate Citizenship für diese Arbeit als Ansatz interpretiert, der Unternehmensinteressen strategisch mit Gemeinwohlinteressen verbindet, um einen beiderseitigen Vorteil für Unternehmen und die Gesellschaft zu erzielen (vgl. Loew et al. 2005, 50; Lang & Solms-Nebelung 2004, 4). Dieses Verständnis bezieht die originäre Geschäftstätigkeit in das Konzept von CC mit ein und versteht die strategisch ausgerichtete

---

<sup>13</sup> Das „Social“ in Corporate Social Responsibility wird durch „Societal“ ersetzt, um darauf hinzuweisen, dass es nicht lediglich um die soziale sondern im weiteren Sinne um die gesellschaftliche Verantwortung geht. (Andriof & McIntosh 2001, 15).

Berücksichtigung oder Integration von Gemeinwohlinteressen als dessen zentrales Merkmal. Daraus geht hervor, dass CC in den unterschiedlichsten Unternehmensaktivitäten im Rahmen der Geschäftstätigkeit als auch in darüber hinausgehendem Engagement in der Gesellschaft Ausdruck finden kann. Insbesondere im Hinblick auf Aktivitäten, die über die Geschäftstätigkeit hinausgehen, bestimmt sich CC derweil nicht durch das Engagement per se, sondern erst indem Unternehmen damit ein strategisches Nutzenpotential im Sinne der Unternehmensinteressen generieren. Aus dieser konzeptionellen Grundlage leitet sich denn auch die zentrale Frage nach dem strategischen Nutzenpotential des Corporate Volunteering ab.

## **2.6. Corporate Volunteering – ein zentrales Instrument von Corporate Citizenship**

Im angelsächsischen Sprachgebrauch werden für Corporate Volunteering (CV) auch die Begriffe "Corporate Community Involvement", "Employee Community Involvement" oder auch "Employee Volunteering" eingesetzt (vgl. Quirk 1998, 9). Ins Deutsche übersetzt finden sich die Bezeichnungen „betriebliches Freiwilligenengagement“ (Habisch 2006, 218) oder „freiwilliges Mitarbeiterengagement“ (Halley & Stadler-Vida 2001) sowie Umschreibungen wie „gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und seiner Mitarbeiter“ (Schöffmann 2003, 13), „Einsatz von Humanressourcen für gemeinnützige Zwecke“ (Schubert et al. 2002, 16) oder „alle Formen des bürgerschaftlichen Engagements von Mitarbeitern, die von einem Unternehmen gefördert oder gefordert werden“ (Schrader 2003, 45).

Da sich in den letzten Jahren im deutschen Sprachraum der Begriff CV durchgesetzt hat, soll er auch in dieser Arbeit Anwendung finden. CV bezeichnet das vom Unternehmen unterstützte und geförderte Engagement der Mitarbeiter im Gemeinwesen. „Volunteering“ wird dabei als ehrenamtliches Engagement verstanden, das sich nicht zwingend auf den Begriff der Freiwilligkeit bezieht.

Die Wahl von Corporate Volunteering als Untersuchungsgegenstand liegt darin begründet, dass diesem im Rahmen von Corporate Citizenship eine zentrale Bedeutung zukommt. Durch den persönlichen Kontakt, der mittels CV zwischen Menschen aus verschiedenen Lebens- und Erfahrungswelten entsteht, werden Aufmerksamkeit und das Bewusstsein für die jeweils andere Situation geschaffen. Anders als rein finanzielles Engagement hat CV auf diese Weise das Potential, eine Basis für ein besseres Verständnis zwischen Unternehmen und der Gesellschaft und damit für ein nachhaltiges Verhältnis zu beiderseitigem Vorteil zu schaffen (vgl. Lee & Higgins 2001,1; Herzig 2006, 53f.).

Der unmittelbare Kontakt zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens als Akteure zur Verwirklichung gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme und der Gesellschaft ist ein bedeutender Faktor. Googins sieht darin „[...] the distinct advantage of putting a face on its citizenship.“ (Googins 2002, 93) Erst CV-Programme, die Mitarbeiter systematisch in das Corporate-Citizenship-Konzept eines Unternehmens einbeziehen, ermöglichen „[...] die volle Realisierung des wirtschaftlichen, kommunikativen und gesellschaftlichen Potentials dieses Ansatzes.“ (Lang & Solms-Nebelung 2003, 4) Experten betrachten das verstärkte Aufkommen des Corporate Volunteering in den 1980er Jahren in den USA als einen „[...] entscheidenden Durchbruch zum Corporate Citizenship im modernen Sinne“ (Lang & Solms-



Nebelung 2005, 4). Wild (1993) stellt in diesem Kontext fest, dass sich CV-Programme als eine geeignete Antwort auf die gegenwärtigen Anforderungen an Unternehmen, die Gesellschaft und den einzelnen amerikanischen Arbeitnehmer erwiesen haben (vgl. Wild 1993, 7). Dies verweist auf den dreifachen Nutzen des CV, die sogenannte „Win-Win-Win“-Situation. Alle drei beteiligten Gruppen, die gemeinnützige Institution, die Mitarbeiter und das Unternehmen sollen gleichermaßen von CV profitieren. Diese Trias ist ein charakteristisches Merkmal und zugleich die grundlegende Voraussetzung für den Erfolg jedwedes CVs.

Nachdem sich diese Arbeit auf die unternehmerische Perspektive fokussiert, soll der Nutzen für die gemeinnützige Institutionen (oder einen gemeinnützigen Zweck) hier nicht näher erläutert oder untersucht werden. Was nicht bedeutet, dass der unternehmerische Nutzen als höherwertig eingestuft wird. Die Fokussierung auf die Unternehmensperspektive ist ausschließlich darin begründet, dass im Rahmen dieser Arbeit ein ökonomisches Nutzenpotential identifiziert werden soll, das CV als ein adäquates Instrument des CC in dem hier zugrunde gelegten konzeptionellen Verständnis qualifiziert. Der Nutzen für die beteiligten Mitarbeiter spielt dabei insofern eine Rolle als die Personalarbeit als optimaler Ausgangspunkt für strategisch ausgerichtete CV-Programme angesehen wird und die Mitarbeiter damit zum wesentlichen Gegenstand der Betrachtung werden.

Für Quirk (1998) besteht der stärkste Beweis dafür, dass CV ein „Business Case“ ist, also ökonomische Relevanz für Unternehmen besitzt, in der enormen Verbreitung des CV in den USA. Zugleich belegt eine steigende Anzahl von Studien<sup>14</sup>, dass sich CV positiv auf die strategischen Ziele eines Unternehmens auswirken kann. Dies gilt umso mehr, wenn die Programme systematisch auf Unternehmensziele ausgerichtet werden (Quirk 1998, 19). Diese Untersuchungen, die größtenteils in den USA und Großbritannien durchgeführt wurden, zeigen, dass CV eine effektive Form zur Investition in das Sozialkapital einer Gesellschaft darstellt, einen hohen Nutzen für die Reputation eines Unternehmens haben kann sowie als wirksames Instrument in der Personalarbeit einzusetzen ist (vgl. Quirk 1998, 19; Graff 2004, 15 f.; Wild 1993, 7 f.; Tuffrey 2003).

Im Zusammenhang mit wechselseitigen Auswirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Unternehmen und der Gesellschaft spielen, wie bereits erwähnt, die außermärklichen Bedingungen des Wirtschaftens, das gesellschaftliche Sozialkapital, eine erhebliche Rolle. Im wohlverstandenen Eigeninteresse müssen Unternehmen zunehmend in diese außerökonomischen Bedingungen investieren, nicht zuletzt deshalb, weil staatliche oder überstaatliche Organisationen dazu nicht im ausreichenden Umfang in der Lage sind (vgl. Lang & Solms-Nebelung 2005, 6 f.; Habisch 2006). Corporate Volunteering stellt ein adäquates Instrument zur Investition in das Sozialkapital dar, da nicht nur finanzielle Mittel sondern auch die Fähigkeiten der Mitarbeiter und Kompetenzen des Unternehmens

---

<sup>14</sup> Business in the Community (2003, 2004); Points of Light Foundation (2002, 2004); Points of Light Foundation and Allstate Foundation (2000); Points of Light Foundation and the Center for Corporate Citizenship at Boston College (2005); Tuffrey (1995, 1998, 2003)

eingesetzt werden und zu vielfältigen Verbesserungen im gesellschaftlichen Umfeld beitragen können.

Als Indiz dafür können wiederum die Entwicklungen und die weite Verbreitung des CV in den USA und in Großbritannien herangezogen werden. So begann die Konjunktur des CV in den USA ebenso wie in Großbritannien in den 1980er Jahren zu einer Zeit, die durch tief greifende ökonomische Krisen und eine damit einhergehende Erosion sozialer Systeme gekennzeichnet war. Das Engagement von Unternehmen mittels CV wird mittlerweile als ein wesentliches Element zur Verbesserung der gesellschaftlichen Rahmenbedingung betrachtet und in beiden Ländern seitens der Politik gefördert und durch spezialisierte Organisationen und Unternehmensnetzwerke vorangetrieben<sup>15</sup>. Der deutsche Erfahrungshintergrund der ausgeprägten Sozialstaatlichkeit lässt in diesem Kontext vermuten, dass Entwicklungen wie in den USA oder auch in Großbritannien sich in Deutschland nicht in dieser Form wiederholen werden. Dennoch können für Deutschland Lehren daraus gezogen werden, um eine geeignete Herangehensweise an die Sicherung und Erhöhung des Sozialkapitals zu entwickeln (vgl. Backhaus-Maull 2005, 49; Lang & Soms-Nebelung 2005, 7; Habisch 2003, 42 f.). Ein wesentlicher Faktor dabei wird es sein, den Beweis für die Vorteilhaftigkeit des Engagements durch CV zu erbringen, in erster Linie gegenüber den Unternehmen, den relevanten Entscheidungsträgern zur Initiierung des CV.

Wie bereits erläutert, ist die dauerhafte Sicherung der „licence to operate“ unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen eine existentielle Herausforderung für Unternehmen. Dabei kommt dem Aufbau, der Sicherung und Stärkung einer guten Reputation essentielle Bedeutung zu. Eine hohe Reputation als verantwortungsvolles Unternehmen, das die Interessen und Bedürfnisse des gesellschaftlichen Umfelds berücksichtigt, stellt sich überdies zunehmend als wichtiger Wettbewerbsfaktor dar. Glaubwürdiges und überzeugendes Verantwortungsbewusstsein schlägt sich in der Reputation des Unternehmens, seiner Produkte oder Dienstleistungen nieder und erzeugt einen gegebenenfalls entscheidenden Mehrwert. So hängt die Entscheidung von Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern oder auch Arbeitnehmern für ein Unternehmen immer öfter von einem derartigen Mehrwert ab (vgl. Fombrun 1997; Lunau & Wettstein 2004). CV kann durch sein charakteristisches Merkmal – den persönlichen Kontakt zwischen Menschen aus dem Unternehmen und Menschen aus dem gesellschaftlichen Umfeld – im besonderen Maße dazu beitragen, die Reputation eines Unternehmens bezüglich seiner gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme zu fördern. Als „Botschafter des Unternehmens“ können Mitarbeiter die Werte und Bemühungen eines Unternehmens sehr glaubwürdig und authentisch vermitteln und den Argwohn zerstreuen, dass es sich lediglich um Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit oder Kommunikation handelt (vgl. Quirk 1998, 22, 27 f.; Wild 1998, 22-25; Schöffmann 2003, 97 f.; Lang & Solms-Nebelung 2005, 5 f.; Backhaus-Maull 2003, 95 f.).

---

<sup>15</sup> in den USA: v.a. The Points of Light Foundation, The Centre for Corporate Citizenship at Boston College sowie The Conference Board (vgl. Backhaus-Maull 2003); in Großbritannien: v.a. Business in the Community (vgl. Lang & Solms-Nebelung 2005)

Der Nutzen des CV für die Personalarbeit wird nachfolgend eingehend analysiert, weshalb an dieser Stelle lediglich auf Untersuchungen in den USA und Großbritannien verwiesen werden soll. Diese konnten zeigen, dass CV sich positiv auf die Motivation, Arbeitsmoral und Leistungsbereitschaft auswirkt, sich im hohen Maße für die Personalentwicklung eignet und überdies sowohl die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöht als auch einen Beitrag zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter leistet (vgl. Points of Light Foundation & Center for Corporate Citizenship at Boston College 2005; Graff 2004; Wild 1998; Lewin 1991; Tuffrey 1995, 1998, 2003). Insbesondere die Studien von Michael Tuffrey<sup>16</sup> analysieren die Kausalitäten zwischen CV und diesen Nutzenkategorien und lassen für ihn den Schluss zu, dass „Corporate community involvement programmes can play a significant role in addressing the key challenges faced by human resources managers, leading to direct benefits to a company's bottom line.“ (Tuffrey 2003, 4)

Dieses Fazit kann zugleich als These für die folgende Untersuchung gelten. Daraus leitet sich die Aufgabe des nächsten Kapitels ab, die darin besteht, diese „key challenges faced by human resources managers“ zu identifizieren.

---

<sup>16</sup> Michael Tuffrey ist einer der Geschäftsführer der britischen Corporate Citizenship Company (London) und einer der renommiertesten Experten im Bereich CV. Er untersucht die Zusammenhänge und den Nutzen des CV für die Personalarbeit seit Mitte der 1990 Jahre.

### **3. PERSONALWIRTSCHAFTLICHE ANFORDERUNGEN – DAS UNTERNEHMERISCHE ANLIEGEN**

Um die Nutzenpotentiale des Corporate Volunteering für Unternehmen bestimmen zu können, wird nachfolgend ermittelt, welche Bedeutung Mitarbeiter für Unternehmen gegenwärtig haben, welche Rolle sich daraus für die Personalarbeit ableitet, welche Anforderungen diese zu erfüllen hat und worin ihre Schlüsselaufgaben bestehen.

#### **3.1. Humankapital als Erfolgsfaktor für Unternehmen**

„What should companies do to raise their performance? The answer is first to look at how they manage their people.“

(Patterson et al. 1998 zitiert in Degener 2003, 2)

Dieses Zitat stellt einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Leistung eines Unternehmens und seinem Umgang mit Mitarbeitern her und deutet auf die große Bedeutung des Personals für unternehmerischen Erfolg hin. Gemäß ihrem originären Zweck und zur Sicherung ihrer Existenz streben alle Unternehmen nach wirtschaftlichem Erfolg und folglich haben auch alle betrieblichen Teilbereiche mittelbar oder unmittelbar den Unternehmenserfolg im Blick. Die Bedeutung der verschiedenen Teilbereiche indes ist in hohem Maße von den Rahmenbedingungen abhängig, innerhalb derer Unternehmen agieren. Während noch vor 50 Jahren beispielsweise eine breite Eigenkapitalbasis oder fachliches Know-how wie eine besondere Technologie oder ein einzigartiges Produkt Garant für andauernden Unternehmenserfolg waren, so sind derartige Erklärungen mittlerweile obsolet (vgl. Degener 2003, 2). Die Rahmenbedingungen haben sich fundamental gewandelt und Unternehmen müssen neue Ansätze finden, um den neuen Herausforderungen wirksam begegnen zu können. Prägendes Merkmal der neuen Gegebenheiten sind permanente Veränderungsprozesse, die von einer außerordentlichen Komplexität und Dynamik gekennzeichnet sind. Gründe für diesen stetigen Wandel sind die zunehmende Globalisierung, der schnelle technologische Fortschritt, insbesondere im Bereich von Informations- und Kommunikationstechnologie, daraus resultierende Veränderungen der Märkte, wie auch geänderte gesellschaftliche Erwartungen (vgl. Mudra 2004,1; Kapitel 2.4.2). Unter diesen Rahmenbedingungen ist die Wirtschaftsentwicklung gekennzeichnet durch eine zunehmende Verdichtung der Märkte, steigenden Konkurrenz- und Kostendruck, erhöhte Ansprüche der Konsumenten sowie ein rückläufiges Wirtschaftswachstum.

Diese Veränderungsdynamik ist überdies keine temporäre Ausnahmesituation, sondern scheint zu einer Konstante zu werden. Unternehmen sind unter dieser Konstellation dazu gezwungen, ihr Handeln fortwährend zu überprüfen und zu lernen, mit den anhaltenden Veränderungen umzugehen, respektive diese Herausforderungen in eigene unternehmerische Chancen umzuwandeln (vgl. Jahn 2003, 4; Mudra 2004, 1 f.). Dies erfordert Flexibilität und Innovationskraft und hat Einfluss auf Strategie, Struktur und Kultur des Gesamtunternehmens sowie dessen Teilbereiche (vgl. Jahn 2003, 12). Schon seit Beginn der 1980er Jahre ist in der Managementliteratur der Grundtrend zu beobachten, dass so

genannte „weiche“ Faktoren als Einflussgrößen für unternehmerischen Erfolg wahrgenommen werden. Erfolgreiche Unternehmen sind immer weniger durch die alleinige Analyse von Finanzkennzahlen zu identifizieren. Vielmehr müssen dazu kunden-, mitarbeiter- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse ebenso herangezogen werden, wie die Voraussetzungen oder Potentiale, die ein Unternehmen schafft, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein (vgl. Degener 2003, 55).

Im Zuge dieser Entwicklung ist die Bedeutung von Mitarbeitern in den Mittelpunkt des Interesses gerückt und das Humankapital eines Unternehmens wurde als ein wesentlicher Faktor für den unternehmerischen Erfolg erkannt. Dies bestätigt beispielsweise die jüngste Untersuchung von The Value Group und Gallup Deutschland. Eine Befragung von 235 Entscheidungsträgern börsennotierter deutscher Unternehmen unterschiedlichster Größe und Struktur zeigte eindeutig „[...]“, dass der Faktor Mensch als bedeutende Einflussgröße für den Erfolg des Unternehmens angesehen wird.“ (Dürndorfer et al. 2005, 48)

Wenn der Erfolg eines Unternehmens in diesem Maße vom Humankapital abhängig ist, stellt sich die Frage, was darunter zu verstehen ist und welche Handlungsoptionen Unternehmen im Umgang mit dieser Form von „Kapital“ haben bzw. welche Erfordernisse sich daraus ergeben. Dabei soll jedoch an dieser Stelle nicht vertieft auf die umfangreiche Debatte um Humankapital und die Ansätze zur monetären Bewertung des Humanvermögens eingegangen werden<sup>17</sup>, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde und nicht im Mittelpunkt der Fragestellung steht. Dennoch sollen die Begrifflichkeiten kurz erklärt werden, um die Bedeutung und Besonderheiten des Faktors Mensch im unternehmerischen Kontext aufzuzeigen.

Zunächst gilt es zwischen Humanvermögen und Humankapital zu unterscheiden. Das Humanvermögen ist die Summe der individuellen Humanvermögen der einzelnen Mitarbeiter, die auf einen gegenwärtigen und zukünftigen Bedarf des Unternehmens treffen, und ihrer Bindung an das Unternehmen (Vgl. Jancik 2003). Zum Humankapital wird Humanvermögen erst durch den Nutzen, den es in Form von menschlicher Arbeitsleistung für das Unternehmen hat. Ebenso wie das Sachkapital ist das Humankapital also eine Ressource oder ein Gut, das Unternehmen zur Leistungserstellung einsetzen. Der elementare Unterschied liegt jedoch darin, dass die Transformation von Humanvermögen in tatsächliche Arbeitsleistung voraussetzt, dass die Mitarbeiter in der konkreten Situation dazu sowohl fähig als auch bereit sind. „Personen sind [...] ein eigensinniges Gut“ (Neuberger 1994,9). Erst die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter sowie deren Identifikation mit und Loyalität zum Unternehmen entscheiden darüber, in welchem Maße das Personal zum Unternehmenserfolg beiträgt und zum Wettbewerbsfaktor werden kann (vgl. Jahn 2003, 13 f.; Jancik 2003).

---

<sup>17</sup> Vgl. dazu Scholz (2000) und Dürndorfer (2004)

### 3.2. Die Personalarbeit in ihrer neuen Rolle

Mit der Erkenntnis, dass Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor für unternehmerischen Erfolg sein können, hat die Personalarbeit im Laufe der Zeit eine neue Wertigkeit erlangt und eine erhebliche Aufgabenerweiterung erfahren (Jahn 2003, 1). Bis Anfang der 1980er Jahre wurde der Funktionsbereich Personal als ein betriebliches Aufgabengebiet wie Beschaffung, Produktion und Absatz behandelt, dessen wesentliche Aufgabe in der Administration von Personalakten bestand. Seitdem gab es eine Neuorientierung hin zu einer integrativen, proaktiven und strategischen Sichtweise des Faktors Mensch und eine dementsprechende Umgestaltung des ehemals administrativ-verwaltenden Personalbereichs.

Nach Wunderer (vgl. Scholz 2000, 32 ff.) hält seit Anfang der 1990er Jahre für die Personalarbeit die Phase des Entre- und Intrapreneuring an. Mit dem Ziel der Wertschöpfung gilt der Mitarbeiter demgemäß als wichtigste, wertvollste und sensitivste Unternehmensressource und soll als Mitunternehmer gewonnen, entwickelt und erhalten werden. Damit steht die Personalabteilung vor der Herausforderung, die Ressource Mitarbeiter so zu managen, dass diese sowohl in der Lage als auch bereit ist, einen dauerhaften Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten (vgl. Jahn 2003, 2 und 8). Mit der Veränderung von Inhalt und Umfang des beschriebenen Aufgabenbereiches ging auch die Einführung neuer Begrifflichkeiten in Theorie und Praxis sowie die Diskussion neuer Handlungsansätze einher.<sup>18</sup> Während der Begriff Personalwesen primär mit der verwaltungstechnischen Perspektive assoziiert ist, wird mit dem Begriff Personalmanagement das gesamte Aufgabenspektrum der Personalarbeit angesprochen und die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion einschließlich der damit verbundenen Verantwortung betont. Noch stärker wird der strategische Aspekt der Personalarbeit mit dem aus dem angelsächsischen abgeleiteten Begriff „Human Resources Management“ beschrieben. Im Vordergrund steht dabei die Bedeutung der Humanressourcen als zentraler Wettbewerbsfaktor, was die Integration der Personalarbeit in ein Gesamtkonzept erfordert, das auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist (vgl. Mudra 2004, 118).

Die hohe Komplexität der Personalarbeit ist eine Folge der veränderten Rahmenbedingungen sowie der Tatsache, dass kaum ein anderes unternehmerisches Funktionsfeld von derart vielfältigen Faktoren beeinflusst wird. Die folgende Darstellung (Abbildung 2) der wesentlichen Einflussgrößen veranschaulicht, wie viele unterschiedliche Determinanten auf die Personalarbeit einwirken und von dieser berücksichtigt werden müssen. Daraus geht hervor, dass die Aufgabe, die Humanressourcen zu einem Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg zu machen, zu einer hochkomplexen Managementaufgabe geworden ist. Häufig wird darauf hingewiesen, dass die Personalarbeit in der betrieblichen Realität noch weit davon entfernt ist, die Humanressourcen als Wettbewerbsfaktor wahrzunehmen und dementsprechend zu behandeln. Trotz des rhetorischen Bekenntnisses zu den Mitarbeitern als „wichtigstes Kapital“ scheuen sehr viele Unternehmen ausreichende Investitionen in diesen Bereich. Gründe dafür sind sicherlich die problematische Quantifizierbarkeit der Ergebnisse sowie die zeitliche Dimension, da sich

---

<sup>18</sup> Zu einer ausführlichen Darstellung der Entwicklung des Personalmanagements in Theorie und Praxis vgl. Scholz (2000).

Ergebnisse und Erfolge eines strategischen Personalmanagements erst mittel- wenn nicht gar langfristig einstellen (vgl. Kann 2004).

