

Cui bono est? - Theorie und Empirie des Corporate Volunteering aus  
deutscher Perspektive

Inauguraldissertation  
zur  
Erlangung des Doktorgrades  
der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der  
Universität zu Köln

Jahr der Promotion  
2015

vorgelegt  
von

Diplom-Handelslehrerin Sandra Schöneborn

aus  
Hagen

Referent:

Prof. Dr. Detlef Buschfeld

Korreferent:

Prof. Dr. Bernadette Dilger

Tag der Promotion: 23.06.2015

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Verzeichnis Anhang</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>A. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>0. Das betriebliche Freiwilligenengagement als Forschungsfeld: zum Entstehungs-, Begründungs- und Verwertungszusammenhang</b> .....	<b>1</b>
0.1. Nutzen- und Win-Win-Logik als Problemfelder des Corporate Volunteering (CV) .....	2
0.2. Erkenntnisinteresse und Gang der Untersuchung .....	9
0.3. Methodik .....	16
<b>B. Das Unternehmen in der Gesellschaft: über Engagement und Verantwortung als konzeptionelle Basis für die Überprüfung der Nutzen- und Win-Win-Logik des CV</b> .....	<b>23</b>
<b>1. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – oder auch die Corporate Social Responsibility (CSR)</b> .....	<b>24</b>
1.1. Begriffsbestimmung und konzeptionelle Merkmale .....	25
1.2. Ursprünge der modernen CSR-Debatte und ihre Implikationen für Deutschland und Europa .....	33
1.3. Vorstellung weiterer Konzepte und ihrer jeweiligen Bezugspunkte zur CSR .....	38
1.4. Verantwortung in der Marktwirtschaft .....	44
1.5. Der Business Case for CSR .....	48
1.6. Reflexionen über die CSR .....	55

<b>2. Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen – oder auch das Corporate Citizenship (CC) .....</b>	<b>56</b>
2.1. Begriffsbestimmung und konzeptionelle Merkmale .....	56
2.2. Das Unternehmen im ‚Glanz‘ des Bürgerbegriffs .....	61
2.3. Zur Bildung von Sozialkapital durch das CC .....	63
2.4. Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen im Geflecht der gesellschaftlichen Verantwortung – oder umgekehrt? .....	67
2.5. Kritische Reflexionen über das CC .....	79
<b>3. Das betriebliche Freiwilligenengagement - oder auch das Corporate Volunteering .....</b>	<b>80</b>
3.1. Begriffsbestimmung und konzeptionelle Merkmale .....	81
3.2. Die Formen des CV .....	90
3.3. Das CV im Geflecht der Konzepte .....	121
3.4. Nutzen- und Win-Win-Logik als omnipräsente Charakteristika des CV .....	131
3.5. Wirtschaftspädagogische Bezugspunkte für eine Untersuchung des CV: Die Betriebspädagogik, der Kompetenzbegriff und das Erfahrungslernen .....	147
3.6. Empirische Relevanz und Gestaltung des CV – Umfragen in Deutschland .....	156
3.7. Das CV – der Status quo .....	166
<b>C. Cui bono est? - Der Nutzen des CV auf dem Prüfstand .....</b>	<b>167</b>
<b>4. Eine dokumentarische Evaluation der empirischen Studien zu den Wirkungen des CV .....</b>	<b>169</b>
4.1. Die Kriterien zur Bildung eines Kategoriensystems .....	170
4.1.1. Grad der Maßnahmenspezifikation .....	173
4.1.2. Regionalität .....	176
4.1.3. Güte .....	179
4.2. Vorstellung des Kategoriensystems .....	189

4.3. Die empirischen Studien zu den Wirkungen des CV .....	197
4.3.1. Die Studien mit einem Wirkungsnachweis für einzelne CV-Maßnahmen .....	204
4.3.2. Die Studien mit einem Wirkungsnachweis für Maßnahmen- konstellationen oder für das CV als Gesamtkonstrukt .....	224
4.3.3. Die ausgeschlossenen Studien .....	242
4.3.4. Erste Erkenntnisse aus der dokumentarischen Evaluation .....	249
4.4. Die Wirkungen des CV .....	254
4.4.1. Die Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen .....	256
4.4.1.1. Aktionstag .....	257
4.4.1.2. Teamprojekt .....	260
4.4.1.3. Mentoring .....	263
4.4.1.4. Individuelles Entwicklungsprojekt .....	264
4.4.1.5. Teamentwicklungsprojekt .....	272
4.4.1.6. Secondment .....	274
4.4.1.7. Pro-bono-Dienstleistung .....	276
4.4.1.8. Unterstützung und Anerkennung des gemein- nützigen Engagements der Mitarbeiter .....	277
4.4.2. Die Wirkungen einzelner Maßnahmenkonstellationen und des CV als Gesamtkonstrukt .....	284
4.4.2.1. Maßnahmenkonstellationen .....	285
4.4.2.2. CV als Gesamtkonstrukt .....	290
4.5. Eine Reflexion über die dokumentarische Evaluation und die em- pirisch nachgewiesenen Wirkungen des CV – ein Blick zurück nach vorn .....	295
<b>5. Die Wirkungen und ihre Aussagekraft für eine Anwendung des CV in Deutschland - Ein Überblick .....</b>	<b>302</b>
5.1. Antizipierter Nutzen und empirisch belegte Wirkung – ein Vergleich .....	303
5.1.1. Vorgehensweise und Interpretationshilfe .....	303
5.1.2. Ergebnisse .....	307
5.2. Reflexionen über die empirisch nachgewiesene Wirkungen des CV im Vergleich zu den antizipierten Nutzen .....	336

<b>D.</b>	<b>Cui bono est? – Nutzen und Win-Win des CV auf Basis empirischer Forschungsergebnisse .....</b>	<b>342</b>
<b>6.</b>	<b>Eine Ziel-Mittel-Bestimmung des CV aus deutscher Perspektive – Vorstellung eines heuristischen Instruments .....</b>	<b>343</b>
6.1.	Entwicklung des Instruments, Ergebnisvorstellung und Implikationen für die Nutzenlogik .....	345
6.1.1.	Analyse und Interpretationshilfe .....	347
6.1.2.	Ergebnisse .....	351
6.1.3.	Auffälligkeiten im Ergebnis und Überprüfung der Nutzenlogik ....	358
6.2.	Eine Reflexion über das heuristische Instrument zur Ziel-Mittel-Bestimmung des CV aus deutscher Perspektive .....	366
<b>7.</b>	<b>Die Win-Win-Logik des CV auf dem Prüfstand .....</b>	<b>369</b>
7.1.	Können wirklich ‚alle‘ gewinnen? – eine Analyse .....	370
7.2.	Nach der Win-Win-Prüfung ist vor der Win-Win-Prüfung .....	377
7.3.	Das CV und die Betriebspädagogik: Reflexionen und Forschungsperspektiven entlang der Nutzen- und Win-Win-Logik .....	379
<b>E.</b>	<b>Schlussbetrachtung: Quod erat demonstrandum .....</b>	<b>382</b>
<b>8.</b>	<b>Die empirisch belegten Wirkungen und ihre Aussagekraft vor dem Hintergrund der Nutzen- und Win-Win-Logik im betrieblichen Freiwilligenengagement aus deutscher Perspektive .....</b>	<b>382</b>
8.1.	Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse .....	382
8.2.	Mehrwert für Wissenschaft und Praxis .....	386
8.3.	Anknüpfungspunkte für weitere Forschung .....	388
8.4.	Cui bono est? .....	390
	<b>Anhang .....</b>	<b>392</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>411</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Untersuchungsverlauf .....	10
Abbildung 2:	Abgrenzung im Untersuchungsverlauf: antizipierter Nutzen – belegte Wirkung – Ziel des CV .....	15
Abbildung 3:	Stichwörter für meine Literaturrecherche .....	22
Abbildung 4:	Die Pyramide der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nach CARROLL .....	35
Abbildung 5:	Gegenüberstellung der ökonomischen und der gesell- schaftlichen Beurteilung unternehmerischer Handlungen .....	49
Abbildung 6:	Diskutierte Nutzen des Business Case for CSR .....	52
Abbildung 7:	Zusammenfassung CSR-Konzept .....	55
Abbildung 8:	Das Verhältnis von unternehmerischem und gesellschaft- lichem Nutzen (Business Case und Social Case) .....	71
Abbildung 9:	CC als Win-Win .....	72
Abbildung 10:	Optimierungspotenziale des CC .....	72
Abbildung 11:	Zusammenfassung CC-Konzept .....	78
Abbildung 12:	CV-Merkmale und Definition .....	89
Abbildung 13:	Systematisierung der CV-Maßnahmen – arbeitnehmergeleitete Aktivitäten .....	96
Abbildung 14:	Systematisierung der CV-Maßnahmen – arbeitgeberinitiierte Aktivitäten .....	96
Abbildung 15:	Die CV-Formen und ihr Verhältnis zueinander .....	116
Abbildung 16:	Das CV im Geflecht der Konzepte .....	130
Abbildung 17:	Die Win-Win-Logik der CSR, des CC und des CV .....	137
Abbildung 18:	Die inhaltsspezifischen Cluster der antizipierten Nutzen .....	141
Abbildung 19:	Die häufig antizipierten Nutzen des CV .....	146
Abbildung 20:	Die vier Kompetenzkategorien nach ERPENBECK/HEYSE .....	151
Abbildung 21:	Erfahrungslernzyklus nach KOLB .....	153
Abbildung 22:	Aktueller Stand im Untersuchungsverlauf 1/2 (Abbildung 1) .....	167
Abbildung 23:	Übersicht der Kriterien zur Bildung des Kategoriensystems .....	172
Abbildung 24:	Kategoriensystem zur Bewertung der empirischen Studien zu den Wirkungen des CV .....	193

Abbildung 25:	Erste Erkenntnisse aus der dokumentarischen Evaluation .....	249
Abbildung 26:	Weitere Erkenntnisse aus der dokumentarischen Evaluation .....	296
Abbildung 27:	Angepasste Systematisierung der CV-Maßnahmen – arbeit- nehmergeleitete Aktivitäten .....	301
Abbildung 28:	Angepasste Systematisierung der CV-Maßnahmen – arbeit- geberinitiierte Aktivitäten .....	301
Abbildung 29:	Legende zu den einzelnen Übersichten der Wirkungen des CV ...	305
Abbildung 30:	Zentrale Erkenntnisse aus dem Vergleich der antizipierten Nutzen mit den empirisch belegten Wirkungen .....	337
Abbildung 31:	Aktueller Stand im Untersuchungsverlauf 2/2 (Abbildung 1) .....	342
Abbildung 32:	Zentrale Erkenntnisse aus der Ziel-Mittel-Bestimmung & der Überprüfung der Nutzenlogik .....	359
Abbildung 33:	Die CV-Formen und ihr Verhältnis zueinander – aktualisiert .....	363

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Empirische Studien der Kategorie 1._A. - CV-Maßnahmen .....	204
Tabelle 2:	Empirische Studien der Kategorie 1._B. – CV-Maßnahmen .....	211
Tabelle 3:	Empirische Studien der Kategorie 1._C. – CV-Maßnahmen .....	215
Tabelle 4:	Empirische Studien der Kategorie 1._D. – CV-Maßnahmen .....	216
Tabelle 5:	Empirische Studien der Kategorie 2._A. – CV-Maßnahmen .....	222
Tabelle 6:	Empirische Studien der Kategorie 2._D – CV-Maßnahmen .....	223
Tabelle 7:	Empirische Studien der Kategorie 1._A. – Maßnahmen- konstellationen / CV als Gesamtkonstrukt .....	225
Tabelle 8:	Empirische Studien der Kategorie 1._B. – Maßnahmen- konstellationen / CV als Gesamtkonstrukt .....	228
Tabelle 9:	Empirische Studien der Kategorie 1._C. – Maßnahmen konstellationen / CV als Gesamtkonstrukt .....	231
Tabelle 10:	Empirische Studien der Kategorie 1._D. – Maßnahmen konstellationen / CV als Gesamtkonstrukt .....	233
Tabelle 11:	Empirische Studien der Kategorie 2._A. – Maßnahmen- konstellationen / CV als Gesamtkonstrukt .....	241
Tabelle 12:	Ausgeschlossene Studien des ersten regionalen Clusters .....	244
Tabelle 13:	Ausgeschlossene Studien des zweiten regionalen Clusters .....	245
Tabelle 14:	Ausgeschlossene Studien des dritten regionalen Clusters .....	246
Tabelle 15:	Ausgeschlossene Studien des vierten regionalen Clusters .....	247
Tabelle 16:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Aktionstag .....	307
Tabelle 17:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Teamprojekt .....	311
Tabelle 18:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Mentoring respektive Mentoring in der Berufsmittle .....	313
Tabelle 19:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – 100-Stunden-Projekt .....	314
Tabelle 20:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Sozialausbildung .....	315
Tabelle 21:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Sozialpraktikum .....	316
Tabelle 22:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Personaltausch .....	319
Tabelle 23:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Teamentwicklungs- projekt .....	321
Tabelle 24:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Secondment .....	322

Tabelle 25:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Pro-bono-Dienstleistung .....	324
Tabelle 26:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Freistellung .....	326
Tabelle 27:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter .....	327
Tabelle 28:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 1 .....	329
Tabelle 29:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 2 .....	330
Tabelle 30:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 3 .....	331
Tabelle 31:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 4 .....	331
Tabelle 32:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 5 .....	332
Tabelle 33:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 6 .....	333
Tabelle 34:	Empirisch nachgewiesene Wirkungen – CV als Gesamt-konstrukt .....	334
Tabelle 35:	Darstellung des heuristischen Instruments zur Ziel-Mittel-Bestimmung für das Unternehmen .....	352
Tabelle 36:	Darstellung des heuristischen Instruments zur Ziel-Mittel-Bestimmung für das Gemeinwohl .....	353

## Verzeichnis Anhang

Anhang 1:	Varianten des CV nach RICHTER/SCHÖFFMANN .....	392
Anhang 2:	Antizipierte Nutzen: CV als Gesamtkonstrukt – Unternehmen Außenwirkung .....	393
Anhang 3:	Antizipierte Nutzen: CV als Gesamtkonstrukt – Unternehmen Innenwirkung außer Lerneffekte .....	394
Anhang 4:	Antizipierte Nutzen: CV als Gesamtkonstrukt – Unternehmen Innenwirkung Lerneffekte .....	395
Anhang 5:	Antizipierte Nutzen: CV als Gesamtkonstrukt – Gemeinwohl .....	396
Anhang 6:	Antizipierte Nutzen – Aktionstag – ein Unternehmen .....	397
Anhang 7:	Antizipierte Nutzen – Aktionstag – mehrere Unternehmen .....	398
Anhang 8:	Antizipierte Nutzen: Mentoring am Berufsbeginn .....	398
Anhang 9:	Antizipierte Nutzen: Mentoring in der Berufsmitte & Partner im Management .....	399
Anhang 10:	Antizipierte Nutzen: Mentoring am Berufsende .....	400
Anhang 11:	Antizipierte Nutzen: 100-Stunden-Projekt .....	401
Anhang 12:	Antizipierte Nutzen: Sozialausbildung .....	401
Anhang 13:	Antizipierte Nutzen: Sozialpraktikum .....	402
Anhang 14:	Antizipierte Nutzen: Personaltausch .....	403
Anhang 15:	Antizipierte Nutzen: Teamentwicklungsprojekt .....	404
Anhang 16:	Antizipierte Nutzen: Secondment in der Karrieremitte .....	405
Anhang 17:	Antizipierte Nutzen: Secondment für den Übergang .....	406
Anhang 18:	Antizipierte Nutzen: Pro-bono-Dienstleistung .....	407
Anhang 19:	Antizipierte Nutzen: Wirtschaft im Vorstand .....	407
Anhang 20:	Antizipierte Nutzen: Freistellung .....	408
Anhang 21:	Antizipierte Nutzen: Engagementdatenbank .....	408
Anhang 22:	Antizipierte Nutzen: Komplementärspende .....	408
Anhang 23:	Antizipierte Nutzen: Prämierungen .....	409
Anhang 24:	Antizipierter Nutzen: Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter .....	410

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
AN	Arbeitnehmer
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMFSFJ	Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CCI	Corporate Community Involvement
CFP	Corporate Financial Performance
CG	Corporate Giving
CS	Corporate Support
CSI	Corporate Social Initiatives
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
CV	Corporate Volunteering
d.h.	das heißt
e.	erfüllt
e.V.	eingetragener Verein
ebd.	ebenda (= wie vorgenannt)
ECI	Employee Community Involvement
Ed.	Edition (= Ausgabe / Herausgabe)
ESV	Employer-Supported Volunteering
et al.	et alia / et alii (= und andere)
etc.	et cetera (= und so weiter)
EU	Europäische Union
EV	Employee Volunteering
f.	folgend(e)
ff.	fort folgende
Herv. i. O.	Hervorhebung im Original
Hrsg.	Herausgeber

IAO	Internationale Arbeitsorganisation (deutsche Übersetzung der ILO)
ILO	International Labour Organization (siehe IAO)
Ind. E-Projekt	Individuelles Entwicklungsprojekt
inkl.	inklusive
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
Kat.	Kategorie
KMU	kleine und mittlere Unternehmen, zusammen als <i>Mittelstand</i> bezeichnet
Krit.	Kriterium
m.E.	meines Erachtens
MA	Mitarbeiter/s
max.	maximal
mind.	mindestens
MK	Maßnahmenkonstellation
N	Relevante Stichprobe
NGO	Nichtregierungsorganisation (= Non-Governmental Organisation)
No.	Number (= Nummer)
NPO	Non-Profit-Organisation (= gemeinnützige Organisation)
Nr.	Nummer
NRO	Nichtregierungsorganisation
O.	Organisation/s
o.ä. / o.Ä.	oder ähnliche / oder Ähnliche
o.g.	oben genannt / oben genannten
o.J.	ohne Jahr
OCB	Organizational Citizenship Behavior
od.	oder
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
p.a.	per annum (= pro Jahr)
pp.	pages
PPP	Public Private Partnership
Pro-bono	Pro-bono-Dienstleistung
resp.	respektive (= bzw.)
Rol	Return on Investment

S.	Seite
s.o.	siehe oben
Second	Secondment
t	time
T-E-Projekt	Teamentwicklungsprojekt
Tab.	Tabelle
TLN	Teilnehmer/s
U	Unternehmen/s
u. U.	unter Umständen
u.a.	und anderem; unter anderen
U&A	Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter
UK	United Kingdom (= Vereinigtes Königreich)
UN	United Nations (= Vereinte Nationen)
USA	United States of America (= Vereinigte Staaten von Amerika)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
Wi im V.	Wirtschaft im Vorstand
www.	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach
zzgl.	zuzüglich

## **A. Einleitung**

Cui bono est? – Wem nützt es? Diese Frage und die Suche nach einer Antwort im Themenfeld des betrieblichen Freiwilligenengagements zieht sich wie ein Leitfaden durch die vorliegende Arbeit.

In diesem ersten Abschnitt werden die Problemfelder und die bisherige Forschung zum Untersuchungsgegenstand vorgestellt, das Ziel der vorliegenden Arbeit sowie die damit in Verbindung stehenden Forschungsfragen formuliert, der Gang der Untersuchung wird präsentiert und abschließend die methodische Herangehensweise legitimiert.

### **0. Das betriebliche Freiwilligenengagement als Forschungsfeld: zum Entstehungs-, Begründungs- und Verwertungszusammenhang**

Unter dem *Corporate Volunteering* (CV), zu deutsch: dem *betrieblichen Freiwilligenengagement*, wird „[...] die Förderung des Engagements der Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter“ (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 220) verstanden. Es ist sowohl als ein Teil des Konzeptes der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen anzusehen als auch als ein Teil des bürgerschaftlichen Engagements derselben. Die soeben vorgestellte Begriffsbestimmung dient dazu, dem Leser<sup>1</sup> vorläufig ein Verständnis dafür zu vermitteln, was sich hinter diesem Konstrukt<sup>2</sup> verbirgt. Diese Definition wird zu einem späteren Zeitpunkt durch eine differenziertere Version ersetzt. Sie ist aber an dieser Stelle ausreichend, um in das Forschungsfeld zum betrieblichen Freiwilligenengagement einzuführen, aus der sich die Problemstellung ergibt, deren Lösung sich meine Arbeit widmet. Das Forschungsfeld, die Problemstellung, das Ziel sowie den Mehrwert dieser Arbeit stelle ich in Kapitel (Kap.) 0.1. vor. Im Anschluss formuliere ich in Kapitel 0.2. meine Forschungsfragen und skizziere den Untersuchungsverlauf. Hinweise zur Methodik und zur Literaturrecherche gebe ich in Kapitel 0.3. Sie beenden diese Einleitung.

---

<sup>1</sup> Für die bessere Lesbarkeit verwende ich im Rahmen dieser Arbeit bei Personen nur die männliche Form. Die weibliche ist implizit enthalten.

<sup>2</sup> Unter einem Konstrukt wird die „[...] gedankliche Hilfskonstruktion für die Beschreibung erschlossener Phänomene“ (DUDENREDAKTION 2000: 536) verstanden.

## **0.1. Nutzen- und Win-Win-Logik als Problemfelder des Corporate Volunteering (CV)**

Den Anstoß zu meiner profunden Auseinandersetzung mit der Nutzen- und der Win-Win-Logik des CV gab die eigene Konfrontation mit einer als omnipräsent anmutenden Proklamation vielfältiger Nutzen in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes, die durch das CV angeblich hervorgerufen werden können (siehe später im Detail Kap. 3.4.). Dabei fallen Begriffe wie ‚Triple-Win‘ (vgl. KREIKEBAUM/KREIKEBAUM 2011: 18, 20), ‚Win-Win-Win‘ (vgl. BLOHM 2010: 105), oder es heisst einfach: „Wenn alle gewinnen“ (SCHÖFFMANN 2003c). Der Win-Win-Begriff dient somit dazu, den viel beschworenen Nutzen des CV für verschiedene sowohl direkt als auch indirekt an seiner Durchführung Beteiligten Ausdruck zu verleihen. Zu diesen proklamierten Nutzen gehören bspw. die Imageverbesserung des Unternehmens (vgl. SCHÖFFMANN 2003b: 97), Kompetenzerweiterungen diverser Art beim Unternehmensmitarbeiter<sup>3</sup> (vgl. ebd.: 100) oder die Mehrung von Sozialkapital (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 108 f), das wiederum der Gesellschaft insgesamt zugute kommt. Die Konstellation, dass ein Engagement des Unternehmensmitarbeiters angeblich zu so vielen Nutzen führen kann und dabei auch zu so vielen Kompetenzerweiterungen, hat mein Interesse an einer Forschung zum CV geweckt. Als weitere identifizierte Profiteure<sup>4</sup> neben dem Mitarbeiter, dem Unternehmen und der Gesellschaft finden sich in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes die involvierte Non-Profit-Organisation (NPO)<sup>5</sup> und die Bedürftigen (vgl. GENTILE 2012: 62 f), Kunden und Geschäftspartner eines Unternehmens, nicht direkt betroffene Bürger (vgl. WEHNER et al. 2008: 354) und die Regierung (vgl. PRIES 2011: 13).

Ob diese vielseitigen und vielfältigen Nutzen jedoch tatsächlich eintreten oder überhaupt eintreten können, scheint bei manchen Autoren, möglicherweise zu Gunsten des idealistischen Gedankens eines allseitigen Nutzens, nicht hinterfragt zu werden. So wirkt es teilweise so, als ob die Realisierung eines Nutzens für diverse Akteure

---

<sup>3</sup> Im weiteren Verlauf dieser Arbeit verwende ich die Begriffe ‚Unternehmensmitarbeiter‘ und ‚Mitarbeiter‘ synonym. Sofern Mitarbeiter der NPO adressiert werden, hebe ich dies jeweils hervor.

<sup>4</sup> Unter einem Profiteur wird in meiner Arbeit eine Person, Personengruppe oder Institution verstanden, die einen Nutzen aus dem CV zieht oder ziehen soll. Der Begriff ist demzufolge für mich neutral besetzt.

<sup>5</sup> Den Begriff der Non-Profit-Organisation verwende ich in der vorliegenden Arbeit sehr allgemein. Ich wende ihn auf jegliche gemeinnützige Einrichtung an, die eine Kooperation im Rahmen des CV oder im Rahmen anderer Konzepte mit dem Unternehmen eingegangen ist, eingehen wird oder hypothetisch eingehen kann.

einfach vorausgesetzt wird (vgl. bspw. SCHÖFFMANN 2003a: 116 ff; SCHÖFFMANN 2003: 14, 19 ff; HALLEY 1999: 13 ff; WICHELHAUS 2007: 30, 32; HABISCH 2003: 67 ff). In anderer Fachliteratur wird demgegenüber von potenziellen (vgl. GENTILE 2012: 62 f; JAKOB 2009a: 105; BRAUN 2010: 29; SCHUBERT et al. 2002: 33, 42; SCHEWE et al. 2010: 4, 6 ff), antizipierten (vgl. GENTILE 2012: 60 ff; GENTILE 2009: 53, 55) oder angenommenen Nutzen gesprochen (vgl. BLOHM 2010: 105 f), der Konjunktiv gebildet (vgl. MUTZ 2008: 243 f; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 228; FIFKA 2011: 112) oder Möglichkeits- bzw. Probabilitätsaussagen zum Eintritt eines Nutzens getätigt (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 228; SCHUBERT et al. 2002: 33, 41; FIFKA 2011: 112 f; SCHRADER 2003: 91 f), was zu der Frage führt, welche Nutzen überhaupt berechtigterweise für welche am CV direkt oder indirekt beteiligten Akteure proklamiert werden können. Diese Frage verschärft sich noch durch die Tatsache, dass die diversen antizipierten<sup>6</sup> Nutzen in der besagten Literatur vielfach undifferenziert und damit pauschal für das CV proklamiert werden, obwohl sich das betriebliche Freiwilligenengagement aus konzeptionell sehr unterschiedlichen Aktivitäten zusammensetzt, die definitorisch auch bereits als Einzelmaßnahme das CV konstituieren können (siehe dazu ebenfalls im Detail später Kap. 3.4. sowie Kap. 3.2.).

Wissenschaftler aus der deutschsprachigen Schweiz geben für die Beantwortung dieser Frage zumindest den Hinweis, dass ein profunder Mangel an empirischer Evidenz zum Eintritt diverser Nutzen existiert (vgl. LORENZ 2010: 9 f; GENTILE 2012: 63 f; GENTILE 2009: 56 f; WEHNER et al. 2008: 355 f; GENTILE et al. 2011: 108). Denn als Belege dienen oftmals exemplarische Falldarstellungen (vgl. hierzu sehr detailliert WEHNER et al. 2008: 355 f), interne Evaluationsstudien oder Selbstberichte von Unternehmen, die nicht auf systematisch erhobenen Daten fußen (vgl. GENTILE 2012: 63 f, GENTILE 2009: 56 f; PRIES 2011: 17 f). LORENZ kritisiert darüber hinaus die Formulierung instrumenteller Nutzenerwartungen in zahlreichen Arbeiten, ohne dass eine schlüssige Ableitung vorgenommen oder eine empirische Evidenz geboten werde (vgl. LORENZ 2010: 9 f). Meine eigene Erfahrung mit den vielzähligen Fachbüchern und -artikeln zum CV bestätigt diese Kritiken (siehe im Detail Kap. 3.4. und Kap. 4.3.3.). Aber auch außerhalb des deutschsprachigen Raumes weisen

---

<sup>6</sup> Im weiteren Verlauf dieser Arbeit unterscheide ich in diesem Kontext nicht zwischen potenziellen, antizipierten, angenommenen oder möglichen Nutzen, sondern für alle *nicht empirisch nachgewiesenen* Wirkungen des CV verwende ich den Begriff der antizipierten Nutzen.

Wissenschaftler auf die geringe Basis systematischer Forschung zu den Nutzen des CV hin (vgl. TSCHIRHART/ST. CLAIR 2008: 206; PETERSON 2004: 615) und äußern sich darüber hinaus kritisch zum normativen Ton mancher Studien und ihrem anekdotischen Charakter zur Nutzenproklamation (vgl. TSCHIRHART/ST. CLAIR 2008: 206). Dieser Mangel an empirischer Evidenz zeigt sich demzufolge auch in der Skepsis vieler Wissenschaftler an der Win-Win-Logik, die anhand diverser, teils sogar ironischer Ausdrücke wie ‚Mantra Win-Win‘ (vgl. GENTILE/WEHNER 2012a: 51), ‚Plattitüde Win-Win‘ (vgl. WEHNER et al. 2008: 356), ‚Mythos Win-Win‘ (vgl. GENTILE 2009: 55), ‚Win-Win Rhetorik‘ (vgl. PRIES 2011: 8 ff; VAN SCHIE et al. 2012: 70; SAMUEL et al. 2012: 129) oder ‚Win-Win These‘ (vgl. GENTILE 2009: 57) deutlich wird.

Das Problem sehe ich somit nicht nur im Fehlen von empirischen Daten, sondern auch in der Güte vieler Studien, die als Belege für einen Nutzen und einen Win-Win herangezogen werden.

Wird die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem CV im allgemeinen betrachtet, so zeigt sich das Fehlen einer eigenständigen Forschungsgemeinschaft. Die CV-Forschung ist eingebettet in die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der *gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen* sowie mit der zum *bürgerschaftlichen Engagement* derselben, also in die Forschung zur *Corporate Social Responsibility (CSR)* und zum *Corporate Citizenship (CC)* (vgl. GENTILE 2012: 64; GENTILE 2009: 57; BLOHM 2010: 106 f). In Deutschland ist die CSR- und CC-Forschung sehr interdisziplinär ausgerichtet mit einem bisher primären Fokus auf Phänomenbeschreibungen und -verortungen sowie auf begrifflichen Abgrenzungen (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 143, 50 f). Als Kerndisziplinen werden die Soziologie, die Politikwissenschaft, die BWL sowie die VWL hervorgehoben, Letztere in Form der Wirtschafts- und Unternehmensethik (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 143, 50 ff; BACKHAUS-MAUL et al. 2010: 29 f; zu Teilen auch BACKHAUS-MAUL 2009: 5 ff), des Weiteren die Medien- und Kommunikationswissenschaft, die Erziehungswissenschaft, die Psychologie (vgl. BACKHAUS-MAUL 2009: 11 ff; BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 53, 143), die Geschichtswissenschaften sowie die Wirtschaftsgeographie (vgl. ebd.: 53, 143). Speziell die empirische Forschung ist dabei wie beim CV defizitär (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 143; POLTERAUER 2010: 208). „Die aktuelle Diskussion über das gesellschaftliche Unternehmensengagement in Deutschland ist

bislang Ausdruck einer eng ineinander verwobenen und eher unsortierten Gemengelage wissenschaftlicher Ansätze, fachlicher Expertisen und politischer Zeitdiagnosen. [...] auch eine systematische theoriegeleitete empirische Grundlagenforschung [...] ist in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Deutschland bisher vernachlässigt worden“ (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 50). POLTERAUER weist zudem auf die auffällig große Anzahl an quantitativen Auftragsstudien hin, die von Beratungsfirmen durchgeführt werden, bei denen sie das Vorherrschen eines eher politischen statt wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses vermutet (vgl. POLTERAUER 2010: 209 ff). Dieser letzte Hinweis führt auch wieder zurück zu dem Problem der Güte vieler Studien, die als Belege für einen Nutzen und einen Win-Win des CV selbst in der Fachliteratur herangezogen werden.

Abgesehen von dem grundsätzlichen Problem eines defizitären Forschungsstandes sind Arbeiten zum CV durch methodische sowie inhaltliche Heterogenität geprägt und weisen demzufolge keine abgestimmte systematische Auseinandersetzung auf. Der Ansammlung an Einzelstudien fehlt es an einer vergleichbaren konzeptionellen Basis oder einem theoretischen Hintergrund, so dass ein Kernbestand an Wissen über das CV für ein konkretes Anknüpfen weiterer Forschung schwer auszumachen ist (vgl. GENTILE 2012: 64; GENTILE 2009: 57 f). Auf diese Problematik sowie auf die fehlende Verbindung der Arbeiten aus unterschiedlichen Forschungstraditionen weist die wissenschaftliche Literatur des deutschsprachigen Raumes sowie auch die weiterer Länder hin (vgl. für den deutschsprachigen Raum GENTILE et al. 2011: 108; LORENZ 2010: 5 f, 10; WEHNER/GENTILE 2007: 41, 46; BLOHM 2010: 106; LINDENMEIER et al. 2010: 387; WICHELHAUS 2007: 10 f; GENTILE/WEHNER 2007: 3; vgl. für Neuseeland PAJO/LEE 2011: 468 und für die USA CHRISTENSEN/PERRY 2008: 228; vgl. ausschließlich zum Hinweis auf die geringe CV-Forschung für Kanada MACPHAIL/BOWLES 2009: 405). WEHNER, GENTILE und LORENZ fordern darüber hinaus zu Arbeiten in Form einer kritischen Evaluation der hypothetischen Nutzen auf (vgl. GENTILE et al. 2011: 114 f). Alle drei Schweizer Wissenschaftler sowie TSCHIRHART und ST. CLAIR aus den USA sprechen in dem Zusammenhang den expliziten Bedarf an einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Wirkungen des CV nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Stakeholder an, also für weitere direkt und indirekt Beteiligte (vgl. ebd.: 115; LORENZ et al. 2011: 200; TSCHIRHART/ST. CLAIR 2008: 225). Hierfür ist dann wiederum eine differenzierte Betrachtung der

unterschiedlichen CV-Maßnahmen von Nöten, die bisher häufig vernachlässigt worden ist (vgl. ebd.: 206, 225; WEHNER et al. 2007: 357). Es wird sogar eine Taxonomie unterschiedlicher CV-Formen gefordert, um diesbezüglich eine differenziertere Forschung zu ermöglichen (vgl. LORENZ et al. 2011: 200).

Aus dieser derzeitigen Forschungssituation geht sowohl der Bedarf einer konzeptionellen Schärfung des CV klar hervor als auch der einer kritischen Hinterfragung der viel kommunizierten antizipierten Nutzen für diverse direkt und indirekt am CV Beteiligte, die zudem die Prüfung der Nutzen jenseits des Unternehmens aufgreift.

*Mein Ziel mit dieser Arbeit ist es somit, einen systematisch erarbeiteten und wissenschaftlich fundierten Überblick über die mit den unterschiedlichen CV-Maßnahmen empirisch belegten Wirkungen zu geben, um darauf aufbauend die Nutzen- und Win-Win-Logik des CV nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung für eine Anwendung in Deutschland zu überprüfen. Die Zielerreichung bedingt gleichzeitig die konzeptionelle Schärfung des CV.*

Mit *Nutzenlogik* meine ich dabei die Folgerung, dass aus der Anwendung dieses Konstruktes mindestens ein Nutzen für jemanden oder etwas resultiert. Unter *Win-Win-Logik* verstehe ich demgegenüber die Folgerung, dass zwar ebenfalls mindestens ein Nutzen resultiert, allerdings auf zwei zu definierenden Seiten (zum Win-Win, seinen konzeptionellen Merkmalen und zum entsprechenden Adressatenkreis siehe später im Detail Kap. 1.5.; Kap. 2.4; Kap. 3.4.). Somit ist die gerechtfertigte Anwendung der Nutzenlogik eine Voraussetzung für die gerechtfertigte Anwendung der Win-Win-Logik, beide sind aber nicht miteinander gleichzusetzen. Diese Trennung wird in der CV-Fachliteratur so nicht vorgenommen, wie der Argumentationskette zu entnehmen ist, die ich zu Beginn dieses Kapitels skizziert habe.

Der Überblick über die empirisch belegten Wirkungen soll möglichst umfassend sein, wobei eine Vollständigkeit nicht von mir zu gewährleisten ist.

Mein Ziel ist durch eine einzelne empirisch-wissenschaftliche Studie, die dem Umfang einer Qualifizierungsarbeit gerecht wird, offensichtlich nicht erreichbar. Daher habe ich mich für ein Forschungsdesign entschieden, das die Ergebnisse der

vorhandenen empirischen Studien<sup>7</sup> zu den Wirkungen des CV aufgreift, in dem aber selbst keine Daten empirisch-wissenschaftlich erhoben werden. Mit dieser Arbeit werde ich einen wissenschaftlich hinterfragten Kernbestand an Wissen über die Wirkungen des CV aus Studien unterschiedlicher Forschungsdisziplinen präsentieren, der dabei die Lücken aufzeigt und dadurch die Möglichkeit zur Anknüpfung weiterer Forschung bietet. Damit einhergehen die kritische Evaluation der antizipierten Nutzen sowie die Prüfung der Win-Win-Logik auf ihre empirisch belegte Berechtigung. Ich greife somit vielfach kommunizierte vorhandene Forschungsdefizite auf und berücksichtige dabei die geforderte Bedingung einer differenzierten Betrachtung der unterschiedlichen CV-Maßnahmen.

Darüber hinaus bringt meine Arbeit einen besonderen Mehrwert für die Wirtschaftspädagogik als sozialwissenschaftliche Disziplin, denn bisher ist das CV als facettenreicher Untersuchungsgegenstand für die betriebspädagogische Forschung noch nicht identifiziert worden. Ansonsten wäre ich bei meiner umfangreichen Recherche auf entsprechende Studien gestoßen (siehe zu Literaturrecherche Kap. 0.3.)<sup>8</sup>. So hinterfrage ich zum einen einzelne Aspekte des CV aus betriebspädagogischer Perspektive im Verlauf meiner Untersuchung, zum anderen zeige ich anhand meiner Forschung und ihrer Ergebnisse den besonderen Stellenwert des CV für die Betriebspädagogik als Teilgebiet der Wirtschaftspädagogik auf (vgl. für die Sichtweise auf die Betriebspädagogik als Teilgebiet der Wirtschaftspädagogik SLOANE et al. 2004: 293 ff, 298, 316 ff). Anknüpfungspunkte für weitere Forschung, speziell für die empirische Forschung, werden im Verlauf meiner Arbeit somit im Besonderen für diese wissenschaftliche Disziplin präsentiert.

Der Praxis, hier speziell der auf Organisationsebene, biete ich mit den Ergebnissen dieser Arbeit eine profunde und differenzierte Betrachtung aller gegenwärtig existierenden CV-Maßnahmen und ihrer bisher empirisch nachgewiesenen Wirkungen, die ihr zu realistischen Einschätzungen eines eigenen Nutzens, auch in Form eines

---

<sup>7</sup> Ich spreche an dieser Stelle bewusst nicht von empirisch-wissenschaftlichen Studien (vgl. hierzu KROMREY 1998: 21), da der zu überprüfende Empiriefundus nicht nur auf empirisch-wissenschaftliche Studien beschränkt sein wird (siehe hierzu später Kap. 4.1.3.).

<sup>8</sup> Auch wenn Studien existieren, die Lerneffekte beim Unternehmensmitarbeiter untersuchen, so setze ich diese Tatsache nicht mit einer betriebs- oder wirtschaftspädagogischen Forschung gleich (siehe zu den Studien Kap. 4.3.).

Nutzens für den Mitarbeiter, oder eines Win-Win mit Blick auf zukünftige Kooperationen verhilft. Darüber hinaus leite ich zielabhängig Empfehlungen für einzelne CV-Maßnahmen auf Basis empirischer Belege ab, an denen sich die Praxis als Entscheidungshilfe für oder gegen die Durchführung einer CV-Maßnahme orientieren kann.

Neben der Bedingung einer differenzierten Betrachtung der unterschiedlichen CV-Maßnahmen berücksichtige ich in meiner Analyse als weitere Bedingung die Regionalität der zu untersuchenden empirischen Studien. In ihr spiegeln sich die sozio-kulturellen und gesellschaftspolitischen Hintergründe wider, vor denen sowohl die in dieser Arbeit thematisierten Konzepte entwickelt als auch die jeweiligen empirischen Studien durchgeführt worden sind. Denn eine unmittelbare Übertragung der Ergebnisse aus empirischen Studien anderer Länder auf Deutschland wird sowohl für die CSR und das CC als auch für das CV verneint (vgl. zu dieser grundlegenden Problematik mit Betonung auf der CSR und dem CC bspw. JONKER et al. 2011: 72; DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 383; LENSSEN/VOROBAY 2005; HEUBERGER et al. 2004: 1, 8; BRAUN 2009: 11; RUDOLPH 2004: 38; BACKHAUS-MAUL 2008: 486 f, 490 ff; LORENZ et al. 2013: 7 ff; GENTILE 2009: 29 f, 87 f; GOOGINS 2002: 86; FIFKA 2011: 7 f, 341 ff; vgl. grundlegend für das CV bspw. LORENZ 2010: 157; BOOTH et al. 2009: 244; WICHELHAUS 2007: 38 f; RUNTE et al. 2010; GENTILE 2009: 70, 81 ff; HOUGHTON et al. 2009: 490). Aus dieser Problematik resultiert die regionale Einschränkung meines Ziels auf Deutschland.

Trotz der Skepsis diverser Wissenschaftler an der Win-Win-Logik (vgl. im vorliegenden Kapitel S. 3 f) ist ihre Überprüfung im Rahmen meiner Arbeit von besonderer Bedeutung, da die Win-Win-Logik hier studienübergreifend untersucht wird, nachdem ein Kernbestand an Wissen über die empirisch belegten Wirkungen des CV generiert ist. Zudem gibt es auch genügend Stimmen, wie bereits skizziert, die sich für das Vorhandensein eines Win-Win aussprechen.

Abschließend ist noch hinzuzufügen, dass ich im Folgenden eine konsequente Trennung zwischen Ergebnissen aus empirischen Studien zum CV und denen zur

Freiwilligenarbeit bzw. zur freigemeinnützigen Tätigkeit vornehme.<sup>9</sup> Denn Bezüge zur Freiwilligenarbeit werden häufig in wissenschaftlichen Artikeln zum CV hergestellt, bspw. im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie (vgl. bspw. VAN SCHIE et al. 2011; VAN SCHIE et al. 2012; GÜNTERT et al. 2007; BLOHM et al. 2012; BLOHM 2010: 107 ff; GENTILE/WEHNER 2007; GENTILE et al. 2007: 63; GENTILE et al. 2007a: 74), was für die defizitäre CV-Forschung unbestritten bereichernd ist. Dies darf meines Erachtens (m.E.) aber nicht zu einer Vermischung beider Forschungsstränge führen, da offenkundig Unterschiede zwischen dem freigemeinnützigen Engagement und dem betrieblichen Freiwilligenengagement bestehen, bspw. in Bezug auf die Freiwilligkeit bzw. auf eine mögliche explizite oder implizite Verpflichtung beim CV (vgl. hierzu BLOHM 2010: 107 f; BLOHM et al. 2012: 61; VAN SCHIE et al. 2012: 74; VAN SCHIE et al. 2011: 125 ff).<sup>10</sup>

## **0.2. Erkenntnisinteresse und Gang der Untersuchung**

Um das vorgestellte Ziel unter den Gegebenheiten einer defizitären CV-Forschung zu erreichen, werde ich im Rahmen meiner Arbeit folgende vier Forschungsfragen für das CV als mein Erkenntnisinteresse beantworten:

1. Welche Wirkungen des CV sind überhaupt empirisch nachgewiesen und wie aussagekräftig sind sie für das CV in Deutschland?
2. Welche der Nutzen, die gemäß der CV-Literatur des deutschsprachigen Raumes durch das CV generiert werden können, sind nach Prüfung der empirischen Studien für das CV in Deutschland berechtigt?
3. Welche anzustrebenden Wirkungen können unter Rückgriff auf welche CV-Maßnahme gemäß empirischer Belege bei einer Anwendung des CV in Deutschland am besten erzielt werden?

---

<sup>9</sup> Die Begriffe freigemeinnütziges Engagement, freigemeinnützige Tätigkeit und Freiwilligenarbeit verwende ich im Folgenden synonym und setze sie mit dem englischen Begriff Volunteering bzw. Personal Volunteering gleich. Hierunter wird „[...] eine unbezahlte, organisierte, soziale Arbeit [verstanden], d.h. eine persönliche, gemeinnützige Tätigkeit, die mit einem (regelmäßigen) Zeitaufwand verbunden ist und prinzipiell auch von einer anderen Person ausgeführt sowie potenziell bezahlt werden könnte“ (VAN SCHIE et al. 2012: 69; vgl. auch GÜNTERT et al. 2007: 77 und PETERS et al. 2008: 93).

<sup>10</sup> Hierauf nehme ich zu einem späteren Zeitpunkt noch Bezug (siehe Kap. 3.1.).

4. Ist die Anwendung der Win-Win-Logik, wie sie in der Literatur für die CSR, das CC und das CV kommuniziert wird, auf Basis empirischer Befunde für das CV in Deutschland berechtigt?

Der Untersuchungsverlauf ist in der folgenden Abbildung skizziert:<sup>11</sup>

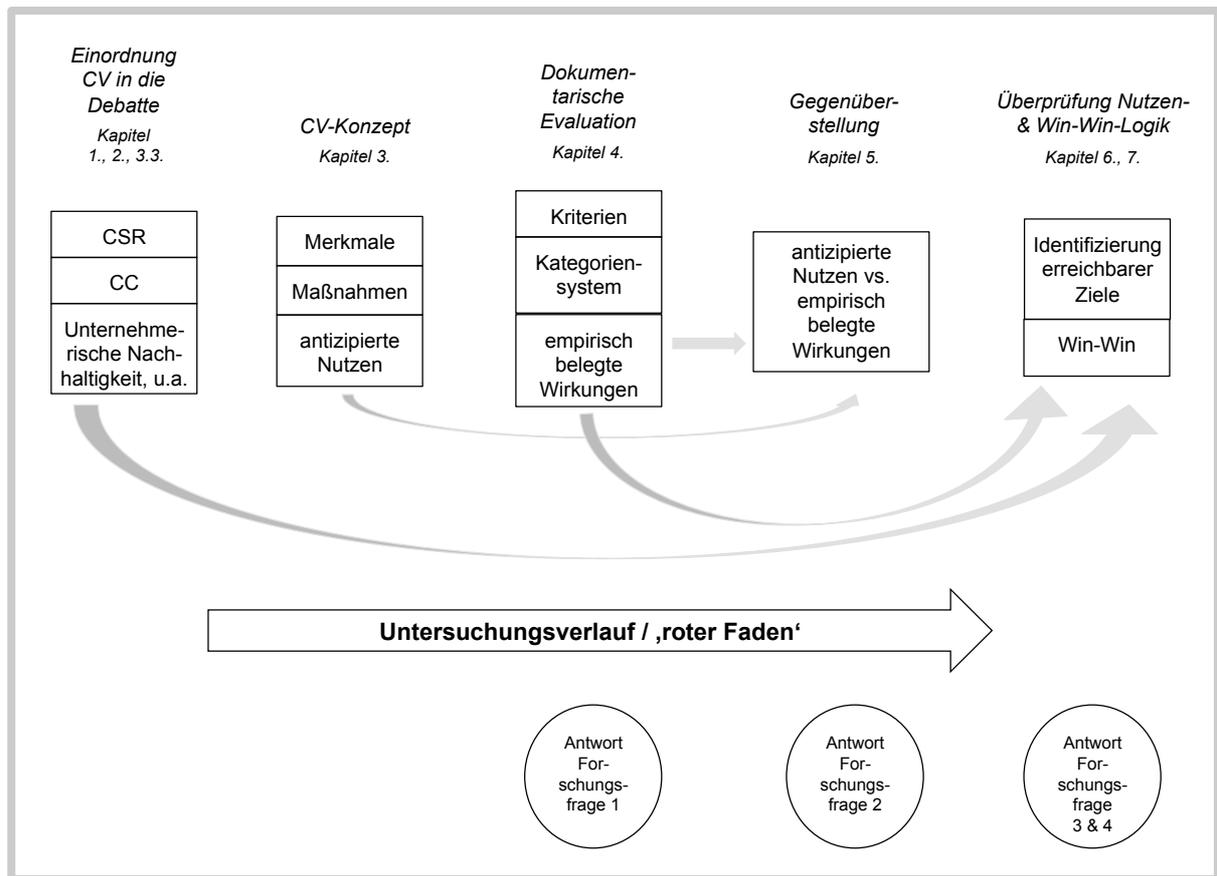


Abbildung 1: Untersuchungsverlauf (eigene Darstellung)

Die vier Forschungsfragen bauen aufeinander auf. Um sie zu beantworten, habe ich mich für einen Untersuchungsverlauf entschieden, der zu Beginn ein Verständnis für die besonderen Gegebenheiten in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland vermittelt, um das CV in dieser Diskussion entsprechend zu verorten. So erfolgt von mir eine differenzierte Vorstellung der Konzepte, deren Bestandteil das CV ist, um Überschneidungen der verschiedenen

<sup>11</sup> Die Abbildung zeigt den ,roten Faden' meines Untersuchungsverlaufs, um dem Leser ein grundlegendes Verständnis für den Aufbau meiner Arbeit zu vermitteln. Somit sind ausdrücklich nur die Inhalte und Bezüge hier aufgeführt, die für die Beantwortung der Forschungsfragen wesentlich sind. Viele andere fehlen, um Übersichtlichkeit zu bewahren. Auch auf die Nennung der Einleitung und der Schlussbetrachtung habe ich verzichtet.

Konstrukte aufzuzeigen, dabei Bezugspunkte untereinander herzustellen, u.a. mit Blick auf die Win-Win-Logik, aber auch um begründete Abgrenzungen der Konzepte untereinander vorzunehmen und damit das CV mit seinen konzeptionellen Merkmalen sowie mit seinen soziokulturellen und gesellschaftspolitischen Hintergründen möglichst vollständig zu erfassen. Diese Vorgehensweise bedingt sich aus dem Ziel meiner Arbeit, einen Überblick zu schaffen, was der Identifikation des dafür notwendigen Empiriefundus bedarf und ausschließlich auf Basis der CV-Literatur so detailliert nicht möglich ist. Denn ein Fach- oder Lehrbuch, das die Zusammenhänge der verschiedenen Konzepte untereinander mit Blick auf das CV so differenziert und dabei komprimiert aufzeigt, existiert nicht. Mit dieser Vorgehensweise greife ich die Problematik einer bisher defizitären systematischen Auseinandersetzung im Forschungsfeld auf (vgl. Kap. 0.1.: 5) und stifte in dieser Hinsicht einen wesentlichen Mehrwert.

Bei den verschiedenen Konzepten handelt es sich nicht nur um die verhältnismäßig bekannten wie das der CSR, des CC und das der *unternehmerischen Nachhaltigkeit*, sondern in meiner Analyse thematisiere ich u.a. auch die *Corporate Social Performance*, die *Corporate Social Initiatives* oder das *Corporate Community Involvement* und lege Bezugspunkte zum CV fest. Es entsteht ein Gesamtbild, das eine Vielfalt aufzeigt und mit Hilfe verschiedener Grafiken visualisiert wird und das bis heute so noch nicht erarbeitet worden ist. Darüber hinaus diskutiere ich feine Unterschiede zwischen dem CV und Termini wie dem *Employee Volunteering* oder dem *Employer-Supported Volunteering*. Denn zu all diesen Konstrukten existieren empirische Arbeiten, die mit Blick auf meinen relevanten Empiriefundus zu positionieren sind.

Die Vorstellung der verschiedenen Konzepte abgesehen des CV-Konzeptes sowie ihrer gemeinsamen und differierenden Bezugspunkte erfolgt primär in **Kapitel eins** und **zwei**. In **Kapitel drei** widme ich mich umfangreich dem CV-Konzept. Nach der Vorstellung der konzeptionellen Merkmale des CV präsentiere ich eine eigene Systematisierung derjenigen CV-Maßnahmen, die in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes sehr uneinheitlich auftreten. Meine Systematisierung setzt sich aus acht CV-Formen zusammen, von denen sich die meisten noch in unterschiedliche Ausprägungen aufgliedern. Darüber hinaus untersuche ich Gemeinsamkeiten und Unterschiede der CV-Formen in Bezug auf wesentliche konzeptionelle

Eigenschaften, im Detail in Bezug auf die Kompetenzausrichtung, auf den Zeitrahmen und in Bezug auf den Grad an individuellem Engagement. Hierdurch ermögli- che ich eine differenziertere Sichtweise auf diese Formen und ihr Verhältnis zuein- ander, die auch für eine Anschlussforschung hilfreich ist. Im Anschluss präsentiere ich eine umfangreiche Aufstellung der antizipierten Nutzen des CV, also der Nutzen, die in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes ohne Verweis auf einen empirischen Beleg angegeben werden. Diese Aufstellung ist nach CV-Maßnahmen differenziert und nach inhaltspezifischen Clustern sortiert. Ein Pendant hierzu existiert in der CV-Literatur ebenfalls nicht. An diesem Punkt der Arbeit führe ich den Kompetenzbegriff, das Erfahrungslernen und die Betriebspädagogik als wirtschafts- pädagogische Bezugspunkte ein,<sup>12</sup> um eine erste kritische Hinterfragung der antizi- pierten Nutzen sowie der Win-Win-Logik vorzunehmen. Komplettiert wird die Vor- stellung des CV-Konzeptes durch Erkenntnisse zur empirischen Relevanz und zur Gestaltung des CV aus den Unternehmensumfragen in Deutschland, die teils gravie- rende Unterschiede zwischen Theorie und Praxis aufzeigen.

