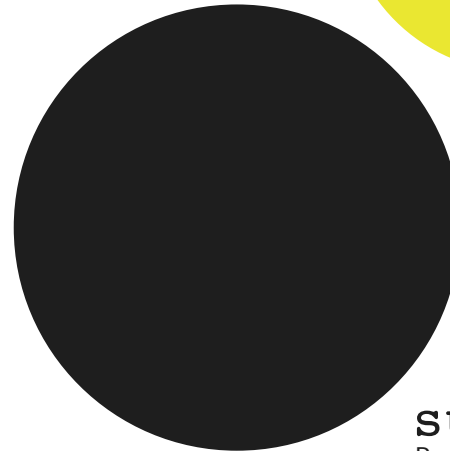
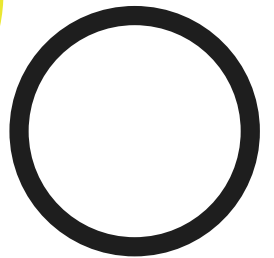
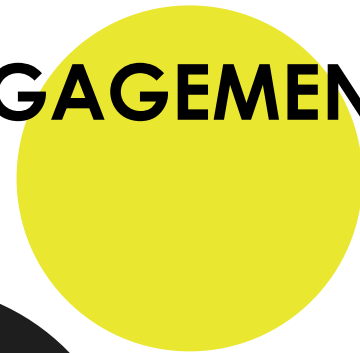




# BETRIEBLICHES MITARBEITERENGAGEMENT

Corporate Volunteering als Instrument in  
der Personalentwicklung



sustaineration  
Beratung\_CR\_Nachhaltigkeit

## IMPRESSUM

### **HERAUSGEBER**

sustaineration UG  
Berlin\_Mannheim\_Kiel

mail@sustaineration.com  
www.sustaineration.com

### **AUTOREN & GRAFIK**

Niels Christiansen  
Ting Lee

### **BILDRECHTE**

sustaineration UG

Alle Rechte vorbehalten.

Stand\_ Januar 2016

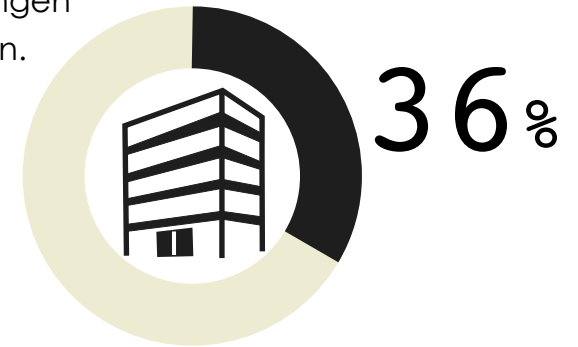
## BETRIEBLICHES MITARBEITERENGAGEMENT

Corporate Volunteering als Instrument in der Personalentwicklung

### ZENTRALE ERKENTNISSE

Corporate Volunteering hat noch keinen Einzug in die Personalabteilungen vieler Unternehmen gefunden.

Nur ca. 1/3 der befragten Unternehmen stellen CV Angebote zur Verfügung

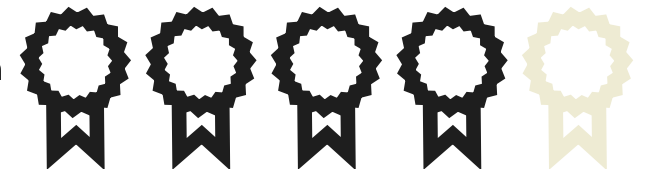


Mitarbeiter sind jedoch an Angeboten dieser Art interessiert und wollen sich engagieren

Volunteering steigert die Mitarbeiterzufriedenheit in hohem Maße und trägt dazu bei das Gemeinschaftsgefühl zu stärken



Unternehmerisches Engagement trägt stark zur Gestaltung einer verantwortungsbewussten Arbeitgebermarke bei



Betriebliches Mitarbeiterengagement steht zunehmend auf den Agenden von Personalverantwortlichen

# BETRIEBLICHES MITARBEITERENGAGEMENT

Coprorate Volunteering als Instrument in der Personalentwicklung

---



- 1 **FRAGESTELLUNGEN UND METHODIK** .....5
- 2 **CORPORATE VOLUNTEERING** .....6  
Bedeutung und Entwicklung
- 3 **CORPORATE VOLUNTEERING** .....7  
Als Instrument in der Personalentwicklung
- 4 **ERGEBNISSE EINER UMFRAGE** .....9
- 5 **ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK** .....15