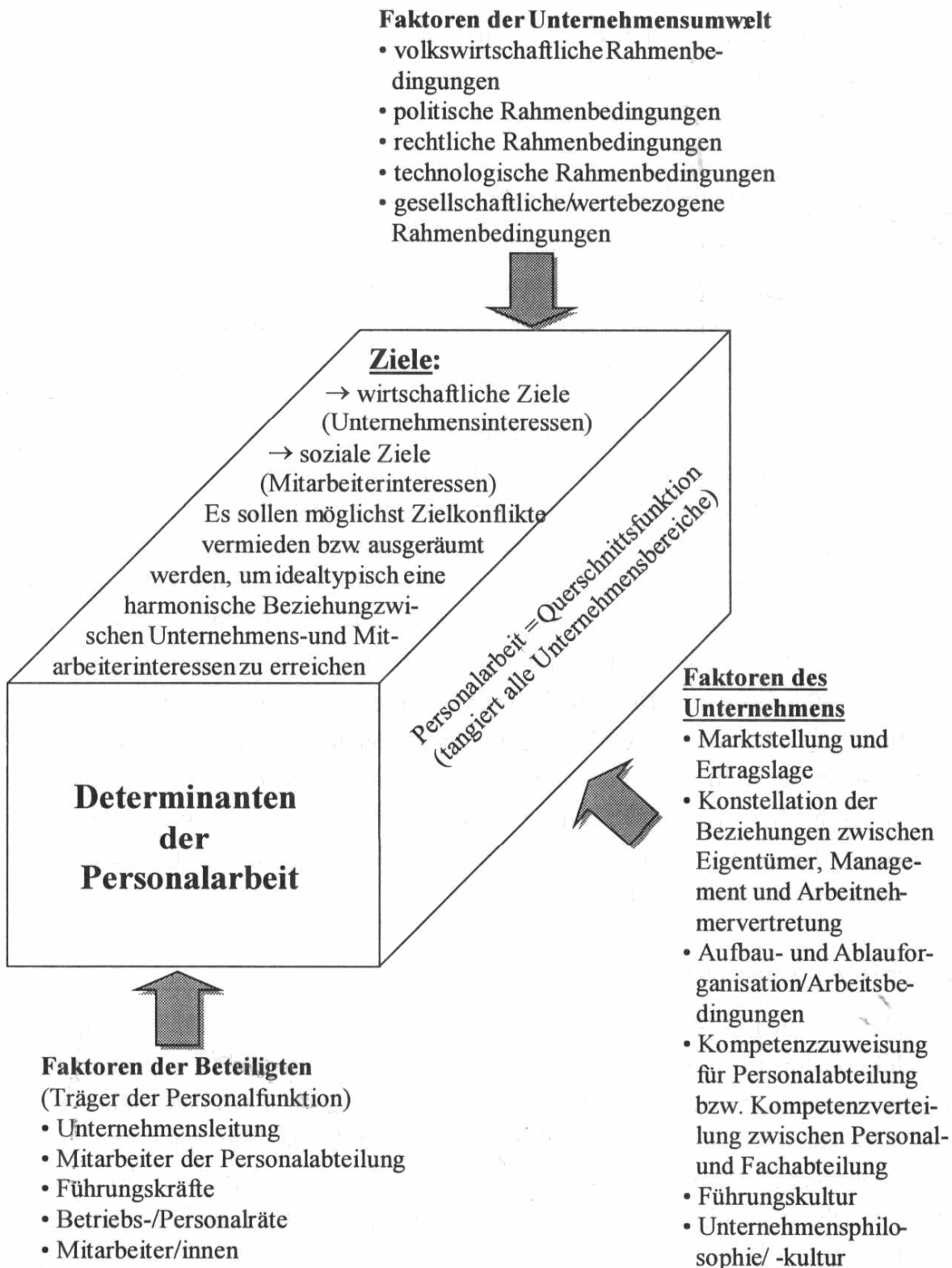


Abbildung 2: „Einflussgrößen der Personalarbeit in der Praxis“ (Mudra 2004, 123)

Einige Studien weisen mittlerweile allerdings darauf hin, dass Unternehmen, die Erfolg haben, diesen auf ein strategisches Personalmanagement zurückführen können. So geht beispielsweise aus den Global Human Capital Surveys 2002/2003 von PricewaterhouseCoopers hervor, dass eine dokumentierte und an den Unternehmenszielen orientierte Personalstrategie signifikant mit einem um 35 Prozent höheren Umsatz pro Mitarbeiter und einem um 12 Prozent niedrigeren Krankenstand korreliert (vgl. Kann 2004). Und eine Untersuchung von Bilmes, Strueven und Wetzker (2002) dokumentiert, dass Unternehmen mit einer schlechten Strategie lediglich einen Ertrag von acht Prozent erreichen konnten, im Gegensatz dazu erzielten Unternehmen mit einer guten Personalstrategie und -entwicklung einen Ertrag von 27 Prozent (vgl. Kann 2004). Trotz dieser beeindruckenden Zahlen kann der statistische Zusammenhang allein jedoch nicht zur Herstellung eines Kausalzusammenhangs herangezogen werden. Zumal anhand der Statistik ja auch der umgekehrte Schluss gezogen werden könnte, dass der wirtschaftliche Erfolg die Voraussetzung ist, um die notwendigen Mittel zur Erarbeitung und Umsetzung einer Personalstrategie zur Verfügung zu haben. Neben personalbezogenen Kostenfaktoren, die einen direkten monetären Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben, wie Krankenstand und Fluktuation, sollten in eine derartige Betrachtung statistischer Korrelationen daher laut Kann (2004) auch leistungsbezogene Resultate des strategischen Personalmanagements einbezogen werden. Erst eine solchermaßen erweiterte Betrachtung ermöglicht es, einen begründeten und glaubhaften Zusammenhang zwischen Personalstrategie und Unternehmenserfolg herzustellen (Kann 2004). Daran wird deutlich, dass die Personalarbeit in ihrer neuen Rolle darauf ausgerichtet ist, das unternehmerische Humanpotential dazu zu befähigen, die Sicherung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Aufgrund der großen Bedeutung von Führungskräften in diesem Kontext, sollen diese hier noch explizit angesprochen werden. Führungskräfte sind ein wesentlicher Schlüsselfaktor des unternehmerischen Geschehens. Sie leiten das Unternehmen oder sind indirekt an der Leitung beteiligt, indem sie eigenständig Entscheidungen treffen oder die Umsetzung der Entscheidungen anderer organisieren, veranlassen und kontrollieren (vgl. Becker 2005, 245). Führungskräfte sind „[...] jene Denkarbeiter, Manager oder individuell-professionelle Mitarbeiter [...], von denen man aufgrund ihrer Stellung oder ihrer Kenntnisse im normalen Verlauf ihrer Betätigung Entscheidungen erwartet, die bedeutenden Einfluss auf die Erfüllung der Aufgabe und die Resultate des Ganzen haben“ (Drucker 1993, 25 zit. in Becker 2005, 208). Den Mitarbeitern, die Führungsfunktionen innehaben, kommt die elementare Aufgabe zu, die Unternehmensstrategie zu operationalisieren und deren Umsetzung zu planen und zu gestalten. Neben den dafür erforderlichen Fähigkeiten setzt dies eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der auszuübenden Aufgabe voraus. „Unternehmenskultur bzw. -politik kann im Unternehmen nur erfolgreich implementiert werden, wenn sie von allen Führungskräften verstanden, weitervermittelt und gelebt wird.“ (Becker 2005, 246)

In diesem Zusammenhang wird auch die Vorbildfunktion von Führungskräften deutlich. Ihr Verhalten und ihre Einstellung wirken sich unmittelbar auf die Mitarbeiter und deren Verhalten und Einstellungen aus. Mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens



zu steigern, ist es die Aufgabe von Führungskräften, sich Mitarbeitern gegenüber so zu verhalten, dass deren Leistungsfähigkeit verbessert wird. Dazu gehört auch die Vermittlung von Einstellungen, die zur Identifikation mit dem Unternehmen beitragen und die Leistungsbereitschaft erhöhen (Becker 2005, 246). Nicht zuletzt haben Führungskräfte damit auch die Rolle eines Personalentwicklers. Neben der Vorbildfunktion kommt ihnen dabei noch eine weitere personalwirtschaftliche Aufgabe zu. Führungskräfte sind am besten dazu geeignet, die Fähigkeiten und Qualifikation ihrer Mitarbeiter einzuschätzen sowie Entwicklungsbedarf festzustellen, weshalb sie neben dem Funktionsträger als auch Partner der Personalarbeit sind (Becker 2005, 247). Insgesamt haben Führungskräfte also größten Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens und stellen dessen wichtigstes Humanpotential dar.

Die Umwandlung dieses Potentials zu „Kapital“ ist folglich eine wesentliche Aufgabe der strategischen Personalarbeit. Deren weitere Aufgaben und die gegenwärtigen Anforderungen, die im Folgenden analysiert werden, sollen demnach insbesondere für die Zielgruppe der Führungskräfte gelten. Auf eine separate Darstellung der Führungskräfteentwicklung wird jedoch verzichtet. Dieser Entscheidung liegt die Einschätzung zugrunde, dass gegenwärtig ein großer Teil von Mitarbeitern, insbesondere in Dienstleistungsbranchen, Qualifikationen besitzen muss, durch die sich gute Führungskräfte auszeichnen. Damit soll jedoch nicht in Frage gestellt werden, dass es bei den Anforderungen an die verschiedenen Mitarbeiter von Unternehmen erhebliche Unterschiede gibt. Es wird jedoch als Aufgabe einer strategischen Personalarbeit verstanden, ihre Tätigkeit am unternehmerischen Bedarf auszurichten, wozu es der Identifizierung von und der Fokussierung auf die wesentlichen Leistungsträger im Unternehmen bedarf.

Bei dieser Betrachtungsweise rückt die Frage nach den Einflussfordernissen und zugleich Einflussmöglichkeiten der Personalarbeit auf die menschliche Arbeitsleistung in einem Unternehmen in den Vordergrund. Wie zu zeigen sein wird, spielt unter den gegenwärtigen Bedingungen die Personalentwicklung eine zentrale Rolle.

### **3.3. Personalentwicklung als kritische Unternehmensfunktion**

Mitarbeiter müssen heute Aufgaben von wachsender Komplexität und hoher Dynamik bewältigen und, wie bereits erläutert, mit dem permanenten Wandel umgehen. Becker sieht Unternehmen hinsichtlich ihrer Personalarbeit daher „im Zeitalter der Personalentwicklung angekommen“ (Becker 2005, V). Die Bewältigung der neuen Herausforderungen geht „[...] durch das Nadelöhr systematischer Personalentwicklung“ (Becker 2005, 1). Diese ist zu einer kritischen Unternehmensfunktion aufgestiegen, von deren Ausgestaltung die Wirtschaftlichkeit und letztlich die Existenz von Unternehmen in hohem Maße abhängt (Becker 2005, V). Die herausgehobene Rolle der Personalentwicklung im Kontext der einzelnen Funktionen der Personalarbeit von Unternehmen (z.B. Personalbeschaffung, -entlohnung, -freistellung) sieht auch Mudra bestätigt. Sie gelte sowohl in der Literatur seit längerem als weitgehend unbestritten und nehme auch in der Praxis einen hohen Stellenwert ein (vgl. Mudra 2003, 2). Dennoch ist der Begriff der Personalentwicklung noch immer von großer Heterogenität und Unschärfe gekennzeichnet (vgl. Becker 2005b, 6). Der Umstand, dass es weder in der Theorie noch in der Praxis eine klare merkmalsbezogene

Spezifizierung gibt, ist zum einen auf die bereits beschriebene Exponiertheit der Personalarbeit insgesamt gegenüber vielfältigen Einflussfaktoren zurückzuführen, zum anderen aber auch auf die stark interdisziplinäre Prägung der Personalentwicklung im Besonderen. Obwohl die Betriebswirtschaft sicherlich als die primäre Bezugsdisziplin zu bezeichnen ist, finden sich in der Literatur auch pädagogische und psychologische Beschreibungsmuster (vgl. Mudra 2003, 102). Becker nennt die Volkswirtschaftslehre und die Soziologie als weitere Forschungszugänge zu der noch nicht „reifen“ Forschungsdisziplin Personalentwicklung, die aus „[...] entscheidungstheoretischer, anreiztheoretischer, koalitions- und machttheoretischer Sicht, aber auch aus motivations- und lerntheoretischer Perspektive [...]“ (Becker 2005, 18) erforscht wird.

Vor diesem Hintergrund will diese Arbeit bewusst nicht den Versuch einer vollständigen Betrachtung des Gegenstandsbereichs von Personalentwicklung unternehmen. Vielmehr soll es darum gehen, ein Grundverständnis von Aufgabeninhalten der Personalentwicklung zu entwickeln, um die gegenwärtigen Anforderungen im Rahmen der strategischen Personalarbeit identifizieren zu können.

### 3.3.1. *Begriff und Aufgabe*

Zunächst seien daher einige der wesentlichen Definitionen von Personalentwicklung näher betrachtet. Laut Becker umfasst die Personalentwicklung „[...] alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker, 2005a, 3). Ohne den Zweck und das Ziel der Personalentwicklung konkret zu nennen, weist Becker damit auf den strategischen Charakter der Personalentwicklung und den Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung hin.

Münch versteht das Ziel der Personalentwicklung explizit als die Sicherung des Unternehmenserfolgs. Er definiert Personalentwicklung als „[...] das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern“ (Münch 1995, 15 f.) .

Auch Hinterhuber bezieht sich auf die Ziele von Unternehmen, indem er Personalentwicklung versteht als „[...] alle Maßnahmen zur Auswahl, Beurteilung, Ausbildung, `Entwicklung´ [Hervorhebung im Original] und Förderung der Mitarbeiter, die im Hinblick auf das Überleben und Wachstum der Organisation eine besondere Bedeutung haben“ (Hinterhuber 1980, 1864 zit. in IÖP 2006, 1).

Während Münch durch Personalentwicklung die Mitarbeiterinteressen lediglich weitestgehend berücksichtigt sehen will (vgl. Zitat oben), stellt Mentzel diese in den Mittelpunkt seines Verständnisses: „Personalentwicklung bedeutet eine systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.“ (Mentzel 2005, 2)

Daran wird deutlich, dass die Personalentwicklung grundsätzlich zwei Ziele, oder nach Jung (1988), zwei Zielkomponenten umfasst: „Personalentwicklung ist ein systematisch gestalteter Prozess, der es ermöglicht, gute Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und deren Lern- und Leistungspotential zu erkennen und entsprechend zu fördern. Damit enthält Personalentwicklung aber auch immer zwei Zielkomponenten, die einander u. U. widersprechen und die es zu optimieren gilt: (1) Aus Sicht des Unternehmens soll Personalentwicklung den qualitativen Personalbedarf dauerhaft sicherstellen; (2) aus Sicht der Mitarbeiter hat sie die Aufgabe, deren Interessen und Eignungspotential zu erkennen, zu erhalten und zu fördern.“ (Jung 1988, 43 f. zit. in IÖP 2006, 1) In der Theorie können somit Ansätze, die die persönlichen Ziele der Mitarbeiter explizit als Ziele der Personalentwicklung mitberücksichtigen unterschieden werden von Ansätzen, die ausschließlich die Ziele des Unternehmens ansprechen.

So definiert beispielsweise Neuberger Personalentwicklung als „[...] die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens“ (Neuberger 1994, 3) und weiter als „[...] Anpassung des Personals an den Leistungs- und Kapitalverwertungsprozess“ (Neuberger 1994, 302). Diese Definition alleine könnte den Schluss zulassen, dass individuelle und persönliche Ziele des Mitarbeiters für die Personalentwicklung keine Rolle spielen und die menschliche Arbeitsleistung genauso zu handhaben ist wie die weiteren betrieblichen Produktionsfaktoren Betriebsmittel und Werkstoffe (vgl. Jahn 2003, 12). Wie im vorangegangenen Kapitel (3.1.) angeführt, konstatiert jedoch auch Neuberger, dass sich der Produktionsfaktor menschliche Arbeitsleistung sehr deutlich von den anderen Produktionsfaktoren unterscheidet. Menschen, als die Träger der Arbeitsleistung, stellen selbstbestimmte Subjekte dar, deren Handeln zu einem erheblichen Anteil von eigenen Zielsetzungen geprägt und nur in begrenztem Umfang vom Unternehmen zu „kontrollieren“ ist. Die Transformation des vorhandenen Leistungsvermögens in die erforderliche Arbeitsleistung und letztlich in das sogenannte Humankapital, bedarf deshalb einer spezifischen, personen- und situationsabhängigen Herangehensweise, die Bedürfnisse und individuelle Ziele der Mitarbeiter nicht außer Acht lassen kann. Diese können vielmehr als funktionales Erfordernis für den Erfolg der Personalentwicklung gelten (vgl. IÖP 2006, 7). An späterer Stelle wird noch darauf einzugehen sein, dass die individuellen Bedürfnisse und Ziele von Mitarbeitern unter den aktuellen Bedingungen des Arbeitslebens sogar ein essentieller Aspekt der Personalentwicklung sind.

### 3.3.2. *Inhalte und Reichweite*

Analog zur Heterogenität der Definitionen herrscht auch im Hinblick auf die Inhalte der Personalentwicklung keine Einigkeit. Prinzipiell lassen sich Ansätze, die unter Personalentwicklung lediglich die Bildung (Aus- und Weiterbildung) verstehen, unterscheiden von Ansätzen, die neben der Bildung auch die Förderung ansprechen sowie Ansätze, die Personalentwicklung im weiten Sinne als Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung verstehen (vgl. Becker 2005, 3 f.).

Bei der Bildung geht es um die Qualifizierung von Mitarbeitern, also um die Vermittlung der Fähigkeiten, die zur Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben erforderlich sind, durch intentionale Lernprozesse. Die Förderung bezieht sich dahingegen vorrangig auf die

stellenbezogene Position des Mitarbeiters und sein berufliches Weiterkommen, wobei auch hier implizit eine gewisse Qualifizierung stattfindet. Mudra weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Bildung und Förderung häufig ineinander greifen und die unterschiedlichen Maßnahmen der Personalentwicklung<sup>19</sup> nicht immer eindeutig dem einen oder dem anderen Bereich zuzuordnen sind. Prinzipiell zielt die Förderung darauf ab, Rahmenbedingungen zu schaffen, die gewährleisten, dass Mitarbeiter richtig eingesetzt sind (Stellenbeschreibung; Beschaffung und Auswahl) und eine adäquate Weiterentwicklung ermöglicht wird (Karriereplan, Zielvereinbarung, Coaching, Mentoring), damit ihre Leistungsbereitschaft erhalten bleibt oder erhöht wird (vgl. Mudra 2004, 150 und 223; Becker 2005, 296 ff.; Mentzel 2005, 2 f.; Olfert 2004, 167 f. und 179 f.).

Die Organisationsentwicklung, als dritter Bereich der Personalentwicklung, wird von einigen Autoren als eigener Funktionsbereich betrachtet und explizit von der Personalentwicklung abgegrenzt (vgl. Müller-Vorbrügge 2006, 12 f.).

Diese Arbeit folgt jedoch den Einschätzungen von (u.a.) Becker (2005), Oechsler (1994) sowie Mentzel (2005) und sieht Personal- und Organisationsentwicklung eng miteinander verknüpft, da nur durch die gleichzeitige Betrachtung von Personal- und Organisationsentwicklung der unternehmerische Gesamtzusammenhang zu erfassen und eine Veränderung im Sinne der Erhöhung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens herbeizuführen ist.

Organisationsentwicklung ist als ein geplanter und schrittweise vollzogener Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den darin tätigen Menschen zu verstehen (vgl. Mentzel 2005, 4 f.). Der reziproke Einfluss lässt sich daran festmachen, dass neue Qualifikationen von Mitarbeitern die grundlegende Voraussetzung für einen organisatorischen Wandel im Unternehmen sind, während die Qualifizierung und Förderung der Mitarbeiter gleichzeitig von den organisatorischen Strukturen und der Unternehmenskultur sowie deren Entwicklung geprägt sind (vgl. Mudra 2004, 481f.). Wie die Personalentwicklung strebt auch die Organisationsentwicklung nach dem parallelen Erreichen zweier Ziele: dem Leistungsziel, verstanden als die Erhaltung oder Steigerung der Flexibilität, der Innovationsbereitschaft, der Problemlösungs- und Erneuerungsfähigkeit und damit der Leistungsfähigkeit der Organisation, und dem Humanziel, das die Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung der Organisationsmitglieder durch die Erweiterung des Handlungsspielraums bei der Arbeit gewährleistet (vgl. Mudra 2004, 481). Ähnlich ist das Verständnis von Oechsler (1994), der das Ziel der Personalentwicklung als die Hilfe zur Selbsthilfe des Personals bei Entwicklungsprozessen beschreibt. Dafür bedarf es zum einen der Vermittlung von berufsfachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten (z.B. Arbeitsinhalte, Fachwissen) und zum anderen der Entwicklung von generellen Fähigkeiten, die zu einer allgemeinen Handlungsfähigkeit beitragen. Unter letzteren versteht er personelle und interpersonelle Kompetenzen, die relativ unabhängig vom Handlungskontext der Tätigkeit dazu befähigen, Probleme selbständig zu bewältigen (Oechsler 1994, 391 f.).

Personalentwicklung kann sich demgemäß nicht allein auf die Entwicklung und Vermittlung von individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen beschränken, da deren Nutzbarmachung

---

<sup>19</sup> Zu einer ausführlichen Darstellung und Analyse der Maßnahmen vgl. Mudra 2004, 213-225.

nicht nur von der jeweiligen Person, sondern in hohem Maße auch von deren Umfeld abhängt. Somit setzt das Erfordernis zur Entwicklung der interpersonellen Kompetenz die Integration der Organisationsentwicklung voraus (vgl. Oechsler 1994, 374). Isolierte Maßnahmen der Personalentwicklung sind ebenso unzureichend, wie einseitige Veränderungen der Organisation ohne Einbindung der Betroffenen und ihre Ausrichtung auf neue Gegebenheiten. Mentzel hebt in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit eines offenen Meinungs- und Informationsaustausches hervor, der sich sowohl auf Sachfragen, als auch auf Verhaltens- und Wertfragen erstrecken soll (vgl. Mentzel 2005, 4 f.).

Zusammenfassend sei festgehalten, dass eine zielorientierte strategische Personalentwicklung, die mehr ist als eine bloße Reaktion auf punktuelle Qualifikationsdefizite, ohne den Bezug zur Organisationsentwicklung nicht auskommt. Erst im Zusammenspiel von Personal- und Organisationsentwicklung kann eine strategische Orientierung stattfinden und ein Bezug zur unternehmerischen Wertschöpfung hergestellt werden (vgl. Oechsler 1994, 390).

### 3.3.3. *Gegenstand und Ziele*

Zentraler Gegenstand der Personalentwicklung ist die Gesamtheit der Handlungskompetenz von Mitarbeitern eines Unternehmens. Im Rahmen der Personalentwicklung ist deren Handlungsfähigkeit durch die Entwicklung und Förderung ihrer Kompetenz sicherzustellen (vgl. Müller- Vorbrügge 2006, 10). Ryschka et al. (2005) beschreiben die berufliche Handlungskompetenz als das Potential einer Person, berufliche Herausforderungen selbstorganisiert zu bewältigen. Die gesamte Handlungskompetenz eines Menschen umfasst dabei vielfältige Aspekte und kann unterschiedlich klassifiziert werden. In der Regel wird die Handlungskompetenz in die interdependenten Komponenten Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz eingeteilt. Etliche Autoren ergänzen noch die Selbstkompetenz, die auch als Personal- oder Persönlichkeitskompetenz bezeichnet wird (vgl. Ryschka et al. 2005, 18; Mudra 2005, 363 f.).

Fachkompetenz fasst alle erforderlichen fachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zur Bewältigung klar umrissener beruflicher Aufgaben zusammen. Unter Methodenkompetenz wird die Fähigkeit verstanden, erworbene Qualifikationen in komplexen Arbeitsprozessen zielorientiert einzusetzen, Informationen zu beschaffen, zu verarbeiten und in den Arbeitsprozess einzubringen sowie Handlungen und deren Folgen auszuwerten und Konsequenzen für zukünftige Handlungen abzuleiten. Die Sozialkompetenz bezeichnet Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Gestaltung von Interaktionsprozessen, also die Fähigkeit zu kommunizieren und zu kooperieren sowie ein gutes Betriebsklima zu schaffen und zu erhalten, mit dem Ziel, individuelle und gemeinsame Ziele zu verwirklichen (vgl. Becker 2005, 9; Olfert 2004, 167). Selbstkompetenz bezieht sich auf beruflich relevante Einstellungen, Werthaltungen und persönlichkeitsbezogene Dispositionen, die die berufliche Selbstreflexion und motivationale sowie emotionale Steuerung des beruflichen Handelns beeinflussen und das Individuum überzeugungs- und verantwortungsfähig machen (vgl. Ryschka 2005, 18; Mudra 2005, 363 f.). Diese Kompetenzen fügen sich in die Persönlichkeit eines Menschen ein und bilden die Basis ihrer Leistungsfähigkeit sowie Leistungsbereitschaft (vgl. Olfert & Steinbuch 1998, 422 f.; Mohr et al. 2003, 2).

In einer stärker an psychologischen Theorien des Lernens angelehnten Beschreibung werden überdies verschiedene Ebenen von Lernzielen der Personalentwicklung unterschieden, die als affektiv, behavioral und kognitiv beschrieben werden. Affektive Lernziele beziehen sich auf den Erwerb von Einstellungen oder Werthaltungen sowie auf die Motivation und zielen auf das „Wollen“ eines Mitarbeiters ab. Behaviorale Lernziele sind auf das Erlernen und die Automatisierung von Handlungsabläufen ausgerichtet. Gegenstand der Entwicklung sind hier also die Fertigkeiten eines Menschen und damit sein „Können“. Letztlich ist noch das kognitive Lernziel zu nennen, das sich auf den Erwerb und den Umgang mit „Wissen“ bezieht (vgl. Ryschka et al. 2005, 19). Insbesondere die affektiven Lernziele verdeutlichen dabei wieder den Bezug zur Organisationsentwicklung, da Einstellungen, Werthaltungen und die Motivation eines Menschen kaum als isolierte Eigenschaften zu betrachten sind. Vielmehr sind sie als das Ergebnis eines Meinungsbildungsprozesses zu sehen, der von den Eigenschaften, Erfahrungen und dem Umfeld des jeweiligen Menschen geprägt wird und damit bis zu einer gewissen Grenze als Gegenstand der Personalentwicklung zu betrachten ist. So hat die Personalentwicklung insbesondere unter dem Aspekt der Organisationsentwicklung auch die Funktion, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter gewillt sind, ihre Qualifikationen für das Unternehmen einzusetzen und sich weiterzuentwickeln.

Diese Sichtweise wird auch an dem folgenden Meinungsbild eines Praxisvertreters deutlich, der die Wirkung der Personalentwicklung in den Mittelpunkt seines Verständnisses stellt. Mit seiner Fokussierung auf das Ergebnis gelingt es ihm, die vielfältigen Aspekte der Personalentwicklung aufzugreifen und eine Vorstellung von der Bandbreite der Anforderungen an diese zu vermitteln. Jochen Flarup, der Personalleiter der OTIS GmbH empfiehlt, Personalentwicklung im Gesamtzusammenhang von Unternehmens- und Personalführung zu sehen und als weiten Begriff zu definieren.