Zu Beginn des **Blocks C**, also vor Kapitel vier, lege ich meine Entscheidung für die Untersuchung der *Wirkungen* statt für die der *Nutzen* dar. Diese Entscheidung spiegelt sich sowohl im formulierten Ziel meiner Arbeit als auch in den Forschungs- fragen wider. Unter einer Wirkung verstehe ich die „[...] *durch eine verursachende Kraft bewirkte Veränderung, Beeinflussung, bewirktes Ergebnis* [...]“ (DUDENREDAK- TION 2003: 1.821, Herv. i. O.), unter einem Nutzen hingegen den „[...] *Vorteil, Gewinn, Ertrag, den man von einer Tätigkeit, dem Gebrauch von etw., der Anwendung eines Könnens o.Ä. hat; [...]*“ (ebd.: 1.151, Herv. i. O.).

Ein Nutzen kann somit im Rahmen dieser Arbeit monetärer Natur sein, muss es aber nicht. Ein Nutzen kann betriebswirtschaftlich einen Gewinn darstellen, also einen monetären Überschuss über die Kosten,<sup>13</sup> muss es aber nicht. Zudem ist wichtig hervorzuheben, dass ich im Folgenden einen Nutzen als solchen ausweise, wenn er in der entsprechenden Quelle als Nutzen angegeben ist. Das bedeutet zum einen,

---

<sup>12</sup> Die Betriebspädagogik stelle ich erst zu diesem Zeitpunkt detaillierter vor, da sich die Bezüge zum CV dann besser abbilden lassen.

<sup>13</sup> Für das Ziel meiner Arbeit ist diese Definition eines Gewinns ausreichend. Eine weitergehende Differenzierung (vgl. hierfür bspw. SPRINGER GABLER VERLAG 2015b) nehme ich nicht vor.

dass ich prinzipiell nicht die Überlegung aufgreife, dass ein deklariertes Nutzen im Rahmen der CV-Debatte nicht von jedem Individuum oder von jeder Institution als ein Vorteil subjektiv wahrgenommen werden muss. Sofern ich von dieser Sichtweise abweiche, wird dies kenntlich gemacht. Zum anderen muss nicht der betriebswirtschaftliche Aufwand<sup>14</sup> mit ins Kalkül gezogen worden sein, bspw. die Personalkosten der Mitarbeiter oder weitere Kosten organisatorischer Art für die Durchführung einer CV-Maßnahme, um einen Nutzen als solchen zu deklarieren. Es handelt sich somit im Folgenden um die Nutzen, die in der Debatte als solche ausgewiesen werden.<sup>15</sup> Wie ich mit dem Nutzenbegriff ab Kapitel sechs umgehe, erläutere ich dort.

In **Kapitel vier** führe ich eine dokumentarische Evaluation der Studien des recherchierten Empiriefundus durch. Dieser Empiriefundus setzt sich aufgrund des defizitären Forschungsfeldes aus Studien verschiedenster globaler Regionen und nicht nur aus deutschen Studien zusammen. Hierdurch werde ich dem Ziel eines möglichst umfassenden Überblicks gerecht und kann zudem die Forschungsfrage eins beantworten. Im Rahmen meiner dokumentarischen Evaluation greife ich die Problemfelder wie bspw. die Regionalität oder die Güte der empirischen Studien, die in Kapitel 0.1.: 3 ff, 8 bereits angesprochen worden sind, in Form von verschiedenen Bewertungskriterien auf und bilde auf Basis dieser Kriterien ein eigenes Kategoriensystem. Von *zweiundneunzig* von mir recherchierten und als vorerst relevant eingestuft empirischen Studien erweisen sich nach der Prüfung im Rahmen der dokumentarischen Evaluation nur *fünfundvierzig* Arbeiten für einen Wirkungsbeleg des CV als brauchbar. Die Wirkungen werden im Anschluss umfassend von mir präsentiert.

In **Kapitel fünf** stelle ich die empirisch belegten Wirkungen den antizipierten Nutzen aus Kapitel drei maßnahmenspezifisch und dabei kriterienbasiert und nach inhaltspezifischen Clustern sortiert gegenüber, um die Lücken zwischen erfahrener

---

<sup>14</sup> Unter einem Aufwand respektive Aufwendungen werden im Rechnungswesen die „periodisierte[n] Ausgaben einer Unternehmung für die während einer Abrechnungsperiode verbrauchten Güter, Dienstleistungen und öffentliche Abgaben, die in der Erfolgsrechnung den Erträgen gegenübergestellt werden (*anders*: Kosten)“ (SPRINGER GABLER VERLAG 2015c, Herv. i. O.) verstanden.

<sup>15</sup> Dieses Nutzenverständnis hat auch Gültigkeit für meine Ausführungen zur CSR und zum CC.

Wirkung<sup>16</sup> und antizipiertem Nutzen offenkundig zu machen und damit die Forschungsfrage zwei zu beantworten. In **Kapitel sechs** identifiziere ich erreichbare Ziele mit dem CV aus deutscher Perspektive. Dafür entwickle ich ein heuristisches Instrument zur Ziel-Mittel-Bestimmung des CV auf Basis der empirisch belegten Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen, ergänzt um eine Plausibilitätsprüfung. Mit diesem heuristischen Instrument beantworte ich die Forschungsfrage drei und überprüfe zudem die Nutzenlogik des CV nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung für ihre Anwendung in Deutschland. In **Kapitel sieben** widme ich mich entsprechend der Überprüfung der Win-Win-Logik des CV und damit der vierten Forschungsfrage. Die Überprüfung erfolgt hier studienübergreifend und vorwiegend anhand der Ergebnisse der Ziel-Mittel-Bestimmung in Kapitel sechs. Die Charakteristika einer Win-Win-Situation im CV müssen dabei von mir aus dem CSR- und CC-Konzept hergeleitet werden, da selbst die CV-Fachliteratur hier zu kurz greift. Eine Reflexion über die Nutzen- und Win-Win-Logik aus betriebspädagogischer Sicht schließt sich an diese Analyse an. Mit **Kapitel acht** beende ich die vorliegende Arbeit. Hier fasse ich die zentralen Befunde noch einmal zusammen und gehe umfangreicher als im vorangegangenen Kapitel geschehen auf den Mehrwert meiner Arbeit für Wissenschaft und Praxis sowie auf die Anknüpfungspunkte für eine weitere Forschung ein.

---

<sup>16</sup> „Empirische Wissenschaft wird üblicherweise Erfahrungswissenschaft genannt. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß die mit empirischen Daten begründeten Aussagen auf der ‚Erfahrung‘ beruhen“ (KROMREY 1998: 21; Herv. i. O.).

Für meine Untersuchung des CV ist somit die folgende Differenzierung von zentraler Bedeutung:

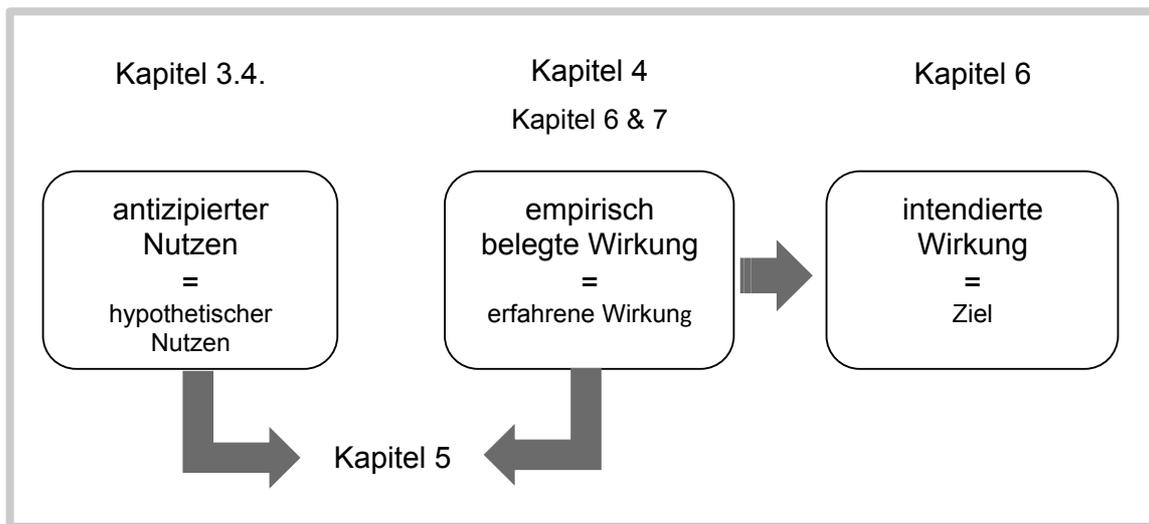


Abbildung 2: Abgrenzung im Untersuchungsverlauf: antizipierter Nutzen – belegte Wirkung – Ziel des CV (eigene Darstellung)

Die Nutzen, die in der Fachliteratur ohne empirischen Beleg angegeben sind, werden von mir demzufolge als ‚hypothetisch‘, also als „[...] auf einer unbewiesenen Vermutung beruhend [...]“ (DUDENREDAKTION 2000: 414), eingestuft und in Kapitel 3.4. präsentiert. Die empirisch belegten Wirkungen, demzufolge die ‚erfahrenen Wirkungen‘, werden in Kapitel vier im Rahmen der dokumentarischen Evaluation identifiziert und im Anschluss ebenfalls präsentiert. Die Gegenüberstellung der hypothetischen Nutzen und der erfahrenen Wirkungen erfolgt in Kapitel fünf, an die sich in Kapitel sechs die Präsentation der ‚Ziele‘ anschließt, die mit dem CV gemäß empirischer Belege bestmöglich erreicht werden können, wobei ein sicherer Eintritt nicht vorherzusagen ist. Die Ziel-Mittel-Bestimmung beruht dabei primär auf den empirisch belegten Wirkungen. Dies zeigt in meiner Abbildung der Verbindungspfeil zwischen erfahrener Wirkung und Ziel (vgl. Abbildung (Abb.) 2). Im Rahmen der Ziel-Mittel-Bestimmung in Kapitel sechs sowie im Rahmen der Überprüfung der Win-Win-Logik in Kapitel sieben greife ich den Nutzenbegriff dann wieder auf. Hier wende ich ihn aber in einem Zusammenhang an, der nicht mehr mit der Antizipation in Verbindung steht, sondern dann ist die *empirisch belegte Wirkung* die bestimmende Variable,

genauso wie für die Identifizierung erreichbarer Ziele mit dem CV.<sup>17</sup> Um Übersichtlichkeit zu bewahren, ist dieser letzte Schritt in der Abbildung 2 nur in Form der Angabe der relevanten Kapitel über den empirisch belegten Wirkungen vermerkt, ersichtlich ist er allerdings auch in Abbildung 1: 10 in Form der entsprechenden Pfeile. Diese Differenzierungen werden im Laufe der Untersuchung aber alle deutlich werden.

Abschließend ist hinzuzufügen, dass die gerade thematisierten Unterscheidungen ausschließlich für meine Untersuchung des CV von Relevanz sind und dementsprechend erst mit der Einführung dieses Konstruktes ab Kapitel drei vorgenommen werden. Die Nutzenlogik im CSR- und CC-Konzept wird hingegen in Kapitel eins und zwei so von mir vorgestellt, wie sie in der Fachliteratur und in den politischen Dokumenten angegeben ist. Empirische Studien für einen Beleg der dort aufgeführten Nutzen sind nicht von mir recherchiert worden, da mir dies nicht zu einer Zielerreichung verhilft (siehe hierfür später im Besonderen Kap. 4.1.1.).<sup>18</sup>

### **0.3. Methodik**

„Wissenschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass über Methoden Theorien gewonnen werden, wobei die Ansprüche und Ziele [...] Ausdruck eines spezifischen Denkstils eines wissenschaftlichen Paradigmas sind“ (SLOANE et al. 2004: 366).<sup>19</sup> Eine wissenschaftliche Aussage ist „[...] alles, was von urteilsfähigen Personen als solche tatsächlich angesehen wird – völlig unabhängig davon, durch welche Methode sie gewonnen wurde“ (SEIFFERT 1996: 93). Die Legitimation für eine Methode und für die Merkmale wissenschaftlicher Aussagen behält sich jede Wissenschaft selbst vor. Dabei kann es selbst innerhalb einer wissenschaftlichen Disziplin zu einem Streit über die richtige, bei SEIFFERT sozialwissenschaftliche, Methode kommen. In so einem Moment gibt es keine Instanz, die darüber entscheiden könnte, welcher Wissenschaftler Recht hat (vgl. ebd.: 94 ff).

---

<sup>17</sup> Hier könnte argumentiert werden, dass der Nutzen auch in diesem Fall eigentlich antizipiert ist, da ein Nutzen subjektiv ist. Allerdings greife ich diese Überlegung, wie zu Beginn des vorliegenden Kapitels erwähnt, prinzipiell nicht auf.

<sup>18</sup> Meine Definition eines Nutzens und die einer Wirkung auf Seite 12 f des vorliegenden Kapitels bleiben von dieser Einschränkung unberührt.

<sup>19</sup> Unter Paradigma wird ein Interpretationsschema verstanden, das für eine bestimmte Zeit dazu dient, Methoden, Normen und Erkenntnisinteressen eines bestimmten Forschungsgebietes zu bestimmen (vgl. JONGEBLOED/TWARDY 1983: 15 mit Verweis auf PETERSEN-FALSHÖFT 1979).

Wie bereits im Rahmen meiner Zielformulierung thematisiert, werden zur Beantwortung meiner Forschungsfragen keine Daten von mir empirisch-wissenschaftlich erhoben. Meine Arbeit ist eine Analysearbeit, der eine Forschungsstrategie zugrunde liegt, die sich der Beantwortung der Forschungsfragen in einem ersten Schritt durch begriffliche Klärungen inklusive der jeweiligen Abgrenzungen und Verortungen der Interdependenzen annimmt, darauf aufbauend dokumentarisch ein System an einzelnen CV-Maßnahmen sowie an antizipierten Nutzen konstruiert, auf das im Anschluss eine dokumentarische Evaluation der empirischen Studien zu den Wirkungen des CV erfolgt. Die identifizierten Wirkungen werden in dieses System entsprechend eingefügt und in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfragen weiter analysiert.

Unter Analyse verstehe ich dabei die „[...] systematische Untersuchung eines Gegenstandes od. Sachverhalts hinsichtlich aller einzelnen Komponenten od. Faktoren, die ihn bestimmen [...]“ (DUDENREDAKTION 2000: 62).<sup>20</sup> Systematisch bedeutet für mich „[...] in ein System gebracht, ordentlich gegliedert [...]“ (DUDENREDAKTION 2000: 972) und dokumentarisch „[...] beweiskräftig“ (ebd.: 238), wobei unter System neben einer „[...] Ordnung, nach der etwas organisiert od. aufgebaut wird [...]“ (ebd.: 972) auch „[...] eine Menge von Elementen, zwischen denen bestimmte Beziehungen bestehen od. die nach bestimmten Regeln zu verwenden sind“ (ebd.: 972) verstanden wird.

Dementsprechend ist meine Arbeit hermeneutisch ausgerichtet. Denn die Hermeneutik als „[...] Kunst der Auslegung von Texten [...]“ (JONGEBLOED/TWARDY 1983: 43; ähnlich auch KÖNIG/ZEDLER 1983: 76) mit dem *Verstehen* als zentraler Begriff und Anspruch (vgl. JONGEBLOED/TWARDY 1983: 42 ff; LAMNEK 2005: 59 f; 68 ff) ist für mein Forschungsdesign in logischer Konsequenz elementar. „Die wissenschaftlich kontrollierte Interpretation stellt eine höhere Form des Verstehens dar, die durch ein besonderes Vorgehen, den hermeneutischen Zirkel, gerechtfertigt ist [...] Bei dieser Zirkelbewegung sind die Einzelelemente nur aus dem Gesamtzusammenhang verständlich und das Ganze ergibt sich wiederum nur aus den Teilen“ (LAMNEK 2005:

---

<sup>20</sup> Nach SEIFFERT ist eine analytische Vorgehensweise „[...] eine solche, die ihren Gegenstand in einzelne Bestandteile auflöst und die Beziehungen dieser Bestandteile untereinander betrachtet“ (SEIFFERT 1996: 17), mit dem Ziel der Formulierung von ‚Allsätzen‘ (ebd.: 20).

59 ff). Die grundsätzliche Anwendung des hermeneutischen Zirkels mit seinen spezifischen Charakteristika<sup>21</sup> geht aus meiner im Folgenden noch darzustellenden Literaturrecherche und -bearbeitung klar hervor.

Des Weiteren ist das interpretative Paradigma für meine Arbeit als sozialwissenschaftliche Forschungsarbeit und vor dem Hintergrund ihrer hermeneutischen Ausrichtung<sup>22</sup> von besonderer Bedeutung, obgleich das interpretative Paradigma keine wissenschaftstheoretische Position im eigentlichen Sinn darstellt (vgl. LAMNEK 2005: 34). Es begreift „[...] die soziale Wirklichkeit bzw. den Gegenstandsbereich der Sozialwissenschaften als durch Interpretationshandlungen konstituierte Realität“ (ebd.: 34). So sind die in den Sozialwissenschaften als deklarierte Textwissenschaften (vgl. hierzu SOEFFNER 1979a: 328; LAMNEK 2005: 79) erhobenen und technisch oder schriftlich festgehaltenen Daten weder mit den Situationen, in denen sie erhoben wurden, noch mit den Tatsachen, auf die sie sich beziehen, gleichzusetzen (vgl. SOEFFNER 1979: 6). „Sozialwissenschaftliche Daten *sind* nicht die von ihnen repräsentierten Fakten. Sie sind vielmehr selbst *Produkt* von Interaktionsprozessen und werden produziert in instrumental-medial arbeitender, alltagsweltlich fundierter, wissenschaftlich gesteuerter Bedeutungskonstitution und -interpretation“ (ebd.: 6, Herv. i. O.). Der Deutende kann somit nur näherungsweise den subjektiv tatsächlich gemeinten Sinn des ‚Alter Ego‘ erfassen. Er kreiert Konstruktionen ‚zweiter Ordnung‘ (vgl. SOEFFNER/HITZLER 1994: 28 f, 33 f, 51). Wissenschaftliche Interpretation bzw. methodisch kontrolliertes sozialwissenschaftliches Verstehen bedarf eines höheren Grades an Reflexion, „einer Haltung des prinzipiellen *Zweifels* an sozialen Selbstverständlichkeiten“ (ebd.: 29, Herv. i. O.), um eine intersubjektiv gültige Sinnzuweisung zu einer umrissenen sozialen Handlung vorzunehmen (vgl. SOEFFNER 1979a: 330; SOEFFNER/HITZLER 1994: 29, 34 f). Somit repräsentiert die sozialwissenschaftliche Hermeneutik „[...] eine distanzierte, rekonstruktiv-konstruktive Haltung gegenüber sogenannten Fakten und eine dauerhafte, methodisch eingesetzte Skepsis gegenüber ‚positivem Wissen‘“ (SOEFFNER/HITZLER 1994: 33, Herv. i. O.). An die Stelle einer maximal möglichen Objektivität tritt hier die intersubjektive

---

<sup>21</sup> Mit den spezifischen Charakteristika meine ich den zirkulären Prozess des Textverstehens über ‚Vorverständnis, Textverständnis, erweitertes Vorverständnis, erweitertes Textverständnis, etc.‘ (vgl. LAMNEK 2005: 62 f).

<sup>22</sup> Zur fast äquivalenten Bedeutung der Ausdrücke hermeneutische und interpretative Verfahren vgl. KÖNIG/ZEDLER 1983: 76.

Überprüfbarkeit als Objektivitätsanspruch, um Beliebigkeit auszuschließen (vgl. ebd.: 35 f, 38 f, 50 f; LAMNEK 2005: 175 f). Additiv ist die Kontextabhängigkeit des Deutenden, der Deutung und des Deutungsobjektes zu berücksichtigen. Die Ergebnisse hermeneutischer Auslegung sind somit relativ und vor dem jeweils gegebenen soziohistorischen und soziokulturellen Sinnzusammenhang zu interpretieren (vgl. SOEFFNER/HITZLER 1994: 38 f, 51 f).

Obwohl diese Grundsätze speziell für die qualitative Sozialforschung von Belang sind, so dienen sie auch mir als Handlungsorientierung zur Anfertigung dieser Arbeit. Sie ist auf intersubjektive Überprüfbarkeit als Objektivitätsanspruch ausgelegt. Meine Distanz zum Forschungsgegenstand zeigt sich speziell durch die kritische Hinterfragung der Nutzen- und Win-Win-Logik. Diese Hinterfragung steht auch für meine skeptische Einstellung und für meine Haltung des prinzipiellen Zweifels an sozialen Selbstverständlichkeiten. Das Einhalten der Distanz ist für mich gerade aufgrund des Fehlens eigener erhobenen Daten m.E. besonders gut möglich. Alles Textliche, was dieser Analysearbeit zugrunde liegt, kann nur als meine Interpretation bzw. meine Deutung des subjektiv tatsächlich gemeinten Sinns verstanden werden. Dies impliziert aber auch, dass die Ergebnisse aus den empirischen Studien, die dieser Analysearbeit zugrunde liegen, ebenfalls nur Interpretationen der sozialen Wirklichkeit des jeweiligen Autors sind. Die Kontextabhängigkeit zeigt ihre besondere Relevanz für diese Forschungsarbeit in der problembehafteten Übertragbarkeit der Ergebnisse aus empirischen Studien aus anderen Ländern zum CV auf Deutschland (vgl. Kap. 0.1.: 8). Ihre Berücksichtigung ist somit in meinem Forschungsdesign fest verankert.

Nichtsdestotrotz spiegelt sich die Bedeutung empirischer Daten für diese Arbeit in meinem Erkenntnisinteresse wider. Sie sind das Kernelement zur Überprüfung der Nutzen- und Win-Win-Logik. Denn ich nutze die empirisch generierten Ergebnisse anderer Autoren als meine Daten, ich systematisiere und evaluiere sie, so dass Erkenntnisse, gewonnen aus der Empirie, einen wesentlichen Bestandteil dieser Forschungsarbeit ausmachen. Dafür habe ich mich mit der empirischen Sozialforschung im Allgemeinen und intensiver vor allem mit ihren Problemen und Gütekriterien auseinandergesetzt, speziell im Rahmen meiner Konzeption der dokumentarischen Evaluation. So orientiere ich mich für meine Gütekriterien des Kategoriensystems an den wissenschaftlichen Gütekriterien *Objektivität* und *Validität*, und ich

zeige Analogien zur Forschungsstrategie der *Triangulation* sowie zur *Reliabilitätsprüfung* auf (siehe Kap. 4.1.3.; Kap. 4.2.). Denn bei der Bewertung der Studien und der Interpretation ihrer Ergebnisse werde ich mit den Problemen der Wirkungsmessung konfrontiert. Genauso ist es für mich für die Entwicklung des heuristischen Instruments zur Ziel-Mittel-Bestimmung des CV (siehe Kap. 6.) von Nöten, mir ein grundlegendes Verständnis der „[...] Lehre von den Such- und Findeverfahren [...]“ (KLEINING 1995: 19) anzueignen.<sup>23</sup>

Der Mehrwert dieser Arbeit für Wissenschaft und Praxis ist bereits aufgezeigt worden (vgl. Kap. 0.1.: 7 f; siehe umfangreicher später Kap. 8.2.; Kap. 8.3.), der in Form einer einzelnen empirisch-wissenschaftlichen Studie, die dem Umfang einer Qualifizierungsarbeit gerecht wird, nicht generierbar ist. Für das Erreichen meines Ziels und damit für die Beantwortung meiner Forschungsfragen spricht darüber hinaus die Anfertigung einer Monografie statt die einer kumulativen Dissertation, denn im Vergleich ist durch die Monografie eine umfassende Durchdringung des gesamten CV-Themenfeldes wesentlich besser möglich, wenn nicht sogar ausschließlich, als durch eine geringe Anzahl einzelner Publikationen.

Normative Positionen werden nachvollziehbar von mir erklärt und als solche kenntlich gemacht (vgl. zur Normativität in der wirtschaftspädagogischen Forschung PLEIß 1986: 82 f; SLOANE et al. 2004: 351, 355 f; vgl. zur Sichtweise auf die Wirtschaftspädagogik als wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Disziplin KAISER/PÄTZOLD 1999: 395; JONGBLOED/TWARDY 1983: 43).

### Zur Literaturrecherche und -bearbeitung

Meine Literaturrecherche für die vorliegende Arbeit begann im Jahr 2009 mit der Durchsicht diverser Sammelbände, Monografien, Handbücher, politischer Dokumente und wissenschaftlicher sowie nicht-wissenschaftlicher Artikel zur CSR sowie

---

<sup>23</sup> Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass bspw. KUß sogar auf ein Beklagen des Primats empirischer Studien vor theoretisch ausgerichteten Artikeln bei Wissenschaftlern hinweist, hier im Kontext der Marketingwissenschaft (vgl. KUß 2009: 125). Ähnlich kritisiert LAMNEK das Primat der Methode vor der angemessenen und validen Erfassung des interessierenden Sachverhalts, hier allerdings als Beispiel in Bezug auf die quantitative Sozialforschung: „Die zu untersuchende Wirklichkeit ordnet sich den vorhandenen Untersuchungsmethoden unter [...] Die Auswahl der Forschungsgegenstände richtet sich dabei mehr nach den verfügbaren Verfahrensweisen, als nach der Wesentlichkeit des Untersuchten“ (LAMNEK 2005: 11).

zum CC und fand zu Beginn des Jahres 2011 einen Fokus auf dem Themengebiet des CV, ohne dass ich dabei anschließend die beiden anderen Konzepte in meinen Recherchen vernachlässigt hätte. Denn zum einen waren die Überschneidungen der Konzepte offensichtlich, zum anderen war für mich durch meine Lehrveranstaltungen zur CSR und zum CC im Studium Integrale der Universität zu Köln ein aktuelles Wissen in diesen Themenfeldern essenziell. Lehrbücher zu diesen drei Konzepten habe ich in meinen gesamten Recherchen bis zum Ende der Anfertigung dieser Arbeit nicht finden können. Ein Lehrstuhl oder ein Institut, der bzw. das sich ausschließlich dem CV widmet, war für mich ebenfalls nicht identifizierbar (siehe hierzu im Detail später Kap. 4.1.).

Die jeweiligen Literaturverzeichnisse habe ich analysiert. Sie führten in Verbindung mit weiteren Bücher- und Internetrecherchen sowie vor allem mit der Durchsicht wissenschaftlicher Zeitschriften zu einem breiten Fundus an nationaler sowie internationaler wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher CV-Literatur, in der sich die verschiedenen Forschungs- bzw. Wissenschaftsdisziplinen sehr gut widerspiegeln (vgl. zu den Wissenschaftsdisziplinen Kap. 0.1.: 4 f). Im Zuge dieser Recherchen habe ich auch immer wieder die Fachliteratur zu den verwandten Konzepten der Nachhaltigkeit respektive der unternehmerischen Nachhaltigkeit sowie der Ethik respektive der Unternehmensethik in Bezug auf mein Erkenntnisinteresse geprüft. Für meine Anfertigung einer Expertise für die Sachverständigenkommission für den ersten Engagementbericht der Bundesregierung habe ich im Sommer 2011 eine erste Systematisierung der CV-Maßnahmen vorgenommen sowie eine grundlegende Betrachtung der Nutzenlogik des CV vollzogen (siehe SCHÖNEBORN 2011: 542 ff, 548 ff), denen weitere Literaturrecherchen in nationalen sowie internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften speziell zu den CV-Maßnahmen sowie zur Nutzen- und Win-Win-Logik folgten, um neue Erkenntnisse zu gewinnen. Wissenschaftliche Artikel aus dem benachbarten Forschungsgebiet des freigemeinnützigen Engagements, die im weitesten Sinne dessen Wirkungen thematisieren, habe ich in den Literaturfundus aufgenommen. Eine Befragung der Absolventen der Universität zu Köln des Prüfungsjahres 2010, u.a. zu ihrer Teilnahme an einer CV-Maßnahme in der Vergangenheit, zu ihrem Interesse an einer zukünftigen Teilnahme sowie zu den angebotenen CV-Maßnahmen ihres derzeitigen Arbeitgebers, brachte weitere Erkenntnisse im Forschungsfeld (siehe SCHÖNEBORN 2014). Im letzten Quartal des Jahres

2012 habe ich den Fundus an bis dahin durchsuchter Literatur einem Clustering in Bezug auf die Themengebiete CSR, CC und CV sowie der ihnen angrenzenden und der sich mit ihnen überschneidenden Konzepte unterzogen. Dabei habe ich im Speziellen auch die Erkenntnisse aus den wissenschaftlichen inklusive empirischen Quellen von Aussagen der nicht-wissenschaftlichen Quellen abgegrenzt. Mit Beginn der Verschriftlichung der vorliegenden Arbeit im Januar 2013 intensivierte sich erneut meine Recherche zu allen genannten Konzepten, vor allem natürlich zum CV, um Aktualität zu bewahren. Meine Recherchen nach nationalen sowie internationalen empirischen Arbeiten zu den Wirkungen des CV endeten Anfang März 2015.

Für meine Literaturrecherche habe ich hauptsächlich die Möglichkeiten der Universitäts- und Stadtbibliothek Köln genutzt und in Bezug auf Online- sowie Printmedien voll ausgeschöpft. Diese Recherchequelle wurde um allgemeine Internetrecherchen zu den zu untersuchenden Themengebieten bei Bedarf ergänzt.

Alle Stichwörter, die ich zur Identifikation der zweiundneunzig von mir als vorerst relevant eingestuften empirischen Studien zu den Wirkungen des CV verwendet habe, sind in der folgenden Abbildung zusammengetragen:

Employee Volunteering	Corporate Volunteering	Volunteering	Mitarbeiterengagement
Employer-Supported Volunteering	Freiwilligenarbeit	Freigemeinnütziges Engagement	
Engagement	Non-Profit-Engagement	Sozialkooperationen	Freiwilligenengagement
Bürgerschaftliches Engagement	Corporate Social Performance	Corporate Responsibility	
Mitarbeiterverantwortung	Unternehmerische Verantwortung	Corporate Social Initiatives	
Corporate Citizenship	Corporate Social Responsibility	Gesellschaftliche Verantwortung	
Citizenship	Corporate Community Involvement	Employee Community Involvement	
Community Involvement	Gemeinnütziges Engagement	3. Sektor	Sozialverantwortung

Abbildung 3: Stichwörter für meine Literaturrecherche (eigene Darstellung)

Überschneidungen sind ersichtlich. Diese Fülle an Stichwörtern war allerdings zwingend notwendig, um mit den konzeptionellen Unschärfen innerhalb des gesamten Themengebietes umzugehen (siehe für diese Problematik und im Besonderen mit

Blick auf den zu identifizierenden relevanten Empiriefundus Kap. 4.1.; Kap. 4.1.1.; Kap. 4.3.3.).

Die zweiundneunzig empirischen Studien habe ich in dem Zeitraum ‚Sommer 2011 bis Herbst 2014‘ mindestens viermal gelesen, einmal im Zuge ihrer Recherche, dann im Zuge des Clustering und abschließend mindestens zweimal im Rahmen der Konzeption und Durchführung der dokumentarischen Evaluation im Frühjahr/Sommer 2014. Die fünfundvierzig empirischen Studien, die für einen Wirkungsnachweis für das CV weiter genutzt werden konnten, habe ich im Anschluss noch mindestens drei weitere Male durchgearbeitet, um den Wirkungsbeleg genau zu spezifizieren und in meiner Arbeit festzuhalten. Meine Analyse der Studien vollzog sich mit jeder erneuten Bearbeitung kriterienbasierter, so dass für mich für einen Erkenntnisgewinn auf der einen Seite zwar zunehmend nur noch Teile der Studien von Relevanz waren, ich diese Teile auf der anderen Seite jedoch sehr akribisch untersucht habe. Wie häufig im Endeffekt einzelne Teile der relevanten empirischen Studien von mir durchgearbeitet worden sind, ist schwer quantifizierbar. Die Notwendigkeit dafür ist allerdings aus dem Anspruch einer wissenschaftlichen Arbeit m.E. klar ersichtlich.<sup>24</sup>

## **B. Das Unternehmen in der Gesellschaft: über Engagement und Verantwortung als konzeptionelle Basis für die Überprüfung der Nutzen- und Win-Win-Logik des CV**

„The term [corporate social responsibility] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible *behavior* in an ethical sense; to still others the meaning transmitted is that of ‚responsible for,‘ in a causal mode; many simply equate it with ‚charitable contributions‘; [...]“ (VOTAW 1973: 11, Herv. i. O.).

Auch wenn sich dieses Zitat auf die CSR bezieht, die nur im ersten Teil des folgenden Block B vorgestellt wird, so steht der Inhalt doch sinnbildlich für die konzeptübergreifende Problematik einer adäquaten Abgrenzung der verschiedenen Konzepte untereinander, die im Themenfeld der Verantwortung und des Engagements von

---

<sup>24</sup> Das Durcharbeiten der wenigen Studien, die nach dem Herbst 2014 von mir noch recherchiert worden sind, erfolgte komprimierter, da ich auf mein umfangreiches Vorwissen zurückgreifen konnte und die Struktur meiner Arbeit festgelegt war.

Unternehmen kursieren. Die folgenden Kapitel werden diesbezüglich systematisch für Klarheit sorgen.

Die CSR stelle ich detailliert in **Kapitel eins** vor. Begrifflichkeiten werden geklärt, konstituierende Merkmale sowie die CSR bestimmende Gegebenheiten vorgestellt und Abgrenzungen zu anderen Konzepten erarbeitet. In **Kapitel zwei** nehme ich eine äquivalente Einführung in das CC-Konzept vor, im Zuge dessen ich wiederum mitunter den Fokus auf die differenzierte Abgrenzung zum CSR-Konzept richte. Dieser Systematik entsprechend widme ich mich in **Kapitel drei** abschließend dem CV-Konzept, das ich im Vergleich jedoch im Einklang mit seiner Bedeutung für meine Arbeit umfassender vorstelle.

Die Ausführungen zu diesen drei Konzepten erfolgen primär aus deutscher Perspektive, so dass ich verstärkt auf die deutsche Fachliteratur sowie auf die des deutschsprachigen Raumes für die Erarbeitung zurückgreife. Dies trifft auch für die relevanten politischen Dokumente zu.

## **1. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - oder auch die Corporate Social Responsibility (CSR)**

Nach der Erarbeitung der konzeptionellen Merkmale der CSR in Kapitel 1.1. werden in Kapitel 1.2. die Ursprünge des Konzeptes sowie die daraus folgenden Implikationen für Deutschland und Europa skizziert. Weitere Konzepte, mit denen ich im Rahmen meiner Recherche zur CSR abgesehen des CC- und CV-Konzeptes konfrontiert worden bin, werden in Kapitel 1.3. vorgestellt und die Bezugspunkte zur CSR erarbeitet, um Überschneidungen sowie Abgrenzungen festzustellen. Ein grundsätzliches Verständnis für die Normativität in der Verantwortungsdebatte wird in Kapitel 1.4. erarbeitet. Dem Kapitel 1.5. kommt ein besonderer Stellenwert zu, da hier die Bezugnahme auf die Nutzen- und Win-Win-Logik der CSR erfolgt. Kritische Reflexionen sowie eine Visualisierung der Zusammenhänge der CSR mit den weiteren bis dahin vorgestellten Konzepten beenden meine Ausführungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Kapitel 1.6.

## 1.1. Begriffsbestimmung und konzeptionelle Merkmale

Der englische Terminus *Corporate Social Responsibility* wird im deutschsprachigen Raum sowohl in der wissenschaftlichen Debatte als auch in der politischen Diskussion zumeist mit *gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* übersetzt (vgl. bspw. HARDTKE 2010: 16 f; JONKER et al. 2011: 86; HILß 2009: 287; ENSTE 2011: 4; MEFFERT 2008: 381; für die Schweiz vgl. JAKOB/VON PASSAVANT 2009: 35, 37; für Österreich vgl. KECK 2004: 44). Eine einheitliche Begriffsbestimmung ist allerdings weder national noch international existent. Die Diversität sowohl in den Auffassungen zwischen Wissenschaft und Praxis als auch innerhalb dieser Bereiche selbst ist dafür zu groß (vgl. LOEW et al. 2004: 18; BRAUN 2009: 2; SCHNEIDER 2012: 17 f).

Eine häufig monierte Unschärfe ergibt sich bereits bei der Übersetzung. Denn sobald die CSR als soziale und nicht als gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen missverstanden wird, greift das Konzept zu kurz und das Soziale in den konzeptionellen Annahmen wird überinterpretiert (vgl. CURBACH 2009: 24 ff; JONKER et al. 2011: 86; WEGNER 2004: 127; SCHRADER 2003: 66). Es gibt aber auch vereinzelt Wissenschaftler, die diese beiden Adjektive in Bezug auf die Übersetzung synonym verwenden und demzufolge keine Unterscheidung vornehmen (vgl. als Beispiel WIELAND 2008: 107; BESCHORNER 2010: 111 f). Aufgrund dieser Unschärfe wird, speziell in der Praxis, gerne der Begriff CSR um das Adjektiv ‚social‘ gekürzt, woraus der vereinfachte Terminus *Corporate Responsibility* resultiert (vgl. JONKER et al. 2011: 5, 88; SCHUNK 2009: 25 f; ENDERLE 2006: 119 f; für Beispiele aus der Praxis vgl. DEUTSCHE TELEKOM AG 2012; BERTELSMANN AG 2011). Die deutsche Übersetzung *Unternehmerische Verantwortung* findet sich demzufolge als gebräuchlicher Begriff im Kontext vieler Ausführungen zur CSR bzw. zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (vgl. hierfür bspw. BESCHORNER/SCHMIDT 2008: 9; HANSEN/SCHRADER 2005: 375; HILß 2009: 287 ff). Nun könnte natürlich die Frage gestellt werden, inwieweit diese beiden deutschen Übersetzungen als Synonyme betrachtet werden können oder inwieweit es eine Über- und Unterordnung der Begriffe gibt. Diese Frage soll hier allerdings nicht weiter erörtert werden, sondern die eingangs bestimmte Übersetzung der CSR als *gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* wird in der vorliegenden Arbeit beibehalten.

Anglizismen wie die CSR führen jedoch nicht nur zu definitorischen Unschärfen aufgrund der skizzierten Übersetzungsproblematik, sondern sie wecken in Folge ihrer Fremdartigkeit auch falsche Erwartungen und werden konzeptionell überinterpretiert. So tragen Anglizismen zwar zum Erfolg eines Konzeptes in der unternehmerischen Praxis bei, letztendlich bleiben sie aber unbefriedigend, weil sie Differenzen verschleiern und Unschärfen verstärken (vgl. BESCHORNER/SCHMIDT 2008: 9 f; GAZDAR/KIRCHHOFF 2004: 68). Denn die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist in Deutschland nicht neu, nur weil die Praxis, die Politik und die Wissenschaft seit einigen Jahren über das CSR-Konzept debattieren (siehe hierzu später Kap. 1.2.).

Eine weitere Unschärfe, die hier anzusprechen ist, ist weniger der Übersetzungsproblematik zuzuschreiben, sondern bezieht sich auf den Begriff der Verantwortung. Während viele Autoren diesen Terminus als wesentliches Moment der CSR-Definition ausmachen (vgl. bspw. BESCHORNER 2010: 111 f; BESCHORNER/SCHANK 2012: 156, 161 f) oder die Unschärfen in der Verantwortungsdebatte analysieren (vgl. bspw. SCHRECK 2011: 747 ff; JONKER et al. 2011: 3 f; CURBACH 2009: 25 f)<sup>25</sup>, nutzen andere den Engagementbegriff als Synonym für den Verantwortungsbegriff und sprechen bspw. von dem „[...] skizzierte[n] Verständnis eines unternehmerischen Engagements als CSR [...]“ (BRAUN 2009: 2; vgl. ähnlich BACKHAUS-MAUL et al. 2010: 22). SUCHANEK/LINH-HI bemerken daher treffend: „Das verbreitete Verständnis von Unternehmensverantwortung als ‚Wohltätigkeit‘ beziehungsweise Engagement jenseits des Kerngeschäftes ist eine problematische Verdünnung des Konzeptes ‚Verantwortung‘ und läuft zugleich dem (wohlverstandenen) Interesse von Unternehmen zuwider, weil es die Wahrnehmung des Grabens zwischen Gewinnerzielung und Moral vertieft“ (SUCHANEK/LINH-HI 2008: 71, Herv. i. O.).

Als Letztes soll noch der Bedeutungs- und Begriffspluralismus als weiteres Problemfeld skizziert werden, bevor sich der CSR-Definition zugewandt wird. Denn im Kontext der nationalen wie internationalen CSR-Debatte kursieren eine Vielzahl weiterer

---

<sup>25</sup> Die Unschärfen beziehen sich auf die folgenden Fragen: Welche Verantwortung sollte Unternehmen als Verantwortungssubjekten zugeschrieben werden? Für was sind sie verantwortlich (Frage nach dem Verantwortungsgegenstand) und wem gegenüber (Frage nach der Verantwortungsinstanz)? Kann einem Unternehmen als kollektivem Akteur überhaupt Verantwortung zugeschrieben werden (vgl. SCHRECK 2011: 747 ff; JONKER et al. 2011: 3 f; CURBACH 2009: 25 f)?

Konzepte und Anglizismen, die ähnlichen Konnotationen folgen, aber nach vorherrschender Meinung untereinander nicht gleichzusetzen sind, obwohl synonyme Verwendungen in der Praxis gefunden werden. Und selbst in der Wissenschaft wird teilweise von kompatiblen und vergleichbaren Konzepten gesprochen.<sup>26</sup> Hierbei sind speziell das CC und die *(Corporate) Sustainability* bzw. das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen und die unternehmerische Nachhaltigkeit hervorzuheben, denn sie werden im Kontext dieser Begriffsdiffusität durchgängig erwähnt (vgl. bspw. JONKER et al. 2011: 87 f; LOEW et al. 2004: 17, 70 ff; SCHNEIDER 2012: 19 f, 24 ff; HANSEN/SCHRADER 2005: 375 f; HABISCH/WEGNER 2005: 113, 121; für Österreich vgl. STRIGL 2005: 124 ff, 130 f). Weitere Abgrenzungsunschärfen ergeben sich mit der *Business Ethics* bzw. mit der Unternehmensethik (vgl. HANSEN/SCHRADER 2005: 375; SCHEIDER 2012: 27) und mit der *Corporate Governance* (vgl. SCHEIDER 2012: 26; BASSEN et al. 2005: 233 ff). In der US-amerikanischen Literatur wird diese Aufzählung häufig noch um die Konzepte *Corporate Social Responsiveness* und *Corporate Social Performance* erweitert (vgl. LOEW et al. 2004: 22 ff; JONKER/MARBERG 2007: 7 f). Dieser Begriffspluralismus, ohne hier den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, führt sowohl zu einer theoretischen als auch zu einer praktischen Konfusion, aus der unangemessene Urteile und damit auch Umsetzungsprobleme bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung resultieren (vgl. SUCHANEK/LIN-HI 2008: 69). Daher werden diese Konzepte, abgesehen von der *Corporate Governance*,<sup>27</sup> im Laufe meiner Arbeit ebenfalls eingeführt, um Abgrenzungen und Überschneidungen ausfindig zu machen.<sup>28</sup>

### Zur Festlegung einer CSR-Definition

Im Zuge des europäischen CSR-Prozesses wurde im Jahr 2001 in dem Grünbuch *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen*

---

<sup>26</sup> vgl. bspw. HIB 2009: 295 f; MATTEN/MOON 2005: 350 f; LOEW et al. 2004: 70, die auf die synonyme Verwendung der Begriffe CSR und Nachhaltigkeit bei der Berichterstattung untersuchter Unternehmen hinweisen; vgl. für die grundlegende Kritik an einer synonymen Behandlung JONKER et al. 2011: 87 und BASSEN et al. 2005: 233 f; des Weiteren vgl. im internationalen Kontext DENTCHEV 2009: 21, 29 f, der als Fazit seiner Analyse der Business and Society Literatur eine Vergleichbarkeit der Termini CSR und Business Ethics auf analytischer Ebene konstatiert sowie CARROLL 1999: 288, 292, der speziell im Rückblick auf die 1990er Jahre kompatible Konzepte zur CSR ausmacht.

<sup>27</sup> Die *Corporate Governance* wird definiert als „[...] die verantwortungsvolle Organisation der Leitung eines Unternehmens und dessen Kontrolle unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessengruppen“ (JONKER et al. 2011: 83).

<sup>28</sup> Für die unternehmerische Nachhaltigkeit, die Unternehmensethik, die *Corporate Social Responsiveness* sowie die *Corporate Social Performance* siehe Kapitel 1.3.

eine eindeutige Definition festgelegt (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 7), an der sich auch die deutsche Bundesregierung in ihrer *Nationalen CSR-Strategie* bzw. in ihrem *Aktionsplan CSR*, veröffentlicht im Oktober 2010, orientiert (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (BMAS) 2010: 7, 35). Da die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, wie BACKHAUS-MAUL konstatiert, „[...] keine wissenschaftliche oder wissenschaftlich initiierte Debatte [ist], sondern eine global geführte öffentliche Diskussion über die Rolle von Unternehmen in Gesellschaften, [...]“ (BACKHAUS-MAUL 2009: 4; vgl. ähnlich auch BESCHORNER 2010: 12), setzen Definitionen auf der Ebene der Europäischen Union (EU) ein wichtiges Signal für die europäische Politik und damit für den europäischen Wirtschaftsraum (vgl. LOEW et al. 2004: 48).<sup>29</sup>

Im Grünbuch wird die CSR bzw. die soziale Verantwortung der Unternehmen definiert als „[...] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 7).<sup>30</sup> Die Übersetzung der CSR als soziale Verantwortung von Unternehmen lässt erneut Raum für die eingangs skizzierte Problematik einer Überinterpretation der sozialen Dimension der CSR. Diese Schwäche in der deutschen Übersetzung englischer Originaldokumente scheint allerdings nicht der Veröffentlichung des Grünbuchs in einem frühen Stadium der CSR-Debatte auf EU-Ebene geschuldet zu sein, denn die Übersetzung als ‚soziale Verantwortung‘ wird in der neuen EU-Strategie im Jahr 2011 wieder übernommen (siehe EUROPÄISCHE KOMMISSION 2011; zur monierten Übersetzungsunschärfe in EU-Schriftstücken inklusive des Grünbuchs vgl. LOEW et al. 2004: 25 f; SCHNEIDER 2012: 20). Das erweiterte

---

<sup>29</sup> So ist es nicht verwunderlich, dass zumeist diese CSR-Definition in der Fachliteratur zitiert wird (vgl. bspw. SCHNEIDER 2012: 20 f; JONKER et al. 2011: 86; HARDTKE 2010: 18 f, HIB 2009: 289; ENDERLE 2006: 119 f).

<sup>30</sup> Eine weitere Definition, die in BASSEN et al. 2005: 232 als prägend für die internationale CSR-Debatte beschrieben wird, ist die des WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) aus dem Jahr 2000: „Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life“ (WBCSD 2000: 10). Näher gehe ich hier auf diese Definition jedoch nicht ein.

Verständnis der CSR ist jedoch aus der Definition sowie aus dem gesamten Dokument ersichtlich.<sup>31</sup>

### Das CSR-Konzept gemäß EU-Kommission

Das Grünbuch aus dem Jahr 2001 sowie die darauffolgende Mitteilung der Kommission aus dem Jahr 2002 ermöglichen es, die Bestandteile des CSR-Konzeptes gemäß EU-Kommission zu bestimmen.

Demnach impliziert das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

- die Integration sozialer Belange und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern.<sup>32</sup>
- ein freiwilliges Agieren der Unternehmen, d.h. ein Handeln über die bloße Gesetzeskonformität hinaus, da die Auffassung geteilt wird, dass dieses Handeln dem langfristigen Interesse des Unternehmens zugute kommt.
- eine Verknüpfung mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung, das besagt, dass sich Unternehmen der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit bewusst sein müssen (siehe später Kap. 1.3.).
- eine Anpassung des Unternehmensmanagements, so dass die CSR nicht dem Kerngeschäft aufgesetzt, sondern in dieses integriert ist (siehe später Kap. 1.5.).
- die Vorstellung, dass die CSR weder ein Ersatz für bestehende Rechtsvorschriften ist noch ein Ersatz für die Entwicklung neuer Rechtsvorschriften sein soll (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 7 f, 17 f; KOMMISSION DER

---

<sup>31</sup> Die Bundesregierung hat in ihrem Aktionsplan CSR hingegen diese kritisierte Unschärfe behoben und spricht im Kontext der CSR ausschließlich von der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (siehe BMAS 2010). Demzufolge interpretiere ich das sozial verantwortliche Handeln von Unternehmen im weiteren Verlauf meiner Arbeit im Zusammenhang mit den EU-Schriftstücken bewusst als gesellschaftlich verantwortliches Handeln und passe die Wortwahl dementsprechend an.

<sup>32</sup> Unter Stakeholder werden „Einzelpersonen, Gemeinschaften oder Organisationen [verstanden], die die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden. Es gibt interne Stakeholder (z.B. Belegschaft) und externe Stakeholder (z.B. Kunden, Zulieferer, Anteilseigner, Investoren, lokale Gemeinschaften)“ (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 30). Zum Stakeholder-Ansatz im Kontext der CSR siehe später Kapitel 1.4.

Den Unterschied zu früherem gesellschaftlich verantwortlichen Handeln, dem eine lange Tradition in Europa innewohnt, sieht die Kommission in dem explizit strategischen Einsatz und der hierfür notwendigen Entwicklung eines geeigneten Instrumentariums. Der Nutzen, der Unternehmen durch gezieltes gesellschaftlich verantwortliches Handeln in Aussicht gestellt wird, bspw. in Form einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, einer Leistungssteigerung oder in Form eines stärkeren Wachstums, wird dabei relativ detailliert dargestellt (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 7 f; 17 ff; KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2002: 5 ff).

Einen ersten Vorschlag zu Themengebieten, in denen die Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich handeln sollen, stellt das Grünbuch in Gestalt der Einteilung der CSR in eine *interne* und eine *externe Dimension* vor. Bei der *internen Dimension* ist der Fokus primär auf die Arbeitnehmer gerichtet. So werden das Humanresourcesmanagement, Investitionen in den Arbeitsschutz sowie in eine arbeitnehmerfreundliche Anpassung an den Wandel,<sup>34</sup> die unternehmerische Steuerung der eigenen Umwelteinwirkungen sowie die des Ressourcenverbrauchs thematisiert. Im Kontext der *externen Dimension* fordert die Kommission dazu auf, gesellschaftlich verantwortliches Handeln auch jenseits der Werktoere, bei global tätigen Unternehmen auch jenseits der Grenzen Europas, zu betreiben. Neben den Arbeitnehmern und Aktionären rücken damit weitere Stakeholder wie die Geschäftspartner, die Zulieferer, die Verbraucher, die Kunden, die Behörden, die lokale Gemeinschaften sowie Nichtregierungsorganisationen (NRO) in den Fokus der Betrachtung, mit denen

---

<sup>33</sup> Weitere Punkte, die im Kontext der so genannten ganzheitlichen Sicht der CSR angesprochen werden, sind u.a. die aussagekräftige Berichterstattung und das Auditing nicht-finanzieller Informationen, die Orientierung an sowie die Einhaltung von international anerkannten Leitlinien und Standards wie bspw. die Global Reporting Initiative, die Grundsätze des UN Global Compacts, die IAO-Basis-Konventionen, der SA8000 oder die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen, die Integration der Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung in die gesamte Versorgungskette des Unternehmens sowie das sozial verantwortliche Investieren (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 7 f; 17 ff; KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2002: 5 ff; für detaillierte Informationen zu den international anerkannten Leitlinien, Standards sowie Initiativen siehe GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013); UN GLOBAL COMPACT (2013); INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2013); SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2013); ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2013)).