# 1 FRAGESTELLUNGEN UND METHODIK

Ehrenamtlich engagiert sein! Dies ist heutzutage nicht mehr ausschließlich ein Vorhaben von Privatpersonen, denn auch Unternehmen zieht es zunehmend in die Zivilgesellschaft. Haben sie einst Geld gespendet und pressetaugliche Bilder von Scheckübergaben getätigt, wollen Unternehmen heute mehr. Dort anpacken wo die Hilfe benötigt wird und hautnah erfahren wofür sie sich eigentlich einsetzen. Vor diesem Hintergrund engagieren sich immer mehr Unternehmen für soziale Projekte und Umweltherausforderungen und ermöglichen ihren Mitarbeitern<sup>1</sup> sich über ihre Arbeit für gemeinnützige Zwecke zu engagieren. Denn die Verknüpfung des demografischen Wandels, in Verbindung mit dem Fachkräftemangel und dem Wertewandel führt dazu, dass Mitarbeiter nicht nur laut unternehmerischer Rhetorik zum bedeutendsten Kapital der Unternehmen zählen, sondern tatsächlich in sie investiert wird und ihnen etwas

geboten werden muss, damit sie ihre Arbeit als wertvoll und vielleicht sogar sinnstiftend wahrnehmen.

Die wesentlichen Fragen dieser Studie befassen sich mit der Unternehmenskultur und Personalentwicklung in Zusammenhang mit Corporate Volunteering – **kann Corporate Volunteering die Unternehmenskultur beeinflussen und welche Effekte haben Angebote dieser Art?**

Gibt es zudem mögliche Auswirkungen auf die Bildung einer Employer Brand<sup>2</sup>?

Zu diesem Zweck wurden bundesweit Personalverantwortliche von Unternehmen sämtlicher Branchen und Größen eingeladen um an der Volunteering-Umfrage von sustaineration teilzunehmen. Die Befragung wurde online durchgeführt und war in der Zeit vom 21. Oktober 2015 bis zum 10. November 2015 zur Beantwortung freigegeben.

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird stets die männliche Form gewählt. Gemeint und angesprochen sind sowohl Frauen als auch Männer.

<sup>2</sup> Employer Branding meint die systematische Gestaltung der Arbeitgebermarke, mit dem Ziel die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden (Böttger, 2011).

## 2 CORPORATE VOLUNTEERING | Bedeutung und Entwicklung

Die unternehmerischen Möglichkeiten des gesellschaftlichen Engagements sind enorm facettenreich. Von der Unternehmensspende – die in der Vergangenheit eine bedeutende Rolle beim Unternehmensengagement einnahm – über die Verknüpfung der gesellschaftlichen Wirkung mit dem Verkauf der eigenen Produkte (Cause Related Marketing<sup>3</sup>) bis hin zur Freistellung der Mitarbeiter, damit diese ihre Arbeitskraft und ihr Wissen für gemeinnützige Zwecke einsetzen. In diesem Fall wird von **Corporate Volunteering** gesprochen. Konkret handelt es sich hierbei um das betriebliche Mitarbeiterengagement, also dem Freistellen seiner Mitarbeiter für gesellschafts- und umweltbezogene Belange. Diese Form des Engagements wird zunehmend beliebter, denn es profitieren sowohl die gemeinnützigen Organisationen, durch die tatkräftige Unterstützung; die Mitarbeiter, dadurch dass sie ihre Fähigkeiten sinnstiftend einbringen und zudem

neue Kompetenzen erwerben können, sowie das Unternehmen, indem es die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und seine Arbeitgebermarke und damit die Arbeitgeberattraktivität stärken kann (Przybylski, 2013).

Die Entwicklung und Verbreitung von Corporate Volunteering begann in den 80er Jahren in den USA und Großbritannien – eine Zeit tiefgreifender ökonomischer Krisen und damit einhergehend, schwacher sozialer Systeme. Heute hat sich Corporate Volunteering in diesen Ländern fest in der Unternehmenswelt etabliert und wird auch durch die Politik gefördert und von spezialisierten Organisationen vorangetrieben (Pinter, 2006). Hier liegt Corporate Volunteering begründet und findet seither zunehmend Einzug in der deutschen Unternehmens- und Engagementlandschaft.



---

<sup>3</sup> Cause Related Marketing wird häufig auch als „Charity Marketing“ verstanden, hierbei wird beim Kauf eines Produktes, ein Teil der Transaktion durch das Unternehmen an einen gemeinnützigen Zweck gespendet (Kienzle, S. & Rennhak, C., 2009).