„Ganzheitliche Personalentwicklung bewirkt bei Führungskräften und Mitarbeitern:

- Orientierung (Ziele, Prozesse, Ergebnisse)
- Zugehörigkeit, Identifikation, Akzeptanz
- Selbstmotivation, Selbststeuerung
- Kompetenz und Professionalität
- Leistungsmotivation, Engagement
- Eigenverantwortung, unternehmensbezogenes Denken und Handeln
- Mobilität und Flexibilität
- Selbständigkeit und Entscheidungsfähigkeit
- Markt- und Kundenorientierung
- Qualitätsbewusstsein
- Kooperation und Teamorientierung.“ (Flarup 1997, 399)

### 3.4. Personalentwicklung als strategische Aufgabe

In dieser Definition von Flarup wird erneut der unternehmerische Gesamtzusammenhang der Personalentwicklung aufgezeigt. So ist beispielsweise die erwünschte Markt- und Kundenorientierung unmittelbar auf unternehmensstrategische Aspekte zurückzuführen. Durch die Personalentwicklung werden demnach Qualifikationen entwickelt, die zur Verwirklichung strategischer Unternehmensziele benötigt werden. Der Ausgangspunkt zur Formulierung von Anforderungen an die Personalentwicklung ist die Unternehmensstrategie. Diese umfasst „[...] die Festlegung der langfristigen Ziele einer Unternehmung, der Politiken und Richtlinien sowie der Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele“ (Staeble 1989, 392 zitiert in Ryschka et al 2005, 17). Sie legt fest, wie ein Unternehmen mit seiner Umwelt interagieren will, um fortzubestehen und seine wirtschaftlichen Erfolge zu maximieren, und beschreibt, wie es seine Ressourcen und Kompetenzen einsetzen will, um Marktchancen zu nutzen und geschäftliche Risiken zu minimieren (vgl. Ryschka et al 2005, 17). Zusammenfassend heißt das, dass die Strategie eines Unternehmens durch die individuelle Beantwortung folgender Fragen entsteht:

- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?
- Welche langfristigen Ziele sollen verfolgt werden?
- Was sind unsere Kernfähigkeiten mit denen wir im Wettbewerb bestehen können?
- Mit welchen langfristigen Maßnahmen wollen wir den Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestreiten?
- Was müssen wir tun, um unsere langfristigen Maßnahmen umzusetzen?

(vgl. Müller-Vorbrügge 2006, 11)

Aus einer solchermaßen entwickelten Unternehmensstrategie leitet sich die strategische Personalentwicklung ab. Dabei umfasst sie die Organisations-, Team- und Individualentwicklung und wird von der Unternehmenskultur, der (externen) Unternehmensumwelt, der (internen) Unternehmenssituation aber auch von der organisatorischen Lernfähigkeit beeinflusst (Scholz 2000, 410). Auf Basis der strategischen Erfordernisse werden konkrete Personalentwicklungsaktivitäten geplant und organisatorisch vorbereitet (taktische Personalentwicklung) sowie durchgeführt und nachbereitet (operative Personalentwicklung) (vgl. Mudra 2004, 249).

Den Zusammenhang dieser Faktoren veranschaulicht folgende Abbildung:

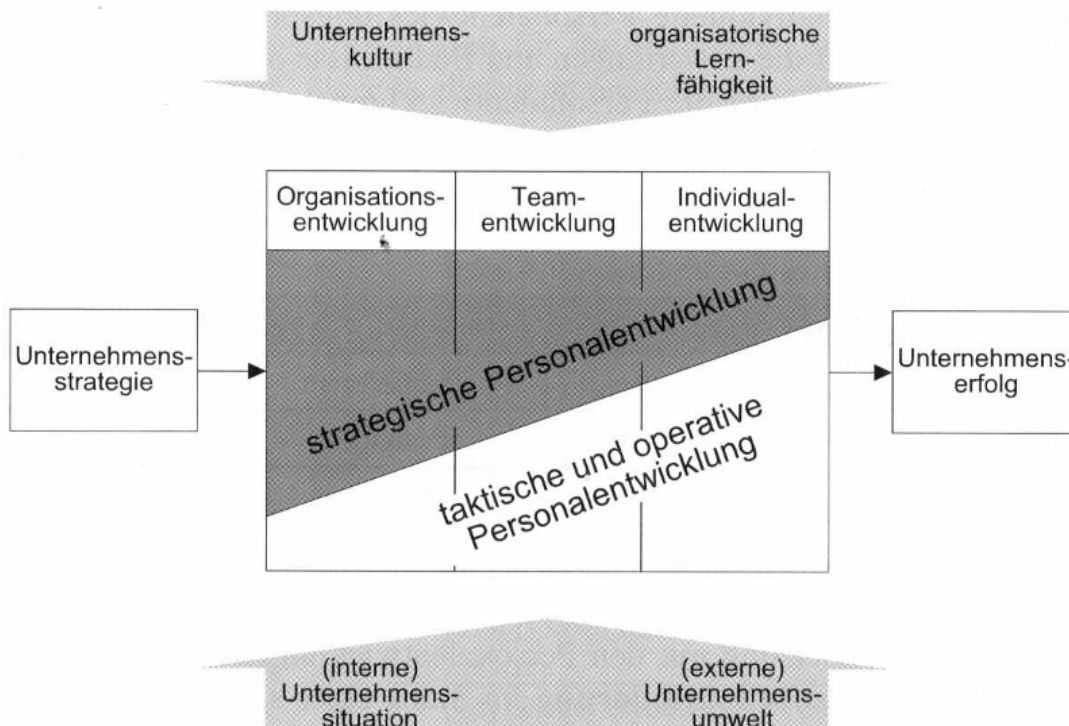


Abbildung 3: „Strategische Personalentwicklung“ (Scholz 2000, 410)

Das Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und der strategischen Personalentwicklung ist die Analyse und Prognose des Personalentwicklungsbedarfs (Ryschka et al. 2005, 17). Diese basiert auf einem Anforderungs-Eignungsvergleich, der zur Ableitung von Zielvorgaben führt und die Voraussetzung für eine systematische und auf die Strategie ausgerichtete Personalentwicklung darstellt (vgl. Oechsler 1994, 408 f.). Ryschka et al. teilen diese Bedarfsanalyse in die drei Schritte Organisationsanalyse, Aufgabenanalyse und Personalanalyse ein (vgl. Ryschka et al. 2005, 20 ff).

Im ersten Schritt werden die Merkmale der Organisation analysiert, die den Entwicklungsbedarf bewirken und Einfluss darauf nehmen, wie die Personalentwicklung gestaltet werden sollte und wirken kann. Hier gilt es, die Fragen nach der Unternehmensstrategie und den unternehmerischen Zielen zu beantworten sowie die gegebenen Rahmenbedingungen mit einzubeziehen. Dies führt zum zweiten Schritt, der Aufgabenanalyse, die sich auf die anfallenden Aufgaben, damit einhergehende Erwartungen und daraus folgende Leistungsanforderungen fokussiert. Die Frage, die dabei zu beantworten ist, lautet: Welche Kompetenzen sind notwendig, um erfolgreich zu sein? Damit ist das Ergebnis der Aufgabenanalyse das „Soll“ in der Gleichung: „Soll – Ist = Personalentwicklungsbedarf“. Das „Ist“ wird durch die Personenanalyse ermittelt und bezieht sich zum einen auf die Beurteilung der bisherigen Leistung, zum anderen aber auch auf das



Potential einer Person. Damit wird nicht nur analysiert, welche Kompetenzen ein Mitarbeiter einsetzt, sondern auch welche er grundsätzlich besitzt und welche noch zu entwickeln sind. Der Personalentwicklungsbedarf eines Unternehmens ist folglich die Diskrepanz, die sich aus dem Vergleich der aktuellen und künftigen Leistungsanforderungen mit der ermittelten Leistung bzw. Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ergibt (vgl. Klug 2006, 31).

Hier ist derweil auf den von Mentzel eingeforderten Meinungs- und Informationsaustausch Bezug zu nehmen, da es im Rahmen der Personenanalyse auch die Bereitschaft und Motivation der Mitarbeiter, an der Entwicklung teilzunehmen, zu berücksichtigen gilt. Auf Grundlage des konstatierten Personalentwicklungsbedarfs muss eruiert werden, inwiefern dieser Bedarf des Unternehmens mit den Entwicklungsbedürfnissen und damit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter übereinstimmt. Nur wenn Einigkeit darüber besteht, dass das Unternehmen und der Mitarbeiter die gleichen Ziele verfolgen, wird die Personalentwicklung ihr Ziel erreichen können. Dieser Aspekt wurde in Kapitel 3.3.1 als funktionales Erfordernis für den Erfolg der Personalentwicklung bezeichnet und zielt auf zwei zentrale Perspektiven ab. Aus der Perspektive des Unternehmens geht es darum, die Beschäftigung des einzelnen Mitarbeiters in dem Unternehmen zu sichern („Employment“), was zugleich die Notwendigkeit impliziert, dass dieser auch beschäftigungsfähig („employable“) ist und einen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leistet. Aus der Perspektive des Mitarbeiters ist seine Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) jedoch nicht nur auf das Interesse des einzelnen Unternehmens ausgerichtet. Die Beschäftigungsfähigkeit ist ein individuelles Ziel, das einen Menschen dazu befähigt, einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen und demnach auch für eine Beschäftigung in anderen Unternehmen relevant (vgl. Mudra 2004, 301 f.).

Nach der Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs ist im nächsten Schritt darüber zu entscheiden, welche Maßnahmen eingesetzt werden, um die festgestellte Lücke zwischen Leistungsanforderungen und Leistungsfähigkeit zu schließen. Diesem Schritt folgt die Planung dieser Maßnahmen und deren Umsetzung. Schließlich ist zu überprüfen, ob der Transfer gelungen ist, und das angestrebte „Ist“ durch die Maßnahmen der Personalentwicklung erreicht werden konnte (vgl. Oechsler 1994, 408; Mentzel 2005, 25 f.).

Diese Erläuterung stellt den prozessualen Charakter der Personalentwicklung dar und dokumentiert damit, dass es sich bei der Personalentwicklung um eine Managementaufgabe handelt, die durch die typischen Phasen Analyse – Planung – Umsetzung – Kontrolle (Management Cycle) geprägt ist (vgl. Mudra 2004, 152 f.; Oechsler 1994, 408; Mentzel 2005).

### **3.5. Aktuelle Anforderungen an die Personalentwicklung**

Naturgemäß unterscheidet sich die spezifische Strategie eines Unternehmens wesentlich von den Strategien anderer Unternehmen. Konsequenterweise muss ebenso die Personalentwicklung passgenau auf das jeweilige Unternehmen, dessen Besonderheiten und die spezifischen Anforderungen abgestimmt werden. Aktuelle Anforderungen an eine adäquate Personalentwicklung sind demnach nur bedingt allgemein zu formulieren. Gleichwohl können aufgrund der wiederholt angesprochenen neuen Rahmenbedingungen und Eigenheiten des wirtschaftlichen Wettbewerbs einige Grundtrends festgestellt werden,

aus denen sich Herausforderungen ableiten lassen, die bis zu einem gewissen Grad alle Unternehmen betreffen und deren Personalentwicklung prägen.

Wie eingangs festgestellt (Kap. 2.1), ist hinsichtlich der Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln der permanente Wandel als eine Konstante und zugleich als immense Herausforderung an Unternehmen zu betrachten. Zwei Gesichtspunkte des Wandels haben für Unternehmen im Allgemeinen und für die Personalentwicklung im Besonderen höchste Relevanz: der gesellschaftliche Wandel und der Wandel des wirtschaftlichen Wettbewerbs (vgl. Jahn 2003, 24 f.; Becker 2005, 13 f. und 89 ff.).

### 3.5.1. *Voraussetzungen für Leistungsbereitschaft*

Der Wandel gesellschaftlicher Werte spielt im Rahmen der Personalentwicklung insbesondere dann eine herausgehobene Rolle, wenn die Organisationsentwicklung, wie beschrieben, darin inbegriffen ist. Charakteristisch für den gesellschaftlichen Wertewandel ist der Trend zur Individualisierung, der sich in hohem Maße auf die Einstellung und das Verhalten von Menschen in der Ausübung ihres Berufes auswirkt (vgl. Jahn 2003, 25; Becker 2005, 89 ff.). Mehr als je zuvor ist die Bereitschaft eines Arbeitgebers, auf den Einzelnen einzugehen und individuelle Anliegen zu berücksichtigen, essentiell, um das vorhandene Potential von Mitarbeitern zu erschließen und ihre Leistungsbereitschaft zu fördern. Dies ist umso mehr der Fall, weil Arbeitnehmer heute, angesichts der weitgehenden materiellen Absicherung breiter Bevölkerungsschichten, vermehrt immaterielle Ansprüche an die Arbeitswelt stellen. Aspekte wie die Wertschätzung der Leistung, der Sinngehalt der Tätigkeit, die persönliche Entfaltungsmöglichkeit sowie Kooperation und Mitbestimmung spielen dabei eine gewichtige Rolle. Im Rahmen der Personalentwicklung können derartige Aspekte als Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter interpretiert werden, die – werden sie angemessen aufgegriffen – erhebliche zur Arbeitszufriedenheit beitragen und die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen sowie die Bindung an dieses erhöhen. Nicht zuletzt wird den Mitarbeitern dadurch vermittelt, dass sie für die Wertschöpfung des Unternehmens von Bedeutung sind und Anerkennung finden (vgl. Becker 2005, 90; Jahn 2003, 24). Der beschriebene Trend zur Individualisierung ist freilich nicht nur in der unternehmensinternen Betrachtung der Mitarbeiter von Relevanz, sondern auch im Hinblick auf die Kunden eines Unternehmens. Diese haben individuelle Wünsche und Bedürfnisse, die sich in Ansprüchen gegenüber den Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens zeigen (Jahn 2003, 25 f.). Aus Sicht der Personalentwicklung gilt es, Mitarbeiter dazu zu befähigen, diese Wünsche zu erkennen und darauf eingehen zu können.

### 3.5.2. *Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit*

Der Wandel des wirtschaftlichen Wettbewerbs ist der zweite Entwicklungstrend, der sich gravierend auf die Personalentwicklung auswirkt. Unternehmensabläufe werden immer komplexer und sind zunehmend weniger plan- und strukturierbar. Informationen müssen in kürzester Zeit verarbeitet, Entscheidungen immer schneller getroffen, Abläufe und Prozesse häufig hinterfragt, angepasst und umgestaltet werden (vgl. Becker 2005, 13; Mudra 2004, 1f. und 14 ff.). Viel stärker als je zuvor sind Unternehmen und damit die Mitarbeiter gezwungen,

diese Geschwindigkeit und die stetigen Umstellungen zu bewältigen. Dies erfordert schnelle Reaktionen, die Fähigkeit sich anzupassen, zu lernen und schneller zu handeln als der Wettbewerb. Die Personalentwicklung muss den Mitarbeitern unter diesen Umständen die Angst vor Veränderungen nehmen, indem sie sie in die Lage versetzt, Veränderungen als Chancen zu sehen und zu nutzen. Überdies ist unter dem Einfluss verschärfter Wettbewerbsbedingungen das mitunternehmerische Verhalten von Mitarbeitern und deren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, für den Unternehmenserfolg unabdingbar (vgl. Jahn 2003, 27 f.). Diese Bereitschaft stellt sich jedoch nur dann ein, wenn Mitarbeiter auch über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden (vgl. Ulrich 1999, 55 ff.; Mohr et al. 2003, 8 f.).

In den vergangenen Jahren wurde zunehmend erkennbar, dass bestimmte fach- und funktionsübergreifende Fähigkeiten von Mitarbeitern eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der gegenwärtig gestellten Herausforderungen spielen, die sogenannten Schlüsselqualifikationen (vgl. Mudra 2004, 33 f.; Oechsler 1994, 391). Bei der Frage, welche konkreten Eigenschaften, Fertigkeiten oder Kenntnisse als Schlüsselqualifikationen bezeichnet werden, findet der Begriff „Soft Skills“ häufige Erwähnung (vgl. Mohr 2000). Eine anerkannte Begriffsbestimmung ist trotz der vielfachen Verwendung des Begriffes nicht vorhanden und soll hier auch nicht vorgenommen werden. Dennoch soll der Ausdruck „Soft Skills“ genannt werden, um zu verdeutlichen, dass sich die gegenwärtig erforderlichen Schlüsselqualifikationen von den „Hard Skills“, dem reinen fachspezifischen Wissen, den greifbaren und nachprüfaren Fähigkeiten unterscheiden. Zugleich ist Soft Skills der Überbegriff für Qualifikationen, die die soziale Kompetenz ebenso mit einbeziehen, wie die Selbstkompetenz sowie Teilbereiche der methodischen Kompetenz. Soft Skills der unterschiedlichen Kompetenzdimensionen drücken sich in Schlüsselqualifikationen aus, die unabdingbar sind, um den gegenwärtigen Anforderungen der Wirtschaftswelt gerecht zu werden. Was genau darunter zu verstehen ist, wird in der folgenden Übersicht dargestellt.

## Schlüsselqualifikationen<sup>20</sup>

<b>Methodische Kompetenz</b>		
<p><b>Analytisches Denken</b></p> <p>Analytisches Denken ist die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen, sie richtig zu strukturieren und zusammenzufassen, um diese dann interpretieren zu können, angemessenen Schlüsse zu ziehen und dementsprechend zu reagieren.</p>	<p><b>Organisationsfähigkeit</b></p> <p>Organisationsfähig ist ein Mitarbeiter, der Arbeitsabläufe effizient plant und strukturiert, der die Fähigkeit hat, Prioritäten zu setzen und seine Arbeitskraft möglichst optimal nutzt.</p>	<p><b>Kreativität</b></p> <p>Kreativität ist die Voraussetzung dafür, Neues zu schaffen, beispielsweise neue Lösungen für alte Probleme zu finden und neue Ideen zu entwickeln. Dafür bedarf es der Phantasie sowie eines guten Vorstellungs- und Assoziationsvermögens.</p>
<b>Soziale Kompetenz</b>		
<p><b>Kommunikationsfähigkeit</b></p> <p>Kommunikationsfähig ist, wer in der Lage ist, Botschaften klar und deutlich zu transportieren und zugleich die Botschaften anderer versteht und zu interpretieren weiß. Dabei werden Botschaften nicht lediglich durch Sprache gesendet und empfangen, sondern auch durch die Mimik, Gestik und Körperhaltung der Kommunizierenden. Zur Kommunikationsfähigkeit gehört auch, die Inhalte der Kommunikation nicht nur richtig zu verstehen, sondern auch angemessen darauf zu reagieren. Diese Fähigkeit kann in gewissem Sinne als die grundlegende Voraussetzung für jegliche Form der zwischenmenschlichen Interaktion gesehen werden, da erst durch Kommunikation der Kontakt zwischen Menschen hergestellt wird.</p>	<p><b>Teamorientierung und Kooperationsbereitschaft</b></p> <p>Teamorientiert ist ein Mitarbeiter, der im Team effektiv arbeiten kann und bereit ist, seine Denk- und Arbeitsweise dem Teamgeist anzupassen. Teamorientierung ist die Grundlage für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit von Mitarbeitern. Eng damit verknüpft ist auch die Bereitschaft zu einer derartigen Kooperation. Diese drückt sich darin aus, dass jemand bereit ist, die Eigenheiten sowie das Denken und das Handeln anderer zu akzeptieren und einen gemeinsamen Weg zur Bewältigung gestellter Aufgaben zu finden.</p>	<p><b>Durchsetzungsvermögen und Konfliktfähigkeit</b></p> <p>Die Fähigkeit, sich durchsetzen zu können und seine Position auch gegenüber Widerständen zu vertreten, wird als Durchsetzungsvermögen bezeichnet. Im weiteren Sinne ist damit auch die Konfliktfähigkeit gemeint, die sich in der Bereitschaft ausdrückt, auch unangenehme Themen anzusprechen und sich unangenehmen Situationen zu stellen. Dabei ist von hoher Bedeutung, dass die beteiligten Akteure im Konfliktfall in der Lage sind, eine sachliche Position zu vertreten, sich auf die Lösung des Problems zu konzentrieren und eine Eskalation der Situation durch persönliche Emotionen zu verhindern.</p>

<sup>20</sup> Eigene Darstellung unter Bezug auf Jetter & Skrotzki (2001); Harss & Schumann (2003); Fokus (2006); Mohr et. al 2003); Mohr (2000).

<b>Selbstkompetenz</b>		
<p><b>Motivation</b></p> <p>Die Summe der Beweggründe, die die Entscheidung eines Menschen beeinflussen, ist die Motivation. Unterschieden werden extrinsische und intrinsische Motivation. Letztere entsteht aus der Person selbst heraus, aus eigenem Antrieb und durch das Interesse an der Sache. Extrinsische Motivation ist eine von außen angeregte, durch äußere Antriebe erzeugte Motivation.</p>	<p><b>Flexibilität und Innovationsbereitschaft</b></p> <p>Bei der Schlüsselqualifikation Flexibilität geht es um die Bereitschaft, Veränderungen zu akzeptieren und die Fähigkeit, Veränderungen voranzutreiben. Dies geht einher mit Innovationsbereitschaft, der Bereitwilligkeit sich neuen Situationen zu stellen, Neues zu lernen und sich somit ständig weiterzuentwickeln.</p>	<p><b>Emotionale Intelligenz</b></p> <p>Emotionale Intelligenz bezeichnet Eigenschaften und Fähigkeiten, die den Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen betreffen. Zum einen ist dies die nach innen gerichtete Fähigkeit der Selbsterkenntnis, die wiederum die Grundlage dafür ist, die Gefühle und Befindlichkeiten Dritter zu erkennen und in der geeigneten Art und Weise damit umzugehen.</p>
<p><b>Mobilität</b></p> <p>Die auf räumliche Aspekte bezogene Mobilität ist keine Eigenschaft oder Fähigkeit im eigentlichen Sinne, sondern eher die Bereitschaft zur räumlichen Veränderung. Dennoch wird Mobilität als eine Schlüsselqualifikation bezeichnet, da sie eine grundlegende Veränderungsfähigkeit voraussetzt.</p>		

Aus der detaillierten Betrachtung der unterschiedlichen Eigenschaften, Fertigkeiten und Kenntnisse, die als Schlüsselqualifikationen gelten, geht hervor, dass diese sehr schwer in einer klassischen Lernsituation zu vermitteln sind. Seminare oder sogenannte „Frontshows“ dienen in erster Linie der Vermittlung von Fachwissen und dienen nur sehr begrenzt der Schulung von Soft Skills. Instrumente und Maßnahmen, die sich auf Soft Skills fokussieren, erfordern die Identifizierung neuer Lernumgebungen und Methoden sowie eine individuelle Planung. Derartige Maßnahmen sind häufig sehr kostenintensiv, während sich ihr Erfolg aber nur sehr schwer quantifizieren lässt (Mohr et. al 2003, 4 f.).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass angesichts der hohen Bedeutung von Mitarbeitern bzw. des Humankapitals für den Unternehmenserfolg und vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels und des Wandels des wirtschaftlichen Wettbewerbs (vgl. Kapitel 2.4.2 und 3.4) die strategische Personalentwicklung gegenwärtig im Mittelpunkt der Personalarbeit eines Unternehmens steht. Die Personalentwicklung muss die Anforderung erfüllen, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten und zu erhöhen, sowie die Schlüsselqualifikationen auf- und ausbauen, die zur Bewältigung unternehmensstrategisch begründeter Leistungsanforderungen benötigt werden (vgl. Ryschka et al. 2005, 18). Im nächsten Abschnitt wird untersucht, ob und inwiefern Corporate Volunteering dazu beitragen kann, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

## **4. CORPORATE VOLUNTEERING IN DER PERSONALARBEIT – DAS ÖKONOMISCHE ARGUMENT**

Der dritte Teil beschäftigt sich mit der Relevanz von Corporate Volunteering für die Personalarbeit und damit dem ökonomischen Argument. Untersucht wird, ob und wie Corporate Volunteering zur Erfüllung personalwirtschaftlicher Anforderungen beitragen kann.<sup>21</sup>

### **4.1. Die Merkmale der Einsatzvarianten**

Das Spektrum des Engagements im Rahmen von CV ist sehr breit angelegt. Kernelemente sind zum einen das „Volunteering“, also die Gemeinnützigkeit und zum anderen der Begriff des „Corporate“, der auf eine aktive Rolle von Unternehmen verweist. Während finanzielle und materielle Ressourcen ergänzenden Charakter haben, stehen beim CV explizit die Humanressourcen eines Unternehmens im Vordergrund (vgl. Schubert 2002, 17). Durch CV übernehmen die Mitarbeiter eines Unternehmens eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten im gemeinnützigen oder wohltätigen Bereich.

Dabei entscheiden Merkmale wie das Ausmaß der Beteiligung des Unternehmens, die Auswahl und Anzahl der beteiligten Mitarbeiter, die Wahl des Aufgabenbereichs und des Ortes sowie die Intensität und die Dauer des Engagements in hohem Maße darüber, welche Wirkungen das Corporate Volunteering hat und welche Funktion es erfüllt. Unternehmen können entweder das bereits vorhandene freiwillige Engagement ihrer Mitarbeiter aufgreifen und sich daran beteiligen oder ein eigenes CV-Programm initiieren und ausgestalten. Sie können alle Mitarbeiter integrieren oder sich an eine bestimmte interne Zielgruppe wenden. Die Aufgabenbereiche reichen von handwerklichen, physischen oder organisatorischen Einsätzen über die reale Tätigkeit mit Klienten der Sozialarbeit bis hin zur Projektplanung und -durchführung oder Übernahme von Managementaufgaben mit Führungsverantwortung. Auch die Intensität und Dauer eines CV-Einsatzes kann stark variieren. Tageseinsätze sind ebenso vorstellbar wie ein Stundenkontingent, das den Mitarbeitern neben der laufenden Berufstätigkeit für das Engagement eingeräumt wird. Schließlich ist auch ein temporärer Ausstieg aus dem Berufsalltag von einigen Tagen bis hin zu mehreren Monaten (oder sogar Jahren) denkbar (vgl. Littmann-Wernli 2002, 25-28; Schöffmann 2003, 116-137; Backhaus-Maul 2003, 93 ff.).

Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Arten des CV in der variantenreichen Praxis sowie der Überschneidungen bei der jeweiligen Ausgestaltung ist eine Präzisierung der Wirkung und des Nutzens erst im Einzelfall möglich.