<sup>34</sup> Unter Letzterem ist u.a. die ausgewogene Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen bei Umstrukturierungen zu verstehen.

das Unternehmen in eine gesellschaftlich verantwortliche Interaktion tritt. Abschließend werden im Rahmen der externen Dimension die Einhaltung der Menschenrechte sowie der globale Umweltschutz thematisiert (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 9 ff).

Vor dem Hintergrund des Fokus der vorliegenden Arbeit werden im Folgenden einige Inhalte der beiden Dimensionen konkretisiert. So bedingen das Themengebiet *Humanressourcenmanagement* u.a. die Forderung einer Bildung von Anreizstrukturen für das lebenslange Lernen sowie die Kreation eines entsprechend positiven Umfeldes dafür, die Forderung einer Anerkennung früherer Lernerfahrungen, einer größeren Diversifizierung bei der Arbeit, einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit, der Bereitstellung von Lehrstellen, der Übertragung von Verantwortung auf Untergebene sowie die Forderung einer besseren Informationspolitik im gesamten Unternehmen. Im Themengebiet *Lokale Gemeinschaften* kommt den Wechselbeziehungen zwischen einem Unternehmen und dem lokalen Umfeld ein besonderer Stellenwert zu. Denn Unternehmen bieten auf der einen Seite Arbeitsplätze, sie zahlen Arbeitsentgelt, Sozialleistungen und Steuern. Auf der anderen Seite sind sie aber auch von der Stabilität, von den Umweltbedingungen, von den Qualifikationen und von dem Wohlstand des lokalen Umfeldes abhängig, in dem sie agieren. Auf dieses Umfeld können sie durch zusätzliche Leistungen wie bspw. die Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen oder zusätzlicher Ausbildungsplätze, durch Partnerschaften mit den Kommunen, durch Spenden oder Sponsoring positiven Einfluss nehmen. So verbessern sie laut Grünbuch nicht nur ihr Image als Arbeitgeber und ihren Ruf am Standort, sondern sie tragen durch den Aufbau positiver Beziehungen mit der lokalen Gemeinschaft auch zur Mehrung sozialen Kapitals bei (vgl. ebd.: 9, 12 f; zur Bildung von Sozialkapital siehe später Kap. 2.3.).

Im Oktober 2011 hat die EUROPÄISCHE KOMMISSION im Rahmen der Vorstellung einer neuen EU-Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auch die CSR-Definition überarbeitet (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2011: 5; 7 f). Im Vergleich zu den EU-Schriftstücken aus den Jahren 2001 und 2002 lassen sich folgende veränderte Akzente im CSR-Konzept feststellen, die allerdings das vorab vorgestellte

Verständnis einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen m.E. nicht revidieren, sondern ausschließlich ergänzen:<sup>35</sup>

- Die CSR wird aufgefasst als „[...] die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (ebd.: 7).
- Neben den sozialen, ökologischen, Menschenrechts- und Verbraucherbelangen werden nun auch ethische Belange in die Definition integriert.
- Statt von den Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern wird nun von einer Zusammenarbeit gesprochen.
- Es werden zwei Ziele formuliert, die durch ein ganzheitliches CSR-Konzept erreicht werden sollen: zum einen eine optimierte Erzeugung gemeinsamer Werte für die Unternehmen, für die Stakeholder sowie für die Gesellschaft insgesamt, zum anderen das Aufzeigen, Abfedern und Verhindern negativer Auswirkungen.
- Um das Ziel der optimierten Erzeugung gemeinsamer Werte zu erreichen, wird den Unternehmen nahegelegt, ein explizit langfristiges CSR-Konzept einzuführen sowie ihre Geschäftstätigkeit so auszuloten, dass sie zum Wohlergehen der Gesellschaft beiträgt.
- Durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wird nicht nur den Unternehmen ein Nutzen in Aussicht gestellt (bspw. die Verbesserung der Kundenbeziehungen, der Zugang zu neuen Märkten oder die Vertrauensbildung bei der Belegschaft), sondern auch der Gesellschaft insgesamt (bspw. die Einführung einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung oder das Angebot von öffentlichen Dienstleistungen durch Akteure der Privatwirtschaft) (vgl. ebd.: 4 f, 7 ff).<sup>36</sup>
- Das freiwillige Engagement der Beschäftigten wird als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen anerkannt (vgl. ebd.: 8 f sowie EUROPÄISCHER WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS 2012: 152).

Abschließend ist zur Bestimmung der konzeptionellen Merkmale der CSR noch auf das Verständnis der Bundesregierung einzugehen, veröffentlicht in ihrer Nationalen

---

<sup>35</sup> Auf eine Auseinandersetzung mit den Feinheiten der definitorischen Veränderungen im Zeitraum von 2001 bis 2011 wird von mir verzichtet.

<sup>36</sup> In der Mitteilung der Kommission aus dem Jahr 2002 wird der Nutzen für die Gesellschaft zwar bereits an vereinzelten Stellen vage formuliert (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2002: 5, 8 ff), die besondere Betonung im Kontext des CSR-Konzeptes, u.a. als ein formuliertes Ziel der CSR, erlangt er allerdings erst im Rahmen der neuen Definition. Vorab war der Fokus auf der Darstellung des Nutzens für die Unternehmen gerichtet.

CSR-Strategie, denn es repräsentiert die deutsche Sichtweise auf die CSR. Da jedoch die Bundesregierung für das deutsche CSR-Verständnis explizit das Grünbuch der KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN als Grundlage heranzieht und des Weiteren ausdrücklich die Nationale CSR-Strategie im Kontext der Langzeitstrategie Europa 2020 der EU verortet (vgl. BMAS 2010: 7, 10, 35), steht das deutsche Verständnis einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in prinzipiell vollständigem Einklang mit den bisherigen Ausführungen, auch wenn der Aktionsplan CSR zeitlich vor der neuen Definition der EUROPÄISCHEN KOMMISSION aus dem Jahr 2011 verabschiedet wurde.<sup>37</sup>

## **1.2. Ursprünge der modernen CSR-Debatte und ihre Implikationen für Deutschland und Europa**

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen ist in Europa nicht neu (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2002: 6), und speziell in Deutschland besitzt sie eine lange Tradition, die bis in die Zeiten der Industrialisierung zurückreicht (vgl. HIB 2009: 287, 290). Die Ursprünge des Konzeptes und der Debatte um die CSR, so wie sie hier thematisiert wird, also als eine strategisch ausgerichtete und über die Gesetzeskonformität hinausgehende freiwillige Verantwortungsübernahme (vgl. ebd.: 295; MATTEN/MOON 2005: 335 f; JONKER et al. 2011: 17 f), finden sich allerdings in den USA (vgl. MATTEN/MOON 2005: 335, 338; HIB 2009: 289; CRANE/MATTEN 2010: 55; BASSEN et al. 2005: 231; LOEW et al. 2004: 18).<sup>38</sup> Diese Tatsache ist den größeren gesetzlichen Freiräumen im angloamerikanischen Raum bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Vergleich zu Europa zuzuschreiben (vgl. MATTEN/MOON 2005: 338 ff; CRANE/MATTEN 2010: 55). In Afrika

---

<sup>37</sup> Es gibt nur die folgenden Besonderheiten im deutschen Kontext: Die CSR ist freiwillig, aber nicht beliebig. Sie ist als Bestandteil einer sozialen und ökologischen Marktwirtschaft zu verstehen, durch die Unternehmen einen Beitrag zur Bewältigung sowohl nationaler als auch globaler gesellschaftlicher Herausforderungen leisten. Die Bundesregierung sieht es als ihre Aufgabe an, mit der Nationalen CSR-Strategie attraktive politische Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine Entfaltung der Marktkräfte ermöglichen und dabei gleichzeitig Handlungsfreiheit mit aktiver Verantwortungsübernahme in Einklang bringen. Ziel ist dabei auch, einen Bewusstseinswandel dahingehend herbeizuführen, dass sich die CSR für die Unternehmen sowie für die Gesellschaft lohnt. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland ersetzt somit explizit nicht politisches Handeln (vgl. BMAS 2010: 7 ff).

<sup>38</sup> HIB weist neben den USA gleichzeitig Großbritannien als Ursprungsland der CSR aus (vgl. HIB 2009: 289). Dies ist, den komplexen Ausführungen von MOON nach zu urteilen, allerdings zu negieren (vgl. MOON 2005: 53 ff). Unstrittig bleibt jedoch, dass Großbritannien eine Vorreiterrolle bei der Aufnahme des CSR-Ansatzes innerhalb Europas zuzuweisen ist (vgl. hierfür LOEW et al. 2004: 24; JONKER et al. 2011: 15 f).

und Asien treten an die Stelle der gesetzlichen Vorgaben religiöse oder stammeszu-gehörige Traditionen sowie Brauchtum, die die Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmen geprägt haben (vgl. CRANE/MATTEN 2010: 55).

Als ‚Father of Corporate Social Responsibility‘ (vgl. CARROLL 1999: 270) bzw. als Au-tor, mit dessen Publikation *Social Responsibilities of the Businessman* der Beginn der modernen Ära der CSR in Zusammenhang gebracht wird, ist Howard R. Bow-en.<sup>39</sup> Des Weiteren wird ARCHIE B. CARROLL als eine besonders prägende Person der modernen US-amerikanischen CSR-Forschung hervorgehoben (vgl. bspw. LOEW et al. 2004: 21; CRANE/MATTEN 2010: 53; MATTEN/MOON 2005: 337). Sein CSR-Konzept als ein Modell mit vier Kategorien der Verantwortung, auch als CSR-Pyramide be-kannt, ist sowohl in der deutschsprachigen als auch in der internationalen Fachlitera-tur durchgängig als Referenz zu finden (vgl. bspw. LOEW et al. 2004: 21; CRANE/MAT-TEN 2010: 53 ff; CURBACH 2009: 25; JONKER et al. 2011: 87; WOOD 1991: 694 f; WOOD/LOGSDON 2001: 99). CARROLL definiert die CSR wie folgt: „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“ (CARROLL 1979: 500 zitiert in CARROLL 1999: 283). Diese vier Kategorien, also ‚economic‘, ‚legal‘, ‚ethical‘ und ‚discretionary‘, ordnet er in Form einer Pyramide an, bei der die ökonomische Kate-gorie die Basis bildet, auf der die drei weiteren Kategorien aufbauen. Diese Pyramide ist im Folgenden abgebildet.

---

<sup>39</sup> In seinem Buch betont er bereits im Jahr 1953, dass Geschäftsleute in der Pflicht stehen, jene Stra-tegien zu verfolgen und entsprechend Entscheidungen zu treffen, die für die Ziele und Werte der Gesellschaft erstrebenswert sind (vgl. CARROLL 1999: 269 f; BASSEN et al. 2005: 231; JONKER et al. 2011: 12). Die CSR sieht er nicht als Allheilmittel an, aber als etwas, das viel Wahrheit in sich trägt und das Unternehmen in der Zukunft leiten muss (vgl. CARROLL 1999: 270).

### The Pyramid of Corporate Social Responsibility

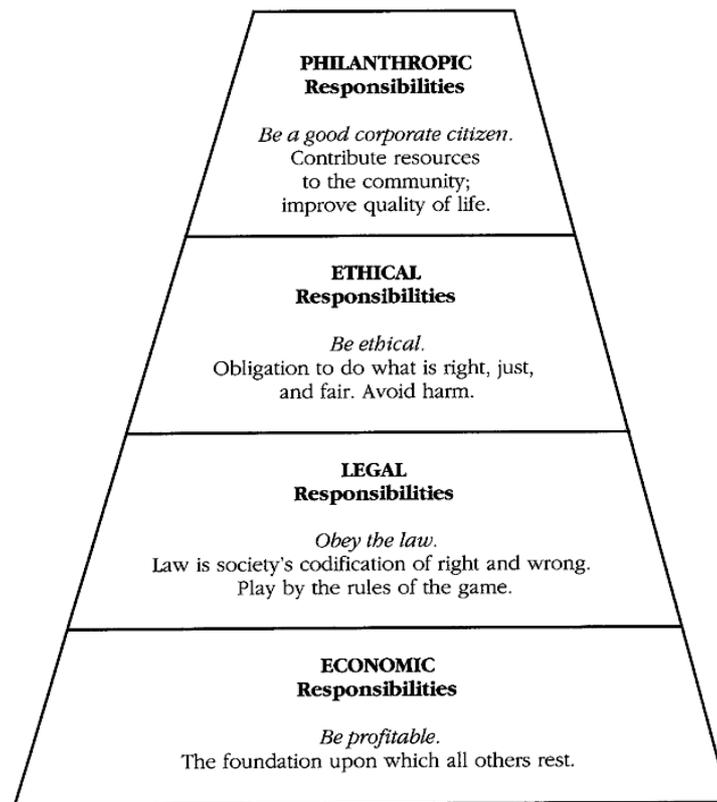


Abbildung 4: Die Pyramide der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nach CARROLL (vgl. CARROLL 1991: 42)

Demzufolge müssen Unternehmen als vorherrschendes Ziel durch die Bereitstellung von Gütern oder Dienstleistungen Gewinne erzielen, denn ohne Profit bleiben die anderen drei Kategorien hypothetische Konstrukte. Dabei müssen sie die geltenden Gesetze einhalten, was durch die zweite Kategorie zum Ausdruck gebracht wird. Die ethische Verantwortung setzt auf der dritten Ebene an. Sie ist nicht mehr Teil des Pflichtenkataloges. Ethische Komponenten im unternehmerischen Handeln werden von der Gesellschaft erwartet, ohne dass sie Bestandteil von Gesetzen sind. Sie spiegeln Standards, Normen<sup>40</sup> und Werte wider, die von der Gesellschaft als fair und richtig im Umgang mit den Stakeholdern eines Unternehmens angesehen werden (vgl. CARROLL 1991: 40 f). Die vierte Kategorie, als discretionary responsibilities bezeichnet, beinhaltet freiwillige Aktivitäten des Unternehmens, die von der

---

<sup>40</sup> Unter einer Norm wird im Allgemeinen eine „[...] Richtschnur; Regel [...]“ (DUDENREDAKTION 2000: 680) verstanden. Für das Verständnis einer Norm im Kontext der in meiner Arbeit vorzustellenden Konzepte erachte ich jedoch die Definition als „[...] allgemein anerkannte, als verbindlich geltende Regel für das Zusammenleben der Menschen“ (ebd.: 680) als zielführender.

Gesellschaft als gewünscht, aber im Gegensatz zur ethischen Verantwortung nicht als zwingend erwartet gesehen werden, obwohl ihre Erfüllung der gesellschaftlichen Norm entspricht und auch in zunehmendem Maß mit strategischen Überlegungen in Verbindung gebracht wird. Hierunter summieren sich philanthropische Zuwendungen sowie freiwillige Aktivitäten im sozialen Bereich (vgl. CARROLL 1999: 283 f, 275). CARROLL änderte die vierte Kategorie einige Jahre nach der ersten Veröffentlichung von discretionary zu ‚philanthropic‘ responsibilities (vgl. ebd.: 289; CARROLL/SHABANA 2010: 89 f). Die philanthropische Verantwortung umfasste dann alle Handlungen, die in Einklang mit dem Ziel stehen, als Unternehmen die Rolle eines guten Bürgers, eines ‚Good Corporate Citizen‘, einzunehmen. Sie thematisiert somit in Analogie zur vorherigen Kategorie die aktive Beteiligung an Aktionen und Programmen zur Förderung des Gemeinwohls. Als Beispiele führt CARROLL Geld- und Zeitspenden in den Bereichen Kunst, Erziehung und Gemeinwesen auf, wobei die Zeitspenden explizit auf die Mitarbeiter bezogen sind (vgl. CARROLL 1991: 42).

Ein elementares Moment dieses CSR-Konzeptes stellt die simultane Erfüllung aller vier Verantwortungskategorien dar (vgl. ebd.: 42 f; CARROLL 1999: 289). „The CSR firm should strive to make profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen“ (CARROLL 1991: 43).

Im Vergleich zur CSR-Definition aus dem Grünbuch der KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN ist bei CARROLL der markante Unterschied festzustellen, dass sich die CSR nicht ausschließlich auf die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung jenseits der bloßen Gesetzeskonformität bezieht (vgl. Kap. 1.1.: 29 ff). Auf diese Sichtweise nehmen CARROLL/SHABANA jedoch in ihrer Publikation im Jahr 2010 Bezug, indem sie zwischen den traditionellen und den neuen Verantwortungsbereichen von Unternehmen unterscheiden. Als klassische Verantwortungsbereiche gelten somit die ökonomische und die legale Kategorie, als neue Verantwortungsbereiche die ethische und die philanthropische Kategorie. Die beiden zuletzt Genannten stehen für das Wesen der CSR und reflektieren den neuen Vertrag zwischen Unternehmen und Gesellschaft (vgl. CARROLL/SHABANA 2010: 90; zudem auch MATTEN/MOON 2005: 337 f; WADDOCK 2008: 52; CURBACH 2009: 25).

Im Folgenden gehe ich auf die Verbreitung der CSR-Debatte in Europa ein und zeige damit ihren Weg nach Deutschland auf. So wurde der CSR-Gedanke als erstes in Großbritannien aufgegriffen (vgl. LOEW et al. 2004: 24; MOON 2005: 53 ff), hier bereits in den 1980er Jahren (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2006: 10; MOON 2005: 54 f). In Bezug auf die politische Institutionalisierung der CSR wurde Großbritannien im Jahr 2006 sogar eine Vorreiterrolle im Vergleich zu anderen EU-Ländern zugesprochen. Dies gilt auch für Dänemark. Deutschland wurde hingegen als Sorgenkind tituliert (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2006: 6, 10 ff, 22 ff, 32, 40).<sup>41</sup>

Gesamteuropäisch betrachtet startete die CSR-Bewegung mit Beginn des 21. Jahrhunderts und kristallisiert sich als in hohem Maße politisch geprägt heraus (vgl. HABISCH/JONKER 2005: 1 f, 8; BERTELSMANN STIFTUNG 2006: 2, 4 f; MATTEN/ MOON 2005: 338).<sup>42</sup> In Deutschland kommt sie im Vergleich zu vielen anderen europäischen Ländern verhältnismäßig zögerlich in Bewegung (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2006: 32 ff; JONKER et al. 2011: 16; HABISCH/WEGNER 2005). Der wesentliche Grund für die generelle Zurückhaltung in Deutschland wird in einem relativ hohen Maß an staatlichen Regulierungen gesehen. Viele CSR-relevante Sachverhalte werden bereits gesetzlich geregelt und finden somit in Deutschland unter dem Slogan CSR keine Anwendung. Der Spielraum deutscher Unternehmen für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung jenseits der Gesetzeskonformität ist demzufolge im Vergleich zu vielen anderen Ländern gering (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2006: 32 ff).<sup>43</sup> Diese in Institutionen und Gesetzen manifestierte gesellschaftliche Verantwortung deklariert Hiß als eine *implizite* Verantwortung (vgl. Hiß 2009: 288 ff). Sie konstatiert einen Wandel in Deutschland von einer impliziten zu einer *expliziten* Verantwortung

---

<sup>41</sup> Für Details zum CSR-Entwicklungsprozess in den einzelnen europäischen Ländern inklusive Deutschland siehe bei Interesse BERTELSMANN STIFTUNG 2006 oder HABISCH et al. 2005.

<sup>42</sup> Im März 2000 wurde dem Thema mit der in Lissabon verabschiedeten EU-Strategie auf politischer Ebene ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2006: 4; LOEW et al. 2004: 24 f). Als neues strategisches Ziel hieß es dort, „[...] die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen, [...]“ (EUROPÄISCHER RAT 2000: 1, Herv. i. O.). Alle wichtigen EU-Dokumente zur CSR inklusive dem bereits mehrfach erwähnten Grünbuch der KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN beziehen sich auf dieses Lissabon-Dokument (vgl. LOEW et al. 2004: 24; BERTELSMANN STIFTUNG 2006: 4), das demzufolge als Startschuss der politischen CSR-Debatte auf EU-Ebene interpretiert werden kann.

<sup>43</sup> Als weitere Gründe werden bspw. die latente Skepsis der Öffentlichkeit gegenüber CSR-Projekten, die vergleichsweise schwache Stellung deutscher Nichtregierungsorganisationen (NGOs) im Akteursfeld sowie die starken Gewerkschaften und Verbände genannt, die ihre eigene Position zum CSR-Ansatz noch nicht gefunden zu haben scheinen (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2006: 32 f).

aufgrund der Erosion impliziter Unternehmensverpflichtungen, die sich seit Mitte der 1990er Jahre aufgrund der so betitelten ‚Verwässerung der sozialen Marktwirtschaft‘ ergeben. Diese Veränderung sieht sie gesamtwirtschaftlich betrachtet jedoch bestenfalls als Erhalt eines Status quo, der sich in einen realen Verantwortungsverlust wandeln kann, da die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen zu einem freiwilligen Akt wird, der in Krisen nicht mehr einklagbar ist (vgl. ebd.: 293 ff, 299 f).<sup>44</sup>

### **1.3. Vorstellung weiterer Konzepte und ihrer jeweiligen Bezugspunkte zur CSR**

Das Problemfeld des Bedeutungs- und Begriffspluralismus im Rahmen der CSR-Debatte habe ich bereits in Kapitel 1.1. skizziert. Im Folgenden stelle ich die dort thematisierten Konzepte vor, abgesehen des CC-Konzeptes, und arbeite ihre jeweiligen Bezugspunkte zur CSR heraus (siehe für das CC ausführlich Kap. 2.).

#### Die Corporate Social Responsiveness und die Corporate Social Performance

Bei der Corporate Social Responsiveness und der Corporate Social Performance (CSP) handelt es sich um zwei Konzepte, die im Zusammenhang mit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der CSR und deren Entwicklung seit Mitte der 1970er Jahre im US-amerikanischen Kontext eine besondere Rolle spielen (vgl. CARROLL 1999: 279 ff). Das Verhältnis dieser drei Konzepte zueinander wird in Europa und auch in Deutschland in der CSR-Debatte jedoch nicht thematisiert. Bei analytischer Betrachtung setzen diese drei Konzepte jeweils unterschiedliche Schwerpunkte im Themenfeld der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Sie haben somit einen sich gegenseitig ergänzenden Charakter (vgl. LOEW et al. 2004: 22 ff). Ausschließlich der Kerngedanke der CSP, also der Fokus auf der tatsächlichen Erfüllung bzw. Darbietung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen,

---

<sup>44</sup> Ursprünglich entsprang die Einteilung in eine implizite und eine explizite CSR den Gedanken von MATTEN/MOON, hier jedoch in Bezug auf einen Vergleich zwischen den USA und Europa. Die explizite CSR drückt sich dabei in Form einer Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als freiwillige Unternehmensstrategie aus, die implizite CSR als eine Verpflichtung des Unternehmens gegenüber staatlichen Institutionen. In den USA ist die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme durch Unternehmen traditionell eher explizit geprägt, in Europa eher implizit. Allerdings formiert sich in Europa ein Wandel zu einer verstärkten expliziten CSR. Als Gründe werden u.a. neue gesellschaftliche Ansprüche an Unternehmen, neue Marktanforderungen sowie Regierungsversagen genannt und dies speziell im Zuge der Globalisierung (vgl. MATTEN/MOON 2005: 341 ff). Hier schließt sich offensichtlich der Kreis zu den Ausführungen von HIB.

findet sich in der deutschen und europäischen Fachliteratur zur CSR im Zuge der Ausführungen zum *Business Case for CSR* wieder (vgl. bspw. SCHRECK 2012: 72 ff; THIELEMANN 2008: 202 ff; PEDERSEN/NEERGAARD 2007: 77 ff; siehe später Kap. 1.5.).

Bei WOOD wird die CSP definiert als „[...] a business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships“ (WOOD 1991: 693). In der Logik ihres CSP-Modells bezieht sich die CSR somit auf die grundlegenden Prinzipien, die zu Handlungen motivieren, die Corporate Social Responsiveness im Vergleich dazu auf die aktiven Prozesse, die aus diesen grundlegenden Prinzipien resultieren (vgl. ebd.: 693 ff, 703). Aber auch unabhängig dieses vielzitierten CSP-Modells (vgl. hierfür bspw. CARROLL 1999: 288 f; WADDOCK 2008: 52, 58; BACKHAUS et al. 2002: 293; JONKER/MARBERG 2007: 7) steht der Corporate Social Responsiveness Ansatz für die *proaktive Einflussnahme* des Unternehmens auf das gesellschaftliche Umfeld (vgl. LOEW et al. 2004: 22; WADDOCK 2008: 56 f; CARROLL 1991: 40; JONKER/MARBERG 2007: 8), während die CSP das *Ergebnis* bzw. den *Outcome* und damit die Frage der Messung der CSR thematisiert (vgl. MATTEN/CRANE 2005: 167; WOOD 1991a: 67 f; CARROLL 1991: 40).

Inwieweit die CSP der CSR über- oder untergeordnet ist oder mit ihr gleichgesetzt werden kann, soll hier nicht umfangreich thematisiert werden.<sup>45</sup> Der CSP kommt jedoch eine besondere Bedeutung im Rahmen der Frage eines *CSP-/CFP-Link*<sup>46</sup> zu, also im Rahmen der Frage, inwieweit ein positiver Zusammenhang zwischen der Darbietung eines Unternehmens als gesellschaftlich verantwortlicher Akteur und seinem ökonomischen Erfolg<sup>47</sup> existiert (siehe hierzu Kap. 1.5.). Die CSP wird somit in der vorliegenden Arbeit mit der CSR gleichgesetzt bzw. genauer gesagt, sie wird

---

<sup>45</sup> Auf der einen Seite stellt die CSR gemäß des CSP-Modells von WOOD nur einen der drei Bereiche dar, die die CSP ausmachen. Auf der anderen Seite werden unabhängig von diesem CSP-Modell die CSR und die CSP in der wissenschaftlichen Literatur vielfach gleichgesetzt, nur mit dem feinen Unterschied, dass sich die CSP gezielt der Messung und somit dem Outcome der CSR widmet (vgl. zum letzten Punkt bspw. MATTEN/CRANE 2005: 167; CARROLL 1999: 289; THIELEMANN 2008: 202 f; PEDERSEN/NEERGAARD 2007: 77 ff).

<sup>46</sup> CFP steht für Corporate Financial Performance.

<sup>47</sup> Für das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es ausreichend, den ökonomischen Erfolg mit ‚Gewinn‘ gleichzusetzen (vgl. für die verwendete Definition eines Gewinns Kap. 0.2.: 12). Denn Erfolg wird im betriebswirtschaftlichen Kontext definiert als „das i.d.R. in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens; ermittelt durch Erfolgsrechnung“ (SPRINGER GABLER VERLAG 2015).

dann mit ihr gleichgesetzt, wenn es um die Untersuchung der Wirkung der CSR (vgl. zur synonymen Sichtweise auch SCHRECK 2012: 72 f; THIELEMANN 2008: 203; PEDERSEN/NEERGAARD 2007: 77 f; SEN/BHATTACHARYA 2001: 226).

### Ethik und Unternehmensethik

Ethisches Verhalten zeigt sich, wie bereits an einigen Stellen der bisherigen Ausführungen ersichtlich, als ein besonderes Element in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.<sup>48</sup> Daher soll der Begriff hier definiert und im Anschluss sein Zusammenhang mit der CSR skizziert werden. Eine Analyse der Umsetzung ethischer Standards bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen kann hier nicht erfolgen. Den Bedarf an einer derartigen Analyse zeigt jedoch bspw. THIELEMANN auf, indem er sich über die Handhabung der Ethik-Messung in Studien und Rankings in Form einer quantitativen Messung der Verwendung ethischer Begrifflichkeiten in Verlautbarungen der Unternehmen selbst, also in Geschäftsberichten oder Stakeholder-Reports, m.E. zu Recht beschwert (vgl. THIELEMANN 2008: 203 ff). „Nicht überall da, wo ‚Ethik‘ draufsteht, ist auch wirklich Ethik drin“ (ebd.: 204, Herv. i. O.). Ähnlich kritisch äußert sich WIEGERLING, der die inflationäre Nutzung des Wortes ‚Ethik‘ bereits als ein Indikator für die tatsächlichen moralischen Defizite einer Gesellschaft betrachtet (vgl. WIEGERLING 2008: 19). In diesem Kontext ist auch auf eine Arbeit von RETZMANN hinzuweisen. Er widmet sich u.a. der Frage, inwieweit eine Schulung der moralischen Urteils- und Handlungskompetenz von Führungskräften notwendig und erfolgsversprechend ist (vgl. RETZMANN 1994: 9 ff).

Ethik wird definiert als „[...] die Lehre oder auch die Wissenschaft von Moral und Ethos, also vom menschlichen Handeln, welches sich von der Differenz zwischen gut/sittlich richtig und böse/sittlich falsch leiten lässt“ (GÖBEL 2006: 12). Moral als offensichtlicher Bezugspunkt der Ethik bezeichnet somit alles, was „[...] zu einer bestimmten Zeit in einer bestimmten Gesellschaft im Allgemeinen als Handlung, Zustand oder Haltung für gut und wünschenswert bzw. für böse und verboten gehalten

---

<sup>48</sup> vgl. die Berücksichtigung ethischer Belange in der CSR-Definition der EUROPÄISCHEN KOMMISSION 2011 (Kap. 1.1.: 32) sowie die ethische Verantwortung als dritte Kategorie des CSR-Konzeptes nach CARROLL (Kap. 1.2.: 34 ff).

wird“ (ebd.: 7). Erkennt eine Person eine bestimmte Moral als für sein Handeln verpflichtend und dauerhaft an, wird dies als Ethos bezeichnet (vgl. ebd.: 10).<sup>49</sup>

Der Bezug der CSR zur Ethik konkretisiert sich nicht nur über das Konzept der Unternehmensethik. So wird neben den bereits in dieser Arbeit vorgestellten Bezügen bspw. bei HARDTKE ethisches Verhalten als eines der sieben Grundprinzipien der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen deklariert (vgl. HARDTKE 2010: 39, 42 f). Werden jedoch Bezugspunkte direkt über das Konzept der Unternehmensethik gesucht, so finden sich diese bereits in der Definition, da unter Unternehmensethik der „[...] Zweig der angewandten Ethik [verstanden wird], der sich v.a. mit Fragen der Verantwortung von Unternehmen und seiner Mitarbeiter befasst (Corporate Social Responsibility)“ (SPRINGER GABLER VERLAG 2013). Der systematische Ausgangspunkt des Konzeptes ist dabei der Konflikt zwischen Gewinn und Moral (vgl. ebd.), der im folgenden Kapitel genauer thematisiert wird, so dass sich hier der Kreis zur CSR offenkundig schließt.<sup>50</sup> Des Weiteren definiert z.B. SCHRECK die CSR-Forschung als einen Teilbereich der Unternehmensethik, einen Teilbereich deshalb, da sie lediglich einen Ausschnitt unternehmensethischer Analysen fokussiert (vgl. SCHRECK 2011: 756; zur CSR als Teilbereich der Unternehmensethik vgl. auch CRANE/MATTEN 2010: 45 ff).<sup>51</sup>

### Die unternehmerische Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability)

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED) 1987: 41). Diese Definition des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung aus dem Brundtland Bericht bzw. ihre deutsche Übersetzung ist die am meisten akzeptierte Definition dieses Leitbildes, mitunter aufgrund ihrer politischen Bedeutung, und wird dementsprechend häufig in

---

<sup>49</sup> Zum Verhältnis von Ethik und Moral siehe auch WIEGERLING 2008: 22, THIELEMANN 2008: 202 oder sehr differenziert RETZMANN 1994: 19 ff.

<sup>50</sup> Für weiterführende Informationen zur Unternehmensethik siehe GÖBEL 2006.

<sup>51</sup> Der Ethikbegriff erweist sich dabei in der unternehmerischen Praxis teilweise als falsch gewählt. So merkt WIEGERLING an, dass der Begriff der Moralräte eigentlich dem der Ethikräte vorzuziehen wäre, da für eine ethische Betrachtung eine Distanznahme zum Gegenstand von Nöten sei (vgl. WIEGERLING 2008: 22). Dieser Überlegung folgend untersucht ULRICH bspw. die Moralfähigkeit von Unternehmen als korporative Akteure bei der Frage nach einer Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (vgl. ULRICH 2008: 61 ff), und THIELEMANN kritisiert in seinem Aufsatz die umgangssprachliche Verwendung der Begriffe Ethik und Moral bei Vorständen deutscher Unternehmen (vgl. THIELEMANN 2008: 200).

der Literatur berücksichtigt (vgl. bspw. GRUNWALD/KOPFMÜLLER 2006: 7, 21; LOEW et al. 2004: 58; SCHNEIDER 2012: 24; CRANE/MATTEN 2010: 32 f). Das Ziel besteht darin, eine Verbesserung der Lebensbedingungen der heutigen Generation bei gleichzeitigem Erhalt der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Grundlagen einer Gesellschaft für künftige Generationen zu erreichen. Das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung ist somit als ein Prozess der gesellschaftlichen Veränderung zu interpretieren, während der Terminus Nachhaltigkeit bzw. Sustainability das Ende dieses Prozesses, also einen Zustand illustriert. Nachhaltigkeit stellt somit kein originär betriebswirtschaftliches Konzept dar (vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER 2006: 7 ff; 106 ff).

Die drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung, Ökonomie, Ökologie und Soziales, die in Deutschland im Rahmen des Abschlussberichtes der Enquete-Kommission *Schutz des Menschen und der Umwelt* eingeführt wurden (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 1998: 17 ff) und auch als *Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit* (vgl. JONKER et al. 2011: 146) oder als *magisches Dreieck* (vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER 2006: 47) bezeichnet werden, ermöglichen eine Operationalisierung des Nachhaltigkeitsleitbildes (vgl. ebd.: 46 ff; LOEW et al. 2004: 60 ff). Gesamtgesellschaftlich betrachtet wird eine Gleichrangigkeit dieser drei Dimensionen proklamiert (vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER 2006: 46 f; DEUTSCHER BUNDESTAG 1998: 18), wobei es auch Vertreter des so genannten *Ein-Säulen-Konzeptes* gibt, die der ökologischen Dimension als Lebens- und Wirtschaftsgrundlage Vorrang vor den beiden anderen Dimensionen gewähren (vgl. GRUNWALD/KOPFMÜLLER 2006: 13, 41 ff).

Unternehmen gebührt in der Nachhaltigkeitsdebatte ein besonderer Rang, denn sie wirken auf die Gesellschaft und die Umwelt nicht nur direkt im Rahmen ihrer Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen ein, sondern auch indirekt durch ihren Einfluss auf Konsum- und Lebensstile sowie auf politische Rahmenbedingungen (vgl. ebd.: 107 ff; ähnlich auch CRANE/MATTEN 2010: 35). Die Operationalisierung des Nachhaltigkeitsleitbildes auf Unternehmensebene erfolgt zumeist im Gebrauch des *Triple-Bottom-Line-Ansatzes* unternehmerischer Nachhaltigkeit (vgl. bspw. SCHNEIDER 2012: 24 f; LOEW et al. 2004: 66 f; CRANE/MATTEN 2010: 34 ff). Die ökonomische Nachhaltigkeit thematisiert dabei die Existenzfähigkeit eines Unternehmens, die ökologische Nachhaltigkeit u.a. die Nutzung natürlicher Rohstoffe im Rahmen ihrer

Reproduktionsmöglichkeit und die soziale Nachhaltigkeit u.a. den Mehrwert<sup>52</sup>, den Unternehmen für das regionale Umfeld sowie für ihre Mitarbeiter und Geschäftspartner schaffen (vgl. LOEW et al. 2004: 66).

Inwieweit Unternehmen speziell die ökologische Bottom-Line einhalten können, ist kritisch zu hinterfragen (vgl. ähnlich ebd.: 67 oder CRANE/MATTEN 2010: 34). Darüber hinaus wird zuweilen im Zusammenhang mit dem Triple-Bottom-Line-Ansatz die Existenzfähigkeit des Unternehmens als Voraussetzung für die Erfüllung der anderen beiden Bottom-Lines interpretiert (vgl. bspw. LOEW et al. 2004: 67). Diese Meinung einer Ungleichverteilung der Gewichtung der drei Dimensionen untereinander wird jedoch nicht überall geteilt. So definiert SCHALTEGGER unternehmerische Nachhaltigkeit bzw. Corporate Sustainability als einen Entwicklungsansatz, der „[...] Nachhaltigkeit so in die unternehmerischen Grundsätze integriert, dass sie zum Bestandteil betrieblicher Wertschöpfung wird“ (SCHALTEGGER 2012: 168). Ökonomische, ökologische und soziale Ansprüche in und mit Unternehmen werden dabei innovativ zusammengeführt (vgl. ebd.: 168).

Die eingangs im Zuge der Begriffsdiffusität thematisierte Abgrenzungsunschärfe der CSR zur Corporate Sustainability ist nun nachvollziehbar (vgl. Kap. 1.1.: 27). Denn auch im CSR-Konzept finden sich die Forderung nach der Integration sozialer Belange und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit sowie die Integration der CSR in das Kerngeschäft wieder. Zudem wird eine Verknüpfung mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung im CSR-Konzept proklamiert (vgl. Kap. 1.1.: 29; für die gesamten Analogien im Detail vgl. auch Kap. 1.1.: 27 ff). Eine synonyme Verwendung beider Konzepte wird allerdings in der Wissenschaft primär negiert, während in der unternehmerischen Praxis teilweise so verfahren wird.<sup>53</sup> Nach vorherrschender Meinung der Wissenschaft stellt das CSR-Konzept somit einen Teilbereich der Corporate Sustainability dar, was speziell mit der Unterrepräsentanz der ökonomischen Bottom-Line sowie mit der Freiwilligkeit im CSR-Konzept begründet wird (vgl. LOEW et al. 2004: 70 ff; JONKER et al. 2011: 87 f; SCHALTEGGER 2012: 168 f).

---

<sup>52</sup> Den Begriff ‚Mehrwert‘ verwende ich im Rahmen der Analyse dieser Arbeit als ein Synonym für den Nutzenbegriff.

<sup>53</sup> vgl. zur synonymen Verwendung der Konzepte bzw. der Begrifflichkeiten in der unternehmerischen Praxis HILß 2009: 295 ff sowie LOEW et al. 2004: 70 oder als Unternehmensbeispiel SIEMENS AG 2012.

Eine andere Meinung vertritt bspw. SCHNEIDER, der die Corporate Sustainability mit der CSR als untrennbar verwoben ansieht und demzufolge die CSR mit dem Begriff der nachhaltigen Unternehmensführung gleichsetzt (vgl. SCHNEIDER 2012: 24 ff). Auch die Politik scheint ein im Wesentlichen deckungsgleiches Verständnis zu favorisieren (vgl. DIE BUNDESREGIERUNG 2005: 127). Die folgenden Ausführungen orientieren sich allerdings an der vorherrschenden wissenschaftlichen Sichtweise der CSR als ein Teilbereich der Corporate Sustainability.<sup>54</sup>

#### **1.4. Verantwortung in der Marktwirtschaft**

Die Normativität in der CSR-Debatte ist unverkennbar (vgl. zur Normativität SCHRECK 2011: 746; DENTCHEV 2009: 14 f, 29; CURBACH 2009: 24 ff; BECKMANN 2007: 10, 91 ff), denn wie bereits in den Ausführungen zur CSR-Pyramide (vgl. Kap. 1.2.: 34 ff) oder in der Aufnahme und Ausgestaltung des CSR-Konzeptes auf politischer Ebene in Europa und Deutschland ersichtlich (vgl. Kap. 1.1.: 27 ff), werden Unternehmen mit zunehmenden Verantwortungszuschreibungen von Seiten der Gesellschaft bzw. von Seiten ihrer Stakeholder konfrontiert. Sie sollen ihr Handeln nicht nur am eigenen Gewinn ausrichten, sondern auch an den gesellschaftlichen Erwartungen, die an sie adressiert werden, um ihren Beitrag für eine ‚bessere Welt‘ zu leisten (vgl. MEFFERT 2008: 381; SCHRECK 2012: 68 f; DENTCHEV 2009: 14; LINH-HI 2011: 21).<sup>55</sup>

Diese Sichtweise einer aktiven Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft in Verbindung mit der Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen fußt auf dem *Stakeholder-Ansatz*, der in den 1980er Jahren von R. EDWARD FREEMAN entwickelt wurde. Unternehmen werden dazu angehalten, einen Beitrag zur Aufrechterhaltung oder Verbesserung der Lebensverhältnisse zu leisten, da sie im Zuge ihrer Unternehmenstätigkeit die Umwelt und die Gesellschaft in beträchtlichem Maße beeinflussen (vgl. JONKER et al. 2011: 25). Der Stakeholder-Ansatz verleiht somit in

---

<sup>54</sup> Abschließend ist anzumerken, dass die beiden hier aufgeführten primären Begründungen für eine Deklaration der CSR als ein Teilbereich der Corporate Sustainability m.E. hinterfragt werden können. Denn von einer Unterrepräsentanz der ökonomischen Bottom-Line ist bspw. im Aktionsplan CSR der Bundesregierung nichts zu bemerken (vgl. BMAS 2010: 7 f), und auch die Freiwilligkeit der CSR erweist sich in Anbetracht der Ausführungen sowohl zur CSR-Pyramide als auch zur Differenzierung einer impliziten und einer expliziten CSR als zumindest diskutierbarer Standpunkt (vgl. Kap. 1.2.: 35 ff).

<sup>55</sup> SCHRECK unterscheidet dabei drei Ebenen, auf denen diese gesellschaftlich-moralische Verantwortungszuschreibung stattfindet: erstens die Ebene des Umgangs mit moralischen Problemen, die sich im Zuge des Wertschöpfungsprozesses ergeben; zweitens die Ebene der moralischen Qualität der Wertschöpfungsaufgabe selbst; drittens die Ebene der Verantwortung über die Wertschöpfungsaufgabe hinaus (vgl. SCHRECK 2012: 68).

Verbindung mit dem CSR-Konzept den Individuen oder Gruppen, die in unterschiedlicher Art und Weise, in unterschiedlicher Intensität und aus unterschiedlichen Gründen Ansprüche an das Unternehmen stellen und an denen sich dieses in der Übernahme seiner gesellschaftlichen Verantwortung orientieren sollte, ein Gesicht (vgl. CARROLL 1991: 43 ff; JONKER et al. 2011: 183 ff)<sup>56</sup>. Die Summe der Stakeholder lässt sich dabei in interne und externe Stakeholder (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 30 oder auch Kap. 1.1: 29) oder auch in primäre und sekundäre Stakeholder aufteilen. Als primäre Stakeholder werden Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und wichtige Regierungsstellen deklariert, also die Akteure, von denen das Überleben des Unternehmens abhängt. Im Vergleich dazu werden als sekundäre Stakeholder diejenigen angesehen, die auf das Unternehmen einwirken oder von diesem selbst in Bezug auf Produkte, Methoden oder Arbeitsläufe beeinflusst werden. Zu diesen Akteuren gehören bspw. öffentliche Interessengruppen, örtliche Gemeinden, Regierungsbehörden, Berufsverbände, Gewerkschaften und die Presse (vgl. DE COLLE 2004: 526 f). Bei dieser Einteilung ist allerdings zu beachten, dass sich in Verbindung mit dem CSR-Konzept die Gewichtung einzelner primärer und sekundärer Stakeholdern verändern kann, da der Fokus der CSR etwas anders gerichtet ist als der der klassischen Stakeholder-Theorie (vgl. JONKER et al. 2011: 186).<sup>57</sup>

Die Gründe für diese zunehmende Verantwortungszuschreibung und für den damit zusammenhängenden gestiegenen Erwartungsdruck sind vielfältig und gehen mit neuen Herausforderungen für die Unternehmen einher. So bedingen veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen als Resultat der Globalisierung, des Klimawandels sowie der Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie einen gesellschaftlichen Wandel. Die Steuerungsmöglichkeiten durch die Nationalstaaten werden dabei immer weiter eingedämmt. Hinzu kommen weitere Problemfelder wie der demographische Wandel und eine zunehmende Verschlechterung der Finanzlage öffentlicher Haushalte (vgl. JONKER et al. 2011: 21 f; MEFFERT 2008: 381). Dieser gesellschaftliche Wandel hinterlässt seine Spuren in

---

<sup>56</sup> Die originäre Stakeholderdefinition von FREEMAN lautet: „Stakeholder = Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives“ (FREEMAN 1984: 25).

<sup>57</sup> Für weiterführende Informationen zum Stakeholder-Ansatz und zur gesamten Stakeholder Thematik siehe FREEMAN 1984, JONKER et al. 2011: 183 ff oder DE COLLE 2004.

Form einer Auflösung und Neugestaltung der Aufgabenverteilung zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft sowie in Form einer höheren Anspruchshaltung der Stakeholder, sei es bspw. im Hinblick auf die Qualität von Produkten und Dienstleistungen, im Hinblick auf die Achtung von nationalen und internationalen Regelungen oder hinsichtlich ethischer Grundhaltungen des Unternehmensmanagements (vgl. JONKER et al. 2011: 22; MEFFERT 2008: 381). Eine Nichtberücksichtigung dieser Forderungen birgt für das Unternehmen die Gefahr des Verlustes der *Licence to operate*, also eines Verlustes seiner gesellschaftlichen Akzeptanz bzw. seiner Billigung durch die eigenen Stakeholder (vgl. SUCHANEK/LIN-HI 2008: 72, 80, 83, 92). Denn Unternehmen sind „[...] als Organisationen in der Gesellschaft zunehmend darauf angewiesen, ihr Handeln und Unterlassen zu legitimieren“ (BACKHAUS-MAUL 2009: 10). Diese Sichtweise setzt allerdings die prinzipielle Gewinnorientierung der Unternehmen nicht außer Kraft, denn eine Gewinngenerierung ist Teil der Funktionslogik des marktwirtschaftlichen Systems und gehört somit auch zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen, denn nur durch sie besteht auch die Möglichkeit der Erzielung gesellschaftlicher Kooperationsgewinne. Dies impliziert, dass die CSR auf der einen Seite nicht nur jenseits des Kerngeschäftes stattfinden darf, d.h. in dem Sinne mit unternehmerischer Wohltätigkeit gleichgesetzt wird, auf der anderen Seite wird die Übernahme einer gesellschaftlichen Verantwortung aber auch nicht ausschließlich durch eine Gewinnmaximierung<sup>58</sup> legitimiert, denn dieses Ziel kann auch durch unverantwortliches unternehmerisches Handeln erreicht werden, auch wenn dann kollektive Sanktionen von Seiten der Stakeholder zu erwarten sind. Die CSR muss somit anreizkompatibel sein, dementsprechend einen unternehmerischen Nutzen implizieren (vgl. SUCHANEK/LIN-HI 2008: 80 ff; LINH-HI 2011):

„Es ist [...] originärer Bestandteil der Unternehmensverantwortung selbst, Gewinn und Moral miteinander vereinbar – besser noch: füreinander fruchtbar zu machen. Eine solche Kompatibilisierung von Gewinn und Moral ist eine wesentliche Voraussetzung für gesellschaftliche Akzeptanz unternehmerischer Wertschöpfung und damit Bedingung für die Sicherung der *Licence to operate*. Unternehmen erhalten und sichern ihre *Licence to operate* erst dann, wenn ihre Existenz zu gesellschaftlich

---

<sup>58</sup> Da es in der Ökonomie einen festgelegten Unterschied zwischen dem Ziel der *Gewinnmaximierung* und dem des *Gewinnstrebens*, also der Generierung eines Überschusses größer Null gibt, spreche ich im Folgenden nur dann von einer Gewinnmaximierung, wenn dieser Wortlaut der Aussage auch eindeutig zuzuweisen ist. Andernfalls spreche ich von Gewinnerzielung oder von steigenden Gewinnen. Zur Differenz von Gewinnmaximierung und Gewinnstreben vgl. THIELEMANN 2008: 211 f.

wünschenswerten Ergebnissen führt“ (SUCHANEK/LIN-HI 2008: 89; vgl. ähnlich auch BECKMANN 2011: 19).

Das Ziel der steigenden Gewinne als einziger und angemessener Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen proklamiert hingegen der vielzitierte MILTON FRIEDMAN (vgl. zur Erwähnung FRIEDMANS bspw. BECKMANN 2007: 1; CRANE/MATTEN 2010: 47 f; THIELEMANN 2008: 201; MEFFERT 2008: 381 f). So zitiert er in seinem Artikel im *New York Times Magazine*: „there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud“ (FRIEDMAN 1970: 6).<sup>59</sup>

Die Frage, inwieweit Unternehmen als kollektive Akteure überhaupt eine gesellschaftliche Verantwortung innehaben, die sich jenseits der Gewinnorientierung erstreckt, ist somit noch nicht beantwortet. Bei genauer Begutachtung der These von FRIEDMAN mit der dahinterstehenden Argumentation wird seiner Position allerdings zunehmend die Schärfe genommen, denn die Gewinnerzielung kristallisiert sich eben auch als einer der beiden Grundpfeiler für die Licence to operate heraus. Gewinne können demzufolge als Signal für eine Erfüllung der Wertschöpfungsfunktion interpretiert werden. Sie sind nicht per se das Ziel, sondern sie sollten als ein unternehmerischer Anreiz dafür gesehen werden, dass gesellschaftliche Bedürfnisse durch eine Realisierung von Win-Win-Lösungen befriedigt werden (vgl. BECKMANN 2011: 16 ff; SUCHANEK/LIN-HI 2008: 85 ff).<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Die Begründungen für seinen aus heutiger und speziell auch aus deutscher Sicht veralterten Standpunkt legt er eloquent dar. Für Details siehe direkt FRIEDMAN 1970 oder die Analysen in BECKMANN 2011 sowie in SUCHANEK/LIN-HI 2008: 81 ff.

<sup>60</sup> FRIEDMAN ignoriert allerdings in seiner Argumentation den Fall der nicht perfekten Rahmenordnung. Denn tritt dieser Fall ein, dann ergeben sich durch Fehlanreize Möglichkeiten der Gewinnerzielung zu Lasten Dritter, das heisst auf Kosten der Gesellschaft. Beispiele hierfür sind Korruption, die Missachtung von Menschenrechten oder extreme Umweltverschmutzungen. Eine Win-Win-Lösung kann hier nicht generiert werden. Es tritt der Fall einer Wertvernichtung statt einer gesellschaftlichen Wertschöpfung ein und zeigt somit eine verfehlte Gewinnmaximierung auf (vgl. BECKMANN 2011: 16 ff; SUCHANEK/LIN-HI 2008: 85 ff).

## 1.5. Der Business Case for CSR

Schlagworte wie Anreizkompatibilität der CSR, Integration in das Kerngeschäft, strategischer Einsatz oder Nutzenerzielung für das Unternehmen sowie für die Gesellschaft sind an verschiedenen Stellen meiner Ausführungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu finden (vgl. bspw. Kap. 1.1.: 29 ff; Kap. 1.4.: 46 f). Sie geben bereits Hinweise darauf, was im Zusammenhang mit dem *Business Case for CSR* in Wissenschaft und Praxis diskutiert wird (siehe zur Diskussion bspw. SCHRECK 2012: 67, 70; SCHRECK 2011: 746 oder HANSEN/SCHRADER 2005: 388).