---

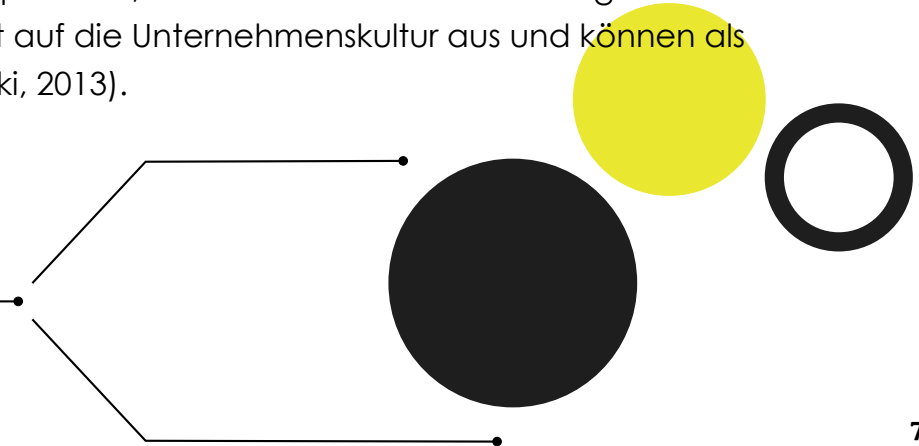
### 3 CORPORATE VOLUNTEERING | Als Instrument in der Personalpolitik

Als Unternehmen engagiert zu sein, über den Tellerrand zu schauen und den Blick gelegentlich vom Tagesgeschäft loszureißen – Unternehmen die dazu in der Lage sind haben eines: Ein Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern. Eine Studie von Deloitte fand heraus, dass Mitarbeiter die sich über ihren Arbeitgeber engagieren können, sich im Vergleich zu Mitarbeitern, die sich nicht in dieser Form einbringen können, **stärker mit ihrer Firma identifizieren**, loyaler, stolzer und zufriedener mit ihrem Arbeitgeber sind und diesen auch an ihre Freunde empfehlen würden (Deloitte 2011).

Wählt ein Bewerber zwischen zwei Jobs, bei denen der Arbeitsort, die Verantwortung, die Bezahlung und weitere Vorteile vergleichbar sind, entscheidet er sich mit über 60% für den Arbeitgeber, bei dem er sich gesellschaftlich einbringen und engagieren kann (Deloitte 2011). Damit hat Corporate Volunteering einen bedeutenden **Einfluss auf die Employer Brand** eines Unternehmens und es ergibt sich ein nicht zu vernachlässigender Wettbewerbsvorteil für engagierte Unternehmen.

Doch nicht nur in der Außenwahrnehmung bieten Corporate Volunteering-Programme einen spürbaren Nutzen, auch in der Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen des eigenen Personals sollte diese Form Beachtung finden.

Die Möglichkeiten des betrieblichen Mitarbeiterengagements können für den einzelnen Mitarbeiter sehr förderlich sein. Neben der Schaffung neuer Perspektiven, bieten Volunteering-Aktionen Abwechslung und vermitteln dem Mitarbeiter das Gefühl helfen zu können und etwas Gutes zu tun. Zudem fördert es die Persönlichkeitsbildung der Mitarbeiter. Und genau hieraus ergibt sich auch ein wesentlicher Nutzen für engagierte Unternehmen. Neben der Steigerung der Reputation, die in diesem Zusammenhang insbesondere eine stärkere Employer Brand bedeutet, wirken sich Volunteering-Aktionen direkt auf die Unternehmenskultur aus und können als **strategisches Instrument in der Personalentwicklung** eingesetzt werden (Przybylski, 2013).



Laut dem Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) kann die Durchführung von Volunteering-Days (Ehrenamtstage) beispielhaft folgende Kompetenzen fördern:

### TEAMFÄHIGKEIT

Die Mitarbeiter regen sich gegenseitig an, arbeitstaugliche Abläufe zu schaffen, wie z.B. die Übernahme der Koordination, die Verteilung der Aufgaben und die Festlegung der Arbeits- und Pausenzeiten..

### TEAMENTWICKLUNG

Gerade Volunteering-Days weisen hier einen wertvollen Nutzen auf, da häufig eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens geschaffen wird. Nicht selten stehen subtile Konflikte einer produktiven Arbeit im Tagesgeschäft im Wege. Die gemeinsamen Erfahrungen, die Mitarbeiter bei Volunteering-Days sammeln unterstützen das produktive Miteinander im Arbeitsalltag.