---

<sup>21</sup> Da die Personalentwicklung als zentrale Aufgabe der Personalarbeit verstanden wird und um zu verhindern, dass Personalentwicklung missverstanden und lediglich auf die Bildung (vgl. Kap. 3.3.2) reduziert wird, wird im Folgenden der Begriff Personalarbeit als Synonym verwendet.

## 4.2. Corporate Volunteering in der Praxis – Fallbeispiele

Um zu zeigen, ob und inwiefern CV ein Instrument der Personalarbeit ist, werden im Folgenden – angelehnt an die Differenzierungsvorschläge deutschsprachiger Publikationen – fünf Grundformen des CV vorgestellt und eingehend analysiert.

In einem ersten Schritt wird die jeweilige Form vorgestellt und daran anschließend ein Fallbeispiel<sup>22</sup> zur detaillierten Analyse der Wirkungen herangezogen. Basis hierfür sind leitfadengestützte Experteninterviews<sup>23</sup> mit den Personal- oder Programmverantwortlichen von Unternehmen, die bereits längerfristige Erfahrungen mit CV haben, sowie darüber hinausgehende Informationen, die der Verfasserin teilweise von den Gesprächspartnern zur Verfügung gestellt wurden.

Im Einzelnen werden untersucht:

- „16-Stunden-Programm“, Ford-Werke GmbH
- „Global Day of Caring“, Dr. Mann Pharma/Bausch & Lomb
- „Aktiv-Projekte“, Siemens Management Consulting
- „TeleMentoring“ & „FAIRNETZEN“, BOV AG
- „Ulysses“, PriceWaterhouseCoopers International
- „TÜREN öffnen“, Siemens AG Automation and Drives

Die Auswahl dieser Fälle geht auf eine gezielte Recherche<sup>24</sup> nach Corporate-Volunteering-Programmen zurück, die von dem jeweiligen Unternehmen im Kontext der Personalarbeit eingesetzt werden. Zunächst sollten nur CV-Programme analysiert werden, die personalwirtschaftlich motiviert sind. Da im Laufe der Recherche festgestellt wurde, dass dies nur selten der Fall ist, wurden auch Beispiele in die Untersuchung einbezogen, die erst in ihrem Ergebnis einen klaren Bezug zu den Zielen der Personalarbeit aufweisen und von den Unternehmen nun auch stärker unter den entsprechenden Gesichtspunkten betrachtet werden.

Im Rahmen der Fallbeispiele wird zunächst erläutert, wie das CV-Programm in dem jeweiligen Unternehmen entstanden ist und wie es ausgestaltet wurde. Dann werden die spezifischen personalwirtschaftlichen<sup>25</sup> Anforderungen an das jeweilige Unternehmen erläutert und analysiert, ob und inwiefern das CV-Programm dazu beiträgt, diese Anforderungen zu erfüllen. Abschließend wird darauf eingegangen, welcher über die personalwirtschaftlichen Überlegungen hinausgehende Nutzen für das Unternehmen mit

---

<sup>22</sup> Bei einer Form des CV, dem Aktionstag, wurden zwei Beispiele untersucht, da sich kurz vor Abschluss der Untersuchung die Gelegenheit ergeben hat, einen Fall zu ergänzen, der das CV systematisch in die Personalarbeit integriert. Zugunsten der Erkenntnis und im Sinne der praktischen Relevanz der Arbeit wurde daher die Systematik hintangestellt.

<sup>23</sup> Die Interviews wurden im Juli 2006 telefonisch durchgeführt und dauerten jeweils ca. eine Stunde. Die anschließend verfassten Gesprächsprotokolle wurden allen Interviewpartnern im Nachgang zugeschickt und von allen freigegeben.

<sup>24</sup> Neben dem Internet, Zeitungen und Zeitschriften wurden dazu auch Fachpublikationen (Personal, CC, CSR) herangezogen sowie Gespräche mit Experten aus dem Bereich CC geführt.

<sup>25</sup> Die spezifischen Anforderungen an die Personalarbeit des jeweiligen Unternehmens wurden in den Interviews explizit abgefragt. Nicht zuletzt, um die Erkenntnisse aus dem vorangegangenen Kapitel zu überprüfen.



dem Einsatz des CV einhergeht und wie die weiteren Perspektiven für das Programm eingeschätzt werden.

Die Redundanzen in den Fallbeispielen sind auf vergleichbare Erfahrungen oder Einschätzungen der verschiedenen Interviewpartner zurückzuführen und durchaus gewollt.

#### *4.2.1. Engagementunterstützung und -förderung*

Die Unterstützung oder Förderung des individuellen Engagements der Mitarbeiter durch Unternehmen wird häufig nicht als CV verstanden, sondern als eine innovative Art des Spendenwesens in den Bereich des Corporate Giving eingeordnet (vgl. Lang & Solms-Nebelung 2005, 4). Aus Sicht der Autorin handelt es sich hier um einen Überschneidungsbereich von Corporate Giving und Volunteering, wobei die zentrale Rolle der Unternehmensmitarbeiter eine Zuordnung zum CV rechtfertigt.

Eine Form der Unterstützung von vorhandenem gemeinnützigem Mitarbeiterengagement ist das sogenannte „Matching“ („Matched Giving“). Dabei handelt es sich um eine „Komplementärspende“ des Unternehmens an diejenige Organisation, für die sich ein oder mehrere Mitarbeiter bereits engagieren. Weitere Möglichkeiten zur Engagementunterstützung bestehen in der Gewährung flexibler Arbeitszeiten bis hin zur Freistellung oder der Erlaubnis zur Nutzung der betrieblichen Infrastruktur, um eine ehrenamtliche Tätigkeit auszuüben. Einige Unternehmen fördern das Engagement ihrer Mitarbeiter zusätzlich durch die Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen oder richten innerbetriebliche Informationsstellen („Clearing-Houses“) ein, die auf potentielle Engagementmöglichkeiten hinweisen (vgl. Schrader 2003, 46; Bachkaus-Maull 2003, 93 f.).

Wenn der Ursprung für gemeinnütziges Engagement nicht auf die Initiative des Unternehmens sondern, wie hier, primär auf die Mitarbeiter selbst zurückgeht, ist der gestaltende Einfluss des Unternehmens zunächst verhältnismäßig gering. Trotzdem kann ein Unternehmen durch die Art und das Ausmaß seiner Beteiligung einen gewissen Einfluss auf die Wirkung dieser Form des CV nehmen. Die Initiative für das Engagement soll derweil bewusst von den Mitarbeitern ausgehen und ihren individuellen Interessen entsprechen. Die Intention des Unternehmens richtet sich dabei in der Regel nicht auf personalwirtschaftliche Entwicklungsziele des einzelnen Mitarbeiters, sondern auf die Steuerung des Verhältnisses zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern (vgl. Littmann-Wernli 2001, 34 f.).

So stellt die Engagementunterstützung und -förderung implizit eine Anerkennung und damit Wertschätzung des gemeinnützigen Einsatzes der Mitarbeiter dar. Das Unternehmen signalisiert die Bereitschaft, Anliegen seiner Mitarbeiter sowie ihre Fähigkeiten aus einer neuen Perspektive wahrzunehmen und sich dafür einzusetzen. Wird die Anerkennung darüber hinaus z.B. im Zuge der internen Berichterstattung, durch Auszeichnungen oder die Berücksichtigung in Zielvereinbarungen explizit thematisiert, erhöht sich der Grad der Beteiligung des Unternehmens und seiner Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Schrader 2003, 46 f.; Schöffmann 2003, 135; Backhaus-Maull 2003, 93 f.). Die Funktion besteht darin, der Handlungsbereitschaft des Unternehmens und dessen Sensibilität gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft Ausdruck zu verleihen.

*Fallbeispiel: Das „16-Stunden-Programm“ der Ford-Werke GmbH<sup>26</sup>*

(Interview mit Norbert Krüger, Manager Corporate Citizenship, Ford-Werke GmbH)

(a) Das Unternehmen, die Entstehung und die Ausgestaltung des CV-Programms

Die Ford-Werke GmbH ist die deutsche Niederlassung der US-amerikanischen Ford Motor Company. Seit dem Jahr 2000 bietet das Unternehmen mit Stammsitz in Köln den rund 20.000 Beschäftigten die Möglichkeit, sich für 16 Stunden pro Jahr im Rahmen von Corporate-Volunteering-Projekten gemeinnützig zu engagieren. Das „16-Stunden-Programm“ geht auf die Initiative des Vorsitzenden und Generaldirektors der Ford Motor Company (Bill Ford) zurück: "Wir sehen keinen Konflikt zwischen geschäftlichem Erfolgsstreben sowie sozialem und umweltpolitischem Engagement. Für mich ist der Unterschied zwischen einem guten und einem herausragenden Unternehmen der folgende: Ein gutes Unternehmen bietet exzellente Produkte und Dienstleistungen – ein herausragendes bietet exzellente Produkte und Dienstleistungen und ist gleichzeitig bestrebt, eine bessere Welt zu schaffen." (Bill Ford 1999 zit. in Krüger 2005)

Angesichts der Initiative der obersten Konzernleitung wurde das Projekt von Beginn an angemessen institutionalisiert. So wurde im Jahr 2000 die Corporate-Citizenship-Abteilung gegründet und die Verantwortung für die Umsetzung des „16-Stunden-Programms“ dem Leiter dieser Abteilung<sup>27</sup> übertragen. Im Rahmen des Programms können sich die Mitarbeiter im Umfeld ihres Arbeitsplatzes oder Wohnorts ehrenamtlich engagieren. Das Unternehmen setzt thematische Prioritäten, eröffnet Kontakte zu gemeinnützigen Organisationen und hält ein breites Projektangebot vor. Zunächst wurden CV-Projekte aus dem Bereich Umwelt und Naturschutz angeboten. Gemäß den Interessen und Anregungen der Mitarbeiter kamen im Laufe der Zeit die Bereiche Soziales und Gesundheit, Bildung und Wissenschaft, Sport, Kunst und Kultur sowie Hilfs- und Rettungsdienste hinzu. Explizit ausgeschlossen sind religiöses und politisches Engagement sowie Engagement „aus Eigennutz“ (z.B. Elternprojekte an der Schule des eigenen Kindes o.Ä.).

Im Rahmen der Projekte werden gemeinwohlorientierte Institutionen begünstigt, bzw. das Engagement findet in Zusammenarbeit mit einem Partner aus dem gemeinnützigen Bereich statt. Beispiele für CV-Projekte sind der Bau eines Sinnesgartens für die Bewohner der Heimstatt Adolph Kolping e.V. in Solingen in Kooperation mit der Caritas, ein Feriensport-Projekt für 160 Kölner Kinder und Jugendliche, das Ford-Mitarbeiter in Kooperation mit dem „Bündnis für Köln“ organisierten oder die europäische Zusammenkunft des Progeria Family Circle e.V.<sup>28</sup>, das Ford-Graduate-Trainees organisierten (vgl. Krüger 2005, 14 ff.). Die Kommunikation und das Management der Vielzahl von Projekten erfolgt durch eine Intranetlösung. Die Mitarbeiter können eigene Projekte in das Intranet einstellen, die freigegeben werden, sofern sie den genannten Kriterien entsprechen. Zudem finden die

---

<sup>26</sup> Sofern nicht anders angegeben beziehen sich die Aussagen auf das Interview.

<sup>27</sup> Norbert Krüger

<sup>28</sup> Progerie (oder das Hutchinson-Gilford-Syndrom) ist eine seltene Erbkrankheit, die ein vorzeitiges, überschnelles Altern verursacht und zu einer vorzeitigen Vergreisung von Kinder führt (vgl. Wikipedia 2006).

Mitarbeiter im Intranet Anregungen zum Engagement in den vorstellten Projekten. Mittlerweile haben zwischen 3.000 und 4.000 Mitarbeiter an dem „16-Stunden-Programm“ teilgenommen, das prinzipiell freiwillig ist. Häufig nutzen Abteilungen das 16-Stunden-Programm auch für ein „Teambuildings-Projekt“. In diesem Fall ist die Freiwilligkeit in Frage gestellt, nicht jedoch die Gemeinnützigkeit.

Das CV von Ford ist eine Maßnahme zur Verwirklichung der Unternehmensleitlinien. Mit dem Ziel „to strive for a better world“ ([www.ford.com](http://www.ford.com)) ist der zentrale Aspekt des Programms das „Helfen“. Dabei sollen die Projekte

- Vorteile für die Mitarbeiter (z.B. prägendes Erlebnis, soziale Kompetenz, Teamorientierung, Horizonterweiterung, gutes Gefühl, geholfen zu haben etc.),
- Vorteile für die gemeinnützige Institution (z.B. Know-how-Transfer, tatkräftige Unterstützung, Aufmerksamkeit),
- Vorteile für die Gesellschaft (Aufbau von Sozialkapital) sowie
- Vorteile für das Unternehmen (Zusammenwachsen der „Ford-Family“, Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter; Identifikation und Mitarbeiterbindung, Erhöhung der Reputation) schaffen.

Sowohl die Vorteile für die Mitarbeiter als auch die Vorteile für das Unternehmen beinhalten personalwirtschaftliche Aspekte. Dennoch wird das 16-Stunden-Programm weder als gezieltes Instrument der Personalarbeit verstanden noch systematisch in diese integriert. Nicht zuletzt deshalb, weil Mitarbeiter unter den genannten Bedingungen selbständig über die Ausgestaltung des freigestellten Zeitraums entscheiden sollen. Eine Ausnahme bildet in gewissem Sinne das erwähnte gemeinsame Engagement von Abteilungen, das auf die Teambuilding abzielt.

#### (b) Mitarbeiter im Fokus: Bedeutung, Anforderungen und Aufgaben

Als Industrieunternehmen ist Ford sehr personalintensiv und den Mitarbeitern wird seit jeher eine hohe Bedeutung beigemessen. Während früher Fach- und Methodenwissen dominierten, stellen heute soziale Kompetenzen wie Engagementbereitschaft, Kooperationsfähigkeit und die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung wesentliche Qualifikationen dar, die für die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter entscheidend sind. Da das Unternehmen seine Mitarbeiter weltweit einsetzt, sind auch Flexibilität und Mobilität wichtig. Um zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter diesen Anforderungen gewachsen sind, muss die Personalarbeit selbst flexibel genug sein, um auf die Bedürfnisse und Erfordernisse der Mitarbeiter in angemessener Art und Weise eingehen zu können. Die Schlüsselaufgaben der Personalarbeit bestehen darin, geeignete Instrumente einzusetzen, um die Mitarbeiter in ihren sozialen Kompetenzen weiterzuentwickeln und ihre Motivation zu erhalten bzw. zu erhöhen. Da finanzielle Anreize nur zu Beginn der Berufstätigkeit motivierend auf Mitarbeiter wirken und hohe Karriereoptionen bei dem Geschäftsmodell weder für jeden Mitarbeiter möglich noch von jedem erwünscht sind, muss auf andere Weise herangegangen werden. Es ist von zentraler Bedeutung, dass die Wertschätzung der Mitarbeiter Ausdruck in besonderen Formen von Belohnung und Anerkennung („Rewards & Recognition“) findet. Da

dem Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern wie BMW sehr viel weniger Initiativbewerbungen zugehen, ist es gegenwärtig für Ford von Bedeutung, seine Attraktivität für Bewerber zu erhöhen, um die Verfügbarkeit von qualifiziertem Nachwuchs für das Unternehmen sicherzustellen. Insbesondere, da die Personalabteilung beklagt, dass das Bildungsniveau von Bewerbern und neuen Mitarbeitern zum Teil sehr schlecht ist und sich seit Jahren sukzessive verschlechtert.

(c) Der Nutzen des „16-Stunden-Programms“ – aus Sicht der Personalarbeit...

Das CV stellt bei Ford kein auslösendes Moment für gesellschaftliches Engagement dar, dieses spielt bei dem Unternehmen unabhängig davon eine wichtige Rolle. Es handelt sich jedoch um eine innovative Form des Engagements und ein nachhaltiges Instrument, das außergewöhnliche Ereignisse schafft, die lange in positiver Erinnerung bleiben. Mit gewissen Einschränkungen eignen sich die CV-Projekte vor diesem Hintergrund zur Bewältigung von personalwirtschaftlichen Schlüsselaufgaben. Kompetenzen, die für die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter als unabdingbar gelten (Menschenführung, soziale Kompetenz) werden in der Ausbildung (Schule, Universität) nicht gelehrt. Hier eignet sich das CV sehr gut, um zu einer entsprechenden Personalentwicklung beizutragen und es ist hierfür sehr viel besser geeignet als beispielsweise ein „Outdoor-Training“<sup>29</sup>. Der gemeinnützige Faktor ist dabei der wesentliche Vorteil, da er das Gefühl der Sinnhaftigkeit vermittelt, indem die Mitarbeiter mit realen Situationen und Problemen in Berührung kommen und dazu beitragen, Abhilfe zu schaffen.

Indem die Entscheidung über den Zweck und die Art des Engagements den Mitarbeitern weitestgehend freigestellt ist, werden individuelle Entscheidungen ermöglicht und persönliche Interessen der Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt. Dies drückt nicht zuletzt die Wertschätzung aus, die Mitarbeitern entgegengebracht wird. Zugleich werden die Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiter gefördert, da Ford die Mitarbeiter freistellt und diesen Werkzeuge und Infrastruktur überlässt. Die Beschaffung weiterer finanzieller Mittel ist von den Mitarbeitern jedoch selbständig zu leisten. Einen weiteren Nutzen haben Projekte, die von mehreren Mitarbeitern gemeinsam ausgeführt werden. Das gemeinsame Engagement, abteilungsintern oder abteilungsübergreifend, stärkt den Teamgeist, verstärkt die Identifikation mit dem Unternehmen („Ford-Family“) und die Bindung an dieses.

(d) ...und darüber hinaus

Die Projekte, für die das Unternehmen bereits unterschiedliche Preise und Auszeichnungen<sup>30</sup> erhalten hat, werden im Rahmen einer positiven Presseberichterstattung thematisiert. Überdies ist Ford durch sein gesellschaftliches Engagement in Netzwerke und Gremien der Zivilgesellschaft (BBE, NRW Ehrenamtsnachweis etc.) integriert. Auf diese

<sup>29</sup> Unter „Outdoor-Training“ („Outdoor-Maßnahme/-Projekt“) versteht man die Weiterbildung von Mitarbeitern durch das „Lernen durch Erfahrung“ in der freien Natur und außerhalb gewohnter Aufgaben und vertrauter formaler Sozialzusammenhänge. (vgl. Mohr et al. 2004, 14)

<sup>30</sup> Auszeichnung zum Agenda 21-Best-Practice-Beispiel; Sonderpreis für Unternehmensengagement im Rahmen des Kölner Ehrenamtswettbewerbes; zweifache Nominierung für den Preis „Freiheit und Verantwortung“ der gleichnamigen Initiative (vgl. Krüger 2005b, 18/workshop).

Weise leistet das 16-Stunden-Programm einen erheblichen Beitrag zu einem glaubwürdigen Image eines verantwortungsbewussten Unternehmens im gesellschaftlichen Umfeld und trägt zur Sicherung und Verbesserung der Reputation<sup>31</sup> bei. Nicht zuletzt ist das Programm eine Art Anschubfinanzierung des Unternehmens für ein weitergehendes gemeinnütziges Engagement der Mitarbeiter. Mit all diesen Aspekten trägt das 16-Stunden-Programm entschieden dazu bei, die Vision zu verwirklichen, dass Ford von der Gesellschaft als „good corporate citizen“ anerkannt wird (vgl. Krüger 2005a, 18).

Vor diesem Hintergrund und angesichts der starken Institutionalisierung ist davon auszugehen, dass das Programm weiterhin Bestand haben und zukünftig durch eine sukzessive Einbindung weiterer Mitarbeiter ausgeweitet wird. Davon abgesehen wird eine zunehmende „Professionalisierung“ angestrebt. Angedacht ist eine Evaluierung des Programms sowie eine stärkere Einbindung in Marketing und Kommunikation.

#### 4.2.2. *Aktionstage*

Eine vom Unternehmen initiierte, zeitlich eng eingegrenzte Tätigkeit für einen gemeinnützigen Zweck ist der Aktionstag. Ein charakteristisches Merkmal von Aktionstagen ist das Engagement in Aufgabenbereichen, die sich stark vom beruflichen Tätigkeitsfeld unterscheiden. In der Regel handelt es sich um handwerkliche, physische oder organisatorische Aufgaben, wie die Mithilfe beim Bau, der Reparatur oder Reinigung von gemeinnützigen Einrichtungen oder die Organisation und Betreuung von Ausflügen und weiteren Freizeitaktivitäten mit benachteiligten oder behinderten Menschen (Littmann-Wernli 2002, 25; Schöffmann 2003, 127 f.).

In Bezug auf die Zielgruppe im Unternehmen können sich Aktionstage entweder an Mitarbeiterteams wenden, die auch im beruflichen Alltag zusammenarbeiten oder es werden Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen oder Bereiche bzw. die Gesamtbelegschaft zu Teams zusammengeführt. Im Sinne einer wohltätigen Sache in einem ungewohnten Aufgabenbereich zusammenzuarbeiten, ist eine neue Herausforderung für ein Team, unabhängig davon, ob es sich aus Mitarbeitern einer Abteilung oder verschiedenen Unternehmensbereichen zusammensetzt. Zur bestmöglichen Erfüllung der gemeinnützigen Aufgabe bedarf es der Kooperation und effektiven Zusammenarbeit aller, wobei formale Hierarchien des Unternehmensalltages und die spezifischen beruflichen Kompetenzen Einzelner in den Hintergrund treten. Dies schafft die Gelegenheit, kommunikative und soziale Fähigkeiten in einem ungewohnten zwischenmenschlichen Kontext zu üben und jenseits üblicher formaler Zusammenhänge Kompetenzen einzusetzen. So ergeben sich gegebenenfalls Situationen, in denen Vorgesetzte sich in das Team einordnen, während die Instruktion und Leitung von im Unternehmen untergeordneten Mitarbeitern übernommen

---

<sup>31</sup> Unter Reputation versteht man das von anderen wahrgenommene Ansehen. Das Image reflektiert die Identität und somit das Selbstverständnis und die Charakteristika einer Person oder Institution. Die beobachtete Reputation ist ein Feedback auf das erwünschte bzw. angestrebte Image. Mit der erzielten Reputation wird die Frage beantwortet, wie die Person oder Institution wahrgenommen wird, und inwiefern das angestrebte Image erreicht wurde (Schwalbach 2004, 2).

wird. Ein Aktionstag führt in der Regel zu einem unmittelbaren, sichtbaren Erfolgserlebnis (z.B. ein Spielplatz ist gebaut) und die Beteiligten machen die Erfahrung, gemeinsam etwas geschafft zu haben, das zudem benachteiligten Menschen zugute kommt.

Eine Variante dieser Engagementform stellt sich aus Sicht des Unternehmens dar, wenn neben der Aktionsphase auch die Vorbereitung des Tages in das CV integriert wird. Eine Gruppe von Mitarbeitern kann mit der Planung und Organisation des Einsatzes, von der Auswahl der gemeinnützigen Institution über die Aufgabendefinition und Ablaufplanung bis hin zur Beschaffung der erforderlichen Mittel und Materialien, betraut werden. Damit umfasst diese Form des CV auch den Aufgabenbereich des Projektmanagements und ermöglicht die Schulung fachlicher Fähigkeiten in den Bereichen Planung, Koordination und Organisation (Littmann-Wernli 2002, 25; Schöffmann 2003, 127 f.). Vom personalwirtschaftlichen Grundgedanken her ähnelt der Aktionstag einem „Outdoor-Training“, allerdings mit dem essentiellen Unterschied, dass die Aufgabe nicht konstruiert ist, sondern einen realen Zweck erfüllt. Damit erhält der Einsatz für alle Beteiligten eine besondere Sinnhaftigkeit und nutzt nicht zuletzt der gemeinnützigen Einrichtung, der die Erfüllung der jeweiligen Aufgabe aus eigenen Kräften und Mitteln nicht möglich wäre (vgl. Schöffmann 2003, 126 f.; Littmann-Wernli 2001, 55 f.).

Als sinnvolle Unterbrechung der laufenden Arbeitstätigkeit mit erkennbarem Mehrwert für einen guten Zweck fördern Aktionstage die Zufriedenheit der Beteiligten, wirken sich positiv auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus, schaffen informelle Kontakte jenseits formaler Hierarchien und tragen damit dazu bei, das Betriebsklima zu verbessern und die Unternehmenskultur zu fördern. Häufig werden daher Aktionstage eingesetzt, um neue Einheiten zusammenzuführen wie im Fall von Unternehmensfusionen oder Standortverlagerungen. Überdies bieten Aktionstage auch die Gelegenheit zur Schulung von individuellen und Teamkompetenzen (Littmann-Wernli 2001, 55). Letztlich ist die positive Erfahrung aus einem Aktionstag häufig ein Auslöser für ein kontinuierliches gemeinnütziges Mitarbeiter- und Unternehmensengagement (Backhaus-Maull 2003, 89 und 94).

*Fallbeispiel: „Global Day of Caring“ der Dr. Mann Pharma, Bausch & Lomb<sup>32</sup>*

(a) Das Unternehmen, die Entstehung und die Ausgestaltung des CV-Programms

Dr. Mann Pharma ist die deutsche Tochtergesellschaft der auf Augenheilkunde spezialisierten Firmengruppe Bausch & Lomb Inc. mit Sitz in Rochester NY/USA. Die Personalarbeit für die sogenannte DAS-Region mit insgesamt 1000 Mitarbeitern an den Bausch & Lomb - Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz, sowie den Pharma-Vertriebsstandorten in Osteuropa wird vom Stammsitz der Dr. Mann Pharma in Berlin gesteuert. Am 29. April 2004 wurde in dieser Region erstmalig ein Aktionstag, der „Global Day of Caring“ durchgeführt. Anlass für die Übertragung dieser in den USA traditionellen Engagementform auf alle Tochtergesellschaften der Firmengruppe war das 150-jährige Firmenjubiläum von Bausch & Lomb und eine Neupositionierung der

---

<sup>32</sup> Sofern nicht anders angegeben beziehen sich die Aussagen auf das Interview.

