

Corporate Volunteering: Wenn Wirtschaft auf Engagement trifft

Susanne Lang

Es ist schon ein eigen Ding, dieses Corporate Volunteering: Immer mehr Unternehmen entsenden Mitarbeiter/innen in gemeinnützige Projekte und investieren dafür beträchtliche Ressourcen, Heerscharen von Beratern preisen den Nutzen für Unternehmen und Zivilgesellschaft, auch Politik und Verwaltungen entdecken zunehmend das Potential für Freiwilligen- und Organisationskultur. Selbst die Medien berichten trotz insgesamt deutlicher Zurückhaltung gegenüber gemeinwohlorientiertem Engagement von Unternehmen erstaunlich freundlich über diese Freiwilligeneinsätze. Und während mancher Funktionär aus gemeinnützigen Organisationen sich von Corporate Volunteering die Lösung der Nachwuchsprobleme für das Ehrenamt im allgemeinen und der Rekrutierungsprobleme in Vereinsvorständen im besonderen erwartet, ist an der Basis immer wieder – leider immer noch viel zu wenig öffentlich – zu hören, wie schwierig es tatsächlich ist, für die mehr oder minder freiwillig Kurzzeitengagierten geeignete Einsatzmöglichkeiten zu finden. Kurz: Corporate Volunteering oszilliert zwischen völlig überzogenen Verheißungen und unnötig ernüchternden Erfahrungen, zwischen medialem Hochglanz und wenig befriedigendem Aktionismus.

Ich bin überzeugt, dass der Ansatz großes Potential hat; allerdings bin ich ebenso überzeugt, dass alle Beteiligten – die Gemeinnützigen ebenso wie die Unternehmen, die Öffentlichkeit ebenso wie die Engagierten – dieses Potential noch nicht wirklich nutzen. Zugespitzt gefragt: Wenn Corporate Volunteering die Antwort ist, was ist das Problem? Dieser Frage will ich in drei Schritten nachgehen:

■ *Was ist Corporate Volunteering?*

Wir haben es mit einem nur vermeintlich einheitlichen Phänomen zu tun, mit der Abstraktion von einer Wirklichkeit, die ebenso facettenreich ist wie die des bürgerschaftlichen Engagements überhaupt.

■ *(Wie) passen »corporate« und »volunteering« zusammen?*

Das Kompositum »Corporate Volunteering« verbindet Elemente, deren Synergie und Harmonie unterstellt wird, die in der Wirklichkeit jedoch in einem durchaus spannungsreichen Verhältnis zueinander stehen.

■ *Welches sind die Fragen, die Corporate Volunteering beantwortet?*

Anders gewendet: Was steckt hinter dem Trend zu Corporate Volunteering?

Was ist Corporate Volunteering?

Schon die Beispiele, die in den Veröffentlichungen zur Woche des bürgerschaftlichen Engagements präsentiert werden, zeigen den Facettenreichtum von Corporate Volunteering. Die Beispiele reichen von unternehmensweiten Days of Service wie etwa der Make a difference Day der KPMG oder das Engagement von Coca Cola-

Mitarbeiter/innen während der jährlichen Nachhaltigkeitswoche des Unternehmens, über Freistellungen für eigenes Engagement, wie sie RWEs »Companius« und die Deutsche Bank anbieten, oder andere Formen der Unterstützung des Engagements der Mitarbeiter/innen durch Kompetenz-, Sach- oder Geldspenden, bis zur Abordnung von Mitarbeiter/innen. So ermöglicht zum Beispiel BP Mitarbeiter/innen den einwöchigen »Seitenwechsel« in eine gemeinnützige Organisation. Die IBM wiederum bietet mit dem Corporate Service Corps dem Führungsnachwuchs die Möglichkeit, über mehrere Monate in einem Entwicklungsland ein soziales Projekt auf die Beine zu stellen. Das Spektrum reicht also von Kurzzeitengagements bis zu mehrmonatigen Verpflichtungen, von gemeinsamen, teamorientierten Aktivitäten bis zum gezielten kompetenzbasierten Einsatz von Expert/innen für bestimmte Aufgaben, von flexiblen Arbeitszeitregelungen, die das eigene Engagement erleichtern, bis zu erheblicher materieller Ausstattung durch Freistellung von der Arbeitszeit und Spenden für die Organisationen, für die sich der Mitarbeiter engagiert. Kurz: Das Phänomen Corporate Volunteering ist ebenso formen- und facettenreich wie bürgerschaftliches Engagement überhaupt.