### FLEXIBILITÄT

Dadurch dass die Mitarbeiter an einen neuen Ort kommen und dort Aufgaben übernehmen müssen, an die sie meist nicht gewöhnt sind, wird die Flexibilität der Mitarbeiter gefördert. Insbesondere weil Einsätze dieser Art nur einige Stunden oder einen Arbeitstag andauern, ist es notwendig, dass sie sich in kurzer Zeit darauf einlassen müssen, um sich in dieser neuen Umgebung zu bewähren (Knapp, 2009)..



Corporate Volunteering als strategisches Instrument innerhalb der Personalentwicklung, bietet also einen wesentlichen Nutzen für Unternehmen. In der Praxis jedoch, wird dieses Potential oftmals nicht gesehen und Corporate Volunteering als entsprechendes Instrument in Personalabteilungen noch wenig eingesetzt.

Aus diesem Grund wurden Personalentwickler und -entscheider eingeladen, an der Volunteering-Umfrage von sustaineration teilzunehmen und ihre bisherigen Erfahrungen mit Corporate Volunteering, auch in Bezug auf die Personalentwicklung zu bewerten.



## 4 ERGEBNISSE EINER UMFRAGE



Im Rahmen der Umfrage „Betriebliches Mitarbeiterengagement“ die sustaineration im Herbst 2015 durchgeführt hat, wurden Unternehmen sämtlicher Branchen und Größen bundesweit zu ihren Corporate Volunteering-Aktivitäten befragt. Personalverantwortliche der beteiligten Unternehmen beurteilten Corporate Volunteering hinsichtlich des Nutzens bezogen auf die **Personalentwicklung** und das **Employer Branding**.

Insgesamt haben sich 36 Unternehmen, unterschiedlichster Branchen und Größen an der Befragung beteiligt. Abbildung 1 zeigt die Branchenzugehörigkeit, sowie Abbildung 2 die Größe der befragten Unternehmen.

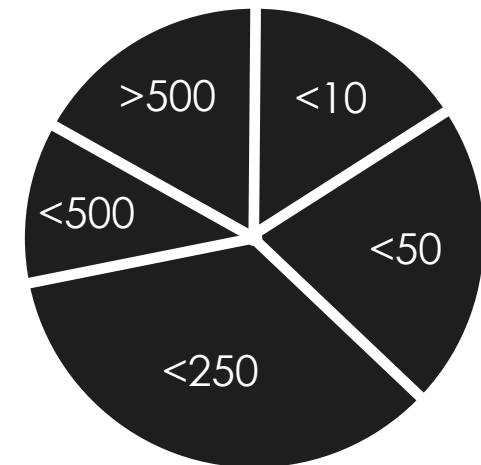


Abbildung 2 | Unternehmensgröße

Abbildung 1 | Branchenzugehörigkeit

Die teilnehmenden Unternehmen bewerteten Corporate Volunteering als Instrument in der Personalentwicklung. Hierzu wurden zunächst Corporate Volunteering-Aspekte hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Unternehmenskultur beurteilt. Bewertet wurde dabei immer auf einer Skala von 1 (gar nicht), 2 (kaum), 3 (ein wenig), 4 (stark) bis 5 (sehr stark). Abbildung 3 zeigt wie die einzelnen Aspekte in Bezug auf die Unternehmenskultur evaluiert wurden.

Inwieweit sind Ihre Mitarbeiter | innen an Angeboten interessiert, in denen Sie sich einbringen und für gemeinnützige Zwecke engagieren können?

Wie wahrnehmbar kann ein solches Engagement die Zufriedenheit der Mitarbeiter | innen beeinflussen?

Wie stark kann gesellschaftliches Engagement von Unternehmen die Mitarbeitermotivation verändern?

Inwieweit denken Sie, dass ein zentraler Ehrenamtstag (Volunteering-Day) dazu beitragen kann das Gemeinschaftsgefühl Ihrer Mitarbeiter | innen zu stärken?

Inwieweit kann das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zum Aufbau einer verantwortungsbewussten Arbeitgebermarke (Employer Brand) beitragen?

Inwieweit denken Sie, dass Unternehmen durch Corporate Volunteering einen positiven Beitrag für Umwelt und Gesellschaft leisten können?