Dem Business Case for CSR liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmen aus originär ökonomischen Gründen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Die Voraussetzung dafür ist das mögliche Einhergehen betriebswirtschaftlich erwünschter Konsequenzen (vgl. SCHRECK 2012: 67, 70). Eine Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen stellt gemäß dieser Sichtweise eine Investition dar (vgl. JONKER et al. 2011: 71), d.h. der erwartete Nutzen aus den CSR-Aktivitäten muss entsprechend größer sein als die vom Unternehmen erwarteten Kosten (vgl. SCHRECK 2011: 750). Der Business Case for CSR bezieht sich somit auf die Eruierung von Möglichkeiten, ökonomische Interessen und moralische Ansprüche in Einklang zu bringen (vgl. ebd.: 749), also auf Win-Win-Situationen, in denen der ökonomische Erfolg und das Gemeinwohl erhöht werden (vgl. HANSEN/SCHRADER 2005: 385).

		gesellschaftlich erwünscht	
		ja	nein
ökonomisch sinnvoll	ja	I Business Case for CSR	IV profitabel aber gesellschaftlich unerwünscht
	nein	II gesellschaftlich erwünscht aber unprofitabel	III gesellschaftlich unerwünscht und unprofitabel

Abbildung 5: Gegenüberstellung der ökonomischen und der gesellschaftlichen Beurteilung unternehmerischer Handlungen (vgl. SCHRECK 2012: 69)<sup>61</sup>

Gemäß dieser Sichtweise entspricht der Business Case for CSR somit einem Win-Win für Unternehmen und Gemeinwohl. Dabei wird von mir die Erhöhung respektive Förderung des Gemeinwohls bis auf Weiteres mit dem gesellschaftlichen Nutzen gleichgesetzt, also mit einem Nutzen, der jenseits des Unternehmens eintritt.<sup>62</sup> Der Nutzen für das Unternehmen wird dabei im Endeffekt in einem monetären Überschuss gesehen. Diese Sichtweise ist auch bereits in den Kapiteln zuvor angeklungen (vgl. Kap. 1.3.: 39; Kap. 1.4.: 46 f). Zudem geht aus den Ausführungen hervor, dass auf dieser Diskussionsebene der betriebswirtschaftliche Aufwand für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung dem Ertrag gegenübergestellt wird (vgl. hierfür Kap. 0.2.: 13). Eine Spezifizierung der Erhöhung des Gemeinwohls erfolgt dabei nicht.

Genau diesen positiven Kompatibilitätsfall deklarieren JONKER et al. hingegen nicht als Business Case for CSR, sondern als *Best Case*, der durch die Verbindung des *Business Case* mit dem *Social Case* erreicht wird. Nur diese Symbiose in Gestalt der

<sup>61</sup> HANSEN/SCHRADER 2005: 385 f nutzen eine ähnliche Gegenüberstellung, allerdings mit der zusätzlichen Angabe einer zeitlichen Dimension. Während kurzfristig dem Business Case for CSR nur Aktivitäten im ersten Quadranten der oben aufgeführten Abbildung zuzuordnen sind, kann in der langfristigen Perspektive auch durch Aktivitäten im zweiten Quadranten der Business Case for CSR in Folge von überbetrieblichen Maßnahmen erzielt werden, die eine Veränderung der Rahmenbedingungen bewirken können.

<sup>62</sup> Unter Gemeinwohl wird „[...] ein mehr oder weniger konkretes, allg. Wohl der Gesellschaft [...]“ (SPRINGER GABLER VERLAG 2015a) verstanden. Dabei ist für den Umfang des Gemeinwohls in diesem Kontext wichtig hervorzuheben, dass das Unternehmen separat von dem Gemeinwohl betrachtet wird.

gleichzeitigen Berücksichtigung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Aspekte führe zum nachhaltigen ökonomischen Erfolg, symbolisiert durch den Best Case (vgl. JONKER et al. 2011: 71 f). Die Übereinstimmung in der Kernaussage ist allerdings ersichtlich. Um hier keine Verwirrung zu stiften, spreche ich im weiteren Verlauf dieser Arbeit jedoch in Bezug auf die CSR vom Business Case for CSR, da die Logik eines Business Case und eines Social Case im CC-Konzept vorherrschend ist (siehe Kap. 2.4.).

BECKMANN grenzt dabei Win-Win-Situationen von Kompromisslösungen ab. So muss es beim *Win-Win-Ansatz* explizit zu einem wechselseitigen Steigerungsverhältnis trotz scheinbar konfligierender Ziele kommen. Der Zielkonflikt wird überwunden. Im Gegensatz dazu beschreibt der *Balance-Ansatz* die Suche nach einem Tradeoff zwischen Gewinn und Moral respektive zwischen Shareholder- und Stakeholder-Interessen. Hierbei geht es um das Ausloten eines Kompromisses innerhalb des wahrgenommenen Zielkonfliktes statt um die Konfliktüberwindung. Trotz des Widerspruchs werden in der Praxis häufig Mischformen beider Ansätze verwendet, die sowohl auf die CSR als auch auf das CC in ihrer theoretischen Konzeption zu beziehen sind (vgl. BECKMANN 2007: 60 ff; für das CC siehe Kap. 2.4.).

Der Business Case for CSR ist jedoch nur durch eine strategische Herangehensweise bzw. durch ein strategisches CSR-Management zu erreichen (vgl. SCHRECK 2012: 75 ff; SCHRECK 2011: 750). Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung entwickelt sich dadurch zu einer elementaren Geschäftsfunktion, die als integraler Bestandteil der unternehmerischen Gesamtstrategie zu interpretieren ist (vgl. CARROLL/SHABANA 2010: 92 f). Den Unternehmen wird dabei nahegelegt, ihre spezifischen Kompetenzen - ihre Kernkompetenzen - zur Lösung moralischer Probleme einzusetzen (vgl. SCHRECK 2012: 77 f). So soll der CSR ein Bezug zur Wertschöpfungsfähigkeit innewohnen (vgl. BECKMANN 2011: 19), es sollen gesellschaftsrelevante Themen ausgewählt werden, die sich mit der eigenen und individuellen Geschäftstätigkeit kreuzen. Denn hier besitzt das Unternehmen besondere Kompetenzen und kann damit den größten Nutzen für die Gesellschaft bei gleichzeitiger eigener Nutzengenerierung erzielen (vgl. PORTER/KRAMER 2006: 83 ff). „Corporations are not responsible for all the world’s problems, nor do they have the resources to solve them all. Each company can identify the particular set of societal problems that it is

best equipped to help resolve and from which it can gain the greatest competitive benefit“ (ebd.: 92).

Mit dem Wissen über die Bedeutung des Business Case for CSR wundert es nicht, dass die bereits im Kontext der Konzeptvorstellung der CSP erwähnte Frage eines CSP-/ CFP-Link, also eines positiven Zusammenhangs zwischen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und dem ökonomischem Erfolg eines Unternehmens (vgl. Kap. 1.3.: 39 f), im Zuge der Diskussion über eine empirische Nachprüfbarkeit des Business Case for CSR thematisiert wird (vgl. bspw. SCHRECK 2012: 72 ff; SCHRECK 2011: 750 ff; CARROLL/SHABANA 2010: 93 f; THIELEMANN 2008: 202 ff; PEDERSEN/NEERGAARD 2007: 77 ff). Somit bestätigt sich hier die vorgenommene Handhabung einer synonymen Behandlung der CSR und der CSP.

Wird der Nutzen präzisiert, der auf Unternehmensseite nicht nur mit dem Business Case for CSR, sondern auch mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen insgesamt in Verbindung gebracht wird und gemäß der vorgestellten Sichtweise somit in irgendeiner Form zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beitragen soll, so finden sich in der Fachliteratur hierzu diverse Aufzählungen. Diese sind zwar in ihrer Anordnung und in ihrer Detailliertheit uneinheitlich, die gängigen diskutierten Nutzen finden sich allerdings auf unterschiedlichem Abstraktionsniveau in den meisten Aufzählungen wieder.

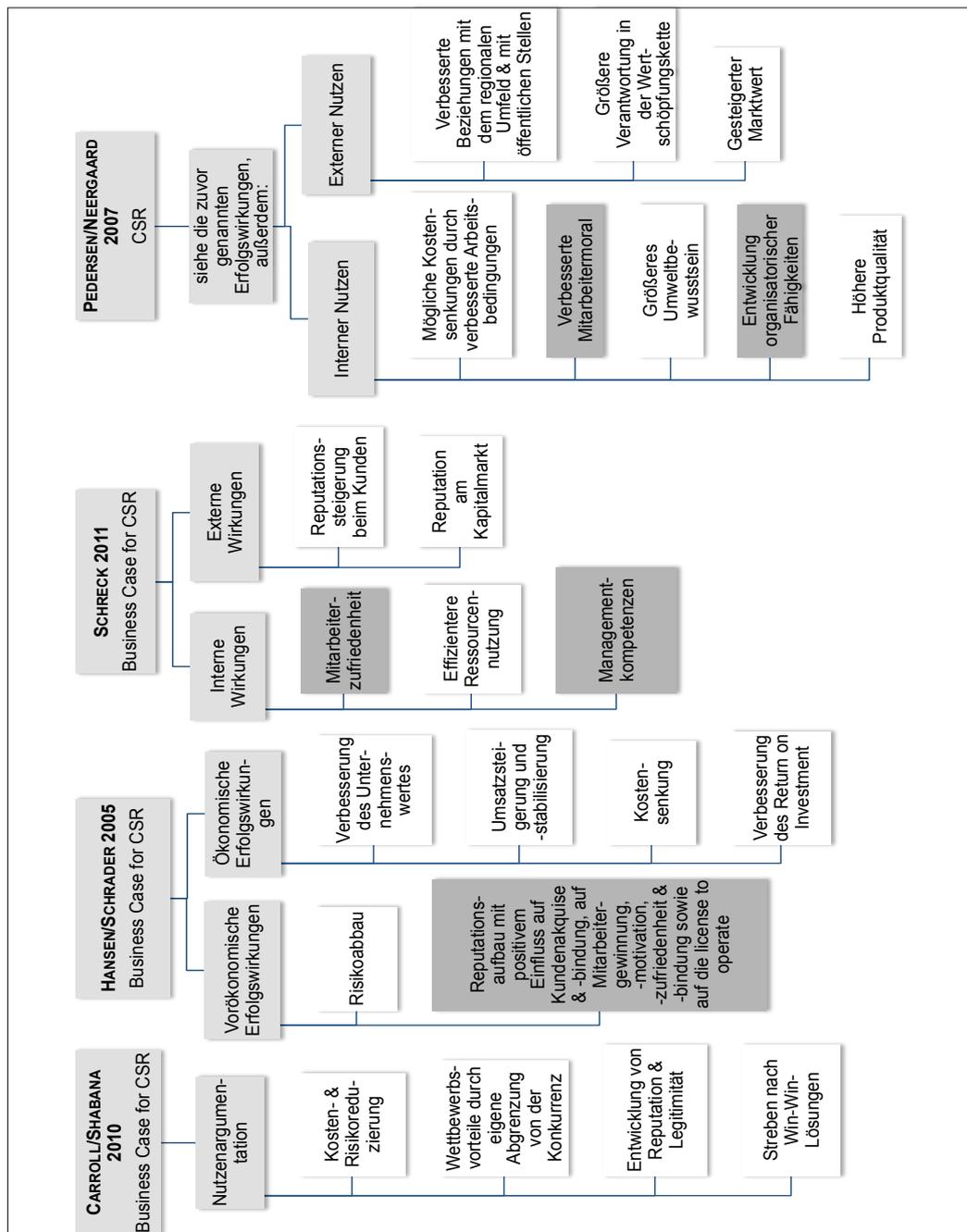


Abbildung 6: Diskutierte Nutzen des Business Case for CSR (eigene Darstellung)

So weisen CARROLL/SHABANA auf vier Argumente für den Business Case for CSR hin: auf die Kosten- und Risikoreduzierung, auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch die eigene Abgrenzung von der Konkurrenz, auf die Entwicklung von Reputation und Legitimität sowie auf das Streben nach Win-Win-Lösungen (vgl. CARROLL/SHABANA 2010: 97 ff). Die Aufzählung von HANSEN/SCHRADER ist detaillierter. Sie teilen die möglichen Erfolgswirkungen in *vorökonomische* und *ökonomische* Wirkungen ein. Zu den möglichen vorökonomischen Erfolgswirkungen gehören

der Risikoabbau und der Reputationsaufbau, Letzterer mit positivem Einfluss auf die Kundenakquise und -bindung, auf die Mitarbeitergewinnung, -motivation, -zufriedenheit und -bindung sowie auf die Licence to operate. Die möglichen ökonomischen Erfolgswirkungen beziehen sich demgegenüber auf eine Verbesserung des Unternehmenswertes, auf eine Umsatzsteigerung und -stabilisierung, auf eine Kostensenkung sowie auf eine Verbesserung des ‚Return on Investment‘ (vgl. HANSEN/SCHRADER 2005: 383 ff). Dabei sehen die beiden Autoren die vorökonomischen und die ökonomischen Erfolgswirkungen in einem engen Zusammenhang (vgl. ebd.: 384). SCHRECK wiederum differenziert zwischen den ökonomisch relevanten *internen* und den *externen* Wirkungen des Business Case for CSR. Bei den internen Wirkungen weist auch er auf den positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hin sowie additiv u.a. auf eine effizientere Ressourcennutzung und auf eine Auswirkung auf die Managementkompetenzen<sup>63</sup>. Bei den externen Wirkungen spricht er z.B. nicht nur die Reputationssteigerung beim Kunden an, sondern auch die am Kapitalmarkt (vgl. SCHRECK 2011: 752 f). Abschließend soll noch die ausführliche Aufstellung von PEDERSEN/NEERGAARD vorgestellt werden, die sich allerdings auf die CSR insgesamt und nicht explizit auf den Business Case for CSR bezieht. Die beiden Autoren teilen die potenziellen Nutzen analog zu SCHRECK in eine *interne* und eine *externe Dimension* auf. Additiv zu den meisten bereits genannten Nutzen weisen sie als interne Nutzen u.a. noch auf mögliche Kostensenkungen durch verbesserte Arbeitsbedingungen, auf eine verbesserte Mitarbeitermoral, auf ein größeres Umweltbewusstsein, auf die Entwicklung organisatorischer Fähigkeiten sowie auf eine höhere Produktqualität hin. Als weitere externe Nutzen deklarieren sie u.a. die verbesserten Beziehungen mit dem regionalen Umfeld und mit öffentlichen Stellen, eine größere Verantwortung in der Wertschöpfungskette sowie einen gesteigerten Marktwert (vgl. PEDERSEN/NEERGAARD 2007: 85 f).

Diese Aufzählung erhebt trotz ihres Umfangs keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie verdeutlicht allerdings zum einen erneut die Bedeutung der einzelnen Stakeholder für das Unternehmen,<sup>64</sup> zum anderen zeigt sie sehr deutlich den Facettenreichtum proklamierter Nutzen. Der Mehrwert, der bereits einen Bezug zum

---

<sup>63</sup> Der Kompetenzbegriff wird vertiefend in Kapitel 3.5. vorgestellt.

<sup>64</sup> Zur steigenden Bedeutung des Stakeholder-Value in der Praxis siehe bspw. KIRCHHOFF 2006: 21 ff, vgl. additiv zum Stakeholder-Ansatz Kap. 1.4.: 44 ff.

Mitarbeiter aufweist und somit für das CV von besonderem Interesse ist, wurde von mir farblich hervorgehoben. Auf dieser Diskussionsebene wird der betriebswirtschaftliche Aufwand, der für die Erzielung des Nutzens von Nöten ist, nicht explizit thematisiert (vgl. hierzu Kap. 0.2.: 13). Die Verwendung des Wirkungsbegriffs im Rahmen dieser Aufstellung ändert dabei nichts am Nutzencharakter der Effekte (vgl. zur Nutzen- und Wirkungsdefinition ebd.: 12 f).

Aber es gibt auch kritische Anmerkungen zum Business Case for CSR. Diese Kritik beginnt bei der Problematik der Messung eines CSP-/ CFP Link. Es wird vor einer zu starken Vereinfachung dieser positiven Korrelation gewarnt (vgl. PEDERSEN/NEERGAARD 2007: 89 f; SCHRECK 2012: 72 ff; CARROLL/SHABANA 2010: 100). Oder der Business Case for CSR wird per se negiert mit der Begründung, dass die CSR einen Prozess darstelle, der kulturabhängig sei und somit von den Einstellungen der Verantwortlichen abhängen (vgl. JONKER et al. 2011: 72). Darüber hinaus werden der Business Case for CSR sowie der Ansatz der CSP speziell im Kontext ethischer Belange kritisch beäugt. Die Ethik komme hierbei zu kurz (vgl. WADDOCK 2008: 58) bzw. das Aufzeigen eines ‚Business Case for Ethics‘ als positive Korrelation zwischen Ethik und Gewinn scheitere sowohl aus epistemologischen Gründen als auch aufgrund der Wahl bisheriger Messmethoden (vgl. THIELEMANN 2008: 202 ff, 224 f).

Als Fazit zum Business Case for CSR soll eine Bemerkung von SCHRECK dienen, denn auf die Untersuchung einer tatsächlichen Erfolgswirkung sowie eine Bezugnahme auf die Rolle von beeinflussenden Moderatoren, so genannten Kontingenzfaktoren, kann für die CSR in der vorliegenden Arbeit nicht eingegangen werden.<sup>65</sup> SCHRECK konstatiert, dass die Erwartungen an den Business Case for CSR realistisch bleiben müssen. Statt mit der unreflektierten Proklamation ‚Ethik zahlt sich aus‘ sieht sich die Forschung zum Business Case for CSR eher mit Untersuchungen basierend auf dem Grundsatz ‚Ethik zahlt sich unter Umständen aus‘ konfrontiert (vgl. SCHRECK 2011: 758 f, 762 f).<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> siehe zur Bedeutung der Moderatoren bzw. der Kontingenzfaktoren, also der Umstände, unter denen die erhofften Wirkungen der CSR-Aktivitäten erwartet werden, detailliert SCHRECK 2011: 752 f; SCHRECK 2012: 72 ff oder CARROLL/SHABANA 2010: 94 f.

<sup>66</sup> Für eine Zusammenstellung verschiedener empirischer Untersuchungen zum CSP-/ CFP-Link sowie für eine Metaanalyse siehe bei Interesse ORLITZKY et al. 2003; MARGOLISH/WALSH 2003; ORLITZKY/SWANSON 2008: 79 ff; SCHRECK 2009.

## 1.6. Reflexionen über die CSR

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als ein in Europa und Deutschland seit Anfang des 21. Jahrhunderts politisch forciertes und normativ geprägtes Konzept mit einer strategischen Fundierung und dem Ziel der Erlangung von Win-Win-Situationen für das Unternehmen und das Gemeinwohl ist ein Teil des Konzeptes der unternehmerischen Nachhaltigkeit. So in etwa könnte das Fazit des ersten Kapitels lauten.

Ein Überblick über die Zusammenhänge der CSR mit den weiteren vorgestellten Konzepten ist der folgenden Abbildung zu entnehmen. Die ebenfalls hier skizzierte Sichtweise auf den Business Case for CSR ist getrennt davon zu betrachten.<sup>67</sup>

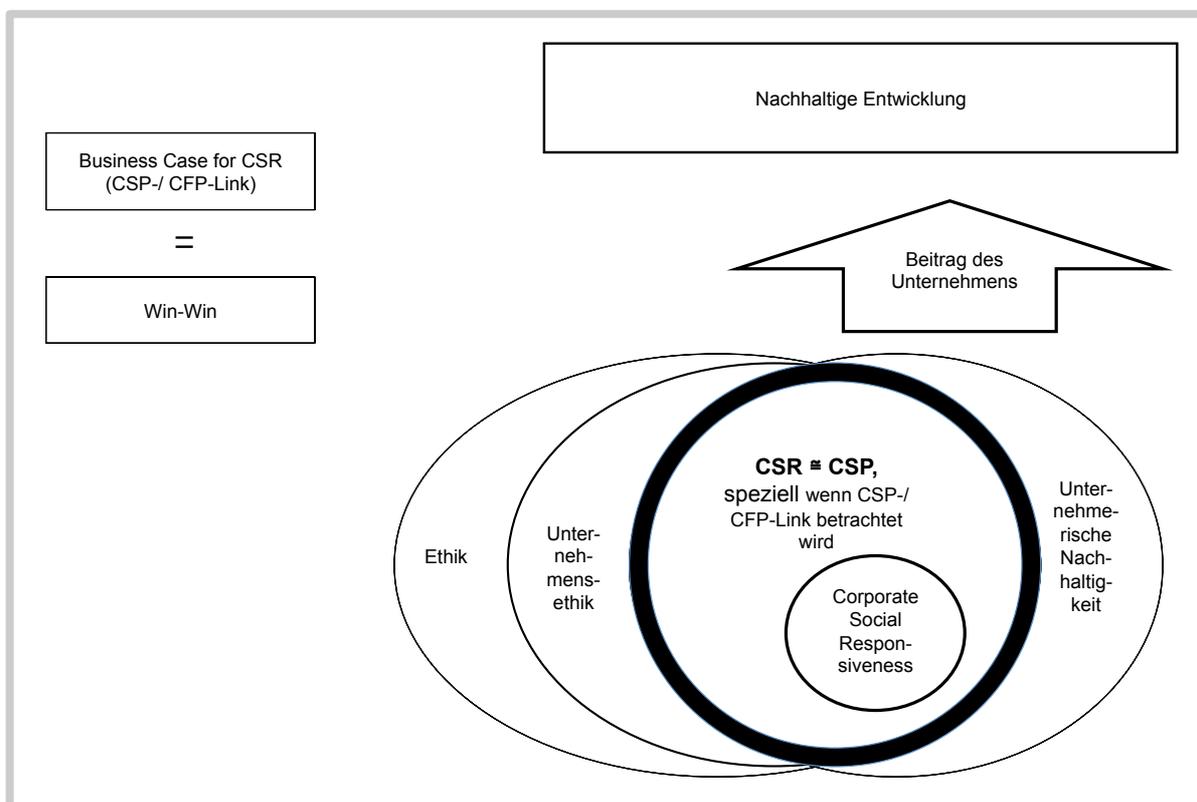


Abbildung 7: Zusammenfassung CSR-Konzept (eigene Darstellung)

<sup>67</sup> Da die Zusammenhänge zwischen der (Unternehmens-) Ethik und dem Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit nicht von mir analysiert wurden, habe ich diese Bezugspunkte zur CSR auf entgegengesetzten Seiten abgebildet. Hieraus resultiert auch, dass der Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung versetzt positioniert ist.

An verschiedenen Stellen in diesem Kapitel sind aber auch bereits kritische Momente aufgezeigt worden, die diesem Konzept innewohnen, so z. B. die Hinterfragung der Existenz oder Messbarkeit eines Business Case for CSR, der Wandel von einer impliziten zu einer expliziten Verantwortung in Deutschland mit seinen antizipierten Folgen für die Gesellschaft und damit implizit auch die Frage der Möglichkeit einer Kompatibilisierung von Gewinn und Moral (vgl. Kap. 1.2.: 37 f; Kap. 1.5.: 54). In seinem Buch *Corporate Social Responsibility – The Good, the Bad and the Ugly* drückt sich BANERJEE in Bezug auf diese Probleme wie folgt aus: „Neither governments nor corporations can be expected to solve the profound social problems facing the world when these institutions are at times the source of the problem“ (BANERJEE 2007: 159).

Die CSR und die dieses Konzept bedingenden Faktoren sind somit differenziert vorgestellt worden, so dass im Folgenden ein profundes Verständnis für das CC und das CV möglich ist.

## **2. Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen - oder auch das Corporate Citizenship (CC)**

Nach der Erarbeitung der konzeptionellen Merkmale des CC, für die erneut u.a. auch politische Dokumente von mir herangezogen werden, wird in Kapitel 2.2. und 2.3. der Bürgerbegriff vorgestellt, der dieses Konzept wie kein anderer prägt, sowie die Bildung von Sozialkapital durch das CC diskutiert. Im Anschluss erfolgen in Kapitel 2.4. eine Analyse zur Verortung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung derselben sowie u.a. die Vorstellung der Nutzen- und Win-Win-Logik des CC. Mit einer Sammlung kritischer Stimmen beende ich meine Ausführungen zum bürgerschaftlichen Engagement. Eine Visualisierung der Zusammenhänge zwischen dem CC und den übrigen vorgestellten Konzepten erfolgt zum Ende des Kapitels 2.4.

### **2.1. Begriffsbestimmung und konzeptionelle Merkmale**

Der englische Terminus Corporate Citizenship wird im deutschsprachigen Raum sowohl in der wissenschaftlichen Debatte als auch in der politischen Diskussion fast durchgängig mit *bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen* übersetzt (vgl. bspw. WIELAND 2010: 131; JONKER et al. 2011: 79; POLTERAUER 2010: 203 f; ULRICH

2010: 140; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 220; DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 33, 42 f, 408 ff). Zuweilen findet sich auch die Übersetzung ‚(freiwilliges) gesellschaftliches Engagement von/der Unternehmen‘ (vgl. bspw. BACKHAUS-MAUL/BRAUN 2010: 306; BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 57; KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 28). Die Bezeichnung des Engagements als ‚bürgerschaftlich‘ impliziert jedoch bereits die Freiwilligkeit (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 32; DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 41). In der unternehmerischen Praxis in Deutschland scheint sich hingegen der Terminus ‚gesellschaftliches Engagement‘ im Vergleich zum Bürgerbegriffs größerer Beliebtheit zu erfreuen.<sup>68</sup> Nichtsdestotrotz erweist sich die Metapher vom ‚Good (Corporate) Citizen‘, also vom guten (Unternehmens-) Bürger, der sein Handeln nicht nur am Gewinn, sondern auch am Gemeinwohl ausrichtet (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 58), als ein konstituierendes Moment der wissenschaftlichen CC-Debatte, „[...] dessen vollständige Einlösung durch die Unternehmen einem gedachten Idealzustand entspricht“ (BESCHORNER/SCHANK 2012: 162).<sup>69</sup> Die Normativität in der Debatte um das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen ist somit als mindestens äquivalent zu der in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu interpretieren (vgl. zur Normativität in der CC-Debatte DENTCHEV 2009: 22 f, 29; BECKMANN 2007: 78; SCHRADER 2003: 37; zur Normativität in der CSR-Debatte vgl. Kap. 1.4: 44 ff).

### Das weite Feld der CC-Definitionen

Sowohl im wissenschaftlichen als auch im politischen Kontext kursieren diverse CC-Definitionen, sofern überhaupt von Autoren der Versuch unternommen wird, das CC eindeutig zu definieren. Analog zu den Ausführungen zur CSR sollen auch hier die Definitionen auf EU- und Bundesebene genauer betrachtet werden (vgl. für die CSR Kap. 1.1: 27 ff), obwohl ihr richtungweisender Charakter im Fall des CC zu fehlen

---

<sup>68</sup> vgl. POLTERAUER 2010: 204 ff; als Beispiele siehe DAIMLER AG 2013: 7, 83 ff sowie TELEFÓNICA GERMANY GMBH & Co. OHG 2011: 1, 31 ff; als Gegenbeispiel siehe SIEMENS AG 2012: 3, 76 f. Hier wird der CC-Begriff im Nachhaltigkeitsbericht verwendet. Die SIEMENS AG tituliert sich dabei als guter Unternehmensbürger.

<sup>69</sup> Diese Metapher findet sich in unterschiedlichen Ausprägungen, z.B. als ‚guter Bürger‘ bzw. ‚Good Citizen‘ in BESCHORNER/SCHANK 2012: 155 und in GENTILE/WEHNER 2012: 38 oder als ‚Good Corporate Citizen‘ bzw. als ‚Good Corporate Citizenship‘ in WIELAND 2010: 136, SCHRADER 2003: 37 und LOEW et al. 2004: 52. POLTERAUER spricht hingegen von dem ‚Status eines Corporate Citizen‘ als Zielvorgabe, den Unternehmen durch ihr bürgerschaftliches Engagement erreichen können (vgl. POLTERAUER 2010: 205). Außerhalb der wissenschaftlichen Debatte kann als Beispiel für ein politisches Dokument der Aktionsplan CSR herangezogen werden. Hier findet sich die Metapher des guten Bürgers in der CC-Definition (vgl. BMAS 2010: 7 f).

scheint, weshalb sie in der vorliegenden Arbeit um Definitionen aus der Fachliteratur ergänzt werden. So definiert die KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN das CC als die „[...] Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“ (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001: 28). Diese verhältnismäßig unkonkrete Definition aus dem Jahr 2001 wird im Jahr 2010 im Aktionsplan CSR konkretisiert: „Corporate Citizenship bezeichnet das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen, die sich auf der Basis verantwortlichen Handelns und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als ‚guter Bürger‘ aktiv für die Zivilgesellschaft und für gesellschaftliche, ökologische und kulturelle Belange engagieren“ (BMAS 2010: 7 f, Herv. i. O.). Neben dem Vorhandensein des Bürger- und des Engagementbegriffs fällt in dieser Definition m.E. bereits die Nähe zum CSR-Konzept auf, die sich in Form des verantwortlichen Handelns, der Berücksichtigung verschiedener Belange sowie, mit gewisser Einschränkung, in Form der erwähnten Geschäftstätigkeit zeigt (vgl. Kap. 1.1: 29 ff). Dabei ist auch dem aktiven Moment in der Definition im Gegensatz zum reaktiven Agieren Beachtung zu schenken.<sup>70</sup>

Zwei weitere Definitionen sollen noch vorgestellt werden. Sie bringen die strategische und kompetenzorientierte Seite des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen zur Geltung (vgl. SCHÖNEBORN 2011: 541), auf die später differenziert eingegangen wird (siehe Kap. 2.4.). Eine der ersten Definitionen, wenn nicht sogar die erste Definition des CC in der Literatur des deutschsprachigen Raumes, stammt von WESTEBBE/LOGAN und wird von Autoren vielfach als Referenz herangezogen (vgl. bspw. BACKHAUS-MAUL et al. 2010: 23; BACKHAUS-MAUL/BRAUN 2010: 306; WEGNER 2004: 133): „Corporate Citizenship ist das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Es ist der Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Das Unternehmen soll sich wie ein guter Bürger für die Gemeinschaft engagieren, es soll ein good Corporate Citizen sein. Für dieses Engagement sollen alle Arten von

---

<sup>70</sup> In empirischen Studien wird zwischen reaktivem und aktivem Engagement unterschieden. Dabei steht ein aktives Engagement für die eigene Initiierung von Konzepten und Projekten, während ein reaktives Engagement eher auf einem Handeln auf Basis externer Anfragen der Stakeholder beruht (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 83 f; DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 373).

Ressourcen des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner spezifischen Kompetenzen genutzt werden“ (WESTEBBE/LOGAN 1995: 13). Statt der spezifischen Kompetenzen integriert BRAUN den strategischen Aspekt in seine Definition, indem er das CC titulierte als eine „[...] mittel- und langfristige Strategie bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen“ (BRAUN 2010: 15). Beide zuletzt genannten Definitionen sind m.E. für eine Konkretisierung des bürgerschaftlichen Engagements sehr sinnvoll, ohne dass sie in einem Widerspruch zu den Definitionen aus dem Grünbuch der KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN oder der Nationalen CSR-Strategie der Bundesregierung stehen.

### CC-Instrumente

Abschließend zur Merkmalsbestimmung stelle ich im Folgenden die Instrumente vor, die das CC formen. Die Einteilung in der Fachliteratur weist zwar autorenunabhängig Ähnlichkeiten auf, im Detail variiert sie jedoch nach Anzahl, nach individueller Zuordnung und nach Differenziertheit. So herrscht zumindest Einigkeit darüber, dass Geld- und Sachspenden, das Sponsoring (zuweilen allerdings ausschließlich das Sozialsponsoring), Stiftungen (zuweilen mit Unterteilung in (Unternehmens-) Stiftungen und Bürgerstiftungen) sowie das CV als CC-Instrumente anzusehen sind (vgl. bspw. HABISCH et al. 2008a: 207 ff; FIFKA 2011: 79 ff; DRESEWSKI et al. 2004: 496 f; HABISCH/WEGNER 2004: 13, 17, 21 ff; MUTZ/KORFMACHER 2003: 51 ff). Des Weiteren zählt mittlerweile häufig das Cause-Related Marketing zum CC-Repertoire (vgl. bspw. DRESEWSKI et al. 2004: 497; FIFKA 2011: 84 ff; HABISCH/WEGNER 2004: 13, 17, 38 ff; WEGNER 2004: 142 f), wobei festzuhalten ist, dass sowohl das Sponsoring als auch das Cause-Related Marketing dem betriebswirtschaftlichen Instrumentarium zuzuordnen sind und dementsprechend auch als Kommunikations- bzw. Marketinginstrumente zu bewerten sind (vgl. HABISCH/WEGNER 2004: 38). Ihre Anwendung unter dem Label des bürgerschaftlichen Engagements ist somit m.E. mit Bedacht zu wählen.<sup>71</sup> Wenn von dem Instrument des Corporate Giving (CG) die Rede ist, so ist im konkreten Fall zu prüfen, inwiefern diesem Instrument nur Spenden und

---

<sup>71</sup> Zur kritischen Sichtweise auf das Sponsoring vgl. bspw. auch BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 66. Die beiden Autoren schließen daher in ihrem Buch das Sponsoring als Form des gesellschaftlichen Engagements aus, allerdings weisen sie im Gegenzug auf interessante mögliche Anknüpfungspunkte der CC-Forschung an die Sponsoring-Forschung hin, bspw. in Bezug auf mögliche Wirkungsanalysen (vgl. ebd.: 66 f). Zum Sponsoring als öffentlichkeitswirksames Geschäft siehe HAUNERT 2008: 447 ff.

Zustiftungen, evtl. auch Sponsoringaktivitäten oder sogar bspw. Stiftungsgründungen, das Cause-Related Marketing oder kostenlose Dienstleistungen zugeordnet werden. Hier zeigt die Literatur ein uneinheitliches Bild (vgl. bspw. DRESEWSKI et al. 2004: 497 versus (vs.) SCHRADER 2003: 41 ff vs. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 80 ff vs. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 349).

Am Ende der jeweiligen Aufzählungen finden sich des Öfteren Instrumente wie die Public Private Partnership (PPP), das Lobbying bzw. das Lobbying für soziale Anliegen, lokale Bündnisse, Community Roundtable bzw. Runde Tische mit dem lokalen Umfeld, das Social Commissioning bzw. die Auftragsvergabe an soziale Organisationen sowie das Gemeinwesen Joint Venture, also die Gründung einer Unternehmung, die keiner der Partner alleine aufrechterhalten könnte (vgl. bspw. HABISCH et al. 2008a: 277 ff; DRESEWSKI et al. 2004: 497 f; DRESEWSKI 2004: 21 f; FIFKA 2011: 94 ff). Abgesehen von der PPP erweisen sich diese zuletzt genannten CC-Instrumente als sehr heterogen in ihrem grundsätzlichen Auftreten in der Literatur, in ihrer konkreten Betitelung sowie in ihrer gegenseitigen Abgrenzung.<sup>72</sup> Im *ersten Engagementbericht* aus dem Jahr 2012 wird sich dahingehend um eine Strukturierung bemüht. Hier erfolgt eine Gruppierung von einigen dieser CC-Instrumente zu der Säule ‚Corporate Support‘ (CS). Diese steht neben den Säulen CG und CV, wobei die Einteilung erneut etwas anders gewählt ist als zuvor dargelegt.<sup>73</sup>

Die empirische Relevanz jedes einzelnen CC-Instruments ist schwer einzuschätzen. Denn bei den nationalen Umfragen zum bürgerschaftlichen Engagement der Unternehmen in Deutschland wurden im Regelfall die Unternehmen nur nach ihrem Spendenverhalten und nach ihren CV-Aktivitäten zuzüglich ihrer Finanzierung einer Stiftung sowie nach ihrem Engagement in PPPs gefragt, häufig noch ergänzt um die Möglichkeit einer Angabe ihres sonstigen Engagements. Das Sponsoring und das

---

<sup>72</sup> SCHRADER und WEGNER sprechen z.B. nur von Dialogprojekten mit NGOs bzw. vom Stakeholder Dialogue als CC-Instrument neben dem vorgestellten typischen CC-Instrumentarium (vgl. SCHRADER 2003: 51 f; WEGNER 2004: 139 f).

<sup>73</sup> Als Abgrenzungsmerkmal des CS wird im ersten Engagementbericht die *indirekte* Einflussnahme des Unternehmens über so genannte Mittler wie bspw. Arbeitgeberorganisationen oder gemeinnützige Hilfsorganisationen herangezogen. Demgegenüber ermöglichen das CG und das CV eine *direkte* Einflussnahme. So zählen zum CS neben den Unternehmensstiftungen das Lobbying für soziale Anliegen, bspw. in Form einer Zusammenarbeit mit Arbeitgeberverbänden und öffentlichen Verwaltungen, die Auftragsvergabe an soziale Organisationen in Form einer Kooperation bspw. mit Vereinen, Freiwilligenorganisationen und Wohlfahrtsverbänden sowie das Social Entrepreneurship bzw. die Sozialunternehmung (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 348 f; 356 ff).

Cause-Related Marketing fehlen. Die Geldspende erweist sich hier allerdings als durchweg vorherrschendes Instrument, gefolgt von der Sachspende, von der Nutzungsüberlassung sowie von dem CV, wobei die Angabe einer Reihenfolge der zuletzt genannten Instrumente hier nicht erfolgen soll.<sup>74</sup> Die PPP sowie die Finanzierung einer Stiftung sind denen gegenüber unterrepräsentiert (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 80 ff; FORSA 2005: 10 ff; zu Teilen DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 243 ff, 350 f, 355 f). Die übrigen CC-Instrumente fehlen meistens vollständig.<sup>75</sup>

In der Regel treten die einzelnen CC-Instrumente in der Praxis aber auch nicht isoliert auf, Mischformen sind üblich (vgl. HABISCH/WEGNER 2004: 17; MUTZ/KORFMACHER 2003: 53).<sup>76</sup>

## 2.2. Das Unternehmen im ‚Glanz‘ des Bürgerbegriffs

Die Übertragung des Bürger- bzw. Bürgerschaftsbegriffs auf Unternehmen, also die Deklaration eines Unternehmens als Good (Corporate) Citizen bzw. seine Handlungen als Good CC, sollte nicht unreflektiert erfolgen und damit Legitimationsprobleme ignorieren (vgl. SCHRADER 2003: 124, 140; SCHERER 2006: 136). Denn werden diese Metaphern ernst genommen, so verbirgt sich dahinter nicht nur ein Unternehmensengagement in Form des klassischen CG und des CV, Letzteres in seinem verkürzten Verständnis als ergebnisorientiertes Mitarbeiterengagement (vgl. BESCHORNER/SCHANK 2012: 160),<sup>77</sup> sondern auch das Verständnis von CC als eine „[...] Übernahme ordnungspolitischer Mitverantwortung für die Weiterentwicklung der bestehenden Rahmenordnung“ (SCHRADER 2003: 53; vgl. ähnlich HABISCH 2003: 60;

---

<sup>74</sup> Hierfür ist es notwendig, den Umfang des CV-Konzeptes zu bestimmen. Dies erfolgt allerdings erst in Kapitel 3. Daher wird die empirische Relevanz einzelner CV-Maßnahmen sowie ihre Verflechtung mit dem CC gesondert und ausführlich in Kapitel 3.6. erörtert.

<sup>75</sup> Im Rahmen des ersten Engagementberichts wurde zumindest nach der Intensität der Zusammenarbeit der Unternehmen mit den entsprechenden Akteuren respektive Organisationen, die sich in der Säule CS einen, gefragt, nicht jedoch nach den monetären Größen oder nach einem Verhältnis dieser CC-Instrumente zum restlichen CC-Repertoire. Hierbei konnte aber zumindest festgestellt werden, dass der Auftragsvergabe an soziale Organisationen bzw. dem Social Commissioning im Vergleich zum Lobbying für soziale Anliegen und im Vergleich zur Zusammenarbeit mit Stiftungen eine dominantere Rolle zuteil wird (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 356 ff, 369 f).

<sup>76</sup> DRESEWSKI et al. verwenden dementsprechend den Begriff des ‚Corporate-Citizenship-Mix‘ (vgl. DRESEWSKI et al. 2004: 497), m.E. in Analogie zum Marketing-Mix. Die Enquete-Kommission *Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements* nimmt bspw. nur eine Einteilung nach Ressourcen statt nach konkreten CC-Instrumenten vor, aus der die Differenzierung zwischen Geld, Sachmittel, Wissen und Zeit resultiert (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2002: 226). DRESEWSKI ergänzt diese Einteilung noch um die Ressource ‚Kontakte und Einfluss‘ und ordnet Beispiele der CC-Instrumente den einzelnen Ressourcen zu (vgl. DRESEWSKI 2004: 18).

<sup>77</sup> BESCHORNER/SCHANK differenzieren hier zwischen einem verkürzten ergebnisorientierten CV-Verständnis und einem so genannten impact-generierenden, also einem auf Einfluss und Wirkung bedachten CV (vgl. BESCHORNER/SCHANK 2012: 160). Siehe zum CV später Kap. 3.

BESCHORNER/SCHANK 2012: 159 f, ULRICH 2010: 142). Diese Sichtweise impliziert neben neuen Verantwortungszuschreibungen auch neue aktive Gestaltungsmöglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe für Unternehmen in selbst bestimmten Engagementfeldern und -projekten als Resultat einer sich verändernden Funktionszuschreibung und Aufgabenteilung von Staat, Unternehmen, Non-Profit-Sektor und Bürgern (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 58 f; HEUBERGER 2008: 467 f). Es ist vom wohlfahrtspluralistischen Modell die Rede (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 58). Die Begründungen für diese sich verändernde Funktionszuschreibung und Aufgabenteilung sind mit der zunehmenden Globalisierung verknüpft (vgl. HABISCH 2003: 60; SCHRADER 2003: 71). Den Nationalstaaten wird ein partieller Bedeutungsverlust zugeschrieben, der mit der Problematik defizitärer Staatshaushalte einhergeht, während die Unternehmen sowie die Zivilgesellschaft im Zuge der Globalisierung an Bedeutung gewinnen (vgl. SCHRADER 2003: 71 ff). MATTEN/CRANE gehen sogar soweit, in ihrem erweiterten Verständnis des CC die Unternehmen als Verwalter bürgerschaftlicher Rechte zu interpretieren und sie somit nicht auf der gleichen Ebene wie den privaten Bürger anzusiedeln, sondern ihnen eine staatsähnliche Rolle zuzuschreiben, in der sie u.a. globale Regeln generieren. Diese Konzeption impliziert jedoch Probleme und damit Grenzen. Denn die Unternehmen agieren im Rahmen ihres bürgerschaftlichen Engagements immer auf Basis der eigenen Ermessensspielräume und somit auf freiwilliger Basis. Transparenz, entsprechende Rechenschaftspflichten sowie der generelle verpflichtende Charakter fehlen. Zudem ist zu fragen, inwieweit Unternehmen für diese Rolle überhaupt konzipiert sind (vgl. MATTEN/CRANE 2005: 169 ff; CRANE et al. 2010a: 14 f sowie zu Teilen SCHERER 2006: 135 ff; SCHERER/PALAZZO 2008: 2 f). Dennoch übernehmen sie, teilweise als Reaktion auf den Druck ihrer Stakeholder, immer häufiger diese politische Rolle (vgl. CRANE/MATTEN 2010: 79).

Aber auch aus definitorischen Gründen ist die Anwendung des Bürgerbegriffs auf Unternehmen problematisch. In der wissenschaftlichen Literatur scheint Einigkeit darüber zu herrschen, dass Unternehmen allenfalls als korporative Bürger (vgl. BESCHORNER/SCHANK 2012: 158 f; BAURMANN 2008: 137) oder als kollektive Bürger (vgl. WIELAND 2010: 134 ff; SCHRADER 2003: 105 f) bezeichnet werden dürften, nicht aber

einfach als Bürger.<sup>78</sup> Denn mit dem Status des kollektiven bzw. korporativen Bürgers gehen zwar auch Rechte und Pflichten einher, diese unterscheiden sich jedoch von den Rechten und Pflichten individueller Bürger (vgl. SCHRADER 2003: 104 ff; WIELAND 2010: 134 f; BESCHORNER/SCHANK 2012: 158 ff; BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 57 f). „Bürger ist [...] niemand für sich alleine; zum ‚Mitbürger‘ wird das Unternehmen erst durch die Anerkennung der anderen Bürgerinnen und Bürger und somit durch die Kooperation mit ihnen“ (HABISCH 2003: 59, Herv. i. O.). Dabei geht es um die Forderung, dass Unternehmen nicht nur vom Staat legitime Rechte in Anspruch nehmen, sondern auch freiwillige Verpflichtungen zur Gestaltung des Gemeinwesens eingehen. Gewinnerzielung und Gemeinwohlorientierung sind dabei in Einklang zu bringen. Diese Vorgabe soll sich nicht nur in den der Geschäftstätigkeit nachgelagerten Aktivitäten manifestieren, sondern sie soll die vollständige Geschäftstätigkeit erfassen, so dass die Gewinnerzielung des Unternehmens nicht den gesellschaftlichen Interessen entgegensteht (vgl. BESCHORNER/SCHANK 2012: 159 f). „Wohlverstandene Corporate Citizenship beginnt da, wo die Bereitschaft, etwas gesellschaftlich Sinnvolles und Gutes zu tun, in das Geschäftsmodell des Unternehmens *integriert* wird und an den Kernkompetenzen ansetzt, die seine Stärke im ‚Kerngeschäft‘ ausmachen. [...] Das integrative Moment [...] kommt dann in den Blick, wenn ihr Fokus auf die *Geschäftsintegrität* gerichtet wird, [...] darauf, dass das strategische ‚Geschäftsmodell‘ nicht vom gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstsein abgespalten, sondern selbst noch hinsichtlich seiner Legitimität und Sinnhaftigkeit reflektiert wird“ (ULRICH 2010: 140, Herv. i. O.).<sup>79</sup> Dass diese Sichtweise den eingangs erwähnten Idealzustand charakterisiert, dessen vollständige Einlösung durch die Unternehmen fraglich ist, dürfte m.E. offenkundig sein (vgl. Kap. 2.1.: 57).

### **2.3. Zur Bildung von Sozialkapital durch das CC**

„Das Engagement eines Unternehmens als ‚guter Bürger‘ ist [...] als Investition in Sozialkapital zu verstehen“ (HABISCH/SCHWARZ 2012: 114, Herv. i. O.). Diese Sichtweise, verbunden mit der Deklaration, dass die Bildung von Sozialkapital als übergeordnetes Ziel des CC anzusehen ist und dementsprechend das CC einen

---

<sup>78</sup> Auf einen möglichen Unterschied zwischen einem korporativen und einem kollektiven Bürger geht die herangezogene Literatur nicht ein.

<sup>79</sup> Der Zielvorgabe einer Ethik mit Moral, also eines unternehmerischen Handelns aus Integrität, widmet sich auch THIELEMANN in seinem Konzept verdienter Reputation (vgl. THIELEMANN 2008: 220 ff).

gesellschaftlichen Nutzen generiert, stellt sich als ein ‚typisches deutsches Phänomen‘ heraus, dass sich möglicherweise aufgrund des Bedürfnisses einer einheitlichen theoretischen Begründung für die Anwendung des CC-Konzeptes gebildet hat (vgl. SCHRADER 2003: 99 ff; zu Teilen auch MUTZ/KORFMACHER 2003: 53, 58; KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2002: 196 ff; 228; WIELAND 2010: 132 f). Doch die Logik, dass das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen zu einer Generierung von Sozialkapital zum gesellschaftlichen Nutzen führt, ist m.E. kritisch zu hinterfragen. Ein kurzer, aber differenzierter Blick in die wissenschaftliche Literatur zeigt die Möglichkeiten und Grenzen zur Generierung von Sozialkapital durch die Unternehmen auf.<sup>80</sup> Im Anschluss werden Implikationen für das CC von mir auf Basis von Plausibilitäten abgeleitet.

Der wissenschaftliche Diskurs zum Sozialkapital ist primär soziologisch, politik- sowie wirtschaftswissenschaftlich geprägt. Kritiker des Konzeptes bemängeln die begriffliche Unschärfe sowie die schwierige empirische Nachprüfbarkeit (vgl. HABISCH/MOON 2006: 66 f; HABISCH/SCHWARZ 2012: 115). „[...] social capital is used to explain too many things at the same time – and in the end nothing at all [...]“ (HABISCH/MOON 2006: 67). Von den diversen Vertretern in der Sozialkapitaldebatte werden im Folgenden die Sichtweisen von BOURDIEU und PUTNAM genauer dargelegt.

Der Bildungssoziologe BOURDIEU differenziert drei Arten von Kapital: ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital. Das soziale Kapital ist dabei die „[...] Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten *Beziehungen* gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder, anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der *Zugehörigkeit zu einer Gruppe* beruhen“ (BOURDIEU 1983: 190 f zit. n. BRAUN 2001: 341, Herv. i. O.). Soziales Kapital stellt demzufolge eine *individuelle Ressource* dar, dessen Umfang sowohl von dem Ausmaß des Beziehungsnetzes als auch von dem darin enthaltenen Kapital abhängt. Alle drei Kapitalarten können ineinander umgewandelt werden (vgl. BRAUN 2001: 341 f). PUTNAM hingegen betrachtet soziales Kapital als *kollektives Gut* von Gesellschaften (vgl.

---

<sup>80</sup> Für weiterführende Informationen zum Sozialkapital siehe bei Interesse bspw. die Analysen in BRAUN 2001, WEGNER 2004: 104 ff oder das Buch PUTNAM 2000.

ebd.: 341; SCHRADER 2003: 102). Er nennt drei Elemente, durch die sich für ihn soziales Kapital konstituiert: durch *soziales Vertrauen*, durch das Kooperationen zwischen Individuen erleichtert werden, durch die *Norm generalisierter Reziprozität*, durch die soziale Dilemmata verringert werden, und durch *Netzwerke zivilgesellschaftlichen Engagements*, durch die Reziprozitätsnormen gepflegt werden und Vertrauen generiert wird (vgl. BRAUN 2001: 339). Das Sozialkapital stellt nach dieser Sichtweise den ausschlaggebenden Faktor zur Erklärung der Entwicklungsfähigkeit eines Gemeinwesens sowohl in wirtschaftlicher als auch in politischer Hinsicht dar (vgl. SCHRADER 2003: 100). Oder anders ausgedrückt: „Je größer das Sozialkapital einer Region, desto größer ihr ökonomischer Erfolg und desto leistungsfähiger seine politischen Selbstverwaltungsinstitutionen“ (HABISCH 2003: 27). Die Nutzung von Sozialkapital trägt dabei automatisch zu dessen Mehrung bei (vgl. SCHRADER 2003: 101), wobei sich Sozialkapital immer nur als so genanntes Nebenprodukt sozialer Interaktion entwickelt (vgl. HABISCH/SCHWARZ 2012: 120; BRAUN 2001: 340). Wichtig ist dabei noch hervorzuheben, dass PUTNAM in seinem späteren Werk *Bowling alone* einräumt, dass die Generierung von Sozialkapital auch unsoziale Effekte mit sich bringen kann, bspw. in Form von radikalen Gruppierungen. Zudem unterscheidet er zwischen den Dimensionen *bonding* und *bridging social capital*, also zwischen der Form des zusammenschmiedenden und der des brückenschlagenden Sozialkapitals. Während *bonding social capital* nach innen gerichtet ist und die Exklusivität homogener Gruppen verstärkt, ist das *bridging social capital* durch die grenzenüberwindende Kooperation zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft gekennzeichnet. Als Beispiele für die Entstehung des zusammenschmiedenden Sozialkapitals nennt er ethnische Organisationen oder Country Clubs, als Beispiel für die Entstehung brückenschlagenden Sozialkapitals Bürgerrechtsbewegungen (vgl. PUTNAM 2000: 22).

Bei Betrachtung der bisherigen Ausführungen zum CC ist m.E. die Schlussfolgerung gerechtfertigt, dass eine Bildung von Sozialkapital durch das CC zum gesellschaftlichen Vorteil nicht ohne eine situationsgebundene und differenzierte Betrachtung möglich ist. So bieten CC-Instrumente wie bspw. das CV, die PPP oder das Social Commissioning bzw. die Auftragsvergabe an soziale Organisationen durch ihren sektorübergreifenden Kooperationscharakter plausible Möglichkeiten, Sozialkapital als kollektives Gut von Gesellschaften zu schaffen. Diese Kooperationen würden in

PUTNAMs Logik eine Generierung brückenschlagenden Sozialkapitals ermöglichen, denn sie überwinden soziale oder generationenbezogene Grenzziehungen und verbinden unterschiedliche Menschen miteinander.<sup>81</sup> Wird jedoch die Auswirkung auf das zusammenschmiedende Sozialkapital betrachtet, so kann diese beim CC m.E. sowohl positiv als auch negativ sein. Eine CV-Aktivität, bspw. in Form einer Gruppenaktivität verschiedener Mitarbeiter, die eine Leistung für eine NPO erbringen, könnte plausibel einen positiven Effekt in Form der Erweiterung des Beziehungsnetzwerks der Mitarbeiter untereinander erzeugen. Aus dieser CV-Aktivität könnten aber auch negative Konsequenzen resultieren, wenn die Mitarbeiter die Gruppenaktivität bspw. nicht begrüßen oder dabei negative Erfahrungen mit der NPO sammeln. In diesem Fall könnte durch das CC die Distanz zwischen unterschiedlichen Gesellschaftsschichten vergrößert bzw. die soziale Trennung begünstigt werden.