Unternehmensmarke, die stärker in das Blickfeld von Kunden und Verbrauchern gerückt werden sollte. In den USA ist die Idee der Corporate Citizenship und des Mitarbeiterengagements zu wohltätigen Zwecken fester Bestandteil der Unternehmenskultur und basiert auf den Unternehmensrichtlinien und der Verpflichtung auf ethische Prinzipien (vgl. Kleesattel & Schmitz 2005, 121). Der Gedanke zur Ausweitung des „Global Day of Caring“ auf die gesamte Firmengruppe war zunächst ein Versuch – „Gute Idee, mal sehen was daraus wird“ (Dr. Mann Pharma/Bausch & Lomb 2006) – und wurde an den DAS-Standorten überraschend positiv aufgenommen.

Nach einem erfolgreichen Auftakt findet nunmehr jährlich ein solcher Aktionstag statt, an dem jeder Mitarbeiter freiwillig teilnehmen kann, sofern es die betrieblichen Bedürfnisse zulassen. Am Standort Berlin mit ca. 450 Mitarbeitern haben 2004 und 2005 ca. 80 und 2006 ca. 40 Mitarbeiter daran teilgenommen. Dabei war das grundsätzliche Interesse der Mitarbeiter an einer Teilnahme höher als die gegebenen Möglichkeiten. Einige Mitarbeiter konnten aufgrund betrieblicher Erfordernisse (z.B. Produktion) nicht teilnehmen, während andere grundsätzlich gerne teilnehmen wollten, aber mit der Form des Engagements – Betreuung von behinderten, kranken oder pflegebedürftigen Menschen – aus persönlichen Gründen nicht zurecht kommen. In allen drei Jahren wurde der „Global Day of Caring“ gemeinsam mit dem Johannesstift, einer renommierten diakonischen Einrichtung durchgeführt, die sich in unmittelbarer Nachbarschaft zum Unternehmensstandort Berlin Spandau befindet. In kleinen Teams unterstützten die Mitarbeiter der Dr. Mann Pharma/Bausch & Lomb die Arbeit in den Behindertenwerkstätten, kümmerten sich um Körper- und Mehrfachbehinderte, sortierten Kleiderspenden gemeinsam mit behinderten Menschen oder reparierten Fahrräder und Rollstühle.

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der „Global Days of Caring“ ist dabei die langfristige Planung<sup>33</sup>. Unter Federführung der Personalabteilung, erfolgt die Vorbereitung in Projektgruppen an den Standorten. Hier wird über die Projektauswahl entschieden, die Durchführung organisiert und die Teilnehmer werden auf die konkreten Aufgaben in den entsprechenden Projekten vorbereitet. Die interne Kommunikation zum „Global Day of Caring“ des Konzerns weltweit wird am Standort der Muttergesellschaft in Rochester/NY USA koordiniert.

#### (b) Mitarbeiter im Fokus: Bedeutung, Anforderungen und Aufgaben

Mitarbeiter haben für das Unternehmen einen hohen Stellenwert und ihre Bedeutung für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und ökonomischem Erfolg hat zugenommen. Das Unternehmen steht unter hohem Wettbewerbsdruck und kann ohne gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter nicht erfolgreich sein. Unter diesen Umständen werden den Mitarbeitern hohe Leistungen abverlangt und es ist eine zentrale Aufgabe der Personalarbeit, Möglichkeiten zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu identifizieren. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass sie nicht nur geben, sondern vom Unternehmen auch etwas zurückbekommen. Eine fehlende Anerkennung führt zu Unzufriedenheit und wirkt sich negativ auf das Betriebsklima aus. So haben beispielsweise höhere Fehlzeiten demotivierter

---

<sup>33</sup> Die Vorbereitungen begannen bereits ein Jahr vor dem Aktionstag.

Mitarbeiter nicht nur negative monetäre Auswirkungen sondern beeinträchtigen zugleich die Motivation und Leistung anderer Mitarbeiter.

Um einer derartigen Entwicklung entgegenzuwirken, müssen wirksame Möglichkeiten identifiziert werden, die den Mitarbeitern die Wertschätzung des Unternehmens vermitteln. Finanzielle Aspekte sind in dieser Hinsicht zwar wichtig, reichen jedoch nicht aus, da sie nur kurzfristige Zufriedenheit schaffen. Wichtiger ist es, mit den Mitarbeitern in den Dialog zu treten um individuelle Ziele und Bedürfnisse zu erkennen und berücksichtigen zu können. Dies ist die Basis für eine gute Beratungsleistung und die Schaffung spezifischer Entwicklungsmöglichkeiten, die unter Beachtung der Interessen des Mitarbeiters etwaige Lücken zwischen den Leistungsanforderungen und der Leistungsfähigkeit schließen können. Bei der Erfüllung dieser Aufgaben haben Führungskräfte eine bedeutende Funktion, sowohl als Zielgruppe der Personalarbeit als auch in ihrer Rolle als Vorbild für die Mitarbeiter.

Bei Dr. Mann Pharma/Bausch & Lomb gelten sogenannte „cultural drivers“ als Schlüsselqualifikationen für die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Diese Schlüsselqualifikationen zu entwickeln und zu fördern ist die zentrale Aufgabe der Personalarbeit. Als Bestandteil jeder Zielvereinbarung von Führungskräften und allen anderen Mitarbeitern und einer jährlichen qualitativen Mitarbeiterbeurteilung haben diese Qualifikationen einen hohen Stellenwert. Daher sollen sie an dieser Stelle stichpunktartig aufgelistet werden (vgl. Kleestattel & Schmitz 2005, 122).

„Cultural drivers“:

- „Externer Fokus“ (Übernahme von Verantwortung für Informationen von und an alle externen Beteiligten in relevanten Prozessen; persönliche Verantwortung für Kundenzufriedenheit, umfassende Kenntnis des Wettbewerbs etc.);
- „Offener und ehrlicher Dialog“ (Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Kritikfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, emotionale Intelligenz);
- „Disziplinierte Herangehensweise, die auf Fakten beruht“ (Fach- und Methodenwissen, analytische Fähigkeit, Dialogfähigkeit, Risikobereitschaft auf Basis von Wissen);
- persönliche Übernahme von Verantwortung in Bezug auf die Arbeit als „Ein Team“ (Verantwortungsbewusstsein, Teamgeist und Kooperationsbereitschaft, Kritikfähigkeit, Initiative, Selbstkompetenz);
- „Mehr (Leistung) mit Weniger (Aufwand) erreichen“ (Effizienzstreben, Ergebnisorientierung, Führungsqualitäten, Vorbildfunktion);
- „Rastlose Unzufriedenheit“, kontinuierliches Streben nach Verbesserung (Initiative und Unternehmergeist, Führungsqualitäten, Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft);
- genauer („Laser Like“) Fokus auf das, was wichtig ist (Priorisierung, Fokussierung, Innovationsfähigkeit, analytische Fähigkeiten);

(vgl. Kleesattel & Schmitz 2005, 121)



(c) Der Nutzen des „Global Day of Caring“ – aus Sicht der Personalarbeit...

Das CV im Rahmen des „Global Day of Caring“ der Dr. Mann Pharma/Bausch & Lomb wird gezielt auf diese Anforderungen der Personalarbeit abgestimmt und von Personalverantwortlichen als ein Instrument gesehen, das erheblich zur Erfüllung der genannten Aufgaben beiträgt. Durch Einblicke in die soziale Arbeit trägt der „Global Day of Caring“ aus individueller Perspektive zu einer Veränderung des Problembewusstseins bei und stellt eine persönliche Bereicherung dar. Die Mitarbeiter bringen sich aus eigenem Interesse (Freiwilligkeit) in ein Projekt des Unternehmens ein und erfahren dabei eine leistungsunabhängige Anerkennung des Unternehmens. Überdies stellt ein solcher Tag eine „Entschleunigung“ dar, der insbesondere für Führungskräfte die Gelegenheit schafft, eigene Prioritäten und Verhaltensweisen zu reflektieren. Die unmittelbare Zusammenarbeit der Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen und verschiedener Hierarchien trägt dazu bei, Berührungspunkte abzubauen. Unabhängig von der Beziehungsebene im Unternehmen wird am „Global Day of Caring“ eine Aufgabe gemeinsam erledigt und der Beitrag des Einzelnen ist gleichwertig. Wenn die Mitarbeiter mit dieser Erfahrung wieder an ihre alltägliche Arbeit gehen, werden sie sich ihres eigenen Beitrags zum Unternehmenserfolg stärker bewusst. Zugleich wird aber auch das Bewusstsein für die Bedürfnisse anderer sensibilisiert und die Zusammenarbeit verbessert. Dies stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl sowie die Bindung an das Unternehmen und letztlich die Motivation, sich dafür einzusetzen. Der „Global Day of Caring“ ist ein „commitment“ des Unternehmens an die Mitarbeiter und an das Gemeinwohl, das ein verhältnismäßig hohes finanzielles Investment (Freistellungskosten für acht Arbeitsstunden pro Mitarbeiter) bedeutet und von den Mitarbeitern auch als solches wahrgenommen wird.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass der „Global Day of Caring“ die Identifikation mit dem Unternehmen und die Bindung an dieses verstärkt, positive Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hat und dazu beiträgt die Schlüsselqualifikationen oder „Cultural Drivers“ zu schulen (vgl. Kleesattel & Schmitz 2005).

(d) ...und darüber hinaus

Über diesen personalwirtschaftlichen Nutzen hinaus hat das Engagement einige weitere Vorteile für das Unternehmen. Konzernintern ist die deutsche Organisation das Zugpferd für das Engagement und hat sich damit als starker Partner der Muttergesellschaft erwiesen, der ein wichtiges Element der Unternehmenskultur vorantreibt. Am Standort Berlin ist ein enges Verhältnis zum gemeinwohlorientierten Partner, dem Johannesstift, entstanden. Die Kooperation wird von beiden Seiten als erfolgreich und bereichernd empfunden. Zudem haben sich daraus weitere Formen der Zusammenarbeit entwickelt, wie z.B. das Angebot zur Betriebsbesichtigung bei Dr. Mann Pharma für die Klienten des Johannesstifts. Der „Global Day of Caring“ findet darüber hinaus positive Erwähnung in der lokalen Presseberichterstattung und fördert die stärkere lokale Vernetzung des Unternehmens mit dem gesellschaftlichen Umfeld. Insgesamt trägt das Engagement somit erheblich dazu bei, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und die Reputation als gesellschaftlich verantwortliches

Unternehmen zu fördern (vgl. Kleesattel & Schmitz 2005, 123). Nicht zuletzt verstärkt dieses Engagement die Nähe zu Kunden und Verbrauchern und nimmt damit Einfluss auf das strategische Ziel des Re-Brandings des Unternehmens. Aufgrund der vielfältigen positiven Auswirkungen wird der „Global Day of Caring“ sicherlich langfristig Bestand haben (vgl. Kleesattel & Schmitz 2005, 125).

*Fallbeispiel: „Aktiv-Projekte“ der Siemens Management Consulting<sup>34</sup>*

(Interview mit Albrecht Wild, Vice President und CFO, Siemens Management Consulting)

(a) Das Unternehmen, die Entstehung und die Ausgestaltung des CV-Programms

Anders als beim „Global Day of Caring“ führen die Mitarbeiter der Siemens Management Consulting am Aktionstag ein gemeinsames ein Projekt durch. Die Siemens Management Consulting (SMC) ist die Inhouse-Management-Beratung der Siemens AG und berät alle Geschäftsbereiche sowie Landesgesellschaften der Siemens AG weltweit. Als Profit Center steht das Unternehmen bei der Projektakquisition im direkten Wettbewerb mit externen Unternehmensberatungen.

Der Anstoß für das gesellschaftliche Engagement ging von dem heutigen Vorstandsvorsitzenden der Siemens AG und damaligen Gründer und Leiter der SMC, Klaus Kleinfeld, aus. Auf dessen Initiative hin wurden zunächst Weihnachtsbasare veranstaltet, deren Erlöse vom Unternehmen verdoppelt und an eine soziale Institution gespendet wurden. In diesem Rahmen ist das Bedürfnis entstanden, sich in einer aktiveren Form für das Gemeinwohl einzusetzen. Die Idee zu den „Aktiv-Projekten“ stammt aus der positiven Erfahrung mit dieser Form des Engagements im Kontext einer Unternehmensfusion in den USA. Seit 1998 haben im Rhythmus von zwei Jahren mittlerweile vier „Aktiv-Projekte“ stattgefunden. Als Ausgleich für den fehlenden kontinuierlichen Kontakt der Mitarbeiter untereinander und zum Unternehmen, der durch den weltweiten Einsatz der SMC - Berater entsteht, veranstaltet die SMC halbjährlich eine offizielles Unternehmenstreffen. Jedes vierte dieser Treffen wird einen halben Tag für geschäftliche Angelegenheiten genutzt, während 1,5 Tage für ein „Aktiv-Projekt“ eingesetzt werden, an dem alle Mitarbeiter teilnehmen.

Bislang wurden durch „Aktiv-Projekte“ der Neuaufbau des Münchner Abenteuerspielplatzes Hasenberg (ABIX) (1998) realisiert, ein Feriencamp für Heimkinder im tschechischen Pribram errichtet (2000), in Bamberg ein therapeutischer Hochseilgarten (Teamparcours) aufgebaut und im vergangenen Jahr (2005) in Rosenheim ein Haus des Albert-Schweitzer-Familienwerks Bayern für traumatisierte Kinder fertiggestellt. Am letzten Beispiel soll die Dimension des Einsatzes verdeutlicht werden. So wurde dabei ein Haus vom Rohbau in einen bezugsfähigen Zustand versetzt, indem die Außenfassade teilweise mit Holz verschalt, Balkon, Carport und Pferdestall aufgebaut, 250 m Zaun gezogen, der Garten bepflanzt und ein Spielplatz mit Sandkasten angelegt wurde. Im Haus wurden 260m<sup>2</sup> Parkettboden verlegt, 55 Möbel auf- und die Küche eingebaut, Türen eingehängt, 54 Vorhänge genäht und im kompletten Haus Lampen angebracht. Die Projektvorbereitung, inklusive Projektauswahl,

---

<sup>34</sup> Sofern nicht anders angegeben beziehen sich die Aussagen auf das Interview.

Beschaffung zusätzlicher finanzieller Mittel, Werkzeuge und Baustoffe, Arbeitsplanung und Koordination wird dabei im Wesentlichen von einer Person<sup>35</sup> geleistet. Die Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung dieser Projekte ist die Bereitschaft, die Verantwortung dafür zu übernehmen und sich persönlich und uneigennützig im höchsten Maße einzusetzen. Eine weitere Voraussetzung ist auch, dass das Engagement zum Unternehmen passt und die gegebenen Arbeitsbedingungen Berücksichtigung finden.

(b) Mitarbeiter im Fokus: Bedeutung, Anforderungen und Aufgaben

Im „Consulting Business“ sind Mitarbeiter eindeutig der wesentliche Wettbewerbsfaktor. Für deren Handlungsfähigkeit spielen hohe analytische Fähigkeiten eine wesentliche Rolle und ausgeprägte soziale Kompetenzen sind unabdingbare Schlüsselqualifikationen. Die Mitarbeiter, in der Regel junge „High Potentials“, müssen in der Lage sein, ihr Wissen so zu vermitteln, dass der Kunde bereit ist, es anzunehmen. Die Aufgaben der Personalarbeit werden bei der SMC durch „Training on the Job“ und individuelle Trainingsprogramme wahrgenommen. Dabei hat das Feedback eine zentrale Funktion, damit Stärken aber auch Defizite identifiziert und entsprechende Maßnahmen aufgesetzt werden können. Zur Einschätzung des Reifegrads werden Mitarbeiter anhand ihrer Führungsqualitäten beurteilt, die ihren Ausdruck in „Intellectual Leadership“ finden, das auf fachliche und analytische Fähigkeiten abzielt, in „People Leadership“, das aussagt, wie der Mitarbeiter mit Menschen umgeht, sowie im „Client Leadership“, das die Fähigkeit des Mitarbeiters bezeichnet, mit Kunden umzugehen, Anforderungen zu erkennen und entsprechend zu erfüllen.

(c) Der Nutzen der „Aktiv Projekte“ – aus Sicht der Personalarbeit...

Nachdem die „Aktiv-Projekte“ nicht unter einer ökonomischen Vorgabe entstanden sind, werden sie auch nicht a priori auf Personal- oder Unternehmensziele ausgerichtet. Im Nachhinein kann jedoch festgestellt werden, dass sich die Projekte positiv auf die Mitarbeiter und das Unternehmen auswirken. Obgleich die Frage nach dem Nutzen der „Aktiv-Projekte“ für die Bewältigung von personalwirtschaftlichen Anforderungen kaum direkt zu beantworten ist. Die Ergebnisse sind nicht messbar und auch ein direkter Kausalzusammenhang ist kaum herzustellen. Ein klares Indiz dafür, dass die Projekte eine positive Bedeutung für die Personalarbeit haben, findet sich in der Gegenüberstellung zu „Outdoor-Projekten“. In den vergangenen zehn Jahren hat sich eine umfangreiche Outdoor-Event-Branche entwickelt, die es sich zur Aufgabe macht, den Teamgeist und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Kommunikation von Menschen zu fördern. Folglich ist der Schluss zu ziehen, dass ein großer Bedarf zur Entwicklung dieser Fähigkeiten besteht. Dies bestätigt auch die genannte essentielle Bedeutung der sozialen Kompetenz für die Leistungsfähigkeit der SMC-Mitarbeiter. Der Boom der Outdoor-Event-Branche weist darauf hin, dass sich ein gemeinsames Erlebnis fern vom Berufsalltag in besonderem Maße dazu eignet, diese Aufgabe zu erfüllen. In der Gegenüberstellung von Outdoor-Event und „Aktiv-Projekt“ finden sich etliche Parallelen: es werden andere Fähigkeiten benötigt als im Beruf, statt „mit dem

---

<sup>35</sup> Albrecht Wild, kaufmännischer Leiter (CFO) der SMC.

Kopf wird mit den Händen gearbeitet“ und formale Hierarchien werden durchbrochen. Im Vergleich zum Outdoor-Projekt hat das „Aktiv-Projekt“ der SMC jedoch den wesentlichen Vorteil, dass etwas geschaffen wird, das benachteiligten Menschen zugute kommt und von bleibendem Wert ist. Der „soziale Faktor“ macht das Erlebnis erst zu einer prägenden Erfahrung und weckt Stolz und Zufriedenheit. Aus personalwirtschaftlicher Sicht haben die „Aktiv-Projekte“ vor diesem Hintergrund einen großen Nutzen, da sie Teamgeist schaffen, die Identifikation mit dem Unternehmen stärken und das Betriebsklima verbessern. Damit tragen sie erheblich zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen bei.

Ein weiterer Nutzen besteht in dem Einfluss der Projekte auf die Rekrutierung. Unter der Voraussetzung, dass die Hygienefaktoren (Arbeitsumfeld, Bezahlung, Karriereperspektiven) stimmen, dient das Engagement als Alleinstellungsmerkmal und wird von der SMC gezielt als Rekrutierungsargument eingesetzt. Aus Gesprächen mit Bewerbern geht hervor, dass dieses Argument tatsächlich ein wesentlicher Entscheidungsfaktor ist.

Damit kann festgehalten werden, dass die „Aktiv-Projekte“ von großem personalwirtschaftlichem Nutzen sind.

(d) ...und darüber hinaus

Von ökonomischem Nutzen für das Unternehmen sind darüber hinaus das rege öffentliche Interesse und die positive Medienberichterstattung über die „Aktiv-Projekte“. Sie gelten als „Best practice“ gesellschaftlichen Engagements und ziehen eine Vielzahl von Anfragen für Vorträge und die Teilnahme an etlichen Konferenzen und Veranstaltungen nach sich. Die öffentliche Anerkennung, die dem Unternehmen damit zuteil wird, erhöht seine Glaubwürdigkeit und trägt zur Festigung der Reputation bei. Nicht zuletzt ist dabei eine Reihe enger Kontakte bis hin zu Freundschaften mit Menschen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen entstanden, die für beide Seiten wertvoll sind. Für die SMC ist die Schlussfolgerung zu ziehen, dass die „Aktiv-Projekte“ zur sukzessiven Etablierung des sozialen Engagements im Unternehmen geführt haben, woraus etliche ökonomische Vorteile entstehen. Das soziale Engagement und die „Aktiv Projekte“ sind mittlerweile fester Bestandteil der Unternehmenskultur und werden weiterhin Bestand haben.

#### 4.2.3. *Mentoring (Patenschaft, Tutorat)*

In seiner klassischen, vom CV unabhängigen, Definition bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor), die ihr Wissen und ihre Erfahrungen an eine unerfahrene oder unterstützungsbedürftige Person (Mentee) weitergibt, um diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern (vgl. Wikipedia 2006). Als CV kommt ein Mentoring für Mitarbeiter jeden Alters und jeder Ebene in Betracht und bestimmt sich inhaltlich und in seiner Funktion durch das Fachwissen, die Erfahrungen und die persönlichen Kompetenzen des Mentors sowie die Ziele des jeweiligen Mentorenprogramms. Eine grundsätzliche Einteilung kann vorgenommen werden in Programme, bei denen die fachlichen Kenntnisse des Mentors im Vordergrund stehen und Programme, die auf die spezifische Persönlichkeit und die (Lebens- und Arbeits-)Erfahrung des Mentors Bezug nehmen und eine enge individuelle Beziehung herstellen. Im letzteren Fall befähigt die langjährige Berufs- und insbesondere die Lebenserfahrung des Mentors diesen beispielsweise dazu, Menschen in persönlichen Krisensituationen zu begleiten und zu beraten. Häufig spielen bei derartigen Mentorings psychische Probleme des Mentees eine große Rolle, und das Verhältnis zum Mentor hat eine starke persönliche sowie psychologische Komponente. Dies verlangt die Übernahme einer großen Verantwortung durch den Mentor und stellt für diesen ein intensives Persönlichkeitstraining dar. Ein derartiges Engagement bedarf einer guten Vorbereitung, und haltbare Aussagen über die Wirkungen erfordern eine vertiefte Analyse der Beziehungsstrukturen, auch unter psychologischen Aspekten (vgl. Littmann-Wernli 2002, 32). Diese intensive Form des Mentoring soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter aufgegriffen werden, da die angebrachte Betrachtungsweise den Rahmen der hier angestellten Untersuchung bei weitem überschreiten würde.

Bei der anderen Form des Mentoring ist die individuelle Beziehung zum Mentee stärker auf einen fachlichen Austausch ausgerichtet. Mentorenprogramme dieser Art werden meist in Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen oder Trägern der sozialen Arbeit durchgeführt und sind z.B. geeignet für Sprachunterricht, zur Berufsorientierung für Jugendliche oder zur Unterstützung unerfahrener Computernutzer (vgl. Littmann-Wernli 2002, 31). Die Erfahrung, fachliche Kenntnisse aus dem Beruf in einem nicht kommerziellen Umfeld einzusetzen und damit jemandem zu helfen, fördert die Zufriedenheit des Mitarbeiters und kann zur Erhöhung der Arbeitsmotivation beitragen. Zugleich kann sich der Einblick in ein anderes Umfeld positiv auf die sozialen und kommunikativen Kompetenzen des Mentors auswirken. Auch die fördert wiederum die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, das ein Mentoring ermöglicht (vgl. Schöffmann 2003, 118 ff.).

*Fallbeispiel: TeleMentoring und FAIRNETZEN der BOV AG<sup>36</sup>*

(Interview mit Michael Kemper, Projektmanagement, BOV AG)

(a) Das Unternehmen, die Entstehung und die Ausgestaltung des CV-Programms

Die BOV AG ist ein IT-Dienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in Essen, dessen knapp über 100 Mitarbeiter Soft- und Hardwaresysteme für die Unterstützung der Geschäftsmodelle und -prozesse der Kunden entwickeln. Die Leistungen des Unternehmens zeichnen sich dadurch aus, dass Standardsoftware, vorgefertigte Komponenten und individuell entwickelte Anwendungen zu passgenauen Lösungen für die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Kunden kombiniert werden.

Der Beginn des sozialen Engagements geht auf das Jahr 1996 zurück. Seitdem werden den Mitarbeitern jährlich drei Tage Sonderurlaub für soziales Engagement gewährt. Mittlerweile haben sich bei der BOV AG hieraus zwei konkrete Corporate-Volunteering-Ansätze etabliert, das „TeleMentoring“ sowie eine Vielzahl von CV Einsätzen unter dem Dach von „FAIRNETZEN“.

TeleMentoring ist Teil der Initiative "Jugend in Arbeit" in Nordrhein-Westfalen. Dabei handelt es sich um eine ergänzende Maßnahme der professionellen Berufsberatung seitens der Arbeitsämter. Die BOV AG ist seit 2001 Kooperationspartner des Projekts TeleMentoring, das neben der Unterstützung durch privatwirtschaftliche Unternehmen aus der Region mit Mitteln des Landes NRW und der Europäischen Union gefördert wird. Die Zielgruppe des Projekts sind arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Jugendliche im Alter von 16 bis 24 Jahren. Diese erhalten über spezielle Internetcafés<sup>37</sup> die Gelegenheit, via E-Mail in den Dialog mit einem persönlich vermittelten Mentor zu treten, der ihnen einen praxisnahen Einblick in seinen Beruf ermöglicht. Die Mitarbeiter der BOV AG übernehmen solche Job-Patenschaften via Internet und unterstützen die Jugendlichen bei ihrer individuellen Berufsorientierung.