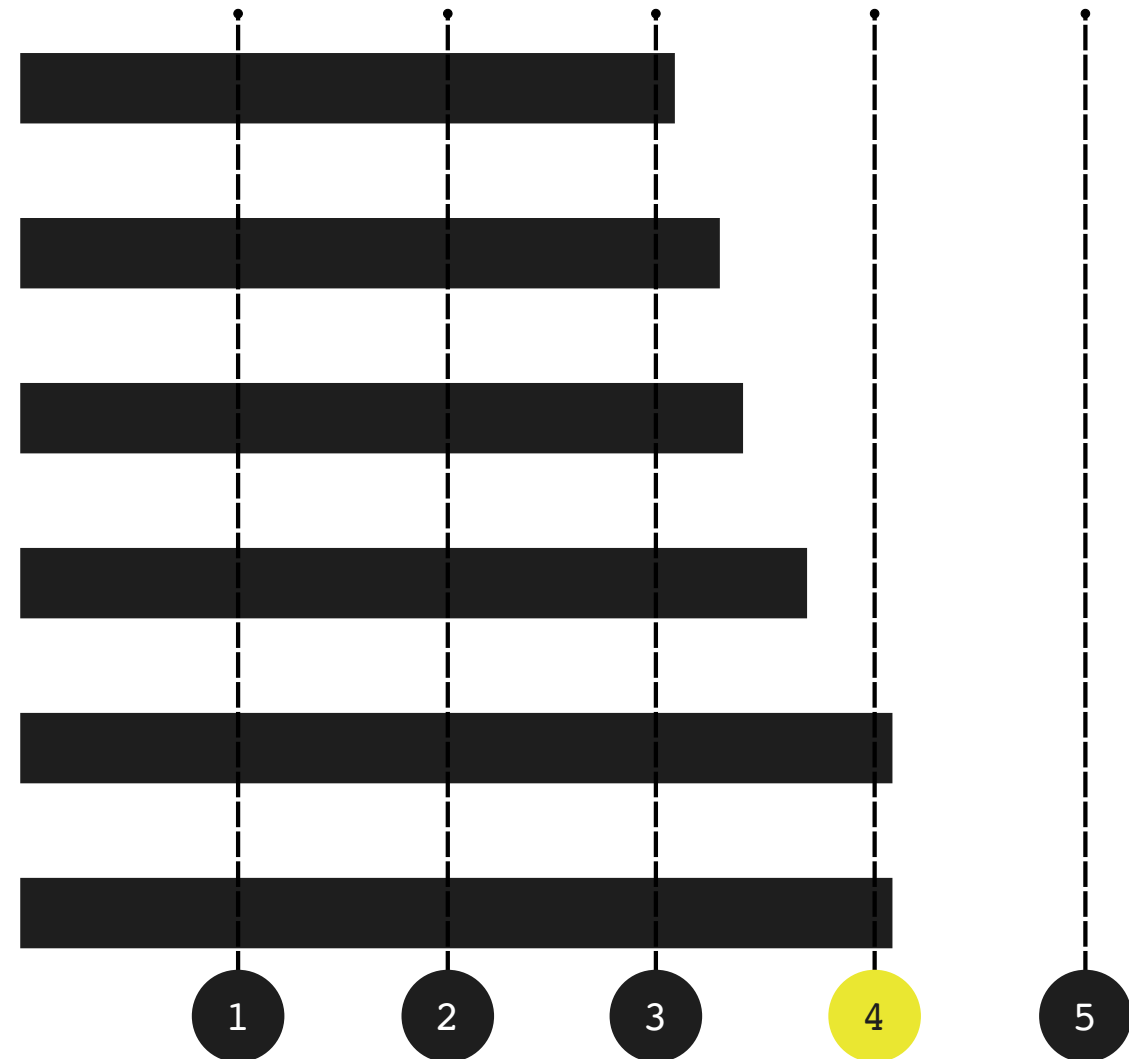


Abbildung 3 | Bewertung von Corporate Volunteering in Bezug auf die Unternehmenskultur

Die Befragten bewerteten sämtliche Aspekte des Corporate Volunteerings und auch des unternehmerischen gesellschaftlichen Engagements positiv, dabei variiert die positive Wirkung zwischen 3 (ein wenig) bis 5 (sehr stark). Insbesondere die Bewertung des gesellschaftlichen Engagements auf die Arbeitgebermarke wurde mit einem durchschnittlichen Wert von 4,1 positiv gewichtet. **Demnach kann das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen stark zum Aufbau einer verantwortungsbewussten Arbeitgebermarke beitragen.** Dies unterstreicht ferner die Ergebnisse der Deloitte-Studie, in der festgestellt wurde, dass sich Bewerber eher für gesellschaftlich engagierte Arbeitgeber entscheiden.