Ein gesellschaftlicher Nutzen durch das zusammenschmiedende Sozialkapital erweist sich aber selbst im positiven Fall als zumindest unsicher, denn es könnte Menschen gleicher sozialer Lage zusammenschmieden, woraus mitunter negative Folgen resultieren können.<sup>82</sup> Nach PUTNAM können aber auch beide Dimensionen von Sozialkapital in einzelnen Gruppen gemeinsam auftreten (vgl. PUTNAM 2000: 23), was im positiven Fall des vorliegenden Beispiels einer Verbesserung des Beziehungsnetzwerkes sowohl innerhalb der Mitarbeitergruppe als auch zwischen den Mitarbeitern und der NPO entsprechen würde. Im negativen Fall würden die Auswirkungen des zusammenschmiedenden Sozialkapitals denen des brückenschlagenden Sozialkapitals entgegenwirken.

Wird das Sozialkapital als individuelle Ressource für das einzelne Unternehmen betrachtet, so haben CC-Instrumente, wie oben beispielhaft dargestellt, ebenfalls plausibel das Potenzial, Sozialkapital zu generieren. Der positive Effekt auf das Beziehungsnetzwerk der Mitarbeiter würde dann eine Mehrung von Sozialkapital für das Unternehmen bedeuten. Wenn allerdings eine sektorübergreifende Kooperation, vor allem bei Großunternehmen, diesen zu einer verstärkten Machtposition verhilft, dann würde sich zwar auch hier das individuelle Sozialkapital des Unternehmens mehren,

---

<sup>81</sup> Eine ähnliche Argumentationslinie, allerdings auf das gesamte bürgerschaftliche Engagement einer Gesellschaft bezogen, findet sich in KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2002: 34, 197.

<sup>82</sup> Zum zusammenschmiedenden Sozialkapital allgemein und seinen Gefahren vgl. PUTNAM 2000: 22 f; KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2002: 34.

aber gesellschaftlich betrachtet könnte aus dieser Art der Monopolbildung ein negativer wettbewerbspolitischer Effekt resultieren (vgl. zum letzten Punkt SCHRADER 2003: 102 f). Das Interesse der Unternehmen, durch das CC Sozialkapital zu generieren, erweist sich somit als nachvollziehbar, vor allem vor dem Hintergrund der Transferierbarkeit von sozialem in ökonomisches Kapital (vgl. ebd.: 102 f), aber eine Generierung von Sozialkapital durch das CC darf demzufolge nicht mit der Mehrung von Sozialkapital zu einem gesellschaftlichen Nutzen direkt gleichgesetzt werden. Denn es birgt nach BOURDIEU auch die Gefahr der Intensivierung sozialer Ungleichheiten und einer Stärkung von Macht- und Herrschaftsstrukturen (vgl. zu den Gefahren nach BOURDIEU BRAUN 2001: 349).

Somit halte ich abschließend fest, dass, entgegen der häufigen Darstellung in der Literatur des deutschsprachigen Raumes, zur Beantwortung der Frage einer Generierung von Sozialkapital durch das CC sowohl die Sicht auf das Sozialkapital als kollektives Gut als auch die auf das Sozialkapital als individuelle Ressource in die Analyse oder die empirische Untersuchung einzubeziehen sind (vgl. ähnlich SCHRADER 2003: 101 f). Darüber hinaus erweist sich die Prüfung des individuellen CC-Instruments bzw. die individuell durchgeführte Maßnahme als ausschlaggebend. Eine pauschale oder vorschnelle Aussage für das CC ist abzulehnen.

#### **2.4. Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen im Geflecht der gesellschaftlichen Verantwortung – oder umgekehrt?**

Auf der einen Seite sind die CSR und das CC zwei unterschiedliche Konzepte, auf der anderen Seite zeigen die bisherigen Ausführungen viele Analogien, die im Folgenden von mir herausgearbeitet und diskutiert werden. Denn es sind zwar diverse gemeinsame Merkmale vorhanden, diese differieren jedoch häufig in ihrer Bedeutung für das jeweilige Konzept sowie in ihrer Ausgestaltung.

So findet sich die Freiwilligkeit als ein wesentliches Merkmal beider Konzepte (vgl. Kap. 1.1.: 28 f; Kap. 2.1.: 57). Auch die Beziehung zu den Stakeholdern bzw. das aktive Stakeholdermanagement wird im CC thematisiert, bspw. in Form des aktiven Einsatzes für die Zivilgesellschaft oder im Zuge der obligatorischen Verknüpfung des

Unternehmens mit dem Gemeinwesen.<sup>83</sup> Der Bezug zur Ethik konkretisiert sich im bürgerschaftlichen Engagement m.E. in besonderem Maße in dem Idealbild des Unternehmens als guter kollektiver Bürger. Denn für diesen Status wird vom Unternehmen eine Geschäftsintegrität, ein gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein sowie die Übereinstimmung von Gewinnerzielung und Gemeinwohlorientierung gefordert (vgl. Kap. 2.2.: 61 ff).<sup>84</sup> Die Nutzung der Metapher des guten Unternehmensbürgers ist jedoch eindeutig im CC- und nicht im CSR-Konzept gegeben. SCHRADER bezeichnet darüber hinaus das CC ebenfalls als ein Mittel zur Sicherung der unternehmerischen Licence to operate.<sup>85</sup>

In Bezug auf das Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit sind die Analogien geringer (vgl. zur unternehmerischen Nachhaltigkeit Kap. 1.3.: 41 ff). So gibt es zwar eine offensichtliche Überschneidung in Form der Berücksichtigung sowohl sozialer als auch ökologischer Belange im bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen (vgl. die CC-Definition Kap. 2.1.: 58), eine mögliche synonyme Behandlung des CC-Konzeptes mit dem der unternehmerischen Nachhaltigkeit, wie es bei der CSR diskutiert wird, wird allerdings verneint (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 219 f; LOEW et al. 2004: 54, 70; CRANE/MATTEN 2010: 82). Interessanterweise findet sich jedoch der Nachhaltigkeitsbegriff des Öfteren in den Ausführungen zu einer strategischen Projektkonzeption im CC wieder, dabei speziell im Zusammenhang mit der Dauer von CC-Projekten und deren Wirkung. Denn nur durch ein langfristiges bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen und eine entsprechend auf relative Dauer ausgelegte Projektgestaltung werden die Realisierung nachhaltiger gesellschaftlicher Problemlösungen sowie nachhaltiger gesamtgesellschaftlich wirksamer Strukturveränderungen in Aussicht gestellt (vgl. HABISCH et al. 2008: 28; SCHMIDPETER/HABISCH 2008: 49; 52 f; HABISCH/SCHWARZ 2012: 115). In diesem Aufgreifen des

---

<sup>83</sup> vgl. Kap. 2.1.: 58; Kap. 2.2: 61 ff; für die CSR vgl. Kap. 1.1.: 27 ff; Kap. 1.4: 44 ff; vgl. darüber hinaus für die Bedeutung der Stakeholderbeziehungen im CC-Konzept CARROLL 1998; MIRVIS/GOOGINS 2009: 8 f, 16 ff; WADDOCK 2008: 63.

<sup>84</sup> Weitere Hinweise auf eine Verbindung zwischen der Unternehmensethik und dem CC-Ansatz finden sich in CRANE/MATTEN 2010 und in BAURMANN 2008. In CRANE/MATTEN 2010: 73 wird das CC als prominentes Konzept in Rahmen der Debatte um die globale Unternehmensethik deklariert und in BAURMANN 2008:137 heißt es, dass Unternehmen mit moralischen Forderungen zu konfrontieren sind, sofern sie sich als korporative Bürger titulieren.

<sup>85</sup> vgl. SCHRADER 2003: 80 f; zur Licence to operate in der CSR-Debatte vgl. Kap. 1.4.: 46 f; zur Licence to operate bei simultaner Erwähnung beider Konzepte vgl. WIELAND 2010: 136.

Nachhaltigkeitsbegriffs spiegelt sich somit m.E. zumindest die Bezugnahme auf die soziale Nachhaltigkeit wider (vgl. zur sozialen Nachhaltigkeit Kap. 1.3.: 43).

Die CSP und die Corporate Social Responsiveness werden hingegen in der deutschsprachigen CC-Literatur nicht thematisiert (vgl. für die CSR Kap. 1.3.: 39 ff). Im Gegenzug fällt in der CSR-Literatur die Bezugnahme auf die Potenziale des Konzeptes zur Generierung von Sozialkapital eher gering aus (vgl. als eines der wenigen Beispiele HABISCH/MOON 2006).<sup>86</sup>

Wird die Historie des CC-Konzeptes betrachtet, so hat auch dieser Ansatz, wie die CSR, seine Ursprünge in den USA, allerdings zu einem etwas späteren Zeitpunkt, genauer gesagt in den 1980er Jahren (vgl. HABISCH 2003: 42 ff; SCHRADER 2003: 37; LOEW et al. 2004: 50; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 219 ff). Der Weg des CC von den USA über Großbritannien nach Deutschland, mit den Niederlanden und Dänemark als weitere europäische Impulsgeber, ähnelt dem der CSR ebenfalls. In Großbritannien werden die Ursprünge des CC auf den Beginn der 1990er Jahre datiert, was mit der vergleichsweise starken kulturellen USA-Affinität begründet wird. In Deutschland hält die CC-Thematik wie die CSR erst zu Beginn des 21. Jahrhunderts und zudem im europäischen Vergleich erneut sehr verspätet substantiell Einzug (vgl. KORFMACHER/ROBERTS 2003: 134 ff; HABISCH 2003: 46 ff; vgl. zur CSR Kap. 1.2.: 37 f). Die hervorzuhebenden politischen Dokumente zum CC sind dabei interessanterweise eher national statt europäisch geprägt.<sup>87</sup> So wird der Beginn der deutschen CC-Debatte mit dem *Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001* in Zusammenhang gebracht (vgl. MUTZ/KORFMACHER 2003: 7; HABISCH 2003: 48). Es folgt im Jahr 2002 der Bericht der Enquete-Kommission *Zukunft des bürgerschaftlichen*

---

<sup>86</sup> In HABISCH/SCHWARZ 2012 tritt allerdings der m.E. kritische Fall ein, dass die Autoren ihren Aufsatz mit der Überschrift *CSR als Investition in Human- und Sozialkapital* versehen, inhaltlich dann jedoch ausschließlich über das CC sprechen.

<sup>87</sup> Sofern Dokumente auf EU-Ebene in der deutschen CC-Debatte thematisiert werden, so wird Bezug auf die beiden Dokumente der KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN aus den Jahren 2001 und 2002 genommen, die allerdings eigentlich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, also die CSR, thematisieren (vgl. HABISCH 2003: 48; KORFMACHER/ROBERTS 2003: 142). Das CC wird dabei lediglich im Anhang des Grünbuchs kurz definiert (vgl. Kap. 2.1: 58). Additiv wird das geringe Einbringen deutscher Unternehmen und Organisationen in das europäische Netzwerk *CSR-Europe* kritisiert, allerdings zum Zeitpunkt des Jahres 2003 (vgl. HABISCH 2003: 48; KORFMACHER/ROBERTS 2003: 141 f). In den späteren Dokumenten auf EU-Ebene zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen werden sowohl der Terminus CC als auch der des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen nicht mehr namentlich erwähnt (siehe KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2006; EUROPÄISCHE KOMMISSION 2011).

*Engagements*, in dem der CSR und dem CC zusammen ein Kapitel gewidmet wird (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 219 ff). Eine einheitliche und überarbeitete Definition des CC wird im Jahr 2010 sowohl in der *Nationalen Engagementstrategie der Bundesregierung* als auch im Aktionsplan CSR veröffentlicht (vgl. DIE BUNDESREGIERUNG 2010: 4; BMAS 2010: 7 f bzw. vgl. Kap. 2.1.: 58).<sup>88</sup> Aktuellstes Dokument zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen ist der erste Engagementbericht (siehe DEUTSCHER BUNDESTAG 2012). Somit zeigt sich zumindest auch auf europäischer sowie auf deutscher politischer Ebene, dass das CSR- und das CC-Konzept zwar miteinander verwoben sind, aber nicht als Synonyme betrachtet werden.

In einem nächsten Schritt stelle ich den *Business Case for Corporate Citizenship* vor und arbeite Analogien und Differenzen zum Business Case for CSR heraus (vgl. zur CSR Kap. 1.5.: 48 ff). Hierbei ist zuerst einmal festzuhalten, dass in der Fachdebatte selten von einem Business Case for CC gesprochen wird (vgl. als eines der wenigen Beispiele HABISCH 2003: 44), sondern dass das CC per se einen Idealzustand verkörpert, in dem der Business Case, also der unternehmerische Nutzen, und der Social Case, also der gesellschaftliche Nutzen, im Gleichgewicht sind bzw. in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 61 f; NÄHRLICH 2008: 27; HABISCH 2006: 37 ff). „Einen ‚business case‘ bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen kann es demnach nur geben, wenn es auch einen ‚social case‘, einen Nutzen für die Gesellschaft, gibt“ (NÄHRLICH 2008: 27). Diese mit dem Win-Win-Begriff umschriebene Situation stellt sich nicht bei jeder Art von gesellschaftlichem Engagement von Unternehmen ein. Das Sponsoring als Ungleichgewicht zu Gunsten des Unternehmens und das Mäzenatentum als Ungleichgewicht zu Gunsten der Gesellschaft entsprechen nicht einer Win-Win-Situation und damit auch nicht dem Verständnis des CC (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 61 f; NÄHRLICH 2008: 27; HABISCH 2006: 37 ff).<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> In der Nationalen Engagementstrategie der Bundesregierung wird darüber hinaus die Zuordnung beider Konzepte zu unterschiedlichen Bundesministerien thematisiert. So liegt die Zuständigkeit für das CC beim BUNDESMINISTERIUMS FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ), während die CSR der Federführung des BMAS unterliegt (vgl. DIE BUNDESREGIERUNG 2010: 4).

<sup>89</sup> Hier findet sich ein erneuter Hinweis auf die Problematik einer Deklaration des Sponsoring als CC-Instrument (vgl. hierzu Kap. 2.1.: 59 f).

„Corporate Citizenship = gesellschaftlicher und unternehmerischer Nutzen sind im Gleichgewicht und begründen Win-win-Konstellationen“ (BRAUN 2010: 20).

Corporate Citizenship	business case = social case
Mäzenatentum	business case < social case
Sponsoring	business case > social case

Abbildung 8: Das Verhältnis von unternehmerischem und gesellschaftlichem Nutzen (Business Case und Social Case) (vgl. NÄHRLICH 2008: 27; NÄHRLICH 2010b: 603)

Im Vergleich zum Business Case for CSR ist somit festzuhalten, dass die Win-Win-Logik ebenfalls im CC angewandt wird, jedoch differiert konzeptabhängig die Begriffswahl, wenn auch nur verhältnismäßig unwesentlich (vgl. zur Win-Win-Logik allgemein Kap. 0.1.: 6). Der Win-Win-Begriff als Ausdruck eines wechselseitigen Steigerungsverhältnisses statt eines Tradeoffs findet somit auch in der CC-Debatte seine Anwendung (vgl. BECKMANN 2007: 60 ff bzw. für die CSR Kap. 1.5.: 50).

Dabei lässt sich gemäß der Fachliteratur dieser beidseitige Vorteil auf unterschiedlichen so genannten Nutzenhöhen realisieren, die von der zeitlichen Perspektive und von der strategischen Verankerung des Engagements abhängig sind. Je langfristiger und je strategischer das Engagement konzipiert ist, desto größer ist der Nutzen, der sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf unternehmerischer Seite erzielt werden kann (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 63; NÄHRLICH 2008: 30 f). In der Fachliteratur wird dieser Zusammenhang anhand verschiedener Schaubilder illustriert, von denen zwei hier vorgestellt werden (siehe für weitere Schaubilder bspw. SCHMID-PETER/HABISCH 2008: 48; BECKMANN 2007: 66; PORTER/KRAMER 2003: 34, 45):

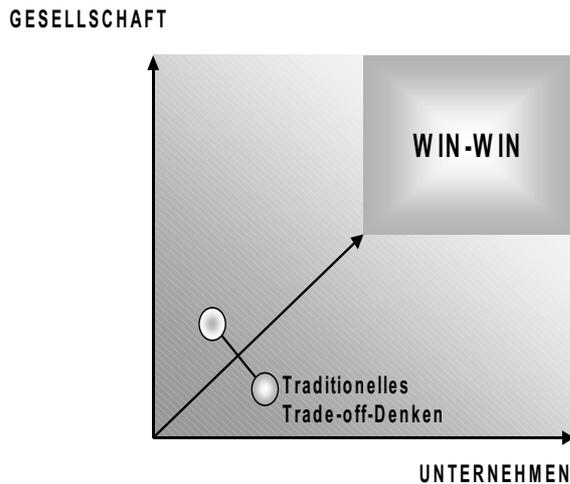


Abbildung 9: CC als Win-Win (vgl. HABISCH 2006: 42; HABISCH 2003: 55)

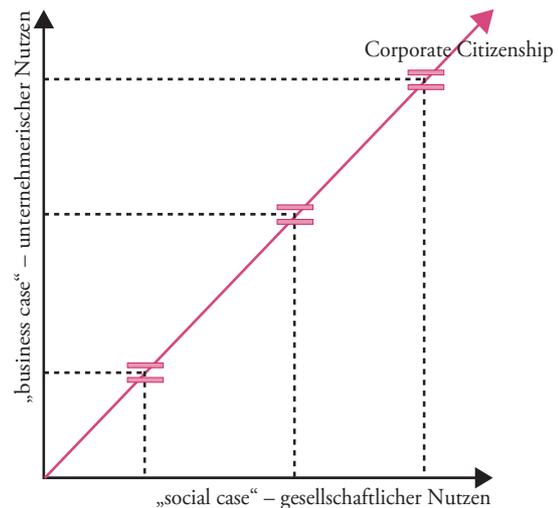


Abbildung 10: Optimierungspotenziale des CC (vgl. NÄHRLICH 2008: 31; (NÄHRLICH 2010b: 609; BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 63; BRAUN 2010: 21)

Um den impliziten Prozesscharakter zu illustrieren, beziehen sich einige deutsche Autoren in diesem Kontext auf die drei Engagementstufen von GOOGINS, über die der US-Amerikaner den Entwicklungsprozess des CC skizziert. Dieser verläuft idealtypisch von wenig strategischen und kurzfristigen Aktivitäten (vor allem Spenden) auf der ersten Stufe über nachhaltige Partnerschaften durch strategisch ausgerichtete Maßnahmen auf der zweiten Stufe bis zu integralen, funktionsübergreifenden und hoch strategischen Citizenship-Programmen, die auf der höchsten Nutzenstufe angesiedelt sind (vgl. GOOGINS 2002: 89 f).<sup>90</sup> Nach der hier dargelegten Auffassung bezieht sich das CC demnach ausschließlich auf das strategisch initiierte, auf Win-Win-Situationen programmierte und damit auch nahe am Kerngeschäft ausgerichtete Engagement von Unternehmen (vgl. POLTERAUER 2008: 152 f; HABISCH et al. 2008:

<sup>90</sup> Zur direkten Bezugnahme auf diese drei Stufen von GOOGINS in der deutschsprachigen Fachliteratur vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 63 f; BRAUN 2010: 21 f, zur indirekten Bezugnahme vgl. SCHMIDPETER/HABISCH 2008: 48 ff; HABISCH 2003: 80 ff. Dabei scheinen sich diese Autoren nicht ganz einig darüber zu sein, wie die zweite und die dritte Stufe voneinander abzugrenzen sind. Denn BRAUN/BACKHAUS-MAUL führen als Charakteristikum der dritten Stufe die langfristigen managementgestützten Partnerschaften auf, während SCHMIDPETER/HABISCH diese Partnerschaften der zweiten Stufe zuordnen. Ihre dritte Stufe, als Bürger bezeichnet, bezieht sich auf mögliche gesamtgesellschaftliche Strukturveränderungen, die durch das CC hervorgerufen werden können, wodurch sich hier m.E. wieder der Kreis zur Metapher des guten Unternehmensbürgers schließt (vgl. Kap. 2.2.: 61 ff). In einer späteren Publikation differenzieren MIRVIS/GOOGINS mittlerweile zwischen fünf Stufen des CC (vgl. MIRVIS/GOOGINS 2006), die ebenfalls ihren Weg in die deutschsprachige Fachliteratur gefunden haben (siehe MIRVIS/GOOGINS 2009: 8 f).

4 f, 8 ff; BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 62, 68 f; HABISCH 2003: 51 ff). POLTERAUER bringt in diesem Zusammenhang eine weitere CC-Definition in die wissenschaftliche Debatte ein, in der sie das CC als das „[...] *gemeinnützige, kontinuierliche* Engagement [...], das *freiwillig* erbracht wird, *über den engen Unternehmenszweck hinausgeht*, aber – und das ist ein entscheidender Punkt – *in Bezug zur Unternehmenstätigkeit* steht“ (POLTERAUER 2008: 152, Herv. i. O.) bezeichnet.<sup>91</sup>

SCHMIDPETER/HABISCH präzisieren die strategische Projektkonzeption im CC mit Hilfe von vier so genannten Erfolgskriterien, im Detail mit dem Kriterium der Zusammenarbeit, dem der Dauerhaftigkeit, dem der Wirkung und dem der Kompetenz. Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen sollte sich demnach aus Projekten zusammensetzen, die mittel- bis langfristig angelegt sind, die einen Beitrag zu konkreten gesellschaftlichen Problemlösungen leisten und dabei nicht in gleicher Form auf dem Markt erhältlich wären sowie aus Projekten, die eine Nähe zu den Kernkompetenzen des Unternehmens aufweisen, sei es über das eigene Produkt- und Dienstleistungsportfolio, das Informations- und Ressourcenpotenzial oder über das Kompetenzprofil der Mitarbeiter. Speziell das Kriterium der Kompetenz gewährleiste Effizienz und Effektivität im Engagement. Das letzte Kriterium, das der Zusammenarbeit, bezieht sich sowohl auf die externen Partner, mit denen die bereichsübergreifenden Projekte konzipiert und umgesetzt werden als auch auf die eigenen Mitarbeiter, die in diese Projekte eingebunden werden sollen (vgl. SCHMIDPETER/HABISCH 2008: 51 ff; HABISCH2003: 92 ff; SCHÖNEBORN 2011: 548).<sup>92</sup>

Mit diesen Ausführungen sind einerseits ausreichend Parallelen zum Business Case for CSR ersichtlich geworden, sei es bspw. in Bezug auf den Strategiefokus sowie in Bezug auf die Win-Win-Logik. Andererseits offenbaren sich aber auch Unterschiede,

---

<sup>91</sup> Somit ist spätestens jetzt die weite Definition der KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN kritisch zu hinterfragen (vgl. Kap. 2.1.: 58). In den übrigen Definitionen trägt m.E. bereits die Verwendung des Bürgerbegriffs zu einem qualitativen Anspruch an das CC bei, sofern diese Metapher entsprechend des dahinterstehenden Bedeutungszusammenhanges erfasst wird. Denn dann bedingt der Status des korporativen bzw. kollektiven Bürgers bereits u.a. die Integration gesellschaftlicher Belange in das Geschäftsmodell sowie die Bereitschaft zur Nutzung der eigenen Kernkompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen (vgl. Kap. 2.2.: 63).

<sup>92</sup> Für weitere Ausführungen zur strategischen Ausrichtung des CC und zum Win-Win siehe bei Interesse HABISCH et al. 2008; SCHMIDPETER/HABISCH 2008; HABISCH/SCHMIDPETER 2008. Dabei will ich noch einmal betonen, dass das CC in der hier proklamierten Form einen Idealzustand verkörpert (vgl. Kap. 2.1.: 57).

wenn bspw. an die Bedeutung der Partnerschaften für das CC oder an die Argumentation über verschiedene Nutzenhöhen gedacht wird. „Wer nicht in Rechnung stellt, dass sich unternehmerisches Bürgerengagement auch im Kontext wettbewerbsintensiver Marktwirtschaft inklusive der entsprechenden Handlungszwänge für Unternehmen bewähren muss, der ist von vorne herein nicht dazu in der Lage, seinen Gegenstand angemessen zu erfassen“ (HABISCH/SCHMIDPETER 2008: 57; HABISCH 2003: 60). Mit diesem Zitat finden sich im CC-Kontext abschließend auch Parallelen zum Anspruch einer Kompatibilisierung von Gewinn und Moral in der CSR-Debatte (vgl. Kap. 1.4.: 46 f).<sup>93</sup>

Auf eine vertiefende Auseinandersetzung mit den diversen proklamierten Nutzenpotenzialen des CC wird in Anbetracht des Ziels meiner Arbeit verzichtet. Der Blick in die Fachliteratur zeigt allerdings sehr starke Analogien zu der Auflistung der möglichen Nutzen durch die CSR auf (vgl. zur CSR Kap. 1.5.: 51 ff). So finden sich die positiven Wirkungen auf die Mitarbeiterbindung, die -zufriedenheit sowie auf deren Kompetenzen, auf die Kundenbindung und Neukundengewinnung, auf das Kerngeschäft, den Reputationsaufbau, die Absatzeffekte u.a. wieder (vgl. HABISCH et al. 2008: 13 ff; SCHRADER 2003: 78 ff; DRESEWKI et al. 2004: 498 ff).<sup>94</sup> Auch ein möglicher positiver Return on Investment (RoI), hier mit ‚RoI von CC‘ beschrieben, wird thematisiert (vgl. HABISCH et al. 2008: 22 ff), der m.E. mit einem monetären Überschuss gleichgesetzt werden kann.<sup>95</sup>

Für das CC kann somit konstatiert werden, dass der Nutzen für das Unternehmen wie bei der CSR im Endeffekt in einem monetären Überschuss gesehen wird, für dessen Bestimmung der betriebswirtschaftliche Aufwand für das bürgerschaftliche Engagement dem Ertrag gegenübergestellt wird (vgl. zur CSR Kap. 1.5.: 49). Bei der Konkretisierung der einzelnen Nutzen, die gemäß der vorgestellten Sichtweise zu

---

<sup>93</sup> Den Standpunkt einer Kompatibilisierung von Gewinn und Moral ordnen BRAUN/BACKHAUS-MAUL den so genannten ausgleichenden Grundpositionen zu, während Vertreter liberaler Grundpositionen mit der Logik von FRIEDMAN argumentieren. Im Gegensatz dazu fordern Vertreter domestizierender Grundpositionen die freiwillige Selbstbegrenzung der Gewinnmaximierung, was einer überproportionalen Betonung ethischer Belange im CC gleichkommt (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 60 f).

<sup>94</sup> Die Nutzung des Wirkungsbegriffs im Rahmen dieser Aufstellung ändert in Analogie zu den Ausführungen in Kapitel 1.5.: 54 erneut nichts am Nutzencharakter der Effekte.

<sup>95</sup> HABISCH et al. verstehen unter dem RoI von CC einen positiven Wert, der sich aus dem Verhältnis der Kosten zum monetären Nutzen des CC ergibt (vgl. HABISCH et al. 2008: 22 f). Folglich genügt es an dieser Stelle für das Ziel dieser Arbeit, den RoI mit ‚Gewinn‘ gleichzusetzen (vgl. zur Definition von Gewinn Kap. 0.2.: 12).

diesem monetären Überschuss in irgendeiner Form beitragen sollen, geschieht dies in Analogie zur CSR erneut nicht (vgl. zur CSR Kap. 1.5.: 54).

Der gesellschaftliche Nutzen, obwohl in der Theorie als gleichgewichtig mit dem unternehmerischen Nutzen dargestellt, erweist sich häufig als erstaunlich unterrepräsentiert, ähnlich wie bei den Ausführungen zum Business Case for CSR, selbst wenn mit dem Social Case nicht der gesellschaftliche Nutzen ‚als Ganzes‘ angesprochen wird, sondern der Nutzen für den beteiligten Partner, also für die NPO (vgl. hierzu auch LANG/DRESEWSKI 2010: 403 f). Dies könnte m.E. u.a. der normativen Grundhaltung geschuldet sein, aus der die Intention resultiert, die Unternehmen zu bürgerschaftlichem Engagement zu motivieren. Ein weiteres Argument könnte lauten, dass der gesellschaftliche Nutzen implizit in dieser Darstellung enthalten sei, wenn sich Unternehmen bspw. an dem Aufgreifen gesellschaftlicher Herausforderungen beteiligen oder Sozialkapital durch Partnerschaften zum vermeintlich gesellschaftlichen Nutzen generiert wird. Eine verhältnismäßig detaillierte Aufstellung zum potenziellen Nutzen für die beteiligte NPO findet sich bspw. bei DRESEWSKI. Er gliedert die möglichen Nutzen in die Kategorien *Ressourcen* (Finanzmittel, Know-how, Dienstleistungen, Kontakte, u.a.), *Öffentlichkeitsarbeit* (Profilierung, Zugang zu wichtigen Austauschpartnern, u.a.), *Organisationsentwicklung* (Professionalisierung, Personalentwicklung durch Kompetenzerwerb, u.a.) sowie *Projekte und Angebote* (Absicherung von Projekten, neue Angebote für Adressaten der Organisation, u.a.) (vgl. DRESEWSKI 2004: 42).<sup>96</sup>

Äquivalent zum Business Case for CSR gibt es aber auch kritische Stimmen zur inflationären Nutzenaufzählung im CC (vgl. bspw. SCHRADER 2003: 78 ff, 111 ff; HABISCH et al. 2008: 13 f; BRAUN 2007: 187 f). BRAUN rügt dabei bspw. das übermittelte Verständnis von Win-Win in der nichtwissenschaftlichen Literatur dahingehend, dass seiner Meinung nach die Differenz zwischen Unternehmen und Organisationen im Dritten Sektor zu groß sei, um von problemlos zu realisierenden Partnerschaften mit einem Win-Win zu sprechen (vgl. BRAUN 2007: 187 f). Zur unreflektierten inflationären Nutzenproklamation könnten m.E. auch die Probleme der Wirkungsmessung bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen beitragen (vgl. zur

---

<sup>96</sup> Weitere Fachliteratur, die sich mit dem Nutzen der NPO auseinandersetzt, ist bspw. LANG/DRESEWSKI 2010: 407 ff und LANG 2010: 35 ff.

Aktualität der Messproblematik HABISCH et al. 2008: 22 ff; NÄHRLICH 2010a: 253; SCHRADER 2003: 79 f; DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 380 ff).<sup>97</sup>

Abschließend will ich nun der Frage nachgehen, in welchem Verhältnis das CC und die CSR zueinander stehen. So ist es nicht so einfach, wie es möglicherweise vordergründig erscheint, beide Konzepte über den Verantwortungs- und den Engagementbegriff voneinander abzugrenzen. Mit Blick auf die einzelnen CC-Instrumente könnte dies plausibel sein, aber in der Diskussion über den guten Unternehmensbürger wird die Übernahme von Mitverantwortung vom Unternehmen gefordert, und auch die Begründungen für diese zunehmende Verantwortungszuschreibung in Gestalt veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ähneln denen bei der CSR (vgl. Kap. 2.2: 61 ff; Kap. 1.4: 44 ff). Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass selbst in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Deutungen diskutiert werden, ohne dass ein abschließender Konsens erlangt worden ist.

So differenzieren britische Wissenschaftler zwischen dem ‚limited‘, dem ‚equivalent‘ und dem ‚extended‘ view, also zwischen dem eingeschränkten, dem gleichwertigen und dem erweiterten Begriff des CC (vgl. MATTEN et al. 2003: 112 ff; MATTEN/CRANE 2005: 168 ff; CRANE/MATTEN 2010: 73 ff).<sup>98</sup> Die eingeschränkte Sichtweise setzen sie mit der vierten Kategorie der CSR-Pyramide nach CARROLL gleich (vgl. zur CSR-Pyramide Kap. 1.2.: 34 ff). Dementsprechend korrespondiert das CC mit den freiwilligen Aktivitäten der Unternehmen im sozialen Bereich und mit den philanthropischen Zuwendungen.<sup>99</sup> Mit der gleichwertigen Sichtweise thematisieren sie die synonyme Behandlung des CSR- und des CC-Konzeptes mit erneuter Bezugnahme auf

---

<sup>97</sup> Ein Leitfaden für die praktische Wirkungsmessung bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen ist von der BERTELSMANN STIFTUNG veröffentlicht worden. In Anlehnung an das Modell der London Benchmark Group wird hier eine Systematisierung des Aufwandes, der Ergebnisse und der Wirkungen von CC-Maßnahmen anhand der Kategorien ‚input‘, ‚output‘, ‚outcome‘ und ‚impact‘ (iooi) vorgeschlagen. Dabei handelt es sich ausdrücklich um ein Instrument für die Praxis. Monetären sowie nicht-monetären Inputfaktoren werden Werte beigemessen und dabei nicht nur deren kurzfristige und unmittelbare Wirkungen ins Kalkül gezogen, sondern es wird auch ihr mittel- bis langfristiger Einfluss auf die Gesellschaft betrachtet (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG o.J.).

<sup>98</sup> Diese Differenzierung hat auch Einzug in die deutschsprachige CC-Literatur gehalten bzw. die Ausführungen zu diesen drei Begriffen des CC wurden ins Deutsche übersetzt (vgl. CRANE et al. 2010a: 8 ff; CRANE et al. 2010b: 67 ff).

<sup>99</sup> MATTEN/CRANE fragen dann allerdings nach einer Rechtfertigung für die Einführung des CC-Begriffs (vgl. MATTEN/CRANE 2005: 168).

CARROLL.<sup>100</sup> Diese Vorgehensweise untergräbt jedoch die Legitimation neuer Begrifflichkeiten in der Verantwortungs- und Engagementdebatte, sie ruft Skepsis hervor und sorgt für eine Verunsicherung in der definitorischen Abgrenzung (vgl. BESCHORNER/SCHANK 2012: 155 f; MATTEN/CRANE 2005: 168 f). Den britischen Wissenschaftlern zufolge legitimiert ausschließlich die erweiterte Sichtweise das CC-Konzept, denn hier wird der Fokus auf den Bürgerschaftsbegriff gerichtet (vgl. Kap. 2.2.: 61 ff). Dadurch wird eine Verantwortung thematisiert, die jenseits der CSR verortet ist. Allerdings sind sich die Autoren darüber bewusst, dass diese Sichtweise eine hohe Diskrepanz zum typischen und speziell zum praxisnahen Verständnis des CC aufweist (vgl. MATTEN et al. 2003: 113 ff, 117; MATTEN/CRANE 2005: 168 ff; CRANE/MATTEN 2010: 76 ff). Die Zuweisung des Status eines kollektiven Bürgers an Unternehmen mit den damit einhergehenden Implikationen erweist sich somit als das ausschlaggebende Moment, um das CC als das umfassendere Konzept im Vergleich zur CSR zu konstatieren (vgl. WIELAND 2010: 134 f).<sup>101</sup>

In der internationalen sowie deutschen wissenschaftlichen Debatte finden sich somit auch Anhänger der Darstellung des CC als das der CSR übergeordnete Konzept, jedoch zeigen sowohl die Praxis, die Politik, als auch etliche Publikationen in Deutschland einen anderen Diskurs. In Praxis und Politik wird das CC prinzipiell in Form des eingeschränkten Begriffs thematisiert, also als klassische Verknüpfung des

---

<sup>100</sup> Denn CARROLL übertrug 1998 in seiner Publikation *The Four Faces of Corporate Citizenship* seine früheren vier Kategorien der Verantwortung deckungsgleich auf das CC und ersetzte somit den CSR durch den CC-Begriff (vgl. CARROLL 1998), obwohl er 1991 noch ausschließlich die vierte Kategorie gesellschaftlicher Verantwortung mit dem Verständnis eines Good Corporate Citizen gleichsetzte (vgl. Kap. 1.2.: 35 f). Einige Autoren folgten seinem Beispiel, weshalb der equivalent view auch als ‚rebranding CSR‘ titulierte wird (vgl. MATTEN et al. 2003: 112 f; MATTEN/CRANE 2005: 168 f).

<sup>101</sup> Im Vergleich zu diesen Ausführungen nehmen BRAUN/BACKHAUS-MAUL eine idealtypische Differenzierung zwischen der CSR und dem CC über den jeweiligen Referenzrahmen vor, allerdings ebenfalls mit Bezug auf die Citizenship-Metapher. Für die CSR nutzen sie als Referenzrahmen die betriebliche Binnenwelt mit ihren wirtschaftlichen Entscheidungen und Prozessen, während sie für das CC die wirtschaftliche Dimension als gegeben annehmen und davon losgelöst die Außenwelt als Referenzrahmen für erweiterte gesellschaftliche Mitgestaltungsmöglichkeiten heranziehen (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 58 ff; BACKHAUS-MAUL/BRAUN 2010: 306 ff; BACKHAUS-MAUL et al. 2010: 23 f).

Unternehmens mit dem Gemeinwesen, und somit in der Begriffssystematik als Teil der CSR.<sup>102</sup>

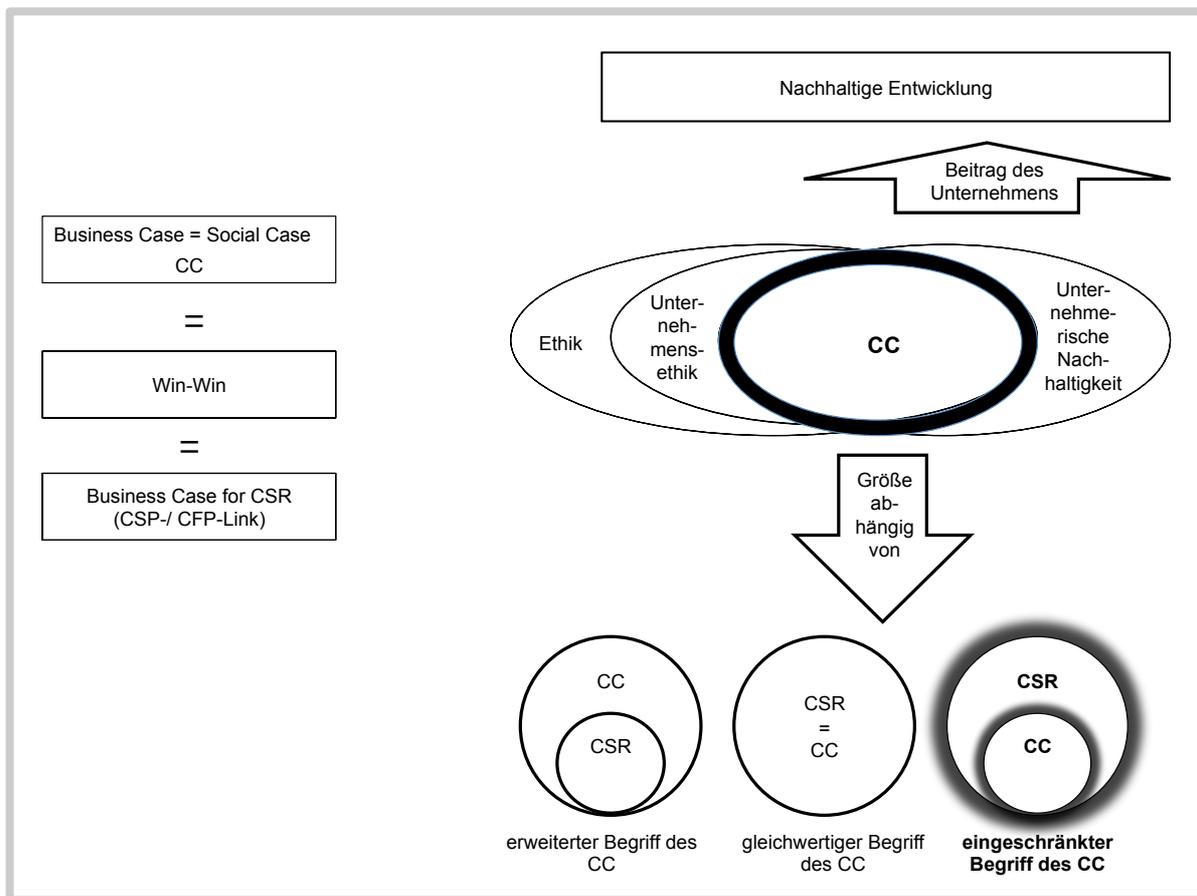


Abbildung 11: Zusammenfassung CC-Konzept (eigene Darstellung)

Die vorliegende Abbildung fasst noch einmal die Verknüpfung des CC mit den weiteren vorgestellten Konzepten zusammen. Die Systematik entspricht der in Abbildung 7 (vgl. Kap. 1.5.: 55). Es ist nur hinzuzufügen, dass die Schnittmenge, die das CC mit den übrigen Konzepten aufweist, von der gewählten Betrachtungsweise

<sup>102</sup> vgl. SCHRADER 2003: 38 f; LOEW et al. 2004: 54 f, 71 f; HANSEN/SCHRADER 2005: 376; BASSEN et al. 2005: 234 f; SCHNEIDER 2012: 28 ff; als Praxisbeispiele vgl. SIEMENS AG 2012: 3, 76 f sowie LANXESS AG 2013: 62 ff. Sofern in den deutschen politischen Dokumenten explizit auf den Zusammenhang zwischen der CSR und dem CC Bezug genommen wird, kristallisiert sich das CC als ein Teil der CSR heraus (vgl. bspw. DIE BUNDESREGIERUNG 2005: 127). Die häufig zitierte Darstellung der CSR als ‚Dach des CC‘ aus dem Bericht der Enquete-Kommission *Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements* aus dem Jahr 2002 (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 220) ist bis heute meinen Recherchen zufolge nicht explizit revidiert worden. Im ersten Engagementbericht aus dem Jahr 2012 wird nur aus pragmatischen Gründen einheitlich von bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen gesprochen, um der Problematik einer Einteilung in die CSR und das CC bzw. einer gegenseitigen Abgrenzung zu entgehen (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 42 f). Zur häufig zitierten Darstellung der CSR als Dach des CC vgl. bspw. LOEW et al. 2004: 52 f; MUTZ/KORFMACHER 2003 51; RUDOLPH 2004: 91 f; SCHÖNEBORN 2011: 540.

abhängt. Der eingeschränkte Begriff des CC ist hier hervorgehoben, da dieser, wie soeben erwähnt, der vorherrschenden Sichtweise auf dieses Konzept in Politik und Praxis in Deutschland entspricht.

Nach einer Lösung für das Problem der vermeintlich korrekten Begriffssystematik zwischen der CSR und dem CC kann ich in meiner Arbeit nicht suchen. Jedoch verhilfen die Ausführungen zu den unterschiedlichen Betrachtungsweisen meiner Meinung nach zu der Erkenntnis, dass das CC nicht vorschnell in der Größenordnung des eingeschränkten Begriffs zu verorten ist, sobald seine konzeptionelle Profundität erfasst wird.

## **2.5 Kritische Reflexionen über das CC**

Auch zum CC-Konzept gibt es kritische Stimmen, die ausschnittsweise aufgeführt werden sollen. So sieht HEIDBRINK die Abneigung gegen alles Ökonomische in der deutschen Geschichte verwurzelt. „Wo Moral aus ökonomischen Gründen befolgt wird, ist sie keine mehr“ (HEIDBRINK 2008: 3) lautet der Vorwurf, den er allerdings so nicht teilt (vgl. ebd.: 3, 6). SCHRADER hinterfragt die genuine Gemeinwohlorientierung und die Kompetenz von Unternehmen bei der Auswahl und Durchführung ihrer CC-Aktivitäten, zudem weist er auf Demokratie- und Transparenzdefizite sowie auf die Gefahr der Substitution staatlicher Aktivität hin. So kritisiert er u.a. die Selektion der CC-Aktivitäten auf Basis ihres populären und öffentlichkeitswirksamen Charakters anstelle anhand der Dringlich- und Bedürftigkeit des Engagements und hinterfragt die demokratische Legitimation für die Substitution staatlicher Aktivität durch Unternehmen (vgl. SCHRADER 2003: 111 ff).

Kritische Stimmen zur inflationären Nutzenproklamation sind bereits im entsprechenden Kapitel aufgeführt worden (vgl. Kap. 2.4.: 75 f), des Weiteren finden sich in der herangezogenen Literatur auch kritische Äußerungen zur unreflektierten Übertragung von Konzepten wie dem des CC und seinen konkreten Aktivitäten auf deutsche Verhältnisse, da sie vor einem anderen soziokulturellen und gesellschaftspolitischen Hintergrund entwickelt, durchgeführt und mitunter auch evaluiert wurden. Dabei geht es nicht nur um kulturelle Unterschiede zwischen den USA und Deutschland, die einen unmittelbaren Transfer der Erkenntnisse vereiteln, sondern auch um kultur- und gesellschaftsgeprägte Differenzen zwischen dem Verständnis von

bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen in anderen europäischen Ländern wie bspw. in Großbritannien oder in den Niederlanden und dem so genannten deutschen Weg zum bürgerschaftlichen Engagement (vgl. RUDOLPH 2004: 38, 89 ff; HEUBERGER et al. 2004: 1, 8; BRAUN 2009: 11; FIFKA 2011: 7 f, 341 ff; BACKHAUS-MAUL 2008: 486 f, 490 ff). Diese Kritik trifft auch auf die CSR zu (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 383; LENSSEN/VOROBAY 2005; zum kulturellen Hintergrund vgl. Kap. 1.2.: 33 f, 37 f).

Somit ist nun neben dem CSR-Konzept auch das CC-Konzept differenziert vorgestellt und in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen verortet worden, so dass im Folgenden auf diesem Fundus die Einführung und Verortung des CV-Konzeptes aufbauen kann.

### **3. Das betriebliche Freiwilligenengagement - oder auch das Corporate Volunteering (CV)**

Meine Begründung für die späte Einführung des CV-Konzeptes in diese Arbeit habe ich bereits in der Einleitung gegeben (vgl. Kap. 0.2.: 10 f, 14). Nach der ausführlichen Begriffsbestimmung sowie der Darlegung der konzeptionellen Merkmale des CV stelle ich in Kapitel 3.2. die einzelnen diesem Konzept zuzuordnenden Aktivitäten vor und überführe sie in eine neue Systematisierung, die für den weiteren Verlauf meiner Arbeit wesentlich ist. In Kapitel 3.3. widme ich mich in Analogie zur Vorgehensweise beim CC der Verortung des betrieblichen Freiwilligenengagements innerhalb der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In Kapitel 3.4. wird die Nutzenlogik des CV-Konzeptes umfangreich von mir dargelegt, wie sie in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes ohne Informationen zu einem empirischen Beleg angewendet wird. Darüber hinaus systematisiere ich die Nutzen gemäß der Win-Win-Logik. Hieran schließen sich in Kapitel 3.5. die Vorstellung der Betriebspädagogik und ihrer Bezugspunkte zum CV, die Einführung des Kompetenzbegriffs sowie die des Erfahrungslernens an. Dabei erfolgt von mir eine erste kritische Hinterfragung der antizipierten Nutzen des CV sowie der Win-Win-Logik, die aus der Theorie heraus begründet wird. In Kapitel 3.6. werden Ergebnisse zum CV aus einzelnen Unternehmensumfragen in Deutschland von mir präsentiert, die die Verwobenheit der Konzepte untereinander erneut offensichtlich werden lassen und darüber hinaus teilweise gravierende Unterschiede zwischen Theorie und

Praxis aufzeigen. Mit dem Kapitel 3.7. schließe ich sowohl die Einführung des CV-Konzeptes als auch den Block B, der dann das Ziel erfüllt hat, eine konzeptionelle Basis für die anschließende Analyse der empirischen Studien zu den Wirkungen des CV zu schaffen.

### **3.1. Begriffsbestimmung und konzeptionelle Merkmale**

Die Problematik des Bedeutungs- und Begriffpluralismus, ergänzt um die Schwierigkeit einer einheitlichen Übersetzung, lassen sich uneingeschränkt von der CSR sowie von dem CC auf das CV-Konzept übertragen, m.E. sogar in verschärfter Form. So finden sich in der deutschsprachigen CV-Literatur die Übersetzungen „Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement“ (DRESEWSKI et al. 2004: 497; DRESEWSKI 2004: 21), „das freiwillige Handeln einer Körperschaft“ (SCHÖFFMANN 2008: 354), „betriebliche Freiwilligenprogramme“ (HABISCH 2003: 67; 126), „das betriebliche Freiwilligenengagement“ (ebd.: 126) oder ‚unternehmensgestütztes Mitarbeiterengagement‘ (vgl. MUTZ 2008: 241). In Anlehnung an WEHNER et al., die sich mit Blick auf eine adäquate Übersetzung des CV auf die beiden Begriffskomponenten ‚Corporate‘, also ins Unternehmen integriert bzw. betrieblich gefördert, und ‚Volunteering‘, also Freiwilligenarbeit bzw. freigemeinnütziges Engagement, beziehen (vgl. WEHNER et al. 2008: 353 f), wird in der vorliegenden Arbeit die Übersetzung des CV mit *betriebliches Freiwilligenengagement* favorisiert, um u.a. die Nähe zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen über die Begriffswahl kenntlich zu machen.<sup>103</sup> Eine allgemeingültige deutsche Übersetzung des CV gibt es demnach nicht (vgl. MUTZ 2008: 241), so dass in der Fachliteratur mit der englischen Bezeichnung vorliebig genommen wird (vgl. FIFKA 2011: 109).<sup>104</sup>

Dass der Fokus bei vielen Übersetzungen auf den Arbeitnehmern bzw. auf den Mitarbeitern liegt, könnte m.E. u.a. dem Umstand geschuldet sein, dass sich in der internationalen CV-Debatte viele dem CV ähnliche Termini finden, die vorwiegend als Synonyme zum CV betrachtet werden und dabei häufig bereits im Wortlaut den

---

<sup>103</sup> In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe ‚Betrieb‘ und ‚Unternehmen‘ als Synonyme verwendet. Beide bezeichnen eine „[...] fremdbedarfsdeckende wirtschaftliche Einheit“ (EISENFÜHR 2000: 1). Von einer Über- oder Unterordnung, wie sie zuweilen in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur zu finden ist, wird abgesehen (vgl. zu den verschiedenen Abgrenzungsmöglichkeiten ebd.:1).

<sup>104</sup> Ein anderes Bild zeichnet sich hingegen bei Unternehmensumfragen ab. Hier ist der CV-Begriff häufig unbekannt (vgl. RICHTER/SCHÖFFMANN 2003: 50; GENTILE 2009: 81 f; siehe später Kap. 3.6).

Arbeitnehmer im Blick haben, so vor allem der Begriff des *Employee Volunteering* (EV) (vgl. bspw. LEE 2011: 163; MUTHURI et al. 2006: I; MUTHURI et al. 2009: 75; LUKKA 2000: 1, 4; VAN DER VOORT et al. 2009: 313), aber auch der des *Employee Volunteerism* (vgl. bspw. PELOZA/HASSAY 2006: 357 f; LBG ASSOCIATES 2005: 5) oder der des *Employee Community Involvement* (ECI) (vgl. bspw. LUKKA 2000: 4; TUFFREY 1995: 11; TUFFREY 1998: 2; HALLEY 1999: 1). Weitere prinzipiell als Synonyme zum CV zu behandelnde Termini sind der *Workplace Volunteerism* und der *Corporate Volunteerism* (vgl. bspw. LBG ASSOCIATES 2005: 5) sowie das *Employer-Supported Volunteering* (ESV) (vgl. bspw. LEE 2011: 162; BOOTH et al. 2009: 227, 229; LUKKA 2000: 4), wobei diese Auflistung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.<sup>105</sup> Dabei wird der Standpunkt der prinzipiellen Austauschbarkeit der Begriffe untereinander sowohl in der deutschsprachigen als auch in der internationalen CV-Literatur nicht uneingeschränkt vertreten. So weisen einige Autoren, wenn auch nur vereinzelt, zwar auf feine, aber dennoch auf wichtige Nuancen einzelner Termini hin, die eine vorschnelle und vor allem vollständig synonyme Betrachtung aller erwähnten Begriffe m.E. zurecht in Frage stellen.<sup>106</sup> Der Begriffspluralismus im Kontext des CV bezieht sich somit weniger auf die Abgrenzungsunschärfen zu anderen Konzepten, ausgenommen der Abgrenzung zum CC-Konzept (siehe im Folgenden Kap. 3.3.), sondern eher auf die unübersichtliche Ansammlung englischer Termini. Die Tatsache,

---

<sup>105</sup> Zuweilen findet sich bspw. noch der Zusatz des ‚Programms‘, speziell in der englischsprachigen Literatur. So betiteln WILD und PETERSEN ihre Publikationen mit *Corporate Volunteer Programs* (vgl. WILD 1993; PETERSEN 2004), TSCHIRHART/ST. CLAIR mit *Employee Volunteer Programs* (vgl. TSCHIRHART/ST. CLAIR 2008), und PELOZA/HASSAY sprechen in ihrem Artikel u.a. über *workplace volunteer programs* (vgl. PELOZA/HASSAY 2006: 358).