Der allen Formen gemeinsame Kern ist der gemeinwohlorientierte Einsatz von Mitarbeiter/innen im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens. Gleichwohl umfasst der Begriff zwei Bestandteile, und je nachdem, welche Seite des Kompositums man in den Vordergrund stellt, verschieben sich die Akzente. Corporate Volunteering bedeutet, dass ein Unternehmen aktiv das Engagement seiner Mitarbeiter/innen unterstützt, in aller Regel in strategischer Absicht. Corporate Volunteering wiederum ist bürgerschaftliches Engagement, d.h. freiwillig, unentgeltlich und gemeinwohlorientiert.

Je nachdem, welches Element des Kompositums im Vordergrund steht, kann Corporate Volunteering unterschiedlichen strategischen Zielsetzungen dienen: Corporate Volunteering erhöht die Sichtbarkeit von Unternehmen und Marke, ermöglicht den Wissenstransfer aus Unternehmen in zivilgesellschaftliche Organisationen (und im Idealfall auch zurück!), ist ein Instrument der Personalentwicklung und des sogenannten leadership development, fördert Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung ebenso wie Teamgeist, schafft und fördert Beziehungen zu zivilgesellschaftlichen Anspruchsgruppen und anderes mehr. Corporate Volunteering wiederum gibt dem Unternehmen die Chance, seinem Engagement Gesicht(er) zu verleihen; es erhöht die Glaubwürdigkeit des Unternehmensengagements. Eine zugespitzte Formel aus den USA lautet: »CC – HR = PR«, Corporate Citizenship ohne Personaleinsatz ist PR. Im Umkehrschluss bekräftigt Volunteering die Ernsthaftigkeit des Unternehmensengagements, da die Mitarbeiter/innen zu den wichtigsten und den kraftvollsten Ressourcen eines Unternehmens zählen und glaubwürdige Botschafter/innen sind.

Ein Unternehmen kann das freiwillige Engagement seiner Mitarbeiter auf verschiedene Arten fördern. Dabei kann es drei idealtypische Rollen einnehmen: Die erste ist Anerkennung: Wertschätzung durch Vorgesetzte selbst dann, wenn der Einsatz der freiwilligen Feuerwehr oder auch das Vorlesen im Kindergarten mitten in der Kernarbeitszeit liegt; Berücksichtigung bei Personalbeurteilungen und Stellenausschreibungen oder Berichte über die Engagierten in Mitarbeiter- oder Kundenzeitschriften. Die zweite Rolle ist Ermöglichung durch gezielte Anreize wie z.B. Freistellungen oder Spenden, Angebote von Secondments in gemeinnützige Organisationen, oder durch engagementfreundliche Arbeitsbedingungen mit weitgehender Zeitsouveränität und der Möglichkeit, Telefon und Internet auch für diese privaten Zwecke zu nutzen. Die dritte Art der Engagementförderung ist

die Aktivierung: Hier schafft das Unternehmen selbst Engagementmöglichkeiten, sinnvoller Weise in Zusammenarbeit mit einem oder mehreren gemeinnützigen Partner(n).

Die Unterscheidungen sollen nicht heißen, dass ein Ansatz besser und ein anderer weniger gut wäre. Schon gar nicht ist es ein Plädoyer für »schneller, höher, weiter« – mehr Ressourcen, mehr Freiwillige, mehr Volunteering-Stunden. Qualität entscheidet sich am Einzelfall. Es ist vielmehr ein Plädoyer, Corporate Volunteering als Entwicklungsaufgabe für alle Beteiligten zu betrachten und die möglichen Elemente zu einem sehr individuellen Mix zu gestalten. Dieser Mix sollte passgenau abgestimmt sein auf das engagierte Unternehmen, dessen Unternehmenskultur, Kernkompetenzen und strategische Ziele, die Freiwilligen, deren Engagementinteressen, Qualifikation- und Kompetenzprofile und Kapazitäten, und nicht zuletzt auf das gesellschaftliche Umfeld, den Bedarf und die relevanten Themen vor Ort sowie auf die gemeinnützigen Partner und deren konkrete Anliegen.