Die Durchführung eines zentralen Volunteering-Days hat ebenfalls einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur. Mit einem durchschnittlichen Wert von 3,8 denken die Personalverantwortlichen der beteiligten Firmen, dass Volunteering-Days stark dazu beitragen können das Gemeinschaftsgefühl ihrer Mitarbeiter zu stärken. Dieser Aspekt ist insbesondere in der Teamentwicklung von großer Bedeutung. Laut Knapp (2009) ist die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und die Schaffung gegenseitigen

Vertrauens wesentlich, um subtile Konflikte die einem produktiven Arbeiten im Wege stehen zu überwinden. Die Wirkung von Volunteering-Days geht damit über den eigentlichen Aktionstag hinaus und hat auch auf das Tagesgeschäft von Unternehmen eine positive Wirkung, indem sie **ein produktives Miteinander im Arbeitsalltag fördern.**

Zudem werden die Corporate Volunteering-Aktivitäten von Unternehmen auch als positiv für Umwelt und Gesellschaft bewertet. Mit einem Durchschnittswert von 4,1 beurteilen die Befragten das Unternehmen durch Corporate Volunteering einen starken Beitrag für Gesellschafts- und Umweltherausforderungen leisten können.

Auffällig ist weiterhin, dass die Teilnehmer der Befragung allen Gesichtspunkten des Engagements eine wahrnehmbare Wirkung auf die Personalentwicklung und der Unternehmenskultur beigemessen haben. **Das zeigt, dass Themen wie Corporate Volunteering und unternehmerisches Engagement im Allgemeinen zunehmend an Bedeutung gewinnen,** so auch in der Personalentwicklung und vor allem beim Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke.

Trotz dass die Befragten Corporate Volunteering und gesellschaftliches Engagement im Allgemeinen einer positiven Wirkung auf die Personalentwicklung verschreiben, gibt es lediglich bei 36 Prozent der befragten Unternehmen Corporate Volunteering-Angebote, an denen sich ihre Mitarbeiter beteiligen können (siehe Abbildung 4). Auch die Durchführung von zentralen Volunteering-Days hat sich bei gerade einmal 11 Prozent der befragten Unternehmen etabliert.

Abbildung 4 | Volunteering Angebote & zentrale Volunteering Days



Gibt es Corporate Volunteering-Angebote in Ihrem Unternehmen an denen sich Ihre Mitarbeiter | innen beteiligen können?

**36%**

Führt Ihr Unternehmen einen zentralen Ehrenamtstag (Volunteering-Day) durch?

**11%**

Die Unternehmen, die einen zentralen Volunteering-Day realisieren, beurteilen den Effekt des Ehrenamtstages auf die Mitarbeiter selbst und auf das Gemeinschaftsgefühl innerhalb ihrer Belegschaft mit einem durchschnittlichen Wert von 4 (Abbildung 5). Damit haben Volunteering-Days eine starke Wirkung auf Belegschaft und das Gemeinschaftsgefühl innerhalb dieser.

... inwieweit hat dieser Tag einen Effekt auf Ihre Mitarbeiter | innen?

... inwieweit hat dieser Tag einen Effekt auf das Gemeinschaftsgefühl innerhalb Ihrer Belegschaft?