<sup>106</sup> Folgende Autoren sprechen sich für eine synonyme Behandlung nachfolgender Termini aus: MUTHURI et al. für das CV, das EV, den Corporate Volunteerism, das ECI und das ESV (vgl. MUTHURI et al. 2006: II); LBG ASSOCIATES für den Corporate/Employee/Workplace Volunteerism (vgl. LBG ASSOCIATES 2005: 5); BOCCALANDRO und LEE für das CV, das EV und das ESV (vgl. BOCCALANDRO 2010: 5; LEE 2011: 163); KOCH und BLOHM für das CV und das EV (vgl. KOCH 2011: 27; BLOHM 2010: 104); GENTILE für das CV, das EV, das ECI und den Corporate/Employee Volunteerism (vgl. GENTILE 2012: 56); FIFKA für das CV, das EV, das ECI und den Corporate Volunteerism (vgl. FIFKA 2011: 109) sowie BRAUN/BACKHAUS-MAUL für das EV, das ECI und das Workplace Volunteering (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 66).

Feine Differenzierungen betonen hingegen WICHELHAUS, LUKKA, GENTILE und SCHÖFFMANN. WICHELHAUS ordnet das EV und das ESV dem CV als Oberbegriff unter (vgl. WICHELHAUS 2007: 15). LUKKA schreibt in seiner Unterscheidung zwischen dem EV und dem ESV dem EV die größere Bandbreite an Maßnahmen zu (vgl. LUKKA 2000: 4). GENTILE merkt mit Verweis auf STEEL eine mögliche Differenzierung zwischen dem Corporate und dem Employee Volunteerism in Abhängigkeit der Initiatoren des Engagements an (vgl. GENTILE 2012: 57), und SCHÖFFMANN differenziert zwischen dem CV, dem EV bzw. dem ECI und dem Workplace Volunteering in Abhängigkeit der länderspezifischen Verwendung der Termini. Dabei betonen das EV und das ECI seinen Ausführungen zufolge, wie bereits von mir antizipiert, stärker die Rolle des Mitarbeiters, und beim Workplace Volunteering sieht er den Arbeitgeberkreis um bspw. öffentliche Verwaltungen oder NPOs erweitert (vgl. SCHÖFFMANN 2008: 354).

dass diese Ausdrücke in der deutschsprachigen CV-Debatte jedoch vorherrschend nur als englischsprachige Begriffsalternativen zum CV aufgelistet statt tatsächlich angewendet werden (vgl. bspw. GENTILE 2012: 56 f; FIFKA 2011: 109; WICHELHAUS 2007: 14 ff; SCHÖFFMANN 2003: 15 f), und damit der CV-Begriff in der deutschsprachigen Literatur gegenüber den anderen Termini vorherrschend ist, auch in Anbetracht der Begriffsverwendung in deutschen politischen Dokumenten,<sup>107</sup> legitimiert den gewählten begrifflichen Fokus der vorliegenden Arbeit,<sup>108</sup> ohne dass außer Acht gelassen wird, dass Publikationen, die sich einem der vorgestellten Termini widmen, in die Analyse mit einzubeziehen sind. Denn Aussagen zum inhaltlichen Umfang des CV und damit implizit zu möglichen feinen Unterschieden im Vergleich zu den anderen verwendeten Termini können m.E. nur sowohl über die der jeweiligen Publikation zugrunde gelegten Definition erfolgen, also auch über die dort fixierten Merkmalsbestimmungen, zuzüglich der entsprechend thematisierten CV-Maßnahme, sofern Letztere vorhanden ist. Diese Vorgehensweise wird in der vorliegenden Arbeit auch angewandt. Denn es existiert eine außergewöhnliche Freiheit im CV, die im Folgenden näher betrachtet wird, da es an einer gemeinsam geteilten Definition mangelt, bspw. die einer wissenschaftlichen Gemeinschaft oder die einer staatlichen Institution (vgl. zum letzten Punkt GENTILE 2012: 57; GENTILE 2009: 49).

Allen Definitionen gemein ist das zentrale Element der Anregung zu gemeinnützigem Engagement durch Unternehmen (vgl. FIFKA 2011: 109). Das zeigt sich bspw. auch in der frühen Definition von WILD aus dem Jahr 1993. Als in der deutschsprachigen Literatur vielzitierte Definition soll sie hier als erstes aufgeführt werden: „A corporate volunteer program is any formal or organized company support for employees and retirees who wish to volunteer their time and skills in service to the community“ (WILD 1993: 10; zu den Verweisen vgl. FIFKA 2011: 109; GENTILE 2012: 55 ff; GENTILE 2009: 47 f; WICHELHAUS 2007: 14). Die Enquete-Kommission *Zukunft des Bürgerchaftlichen Engagements* beschreibt hingegen das CV bzw. den Corporate Volunteerism

---

<sup>107</sup> vgl. für die Nutzung des CV-Begriffs in deutschen politischen Dokumenten DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 348 f, 355 f; BRAUN 2010: 28; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 224; vgl. zur Bedeutung der politischen Diskussion in der Verantwortungs- und Engagementdebatte Kap. 1.1.: 27 f, 32 f; Kap. 1.2.: 37 f; Kap. 2.1.: 57 f; Kap. 2.4: 69 f.

<sup>108</sup> International betrachtet kann das EV als meistverwendetes Synonym für das CV interpretiert werden (vgl. GENTILE 2012: 57; vgl. auch die Häufigkeit des Auftretens des EV-Begriffs in der gerade erfolgten Aufzählung der Synonyme). BOCCALANDRO titulierte den EV-Begriff sogar als den geläufigsten aller Termini (vgl. BOCCALANDRO 2010: 5).

verhältnismäßig allgemein als „[...] die Förderung des Engagements der Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter“ (DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 220). Ähnlich allgemein definieren auch WEHNER/GENTILE oder SCHÖFFMANN: „Corporate Volunteering [...], d.h. gemeinnütziges Engagement von Unternehmen unter Einbezug der Mitarbeitenden“ (WEHNER/GENTILE 2012: 22) bzw. „[...] das freiwillige bürgerschaftliche Engagement eines Unternehmens mit seinem Personal beziehungsweise seiner Kompetenz“ (SCHÖFFMANN 2008: 354; vgl. ähnlich auch SCHÖFFMANN 2008a: 259). Neben diesen sehr allgemein gehaltenen Definitionen existieren in der deutschsprachigen Literatur weitere Begriffsbestimmungen, die bereits bestimmte Merkmale des CV hervorheben und es damit konkretisieren, so z.B. die Definitionen von DRESEWSKI et al. oder von FIFKA. DRESEWSKI et al. verstehen das CV als „[...] das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen durch Zurverfügungstellung des Know-hows und Wissens ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in und außerhalb der Arbeitszeit“ (DRESEWSKI et al. 2004: 497; vgl. auch DRESEWSKI 2004: 21). Bei FIFKA umfasst das CV „[...] das freiwillige, von einem Unternehmen koordinierte Engagement der Mitarbeiter zu gemeinnützigen Zwecken, bei dem Arbeitskraft und Wissen dem Empfänger zur Verfügung gestellt werden und das durch Geld- und Sachmittel unterstützt werden kann“ (FIFKA 2011: 110).<sup>109</sup> Um das CV konzeptionell allerdings vollständig zu erfassen und damit eine fundierte Grundlage für die durchzuführende Analyse zu schaffen, bedarf es neben einer konkreten Definition auch einer genauen Bestimmung der konstituierenden sowie der ergänzenden und auch der strittigen Merkmale des CV. Gute Übersichten zu diesen CV-Charakteristika finden sich bei GENTILE, bei FIFKA und auch bei WICHELHAUS. Sie werden im Folgenden zusammengefasst vorgestellt und diskutiert.

Als Kernmerkmale, ohne deren Auftreten nicht von dem CV gesprochen werden sollte, werden bei den Autoren die Folgenden benannt (siehe hierfür auch Abb. 12: 87 am Ende des vorliegenden Kapitels): erstens die Verfolgung eines *gemeinnützigen Zweckes* durch das jeweilige Engagement, zweitens die *Freiwilligkeit* der

---

<sup>109</sup> Für weitere ähnlich konzipierte Definitionen vgl. bspw. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 66, SCHEWE et al. 2010: 2 oder SCHUBERT et al. 2002: 16 f. Zudem findet sich bei GENTILE eine Zusammenstellung von zehn unterschiedlichen Definitionen aus der nationalen und der internationalen Literatur (vgl. GENTILE 2012: 56).

Durchführung für das Unternehmen sowie die Freiwilligkeit der Teilnahme für die Mitarbeiter, drittens die Schwerpunktsetzung auf die *Arbeitskraft* der Mitarbeiter statt auf die Einbringung finanzieller oder sachlicher Ressourcen sowie viertens die *Abstimmung der Aktivitäten mit dem Unternehmen* bzw. die Einbindung der Aktivitäten in ein formales Unternehmensprogramm. Zu dem Aspekt der Freiwilligkeit zählt auch das Merkmal der *Unentgeltlichkeit*, zumindest für diejenigen, für die das Engagement erbracht wird, also im Regelfall für die NPO (vgl. FIFKA 2011: 110; WICHELHAUS 2007: 14 f; GENTILE 2012: 55, 57 f). Weitere und damit ergänzende Merkmale sind der Einbezug auch ehemaliger Mitarbeiter in die CV-Aktivitäten, also der Einbezug von Personen, die sich im Ruhestand befinden (vgl. GENTILE 2012: 57; WICHELHAUS 2007: 14 f; SCHEWE et al. 2010: 2), teilweise ergänzt um den Einbezug von Familienangehörigen (vgl. WICHELHAUS 2007: 32; HABISCH 2003: 69) sowie die Differenzierung nach den Initiatoren des Engagements. Dabei wird zwischen *arbeitnehmergeleiteten* Aktivitäten (employee-led), also zwischen Aktivitäten, die vom Arbeitgeber unterstützt und anerkannt werden, und *arbeitgeberinitiierten* Aktivitäten (employer-initiated) unterschieden (vgl. WICHELHAUS 2007: 15; GENTILE 2012: 57 f; HALLEY 1999: 10 ff; HABISCH et al. 2008: 12; LUKKA 2000: 4). Mit dieser zuletzt genannten Differenzierung schließt sich m.E. auch wieder der Kreis zu den vorgestellten Begriffsalternativen zum CV wie bspw. zum EV oder zum ESV. Die Differenzierung festigt auch meine Zweifel an einer vorschnellen und vollständig synonymen Behandlung aller Termini ohne differenzierte Betrachtung der jeweiligen individuellen konzeptionellen Grundlagen. Die Fokussierung auf die Arbeitskraft der Mitarbeiter bzw. auf den zeitlichen Aufwand für das CV wird als wesentliches Merkmal auch von SCHUBERT et al. hervorgehoben. So zählen Sach- und Geldspenden im Regelfall zum CG. Steht allerdings die personelle Unterstützung einer NPO durch die Mitarbeiter des Unternehmens im Vordergrund, und wird dieses Engagement lediglich durch monetäre oder materielle Ressourcen ergänzt, so ordnen sie dies dem CV zu (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 18 f). Das Merkmal der Einbindung der CV-Aktivitäten in ein formales Unternehmensprogramm sollte m.E. im deutschen Kontext allerdings in abgeschwächter Form herangezogen werden, speziell vor dem Hintergrund der Durchführung des CV in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), weshalb ich mich in der vorliegenden Arbeit bewusst für die Wortwahl von FIFKA entschieden habe. Er spricht von einer Abstimmung der Mitarbeiteraktivitäten mit dem Unternehmen, also von einem Ausschluss willkürlicher Aktionen (vgl. FIFKA 2011: 110).

Ebenso empfiehlt GENTILE lediglich eine formale Gestaltung des CV (vgl. GENTILE 2012: 55). Denn die Sichtweise auf das CV als festes Unternehmensprogramm beruht primär auf der US-amerikanischen und der britischen Literatur, der allerdings andere kulturelle Bedingungen zugrunde liegen.<sup>110</sup>

Zum konstituierenden Merkmal der Freiwilligkeit herrschen jedoch in Bezug auf ihre Intensität im deutschsprachigen Raum grundlegend unterschiedliche Meinungen. So gibt es Stimmen, die das CV als in sich widersprüchlich deklarieren, da die Teilnahme für die Mitarbeiter zuweilen zum einen nicht absolut freiwillig und zum anderen auch nicht ganz unentgeltlich ist, wenn die CV-Aktivitäten in der Arbeitszeit stattfinden oder auf die Arbeitszeit angerechnet werden, also wenn Mitarbeiterfreistellungen für das CV erfolgen, und wenn CV-Aktivitäten im Besonderen mit Personalentwicklungsmaßnahmen verknüpft bzw. als Personalentwicklungsinstrument konzipiert werden (vgl. MUTZ 2008: 243 ff; 249; FIFKA 2011: 110, 113; GENTILE 2012: 55, 57 f). GENTILE schließt entsprechend Engagementformen, die primär der Ausbildung oder der Teamentwicklung dienen, sowie Verpflichtungen von Amtes wegen in seiner Definition des CV aus (vgl. ebd.: 57 f).<sup>111</sup> Ein weiterer strittiger Punkt ergibt sich in Bezug auf die Art der Tätigkeit. So ist zu fragen, ob das betriebliche Freiwilligenengagement bewusst neuartige Aufgaben für den Mitarbeiter umfassen muss oder ob es legitim ist, auch bspw. pro-bono Arbeiten, die sich inhaltlich an der beruflichen Tätigkeit des Mitarbeiters orientieren, zum CV zu zählen (vgl. FIFKA 2011: 111 f). Eine inhaltliche Differenzierung findet sich auch bei JAKOB. Sie unterscheidet zwischen dem Engagement im sozialen und im fachlichen Bereich (vgl. JAKOB 2009a: 93 f).

---

<sup>110</sup> vgl. zu den kulturellen Unterschieden zu Deutschland sowie zu der Kritik an einer unreflektierten Übertragung des CV-Konzeptes bspw. MUTZ 2008: 243 f; SCHÖFFMANN 2003: 15 f, 18; BLOHM 2010: 154 f; WICHELHAUS 2007: 86 ff, 98 f; vgl. zu diesem Punkt im Kontext des CC Kap. 2.5.: 79 f; vgl. zum Auftreten der Betitelung des betrieblichen Freiwilligenengagements als Programm in der US-amerikanischen sowie der britischen Literatur bspw. WILD 1993; PETERSEN 2004; TSCHIRHART/ST. CLAIR 2008; MUTHURI et al. 2006; BELL 2007.

<sup>111</sup> Einen anderen Weg wählt bspw. die US-Amerikanerin BEA BOCCALANDRO. Sie spricht sich in ihrer Veröffentlichung für das Employee Community Engagement statt für das EV aus, um das Problem der eingeschränkten Freiwilligkeit beim EV zu umgehen. Für sie verbirgt sich hinter dieser Neudefinition des EV nicht nur ein neuer Name, sondern auch ein neues Terrain, in dem die strategische Ausrichtung des Engagements mit dem Ziel der maximalen Nutzengenerierung für die Gesellschaft optimiert werden kann, da kein definitorischer Anspruch auf Freiwilligkeit erhoben wird (vgl. BOCCALANDRO 2010; BOCCALANDRO 2011).

Die Problematik, die dem Merkmal der Freiwilligkeit der Teilnahme innewohnt, führt auch zurück zu der zu Beginn der vorliegenden Arbeit beschriebenen Trennung der Erkenntnisse aus der CV-Forschung und denen aus der Forschung zum freigemeinnützigen Engagement (vgl. Kap. 0.1.: 8 f). Dies begründe ich mit den Unterschieden, die beiden Aktivitäten innewohnen, vor allem in Bezug auf das Vorhandensein einer möglichen impliziten Verpflichtung, die die Motivation für eine gemeinnützige Tätigkeit beim Mitarbeiter verändert, selbst wenn eine explizite Verpflichtung zum CV nicht gegeben sein sollte (vgl. zur impliziten und expliziten Verpflichtung beim CV BLOHM 2010: 107 f; BLOHM et al. 2012: 61; vgl. zur Motivverlagerung zwischen dem freigemeinnützigen Engagement und dem CV VAN SCHIE et al. 2012: 71, 74; VAN SCHIE et al. 2011: 125 ff). Eine explizite Verpflichtung würde sich m.E. bspw. in Form der Teilnahme am CV als Teil einer Personalentwicklungsmaßnahme äußern, eine implizite Verpflichtung demgegenüber in dem Gefühl, am CV teilnehmen zu müssen, um sich bspw. beim Vorgesetzten positiv hervorzuheben.<sup>112</sup>

In Anbetracht des Ziels meiner Arbeit und vor dem Hintergrund der dargelegten Dynamik im CV-Konzept habe ich mich für ein konzeptionell weites Verständnis des CV entschieden, nach dem keine CV-Aktivität ausgeschlossen wird, die den CV-Merkmalen entspricht und die in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes zu finden ist. Somit werden im Rahmen dieser Arbeit auch Aktivitäten dem CV zugeordnet, die während der Arbeitszeit stattfinden oder die auf die Arbeitszeit angerechnet werden (vgl. hierfür bspw. WICHELHAUS 2007: 15; DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 355; BRAUN 2010: 28; DRESEWSKI et al. 2004: 497; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 226), die der Ausbildung oder der Personalentwicklung zugeordnet werden (vgl. hierfür bspw. BARTSCH 2010: 389 ff; BRAUN 2010: 29 ff; BLOHM 2010: 63; JAKOB 2009a: 91, 98, 101; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227; SCHUBERT et al. 2002: 20, 93, 101; HABISCH 2003: 67, 126 f; MUTZ 2008: 244; SCHÖFFMANN 2008: 361; RICHTER/SCHÖFFMANN 2003: 53) sowie Aktivitäten, die entweder fachfremde oder fachbezogene Tätigkeiten der jeweiligen Mitarbeiter umfassen, denn gemäß FIFKA ermöglicht gerade das Einbringen der fachlichen Expertise einen effizienten Engagementsinsatz und damit eine möglichst optimale Ressourcenallokation bei geringem Frustrationspotenzial, das durch unvertraute Tätigkeiten generiert werden könne (vgl.

---

<sup>112</sup> Die einzelnen CV-Aktivitäten werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

FIFKA 2011: 111 f; zum Einbringen der eigenen Kompetenz vgl. auch HABISCH 2003: 95 f). Allerdings ist m.E. auch der umgekehrte Fall nicht außer Acht zu lassen, dass ein CV-Einsatz in einem fachfremden Bereich ebenso gut eine gelungene Abwechslung vom Arbeitsalltag für den Mitarbeiter darstellen könnte.

Somit schlage ich die folgende CV-Definition für den weiteren Verlauf meiner Arbeit vor. Sie basiert auf der Definition von BRAUN aus dem *Monitor Engagement* des BMFSFJ<sup>113</sup> und ist von mir entsprechend der vorangegangenen Vorstellung der CV-Merkmale erweitert worden:

*Das CV beschreibt sowohl die formal abgestimmte Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Beschäftigten als auch den Einsatz von Humanressourcen für gemeinnützige Zwecke. Die Leistung wird dabei primär, aber nicht zwingend ausschließlich, von Unternehmensmitarbeitern in Form von Arbeitskraft erbracht, wobei sie dem Empfänger immer unentgeltlich zur Verfügung gestellt wird.*<sup>114</sup>

Diese Definition beinhaltet alle Kernmerkmale ohne Ausschluss der ergänzenden und der strittigen Merkmale. Diese werden definitorisch nicht negiert und sind somit implizit enthalten. So findet sich bspw. auf der einen Seite die Freiwilligkeit im Bürgerschaftsbegriff wieder, auf der anderen Seite wird durch die Formulierung des Einsatzes von Humanressourcen auch die Integration arbeitgeberinitiiertes Engagementformen, bspw. mit Verknüpfung zur Personalentwicklung, ermöglicht. Varianten des Engagements, bspw. die Berücksichtigung fachbezogener Tätigkeiten oder der Einbezug von ehemaligen Mitarbeitern, die sich mittlerweile im Ruhestand befinden, werden nicht explizit erwähnt und somit auch nicht verneint. Zudem ist zu beachten, dass mit dem Begriff der Förderung auch die Anerkennung für das bürgerschaftliche Engagement der Beschäftigten durch das Unternehmen Gegenstand der Definition ist, denn eine Förderung ohne Anerkennung betrachte ich als gegenstandslos. Da

---

<sup>113</sup> vgl. zum Stellenwert politischer Dokumente bzw. zur Bedeutung der politischen Diskussion in der Verantwortungs- und Engagementdebatte erneut Kap. 1.1.: 27 f, 32 f; Kap. 1.2.: 37 f; Kap. 2.1.: 57 f; Kap. 2.4: 69 f.

Darüber hinaus bekräftigt die Tatsache, dass BRAUN in der wissenschaftlichen CC-Literatur mit vielen Publikationen präsent ist, die Wahl dieser Definition als Referenzpunkt.

<sup>114</sup> Die herangezogene Definition von BRAUN lautet: „Corporate Volunteering beschreibt die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Beschäftigten und den Einsatz von Humanressourcen eines Unternehmens für gesellschaftliche Aufgaben“ (BRAUN 2010: 28).

sich ein gemeinnütziger Einsatz nicht nur auf den sozialen Bereich beziehen muss, enthält die Definition implizit auch mögliche Einsätze für ökologische Belange. Abschließend ist noch hinzuzufügen, dass mit der Formulierung ‚bürgerschaftliches Engagement der Beschäftigten‘, ebenso wie mit der Übersetzung des CV mit dem Terminus ‚betriebliches Freiwilligenengagement‘, die Nähe zum CC-Konzept betont werden soll. Die Nutzung des Freiwilligenbegriffs in der Übersetzung des CV wird allerdings von mir auf Basis der bisherigen Ausführungen nicht als absolut treffend erachtet. Trotzdem wird er weiterhin von mir verwendet, da er sich, wie zu Beginn des Kapitels dargelegt, als adäquateste Übersetzung des Volunteering-Begriffs anbietet. Alternativ könnte nur konsequent von dem Volunteeringbegriff im CV Abstand genommen werden, was sich aber auf Basis der bisherigen Ausführungen und der prominenten Verwendung des CV-Begriffs in der deutschsprachigen Fachliteratur m.E. nicht anbietet.

Die folgende Abbildung fasst die Kernmerkmale sowie die ergänzenden Merkmale des CV noch einmal zusammen und hebt zudem die für diese Arbeit grundlegende Definition des betrieblichen Freiwilligenengagements hervor.<sup>115</sup>

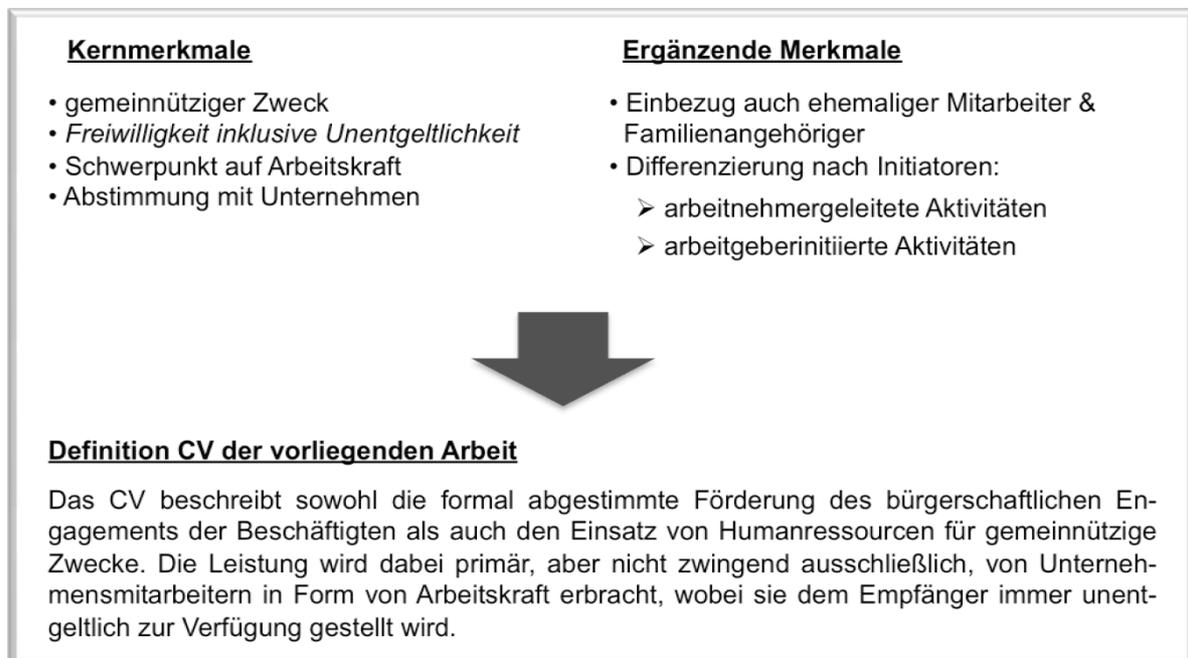


Abbildung 12: CV-Merkmale und Definition (eigene Darstellung)

<sup>115</sup> Die Kernmerkmale ‚Freiwilligkeit‘ und ‚Unentgeltlichkeit‘ sind aufgrund ihres strittigen Charakters visuell hervorgehoben. Auf die ‚Art der Tätigkeit‘ als Merkmal geht die Abbildung nicht ein, da von mir begründet keine Einschränkung in diesem Punkt erfolgt.

### **3.2. Die Formen des CV**

Als ein ‚Feld der Möglichkeiten‘ habe ich die Formen des CV einmal überschrieben (vgl. SCHÖNEBORN 2011: 542), denn unter dem CV-Begriff summieren sich eine Vielzahl an möglichen Mitteln und Aktivitäten für das Unternehmen, um die Belegschaft in ihrem bürgerschaftlichen Engagement zu unterstützen oder um arbeitgeberinitiiert mit den Mitarbeitern gemeinnützig tätig zu werden. Jedoch variiert die Darstellung der CV-Formen sowohl in ihrer Diversität als auch in dem Ausmaß ihrer jeweiligen Profundität, weshalb sich keine allgemeingültige Systematisierung der verschiedenen CV-Formen in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes bzw. genauer ausgedrückt in der deutschsprachigen CV-Literatur findet. Ich beziehe mich hier absichtlich auf die deutschsprachige CV-Literatur und nicht nur auf die Literatur aus Deutschland, da ich davon ausgehe, dass diese Unterscheidung von einem interessierten Leser, bspw. von einer Person aus der Wirtschaft, aus dem Dritten Sektor oder aus der Politik, nicht vorgenommen wird, wenn sich dieser mit dem CV auseinandersetzt. Somit soll auch hier diese Einschränkung nicht vorgenommen werden, wenn es darum geht, die in der CV-Literatur diskutierten Maßnahmen vorzustellen.

Trotz der angesprochenen Variation gibt es einzelne mittlerweile bewährte Mittel und Aktivitäten, die in fast jeder Aufzählung zu finden sind. Dabei liegen die Ursprünge des Formenrepertoires wie auch des gesamten CV-Konzeptes in den USA, so dass die verschiedenen Engagementformen starke US-amerikanische (und auch britische) Ausprägungen aufweisen (vgl. MUTZ 2008: 241; SCHÖFFMANN 2003: 15 f, 18; vgl. dafür auch HALLEY 1999, ein britischer ECI-Leitfaden, der eins zu eins ins Deutsche übersetzt wurde; zum CV und seinem historischen Hintergrund siehe später Kap. 3.3.). In der unternehmerischen Praxis werden die CV-Maßnahmen an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst. Jedes Unternehmen wählt andere Schwerpunkte unter Berücksichtigung der eigenen Ressourcen, Kompetenzen und Bedürfnisse sowie auch in Anbetracht der Motive der Beteiligten. Das führt dazu, dass in der Literatur immer wieder neue Bezeichnungen für sich ähnelnde oder fast identische Engagementformen zu finden sind und sich zudem neue betriebsspezifische Engagementformen entwickeln (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 28; SCHÖFFMANN 2003a: 107 f; WICHELHAUS 2007: 26 f). Diese Tatsache spiegelt sich sehr gut in den etlichen veröffentlichten Praxisbeispielen wider, auf die ich in dieser Arbeit allerdings nicht weiter

eingehende (vgl. für die Praxisbeispiele z.B. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2009: 12 ff; AMCHAM GERMANY/F.A.Z.-INSTITUT FÜR MANAGEMENT-, MARKT- UND MEDIENINFORMATION GMBH 2011: 52 ff; RICHTER/SCHÖFFMANN 2003: 56 ff).

Im Zusammenhang mit der Darlegung der diversen CV-Formen stellen manche Autoren verschiedene Aufgabenfelder oder Varianten vor, die m.E. die Bandbreite an Gestaltungsmöglichkeiten des CV sehr gut aufzeigen.<sup>116</sup> Für eine Systematisierung der einzelnen CV-Formen helfen diese Einteilungen meiner Meinung nach jedoch nur bedingt weiter, weshalb ich auf sie im Folgenden nicht mehr explizit eingehe. Als dienlich erachte ich allerdings den Hinweis verschiedener Autoren auf das Differenzierungspotenzial aller CV-Formen hinsichtlich ihrer Dauer, ihres Inhalts, der Anzahl der beteiligten Mitarbeiter (vgl. GENTILE 2012: 59; SCHEWE et al. 2010: 4; WICHELHAUS 2007: 26) sowie hinsichtlich des Grades des jeweiligen Unternehmensbeitrags (vgl. ebd.: 26).

Auch die in das CV involvierten Akteure spielen für die jeweiligen Formen eine Rolle. So gelten als wesentliche Akteure nicht nur die offensichtlich Beteiligten wie das Unternehmen, die Mitarbeiter und die kooperierende NPO, sondern auch die so genannten Mittlerorganisationen, die als Anbieter von Beratungskompetenz

---

<sup>116</sup> So unterscheiden SCHUBERT et al. als Aufgabenfelder für das CV zwischen handwerklichen, physischen oder organisatorischen Einsätzen, zwischen der Arbeit mit Klienten, zwischen der Planung und Durchführung von Projekten sowie zwischen der Managementbegleitung (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 25 ff). RICHTER/SCHÖFFMANN differenzieren hingegen zwischen vier Varianten des CV: zwischen dem CV im engeren Sinne, dem Arbeitnehmerengagement Variante A und dem Arbeitnehmerengagement Variante B sowie den Partnerschaften. Eine Abbildung dieser vier Varianten von RICHTER/SCHÖFFMANN findet sich im Anhang (vgl. Anhang 1: 392). Unter dem CV im engeren Sinne verstehen sie das unternehmensgeleitete CV, bei dem die Mitarbeiter eingeladen sind, sich in dem ihnen vorgegebenen Rahmen zu engagieren. Die beiden Varianten des Arbeitnehmerengagements unterscheiden sie hinsichtlich ihrer divergierenden Initiatoren sowie hinsichtlich der Entscheider über die Zielsetzung. Bei Variante A ist das Unternehmen sowohl der Initiator der Aktivitäten als auch der Entscheider über die Zielvorgabe. Die tatsächliche Entwicklung liegt allerdings in den Händen der Mitarbeiter, denn das Engagement knüpft vorwiegend an die vorhandenen Aktivitäten der Belegschaft an. Bei Variante B sind demgegenüber die Mitarbeiter sowohl die Initiatoren des Engagements als auch die Entscheider über die Zielsetzung. Die Aktivitäten finden dabei nicht nur unter ihrer Leitung statt, sondern auch auf ihre Kosten. Das Unternehmen leistet hier lediglich Unterstützungsarbeit, bspw. in Form der Bereitstellung der betrieblichen Infrastruktur. Bei den Partnerschaften als vierte und letzte Variante ist der Fokus auf langfristige Kooperationen zwischen dem Unternehmen und einer NPO gerichtet. Der Initiator des Engagements sowie der Entscheider über die Zielsetzung ist dabei erneut das Unternehmen (vgl. RICHTER/SCHÖFFMANN 2003: 50 f; vgl. auch GENTILE 2012: 59, der diese vier Varianten mit der entsprechenden Quellenangabe ebenfalls vorstellt). WICHELHAUS nimmt wieder eine andere Differenzierung vor. Sie unterscheidet mit Verweis auf eine US-amerikanische Quelle zwischen dem zeitlichen Engagement, dem personellen Engagement und dem programmatischen Ansatz (vgl. WICHELHAUS 2007: 26 ff).

intersektorale Kooperationen begleiten (vgl. GENTILE 2012: 61 f). Die Inanspruchnahme dieses Angebots kann gemäß der Fachliteratur in der Initialisierungsphase des CV, für zielgerichtete Aus- und Weiterbildungseinsätze oder generell für die Identifikation geeigneter gemeinnütziger Partner sowie geeigneter Aktivitäten unabhängig der Unternehmensgröße hilfreich sein und für eine erfolgreiche Abwicklung sorgen (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 201; ergänzend LANG/DRESEWSKI 2010: 415 ff speziell mit dem Hinweis auf Großunternehmen und SCHÖFFMANN 2008a: 265 speziell mit dem Hinweis auf KMU). Diese Mittlerrolle nehmen in Deutschland häufig die Freiwilligenagenturen, lokale oder bundesweite Netzwerke wie bspw. das UPJ-Netzwerk des UPJ e.V., (Bürger-) Stiftungen, Wohlfahrtsverbände, kommunale Stellen oder privatgewerbliche Anbieter wie Unternehmens- und Organisationsberatungen wahr (vgl. PLACKE 2012: 207 f; LANG/DRESEWSKI 2010: 415 f; für weiterführende Informationen siehe SCHÖNEBORN 2011: 553 f oder PLACKE 2012).

Im Folgenden wende ich mich nun zuerst den eingangs erwähnten CV-Formen zu, die in fast jeder Aufzählung in der CV-Fachliteratur anzutreffen sind und daher vielerorts als Kern des CV-Repertoires tituliert werden. Hierzu zählen das *Mentoring*, der *Aktionstag*, die *Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter*, das *Secondment* sowie häufig auch das *individuelle Entwicklungsprojekt* zuzüglich des *Teamentwicklungsprojekts* (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 28 ff; SCHÖFFMANN 2003a: 108 ff, 116 ff; REICHENAU 2003: 126 ff; WICHELHAUS 2007: 29 ff; HALLEY 1999: 10 ff; MUTZ 2002).<sup>117</sup> Allerdings werden diese Formen bereits in den gerade genannten Quellenangaben uneinheitlich in Bezug auf die genaue Bezeichnung, den konkreten Umfang sowie teilweise in Bezug auf die genaue Zuordnung dargestellt. Diese Problematiken werden im Folgenden anhand von einigen Beispielen erläutert und durch weitere Quellen bestätigt.

So existiert bspw. nicht immer die Bezeichnung ‚Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter‘. Stattdessen werden gelegentlich einfach einzelne Unterstützungsformen wie z.B. die *Freistellung* (vgl. WICHELHAUS 2007: 31) oder die Einrichtung einer *Engagement-Datenbank* (vgl. REICHENAU 2003: 130) thematisiert, die dann nur einen Ausschnitt der Unterstützungs- und

---

<sup>117</sup> Eine Beschreibung der einzelnen CV-Formen erfolgt im Verlauf dieses Kapitels.

Anerkennungsmöglichkeiten abdecken. Andere Bezeichnungen für dieselbe Aktivität finden sich im Besonderen für den Aktionstag. So wird alternativ bspw. von ‚one-off events‘ (vgl. HALLEY 1999: 10), von ‚Days of Service‘ (vgl. WICHELHAUS 2007: 29; MUTZ 2008: 241) oder von der ‚Gruppenaktion‘ gesprochen (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 129 f).

Die Problematik der uneinheitlichen Zuordnung zeigt sich sehr offensichtlich in Bezug auf das individuelle Entwicklungsprojekt und das Secondment. So zählt bei manchen Autoren das *Sozialpraktikum* zu einem individuellen Entwicklungsprojekt (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 30; WICHELHAUS 2007: 32 f; MUTZ 2002). SCHÖFFMANN grenzt hingegen das Sozialpraktikum und das individuelle Entwicklungsprojekt voneinander ab (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 117 f, 124 f). Wieder andere Autoren sprechen einfach von einem Sozialpraktikum, wenn sie ein Beispiel für ein CV-Projekt suchen, das mit Personalentwicklungszielen in Verbindung steht (vgl. REICHENAU 2003: 126 f; BARTSCH 2010: 391 ff). Im letzten Fall wird dann nicht wörtlich von der CV-Form des individuellen Entwicklungsprojektes gesprochen.

Für weitere Verwirrung sorgt das Ausbleiben einer einheitlichen Differenzierung zwischen dem Secondment und bestimmten anderen CV-Formen. Eine mögliche Ursache für diese Problematik könnte m.E. in der zeitlichen Dimension des Secondments liegen. So veranschlagen die meisten Autoren als ein konstituierendes Merkmal des Secondments die Einsatzdauer von mehreren Monaten bis zu einem Jahr (vgl. MUTZ 2008: 243; SCHEWE et al. 2010: 5; WEHNER et al. 2008: 355; MUTZ 2002) oder sogar bis zu mehreren Jahren (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 31; SCHÖFFMANN 2003a: 125 f, 132 f; WICHELHAUS 2007: 31; HALLEY 1999: 11). Andere Autoren sprechen hingegen bereits von einem Secondment bei Einsätzen ab einem Zeitraum von mehreren Wochen (vgl. HABISCH 2003: 67 f; GENTILE 2012: 60) oder sogar von nur einer Woche (vgl. ETTLIN 2008: 269 ff). Dementsprechend kommt es vor, dass das Sozialpraktikum (vgl. ETTLIN 2008: 269) oder die *Pro-bono-Dienstleistung* (vgl. GENTILE 2012: 60; WEHNER et al. 2008: 355) als eine Form des Secondments tituliert werden.

In diesem Kontext gehe ich auch noch auf die so genannten *100-Stunden-Projekte* ein. Als eine immer wieder erwähnte CV-Maßnahme (vgl. bspw. SCHUBERT et al. 2002: 31; SCHÖFFMANN 2003a: 124 f; WICHELHAUS 2007: 31; HALLEY 1999: 11 f) werden sie im Zuge dieser uneinheitlichen Differenzierungshandhabung teils als Synonym für das individuelle Entwicklungsprojekt und teils als ein mögliches Secondment

interpretiert. So setzen SCHÖFFMANN und HALLEY die 100-Stunden-Projekte, die zeitliche Dimension berücksichtigend, mit dem individuellen Entwicklungsprojekt gleich (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 124 f; HALLEY 1999: 11 f), während SCHUBERT et al. diese, trotz der zuvor getätigten Aussage über die besondere Dauer des Secondements, als eine mögliche Unterform genau dieser Maßnahme auslegen (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 31).

Abschließend ist noch zu erwähnen, dass selbst die Sichtweise auf diese sechs Formen als Kern des CV in der Fachdebatte nicht durchgängig geteilt wird. Die Diskussion über das CV als Ausbildungs- und speziell als Personalentwicklungsinstrument aufgreifend (vgl. Kap. 3.1.: 86 f) sparen vereinzelt Autoren mit genau dieser Begründung die diesbezüglichen CV-Formen aus, namentlich das individuelle Entwicklungs- und das Teamentwicklungsprojekt sowie das Sozialpraktikum, unabhängig davon, ob Letzteres nun als individuelles Entwicklungsprojekt interpretiert wird oder nicht (vgl. bspw. GENTILE 2012: 57 ff; GENTILE 2009: 49 ff; WEHNER et al. 2008: 354 f). Abgesehen davon gibt es weitere Quellen, in denen eine oder mehrere dieser titulierten Kernformen nicht berücksichtigt werden (vgl. bspw. MUTZ 2008: 241 ff; SCHEWE et al. 2010: 4 f) und darüber hinaus sogar stattdessen andere Formen, wie bspw. das Engagement in der regionalen Politik oder in ehrenamtlichen Vorstandspositionen, hinzugezogen werden (vgl. JAKOB 2009a: 97 f).

Im Folgenden stelle ich daher zwar auf Basis der Fachliteratur, aber dennoch individuell zusammengesetzt, eine eigene Systematisierung der CV-Maßnahmen vor. Mit dieser Systematisierung ist es einerseits möglich, verschiedene Muster begründet voneinander abzugrenzen, andererseits führe ich einzelne Formen zu Clustern zusammen, so dass so von mir genannte *Ausprägungen einer CV-Form* in dieser Systematisierung entstehen, um hierdurch Übersichtlichkeit zu bewahren. In Anbetracht des konzeptionell weiten Verständnisses des CV in dieser Arbeit soll dabei keine CV-Form ausgelassen werden, die in der von mir untersuchten Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes in abstrakter und anerkannter Form zu finden ist und mit den CV-Merkmalen Konformität aufweist. CV-Formen, die ausschließlich das Produkt einer der vielen Praxisbeispiele sind (vgl. Hinweise im vorliegenden Kapitel S. 90 f), werden somit ausgeschlossen. Denn das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen in Bezug auf einen möglichen allgemeingültigen Neuigkeitswert erachte ich

als zu gering. Sofern es dennoch zu einem Ausschluss bestimmter Formen kommt, liefere ich hierfür eine Begründung.

Ich spreche somit im weiteren Verlauf von *CV-Formen* und ihren möglichen *Ausprägungen*. Jede durchführbare CV-Form oder Ausprägung ist aber prinzipiell eine *CV-Maßnahme* respektive eine *CV-Aktivität*. Des Weiteren ist es für den Verlauf der vorliegenden Arbeit noch essentiell festzuhalten, dass in der durchsuchten wissenschaftlichen sowie nicht-wissenschaftlichen Literatur keine Angabe von mir dazu gefunden wurde, ob im Unternehmen eine bestimmte Anzahl an CV-Maßnahmen angeboten bzw. durchgeführt werden muss, damit der CV-Begriff genutzt werden kann. Auch eine offensichtliche Über- oder Unterordnung der im Folgenden vorzustellenden CV-Maßnahmen im Hinblick auf ihre Wertigkeit existiert nicht. Definitorisch ist somit auf der einen Seite eine große Bandbreite an Aktivitäten vorhanden, die unter dem CV-Begriff subsumiert werden, auf der anderen Seite wird aber auch kein Minimum an Maßnahmen angegeben, von dem an von dem betrieblichen Freiwilligenengagement gesprochen werden darf. Somit ist definitorisch von dem CV die Rede, sobald eine der nun vorzustellenden CV-Formen respektive eine Ausprägung einer der Formen im Unternehmen zur Anwendung kommt. Dass das CV allerdings facettenreicher wird, je mehr unterschiedliche Formen bzw. Ausprägungen angewendet werden, erachte ich für selbsterklärend.

Meine Systematisierung basiert auf acht CV-Formen, von denen sich die meisten jeweils noch in unterschiedliche Ausprägungen aufsplitten. Dabei handelt es sich um die CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter, um den Aktionstag, das Mentoring, das individuelle Entwicklungsprojekt, das Teamentwicklungsprojekt, das Secondment, die Pro-bono-Dienstleistung sowie um die CV-Form *Wirtschaft im Vorstand*. Sie werden im Folgenden mit ihren jeweiligen Ausprägungen, sofern vorhanden, einzeln vorgestellt. Einen Überblick über meine Systematisierung ermöglichen bereits die Abbildungen 13 und 14.

arbeitnehmergeleitete CV-Maßnahmen				
CV-Form	Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter			
Ausprägungen der CV-Form	implizite Anerkennung		explizite Anerkennung	(explizite) Anerkennung
	Freistellung	Flexible Arbeitszeitgestaltung	Unternehmensinterne sowie öffentliche Kommunikation	Engagementumfragen
	Bereitstellung von Unternehmensressourcen	Engagementdatenbank / Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen	Prämierungen	x
	Ermunterung zur Arbeit in Vorständen und Gremien	Komplementärspende	x	x

Abbildung 13: Systematisierung der CV-Maßnahmen – arbeitnehmergeleitete Aktivitäten (eigene Darstellung)

arbeitgeberinitiierte CV-Maßnahmen							
CV-Formen	Aktionstag	Mentoring	Individuelles Entwicklungsprojekt	Teamentwicklungsprojekt	Secondment	Pro-bono-Dienstleistung	Wirtschaft im Vorstand
Ausprägungen der einzelnen CV-Formen	Aktionstag ein Unternehmen	Mentoring am Berufsanfang	100-Stunden-Projekt	x	Secondment in der Karrieremitte	x	x
	Aktionstag mehrere Unternehmen = städtische Freiwilligentage	Mentoring in der Berufsmitte	Sozialausbildung	x	Secondment für den Übergang	x	x
	x	Mentoring am Berufsende	Sozialpraktikum	x	x	x	x
	x	Partner im Management	Personaltausch	x	x	x	x

Abbildung 14: Systematisierung der CV-Maßnahmen – arbeitgeberinitiierte Aktivitäten (eigene Darstellung)

Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter

Diese CV-Form zeigt sich besonders facettenreich. Ihr widmet sich vollständig die Abbildung 13. So hat das Unternehmen die Möglichkeit, einzelne Mitarbeiter oder auch die gesamte Belegschaft durch zeitlich befristete *Freistellungen* oder durch das

Gewähren einer *flexiblen Arbeitszeitgestaltung* in ihrem Engagement zu unterstützen, so dass die Arbeit und die Freiwilligentätigkeit der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden können. Das Unternehmen kann von den Mitarbeitern prinzipiell ein Nachholen dieser Arbeitszeit fordern oder die Entgeltfortzahlung für diesen Zeitraum aussetzen, es muss allerdings nicht so vorgehen. So kann es den Mitarbeitern bspw. auch ein vertraglich vereinbartes Arbeitszeitguthaben, z.B. in Höhe einiger Stunden pro Monat oder einiger Tage pro Jahr, für das gemeinnützige Engagement frei zur Verfügung stellen (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 108, 111; SCHEWE et al. 2010: 4, SCHUBERT et al. 2002: 28; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 226; DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 349, 355). Eine Freistellung von der regulären Arbeit kann aber auch ausschließlich für vom Unternehmen vorab bestimmte Engagementfelder oder -projekte gewährt werden, so dass ein Missbrauch dieser Engagementförderung, bspw. für gesellige oder sportliche Projekte, verhindert wird (vgl. MUTZ 2008: 242; SCHÖFFMANN 2003a: 112 f).<sup>118</sup>

Des Weiteren ist es für das Unternehmen möglich, das gemeinnützige Engagement der Mitarbeiter durch die *Bereitstellung von Unternehmensressourcen* zu unterstützen, bspw. durch die Erlaubnis der unentgeltlichen Nutzung des Kopierers, des Telefons oder von Räumlichkeiten (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 109; SCHUBERT et al. 2002: 29). Weitere Unterstützungsmöglichkeiten sind die Einrichtung einer *Engagement-Datenbank*, in der sich interessierte Mitarbeiter registrieren oder sich über Engagementangebote informieren können (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 111, 134; REICHENAU 2003: 130), die *Ermunterung* der Belegschaft *zur Mitarbeit in Vorständen und Gremien* gemeinnütziger Organisationen ihrer freien Wahl (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 110) oder die Gewährung von *Komplementärspenden* zugunsten derjenigen NPOs, bei denen sich die eigenen Mitarbeiter freiwillig engagieren. Bei der Komplementärspende kann es sich um Geld, um Waren oder um Dienstleistungen handeln (vgl. ebd.: 112 f, HALLEY 1999: 10). Mit der Engagement-Datenbank steht zudem die grundsätzliche *Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen* zur Identifikation und

---

<sup>118</sup> In Bezug auf die noch folgende Analyse der empirischen Studien (siehe Kap. 4.3.) wird von mir nicht von einem Missbrauch dieser Engagementförderung ausgegangen, so dass dem Kernmerkmal der Abstimmung der Aktivitäten mit dem Unternehmen entsprochen wird (vgl. Kap. 3.1.: 85 f oder auch Abb. 12: 89).

Vermittlung geeigneter Engagementmöglichkeiten im Zusammenhang (vgl. SCHEWE et al. 2010: 4; SCHUBERT et al. 2002: 29; SCHÖFFMANN 2003a: 110 f).

Abgesehen von meiner Sichtweise, dass die Unterstützung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter eine Anerkennung desselben impliziert (vgl. Kap. 3.1.: 88), finden sich auch explizite Anerkennungsformen in der untersuchten Fachliteratur. So besteht zum einen die Möglichkeit, mit Hilfe der *unternehmensinternen Kommunikation* das Engagement der Mitarbeiter zu würdigen, bspw. durch Berichte im Intranet oder in der Betriebszeitung (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 29; SCHÖFFMANN 2003a: 109; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227). SCHÖFFMANN spricht auch die *öffentliche Kommunikation* des freiwilligen Engagements der Mitarbeiter gegenüber dem Gemeinwesen an (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 111). Zum anderen können Wettbewerbe ausgeschrieben und im Anschluss *Prämierungen* einzelner Mitarbeiter oder ganzer Gruppen für ihr gemeinnütziges Engagement vorgenommen werden. Dies kann bspw. durch Preise, durch eine Einladung zu einem speziellen Empfang oder durch eine schriftliche Würdigung des Vorstands erfolgen (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 109, 136; SCHEWE et al. 2010: 4; HALLEY 1999: 10). Darüber hinaus kann eine unternehmensweite *Umfrage* zum aktuellen Engagement der Belegschaft und zu ihren Erwartungen nicht nur eine Würdigung des gemeinnützigen Engagements von Seiten des Unternehmens ausdrücken, sondern durch sie können auch interne Bedarfe sowie interessante Engagementfelder für die Zukunft identifiziert werden, wenn bspw. Engagementvorschläge bei den Mitarbeitern erfragt werden (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 109). Inwieweit eine Umfrage allerdings im Vergleich zu den anderen Würdigungsmöglichkeiten von den Mitarbeitern als eine explizite Anerkennung aufgefasst wird, ist m.E. fraglich. Sie sollte auf jeden Fall um weitere Aktivitäten ergänzt werden.

Alle diese Ausprägungen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter eint somit die zumindest diskrete Aufforderung an die Belegschaft, sich zu engagieren. Das Engagement per se ist allerdings vollständig arbeitnehmergeleitet ohne einen direkten Einfluss des Unternehmens. Eine explizite Beeinflussung, wo, wie und wie häufig sich die Mitarbeiter engagieren, wie es bspw. offensichtlich bei den CV-Formen der Fall ist, die die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ausdrücklich zum Ziel haben, ist hier nicht möglich. Es werden lediglich konkrete Anreize für ein Engagement gegeben, das bestimmten

Kriterien entspricht. Darin unterscheidet sich diese CV-Form grundlegend von den anderen sieben Formen, die alle arbeitgeberinitiiert sind.<sup>119</sup>

### Aktionstag<sup>120</sup>

Bei dieser CV-Form engagiert sich ein Großteil der Belegschaft oder die Gesamtbelegschaft des Unternehmens für gemeinnützige Zwecke. Die Gruppengröße übersteigt dementsprechend die übliche Teamgröße, wobei die Gesamtgruppe, je nach Größe des Unternehmens, auch wieder in kleine Teams aufgesplittet werden kann. Die Zusammensetzung der Engagierten am Aktionstag entspricht somit in der Regel nicht der üblichen Teamkonstellation im Arbeitsalltag (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 129 f; SCHUBERT et al. 2002: 30; SCHEWE et al. 2010: 5). Ein weiteres Gestaltungskriterium kann die beabsichtigte hierarchieübergreifende Zusammenarbeit sein (vgl. SCHEWE et al. 2010: 5). Die Dauer von einem Tag pro Jahr ist beim Aktionstag nicht obligatorisch, sie wird aber in der untersuchten Literatur vorwiegend favorisiert (vgl. GENTILE 2012: 61; SCHÖFFMANN 2003a: 126, 129 f; BARTSCH 2010: 389; SCHUBERT et al. 2002: 30; WICHELHAUS 2007: 29 f; MUTZ 2008: 241). Als additive Zeitangabe wird manchmal von einem Tag pro Monat (vgl. MUTZ 2008: 241) oder von kurzen, zeitlich begrenzten Einsätzen gesprochen (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 30; WICHELHAUS 2007: 29). Allerdings ist dann m.E. zu fragen, inwieweit ein mehrtägiger unterjähriger Einsatz der Gesamtbelegschaft oder eines Großteils davon realistisch ist, unabhängig davon, ob es sich um ein Großunternehmen oder um eine KMU handelt. Daher favorisiere ich für den weiteren Verlauf der Arbeit die Sichtweise auf einen Tag pro Jahr als zeitlichen Rahmen.