Bei FAIRNETZEN geht es im Sinne des Wortes darum, „[...] Informations- und Kommunikationstechnologien für jene Randgruppen nutzbar zu machen, die der Fortschritt unter normalen Umständen unbemerkt passieren würde.“ (Fairnetzen 2006,1) Gleichzeitig ist FAIRNETZEN der Name der gemeinnützigen und mildtätigen Stiftung, die im Jahr 2000 von den Unternehmensgründern der BOV AG<sup>38</sup> ins Leben gerufen wurde. Der Ausgangspunkt für die Stiftung waren Hilfsprojekte der BOV AG, die aus Überzeugung der Unternehmensgründer entstanden sind „[...]“, dass soziale Verantwortung und wirtschaftliche Aktivität eng miteinander verknüpft werden müssen, damit ein gesellschaftlich tragfähiges Netz entsteht.“ (Fairnetzen 2006, 1) Durch die Stiftung soll dieses „Netz“ mit dem Ziel weiter

---

<sup>36</sup> Sofern nicht anders angegeben beziehen sich die Aussagen auf das Interview.

<sup>37</sup> Die Internetcafés werden vom Arbeitsministerium und vom Landesarbeitsamt NRW gefördert.

<sup>38</sup> Stefan Wiesenberg und Kay Mühlenbruch

ausgebaut werden, stabile soziale Systeme zu schaffen und körperliche, materielle oder infrastrukturelle Barrieren zu überwinden.

Eine Tätigkeit der Stiftung besteht unter anderem darin, gemeinnützige Projekte, die in diesem Sinne wirken, an die BOV AG zu vermitteln. Diese werden von den Mitarbeitern entweder im Rahmen des freiwilligen sozialen Engagements (drei Tage Sonderurlaub) oder als Personalentwicklungsmaßnahme („ein anderer Blickwinkel“) durchgeführt. Der Idee des Mentoring entsprechend ist „Hilfe zur Selbstentwicklung“ das spezifische Merkmal aller von BOV initiierten Projekte. Daher werden in einem bewusst befristeten Einsatz Multiplikatoren ausgebildet, die in die Lage versetzt werden sollen, an die Arbeit der BOV-Mitarbeiter anzuknüpfen und die Projekte langfristig weiterzuführen. Geografisch sind die FAIRNETZEN-Projekte nicht begrenzt. Einsätze finden sowohl im regionalen Umfeld als auch weltweit statt. Am Standort des Unternehmens in Essen wurden beispielsweise Computerschulungen für behinderte Menschen, Flüchtlingskinder und alleinerziehende Sozialhilfeempfängerinnen durchgeführt. Eine Internetschulung für eine Selbsthilfegruppe von Parkinsonerkrankten fand ihren Abschluss in der gemeinsamen Entwicklung der Internetplattform [www.parkinson-netz.de](http://www.parkinson-netz.de), die von den Parkinsonpatienten weiter betrieben wird. Ein Beispiel für das Engagement im Ausland ist die Errichtung und der Betrieb eines Kindergartens (Gemeindehauses) in Brasilien. Hier wurde zugleich die Ausbildung des Fachpersonals übernommen und das Haus schließlich an kommunale Träger übergeben. In der gleichen Region (Piauí) wurde ein IT-Bildungszentrum aufgebaut und anschließend in die kommunale Schule integriert. Dieses, von den Mitarbeitern der BOV entwickelte Modell „IT-Bildungszentrum“ ist gut auf andere Regionen mit den gleichen Bedürfnissen übertragbar und wurde 2001 als Agenda 21-Projekt ausgezeichnet.

#### (b) Mitarbeiter im Fokus: Bedeutung, Anforderungen und Aufgaben

Mitarbeiter sind für die BOV der zentrale Wettbewerbsfaktor, da in dem Geschäftsmodell („Individualgeschäft“) jeder Einzelne zur Wertschöpfung beiträgt. Als Wissensarbeiter müssen die Mitarbeiter fachlich und methodisch hochqualifiziert sein. Die Schlüsselqualifikationen in dem „agilen, neuen und unsicheren Geschäft“ (Kemper 2006) basieren jedoch auf einem hohen Maß an Sozial- und Selbstkompetenz, die sich beispielsweise in Empathie, Verständnis für den anderen, Verständnis für die Besonderheiten der Branche sowie die Bedürfnisse des Kunden oder auch in Konfliktfähigkeit zeigt. Überdies müssen die Mitarbeiter bereit und in der Lage sein, sich für das Unternehmen einzusetzen, sich mit den Zielen des Unternehmens zu identifizieren und diese zu ihren eigenen zu machen. Anders ausgedrückt bedarf es des „commitments“ des Mitarbeiters. Im Gegenzug muss sich auch das Unternehmen für den Mitarbeiter einsetzen. Oberste Priorität ist, dass die Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer Stärken und Bedürfnisse eingesetzt werden, was eine intensive Auseinandersetzung mit den individuellen Möglichkeiten, Bedürfnissen und Zielen des Einzelnen voraussetzt. Das Eingehen auf den Mitarbeiter (z.B. durch Führungsgespräche, Zielvereinbarungen, Entwicklungspläne) drückt Wertschätzung aus und verstärkt die Identifikation mit dem Unternehmen, seine Loyalität und Bindung. Besondere Bedeutung hatte dies während der zwei Fusionsphasen des

Unternehmens. Da die beruflichen Aufgaben der Mitarbeiter sehr vielfältig sind und klassisch getrennte Funktionen nicht länger vorherrschen (Ingenieure mussten z.B. Vertriebsaufgaben übernehmen) müssen die Mitarbeiter eine hohe Flexibilität und Veränderungsbereitschaft mitbringen und dazu befähigt werden, die neuen Aufgaben zu erfüllen. Das Unternehmen und damit die Personalverantwortlichen sind aufgefordert, Bildungsmöglichkeiten zu schaffen, die die Mitarbeiter kontinuierlich in die Lage versetzen, einen optimalen Wertbeitrag zu erbringen („Employability“).

(c) Der Nutzen von TeleMentoring und FAIRNETZEN – aus Sicht der Personalarbeit...

In Anbetracht dieser Herausforderungen und den branchenbedingten äußeren Einflussfaktoren war das CV bei der BOV AG in zwei Phasen unterschiedlich ausgerichtet. In der Aufschwungphase des Unternehmens und dem Internetboom („Goldrausch“) ging es darum, qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen. Dem Zusammenbruch der New Economy folgte die Depressionsphase, in der die primäre Aufgabe darin bestand, bislang nicht erforderliche oder genutzte Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Zur Bewältigung der dargestellten Aufgaben wurden die FAIRNETZEN-Projekte fest in die strategische Personalarbeit der BOV AG integriert. Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung war die Unterstützung durch die Unternehmensleitung sowie großes Engagement, der dafür verantwortlichen Person.<sup>39</sup>

Insgesamt haben bislang ca. 70 Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung an einem CV-Projekt teilgenommen. Die Durchführung der CV-Projekte als Personalentwicklungsmaßnahme wird bei der BOV seit der Einführung durch ein intensives Coaching begleitet, das von der Auswahl von Mitarbeitern und Projekten über die Mitarbeit bis zur Reflexion und den Transfer in den Arbeitsalltag reicht. Durch die Auseinandersetzung mit anderen Lebensrealitäten und das Einlassen auf neue Erfahrungen bieten die Projekte ein „Toolset zur Persönlichkeits- und Teamentwicklung“ und fördern

- menschlich kompetentes Verhalten,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Kreativität und Improvisationsgeschick,
- Selbst- und Sozialverantwortung sowie die
- Entwicklung von Innovationskompetenzen.

Für die Mitarbeiter bieten sie überdies neue Erfahrungen im Projektmanagement und der Teamarbeit in einer ungewöhnlichen Situation und unterstützen damit die Identifikation mit dem Unternehmen über das Kerngeschäft hinaus. Das CV steht in klassischer Konkurrenz zu Outdoor-Projekten. Diese haben den Vorteil, dass die Ergebnisse konstruierbar sind und damit eine leichtere Zielführung und Vergleichbarkeit geschaffen sowie ein besseres Controlling ermöglicht wird. CV-Projekte dagegen sind sehr systemisch. Auch wenn die Absichten und Ziele eines CV-Einsatzes im Rahmen eines begleitenden Coaching formuliert

---

<sup>39</sup> Michael Kemper, damals Leiter der Personalentwicklung.



werden, sind konkrete Ergebnisse nur schwer absehbar, was eine strategische Ausrichtung und das Controlling erheblich erschwert. Daher sollten die Möglichkeiten zur klaren Definition der Ergebnisse von CV-Projekten nicht allzu hoch angesetzt werden. Andererseits ist aber auch die Arbeitswelt von Unternehmen systemisch und verlangt das „Verlassen der eigenen Komfortzone“, besonders in instabilen Arbeitssituationen, die von häufiger Veränderung geprägt sind. Dies wird durch FAIRNETZEN in hohem Maße trainiert. Der wesentliche Vorteil dabei ist die Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit. Im Rahmen der Projekte schaffen die Mitarbeiter gemeinsam „sinnvolle“ Ergebnisse von bleibendem Wert. Dies fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl und trägt in hohem Maße zu Loyalität und Bindung an das Unternehmen bei, was sich bei BOV u.a. in einer niedrigen Fluktuation ausdrückt. Der Nutzen für das Unternehmen besteht demnach in der, wenngleich in der Wirkung nur schwer steuerbaren, individuellen Personalentwicklung und zugleich in der Förderung der „intangible assets“, des immateriellen Unternehmensvermögens, das nicht zuletzt auf der Qualität des Humankapitals und der Unternehmenskultur basiert. Schließlich dient die Verbindung der Personalentwicklung mit sozialen Aktivitäten im Kontext der Rekrutierung als Beleg dafür, dass dem Unternehmen der Einzelne wichtig ist und die Karriere- und Wissensentwicklung in allen Bereichen und weitab von Gießkannentrainings ernst genommen wird.

(d) ...und darüber hinaus

Für BOV hat sich FAIRNETZEN außerdem als ein großer Vorteil für die Anbahnung von unternehmerischen Kontakten erwiesen. So können 30% der Geschäftstätigkeit auf die Vernetzung mit anderen Akteuren aus Wirtschaft (z.B. Unternehmenspartnerschaft mit ThyssenKrupp), Politik und Gesellschaft zurückgeführt werden. Weiterhin hat die aktive Kommunikation des CV den Bekanntheitsgrad des Unternehmens erhöht und das Image verbessert. Das Alleinstellungsmerkmal für die BOV ist dabei die systematische Integration des gesellschaftlichen Engagements in die Personalarbeit. Das Unternehmen wurde dafür beispielsweise mit dem „ENTERpreis“ für Corporate Citizenship des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit (NRW) ausgezeichnet. Durch das CV-Engagement wird die BOV als ein verantwortungsbewusstes Mitglied der Gesellschaft wahrgenommen, das seine Kompetenzen wirksam zur Verbesserung des gesellschaftlichen Umfelds einsetzt.

Da die BOV AG gegenwärtig erneut in einer Fusionsphase steht, ist über den weiteren Bestand und die Entwicklung der Programme gegenwärtig keine klare Aussage zu treffen.

#### 4.2.4. *Secondment*

Der Begriff des „Secondment“ ist dem Sprachgebrauch englischer Militärs entlehnt und bezeichnete dort die zeitweilige Entsendung von Offizieren in ein anderes Regiment (second regiment), wobei die Zugehörigkeit zum ursprünglichen Regiment beibehalten und auch der Sold von diesem bezahlt wurde (vgl. Schöffmann 2003, 125). Dieses Grundmuster findet auch beim Secondment als Maßnahme des CV Anwendung. Unternehmensmitarbeiter werden bei voller Bezahlung durch ihr Unternehmen für eine bestimmte Zeit an gemeinnützige Institutionen ausgeliehen. Von zentraler Bedeutung ist beim Secondment die Qualifizierung und verbesserte Zielerreichung der gemeinnützigen Organisation durch die

fachliche Expertise des Unternehmens. Als Secondee übernehmen Unternehmensmitarbeiter Fach- und Führungsaufgaben in gemeinnützigen Institutionen oder werden mit der Planung und Durchführung konkreter Projekte betraut (vgl. Schrader 2003, 56 f.). So unterstützt z.B. eine Werbeagentur eine wohltätige Organisation bei einer Werbekampagne, eine Anwaltskanzlei berät Asylbewerber in rechtlichen Fragen und eine Unternehmensberatung schickt einen Berater zur Optimierung von Prozessen in ein gemeinnütziges Projekt (vgl. Schöffmann 2003, 125-129; Littmann-Wernli 2002, 31).

Charakteristisch dabei ist, dass diese Aufgaben mit dem Leistungsbereich des Mitarbeiters im entsendenden Unternehmen vergleichbar sind, aber unter grundsätzlich verschiedenen Rahmenbedingungen und in einem anderen Handlungsbereich stattfinden. Dies erfordert von dem Mitarbeiter, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen und die gewohnte Herangehensweise an die Erfüllung einer Aufgabe darauf abzustimmen. Dies ist umso mehr der Fall, wenn der Secondee im Rahmen seines Einsatzes nicht nur in ein anderes Milieu sondern auch in eine unbekannte Region geschickt wird und aufgefordert ist, sich mit fremden kulturellen und sozialen Regeln vertraut zu machen.

Die Dauer eines Secondments kann sehr unterschiedlich geregelt sein. Während einige Unternehmen, ihre Mitarbeiter für einen festgelegten, zusammenhängenden Zeitraum (Monate oder sogar Jahre) in Vollzeit entsenden, stellen andere ihre Mitarbeiter für einen gewissen Stundenumfang neben der regulären Berufstätigkeit (z.B. „100-Stunden-Projekte“, einen Tag monatlich etc.) frei (Littmann-Wernli 2002, 31 f.). Zu erwähnen sind an dieser Stelle auch so genannte Pro-bono-Projekte, die eine weit verbreitete Art von CV darstellen und häufig als eine eigene Form verstanden werden (vgl. Schöffmann 2003, 128 f.). Da es beim Pro-bono-Projekt genau wie beim Secondment darum geht, die eigene Kernkompetenz unentgeltlich für eine wohltätige Institution bzw. einen wohltätigen Zweck einzusetzen, werden sie hier dem Secondment zugeordnet.

Secondment-Einsätze, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, sind mit enormen Kosten verbunden und folglich eng verknüpft mit den zu erwartenden Vorteilen und einer darin begründeten Investitionsbereitschaft des Unternehmens. Aus personalwirtschaftlicher Perspektive eignet sich das Secondment insbesondere für drei Zielgruppen im Unternehmen. Im Rahmen von Pro-bono-Projekten haben junge Fachkräfte die Möglichkeit, ihr Fachwissen für einen guten Zweck einzusetzen, und sie können dabei ihre fachlichen Qualifikationen vertiefen und Arbeitserfahrung in einem anderen, häufig weniger geordneten und komfortablen Rahmen sammeln. Die Mitarbeiter stellen dabei ihr berufliches Know-how in den Dienst der Wohltätigkeit. Dies kann dazu beitragen, die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit zu erkennen und die Zufriedenheit zu erhöhen. Neben dem Erwerb sozialer Kompetenzen wird die Motivation zur Ausübung der Arbeit im eigentlichen beruflichen Umfeld erhöht.

Als Bestandteil der Karriereentwicklung zukünftiger Führungskräfte als zweiter Zielgruppe sind Secondment-Programme meist auf eine längere Laufzeit angelegt. Derartige Secondments sind mit einer hohen Investition und damit einer hohen Nutzenerwartung des Unternehmens verbunden. Im Mittelpunkt stehen der Aufbau und die Entwicklung der Fähigkeit und der Bereitschaft, schwierige Situationen unter teils widrigen Bedingungen zu meistern, wobei gegebenenfalls tradierte Muster des Denkens und Handelns infrage gestellt

werden. Diese Form des CV fördert die Problemlösungs- und Innovationsfähigkeit sowie Kreativität des Mitarbeiters und kann in hohem Maße dazu beitragen, die Herausforderungen im weiteren Berufsleben besser zu bewältigen (vgl. Schöffmann 2003, 124 ff.).

Die dritte Zielgruppe des Secondments sind Mitarbeiter in Übergangssituationen („secondment for transition“), die von Personalabbau betroffen sind oder vor dem Ruhestand stehen. In dieser Art des Secondment geht es nicht um Personalentwicklung, sondern um die personalwirtschaftliche Steuerung potentieller Problemsituationen. Die Betroffenen können die Erfahrung machen, dass ihre Kompetenzen nach wie vor von Nutzen sind und berufliche oder nachberufliche Perspektiven in einem neuen Bereich entwickeln. Damit können Frustrationen verringert oder verhindert werden und, über die Zugehörigkeit zum Unternehmen hinaus, eine positive Identifikation mit dem Unternehmen erhalten bleiben (Vgl. Littmann-Wernli 2002, 31 f. und 34f.).

*Fallbeispiel: „Ulysses“- das Secondment von PwC International<sup>40</sup>*

(Interview mit Ralf Schneider, Mitglied der Geschäftsführung PwC Deutschland und Leiter Global Talent Management, PwC)

(a) Das Unternehmen, die Entstehung und die Ausgestaltung des CV-Programms

PricewaterhouseCoopers International (PwC) ist der Verbund rechtlich unabhängiger Mitgliedsunternehmen zu einer führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft, die mit weltweit 130.000 Mitarbeitern in 148 Ländern präsent ist. Das Leistungsspektrum umfasst neben der Wirtschaftsprüfung auch prüfungsnaher Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie die Transaktions-, Prozess- und Krisenberatung (Advisory) (vgl. PwC 2006, 2).

„Ulysses“ ist ein Personalentwicklungsprogramm für Führungskräfte der PwC auf Partnerebene<sup>41</sup> und richtet sich damit in Deutschland potentiell an 384 und international an 8.019 Mitarbeiter des Unternehmens. Teilnehmen können allerdings nur diejenigen Partner, die aus Sicht des Unternehmens für eine globale Führungslaufbahn infrage kommen und von der jeweiligen nationalen Gesellschaft für Ulysses nominiert werden. Da das Programm sehr (zeit-)aufwendig ist, und die Teilnehmer gegebenenfalls über einen längeren Zeitraum nicht erreichbar sind, ist Ulysses (z.B. aus privaten Gründen, Kinder) nicht für jeden Nominierten realisierbar. Daher ist die Teilnahme freiwillig und eine Ablehnung hat keinerlei Nachteile für künftige Karriereoptionen im Unternehmen. Ulysses ist ein Vollzeit-Programm, das die PwC-Partner in multikulturell zusammengesetzten Teams von drei bis vier Personen absolvieren. Nach einer einwöchigen Vorbereitungsphase werden diese Teams für zwei Monate in ein Entwicklungsland entsandt, um gemeinsam mit Social Entrepreneurs<sup>42</sup>, NGOs oder internationalen Organisationen Hilfsprojekte durchzuführen. Die konkreten Projekte zeichnen

<sup>40</sup> Sofern nicht anders angegeben beziehen sich die Aussagen auf das Interview.

<sup>41</sup> Partner im Sinne einer gesellschaftsrechtlich geregelten Partnergesellschaft.

<sup>42</sup> Social Entrepreneur ist ein Unternehmer, dessen originäre Geschäftstätigkeit die nachhaltige Lösung eines gesellschaftlichen Problems mit innovativen und skalierbaren Mitteln darstellt (vgl. Wikipedia 2006).

sich dadurch aus, dass die PwC-Partner ihre professionellen Kompetenzen in einem Projekt unter herausfordernden Rahmenbedingungen einsetzen. Beispiele für solche Projekte sind die Koordination und Netzwerkbildung im Kampf gegen HIV/AIDS in Uganda, die Unterstützung der Professionalisierung von Social Entrepreneurs in Indien, sowie die Hilfe beim Kompetenzaufbau in Managementfragen von Bildungseinrichtungen in Namibia und Paraguay. Der Rückkehr aus den Projekten folgt eine einwöchige Nachbereitung, woraufhin Ulysses im virtuellen Netzwerklernen und jährlichen globalen Folgetreffen dauerhaft fortgesetzt wird (vgl. Schneider 2004).

Entstanden ist Ulysses im Kontext des Mergers von Price Waterhouse und Coopers & Lybrand im Jahr 1998, wodurch das Unternehmen zum weltweit größten „Professional Services“-Anbieter wurde. Zu diesem Zeitpunkt stellte sich die zentrale Frage nach den langfristigen Herausforderungen für das Unternehmen und den Fähigkeiten, die „Future Leaders“ zur Sicherung des Unternehmenserfolgs besitzen müssen. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, ein neues Modell von Leadership-Kultur zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wurde Ulysses als Experiment begonnen, das vom Top-Management unterstützt wurde, aber nicht als ein „durchgeplanter“ Top-down-Prozess zu verstehen ist. Vielmehr war es ein bewusst angelegtes Lern- und Innovationsfeld und wurde – wie für Veränderungsprozesse in Netzwerkstrukturen nicht untypisch – zum Inkubator einer breiteren Entwicklung. „Im Grunde ist Ulysses eine gute Idee, die sich durchgesetzt hat und gewachsen ist.“ (Schneider 2006) Die gesamte Bandbreite des Programms und seines vielfältigen Nutzens hat sich erst im Laufe der Zeit entwickelt und Ulysses avancierte von einem Pilotprogramm zum Flaggschiff der Führungskräfteentwicklung von PwC auf Partnerebene. Als inhaltliches Ergebnis dieses Prozesses wurde das Konzept des „Responsible Leadership“ entwickelt, das die zentrale Leitlinie der Unternehmens- und Personalentwicklung von PwC darstellt.

#### (b) Mitarbeiter im Fokus: Bedeutung, Anforderungen und Aufgaben

Für PwC haben Mitarbeiter zentrale Bedeutung. Das Wissen der Mitarbeiter sowie deren Fähigkeit, Wissen und Erfahrung zur „komplexen Problemlösung“ einzusetzen, sind der essentielle Produktionsfaktor des Unternehmens. Jede Falllösung ist spezifisch und erfordert neben Wissen und Können auch das Wollen des Mitarbeiters, also seine Bereitschaft, sich mit Thema, Team und Organisation zu identifizieren und das individuelle Potential optimal dafür einzusetzen. Während fachliche und methodische Kompetenzen auf höchstem Niveau die Grundvoraussetzung für den unternehmerischen Erfolg darstellen, entsteht ein Wettbewerbsvorteil jedoch erst durch die soziale Kompetenz der Mitarbeiter. Diese findet Ausdruck in der Fähigkeit zu motivieren und zu inspirieren und entwickelt sich auf der Basis nachhaltiger, d.h. wertebasierter Beziehungen zwischen Mitarbeiter, Unternehmen und Kunden.

Ein Unternehmen ist eine wertorientierte Gemeinschaft und die zentrale Herausforderung besteht darin, solche Werte als Kern unternehmerischen Handelns zu entwickeln. Auf dieser strategischen Ebene ist es die Aufgabe der Personalarbeit, einen Beitrag zur Definition und Festigung des Zwecks, der Ziele und Werte zu leisten, für die das

Unternehmen steht. PwC konstituiert sich durch seinen Zweck für und seine Rolle in der Gesellschaft. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung hat dabei die Integration des Unternehmens in die Gesellschaft höchste Priorität. Dementsprechend fokussiert sich auch die Personalarbeit auf das individuelle Wertebewusstsein und ein Handeln in der Verantwortung für den Gesamtzusammenhang. Daraus leitet sich die essentielle Aufgabe ab, Maßnahmen und Instrumente zu entwickeln, die Mitarbeiter befähigen, dementsprechend zu handeln. Die Herausforderungen dabei kommen im folgenden Zitat zum Ausdruck: „How do you teach the un-teachable and how do you learn what you can't be taught?“ (Prof. Peter Pruzan, Kopenhagen)<sup>43</sup> Da es nicht um „Erlernbares“ sondern um „Erfahrbares“ geht, müssen die Mitarbeiter in den Kontext neuer Erfahrung gestellt werden, die das Erleben anderer Werte und Wertekonflikte ermöglichen.

(c) Der Nutzen von Ulysses – aus Sicht der Personalarbeit...

Ulysses ist in besonderem Maße zur Bewältigung dieser Anforderungen an die Personalarbeit geeignet und wird als gezieltes Instrument der Personal- und Führungskräfteentwicklung auf die Unternehmensziele ausgerichtet. Die essentiellen Vorteile gegenüber anderen Personalentwicklungsmaßnahmen sind, dass die Mitarbeiter völlig aus ihrem gewohnten Umfeld gerissen werden, räumlich, beruflich, kulturell („zivilisatorisch“/Entwicklungsland) sowie sozial, und gezwungen sind, ihre Aufgaben und Probleme ohne Rückgriff auf Routinen, gewohnte Muster oder Strukturen zu bewältigen. Um geeignete Lösungen für die Bewältigung von Aufgabenstellungen der Entwicklungshilfe zu finden, müssen bewährte Muster, Herangehens- und Denkweisen hinterfragt werden. Dabei werden Denkprozesse angestoßen, die das Bewusstsein für individuelle Werte und zugleich Unternehmenswerte schärfen.

Nach der Konzeptions- und Entwicklungsphase seit 1998 wurde Ulysses im Jahr 2000 als zentrales Führungskräfte-Programm institutionalisiert und bislang haben weltweit ca. 100 Partner daran teilgenommen. Die mehrjährige Erfahrung lässt eine Reihe fundierter Schlussfolgerungen über die Wirkungen und den Nutzen des Programms zu. „Die Teilnehmer an Ulysses sind bessere Führungskräfte!“ (Schneider 2006) Dies zeigt sich an verbesserten Führungsqualitäten der Teilnehmer und stützt sich auf deren eigene Einschätzung sowie Reaktionen aus dem Umfeld (Kollegen). Mitarbeiter, die Ulysses positiv „erlebt“ haben, tragen ihre Erlebnisse an Kollegen weiter und drücken anhand ihrer Beschreibung („Storytelling“) aus, wofür sie selbst und das Unternehmen stehen. Damit trägt Ulysses in hohem Maße zur Identitätsbildung im Unternehmen bei. Ein weiterer Nutzen des Programms ist die Entstehung eines unternehmensweiten Netzwerks der sogenannten „Future Leaders“, das auf engen und belastbaren persönlichen Beziehungen basiert, die durch die prägende gemeinsame Erfahrung der Zusammenarbeit in einem Ulysses-Projekt entstanden sind.