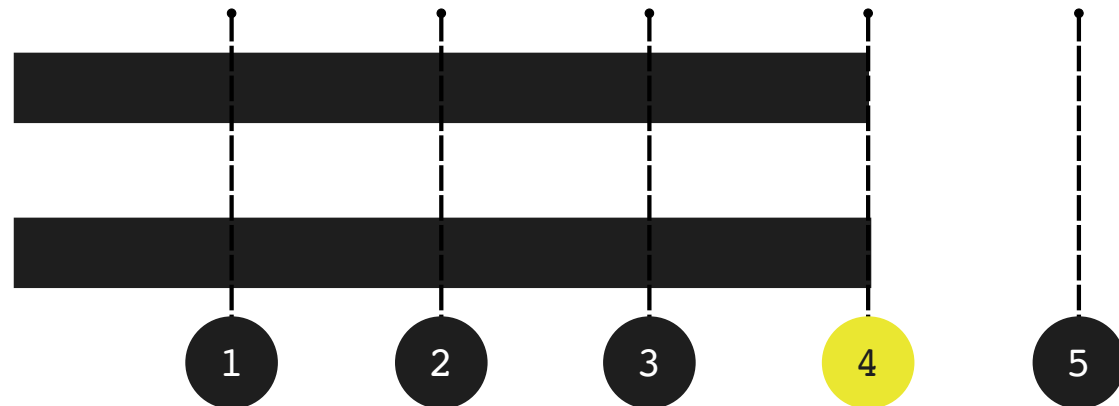
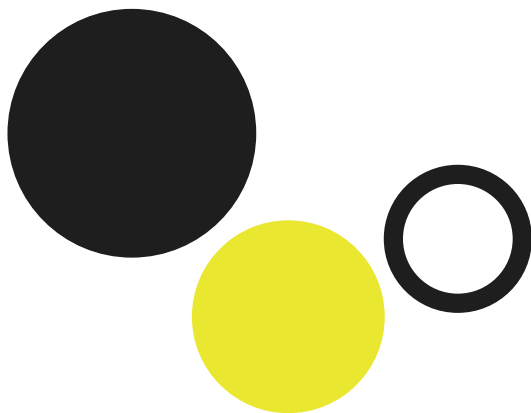
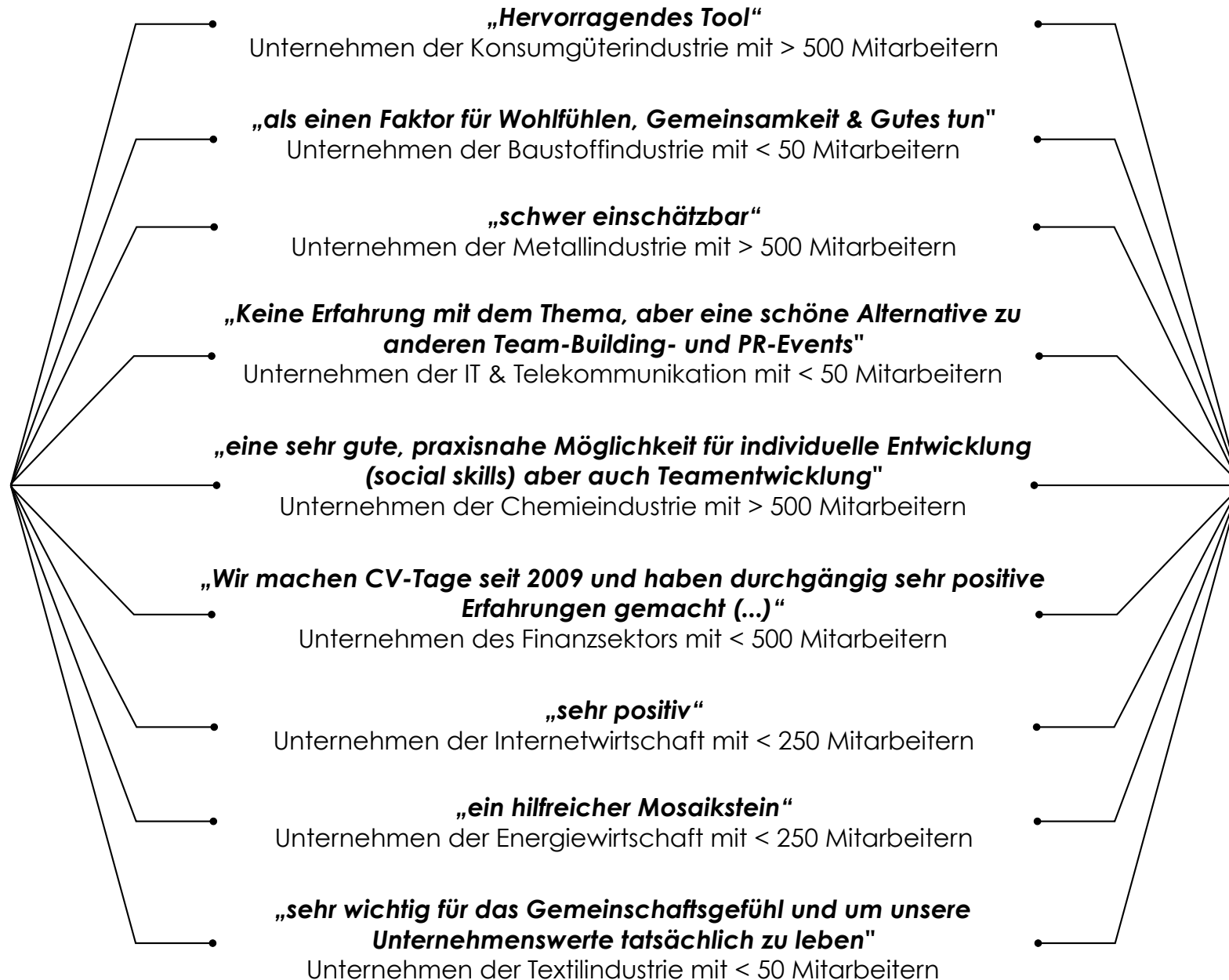