Die möglichen Aufgabenfelder des Aktionstages liegen vorwiegend im physischen Bereich ohne einen konkreten Bezug zur normalen Tätigkeit der Mitarbeiter (vgl. SCHEWE et al. 2010: 5). Klassische Beispiele sind die Mithilfe bei der Reparatur oder

---

<sup>119</sup> Die einzige Diskrepanz bzgl. der ausschließlichen Arbeitgeberinitiiierung der noch folgenden CV-Formen ergibt sich beim Aktionstag. Diese CV-Form ordnet HALLEY dem arbeitnehmergeleiteten Engagement zu (vgl. HALLEY 1999: 10). Da allerdings nicht nur die Mehrheit der im Kontext des Aktionstages erwähnten Autoren zu einem anderen Ergebnis kommt, sofern sie diese Unterscheidung überhaupt vornehmen (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 113 ff; WICHELHAUS 2007: 29 f; MUTZ 2008: 241; MUTZ 2002; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227), sondern da auch die Umsetzung dieser CV-Form als arbeitnehmergeleitetes Engagement m.E. erhebliche organisatorische Probleme mit sich bringen würde, wenn sich dem Ausmaß eines Aktionstages gewahrt wird, wird dieser Zuordnung in der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt.

<sup>120</sup> Der Aktionstag sowie alle noch folgenden CV-Formen sind in Abbildung 14 systematisch aufgeführt.

der Reinigung von Spielplätzen, von Kindergärten oder von Bibliotheken sowie Einsätze in der Natur, bspw. eine Flussufersäuberung oder die Pflege einer Parkanlage (vgl. GENTILE 2012: 61; SCHUBERT et al. 2002: 30 f; MUTZ 2008: 241). Sofern Familienangehörige der Mitarbeiter in eine CV-Aktivität einzubeziehen sind, bietet sich speziell der Aktionstag an (vgl. HABISCH 2003: 69; HALLEY 1999: 10).

Bezüglich der numerischen Teilnehmerstärke äußern Autoren vereinzelt auch das bereits existierende Team oder die bereits existierende Abteilung als eine mögliche Größenordnung (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 226; GENTILE 2012: 61). Diese Sichtweise soll hier allerdings eine Ausnahme darstellen.

Der Aktionstag als CV-Form wird abschließend in zwei Ausprägungen eingeteilt. So wird im Folgenden zwischen dem Aktionstag, der von einem *einzelnen Unternehmen* durchgeführt wird und dem, an dem sich *mehrere Unternehmen* beteiligen, unterschieden. Bei der zuletzt genannten Ausprägung handelt es sich im Regelfall um so genannte *Freiwilligentage der Stadt*, an denen sich ansässige Unternehmen beteiligen können. Diese Freiwilligentage werden häufig von der örtlichen Freiwilligenagentur organisiert und ermöglichen an dem Tag nicht nur die Bildung von abteilungs-, sondern sogar von betriebsübergreifenden Teams. Die Kooperation mit einer Mittlerorganisation kann aber auch bei einem unternehmenseigenen Aktionstag angestrebt werden (vgl. BARTSCH 2010: 389 f; zu Teilen auch MUTZ 2008: 241; MUTZ 2002).

### Mentoring

Bei dieser CV-Form „[...] werden die Teilnehmenden zu Begleitern auf Zeit“ (REICHENAU 2003: 128). Einzelne Mitarbeiter beraten im Regelfall einige Stunden pro Monat über einen längeren Zeitraum hinweg einzelne Personen in Schulen oder gemeinnützigen Einrichtungen zu konkreten Problemen oder begleiten sie in kritischen Phasen (vgl. GENTILE 2012: 60; SCHUBERT et al. 2002: 31; WICHELHAUS 2007: 30; SCHEWE et al. 2010: 5). Der Mentee<sup>121</sup> kann im schulischen Umfeld bspw. ein Lehrer, ein Schüler oder der Schulleiter sein, im Umfeld einer NPO entsprechend ein

---

<sup>121</sup> Mentoring wird definiert als „Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor/in), die ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrungen an eine unerfahrene Person (Mentee) weitergibt“ (SPRINGER GABLER VERLAG 2015d).

NPO-Mitarbeiter oder eine NPO-Führungsperson. Auch die Klienten einer NPO, bspw. Arbeitslose, stellen eine Zielgruppe für das Mentoring dar (vgl. HALLEY 1999: 12; WICHELHAUS 2007: 30). Mentoringprogramme können entweder auf die fachlichen oder auf die sozialen Kompetenzen des Mentors ausgerichtet sein, so dass das Mentoring, speziell bei einem auf die fachlichen Kompetenzen gerichteten Fokus, an die originäre Arbeitstätigkeit des Mentors angelehnt ist (vgl. SCHEWE et al. 2010: 5).

Drei Ausprägungen sind beim Mentoring zu unterscheiden: das *Mentoring am Berufsbeginn*, das *in der Berufsmitte* und das *am Berufsende* (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 118 ff, 131). Alle drei Ausprägungen unterscheiden sich hinsichtlich der Altersgruppe und der Qualifikation der Mentoren. Eine differierende Kompetenzausrichtung dieser CV-Aktivität ist somit ebenfalls möglich, wie im Folgenden gezeigt wird.

Das *Mentoring am Berufsbeginn* ist auf junge Berufstätige als Mentoren ausgerichtet. Sie unterstützen bspw. Migrantenkinder bei sprachlichen Problemen oder begleiten Obdachlose in einer Phase der eigenen Kompetenzentdeckung. Dementsprechend orientiert sich diese CV-Maßnahme tendenziell eher an den sozialen Kompetenzen des jungen Mentors. Beim *Mentoring in der Berufsmitte* wird hingegen von einer vermehrten Berufs- und Lebenserfahrung der Mentoren ausgegangen, so dass die Mitarbeiter zudem für fachliche und berufliche Problemlösungen zur Verfügung stehen. Dieses Mentoring kann sich dementsprechend auch speziell an Fach- und Führungskräfte richten, die bspw. Schulleiter oder Vorsitzende einer NPO bei fachlichen Problemen beraten. Das *Mentoring am Berufsende* richtet den Fokus auf Mitarbeiter unterschiedlicher Qualifikationen und Führungsebenen in den letzten Berufsjahren vor dem Ruhestand. Im Gegensatz zu den anderen beiden Ausprägungen hat diese CV-Maßnahme u.a. zum Ziel, sinnvolle Perspektiven für den Mentor für seine Zeit nach der Berufstätigkeit aufzuzeigen. Sowohl eine fachliche als auch eine soziale inhaltliche Ausrichtung sind hier erneut möglich (vgl. ebd.: 118 ff, 130).

GENTILE und WICHELHAUS verweisen additiv auf das so genannte *E-* bzw. das *Tele-Mentoring* als mögliche CV-Maßnahme, das sich von den bereits erwähnten Ausprägungen nur in der Form unterscheidet, dass der direkte Kontakt zu den Mentees fehlt (vgl. WICHELHAUS 2007: 29; GENTILE 2012: 60). Da durch diesen fehlenden

direkten Kontakt m.E. allerdings die grundlegende Idee des CV in Frage gestellt wird und zudem der Stellenwert des E- bzw. Tele-Mentorings als anerkannte CV-Maßnahme hinterfragt werden kann,<sup>122</sup> wird diese Aktivität im Folgenden nicht weiter von mir beachtet, zumal sie auch nur eine eingeschränkte Variante des Mentoring darstellt.

Als vierte und damit letzte Ausprägung dieser CV-Form stelle ich die Maßnahme *Partner im Management* vor. Sie unterscheidet sich von dem Mentoring in der Berufsmittle nur in der Form, dass es sich beim Partner im Management um die gegenseitige Beratung einer Führungskraft der oberen hierarchischen Ebene aus dem Unternehmen und einer Führungskraft aus einer NPO handelt (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 120 f). Der Grund für meine Zuordnung dieser Maßnahme zu der vorliegenden CV-Form liegt in der strukturellen Ähnlichkeit. Denn sowohl beim Partner im Management als auch bei den anderen drei Ausprägungen des Mentoring handelt es sich um Beratungssituationen, an denen immer zwei Personen direkt beteiligt sind. Es wird dabei kein Arbeitsplatztausch vollzogen, wie es bei der CV-Maßnahme *Personaltausch* der Fall ist, die im Folgenden noch vorgestellt wird. Der Unterschied zwischen dem Partner im Management und dem Mentoring in der Berufsmittle besteht somit ausschließlich in der variierenden Rollenzuweisung, wer Mentor und wer Mentee ist.

Aufgrund dieser konzeptionellen Nähe wird das Mentoring für die CV-Maßnahme Partner im Management auch als offizielle additive Bezeichnung von SCHÖFFMANN vorgeschlagen (vgl. ebd.: 120). Darüber hinaus könnte als eine weitere Gemeinsamkeit die Intention einer Kompetenzerweiterung beim Mentor im sozialen und kommunikativen Bereich herangezogen werden. Diese Möglichkeit schreibt SCHÖFFMANN dem Mentoring am Berufsbeginn, dem in der Berufsmittle und der CV-Maßnahme Partner im Management zu (vgl. ebd.: 119 ff).

---

<sup>122</sup> In GENTILE 2012: 60 wird das TeleMentoring nur als Praxisbeispiel aufgeführt, und Praxisbeispiele werden, wie vorab erwähnt, hier nicht explizit berücksichtigt. In WICHELHAUS 2007: 29 basieren die Informationen zum E-Mentoring zu großen Teilen auf einer Quelle, die eine Engagementförderung in den USA vorstellt. In der vorliegenden Arbeit wird hingegen der Fokus auf den deutschsprachigen Raum gerichtet.

### Individuelles Entwicklungsprojekt

Dieser CV-Form ordne ich folgende Maßnahmen zu: Das *100-Stunden-Projekt*, die *Sozialausbildung*, das *Sozialpraktikum* sowie den *Personaltausch*. In der Fachliteratur wird den ersten drei aufgeführten Maßnahmen das Ziel der Aus- und Weiterbildung der Unternehmensmitarbeiter und damit die Erweiterung spezifischer Kompetenzen, unabhängig ob im sozialen oder im fachlichen Bereich, explizit zugeschrieben (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 30; SCHÖFFMANN 2003a: 116 ff, 124; nur bezogen auf das 100-Stunden-Projekt vgl. HALLEY 1999: 11 f, 15; nur bezogen auf die Sozialausbildung und das Sozialpraktikum vgl. WICHELHAUS 2007: 32 f; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227). Es handelt sich folglich um die CV-Maßnahmen, die von manchen Autoren aufgrund der zu geringen Freiwilligkeitsanteile kritisiert und zuweilen sogar vom CV ausgeschlossen werden (vgl. Kap. 3.1.: 86; Kap. 3.2.: 94). Beim Personaltausch zeigt sich der Weiterbildungsaspekt nicht so explizit. Diese CV-Maßnahme wird allerdings in der Literatur auch nicht häufig erwähnt (vgl. ausschließlich SCHÖFFMANN 2003a: 121 f und JAKOB 2009a: 97 f). Nichtsdestotrotz ordne ich sie der vorliegenden CV-Form zu, da auch beim Personaltausch dem Mitarbeiter ein Arbeitsplatzwechsel für einen ähnlichen Zeitraum wie bei der Sozialausbildung oder bei dem Sozialpraktikum ermöglicht wird, und da das Ziel der Kompetenzerweiterung nicht negiert wird (vgl. zur Kompetenzerweiterung als ein Ziel des Personaltauschs SCHÖFFMANN 2003a: 121 f).

Das *100-Stunden-Projekt*, auch als ‚Development Assignment‘ bezeichnet und insofern von Autoren zuweilen mit dem individuellen Entwicklungsprojekt gleichgesetzt (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 124; HALLEY 1999: 11 f), ist auf einzelne Mitarbeiter ausgelegt, meist auf Fach- und Führungskräfte der unteren oder mittleren hierarchischen Ebene, und für einen festen Zeitraum konzipiert, der allerdings nicht zwingend genau einhundert Stunden betragen muss. In diesen zwölf bis dreizehn Arbeitstagen, die im Block oder auf einen fest definierten Zeitraum verteilt genommen werden können, ist von dem ausgewählten Mitarbeiter eine, manchmal selbstbestimmte Aufgabe für eine NPO zu erledigen bzw. ein konkretes Problem für sie zu lösen. Als Beispiele finden sich die Erstellung eines Marketingkonzeptes, die Organisation einer Veranstaltung oder die Einwerbung von Mitteln für ein bestimmtes Projekt. Dabei sind zwar die zu bewältigenden Aufgaben mit dem Kompetenzprofil des ausgewählten Mitarbeiters abgestimmt, trotzdem ist das 100-Stunden-Projekt nicht

mit der Pro-bono-Dienstleistung gleichzusetzen, die als gesonderte CV-Form noch erläutert wird. Denn das 100-Stunden-Projekt zeichnet sein Projektcharakter aus, so dass die Kompetenzerweiterung des Mitarbeiters im Zeit-, Selbst- oder im Projektmanagement als ein vorrangiges Ziel deklariert wird (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 124 f, 128 f; HALLEY 1999: 11 f, 15; SCHUBERT et al. 2002: 30 f).<sup>123</sup>

Die *Sozialausbildung* wird als Bestandteil der Ausbildung bzw. der Lehre oder des Traineeprogramms von Unternehmen konzipiert.<sup>124</sup> Die Einsätze können einen Zeitraum von wenigen Tagen bis zu mehreren Wochen abdecken, allerdings überwiegt den Quellen zufolge die tendenziell kürzere Einsatzdauer. Die Teilnehmer verbringen die Zeit bspw. mit geistig oder körperlich behinderten Menschen oder mit Obdachlosen. Sie entwickeln gemeinsam Produkte oder Projekte, sei es am eigenen Arbeitsplatz oder in der kooperierenden NPO. Teilweise begleiten sie auch einfach nur die Bedürftigen, führen Gespräche und geben Rat (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 116 f; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227; SCHUBERT et al. 2002: 30; WICHELHAUS 2007: 32; vgl. sehr detailliert KEPPLER et al. 1999: 22, 26 f, 35 ff). Mit Ausnahme von SCHÖFFMANN sprechen sich dabei alle angegebenen Autoren ausschließlich für die Variante des Lernens an einem anderen Arbeitsplatz bzw. für das Lernen in einer ihnen fremden Lebenswelt aus statt für die Variante des Lernens am eigenen Arbeitsplatz. Daher wird diese Sichtweise von mir auch favorisiert.

Das *Sozialpraktikum* stellt das bekannteste Beispiel für die Verknüpfung einer CV-Maßnahme mit den Zielen der Personalentwicklung dar (vgl. bspw. BARTSCH 2010: 391, 393 ff; ETTLIN 2008: 270 f; SCHUBERT et al 2002: 30; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227; SIEGMUND 2010: 62). Es wird häufig sogar direkt als Bildungsprogramm deklariert (vgl. bspw. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227; KORFMACHER/MUTZ 2003: 111; BARTSCH 2003: 173 f). Einzelne Mitarbeiter, meist Führungskräfte, arbeiten für

---

<sup>123</sup> Da in der Fachdebatte speziell mit den CV-Formen sehr uneinheitlich umgegangen wird, die explizit das Ziel der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter verfolgen (vgl. Kap. 3.1.: 86; Kap. 3.2.: 93 f), wurden von mir für das 100-Stunden-Projekt auch die Quellen herangezogen, in denen das individuelle Entwicklungsprojekt nicht mit dem Sozialpraktikum gleichgesetzt wird, damit eine Differenzierung dieser beiden Ausprägungen vorgenommen werden kann. Die Sichtweise auf das 100-Stunden-Projekt als Synonym für das individuelle Entwicklungsprojekt beruht auf meiner Schlussfolgerung, dass Letzteres den Zeitrahmen von ca. einhundert Stunden selten übersteigen wird.

<sup>124</sup> Das mit der Sozialausbildung in einem Zusammenhang stehende Konzept, tituliert als ‚Lernen in fremden Lebenswelten‘ (vgl. KEPPLER et al. 1999: 24), wird im Rahmen meiner Ausführungen zum Sozialpraktikum noch erläutert.

rund eine Woche im Basisgeschäft einer sozialen Einrichtung mit. Sie treten in den direkten Kontakt mit den Bedürftigen bzw. mit der Klientel der NPO und lernen dadurch andere Lebenswirklichkeiten kennen. Dieser Blickwechsel soll der intensiven Selbsterfahrung der ausgewählten Mitarbeiter dienen und ihnen die eigenen Grenzen, Stärken und Schwächen aufzeigen. Um diese neuartigen Situationen zu bewältigen, werden soziale Kompetenzen bei den Mitarbeitern benötigt, deren Erweiterung neben der Förderung auch anderer Kompetenzen das primäre Ziel der Einsätze darstellt. In der Literatur wird diese CV-Maßnahme fast ausschließlich mit Angeboten von Mittlerorganisationen, speziell von privaten Agenturen, in Verbindung gebracht (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 117 f; BARTSCH 2010: 391, 393 ff; ETTLIN 2009: 299 f; ETTLIN 2008: 270 f; HABISCH 2003: 127; SCHUBERT et al. 2002: 30; vgl. bezogen auf die Zusammenarbeit mit Mittlerorganisationen auch MUTZ 2008: 242). Programme wie SeitenWechsel®, Blickwechsel® oder Switch sind bekannte Beispiele für ein Sozialpraktikum.

Um die formulierten Ziele in der Kompetenzerweiterung der ausgewählten Mitarbeiter zu erreichen, liegt dem Sozialpraktikum ein pädagogisches Konzept zugrunde. Dieses Konzept hebt die Erfahrungsorientierung als wesentliches Merkmal hervor und zeichnet sich im Besonderen durch angeleitete Vorbereitungs- und Reflexionsphasen aus. Diese sollen den Lernerfolg sicherstellen und damit auch einen späteren Transfer des Gelernten bzw. einen Transfer der durch die Erfahrungen gewonnenen Erkenntnisse in die eigene Lebens- und Arbeitswelt des Mitarbeiters ermöglichen (vgl. BARTSCH 2003: 173 f; auch BARTSCH 2010: 391, 393 ff oder ETTLIN 2008: 270 f). BARTSCH und KEPPLER et al. sprechen in diesem Zusammenhang von dem Konzept des ‚Lernens in fremden Lebenswelten‘ (vgl. BARTSCH 2010: 393; BARTSCH 2003: 173; KEPPLER et al. 1999: 24), ETTLIN und SCHUBERT et al. von dem ‚Lernen in

anderen Arbeitswelten' (vgl. ETTLIN 2008: 275; SCHUBERT et al. 2002: 30; ähnlich auch ETTLIN 2008: 270).<sup>125</sup>

Unter einem *Personaltausch* wird als letzte Ausprägung dieser CV-Form im Gegensatz zum Sozialpraktikum ein Arbeitsplatztausch zwischen zwei Personen verstanden. Ausgewählte Mitarbeiter bzw. Führungs- und Fachkräfte des Unternehmens und einer gemeinnützigen Einrichtung tauschen für einen Zeitraum von ein bis maximal zwei Wochen ihre Arbeitsplätze, bspw. ein betrieblicher Ausbildungsleiter und ein Lehrer am Berufskolleg. Der Tausch findet somit zwischen zwei Personen statt, die auf einer ähnlichen hierarchischen Ebene arbeiten. Beide Personen müssen sich im Zuge des Personaltauschs auf eine neue Arbeitsumgebung einstellen. Sie sollen dabei möglichst nützliche Anregungen für ihre neue Umgebung hinterlassen und darüber hinaus ein Verständnis für die gegenseitigen Belange entwickeln (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 121 f).

### Teamentwicklungsprojekt

Bei einem Teamentwicklungsprojekt steht in Analogie zu dem individuellen Entwicklungsprojekt die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Vordergrund (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 30; WICHELHAUS 2007: 32), hier allerdings mit dem gerichteten Fokus auf der Teambildung bzw. auf der Erweiterung der Teamkompetenzen (vgl. WICHELHAUS 2007: 32; HALLEY 1999: 12; SCHÖFFMANN 2003a: 126 f). Diese CV-Form gehört somit wie das individuelle Entwicklungsprojekt zu den CV-Maßnahmen, die zuweilen aufgrund der geringen Freiwilligkeitsanteile vom CV ausgeschlossen werden (vgl. Kap. 3.1: 86; Kap. 3.2.: 94). Die Teilnehmer an einem Teamentwicklungsprojekt setzen sich entsprechend den Teambildungszielen aus einer bereits bestehenden Arbeitsgruppe zusammen oder aus Personen, die zukünftig ein Team bilden sollen. Die Gruppengröße ist im Regelfall entsprechend kleiner als die beim Aktionstag. Zudem wird eine längere Dauer, hier von mehreren Tagen bzw. teilweise

---

<sup>125</sup> KEPPLER et al. beziehen sich dabei allerdings in dem hier vorliegenden Zusammenhang ausschließlich auf die Sozialausbildung (vgl. KEPPLER et al. 1999: 22, 26 f, 35 ff).

Beide Konzepttitulierungen sind m.E. als Synonyme zu behandeln. Denn die Arbeit in einer sozialen Einrichtung stellt für die Mitarbeiter aus Wirtschaftsunternehmen definitiv eine andere Arbeitswelt dar. Sie impliziert aber auch den Bedarf an einer individuellen Auseinandersetzung mit einer fremden Lebenswelt von Seiten des Mitarbeiters. Somit ist m.E. keiner der beiden Begriffe in Bezug auf das Sozialpraktikum oder die Sozialausbildung falsch gewählt. Das Lernen in einer fremden Lebenswelt suggeriert allerdings m.E. eine stärkere Abweichung von dem normalen Arbeitsalltag des Teilnehmers.

konkretisiert auf drei bis vier Tage, veranschlagt. Diese längere Dauer im Vergleich zum Aktionstag hängt mit dem additiven Ziel der Kompetenzerweiterung im Projektmanagement zusammen. So wird das gemeinnützige Projekt von dem Mitarbeiterteam nicht nur für eine NPO durchgeführt, sondern es wird zusätzlich auch von ihm geplant sowie im Detail vor- und nachbereitet. Die Integration eines möglichen vorbereitenden Trainings für das Projektmanagement sowie eine anschließende Integration des Gelernten in den eigenen Arbeitsprozess, also ein angeleiteter Transfer des Gelernten in die eigene Arbeitswelt, sind weitere Gestaltungsoptionen (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 127 ff; ergänzend SCHUBERT et al. 2002: 30; HALLEY 1999: 12).

Die Abgrenzung dieser CV-Form zum Aktionstag ist somit aufgezeigt worden. Die Differenz zu dem individuellen Entwicklungsprojekt liegt in der Zusammenarbeit im Team sowie in der Erweiterung der Teamkompetenzen als primäres Lernziel. Dies legitimiert die Handhabung des Teamentwicklungsprojektes als gesonderte CV-Form.

### Secondment

Das Secondment, gelegentlich auch als Sabbatical (vgl. WICHELHAUS 2007: 31; MUTZ 2002) oder als Abordnung tituliert (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227; WICHELHAUS 2007: 31), zeichnet sich gegenüber allen anderen CV-Formen durch seinen langen und kontinuierlichen Engagementzeitraum aus (vgl. MUTZ 2008: 243; SCHEWE et al. 2010: 5; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227). So werden Mitarbeiter, meist Führungskräfte, einmalig für mehrere Monate (im Regelfall mindestens für ein halbes Jahr) bis zu einem Jahr (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 125; MUTZ 2008: 243; WEHNER et al. 2008: 355) oder sogar bis zu zwei und mehr Jahren (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 31 f; WICHELHAUS 2007: 31; SCHÖFFMANN 2003a: 132; HALLEY 1999: 11) von ihrer regulären Tätigkeit im Unternehmen freigestellt, um in einer NPO zu arbeiten. Die volle Gehaltszahlung übernimmt dabei weiterhin das Unternehmen. Der entsandte Mitarbeiter wird in der gemeinnützigen Einrichtung entweder mit der Durchführung konkreter Projekte beauftragt oder mit grundlegenden Fach-, Führungs- oder organisatorischen Aufgaben (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 125; SCHEWE et al. 2010: 5; GENTILE 2012: 60; SCHUBERT et al. 2002: 31). Diese beiden inhaltlichen Varianten schließen sich m.E. jedoch nicht gegenseitig aus. Der Mitarbeiter verbleibt somit in fachlicher Hinsicht in seinem originären Kompetenzbereich, ‚nur‘ das soziale Umfeld ändert sich.

Sofern eine Konkretisierung der kooperierenden NPO in der Literatur erfolgt, so liegt die Betonung auf Entsendungen in karitative bzw. soziale Einrichtungen sowie in Entwicklungsorganisationen (vgl. SCHEWE et al. 2010: 5; MUTZ 2008: 243). Beim Secondment steht damit so explizit wie bei keiner anderen CV-Form der langfristige Nutzen für alle Beteiligten im Vordergrund der Maßnahme (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 31).<sup>126</sup>

Die Fachliteratur unterscheidet mehrheitlich zwischen zwei Varianten. So wird das *Secondment für den Übergang* bzw. das *Secondment for Transition* von dem ‚originären Secondment‘ abgegrenzt, das bei SCHÖFFMANN als ‚Entwicklungs-Secondment‘ (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 125) und in der vorliegenden Arbeit als *Secondment in der Karrieremitte* bezeichnet wird (vgl. ebd.: 125 f, 132 f; SCHUBERT et al. 2002: 31 f; GENTILE 2012: 60; WICHELHAUS 2007: 31; HALLEY 1999: 11; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227). Beide Ausprägungen differieren in Bezug auf den Einsatzzeitpunkt der Führungskräfte sowie in Bezug auf die jeweilige Zielsetzung der Maßnahme. Während das Secondment in der Karrieremitte als Führungskräftetraining für Angestellte konzipiert ist, die mitten im Arbeitsleben stehen und dem Unternehmen perspektivisch erhalten bleiben sollen (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 125 f; HALLEY 1999: 11; HABISCH 2003: 67), ist das Secondment für den Übergang meist für die älteren Mitarbeiter gedacht, die kurz vor dem Ruhestand stehen, oder für die Arbeitnehmer, die aufgrund betrieblicher Umstrukturierungen und dem damit zusammenhängenden Personalabbau zu einer beruflichen Neuorientierung animiert werden sollen. Das Ziel der Personalentwicklung rückt bei dieser zweiten Ausprägung folglich in den Hintergrund. Hier geht es dann eher um das Aufzeigen beruflicher Alternativen bzw. Perspektiven oder um das Animieren zu ehrenamtlichem Engagement im Ruhestand, um möglichst Frustrationen beim Mitarbeiter und damit einhergehende Konflikte im Übergangsprozess zu vermeiden (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 132; SCHUBERT et al. 2002: 32; HALLEY 1999: 11; WICHELHAUS 2007: 31; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227).

---

<sup>126</sup> Der Secondment-Begriff stammt eigentlich aus dem englischen Militärvokabular. Er wird dort für Situationen verwendet, in denen ein Offizier für einen befristeten Zeitraum in ein anderes Regiment entsandt wird, er aber weiterhin seinem entsendenden Regiment angehört und auch von diesem seinen Sold bezieht (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 125).

Nun könnte dem Secondment eine konzeptionelle Nähe zum individuellen Entwicklungsprojekt nachgesagt werden. Eine Zuordnung zu dieser CV-Form ist allerdings aufgrund der langen Dauer der Einsätze m.E. zu negieren. Darüber hinaus unterscheidet sich das Secondment aber auch im Detail von den Ausprägungen des individuellen Entwicklungsprojektes, so z.B. von dem 100-Stunden-Projekt durch den Vollzug eines vollständigen Arbeitsplatzwechsels, vom Personaltausch durch das Ausbleiben eines konkreten Tauschvorgangs zwischen zwei Mitarbeitern und vom Sozialpraktikum durch das Vorhandensein einer fachlichen Nähe zur originären Tätigkeit im Unternehmen. Auch das beim Sozialpraktikum erwähnte pädagogische Konzept wird in der Fachliteratur zum Secondment so nicht kommuniziert, was allerdings m.E. nicht bedeutet, dass keine lerntheoretischen Überlegungen inklusive möglicher Vor- und Nachbereitungsphasen im Secondment verankert sein können (siehe auch Hinweise in SCHÖFFMANN 2003a: 125 zu einer möglichen Vor- und Nachbereitung beim Secondment).

### Pro-bono-Dienstleistung

Die Pro-bono-Dienstleistung scheint der Fachliteratur zufolge nicht zum Kern des CV-Repertoires zu gehören (vgl. hierzu auch Kap. 3.1.: 86), denn sie wird in den diversen Aufzählungen verhältnismäßig wenig berücksichtigt. Einzelne deutsche Autoren möchten diese CV-Form jedoch nicht missen, bspw. SCHÖFFMANN und FIFKA (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 128 f; FIFKA 2011: 111 f), weshalb sie in meiner Systematisierung berücksichtigt wird. SCHÖFFMANN weist bspw. explizit auf die Bedeutung der Pro-bono-Dienstleistung für die KMU hin (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 128), m.E. möglicherweise aufgrund der Überlegung, dass dieses Engagement im Vergleich zu vielen anderen CV-Formen mit einem verhältnismäßig geringen organisatorischen Aufwand von Seiten des Unternehmens zu bewerkstelligen ist.

In einer Studie des US-amerikanischen Beratungsunternehmens LBG ASSOCIATES wird die Pro-bono-Dienstleistung wie folgt definiert: „Pro bono service involves allowing employees to use their professional skills, such as marketing, finance, writing, human resources, IT, etc., to help a nonprofit“ (LGB ASSOCIATES 2010: 2).<sup>127</sup> Das Alleinstellungsmerkmal dieser CV-Form ist somit die ausschließliche Verknüpfung

---

<sup>127</sup> Die Bezugnahme auf eine US-amerikanische Definition ist nicht mit einer Irrelevanz dieser CV-Form in der Literatur des deutschsprachigen Raumes gleichzusetzen.

der zu erbringenden Leistung mit der fachlichen Kompetenz des jeweiligen Mitarbeiters. Die Werbeagentur konzipiert bspw. unentgeltlich eine Aufklärungskampagne, der Rechtsanwalt führt unentgeltlich eine Rechtsberatung durch, der Malerbetrieb lässt von seinen Mitarbeitern unentgeltlich die Räume einer gemeinnützigen Einrichtung streichen, usw. (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 128).

Die Abgrenzung der Pro-bono-Dienstleistung zum 100-Stunden-Projekt, die m.E. als Einzige einer Erläuterung bedarf, ergibt sich aus der Kritik an dieser CV-Maßnahme. Denn bei der Pro-bono-Dienstleistung geht es ausschließlich um die Erbringung einer Leistung für eine NPO, die äquivalent zu der Leistungserbringung für jeden anderen Kunden ist (vgl. SPRENGEL 2005: 49; FIFKA 2011: 111). Somit geht es nicht wie beim 100-Stunden-Projekt um eine Verknüpfung dieser CV-Maßnahme mit der Aus- und Weiterbildung des Mitarbeiters und entsprechend nicht um das vorrangige Ziel einer Kompetenzerweiterung, bspw. im Projektmanagement. Daher wundert es nicht, dass von Autorensseite zuweilen die Pro-bono-Dienstleistung mit einer Sachspende gleichgesetzt wird (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 129; SPRENGEL 2005: 49), oder in Worten SPRENGELS: „Im Unterschied [...] machen die Mitarbeiter hierbei genau das und nur das, was ihr Job ist: sie arbeiten für einen Kunden, nur dass dieser keine Rechnung bezahlt“ (ebd.: 49). Weitere Unterschiede zwischen den beiden CV-Maßnahmen ergeben sich mit Blick auf die Zielgruppe sowie mit Blick auf die Dauer. Für eine Pro-bono-Dienstleistung kommen prinzipiell alle erfahrenen Mitarbeiter sowie auch Auszubildende in Frage (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 129), nicht nur primär Fach- und Führungskräfte. Die Dauer dürfte m.E. aufgrund des fehlenden Projektcharakters genauso gut bei wesentlich weniger Stunden liegen als für das 100-Stunden-Projekt veranschlagt, so z.B. bei nur wenigen Tagen oder sogar bei nur einem Tag. Hierauf geht die Fachliteratur jedoch nicht ein.

### Wirtschaft im Vorstand

Diese CV-Form ist wie fast alle anderen arbeitgeberinitiiert, abgesehen von der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter. Dies hebe ich hervor, um eine Abgrenzung zu der arbeitnehmergeleiteten Ausprägung *Ermunterung zur Arbeit in Vorständen und Gremien* kenntlich zu machen.

Wirtschaft im Vorstand ist ein vom Unternehmen betriebenes Programm, das sich durch die aktive Einbindung der Unternehmensmitarbeiter in Vorständen, Aufsichtsräten, Beiräten und anderen Gremien gemeinnütziger Organisationen auszeichnet. Für die teilnehmenden Mitarbeiter eröffnet sich im Rahmen dieser CV-Form gemäß der Literatur ein nicht zu unterschätzendes Lernfeld. So können sie Erfahrungen mit Entscheidungsfindungsprozessen sammeln, Jungmanager erproben sich in strategischem Handeln in Verantwortung für eine ganze Organisation statt ausschließlich für ein Produkt, erfahrene Manager sehen sich mit Managementtherausforderungen in anderen Branchen konfrontiert, etc. Der NPO werden das Personal inklusive der damit einhergehenden fachlichen und personalen Kompetenzen zur Verfügung gestellt (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 122 f; HALLEY 1999: 11 f). Bezogen auf die unternehmensinterne Zielgruppe dieser Maßnahme ist die Literatur zwiegespalten: Nach SCHÖFFMANN eignet sich dieses Programm prinzipiell für alle Mitarbeiter (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 123), während REICHENAU nur von Experten und demzufolge eher von Fach- und Führungskräften spricht (vgl. REICHENAU 2003: 129). Die Sachverständigenkommission des ersten Engagementberichts fokussiert hingegen nur die Managementebene als Zielgruppe (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 349).

In Folge der Überlegung, dass ein gewisses Maß an fachlichen und personalen Kompetenzen m.E. für eine gewissenhafte Arbeit in Vorständen und anderen Gremien gemeinnütziger Organisationen vorhanden sein muss, halte ich die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte inklusive der angehenden Führungskräfte für den geeigneteren Adressatenkreis. In Bezug auf die Dauer der Einsätze gibt es in der Literatur keine Hinweise.

Ähnlich wie die Pro-bono-Dienstleistung ist Wirtschaft im Vorstand keine CV-Form, die in jeder Aufzählung zu finden ist. Allerdings wird das Engagement der Mitarbeiter in Vorständen und anderen Gremien gemeinnütziger Einrichtungen im Gegensatz zur Pro-bono-Dienstleistung relativ häufig in der Literatur erwähnt, wenn auch teilweise nur am Rand bzw. als Beispiel und mit der damit gebotenen Kürze, ohne dass eine Differenzierung zwischen der Ermunterung zum Engagement von Seiten des Unternehmens und dem organisierten Unternehmensprogramm vorgenommen wird (vgl. bspw. JAKOB 2009a: 97; WICHELHAUS 2007: 31; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 226, DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 349). Diese Differenzierung ist m.E. allerdings von besonderer Relevanz, da bei der Ausprägung ‚Ermunterung zur Arbeit in

Vorständen und Gremien' der Arbeitgeber keinen direkten Einfluss auf das Engagement hat. Er kann zwar grundlegende Kriterien festlegen und additiv seine Mitarbeiter zu diesem Engagement animieren, bspw. durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung, durch eine Freistellung oder durch eine spezielle Würdigung. Inwieweit diese Unterstützung dann jedoch genutzt wird, obliegt allein den Mitarbeitern. Dies müsste m.E. bei Wirtschaft im Vorstand als arbeitgeberinitiierte Maßnahme anders gehandhabt werden, um die Differenzierung zu begründen.<sup>128</sup>

Nun könnte noch gefragt werden, was Wirtschaft im Vorstand als eine gesonderte CV-Form legitimiert. Die Antwort ergibt sich für meine Systematisierung im Zuge des Ausschlussverfahrens, denn es fehlt an ausreichend gemeinsamen Merkmalen, die eine Zuordnung dieser Maßnahme zu einer anderen CV-Form ermöglichen. So handelt es sich bei Wirtschaft im Vorstand um kein Mentoring, also um keine Beratung einer anderen Person. Im Gegensatz zur Pro-bono-Dienstleistung übt der Mitarbeiter eine andere Tätigkeit als gewohnt aus. In Abgrenzung zum 100-Stunden-Projekt fehlt der Projektcharakter. Darüber hinaus impliziert eine Vorstandstätigkeit m.E. auch einen längeren Engagementzeitraum als einhundert Stunden. Dies könnte wiederum eine Nähe zum Secondment erahnen lassen, jedoch ist der Mitarbeiter beim Secondment vollständig von seiner regulären Tätigkeit im Unternehmen befreit. Ein ähnlicher Unterschied ergibt sich auch zum Sozialpraktikum, bei dem der Zeitraum der Maßnahme und der Wechsel zu einer vollständig anderen Tätigkeit in Vollzeit nicht mit den Merkmalen der CV-Form Wirtschaft im Vorstand übereinstimmen. Zudem fehlt das primäre Ziel der Aus- und Weiterbildung, zumindest wird es so explizit bei Wirtschaft im Vorstand nicht kommuniziert.

Die acht CV-Formen mit ihren jeweiligen Ausprägungen sind nun vorgestellt. Die Abbildung 13 zeigt die einzige CV-Form auf, die arbeitnehmergeleitet ist, die sieben arbeitgeberinitiierten Formen sind der Abbildung 14 zu entnehmen (vgl. für beide Abbildungen S. 96 des vorliegenden Kapitels). Beide Schaubilder visualisieren somit meine Systematisierung der CV-Maßnahmen. Lediglich das Teamentwicklungsprojekt, die Pro-bono-Dienstleistung sowie Wirtschaft im Vorstand sind nicht in

---

<sup>128</sup> Abgesehen von der unternehmensspezifischen Konzeption der Maßnahme könnte das Unternehmen bspw. die Möglichkeit nutzen, den Vorschlag für ein Engagement im Vorstand oder in einem anderen Gremium einer NPO an einzelne ausgewählte Mitarbeiter heranzutragen, auch wenn dabei der Freiwilligkeitsaspekt eingeschränkt wird, was allerdings auch bei anderen CV-Maßnahmen der Fall ist.

einzelne Ausprägungen aufgesplittet. Sowohl die Existenz als auch die Anzahl von Ausprägungen sagt jedoch nichts über die Güte einer CV-Form aus. Die Zellen in den beiden Tabellen, die demzufolge nicht belegt sind, habe ich mit einem ‚x‘ markiert. Sie sind neutral zu werten.

In diesem Kontext ist auch noch zu erwähnen, dass sich arbeitnehmergeleitete und arbeitgeberinitiierte Aktivitäten nicht gegenseitig ausschließen (vgl. hierfür HALLEY 1999: 12), sofern mehrere Maßnahmen in einem Unternehmen zum Tragen kommen. Verknüpfungen sind möglich, bspw. die der Gewährung einer Freistellung mit einem Mentoringeinsatz. Zudem sieht HALLEY die Akzeptanz strukturierter Programme als größer an, wenn das Unternehmen gleichzeitig bestehendes freigemeinnütziges Engagement der Mitarbeiter unterstützt und anerkennt (vgl. ebd.: 12).

Im Folgenden stelle ich sechs CV-Maßnahmen vor, die ich neben dem bereits erwähnten E- bzw. Tele-Mentoring nicht in meine Systematisierung aufgenommen habe. Dies wird jeweils begründet von mir dargelegt.

So spricht HALLEY die Maßnahme *Charity of the Year* an, bei der das Unternehmen auf Vorschlag seiner Mitarbeiter bestimmte Projekte gemeinnütziger Organisationen unterstützt (vgl. HALLEY 1999: 10). Diese Maßnahme impliziert in der beschriebenen Form jedoch nicht das aktive Engagement der Mitarbeiter. Falls dies als Bedingung in die Ausschreibung der *Charity of the Year* aufgenommen werden würde, dann hätte diese Maßnahme m.E. allerdings eine so große Ähnlichkeit zur Komplementärspende, dass ihre Berücksichtigung für die vorliegende Systematisierung keinen additiven Nutzen stiftet.

Ein weiteres CV-Angebot an die Mitarbeiter, das hier unberücksichtigt bleibt, ist das *Freiwilligenprogramm für Pensionäre und Vorruheständler* (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 133 f, 111; PAGANI-TOUSIGNANT 2011). Denn da hierbei ausschließlich eine andere Zielgruppe für ein gemeinnütziges Engagement fokussiert wird, die zwar auf der einen Seite laut den beiden Autoren in der strategischen Gestaltung des CV nicht vernachlässigt werden sollte, auf der anderen Seite aber auch nicht mehr zur aktiven Belegschaft gehört, und da zudem die sonstige Gestaltung der Maßnahme keine Hinweise auf konzeptionelle Neuigkeiten bietet, stiftet ihre Erwähnung für die vorliegende Systematisierung m.E. ebenfalls keinen additiven Nutzen.

Die *Begleitung benachteiligter Menschen* und die *unentgeltliche Leistungserbringung für das Gemeinwesen durch die eigenen Mitarbeiter* sind zwei weitere mögliche CV-Maßnahmen (vgl. JAKOB 2009a: 97 f), die ich in der Form nicht berücksichtigt habe. Denn die unentgeltliche Leistungserbringung ist bereits per Definition beim CV gegeben (vgl. Kap. 3.1.: 85 sowie Abb. 12: 89), und die Begleitung benachteiligter Menschen wird m.E. in verschiedenen CV-Formen und ihren Ausprägungen berücksichtigt, z.B. beim Sozialpraktikum, bei der Sozialausbildung, beim Mentoring am Berufsanfang und am Berufsende sowie tendenziell auch beim Aktionstag, so dass sich eine gesonderte Erwähnung erübrigt.

Des Weiteren wurde von mir nicht die *Wahrnehmung des freiwilligen Engagements der Mitarbeiter durch die Personalverantwortlichen* inklusive die damit verbundene *Relevanz des Engagements für die Karriereentwicklung* des jeweiligen Arbeitnehmers (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 108, 110) als eine Ausprägung der CV-Form ‚Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter‘ berücksichtigt. Denn zum einen habe ich mich gefragt, inwieweit sich hinter dieser Art der Anerkennung eine in der Literatur akzeptierte CV-Maßnahme verbirgt, da sie nicht nur ausschließlich von einem Autor benannt wird, wie es gelegentlich auch bei anderen Ausprägungen der Fall ist, sondern da sie speziell auch nur sehr undifferenziert, wie oben beschrieben, formuliert wird. Zum anderen ist die Erfüllung des Kernmerkmals der Freiwilligkeit hier m.E. sehr zu hinterfragen, obwohl es sich bei dieser Maßnahme gerade um eine Ausprägung der arbeitnehmergeleiteten CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter handeln würde.<sup>129</sup> Abgesehen davon würde kommuniziert werden, dass ein Mitarbeiterengagement von den Personalverantwortlichen als förderlich für die Karriereentwicklung des Mitarbeiters eingeschätzt wird, auf das sie keinen direkten Einfluss haben und das sie nur durch wenige Kriterien spezifizieren können, was ebenfalls kritisiert werden kann.<sup>130</sup> Aufgrund dieser Kritikpunkte und des Zweifels an der Akzeptanz dieser Maßnahme in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes habe

---

<sup>129</sup> vgl. hierzu auch meine Ausführungen zum impliziten und expliziten Verpflichtungscharakter des CV Kap. 3.1.: 87.

<sup>130</sup> Gegen diese Argumente könnte eingewandt werden, dass der Freiwilligkeitsaspekt auch bei den arbeitgeberinitiierten CV-Formen vielfach zu kurz kommt, und dass vor allem die Ausprägungen des individuellen Entwicklungsprojektes eine Auswirkung auf die Karriereentwicklung bedingen können. Diesen Argumenten ist mit Sicherheit zuzustimmen. Allerdings handelt es sich dann um arbeitgeberinitiierte Maßnahmen, auf deren Konzeption das Unternehmen definitionsgemäß einen großen Einfluss hat.

ich mich dazu entschieden, von einer Aufnahme dieser Maßnahme in meine Systematisierung abzusehen.

Als Letztes gehe ich noch auf die *lokalen Netzwerke* ein. Sie sind als gesonderte Form des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen in dem Bericht der Enquete-Kommission *Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements* aufgeführt (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 227). Bei Betrachtung der verschiedenen Formen und Ausprägungen des CV in meiner Systematisierung stellt die Netzwerkbildung speziell im regionalen Umfeld m.E. ein implizites Ziel des CV dar, nicht aber eine gesonderte Form oder Ausprägung einer Form. Auch CC-Instrumente wie die lokalen Bündnisse oder die runden Tische mit dem lokalen Umfeld dienen der Netzwerkbildung (vgl. Kap. 2.1.: 60).<sup>131</sup> Um weiterhin eine Differenzierung zwischen dem CV und dem CC möglichst konsequent aufrecht zu erhalten, habe ich auch das *Engagement der Führungskräfte in der regionalen Politik*, das bei JAKOB im Zusammenhang mit dem Engagement in Gremien und Vorständen gemeinnütziger Einrichtungen erwähnt wird (vgl. JAKOB 2009a: 97) und meiner Meinung nach als ein Teil der lokalen Netzwerkbildung betrachtet werden muss, in meiner Systematisierung ebenfalls nicht berücksichtigt.<sup>132</sup>

Abschließend zur Vorstellung der verschiedenen CV-Maßnahmen, die in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes thematisiert werden, präsentiere ich im Folgenden eine Übersicht, die das Verhältnis der acht CV-Formen zueinander hinsichtlich drei wesentlicher Charakteristika aufzeigt: hinsichtlich des *Zeitrahmens*, hinsichtlich der *Kompetenzausrichtung* und hinsichtlich des *Grades an individuellem Engagement*. Die Übersicht ist der folgenden Abbildung zu entnehmen. Dabei sind

---

<sup>131</sup> Bei diesen beiden CC-Instrumenten wird der Fokus allerdings vorwiegend auf das Angebot sowie auf die Durchführung von Austauschmöglichkeiten zu speziellen Problemfeldern am Standort oder zu zukünftigen regionalen Herausforderungen gerichtet, die in Arbeitskreisen oder Gesprächsforen in Angriff genommen werden, an denen sich verschiedene Stakeholder beteiligen (vgl. KRÜGER 2008: 307 f; PINKEPANK/NGUYEN 2008: 299 f). Sowohl die Mitgliedschaft des Unternehmens in diesen Arbeitskreisen als auch das Angebot des Unternehmens zur Initiierung dieser Gesprächsforen gehört somit nicht zum betrieblichen Freiwilligenengagement.

<sup>132</sup> Diese Entscheidung basiert zum einen auf meiner intendierten Abgrenzung zum CC, denn beim CC existiert u.a. das Lobbying bzw. Lobbying für soziale Anliegen (vgl. Kap. 2.1.: 60), auch wenn diese beiden Aktivitäten nicht miteinander gleichzusetzen sind. Zum anderen lässt das Engagement in der regionalen Politik im Vergleich zum Engagement in Vorständen und Gremien einer gemeinnützigen Organisation m.E. den Gemeinnützigkeitsaspekt vermissen (vgl. zum gemeinnützigen Zweck als Kernmerkmal des CV Kap. 3.1.: 84 bzw. Abb. 12: 89). Da abgesehen davon das Engagement in der regionalen Politik als CV-Maßnahme ausschließlich bei einem Autor in der durchsuchten Literatur und dort nur in einem Halbsatz erwähnt wird, ist die Frage m.E. berechtigt, ob es sich hierbei überhaupt um eine in der Fachliteratur anerkannte CV-Maßnahme handelt.

nur die acht CV-Formen ohne Ergänzung um die jeweiligen Ausprägungen abgebildet, um die Übersichtlichkeit zu bewahren.

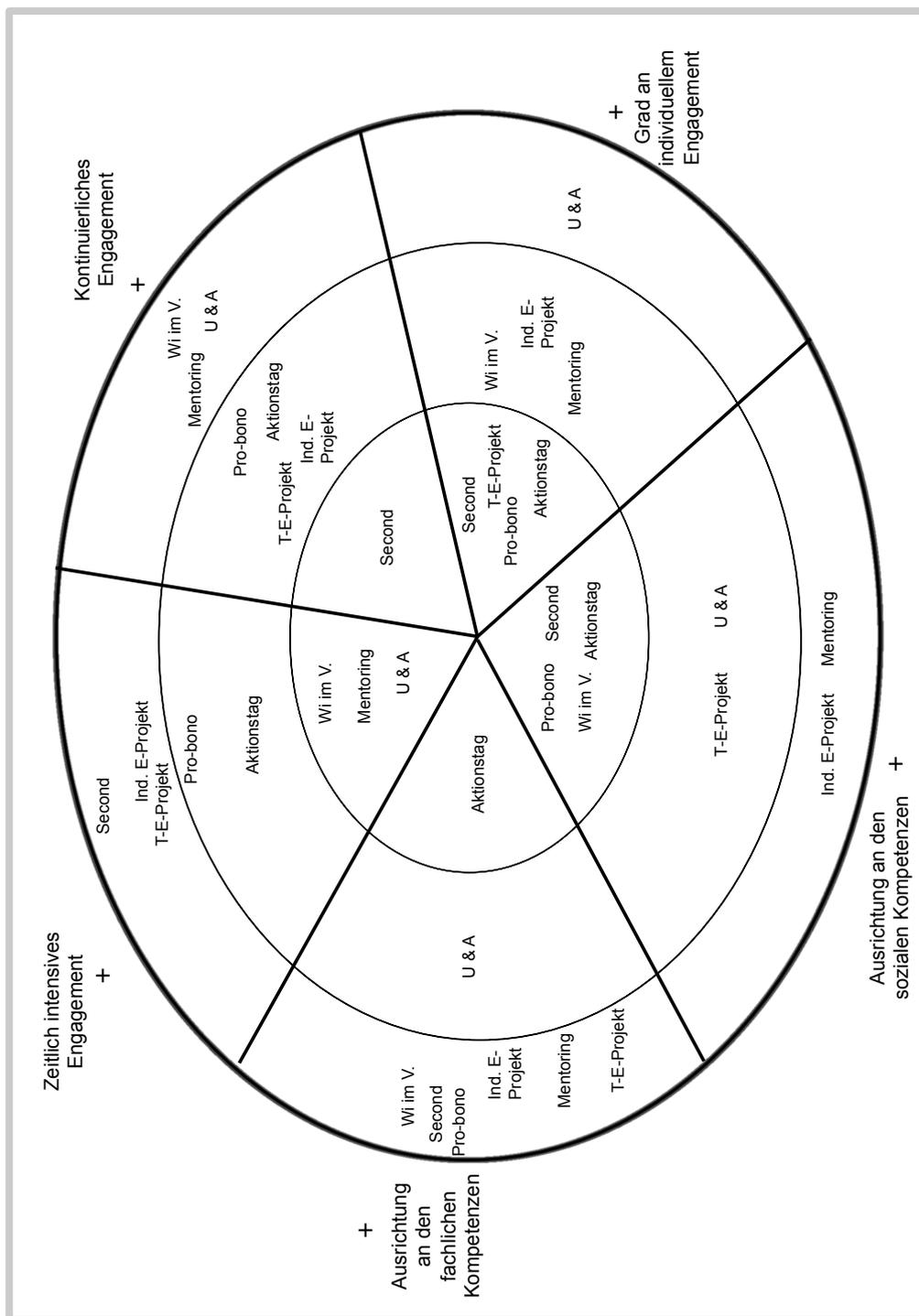


Abbildung 15: Die CV-Formen und ihr Verhältnis zueinander (eigene Darstellung)

Die drei wesentlichen Charakteristika sind thematisch insgesamt in fünf Bereiche aufgegliedert. So ist die Kompetenzausrichtung einmal in Bezug auf die fachlichen und

einmal in Bezug auf die sozialen Kompetenzen abgebildet,<sup>133</sup> der Zeitrahmen einmal in Bezug auf die Dauer einer einzelnen Maßnahme und einmal in Bezug auf die Kontinuität ihrer Durchführung.<sup>134</sup> Der Grad an individuellem Engagement ist als einzelner Bereich angegeben. Die Ringstruktur verleiht der Intensität Ausdruck: So sind die CV-Formen, die am äußeren Rand der Darstellung, also im dritten Ring, zu finden sind, im Vergleich zu den übrigen Formen am intensivsten mit dem jeweiligen Charakteristikum verknüpft bzw. an diesem ausgerichtet, die im mittleren Ring in abgeschwächter Form und die im inneren Ring kaum oder gar nicht. Dies soll auch das ‚+‘ am äußeren Rand des jeweiligen Bereichs visualisieren. Dabei habe ich durch die Anordnung der CV-Formen selbst innerhalb der Ringe eine Reihenfolge in Bezug auf die Intensität abgebildet. Allerdings ist diese Reihenfolge nur als eine Nuance zu werten. Jede der acht CV-Formen ist in jedem Bereich einmal positioniert. Auf die jeweiligen Bereiche nehme ich im Folgenden nacheinander Bezug.