---

<sup>43</sup> Prof. Pruzan wurde im Interview von Herrn Schneider zitiert.

(d) ...und darüber hinaus

Sozusagen als Nebeneffekt oder als Mehrwert geht mit Ulysses auch ein Reputationsgewinn einher. Obgleich auf eine explizite Darstellung des Programms in Marketing und Kommunikation verzichtet wird, hat Ulysses zu einer sehr positiven öffentlichen Resonanz geführt. Die hohe Glaubwürdigkeit, die entsteht, wenn nicht das Unternehmen selbst kommuniziert, sondern von Dritten darüber berichtet wird, wirkt sich äußerst vorteilhaft auf die Reputation aus. Nicht zuletzt ist dies auch für die Gewinnung von "key talents" oder "high potentials" von wesentlicher Bedeutung, ein weiterer personalwirtschaftlicher Nutzen.

Aus dieser Darstellung von Entstehung, Orientierung und Wirkung des CV-Programms der PwC geht hervor, dass es nicht aus ökonomischen Erwägungen entstanden ist, die auf einen kurzfristigen Gewinn abzielen. Dieser ist durch ein CV-Programm weder zu erwarten noch darstellbar. Der Grund und die Voraussetzung für ein Projekt wie Ulysses ist die Stakeholder-Orientierung eines Unternehmens und das Streben nach gesellschaftlicher Integration. In diesem Sinne besteht für PwC ein weiterer Nutzen von Ulysses darin, dass daraus mittlerweile etliche ähnliche Personalentwicklungsprogramme (Spin-offs) entstanden sind und sich langfristige Partnerschaften mit gemeinnützigen Institutionen entwickelt haben. Neben dem unternehmensinternen Netzwerk der „Future-Leaders“ ist so auch ein gesellschaftliches Netzwerk entstanden, das das Unternehmen stärker in die Gesellschaft integriert. Als Flaggschiff der Personal- und Unternehmensentwicklung mit erheblichem ökonomischem Nutzen, wird Ulysses sicherlich langfristig Bestand haben.

#### 4.2.5. *Entwicklungsprojekte*

Unter dem Begriff „Entwicklungsprojekt“ werden alle Formen des Engagements zusammengefasst, die den direkten Kontakt zwischen Unternehmensmitarbeitern und Klienten der sozialen Arbeit herstellen und explizit eine Bildungsintention verfolgen (vgl. Schöffmann 2003, 116 ff.).

Hinsichtlich der Auswahl von Mitarbeitern kann die Sozialausbildung vom Sozialpraktikum unterschieden werden. Die Zielgruppe der Sozialausbildung sind Mitarbeiter, die in der Ausbildung stehen. Diese arbeiten in ihrem eigenen beruflichen Kontext für eine bestimmte Zeit mit Klienten der sozialen Arbeit, meist geistig oder körperlich behinderten Menschen, zusammen. Das heißt, sie sind aufgefordert, ihre berufliche Tätigkeit gemeinsam mit einem Menschen zu erfüllen, der bestimmte geistige oder körperliche Defizite hat, gegebenenfalls aber andere Fähigkeiten mitbringt, die es zu erkennen und einzusetzen gilt. Die Auszubildenden lernen durch einen solchen Einsatz, über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken und Aufgaben aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Dies fördert die Bereitschaft zu innovativen Lösungen und trägt zur Entwicklung von sozialen und kommunikativen Kompetenzen bei (vgl. Schöffmann 2003, 116 f.).

Das Sozialpraktikum richtet sich an alle Mitarbeiter eines Unternehmens und ist besonders für die Erweiterung der Kompetenzen von Führungskräften geeignet. Die Mitarbeiter arbeiten

in der Regel für eine Woche in einer gemeinnützigen Organisation und übernehmen dabei Aufgaben der originären Arbeit dieser Einrichtung (z.B. Betreuung, Pflege, Versorgung). Die Teilnehmer erhalten auf diese Art Einblick in andere Lebenswirklichkeiten und werden für Problemlagen sensibilisiert, die häufig existentielle Grenzbereiche des menschlichen Daseins tangieren (vgl. Schöffmann 2003, 117 f.).

Der 1995 von der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) in der Schweiz lancierte SeitenWechsel® ist das renommierteste Sozialpraktikum der beschriebenen Art und soll daher hier nicht unerwähnt bleiben. Wie oben beschrieben, ist der SeitenWechsel® ein Bildungsangebot an die Wirtschaft, insbesondere an Führungskräfte. Der Wechsel auf die Seite der sozialen Institutionen bietet Führungskräften praktische Lern- und Erfahrungsfelder, die alle Facetten menschlich kompetenten Verhaltens fördern und fordern. Der SeitenWechsel® versteht sich explizit als professionelles Instrument zur Entwicklung von sozialen und persönlichen Kompetenzen (vgl. Ettlín 2003).

*Fallbeispiel: „TÜREN öffnen“ bei der Siemens AG A&D<sup>44</sup>*

(Interview mit Britta Roderer, Personalreferentin, Siemens AG A&D)

(a) Das Unternehmen, die Entstehung und die Ausgestaltung des CV-Programms

Die Siemens AG (Berlin und München) beschäftigt als weltweit führendes Unternehmen der Elektronik und Elektrotechnik insgesamt 461.000 Mitarbeiter, die in 190 Ländern tätig sind. Siemens Automation and Drives (A & D) ist einer der größten Bereiche der Siemens AG mit über 60.000 Mitarbeitern weltweit, davon ca. 5.000 an den Standorten Nürnberg und Fürth.

Junge Führungskräfte der Siemens A & D in Nürnberg und Fürth haben seit 1999 die Möglichkeit an einem fünftägigen Sozialpraktikum teilzunehmen und Klienten der sozialen Arbeit in den Bereichen Sucht- und Drogenhilfe, Wohnungslosenhilfe, Behindertenbetreuung, Flüchtlingshilfe, Hospiz, Psychiatrie, Kinder- und Jugendhilfe oder im Strafvollzug mit zu betreuen. Das in Nürnberg angesiedelte Projekt „TÜREN öffnen“ ist eines von mehreren CV-Projekten der Siemens AG dieser Art. Die Siemens Mitarbeiter können ebenso einen Seitenwechsel® machen, der in Deutschland seit 2000 unter Trägerschaft der „Patriotischen Gesellschaft von 1765“ in Hamburg angeboten wird oder an „Switch“, dem Münchner Modell des Sozialpraktikums teilnehmen, das Siemens gemeinsam mit dem Sozialreferat der Stadt München entwickelt hat.

Im Rahmen von TÜREN öffnen arbeiten die Mitarbeiter der Siemens A & D eine Woche lang aktiv in einer sozialen Einrichtung in Nürnberg und damit an ihrem Berufs- und gegebenenfalls Wohnort mit. Sie unterstützen beispielsweise die alternative Jugend- und Drogenhilfe MUDRA e.V., kümmern sich bei der Arbeiterwohlfahrt um Migranten, betreuen Klienten der Lebenshilfe Nürnberg e.V., der Werkstatt für Behinderte oder weiterer sozialer

---

<sup>44</sup> Sofern nicht anders angegeben beziehen sich die Aussagen auf das Interview.

Institutionen in der Region. Ein Teilnehmer begleitete in der Woche beispielsweise einen professionellen Altenpfleger der Diakonie bei seiner täglichen Arbeit und hat mit ihm alte und schwer kranke Menschen besucht, gewaschen, gepflegt und medizinisch versorgt (Roderer & Stodieck 2004, 2).

Das Corporate Volunteering ist bei der Siemens AG ein Element des umfassenden gesellschaftlichen Engagements, das in der Unternehmensgeschichte eine wichtige Rolle spielt und entscheidend durch den Firmengründer Werner von Siemens geprägt wurde, der sich persönlich für gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Fragen engagierte (Siemens 2006, 4). Auch der gegenwärtige Vorstandsvorsitzende des Konzerns, Klaus Kleinfeld, bekennt sich zu diesem Engagement und hat gesellschaftliche Verantwortung zu einem von vier zentralen Aufgabenfeldern des internen Arbeitsprogramms „Fit4More“ erklärt<sup>45</sup> (Kleinfeld 2006 zit. in Siemens 2006, 3). Im Unternehmensleitbild ist das gesellschaftliche Engagement mit dem Leitsatz „Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung – und engagieren uns für eine bessere Welt“ verankert.

#### (b) Mitarbeiter im Fokus: Bedeutung, Anforderungen und Aufgaben

Ein weiterer der fünf Leitsätze<sup>46</sup> von Siemens lautet „Wir fördern unsere MITARBEITER – und motivieren zu Spitzenleistungen“, [...] Mitarbeiter sind die Quelle unseres Erfolges.“ Als Quelle des Erfolges spielen die Mitarbeiter eine wichtige Rolle und das Bewusstsein dafür ist in der vergangenen Zeit gestiegen. Ein adäquater Umgang mit Mitarbeitern ist derweil stark von den jeweiligen Entscheidungsträgern im Unternehmen abhängig.

Die Personalarbeit der Siemens A & D steht unter dem Motto „Fordern, Fördern, Befördern“. Die Mitarbeiter sollen ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden und auf ihrem Gebiet möglichst selbständig agieren. Es wird die Ansicht vertreten, dass Mitarbeiter nicht motiviert werden müssen, da sie bereits motiviert sind. Die zentrale Aufgabe des Unternehmens ist es vielmehr, auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern einzugehen und Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass diese vorhandene Motivation erhalten bleibt. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen auch finanzielle Aspekte. Diese haben große Bedeutung, zugleich aber nur eine geringe Halbwertszeit und reichen auf Dauer nicht für die Sicherung der Leistungsbereitschaft aus. Aufgabe und Ziel der Personalarbeit ist es, Instrumente zu identifizieren und einzusetzen, die die richtige Balance zwischen betrieblichen und persönlichen Interessen und Bedürfnissen herstellen. Gleichzeitig dürfen diese jedoch nicht darauf angelegt sein, eine „Komfortkultur“ zu schaffen und damit einer Konsumhaltung von Mitarbeitern Vorschub leisten. Die Schlüsselanforderungen an die Personalarbeit bestehen vor diesem Hintergrund gegenwärtig darin, Möglichkeiten zu entwickeln, die es erlauben Beruf und Familie in Einklang zu bringen sowie „Auszeiten“, also Erholungsmöglichkeiten, für Mitarbeiter zu schaffen, die über lange Zeiträume hinweg

---

<sup>45</sup> Die anderen drei Aufgabenfelder sind Performance und Portfolio, operationale Exzellenz und Exzellenz der Mitarbeiter.

<sup>46</sup> Die weiteren Leitsätze beziehen sich auf Innovation, Kunden und den Wert (profitables Wachstum und nachhaltige Wertsteigerung).



Höchstleistungen erbringen müssen. Die dritte zentrale Aufgabe der Personalarbeit ist es, geeignete Wege zu finden, um Führungskräfte in die Lage zu versetzen, Mitarbeitern „gesunde“ und motivationserhaltende Arbeitsbedingungen zu ermöglichen. Insbesondere für die Handlungsfähigkeit von Führungskräften sind soziale Kompetenzen unabdingbar, da die Führungskräfte die Arbeitsbedingungen und das Betriebsklima wesentlich prägen. Hier birgt das Projekt „TÜREN öffnen“ ein hohes Potential, da es ein effektives Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung darstellt.

(c) Der Nutzen von TÜREN öffnen – aus Sicht der Personalarbeit...

Das besondere an TÜREN öffnen ist, dass ein intensiver zwischenmenschlicher Kontakt auf einer persönlichen<sup>47</sup> Ebene entsteht, der im beruflichen Leben durch die Dominanz sachlicher/fachlicher Aspekte meist im Hintergrund steht. Hinzu kommt, dass die Situation unspektakulär und nicht inszeniert ist. Sie stellt eine Realität dar, mit der die meisten sonst selten konfrontiert sind. Da Themen menschlicher Grundbedürfnisse aufgezeigt werden, die in gewissem Sinne oder Umfang jeden Menschen betreffen können, ist das Erlebnis in besonderem Maße prägend und nimmt Einfluss auf grundlegende Einstellungen und Werte. So schärft der Wechsel auf die andere Seite das Bewusstsein für andere Lebenswirklichkeiten und der unmittelbare Kontakt eröffnet eine neue Sicht auf „Randgruppen“. Nicht der Alkoholiker oder Drogensüchtige sondern ein Mensch mit eigener Persönlichkeit und spezifischen Problemen wird erkannt und schätzen gelernt. Solche neu gewonnenen Erfahrungen und Begegnungen mit fundamentalen Situationen der menschlichen Existenz erweitern den Horizont und regen dazu an, die eigene Prioritätensetzung zu überdenken und gegebenenfalls nachzujustieren. Nicht zuletzt entsteht so auch wieder ein neues Bewusstsein für die eigene – häufig sehr komfortable – Situation. Da sich die Wirkung in Soft Skills manifestiert, ist sie kaum quantifizierbar.

Aus Feedback-Gesprächen geht hervor, dass TÜREN öffnen für die Teilnehmer vorab eine Herausforderung darstellte, die mit großer Verunsicherung verbunden war. Im Nachhinein empfinden die Teilnehmer ihren Einsatz jedoch nahezu ausnahmslos als bereicherndes und prägendes Erlebnis. Nicht zuletzt zeigte sich ein Teilnehmer der Siemens A & D auch sehr von der Professionalität der Sozialarbeiter beeindruckt, die eine Vielzahl von Qualifikationen besitzen, von denen Führungskräfte im Unternehmen lernen können. Aus personalwirtschaftlicher Perspektive stärken solche Erfahrungen die soziale Kompetenz und tragen dazu bei, dass Führungskräfte dazu fähig sind, im „[...] wertschätzenden Umgang miteinander, Rahmenbedingungen [...] für ein positives Arbeitsklima [zu schaffen], in das sich jede/r mit Fachlichkeit und Menschlichkeit engagiert einbringen kann“ (Roderer & Stodieck 2004, 3). Ein Projekt wie TÜREN öffnen wirkt sich damit positiv auf die weichen Aspekte der „wertschöpfenden Firmenkultur“ (Roderer & Stodieck 2004, 3) aus.

---

<sup>47</sup> „ICH und DU“, bis hin zum körperlichen Kontakt, z.B. bei der Betreuung behinderter oder pflegebedürftiger Menschen.

(d) ...und darüber hinaus

Der Einsatz von TÜREN öffnen in der Personalarbeit stellt bei Siemens A & D in Nürnberg einen Anknüpfungspunkt für weiteres gesellschaftliches Engagement am Standort dar und hat die Entwicklung einer Reihe anderer Kooperationsformen zwischen dem Unternehmen und seinem gesellschaftlichen Umfeld angestoßen (z.B. Projekt „Kunst öffnet Türen“). Das Projekt schafft somit eine wirksame Möglichkeit zur regionalen Vernetzung mit Akteuren aus dem sozialen und politischen Bereich. Die Positionierung als Unternehmen, das die Probleme des Umfelds wahrnimmt und bereit ist, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, erzeugt positive Effekte für die Reputation. Für einige Mitarbeiter war die Teilnahme Anlass für ein längerfristiges oder dauerhaftes gemeinnütziges Engagement (z.B. unterstützt ein Teilnehmer die gemeinnützige Institution nun ehrenamtlich mit seinen fachlichen Kenntnissen).

Bislang ist TÜREN öffnen bei der Siemens A & D „leider“ (Roderer 2006) noch nicht ausreichend in die Personalentwicklung integriert. Aber gegenwärtig wird explizit angestrebt, das Programm in Zukunft als ein Instrument individueller Personalentwicklungspläne („Entwicklungsförderungsvereinbarung“, EFV) zu etablieren. Zur Entwicklung und Förderung von sozialen Kompetenzen gibt es in der Personalarbeit bereits einige Qualifikationsmaßnahmen und künftig soll TÜREN öffnen dieses Repertoire sinnvoll ergänzen. Voraussetzung für eine derartige Integration ist die Etablierung fester Ansprechpartner, die das Programm verantworten und sich in hohem Maße dafür engagieren. Gleichzeitig bedarf es eines schlüssigen Konzepts, das Umsetzung, Inhalte und Ziele des Programms definiert und den „internen Kunden“ der Personalarbeit (= Mitarbeiter, Führungskräfte) angeboten werden kann. Nicht zuletzt ist dafür eine aktive interne Kommunikation erforderlich. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies gelingt, wird als sehr hoch eingestuft. Zum einen ist der Personalleiter der Siemens A & D Niederlassung in Nürnberg aus eigener Erfahrung von dem Nutzen überzeugt, zum anderen ist auch die Unterstützung der Geschäftsführung (Bereichsvorstand und Betriebsgeschäftsführer) für TÜREN öffnen gegeben.

## **5. SCHLUSSBETRACHTUNG**

### **5.1. Integration gesellschaftlicher Verantwortung in die ökonomische Handlungslogik – Corporate Volunteering in der Personalarbeit**

Die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft hat sich stark gewandelt. Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen handeln Unternehmen im wohlverstandenen Eigeninteresse, wenn sie zu einem intakten gesellschaftlichen Umfeld beitragen. Es sind nicht länger Manager, die, wie Friedman kritisiert, „nach diffusen sozialen oder ökologischen Kriterien „Gutes“ tun“, sondern es sind die unternehmerischen Erfordernisse selbst, die Unternehmen – oder Manager – „Gutes tun“ lassen. Durch eine Integration von Aktivitäten, die dem Gemeinwohl dienen, in die ökonomische Handlungslogik eines Unternehmens entstehen Vorteile für beide Seiten, für Unternehmen gegebenenfalls ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Dies ist das Verständnis von Corporate Citizenship, das den konzeptionellen Rahmen zur Untersuchung von Corporate Volunteering in dieser Arbeit bildete. Untersucht wurde, ob und wie Corporate Volunteering personalpolitische Ziele eines Unternehmens unterstützen und ein strategisches Instrument zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl im Sinne von Corporate Citizenship ist.

### **5.2. Das unternehmerische Anliegen**

Es konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter angesichts der Herausforderungen des wirtschaftlichen Wettbewerbs, der durch permanente Veränderungsprozesse gekennzeichnet ist sowie eine hohe Komplexität und Dynamik aufweist, ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen sind. Diese Erkenntnis wurde durch die Aussagen der Gesprächspartner im Rahmen der Fallbeispiele durchweg bestätigt, obwohl sich die Unternehmen stark unterscheiden (in Bezug auf Branche, Größe, internationale Ausrichtung etc.). In welchem Maße Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beitragen und zum Wettbewerbsfaktor werden, ist von ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft abhängig. Bei der Frage nach den Möglichkeiten und Erfordernissen für die Umwandlung von Humanvermögen in tatsächliche Arbeitsleistung und damit in das Humankapital eines Unternehmens steht die Personalarbeit im Mittelpunkt.

### **5.3. Das ökonomische Argument**

Der Personalarbeit kommt unter den gegebenen Bedingungen eine strategische Funktion zu. Ihre zentrale Aufgabe besteht in einer systematischen Personalentwicklung, die das unternehmensstrategisch erforderliche „Wissen“, „Können“ und „Wollen“ von Mitarbeitern sicherstellt. Die besonderen Anforderungen an die Personalentwicklung ergeben sich dabei aus zwei Entwicklungstrends, dem gesellschaftlichen Wandel und dem Wandel des wirtschaftlichen Wettbewerbs.

Der gesellschaftliche Wandel wirkt auf das „Wollen“ der Mitarbeiter. Die Personalentwicklung muss gewährleisten, dass die Mitarbeiter gewillt sind, ihr „Wissen“ und ihr „Können“ bestmöglich einzusetzen. Finanzielle Anreize allein reichen hier nicht mehr aus. Anders als früher haben heute Aspekte wie der Sinngehalt der Tätigkeit, die persönliche Entfaltungsmöglichkeit sowie Kooperation und Mitbestimmung eine große Bedeutung. Die Anerkennung der Mitarbeiter und ihrer Leistung muss sich in der Bereitschaft ausdrücken, auf individuelle Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen und zu zeigen, dass sie als das gesehen werden, was sie sind (oder sein sollen): der wesentliche Faktor für unternehmerischen Erfolg. Wenn es der Personalarbeit gelingt, diesen Bedürfnissen entgegenzukommen, kann eine starke Identifikation mit dem Unternehmen und eine hohe Leistungsbereitschaft erreicht werden.

Anforderungen an die Personalentwicklung ergeben sich zugleich auch aus dem Wandel des wirtschaftlichen Wettbewerbs. Damit Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte, der dynamischen Entwicklung und den damit verbundenen komplexen Aufgaben gerecht werden können, müssen sie über umfassende fach- und funktionsübergreifende Qualifikationen verfügen. Als wesentlich haben sich in den vergangenen Jahren dabei die sogenannten Schlüsselqualifikationen der methodischen, sozialen und Selbstkompetenz herauskristallisiert. Zur methodischen Kompetenz gehören analytisches Denken, Organisationsfähigkeit und Kreativität. Soziale Kompetenz bedeutet Teamorientierung, Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Konfliktfähigkeit, während sich Selbstkompetenz in Motivation, emotionaler Intelligenz, Flexibilität, Innovationsbereitschaft sowie Mobilität ausdrückt. Diesen Schlüsselqualifikationen ist gemeinsam, dass sie nur begrenzt oder gar nicht „erlernbar“ sondern fast nur „erfahrbar“ sind. Daher muss die Personalarbeit den Mitarbeitern Erfahrungen ermöglichen, die zur Aktivierung und Verbesserung der Schlüsselqualifikationen beitragen.

Das Ergebnis der untersuchten Fallbeispiele belegt deutlich, dass Corporate Volunteering sowohl im Hinblick auf die Leistungsbereitschaft als auch die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern einen positiven Einfluss hat. Corporate Volunteering mit seinen charakteristischen Merkmalen (z.B. Erleben anderer Lebensrealitäten, Perspektivenwechsel etc.) ist in idealer Weise dazu geeignet, den Mitarbeitern prägende Erfahrungen und Erlebnisse zu bieten. Von elementarer Bedeutung ist dabei, dass zusätzlich ein konkreter Nutzen für einen guten Zweck entsteht. Damit entsteht durch das Engagement eine spezifische Lernumgebung, die in erheblichem Maße zur Entwicklung von Schlüsselqualifikationen beiträgt. Wie die Fallbeispiele eindrucksvoll gezeigt haben, kann Corporate Volunteering überdies einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Identifikation und die Bindung an das Unternehmen zu stärken. Die Möglichkeit zum Engagement für die „gute Sache“ wird als ein Eingehen des Unternehmens auf individuelle Interessen verstanden und stellt eine Anerkennung dar, die zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt. Der große Vorteil dabei ist, dass sich der Sinn der Projekte unmittelbar erschließt und sehr positiv konnotiert ist.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Corporate Volunteering außergewöhnliche Möglichkeiten bietet, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten und zu erhöhen, sowie Schlüsselqualifikationen auf- und auszubauen und somit dazu beiträgt die Anforderungen zu erfüllen, die eine strategische Personalarbeit gegenwärtig erfüllen muss. Damit ist die Frage, ob und wie Corporate Volunteering personalwirtschaftliche Ziele eines Unternehmens unterstützen kann, beantwortet und die prägnante Aussage von Tuffrey findet ihre Bestätigung: „Corporate community involvement programmes can play a significant role in addressing the key challenges faced by human resources managers, leading to direct benefits to a company's bottom line.“ (Tuffrey 2003, 4)

Alle Gesprächspartner<sup>48</sup> sind daher davon überzeugt, dass das CV weiterhin Bestand haben bzw. in Zukunft weiter ausgebaut wird.

#### **5.4. Die Wertschöpfungskette des gesellschaftlichen Engagements**

Wie die Fallbeispiele auch zeigen, hat CV, über den personalwirtschaftlichen Nutzen hinaus, eine Reihe weiterer Vorteile für die jeweiligen Unternehmen generiert. Alle Unternehmen konstatieren eine Erhöhung ihres Bekanntheitsgrades und die Entstehung von neuen Netzwerken. Die Positionierung als Unternehmen, das die Interessen und Bedürfnisse des gesellschaftlichen Umfelds berücksichtigt, wirkt durch den persönlichen Zugang der Mitarbeiter zur Gesellschaft („Botschafter des Unternehmens“) sehr glaubwürdig und authentisch. Dies trägt erheblich zur Stärkung einer guten Reputation und zur Sicherung der „licence to operate“ bei, zwei existentiellen Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg von Unternehmen.

Überdies stellt Corporate Volunteering ein adäquates Instrument zur Investition in das Sozialkapital dar. Anhand der Projektbeispiele wird ersichtlich, dass der Einsatz der Fähigkeiten der Mitarbeiter und Kompetenzen des Unternehmens zu vielfältigen Verbesserungen für die jeweils Begünstigten beiträgt, sowohl durch materielle Ergebnisse (z.B. Albert-Schweitzer-Haus für traumatisierte Kinder, SMC) als auch durch den Know-how-Transfer (z.B. durch „Ulysses“, PwC oder FAIRNETZEN, BOV) oder durch Zeit zur Unterstützung („16-Stunden-Programm“, Ford) und Betreuung (z.B. durch „TÜREN öffnen“, Siemens A&D, „Global Day of Caring“, Dr. Mann Pharma/Bausch & Lomb), und damit zu einem Ressourcentransfer von Unternehmen in die Gesellschaft führt. Die Wirkung für die Gesellschaft ist noch größer, wenn durch Corporate Volunteering angestoßen das gemeinnützige Engagement der Mitarbeiter außerhalb des unternehmerischen Zusammenhangs fortgeführt wird. Indem langfristige Partnerschaften zwischen den Unternehmen und gesellschaftlichen/sozialen Institutionen entstehen, bewirken Corporate Volunteering Projekte nicht zuletzt eine stärkere Integration der Wirtschaft in die Gesellschaft.