(Wie) passen »corporate« und »volunteering« zusammen? Im Spannungsfeld zwischen Strategie und Freiwilligkeit

Corporate Volunteering gehört wie das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen insgesamt in ein Zwischenreich zwischen Markt und Zivilgesellschaft, in dem Unternehmen sich verhalten wie zivilgesellschaftliche Organisationen, dieses Handeln aber nicht nur mit Gemeinwohlzielen, sondern auch mit Unternehmensinteressen verbinden. Dieses Zwischenreich wird gerne als die wunderbare Welt des win-win-win-... beschrieben: Win für die Unternehmen (Sichtbarkeit und Reputationsgewinne, zufriedene, hoch motivierte, sozial kompetente Mitarbeiter/innen, gute Beziehungen zu Anspruchsgruppen im Umfeld), win für die Freiwilligen (Selbstwirksamkeit, Sinnerfahrungen, Selbstbestimmung), win für die Gemeinnützigen (Kompetenzen, Ressourcen, helfende Hände, starke Partner und anderes mehr).

Es ist jedoch ebenso eine Welt, in der zwei Kulturen aufeinandertreffen, und das nicht immer konfliktfrei. Gewiss, es gibt diesen Konvergenzpunkt, an dem die Interessen aller Beteiligten zusammenkommen. Indessen wissen die Manager/innen von Corporate Volunteering-Programmen ebenso wie die Freiwilligen und die gemeinnützigen Organisationen, dass dieses Win-win-win-... sich eben nicht von selbst und auch nicht immer einstellt. Es bleibt vielmehr gerade beim Corporate Volunteering eine unauflösliche Spannung zwischen dem strategischen Ansatz der Unternehmen und der Eigenlogik des Volunteering. Meine Kollegin Bea Boccalandro hat dieses Spannungsfeld zwischen Strategie und Freiwilligkeit untersucht. Sie identifiziert Brüche etwa zwischen den altruistischen Motiven der Freiwilligen und den Eigeninteressen der Unternehmen, zwischen der bezahlten Freistellung einschließlich der unternehmensinternen Berichtspflichten und der Unentgeltlichkeit des Engagements, bei dem wesentlich ein nicht-monetärer Geist weht, sowie zwischen den Professionalitätserwartungen an Unternehmensengagement und der Idee persönlicher Erfüllung im Engagement. Kurz: Das »Corporate« bringt eine Handlungslogik ein, die diese Formen des freiwilligen Engagements von anderen, nicht unternehmensgetragenen Formen des bürgerschaftlichen Engagements deutlich unterscheidet.

Was steckt hinter dem Trend zu Corporate Volunteering? Triebkräfte und Herausforderungen

Corporate Volunteering muss, ebenso wie bürgerschaftliches Engagement insgesamt, vor allzu überzogenen Erwartungen geschützt werden. Die Zukunftsprobleme der Gesellschaft wird es nicht lösen. Es birgt jedoch ganz erhebliches Potential zur Veränderung von Bürgergesellschaft und Arbeitswelt. Herauszufinden, ob, wie und wem es konkret nutzt, ist eine spannende Entwicklungsaufgabe und eine Entdeckungsreise, die Unternehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen sowie Politik und Verwaltungen, jeder für sich und alle gemeinsam, unternehmen sollten. Ich schließe mit drei Thesen zur Bedeutung dieses Instruments, das meiner Einschätzung nach nicht etwa ein Übergangsphänomen ist, das dermaleinst an »richtiges« Volunteering assimiliert wird, sondern im breiten Spektrum des bürgerschaftlichen Engagements ein Element eigener Ausprägung bleiben sollte.