Abbildung 5 | Der Effekt eines Volunteering Days auf Mitarbeiter



Wie bewerten Sie Corporate Volunteering als Instrument in der Personalentwicklung insgesamt?

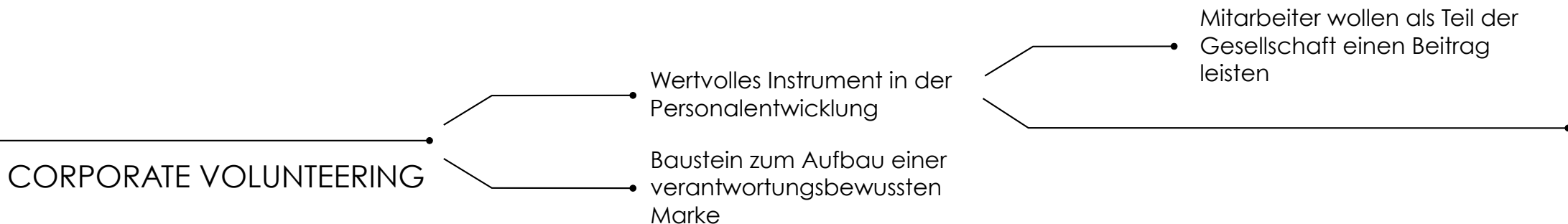


## 5 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Volunteering-Programme werden in Firmen oft als „nice-to-have“ betrachtet, anstatt diese strategisch auszurichten und einzusetzen. Insbesondere in den Personalabteilungen deutscher Unternehmen hat das Thema noch nicht hinreichend Einzug gefunden. Obwohl Personalverantwortliche Corporate Volunteering als nützliches Instrument in der Personalentwicklung betrachten, wird es doch wenig bis kaum eingesetzt. Dabei ist Corporate Volunteering gerade für die Personalentwicklung ein bedeutender Faktor, da zum einen Angebote dieser Art eine positive Wirkung auf Mitarbeitermotivation und Gemeinschaftsgefühl haben und zudem gezielt Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt werden, die einen produktiven Arbeitsalltag unterstützen.

Zudem kann Corporate Volunteering ein wesentlicher Baustein beim Aufbau einer verantwortungsbewussten Arbeitgebermarke sein. Bewerber die zwischen zwei Jobs wählen können, bei denen Arbeit und Rahmenbedingungen vergleichbar sind, entscheiden sich in den meisten Fällen für den gesellschaftlich engagierten Arbeitgeber, bei dem sie sich selbst mit einbringen können.

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Wurden einst Bilder von Scheckübergaben zelebriert, wollen Mitarbeiter heute Teil der gesellschaftlichen Wirkung sein und gemeinsam Gutes tun. Dadurch wird das Thema Engagement zunehmend auch auf den Agenden von Personalverantwortlichen stehen, denn Corporate Volunteering ist ein hilfreicher Mosaikstein und ein relevantes Instrument sowohl in der Personalentwicklung als auch im Employer Branding.



## LITERATURNACHWEISE

Böttger, E. (2011). Employer Branding – Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Dissertation Handelshochschule Leipzig, Gabler Verlag Wiesbaden.

Deloitte (2011). 2011 Executive Summary – Deloitte Volunteer IMPACT Survey.

Kienzle, S. & Rennhak, C. (2009). Erfolgsfaktoren im Cause Related Marketing. Munich Business School Working Paper 2009-05, München.

Knapp, K. (2009). Informelle Lernprozesse systematisch nutzen. Corporate Volunteering als Instrument in der Personalentwicklung, in Bildungsforschung 6 (2009) 1, S. 97 – 120, Herausgeber: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF), Frankfurt am Main.

Pinter, A. (2006). Corporate Volunteering in der Personalarbeit: Ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Universität Lüneburg.

Przybylski, J. (2013). Gemeinsam Stark – Ratgeber für wirkungsvolles Corporate Volunteering in Unternehmen, Herausgeber: Phineo gAG, Berlin.