---

<sup>48</sup> Eine Ausnahme bildet der Gesprächspartner der BOV AG, aber lediglich, da durch eine anstehende Fusion noch keine Aussagen dazu gemacht werden können.

Als Ergebnis dieser Arbeit wird folgendes **Fazit** gezogen:

Als Instrument der Personalarbeit trägt Corporate Volunteering nicht „trotz“ sondern „wegen“ der Integration in die ökonomische Handlungslogik eines Unternehmens zur Erfüllung ethisch-moralischer Ansprüche bei. Die charakteristische Besonderheit und der essentielle Vorteil des Corporate Volunteering ist der unmittelbare Kontakt zwischen Akteuren verschiedener Lebens- und Erfahrungswelten. Dies schafft ein besseres Verständnis für die jeweils andere Situation und damit die Basis für ein nachhaltiges Verhältnis zwischen wechselseitig abhängigen Akteuren zu beiderseitigem Vorteil.

Es bleibt abzuwarten, ob Unternehmen in Deutschland diese Chance als eine Perspektive zukunftsfähiger Entwicklung verstehen und Corporate Volunteering künftig in größerem Umfang einsetzen werden. Eine repräsentative Studie über die Möglichkeiten des Corporate Volunteering als Instrument der Personalarbeit und darüber hinausgehende Nutzenpotentiale könnte hier sicherlich Überzeugungsarbeit leisten.

\*\*\*

## Anhang

### **Gesprächsleitfaden zum Thema:**

„Corporate Volunteering in der Personalarbeit – ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl?“

### **Teil 1: Aktuelle Anforderungen an die Personalarbeit**

#### **Hauptfrage:**

- Hat die Bedeutung von Mitarbeitern für Unternehmen zugenommen und würden sie Mitarbeiter als kritischen Erfolgsfaktor für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und ökonomischem Erfolg bezeichnen? Inwiefern?

#### **Unterfragen**

- Welche Kompetenzen (fachliche, methodische, soziale Kompetenz) spielen für die Handlungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter gegenwärtig die wichtigste Rolle?
- Welche Faktoren spielen für die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter gegenwärtig die wichtigste Rolle?
- Was sind in diesem Kontext die Schlüsselaufgaben der Personalarbeit (der Personal- und Organisationsentwicklung) in ihrem Unternehmen?

### **Teil 2: Corporate Volunteering / soziales Engagement**

#### **Eckdaten:**

- Seit wann gibt es das Programm/Projekt in Ihrem Unternehmen schon?
- Wie viele Mitarbeiter haben bislang daran teilgenommen?
- Ist die Teilnahme freiwillig oder verpflichtend?
- Wird das Programm/Projekt strategisch auf die Personal- und die Unternehmensziele abgestimmt?

#### **Motivation:**

- Eignet sich das Programm/Projekt zur Bewältigung der Schlüsselaufgaben ihrer Personalarbeit?
- Welche personalpolitischen Ziele werden durch Ihr Programm/Projekt verfolgt?

#### **Ergebnisse/Erfahrungen:**

- Welche Vorteile hat Ihr Programm/Projekt gegenüber Maßnahmen ohne gemeinnützigen Faktor?
- Welche Anhaltspunkte deuten (gegebenenfalls) darauf hin, dass daraus ein direkter oder indirekter ökonomischer Nutzen für das Unternehmen resultiert?

**Wirkungen:**

- Ist aus Ihrer Sicht Corporate Volunteering im Rahmen der Personalarbeit ein geeigneter Ansatz, um einen ökonomischen Bezugspunkt für ein (weitergehendes) gesellschaftliches Engagement ihres Unternehmens zu schaffen?
- Sind damit weitere positive Effekte für das Unternehmen einhergegangen und welche sind dies?

**Voraussetzungen:**

- Was waren oder sind die (z.B. strukturellen, inhaltlichen, funktionalen) Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung ihres Programms/Projekts in die Personal- und Unternehmensprozesse?

**Ausblick:**

- Gehen Sie davon aus, dass das Programm/Projekt weiterhin Bestand haben wird bzw. künftig ausgeweitet wird?

\*\*\*



## **Literaturverzeichnis**

**Andriof, J. & McIntosh, M. (2001):** Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield: Greenleaf.

**Backhaus-Maul, H. (2003):** „Engagementförderung durch Unternehmen in den USA. Über die produktive Balance zwischen Erwerbsarbeit, Familienleben und bürgerschaftlichem Engagement“, in: Enquete-Kommission (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft“, Vol. 2, Opladen: Leske + Budrich, 85-147.

**Backhaus-Maul, H. (2004):** “Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat“, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Vol. 14/2004, 23-30.

**Backhaus-Maul, H. (2005):** „Corporate Citizenship in den USA. Innovationen beim Engagement“, in: Ökologisches Wirtschaften, Vol. 3/2005, 48-50.

**Becker, M. (2005a):** Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 4. Auflage.

**Behrent, M. & Wieland, J. (2003):** Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München et al.: Rainer Hampp.

**Business in the Community (BITC) (2003):** The business case for employee community involvement. London: BITC.

**Business in the Community (BITC) (2004):** Business in the Community – Ireland White Paper: A definition of the business case for Corporate Responsibility. London: BITC.

**Carroll, A. B. (1999):** „Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional Construct“, in: Business und Society, Vol. 38, No. 3, 268-295.

**Carroll, A. B. (2006):** "Corporate social responsibility. A historical perspective", in: Epstein, M.J. & Hanson, K.O. (Hrsg.): The Accountable Corporation. Westport: Greenwood, 3-30.

**Degener, M. (2003):** Soziale Verantwortung und Unternehmenserfolg. Die Bedeutung der Unternehmenskultur und des Human Resource Management für den ökonomischen Erfolg. Universität Potsdam, Humanwissenschaftliche Fakultät: Dissertation.

**Dubielzig, F. & Schaltegger, S. (2005):** "Corporate Citizenship", in: Althaus, M., Geffken, M. & Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: LIT, 235-238.

**Dürndorfer, M. & Friederichs P. (2004):** Human Capital Leadership. Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von Morgen. Hamburg: Murmann.

**Dürndorfer, M., Nink, M. & Wood, G. (2005):** Human Capital Management in deutschen Unternehmen. Eine Studie von Gallup und der Value Group. Hamburg: Murmann.

**Dürndorfer, M., Nink, M. & Wood, G. (2006):** „Schatz entdeckt, aber nicht gehoben“, in: Personal Magazin, Vol. 1/2006, 48-50.

**Epstein, M.J. & Hanson, K.O. (2006):** The Accountable Cooperation. Westport/Connecticut: Praeger.

**Ettlin, T., Meier-Dallach, H.-P. & et al. (2003):** Seitenwechsel. Lernen in anderen Arbeitswelten. Zürich: Orrel Füssli.

**Europäische Kommission (2001 b):** Mitteilung der Kommission. Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt. Strategie der Europäischen Union für nachhaltige Entwicklung. Brüssel: Europäische Kommission.

**Europäische Kommission (2001a):** Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel: Europäische Kommission.

- Fairnetzen (2006):** Infobroschüre. [http://www.fairnetzen.org/download/fairnetzen\\_d.pdf](http://www.fairnetzen.org/download/fairnetzen_d.pdf),  
(aufgerufen am 07.06.2006).
- Flarup, J. (1997):** "Personalentwicklung", in: Maess, K. & Maess, T. (Hrsg.): Das  
Personaljahrbuch '97. Neuwied: Luchterhand, 399-425.
- Focus (2006):** Karrierefaktor "Soft Skills". <http://focus.msn.de/D/DB/DBV/DBV20/dbv20.htm>,  
(aufgerufen am 18.05.2006).
- Fombrun, C.J. (1997):** "Three Pillars of Corporate Citizenship: Ethics, Social Benefit,  
Profitability", in: Tichy, N.M., McGill, A.R. & Clair, L.S. (Hrsg.): Corporate Global Citizenship.  
Doing Business in The Public Eye. New York: The New Lexington Press, 27-42.
- Freeman, R.E. (1984):** Strategic management. A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970/1990):** The social responsibility of business is to increase its profits.  
New York Times Magazine, 13. Sept., 32-33, 122-126.
- Friedmann, M. (2005):** Kapitalismus und Freiheit. München: Piper.
- Googins, B. (2002):** „The Journey towards Corporate Citizenship in the United States.  
Leader or Laggard?“, in: Journal of Corporate Citizenship, Vol. 5 (Spring 2002), 85-  
101.
- Graff, L. (2004):** Making a Business Case for Employer-Supported Volunteerism.  
<http://www.volunteer.ca/volunteer/pdf/ESVThinkPiece.pdf>, (aufgerufen am  
23.05.2006).
- Gribben, C. (2002):** „Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen  
im Bereich Beschäftigungsfähigkeit – Erfahrungen aus fünf europäischen Ländern“,  
in: Enquete-Kommission (ed.) (2002): Bürgerschaftliches Engagement und  
Zivilgesellschaft“. Vol. 9, Opladen: Leske + Budrich, 159-242.
- Habisch, A. (2003):** Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von  
Unternehmen in Deutschland. Berlin et al.: Springer.
- Habisch, A. (2005):** Corporate social responsibility across Europe. Berlin et al.: Springer.

- Habisch, A. (2006):** „Corporate Volunteering als Element der Positive Organizational Scholarship“, in: Ringlstetter, M., Kaiser, S. & Müller-Seitz, G. (Hrsg.): Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 221-236.
- Halley, D. & Stadler-Vida, M. (2001):** Freiwilliges Mitarbeiterengagement. [http://www.euro.centre.org/detail.php?xml\\_id=506](http://www.euro.centre.org/detail.php?xml_id=506), (aufgerufen am 27.04.2006).
- Harss, C. & Schumann, K. (2003):** „Trendanalyse 2003“, in: Personalwirtschaft, Vol. 3/2003, 40-41.
- Herzig, C. (2006):** Corporate Volunteering in Germany: survey and empirical evidence. Int. J. Business Environment, Vol. 1, No. 1, pp.51-69.
- Hilb, M. (2005):** Integriertes Personal-Management. Ziele, Strategien, Instrumente. Neuwied: Luchterhand.
- IÖP Institut für öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft, Universität Hamburg (2006):** [http://www1.uni-hamburg.de/perso/downloads/PWL2/PWL\\_II\\_HA4.pdf](http://www1.uni-hamburg.de/perso/downloads/PWL2/PWL_II_HA4.pdf) (aufgerufen am 21.05.2006).
- Jahn, J. (2003):** Die Entwicklung und Bedeutung des Personalmanagements – Ihre Neustrukturierung und ihr wertschöpfender Beitrag. Fachhochschule Merseburg, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften: unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Jancik, J.M. (2003):** Humankapital – Humanvermögen. <http://www.dr-jancik.de/pdf-files/Humankapital.pdf>, (aufgerufen am 14.05.2006).
- Jetter, F. & Skrotzki, R. (2001):** Management-Wissen. Sozialkompetenz. Düsseldorf, Berlin: Metropolitan.
- Kann, T. (2006):** Personalentwicklung. Kein Value für Shareholder? <http://www.inputmagazin.de/hauptrubriken1.php3?beitrag=601&rubrik=12>, (aufgerufen am 04.06.2006).
- Kleesattel, H. & Schmitz, I. (2005):** „Mitarbeiterbindung durch Unternehmenskultur“, in: Schwuchow, K. & Gutmann, J.(Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung. Neuwied:Luchterhand, 120-125.
- Klug, A. (2005):** „Analyse des Personalbedarfs“, in: Ryschka, J., Solga, M. & Mattenklott, A. (2005): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden: Gabler, 31-76.

- Krüger, N. (2005):** Der aktuelle Stand der CSR-Debatte – Erfahrungen aus transatlantischer Perspektive. Ford-Werke GmbH. Köln: Power Point-Präsentation.
- Lang, S. & Solms-Nebelung, F. (2005):** Geschäftsstrategie Verantwortung. Corporate Citizenship als Business Case, betrifft: Bürgergesellschaft 14. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat.
- Lawrence, A.T., Weber, J. & Post, J.E. (2005):** Business and Society. Stakeholders, ethics, public policy. New York: McGraw-Hill. 11. Auflage.
- Lee, L. & Higgins, C. (2001):** "Cooperate Volunteering. Ad hoc Interaction or Route to Dialog and Partnership?", in: Journal of Corporate Citizenship, No. 4 (Winter 2001), 79-90.
- Leisinger, K.M. (2004):** „Menschenrechte als Herausforderung der Unternehmenspolitik“, in: Wieland Josef (Hrsg.): Handbuch Werte Management. Hamburg: Murmann, 551-592.
- Lewin, D. (1991):** Community Involvement, Employee Morale and Business Performance. IBM Worldwide Social Responsibility Conference Paper.
- Littmann-Wernli S. (2002):** „Was bedeutet Corporate Volunteering für die Privatwirtschaft?“, in: Schubert, R., Littmann-Wernli S. & Tingler, P. (Hrsg): Corporate Volunteering, Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit. Bern et al.: Haupt, 23-61.
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S. & Clausen, J. (2004):** Bedeutung der internationalen CSR für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Berlin/ Münster.
- Lunau, Y. & Wettstein, F. (2004):** Die soziale Verantwortung der Wirtschaft – Was Bürger von Unternehmen erwarten. Bern et al.: Haupt.
- Matten, D. & Crane, A. (2005):** „Corporate Citizenship. Toward an extended theoretical conceptualization“, in: Academy of Management Review, 2005, Vol. 30, No. 1, 166-179.
- Mayer, V. (2003):** Unternehmenserfolg durch effektive Personalarbeit.  
<http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/DocID/50F66DA112E786E880256CF5005DD9FE>, (aufgerufen am 10.06.2006).

- Meier, H. (2001):** "Integrierte Karrierekonzepte", in: Personalwirtschaft, Vol. 8/2001, 32.
- Mentzel, W. (2005):** Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2. Auflage.
- Michelsen, G. (2004):** Grundlagen nachhaltiger Entwicklung. Centre for Sustainability Management. Universität Lüneburg: Skript des MBA-Studiengangs Sustainability Management, sustainament.
- Mohr, R. (2000):** „Soft Skills für Manager“, in: management & training, Vol. 7/2000, 28-31.
- Mohr, S., Niewelt, C., Packbier, M. & Wiesemann, Y. (2003):** Personalentwicklung unter dem Aspekt „Soft Skills“ – Praxiskonzept. Fachhochschule Mainz, Fachbereich III: Wirtschaftswissenschaften: unveröffentlichte Hausarbeit.
- Mudra, P. (2004):** Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Vahlen.
- Müller-Vorbrüggen, M. (2006):** "Struktur und Strategie der Personalentwicklung", in: Bröckermann, R. & Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Personalbildung, Personalförderung, Arbeitsstrukturierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3-14.
- Münch, J. (1995):** Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Mutz, G. & Korfmacher, S. (2003):** „Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland“, in: Backhaus-Maul, H. & Brühl, H. (Hrsg.) (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik, 45-62.
- Neuberger, O. (1994):** Personalentwicklung. Basistexte Personalwesen. Stuttgart: Enke, 2. Auflage.
- Oechsler, W.A. (1994):** Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts. München, Wien: Oldenbourg, 5. Auflage.
- Olfert, K. & Steinbuch, P. (1998):** Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Personalwirtschaft. Ludwigshafen: Kiehl, 7. Auflage.
- Olfert, K. (2004):** Kompakt Training. Personalwirtschaft. Ludwigshafen: Kiehl.

- Points of Light Foundation (2002):** Principles of excellence. Washington: Points of Light Foundation.
- Points of Light Foundation (2004):** Developing Excellence in Workplace Volunteer Programs: Guidelines for success. Washington: Points of Light Foundation.
- Points of Light Foundation and Allstate Foundation (2000):** The Corporate Volunteer Program as a Strategic Resource: The Link Grows Stronger. Washington: Points of Light Foundation.
- Points of Light Foundation and the Center for Corporate Citizenship at Boston College (2005):** Measuring Employee Volunteer Programs. The Human Resources Model. Washington: Points of Light Foundation/ Chesnut Hill. Massachusetts: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Pommering, T. (2005):** Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Abgrenzung der Konzepte. Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Online:  
<http://people.freenet.de/worldone/Download/Pommerening2005.pdf>
- Quirk, D. (1998):** Corporate volunteering the potential and the way forward. Employees in the Community Programme Manager. The Wellington Volunteer Centre.
- Reimer, S. (2002):** Corporate Citizenship: Zwischen Gemeinwohlorientierung und Gewinnmaximierung. Eine empirische Studie. Freie Universität Berlin, Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften, Institut für Soziologie: unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Roderer, B. & Stodieck, W. (2004):** Corporate Citizenship, das Zentrum Aktiver Bürger und sein Projekt „Türen öffnen“. Tandem-Beitrag: Offenes Forum Familie am 02.12.04.
- Ryschka, J., Solga, M. & Mattenklott, A. (2005):** Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Schaltegger, S. & Petersen, H. (2004):** Einführung in das Nachhaltigkeitsmanagement. Centre for Sustainability Management. Universität Lüneburg: Skript des MBA-Studiengangs Sustainability Management, sustainament.
- Schöffmann, D. (2003):** Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Amerikanische Ideen in Deutschland II. Hamburg: edition Körber-Stiftung, 2. Auflage.

- Scholz, C. (2000):** Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlage. München: Vahlen.
- Schrader, U. (2003):** Corporate Citizenship. Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin: Logos.
- Schubert, R., Littmann-Wernli S. & Tingler, P. (2002):** Corporate Volunteering, Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit. Bern et al.: Haupt.
- Schuppisser, S. (2002):** Stakeholder Management. Beziehungen zwischen Unternehmungen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen – Entwicklung und Einflussfaktoren. Bern et al.: Haupt.
- Schwalbach, J. (2004):** Reputation. <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/2004-2.pdf>, (aufgerufen am 13.05.2006).
- Seitz, B. (2002):** Corporate Citizenship. Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalität. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Siemens (2006):** Corporate Responsibility bei Siemens. Grundverständnis, Leitlinien und Maßnahmen entsprechend dem Fortschrittsbericht 2006 für Global Compact, [www.siemens.com/corporate\\_responsibility](http://www.siemens.com/corporate_responsibility) (aufgerufen am 12.07.2006)
- Smith, A. (1776):** The wealth of nations. London: Penguin.
- Staehe, W.H. (1990):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen, 5. Auflage.
- Suchanek, A. (2004):** "Gewinnmaximierung als soziale Verantwortung von Unternehmen?", in: Pies, I. & Leschke, M. (Hrsg.): Milton Friedmans ökonomischer Liberalismus. Tübingen: J.C.B. Mohr, 105-124.
- The Center for Corporate Citizenship at Boston College (2006):** What is Corporate Citizenship? <http://www.bcccc.net> (aufgerufen am 14.05.2006).
- Tuffrey, M. (1995):** Employees and the community. How successful companies meet human resource needs through community involvement. London: Prima Europe/London: The Corporate Citizenship Company.



- Tuffrey, M. (1998):** Involving European Employees. How Europe's companies connect corporate citizenship with good human resource management. London: Prima Europe/London: The Corporate Citizenship Company.
- Tuffrey, M. (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: The Corporate Citizenship Company.
- Ulrich, D. (1999):** Strategisches Human-Resource-Management, München/ Wien: Hanser Fachbuch.
- Ulrich, P. (2002):** Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship, in: Münkler, H. & Bluhm, H. (Hrsg.): Gemeinwohl und Gemeinsinn. Zwischen Normativität und Faktizität. Forschungsberichte der interdisziplinären Arbeitsgruppe "Gemeinwohl und Gemeinsinn", Bd. IV. Berlin: Akademie Verlag, 273-291.
- Waddock, S. (2001):** "Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship." in: Andriof, J. & McIntosh, M. (eds.) (2001): Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield: Greenleaf, 26-38.
- Waddock, S. (2004):** "Parallel Universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship", in: Business and Society Review, Nr. 109, S 5-42.
- Waddock, S. (2006):** "What will it take to create a tipping point for Corporate Responsibility?", in: Epstein, M.J. & Hanson, K.O. (Hrsg.): The accountable Cooperation. Westport/ Connecticut: Praeger, 75-96.
- Westebbe, A. & Logan, D. (1995):** Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden: Gabler.
- Wild, C. (1993):** Corporate Volunteer Programs. Benefits to Business. Report no. 1029. New York: The Conference Board.
- Windsor, D. (2001):** "Corporate Citizenship. Evolution and Interpretation", in: Andriof, J. & McIntosh, M. (2001): Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield: Greenleaf, 42-52.
- Wood, D.J. & Logsdan, J.M. (2001):** Theorising Business Citizenship, in: Andriof, J. & McIntosh, M. (2001): Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield: Greenleaf, 83-103.

**Wunderer, R. & Kuhn, T. (1994.):** Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied et al.: Luchterhand.

**Zadek, S. (2001):** "Partnership alchemy: engagement, innovation and governance" in: Andriof, J. & McIntosh, M. (Hrsg.): Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield: Greenleaf, 200-214.

\*\*\*

*Internetseiten*

www.ford.com

www.pwc.com

www.wikipedia.org

\*\*\*

*Abkürzungsverzeichnis*

BBE = Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement

CSM = Centre for Sustainability Management

CEO = Chief Executive Officer (Geschäftsführer)

CFO = Chief Financial Officer (kaufmännischer Geschäftsführer)

CC = Corporate Citizenship

CSR = Corporate Social Responsibility

CV = Corporate Volunteering

NRW = Nordrhein-Westfalen

\*\*\*

*Abbildungsverzeichnis*

Abbildung 1: „A company´s ripple effect“ 21

Abbildung 2: „Einflussgrößen der Personalarbeit in der Praxis“ 31

Abbildung 3: „Strategische Personalentwicklung“ 40

\*\*\*

## 2006

Albrecht, P. (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Brix, K.; Bromma, B. & Jaenisch, J. (2006): Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Fitschen, U. (2006): Umweltmanagement ausgewählter Großveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2005

Hellmann, K. (2005): Formen des Biodiversitätsmanagements. Ein öffentlicher und ein unternehmerischer Ansatz im Vergleich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability." Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2005): An Estimation of the Total Benefit Value of the British Countryside for Recreational Activities. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2004

Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2004): Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. (2004): Corporate Volunteering in Germany. Survey and Empirical Evidence. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung - Gründe, Probleme, Lösungsansätze. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2004): Firms, the Framework Convention on Climate Change & the EU Emissions Trading System. Corporate Energy Management Strategies to address Climate Change and GHG Emissions in the European Union. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Zöckler, J. (2004): Die Einführung des Emissionshandels in Deutschland. Eine polit-ökonomische Analyse unternehmerischer Interessenvertretung am Beispiel der Elektrizitätswirtschaft. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2003

Burandt, S.; Döscher, K.; Fuisz, S.-K.; Helgenberger, S. & Maly L. (2003): Transdisziplinäre Fallstudien in Lüneburg. Beschreibung eines Entwicklungskonzepts hin zur Erweiterung des Curriculums an der Universität Lüneburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Frenzel, S. (2003): Operative Umsetzung der projektorientierten Kyoto-Mechanismen bei Kraftwerken. Erarbeitung eines Instruments. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. & Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. unter Mitarbeit von Jeuthe, K. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2003): The Porter Hypothesis Revisited: A Literature Review of Theoretical Models and Empirical Tests. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2002

Bilecen, E. & Kleiber, O. (2002): Erholung im Wald: Des einen Freund des anderen Leid. Kosten für Waldeigentümer und deren Einflussfaktoren. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

BMU & BDI (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder Value Matrix. Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Environmental Shareholder Value Matrix. Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Sustainable Value Added. Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency. 2<sup>nd</sup>, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

German Federal Ministry for the Environment and Federation of German Industries (Eds.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Sustainability Management in Business Enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Development. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hellmann, K. (2002): Ermittlung von Präferenzen verschiedener Anspruchsgruppen für die Landschaft in einem Naturschutzgebiet. Anwendung einer Conjoint-Analyse am Fallbeispiel der Lüneburger Heide. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2002): Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Trautwein, S. (2002): Chancen und Probleme des betriebsinternen CO<sub>2</sub>-Zertifikatehandels - am Beispiel des Otto Versand, Hamburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2002): Empirical identification of corporate environmental strategies. Their determinants and effects for firms in the United Kingdom and Germany. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2001

Burritt, R.L. & Schaltegger, S. (2001): Eco-Efficiency in Corporate Budgeting. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Deegen, T. (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Biodiversität richtig managen - Effizientes Portfoliomanagement als effektiver Artenschutz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Frankfurt: Fachverlag Moderne Wirtschaft in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers und dem Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Figge, F. (2001): Environmental Value Added – ein neuer Ansatz zur Messung der Öko-Effizienz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hahn, T. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hroch, N. & Schaltegger, S. (2001): Wie gut berücksichtigen Umwelterklärungen und -berichte zentrale umweltpolitische Themen? Vergleichende Untersuchung am Beispiel von Angaben über CO<sub>2</sub>-Emissionen und Energieverbrauch für 1995/96 und 1998/99. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2001): Gewinner der Nachhaltigkeit. Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2001): EMA – Links. Government, Management and Stakeholders (UN-Workbook 2). Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2001): The Forgotten Link Between „Green“ and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2001): A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance. What does the evidence tell us? 2<sup>nd</sup>, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2000

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. und Bank Pictet in Zusammenarbeit mit UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): What is “Stakeholder Value”? Developing a catchphrase into a benchmarking tool. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. and Bank Pictet in association with UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Qu’est-ce que la «Stakeholder Value»? Du mot-clé à sa quantification. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. et Banque Pictet en association avec UNEP.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2000): Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.