- Bürgerschaftliches Engagement bildet: Neben praktischen Fertigkeiten sind es insbesondere das Einüben von Selbstorganisation und Eigenverantwortung, das Erproben praktischer Kooperationsformen und das Lernen von Beteiligung, die Entwicklung von Teamfähigkeit und Führungskompetenz, die im Engagement gebildet werden. Diese Schlüsselkompetenzen, die Menschen durch bürgerschaftliches Engagement erlernen (können), sind genau die Kompetenzen, die Unternehmen von ihren zukünftigen Mitarbeiter/innen erwarten. Es gibt eine Konvergenzlinie, an der Kompetenzanforderungen von Bürgergesellschaft und Arbeitsmarkt zusammenkommen. Diese Konvergenz erklärt die Qualität und Attraktivität von Corporate Volunteering als Maßnahme der Personalentwicklung.
Vice versa gibt es in der professionalisierten und kommerzialisierten Zivilgesellschaft einen Kompetenzbedarf, den Unternehmen füllen können. Dazu gehören Management- und Prozesskompetenz ebenso wie die themenbezogene Expertise unterschiedlicher Branchen. Dieser Bedarf ruft nach kompetenzbasiertem Corporate Volunteering.
- Engagementbiographien verändern sich mit den Mobilitätsanforderungen von Gesellschaft und Arbeitsmarkt. Wer berufsbedingt umzieht, fängt an jedem neuen Wohnort wieder von vorne an, auch mit dem bürgerschaftlichen Engagement. Unternehmen, die ihren Mitarbeiter/innen Engagementmöglichkeiten bieten, übernehmen damit eine wichtige Infrastrukturrolle für Engagement.
Eine ermöglichende Rolle haben sie auch für jenes Drittel der Bevölkerung, das laut Freiwilligensurvey engagementbereit wäre, wenn man das passende Engagement fände. Unternehmen, die Möglichkeiten oder sogar Anreize bieten, ebnen Wege ins Engagement.
- Der Engagementdiskurs scheidet allzu leicht zwischen Erwerbswelt und Engagement: hier Sinnerfüllung und Selbstbestimmung, dort seelenloses Funktionieren und Weisung. Corporate Volunteering schlägt eine Brücke zwischen den beiden Welten und bedeutet, richtig verstanden, eine Herausforderungen für beide. In der Sphäre des bürgerschaftlichen Engagements geht es darum, dem hohen Anspruch an Selbstwirksamkeits-, Selbstbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die Engagierten gerecht zu werden und Offenheit für die Beiträge der Corporate Volunteers zu zeigen. »Das haben wir aber immer schon so gemacht«

ist in diesem Zusammenhang kein gutes Argument. Die Unternehmen wiederum werden die Motivations- und Bildungsergebnisse aus dem Corporate Volunteering nur ernten können, wenn die neuen Erfahrungen und Kompetenzen der Engagierten im Betrieb Raum finden, wenn also das Lern- und Innovationspotential aus den Volunteering-Einsätzen auch für Arbeitsplätze und -prozesse fruchtbar gemacht wird. Die derzeit praktizierte scharfe Abgrenzung zwischen Arbeits- und Engagementwelt hingegen beschädigt beide Bereiche.

Anmerkung

Der Beitrag ist zuerst erschienen im Sondernewsletter Nr. 1 vom 26.09.2012 des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE). Der Newsletter mit weiteren lesenswerten Beiträgen zum Thema »Unternehmensengagement: Corporate Volunteering« ist abrufbar unter: <http://www.b-b-e.de/index.php?id=14&19>.

Das Magazin der vom BBE getragenen Aktionswoche »Engagement macht stark« (Ausgabe 2/2012) hat ebenfalls weitere Beiträge zum Thema zusammengestellt. Es steht online zur Ansicht bereit unter: http://www.engagement-macht-stark.de/images/stories/Magazin/magazin_2_2012.pdf

Autorin

Dr. Susanne Lang ist Geschäftsführerin des CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland. Bis zur Gründung des CCCD und während der Aufbauphase arbeitete sie als selbstständige Politikberaterin an der Schnittstelle zwischen Politik und Wissenschaft im In- und Ausland. Ihre thematischen Schwerpunkte: bürgerschaftliches Engagement/Zivilgesellschaft, Corporate Citizenship sowie Sozial- und Gesundheitspolitik (ab 2001).

Kontakt:

Dr. Susanne Lang
CCCD - Centrum für Corporate Citizenship Deutschland
Husemannstr. 28
10435 Berlin
Telefon: (0 30) - 88 49 98 45
Telefax: (0 30) - 88 49 98 47
E-Mail: susanne.lang@cccdeutschland.org
www.cccdeutschland.org

Redaktion

Stiftung MITARBEIT

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de