In dem Bereich, der die zeitliche Intensität des Engagements abbildet,<sup>135</sup> ist das Secondment (Second) nahe am äußersten Rand positioniert, denn die Durchführungsdauer dieser Maßnahme ist im Vergleich zu den anderen CV-Formen mit Abstand am längsten. Das individuelle Entwicklungsprojekt (Ind. E-Projekt) sowie das Teamentwicklungsprojekt (T-E-Projekt) sind ebenfalls im äußeren Ring abgebildet, allerdings weiter innen, da sie zwar zeitlich nicht so intensiv sind wie das Secondment, ihre Durchführungsdauer aber auf jeden Fall mehrtägig ist. Im Gegensatz zu diesen CV-Formen befinden sich das Mentoring, Wirtschaft im Vorstand (Wi im V.) und die Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter (U & A) im inneren Ring, denn für das Mentoring wird gemäß der Literatur nur eine Dauer von einigen Stunden pro Monat veranschlagt, zu Wirtschaft im Vorstand fehlt es an jeglicher Angabe, und die Dauer für einen Termin im Rahmen eines Engagements, das vom Arbeitgeber unterstützt und anerkannt wird, liegt m.E.

---

<sup>133</sup> Ich weise noch einmal darauf hin, dass der Kompetenzbegriff detailliert in Kapitel 3.5. vorgestellt wird.

<sup>134</sup> In Bezug auf den Zeitrahmen wird von mir ausschließlich die benötigte Zeit des Mitarbeiters für die Teilnahme betrachtet, prinzipiell ergänzt um die Zeit für vor- und nachbereitende Sitzungen. Der zeitliche Aufwand für die Organisation der Maßnahme von Seiten des Unternehmens ist nicht eingerechnet.

<sup>135</sup> Bei der zeitlichen Intensität beziehe ich mich auf die Dauer einer Einheit, bspw. eine Mentoring-Sitzung, ein Sozialpraktikum, ein Termin im Rahmen der CV-Form Wirtschaft im Vorstand, etc. Auf Wiederholungen einer CV-Form sowie auf fortlaufende Termine innerhalb einer Maßnahme nehme ich mit dem Bereich zur Kontinuität Bezug.

mit großer Wahrscheinlichkeit ebenfalls nur bei einigen Stunden innerhalb der Arbeitszeit.<sup>136</sup> Eine Sitzung im Rahmen von Wirtschaft im Vorstand wird diesen Zeitrahmen von einigen Stunden meiner Meinung nach ebenfalls nicht grundlegend übersteigen. Der Aktionstag und die Pro-bono-Dienstleistung (Pro-bono) sind im mittleren Ring positioniert, da ihre Durchführungsdauer dazwischen liegt, somit mindestens einen Tag in Anspruch nimmt, aber nicht auf mehrere Tage vorab festgelegt ist. Beim Aktionstag ist der Zeitrahmen von einem Tag konzeptionell relativ stark vorgegeben. Bei der Pro-bono-Dienstleistung gehe ich in Anbetracht ihrer konzeptionellen Merkmale ebenfalls von mindestens einem Tag der Durchführung aus. Hier ist eher die Überlegung gerechtfertigt, inwieweit die Pro-bono-Dienstleistung nicht besser im äußeren Ring aufgehoben wäre, wenn an unentgeltliche Rechtsberatungen, Aufklärungskampagnen o.ä. gedacht wird. Somit habe ich diese CV-Form nah an der Grenze zum äußeren Ring positioniert.

In dem Bereich, der die Kontinuität abbildet, finden sich diejenigen CV-Formen, bei denen die zeitliche Intensität des Engagements gering ist, interessanterweise im äußeren Ring wieder, denn sie sind auf Dauerhaftigkeit ausgelegt. Dies trifft somit auf das Mentoring, auf die Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter sowie auf Wirtschaft im Vorstand zu. Dabei gehe ich davon aus, dass die zuletzt genannte CV-Form tendenziell auf einen längeren Zeitraum ausgelegt ist als das Mentoring. Die Kontinuität bei der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter beziehe ich sowohl auf die Unterstützung und Anerkennung von Seiten des Unternehmens als auch auf das gemeinnützige Engagement der Mitarbeiter selbst. Eine Über- oder Unterordnung im Vergleich zu den anderen beiden CV-Formen ist somit schwer vorzunehmen.

Bei allen anderen CV-Formen beziehe ich das Merkmal der Kontinuität auf die Möglichkeit für den Mitarbeiter, eine abgeschlossene Maßnahme zu wiederholen. Diese ist beim Secondment aufgrund der Durchführungsdauer m.E. sehr unwahrscheinlich.

---

<sup>136</sup> Die Tatsache, dass dieses vom Arbeitgeber unterstützte und anerkannte Engagement in der Freizeit mit Sicherheit länger andauert, wird hier nicht abgebildet, es ist m.E. aber selbsterklärend. Die einzige Ausnahme von dieser Sichtweise stellt ein Freistellungskontingent von mehreren Tagen bzw. von einem Tag am Stück dar. Da die Freistellung jedoch nur eine Ausprägung von vielen ist, habe ich sie der Überzahl der anderen Ausprägungen untergeordnet.

Bei den übrigen CV-Formen ist sie prinzipiell gegeben, weshalb diese, abgesehen von dem Secondment, im mittleren Ring positioniert sind.<sup>137</sup>

Der Bereich, der den Grad an individuellem Engagement abbildet, zeigt zum einen die Differenz zwischen arbeitnehmergeleiteten und arbeitgeberinitiierten Maßnahmen auf, zum anderen soll er die Möglichkeit einer Einflussnahme des Mitarbeiters auf die Gestaltung einzelner Maßnahmen abbilden. Im äußeren Ring befindet sich somit ausschließlich die einzige arbeitnehmergeleitete CV-Form, konkret die Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter.<sup>138</sup> Am anderen Ende dieses Bereichs sind demzufolge die Maßnahmen aufgeführt, auf die der Mitarbeiter sehr wenig Gestaltungseinfluss hat, konkret das Secondment, der Aktionstag, das Teamentwicklungsprojekt und die Pro-bono-Dienstleistung. Im mittleren Ring befinden sich das individuelle Entwicklungsprojekt, Wirtschaft im Vorstand und das Mentoring. Diese drei CV-Formen sind zwar ebenfalls arbeitgeberinitiiert, der Gestaltungsspielraum ist m.E. jedoch im Vergleich zu den zuvor Genannten größer, wenn bedacht wird, dass beim Sozialpraktikum und beim Mentoring bspw. die zu betreuende Zielgruppe gewählt werden kann, beim 100-Stunden-Projekt Inhalte teilweise selbstbestimmt ausgesucht werden und bei Wirtschaft im Vorstand die zu unterstützende NPO sowie auch die Art der Vorstandsposition variabel sein können. Diese Einflussmöglichkeiten auf ein Engagement erachte ich bei einem Teamentwicklungsprojekt, beim Secondment und beim Aktionstag als geringer, z.B. aufgrund des Gruppencharakters der Mehrzahl dieser Formen. Genauso erachte ich die Gestaltungsmöglichkeit bei einer Pro-bono-Dienstleistung als gering, wenn bedacht wird, dass die Leistungserbringung äquivalent zu der für jeden anderen Kunden ist. Diese Überlegungen sollen jedoch nur Tendenzen zeigen, denn die Gestaltung einer Maßnahme und damit auch die Möglichkeit einer Einflussnahme der Mitarbeiter auf diese Gestaltung ist immer von der jeweiligen Umsetzung im Unternehmen abhängig.

---

<sup>137</sup> So kann ein Aktionstag einmal jährlich durchgeführt werden, eine Pro-bono-Dienstleistung kann für eine andere respektive neue NPO erfolgen, ein Teamentwicklungsprojekt kann bspw. nach zwei Jahren wiederholt werden, usw. Beim individuellen Entwicklungsprojekt sehe ich die Wiederholungsmöglichkeit für den Mitarbeiter hingegen nur beim 100-Stunden-Projekt gegeben.

<sup>138</sup> Diese CV-Form ist allerdings nicht am äußersten Rand positioniert, da das Unternehmen einen kriterienbasierten Einfluss auf die zu unterstützenden und anzuerkennenden Maßnahmen hat. Am äußersten Rand würde sich nach dieser Überlegung das freigemeinnützige Engagement befinden.

Zuletzt werden nun die beiden Bereiche zur Kompetenzausrichtung thematisiert. Hierbei ist es wichtig zu beachten, dass die Ausrichtung des Engagements veranschaulicht wird, nicht die Wirkung der Erweiterung einer Kompetenz. So sind das Secondment, Wirtschaft im Vorstand sowie die Pro-bono-Dienstleistung unumstritten an den fachlichen Kompetenzen des Mitarbeiters ausgerichtet und befinden sich entsprechend im äußeren Ring. Da eine vollständige Äquivalenz zwischen der Tätigkeit des Mitarbeiters bei der Pro-bono-Dienstleistung und seiner üblichen Arbeitstätigkeit besteht, ist diese CV-Form am äußersten Rand angesiedelt, gefolgt vom Secondment, bei dem sich zwar das soziale Umfeld ändert, nicht aber der originäre Kompetenzbereich. In abgeschwächter Form hat diese Argumentation auch Bestand für Wirtschaft im Vorstand, denn hier ist die Tätigkeit ebenfalls an den fachlichen Kompetenzen der Fach- und Führungskraft ausgerichtet, ohne dass dies jedoch eine Vorstands- oder Gremienarbeit im originären Arbeitsbereich impliziert. Diese drei CV-Formen finden sich demzufolge im inneren Ring bei der sozialen Kompetenzausrichtung wieder. Das Mentoring kann hingegen je nach Beratungsleistung an den fachlichen oder an den sozialen Kompetenzen ausgerichtet sein. Eine ähnliche Konstellation ergibt sich auch für das individuelle Entwicklungsprojekt. Hier ist die Ausrichtung jedoch primär von der Ausprägung abhängig: Eine fachliche Ausrichtung sehe ich vorwiegend beim 100-Stunden-Projekt, zu Teilen noch beim Personaltausch, während das Sozialpraktikum und die Sozialausbildung unumstritten die sozialen Kompetenzen des Mitarbeiters adressieren. Somit sind sowohl das Mentoring als auch das individuelle Entwicklungsprojekt im äußeren Rand beider Kompetenzausrichtungen positioniert. Da sich das Teamentwicklungsprojekt inhaltlich auf ein gemeinnütziges Projekt bezieht, bedingt dies m.E. vorrangig eine fachliche statt eine soziale Ausrichtung. Eine Ausrichtung an den sozialen Kompetenzen kann allerdings nicht ausgeschlossen werden. Daher ist diese CV-Form bei den sozialen Kompetenzen zumindest im mittleren Ring eingezeichnet, während sie bei den fachlichen Kompetenzen mit den anderen CV-Formen im äußeren Ring positioniert ist. Bei der Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter kann der Arbeitgeber durch die Kriterienwahl einen Einfluss auf die Ausrichtung ausüben. Speziell bei dieser CV-Form erachte ich aber eine Positionierung im äußeren Ring als prinzipiell ausgeschlossen, weshalb sie ebenfalls und dabei eher symbolhaft im mittleren Ring beider Bereiche verortet ist. Der Aktionstag mit seinen hauptsächlich physischen Tätigkeiten und ohne Bezug zum originären Arbeitsfeld ist

die einzige CV-Form, bei der es sowohl an einer fachlichen als auch an einer sozialen Ausrichtung des Engagements an den Kompetenzen des Mitarbeiters mangelt. Daher befindet sich diese CV-Form in beiden Bereichen zur Kompetenzausrichtung im inneren Ring.

Insgesamt liefert diese Gegenüberstellung somit interessante Resultate. Es zeigt sich beispielsweise, dass CV-Formen, die einmalig viel Zeit in Anspruch nehmen, nicht auf Kontinuität ausgelegt sind und umgekehrt. Genauso gibt es CV-Formen, die trotz ihres Status als arbeitgeberinitiierte Maßnahme eine größere Einflussnahme auf die Gestaltung für den Mitarbeiter ermöglichen als andere. Zudem zeigt sich, dass sich die Ausrichtung der CV-Maßnahmen vermehrt an den fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter orientiert als an den sozialen Kompetenzen. Dies könnte m.E. auf eine strategische Ausgestaltung des betrieblichen Freiwilligenengagements hinweisen, vor allem auf eine Orientierung an den Kernkompetenzen des Unternehmens. Hierauf gehe ich im folgenden Kapitel u.a. ein.<sup>139</sup>

### **3.3. Das CV im Geflecht der Konzepte**

Das CV ist ein Instrument des CC. Diese Zuordnung stellt nicht nur ein Produkt meiner Arbeit dar, wenn sich neben der Erwähnung des CV als CC-Instrument (vgl. Kap. 2.1.: 59) der begrifflichen Nähe beider Termini über den Engagement- und den

---

<sup>139</sup> Abschließend zum Kapitel über die Formen des CV stelle ich noch zwei Strategien aus der Praxis vor, durch die m.E. der Versuch unternommen wird, das Problem des Postulats der Freiwilligkeit sowie das der Verfolgung eines gemeinnützigen Zweckes mit dem CV auf der einen Seite und die mögliche Verwendung der Maßnahme als Personalentwicklungsinstrument auf der anderen Seite zu lösen. So kommunizieren vereinzelt praxisorientierte deutsche Autoren und Institute eine Differenzierung zwischen dem CV, das aus ihrem Blickwinkel zwar positive, aber weder zielgerichtete noch strukturierte Effekte auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter bedingt und der Methode ‚Engagementlernen‘, Letzteres als gezielt konstruierte Personalentwicklungsmaßnahme und dabei laut Autoren verknüpft mit positiven Effekten für die Partner im Gemeinwesen (vgl. KOCH 2011; 3WIN E.V. INSTITUT FÜR BÜRGERENGAGEMENT 2013). „Im Unterschied zu den meisten Employee-Volunteering-Programmen zeichnet sich ‚Engagementlernen‘ durch explizit formulierte Lernziele, ein lernzielbezogenes Design, eine Einbindung in Personalentwicklungsprogramme sowie eine professionelle Trainerbegleitung aus“ (KOCH 2011: 29, Herv. i. O.). Statt des Namens Engagementlernen tituliert das 3WIN E.V. INSTITUT FÜR BÜRGERENGAGEMENT seinen Ansatz ‚PEdE - Personalentwicklung durch Engagement‘ (vgl. 3WIN E.V. INSTITUT FÜR BÜRGERENGAGEMENT 2013), jedoch zeigen diese beiden Konzepte sehr starke Analogien. Die Autoren beziehen sich dabei nicht nur auf das individuelle Entwicklungsprojekt mit seinen diversen Ausprägungen sowie auf das Teamentwicklungsprojekt, die bereits vorab sehr intensiv mit der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter in Verbindung gebracht wurden, sondern sie integrieren in ihren Ansatz einen Großteil der Maßnahmen, die im Rahmen der in der vorliegenden Arbeit entwickelten Systematisierung vorgestellt wurden (siehe ebd. und zudem KOCH 2011: 29 f). So wird möglicherweise hierdurch der Versuch unternommen, sich als Mittlerorganisation die positiven Eigenschaften des CV zu Nutze zu machen, ohne sich dabei mit den kritischen Stimmen auseinandersetzen zu müssen.

Bürgerschaftsbegriff erinnert wird,<sup>140</sup> sondern diese Sichtweise wird auch in der nationalen wie internationalen Fachliteratur geteilt (vgl. hierfür bspw. SCHEWE et al. 2010: 2 ff; MUTZ 2008: 241, 249; SCHÖFFMANN 2008: 354; SCHÖFFMANN 2003: 14 f; SCHUBERT et al. 2002: 17 ff, 211; LEE/HIGGINS 2001: 79 f; PAJO/LEE 2011: 467; JONKER et al. 2011: 88). Dabei wird das CV häufig nicht als ein CC-Instrument unter vielen angesehen, sondern stattdessen als „[...] perhaps the fastest-growing component of US corporate citizenship [...]“ (GOOGINS 2002: 93), als „[...] one of the unique building blocks of the new US version of corporate citizenship“ (ebd.: 93), als „Kern des Corporate-Citizenship-Konzeptes“ (MUTZ/KORFMACHER 2003: 54) oder als substantzieller Teil des CC, der nicht mehr wegzudenken ist (vgl. MUTZ 2008: 249). HABISCH geht sogar so weit, dass er mögliche Verwechslungen oder synonyme Verwendungen beider Begriffe in der Praxis in Deutschland als gegeben annimmt (vgl. HABISCH 2003: 126 f). Eine derartige Situation dürfte m.E. allerdings nur vor dem Hintergrund des eingeschränkten Begriffs des CC möglich sein, was wiederum die Dominanz dieser Sichtweise in Politik und Praxis in Deutschland belegt (vgl. Kap. 2.4.: 77 f). Dass die Ressource Personal, für die das CV im CC zu großen Teilen implizit steht, für das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen von besonderer Bedeutung ist, zeigt sich bspw. auch im Zusammenhang mit den vier Erfolgskriterien für das CC. Denn für zwei dieser Kriterien, namentlich für das Kriterium der Kompetenz und für das der Zusammenarbeit, stellt die Einbindung der Mitarbeiter in die CC-Projekte einen elementaren Faktor dar (vgl. Kap. 2.4.: 73).

Beide Konzepte eint darüber hinaus die Leitidee: „The Art of Giving Back to the Community“ (MUTZ/KORFMACHER 2003: 47) bzw. der Gedanke des ‚Giving back to the Community‘, also die „[...] Rückgabe eines Teils der Wertschöpfung an die Gesellschaft, welche dank entsprechender Rahmenbedingungen (z.B. Infrastruktur, politisches System, Bildungssysteme etc.) die Erzeugung des Mehrwerts ermöglichte [...]“ (GENTILE/WEHNER 2012: 36; vgl. zur Erwähnung im CV-Kontext ebd.: 36; GENTILE 2009: 33; MUTHURI et al. 2006: 30; vgl. für den CC-Kontext BACKHAUS-MAUL 2008: 485 f; MUTZ/KORFMACHER 2003: 47; KORFMACHER/MUTZ 2003: 105; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 220). Diese Leitidee wird von den hier aufgeführten Autoren

---

<sup>140</sup> Der Engagementbegriff findet sich beim CV in der Übersetzung als ‚betriebliches Freiwilligenengagement‘ sowie in meiner CV-Definition wieder, während der Bürgerschaftsbegriff nur in der CV-Definition auftritt (vgl. Kap. 3.1.: 88 oder auch Abb. 12: 89).

allerdings fast ausschließlich auf den US-amerikanischen Kontext bezogen. Eine Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse stellt MUTZ konsequent in Frage (vgl. MUTZ 2002), was sich m.E. vor dem Hintergrund der kulturellen Unterschiede zwischen den USA und Deutschland als gerechtfertigt erweist (vgl. Kap. 2.5.: 79 f), zumindest sofern diese Philosophie unmittelbar und unreflektiert übertragen wird.

Somit halte ich fest, dass das CV, unabhängig davon, ob der eingeschränkte, der gleichwertige oder der erweiterte Begriff des CC zugrunde gelegt wird, ein konstituierendes Moment des CC darstellt, wobei in logischer Konsequenz der Anteil am CC-Konzept je nach Wahl des CC-Begriffs unterschiedlich groß ist. Demzufolge sind aber auch wesentliche Elemente, gesellschaftliche Zusammenhänge sowie die damit verknüpften Kritikpunkte von dem CC auf das CV zu übertragen. Dies betrifft als ein wesentliches Element die strategische Ausgestaltung des CV zur Erreichung eines Gleichgewichts von Business Case und Social Case, der sich auf unterschiedlichen Nutzenhöhen manifestieren kann (vgl. Kap. 2.4.: 70 ff; vgl. zur Bedeutung einer strategischen Herangehensweise für das CV MUTZ 2008: 246 ff; JAKOB 2009a; HABISCH 2003: 127; SCHALTEGGER 2011). Die Win-Win-Logik ist demzufolge auch dem CV-Konzept inhärent (siehe später Kap. 3.4.). Einer Differenzierung der unterschiedlichen Nutzenhöhen müssen dann allerdings m.E. die Möglichkeiten zugrunde gelegt werden, die das CV mit seinen einzelnen Maßnahmen bietet. Weitere grundsätzlich übertragbare Elemente vom CC auf das CV sind die Frage der Bildung von Sozialkapital (vgl. Kap. 2.3.: 63 ff), der Bezug zur Ethik (vgl. Kap. 2.4.: 68; Kap. 1.3.: 40 f; siehe für die ethischen Ansätze des CV KREIKEBAUM/KREIKEBAUM 2011), das aktive Stakeholdermanagement, die Beitragsleistung zur Sicherung der unternehmerischen Licence to operate inklusive der dafür notwendigen Akzeptanz einer Kompatibilisierung von Gewinn und Moral (vgl. für beide Elemente Kap. 2.4.: 67 f, 74; Kap. 1.4.: 44 ff) sowie die Tatsache vorhandener, wenn auch geringer Schnittmengen zum Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit (vgl. Kap. 2.4.: 68 f; Kap. 1.3.: 41 ff). Auch wenn die Übertragung des zuletzt genannten Elements auf das CV im Vergleich zu den übrigen Elementen überzogen wirken könnte, so darf dennoch nicht

außer Acht gelassen werden, dass das Unternehmen auch mit dem CV einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet.<sup>141</sup>

Die Übertragung der gesellschaftlichen Zusammenhänge vom CC auf das CV beziehe ich auf die Normativität, die der gesellschaftlichen Diskussion inhärent ist (vgl. Kap. 2.1.: 57), auf die Ursprünge des Konzeptes, also auf die Sichtweise der USA als Ausgangspunkt des CV-Ansatzes, sowie auf den Weg nach und die Verbreitung des betrieblichen Freiwilligenengagements in Deutschland (vgl. Kap. 2.4.: 69 f)<sup>142</sup>.

Die enge Verbindung zum CC-Konzept wird auch nochmals durch die Tatsache unterstrichen, dass das CV primär in den politischen Dokumenten thematisiert wird, die sich mit dem CC auseinandersetzen. Dies betrifft den Bericht der Enquete-Kommission *Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements* (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 220 ff), den *Monitor Engagement Ausgabe Nr. 3* (vgl. BRAUN 2010: 28 ff) sowie den ersten Engagementbericht (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 348 f, 355 f, 539 ff). Alle drei Dokumente sind auf der Bundes- statt auf der EU-Ebene angesiedelt. Ein separates Dokument zum CV mit einer vergleichbaren Aussagekraft existiert nicht.

Um des Weiteren die Frage zu beantworten, in welchem Verhältnis nun das CV-Konzept zu dem der CSR steht, kann zum einen eine Verbindung über das CC hergestellt werden, sofern der eingeschränkte oder der gleichwertige CC-Begriff herangezogen wird (vgl. Kap. 2.4.: 76 ff; Abb. 11: 78). Denn als konstituierendes Moment des CC muss das CV dann auch ein Teil der CSR sein. Wenn der erweiterte CC-Begriff zum Tragen kommt, dann könnte es m.E. jedoch theoretisch eine Möglichkeit geben, dass das CSR- und das CV-Konzept keine Schnittmengen innerhalb des CC-Konzeptes aufweisen, da sich das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen auch jenseits der gesellschaftlichen Verantwortung derselben entfaltet.

---

<sup>141</sup> vgl. auch SCHALTEGGER 2011, der das CV dann als ein integratives Element unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements deklariert, wenn es in den Kernprozessen, in dem Kerngeschäft und in dem Geschäftsmodell möglichst vielfältig verankert ist.

<sup>142</sup> Für die Erwähnung der USA als Ausgangspunkt des CV und für den analogen sowie zeitgleichen Weg nach Deutschland vgl. auch GENTILE 2012: 55 und SCHÖFFMANN 2003: 13 ff; für den Bezug auf den gesamten deutschsprachigen Raum vgl. SCHUBERT et al. 2002: 9 ff, 13 ff; ausschließlich für die USA als Ausgangspunkt des CV-Konzeptes vgl. BACKHAUS-MAUL 2003 und ausschließlich für den analogen und zeitgleichen Weg nach Deutschland vgl. KORFMACHER/MUTZ 2003: 100 f, 105.

Allerdings ist diese zuletzt aufgeführte Argumentation ausschließlich theoriegeleitet und m.E. von keiner praktischen Relevanz.

Zum anderen besteht die Möglichkeit, konkrete Bezugspunkte zwischen der CSR und dem CV aus der nationalen wie internationalen Fachliteratur heranzuziehen, woraus die Feststellung resultiert, dass das CV als ein Teil der CSR angesehen wird (vgl. bspw. WEHNER et al. 2008: 352 ff; SCHEWE et al. 2010: 2 ff; GENTILE 2009: 28 ff, 32 ff; PAJO/LEE 2011: 467, 480; BLOHM 2010: 103 ff, 110 f; MUTHURI et al. 2009: 75 f; MACPHAIL/BOWLES 2009: 405 f; LIU/KO 2011: 251 f). Dabei fällt auf, dass deutsche Autoren erneut gerne die Verbindung über das CC als das der CSR untergeordnete Konzept heranziehen, um das CV als Teil der CSR zu konstatieren (vgl. bspw. SCHEWE et al. 2010: 2 ff, BLOHM 2010: 104 f; BLOHM et al. 2012: 60). Diese Tatsache spiegelt sich auch in der häufig zitierten Metapher der CSR als ‚Dach des CC‘ wider, in das sich das CV als Teil des CC einfügt (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 220; zur Nutzung der Metapher vgl. Kap. 2.4.: 77 f). Wissenschaftler aus der deutschsprachigen Schweiz leiten hingegen den Bezug des CV zur CSR über die CSR-Pyramide nach CARROLL ab, indem sie das CV als Teil der vierten Kategorie der Verantwortung deklarieren (vgl. WEHNER et al. 2008: 353 f; GENTILE 2009: 33 f; GENTILE/WEHNER 2012: 35 f; zur CSR-Pyramide vgl. Kap. 1.2.: 34 ff).<sup>143</sup>

Somit halte ich fest, dass das CV immer auch einen Teil der CSR darstellt, unabhängig davon, ob der Zusammenhang über das CC hergestellt wird oder nicht. Bezüge zum betrieblichen Freiwilligenengagement ergeben sich im CSR-Konzept zudem auf Basis meiner bisherigen Ausführungen, denn sowohl die eigenen Mitarbeiter als auch die örtlichen Gemeinden, die beide konstituierende Momente des CV darstellen, gehören zu den Stakeholdern eines Unternehmens (vgl. zum Stakeholder-Ansatz Kap. 1.4.: 44 f), mit denen wiederum gemäß des CSR-Konzeptes zusammenzuarbeiten ist (vgl. Kap. 1.1.: 28, 32). So könnte das CV m.E. plausibel mit Hilfe

---

<sup>143</sup> Dabei ist jedoch zu beachten, dass sie diese vierte Kategorie u.a. als ‚Sei ein guter Bürger‘ betiteln (vgl. WEHNER et al. 2008: 353; GENTILE 2009: 34; GENTILE/WEHNER 2012: 35), so dass auch hier m.E. Raum für Interpretationen über einen Zusammenhang zwischen dem CV und der CSR über das CC gegeben wird, ohne dass das CC explizit erwähnt wird. Diese Sichtweise würde dann wiederum mit der von MATTEN, CRANE und CHAPPLE übereinstimmen, die das CC in Form des eingeschränkten Begriffs mit der vierten Kategorie der CSR-Pyramide gleichsetzen (vgl. Kap. 2.4.: 76). Dies entspricht dann auch der Sichtweise von CARROLL selbst, der die besagte Kategorie in seiner pyramidenförmigen Anordnung ebenfalls u.a. mit ‚Be a good corporate citizen‘ betitelt (vgl. Kap. 1.2.: 35 f).

seiner einzelnen Maßnahmen einen Beitrag zur Integration sozialer Belange und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit leisten (vgl. meine Ausführungen zum Grünbuch Kap. 1.1.: 28), es könnte bereits bspw. durch Freistellungen zu einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit verhelfen oder bspw. durch die Ausprägungen der CV-Form ‚Individuelles Entwicklungsprojekt‘ mögliche Anreizstrukturen für das lebenslange Lernen bieten (vgl. meine Ausführungen zur internen Dimension der CSR Kap. 1.1.: 30 f). Wenn das Modell der vier Kategorien der Verantwortung nach CARROLL für eine Verortung des CV innerhalb der CSR herangezogen wird, so ist das CV, wie gerade erwähnt, in der vierten Kategorie discretionary bzw. philanthropic responsibilities anzusiedeln. Hier werden die freiwilligen Aktivitäten im sozialen Bereich inklusive der aktiven Förderung des Gemeinwohls, u.a. durch Zeitspenden der Mitarbeiter, thematisiert (vgl. Kap. 1.2.: 36). Dieser Einordnung in der vierten Kategorie liegt m.E. allerdings ein verkürztes Verständnis des CV zugrunde, wenn sich des gesamten möglichen Ausmaßes dieses Konstruktes erinnert wird. So sehe ich bei Betrachtung der CV-Maßnahmen zumindest auch Schnittmengen mit der dritten Kategorie, also mit der Kategorie der ethischen Verantwortung. Denn das betriebliche Freiwilligenengagement wird von der Gesellschaft nicht nur gewünscht, sondern zunehmend auch erwartet, wenn sich der Normativität und den Bezügen zur Ethik in der Engagementdebatte erinnert wird.

Unabhängig von diesen Bezugspunkten erkennt auch die EUROPÄISCHE KOMMISSION bzw. DER EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS das freiwillige Engagement der Beschäftigten als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen an (vgl. Kap. 1.1.: 32). Abgesehen von diesem EU-Dokument gibt es allerdings im Rahmen der hier vorgestellten politischen Dokumente kein Weiteres sowohl auf EU- als auch auf Bundesebene, das die CSR thematisiert und dabei das CV respektive das betriebliche Freiwilligenengagement explizit erwähnt.<sup>144</sup>

Des Weiteren sind die Corporate Social Responsiveness und die CSP mit Blick auf das CV zu prüfen (vgl. zu diesen Konzepten Kap. 1.3.: 38 ff; Kap. 1.5.: 51). Entsprechend der Sichtweise auf die CSP als Synonym für die CSR, speziell wenn der CSP-/ CFP-Link betrachtet wird, muss das CV nach logischer Schlussfolgerung auch Teil der CSP sein. Darüber hinaus sind die konkreten CV-Maßnahmen als Teil der

---

<sup>144</sup> Hiervon ausgenommen sind die Dokumente, die das CC thematisieren.

Corporate Social Responsiveness anzusehen, da die Corporate Social Responsiveness für die aktiven Prozesse in der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme der Unternehmen steht.<sup>145</sup>

Als letzter zu prüfender Zusammenhang zwischen der CSR und dem CV soll auf den im Rahmen der CSR diskutierten gesellschaftlichen Wandel und die damit einhergehende Neugestaltung der Aufgabenverteilung zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft eingegangen werden (vgl. Kap. 1.4.: 45 f). Diese Thematik wird in der CV-Debatte bspw. von SCHUBERT et al. unter dem Stichwort des Wohlfahrtspluralismus aufgegriffen (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 92 f), mit dem sowohl die Pluralisierung der Erwerbs- als auch der Engagementformen und damit die Entgrenzung und Neubestimmung von Arbeit<sup>146</sup> einhergeht. Denn die Trennung zwischen Erwerbsarbeit und Bürgerengagement löst sich tendenziell auf (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 92 f, 203 f; MUTZ 2003: 37 f, 43 f; 48 ff; MUTZ 2008: 249; vgl. allgemein für die Pluralisierung und Entgrenzung von Arbeit MUTZ 2002a). Die Auswirkungen beschreiben SCHUBERT et al. wie folgt: „Neue Einsatzfelder und Tätigkeiten jenseits bisheriger Erwerbsarbeit sind zu erschließen. Klassische Arbeitsformen werden füreinander durchlässig: Erwerbsarbeit und bürgerschaftliches Engagement [...] ergänzen sich in Arbeitszeitmodellen, die sich auf die gesamte Lebenszeit des Individuums beziehen [...] Corporate Volunteering ist in diesem Sinne als Erprobung neuer Arbeitsformen anzusehen“ (SCHUBERT et al. 2002: 93) bzw. „Corporate Volunteering ist als eine Möglichkeit zu betrachten [...] neue Formen der Zusammenarbeit in einer gemischten Wohlfahrtsökonomie zu etablieren“ (ebd.: 203). Somit ist auch der in der CSR-Debatte diskutierte gesellschaftliche Wandel ein Element der Debatte um das CV.

Abschließend zur Positionierung des CV innerhalb des CC- und des CSR-Konzeptes, die mitunter dazu beitragen soll, den relevanten Empiriefundus für die weitergehende Analyse zu den Wirkungen des CV zu identifizieren, sind noch zwei weitere Konstrukte in die Debatte einzuführen: das Corporate Community Involvement (CCI)

---

<sup>145</sup> LORENZ et al. nutzen bspw. das CSP-Modell von WOOD als Basis für ihre zwei empirischen Untersuchungen zum CV. Dabei interpretieren sie das CV als ein Instrument des Stakeholdermanagements und siedeln es damit auf der Prozessebene der Corporate Social Responsiveness an. Abschließend deklarieren sie dann das CV als einen Teil der CSP (vgl. LORENZ et al. 2011: 184 ff).

<sup>146</sup> Der Begriff ‚Arbeit‘ ist hier nicht mit ‚Erwerbsarbeit‘ gleichzusetzen (vgl. MUTZ 2002a: 21 f; MUTZ 2003: 36 ff; SCHUBERT et al. 2002: 93), sondern „[...] *Arbeit* wird als laborisierte Form von Tätigkeit verstanden“ (MUTZ 2002a: 22, Herv. i. O.).

und die Corporate Social Initiatives (CSI). Beide sind zwar für die Auseinandersetzung mit dem CV im deutschsprachigen Raum eher unbedeutend, allerdings sind sie in der internationalen Auseinandersetzung von Relevanz, weshalb ich hier auf ihre inhaltliche Abgrenzung zu den anderen drei Konzepten, im Besonderen aber zum CV, eingehe.

In der nationalen wie internationalen Fachliteratur herrscht im Wesentlichen Einigkeit darüber, dass das CV einen Teil des CCI darstellt (vgl. bspw. MUTHURI et al. 2006: I, 1; MUTHURI et al. 2009: 75; SCHUBERT et al. 2002: 18; WICHELHAUS 2007: 16; HESS et al. 2002: 111 f; VAN DER VOORT et al. 2009: 312 f; TUFFREY 1995: 11; TUFFREY 2003: 3; STUBBE et al. 2011; bezogen auf das Corporate Community Program als Synonym für das CCI vgl. MEIJS/ROZA 2010: 1 f; ROZA et al. 2010: 1).<sup>147</sup> Wird die Differenzierung beider Konstrukte spezifiziert, so findet sich als kleinster gemeinsamer Nenner in der Literatur die Sach- und/oder Geldspende, die über eine Komplementärspende hinausgeht. Sie ist neben dem CV unbestrittener Teil des CCI (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 18 f; WICHELHAUS 2007: 16, VAN DER VOORT et al. 2009: 312; TUFFREY 2003: 3).<sup>148</sup>

In Bezug auf die CSI ist ebenfalls festzuhalten, dass das CV immer nur einen Teilbereich desselben darstellt (vgl. HESS et al. 2002: 111 f; KOTLER/LEE 2005: 22 ff, 175 ff). KOTLER/LEE definieren die CSI bspw. sehr weit als „[...] major activities undertaken by a corporation to support social causes and to fulfill commitments to corporate social responsibility“ (KOTLER/LEE 2005: 3). Dabei weisen sie das CV explizit als eine von sechs Optionen bzw. Initiativen aus, die zusammen das CSI-Konstrukt bilden (vgl. ebd.: 23 f). HESS et al. bringen in ihrem Artikel interessanterweise die CSI und das CCI in einen direkten Zusammenhang zueinander. Für sie entspricht der Begriff der CSI dem des CCI, sofern die gewählten Initiativen in signifikantem Maße mit

---

<sup>147</sup> Die einzige Ausnahme stellt SCHÖFFMANN dar, der bezogen auf den britischen Kontext das CCI und das ECI synonym behandelt (vgl. SCHÖFFMANN 2003: 16). Da es sich bei SCHÖFFMANN 2003 allerdings um ein sehr praxisorientiertes Buch handelt, könnte m.E. gerade dieser Praxisbezug die synonyme Behandlung beider Termini begründen, um der adressierten Leserschaft eine vereinfachte Darstellung der Zusammenhänge zu ermöglichen. Da zudem eine Einigkeit in der übrigen durchsuchten Literatur in Bezug auf eine grundlegende Differenzierung dieser beiden Konstrukte herrscht, übernehme ich diese Sichtweise für die vorliegende Arbeit.

<sup>148</sup> So definieren bspw. VAN DER VOORT et al. das CCI „[...] as the donation of funds, the contribution of goods and services, and the volunteering of time by company employees that is aimed toward non-profit and civic organizations“ (VAN DER VOORT et al. 2009: 312).

den Kernkompetenzen des Unternehmens in Verbindung stehen. Dann nennen sie die Programme CSI statt CCI (vgl. HESS et al. 2002: 112).

Da sowohl die CSI als auch das CCI offensichtlich das CV beinhalten, ist die Frage zu stellen, in welchem Verhältnis nun diese beiden Konzepte zur CSR und zum CC stehen. In Bezug auf das CCI ist schnell festzustellen, dass das CCI als Teil des CC in der durchsuchten Literatur angesehen wird, sofern dieser Vergleich überhaupt thematisiert wird (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 17 ff; TUFFREY 2003: 3). Das Verhältnis des CCI zur CSR erweist sich hingegen als überraschend uneinheitlich. So existieren in der durchsuchten internationalen Literatur die Darstellungen des CCI als ein Teil der CSR (vgl. MUTHURI et al. 2009: 75; VAN DER VOORT et al. 2009: 312), als ein Synonym für die CSR (vgl. TUFFREY 1995: 11; VAN DER VOORT et al. 2009: 312), als ein Konzept, das, bezogen auf den US-amerikanischen Kontext, mit der CSR verwoben ist, ohne dass dieser Zusammenhang allerdings spezifiziert wird (vgl. ROZA et al. 2010: 1), und es existiert sogar die Darstellung des CCI als ein von der CSR abzugrenzendes Konzept, dies jedoch ausschließlich bezogen auf den niederländischen Kontext (vgl. ebd.: 1).

Werden nun die CSI betrachtet, so thematisieren weder KOTLER/LEE noch HESS et al. einen Zusammenhang zwischen den CSI und dem CC. KOTLER/LEE sehen allerdings die CSI als ein Konzept, das einen wesentlichen Beitrag zur CSR leistet, wie der oben erwähnten Definition der CSI zu entnehmen ist (vgl. auch KOTLER/LEE 2005: 3 f). Eine gewisse Nähe zum CC kann m.E. jedoch der Darstellung bei KOTLER/LEE entnommen werden, wenn die sechs Initiativen, die die CSI konstituieren, im Detail betrachtet werden. Denn hier werden abgesehen des CV bspw. das Cause-Related Marketing oder die Corporate Philanthropy aufgeführt (vgl. KOTLER/LEE 2005: 23 f, 49 ff).

In Anbetracht des Ziels meiner Arbeit soll hier nicht der Versuch unternommen werden, eine vollständige Lösung für die offensichtlichen Abgrenzungsproblematiken zwischen dem CCI, den CSI, dem CC und der CSR zu finden. Die Überschneidungen zum CV-Konzept sind jedoch für jedes dieser Konstrukte so differenziert wie möglich von mir herausgearbeitet worden, so dass nun weitere Analyseschritte im Rahmen meiner Arbeit folgen können.

Die Abbildung 16 visualisiert die von mir erarbeiteten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Konzepten sowie ihre jeweiligen Bezugspunkte zum CV, soweit dies auf Basis meiner Analyse der Fachliteratur möglich gewesen ist.

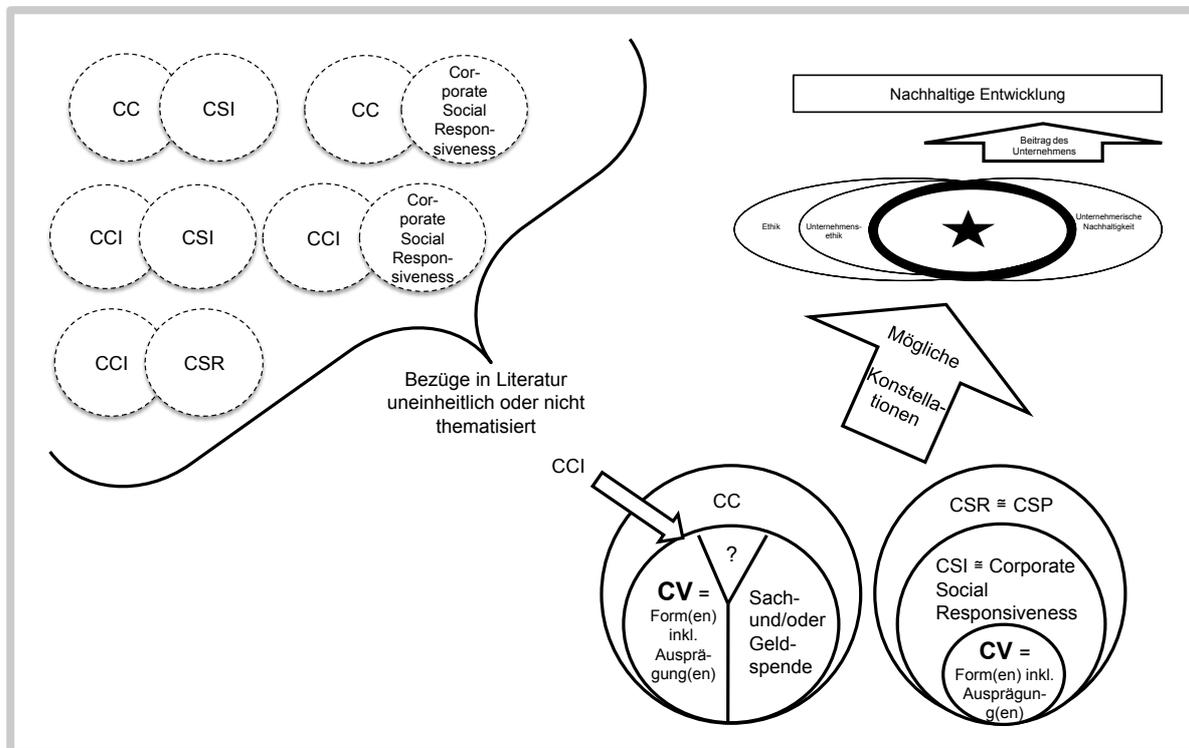


Abbildung 16: Das CV im Geflecht der Konzepte (eigene Darstellung)

Im rechten oberen Bereich der Abbildung ist die bereits aus den vorangegangenen Kapiteln bekannte Grafik skizziert. Es gibt zwei Konstellationen, gemäß derer das CV in diesen Zusammenhang eingefügt werden kann, einmal über die Verbindung mit dem CSR-Konzept und einmal über die mit dem CC-Konzept.<sup>149</sup> Die verschiedenen Sichtweisen auf das Verhältnis zwischen der CSR und dem CC sind wiederum der bereits vorgestellten Abbildung 11 in Kapitel 2.4.: 78 zu entnehmen. Das Fragezeichen beim CCI steht symbolhaft für mögliche weitere Instrumente dieses Konzeptes. Wie dem Bereich rechts unten in der Abbildung zu entnehmen ist, habe ich die CSI und die Corporate Social Responsiveness prinzipiell miteinander gleichgesetzt, denn die CSI stehen gemäß der vorliegenden Definition für Aktivitäten, die

<sup>149</sup> Das CV setzt sich wiederum aus einzelnen CV-Formen und ihren Ausprägungen zusammen, wobei definitorisch bereits vom CV die Rede ist, sobald eine der Formen respektive eine Ausprägung einer der Formen im Unternehmen zur Anwendung kommt (vgl. Kap. 3.2.: 95; Kap. 0.1.: 3). Dies drücken die Klammern aus.

einen Beitrag zur CSR leisten, und die Corporate Social Responsiveness steht für die proaktive Einflussnahme des Unternehmens auf das gesellschaftliche Umfeld bzw. für die aktiven Prozesse im CSR-Kontext (vgl. Kap. 1.3.: 39). Die Analogie, wenn nicht sogar die Kongruenz, ist ersichtlich. Was allerdings in dieser Grafik ebenfalls deutlich wird, ist die Tatsache, dass das CCI, die CSI sowie die Corporate Social Responsiveness entweder im Rahmen des CSR-Kontextes thematisiert werden oder im Rahmen des CC, sofern überhaupt eine Thematisierung stattfindet. Bezugspunkte untereinander sind entsprechend nicht geklärt, wodurch sich fünf Konzeptkonstellationen ergeben, die in der Fachliteratur bis heute entweder nicht thematisiert worden sind oder deren Thematisierung zu uneinheitlichen Ergebnissen geführt hat. Diese Konstellationen sind von mir links oben in der Abbildung zusammengetragen. Wie sie im Detail aussehen, kann somit von mir nicht festgestellt werden, weshalb ich Überschneidungen nur angedeutet und Größenverhältnisse nicht abgebildet habe. Dass jedoch Überschneidungen existieren, ist anzunehmen.<sup>150</sup>

### **3.4. Nutzen- und Win-Win-Logik als omnipräsente Charakteristika des CV**

Die Win-Win-Logik ist dem CV-Konzept inhärent (vgl. Kap. 3.3.: 123). Zu diesem Schluss bin ich aufgrund der engen Verbindung des CV zum CC- sowie zum CSR-Konzept gekommen, wobei die Nähe zum CC prägnanter ist, wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat. Damit steht aber auch die geäußerte Kritik zum Win-Win für das CV im Raum.<sup>151</sup>

---

<sup>150</sup> Das Verhältnis zwischen den CSI und dem CCI wird in der durchsuchten Literatur nur in einer Quelle thematisiert. Die dort vorgeschlagene synonyme Behandlung entspricht jedoch nicht den Definitionen dieser beiden Konstrukte sowie ihren konzeptionellen Merkmalen. Das Verhältnis zwischen dem CCI und der Corporate Social Responsiveness wird in der analysierten Literatur nicht untersucht, und selbst meine synonyme Behandlung der CSI und der Corporate Social Responsiveness kann hier zu keiner Lösung verhelfen. Das Gleiche gilt für das Verhältnis zwischen dem CC und der Corporate Social Responsiveness sowie für das zwischen dem CC und den CSI. Eine Nähe des CC zu den CSI habe ich allerdings im vorliegenden Kapitel begründet geschlussfolgert. Das Verhältnis zwischen dem CCI und der CSR wird dengegenüber zwar in der Literatur thematisiert, wie bereits im vorliegenden Kapitel skizziert, jedoch mit sehr uneinheitlichen Ergebnissen.

<sup>151</sup> Wie bereits dargelegt, beziehen sich die Kritiker hierbei primär auf die vereinfachte und entsprechend unreflektierte Annahme dieser proklamierten positiven Korrelation bei einem gleichzeitig existierenden Messproblem, sofern sie den Win-Win nicht per se negieren. Damit einher geht sowohl die Kritik an einer unreflektierten Verkündung eines Win-Win in sektorübergreifenden Partnerschaften, die von einer prägnanten Unterschiedlichkeit geprägt sind, als auch die Kritik an einer Nichtberücksichtigung der kultur- und gesellschaftsbedingten Unterschiede bei einem unmittelbaren Transfer der Konzepte und der damit in Bezug stehenden Erkenntnisse von anderen Ländern auf Deutschland (vgl. Kap. 1.5.: 54; Kap. 2.4.: 75 f; 2.5.: 79 f).

Was soll Win-Win-Situationen, hervorgerufen durch das CV, in der vorliegenden Arbeit nun genau charakterisieren? Essenziell ist - in Übertragung vom CC sowie auch von der CSR - die Sichtweise auf einen Win-Win als ein Ausdruck eines wechselseitigen Steigerungsverhältnisses statt eines Tradeoffs (vgl. Kap. 2.4.: 63; Kap. 1.5.: 50 f; bezogen auf das CV vgl. PRIES 2011: 13 ff). Es ergibt sich eine Erhöhung des Gemeinwohls bzw. ein gesellschaftlicher Nutzen und auf Unternehmensseite am Ende ein monetärer Überschuss (vgl. Kap. 2.4.: 74 f; Kap. 1.5.: 49). Win-Win-Situationen können dabei auf unterschiedlichen Nutzenhöhen eintreten (vgl. Kap. 2.4.: 71 f). Dieser letzte Hinweis ist speziell für das CV bedeutsam (vgl. auch Kap. 3.3.: 123), da die Angabe eines monetären Überschusses für das Unternehmen durch das CV in der CV-Fachliteratur nicht so präsent ist wie bei der CSR oder beim CC. So existiert bspw. keine offen geführte Debatte über die Kompatibilisierung von Gewinn und Moral oder über einen möglichen CSP-/ CFP-Link, es gibt nicht das offen kommunizierte Ziel der Erhöhung des ökonomischen Erfolges mit dem CV, keine Einteilung in vorökonomische und ökonomische Erfolgswirkungen sowie auch keine Angabe zu einem ‚Rol des CV‘ (vgl. im Rahmen der CSR und des CC Kap. 1.4.: 46 f; Kap. 1.5.: 48 ff; Kap. 2.4.: 74 f). Dennoch wird eine Verbindung zum monetären Überschuss für das Unternehmen in der CV-Fachliteratur zuweilen hergestellt, wie meine folgenden Ausführungen zu den antizipierten Nutzen noch zeigen werden.

Zur Bestimmung weiterer Charakteristika eines Win-Win beim CV greife ich aus gegebenem Anlass auf die Fachliteratur zum CC und zum CV zurück. So ist der Win-Win-Begriff und sein konzeptioneller Hintergrund der Konfliktmanagementtheorie entliehen (vgl. PRIES 2011: 13 ff; PRINZHORN 2010: 321 f; GENTILE/WEHNER 2012a: 51). Damit Win-Win-Situationen eintreten, schätzen die Akteure somit „[...] die eigenen Nutzenaspekte als relevant ein und ihr Wille zur *Durchsetzung eigener Interessen* ist folglich hoch. Die Bereitschaft zur Kooperation mit den Partnern ist hoch. Die Interessen und Wertvorstellungen der Projektpartner werden mutuell verstanden, gutgeheißen und unterstützt (*Kooperativität*)“ (PRIES 2011: 15, Herv. i. O.). Eine Begegnung auf Augenhöhe, die eine gegenseitige Anerkennung impliziert, ist folglich eine Grundvoraussetzung für Win-Win (vgl. PRINZHORN 2010: 321; GENTILE/WEHNER 2012a: 52). Die Idee des Steigerungsverhältnisses lässt sich dabei auch auf einen Win in Form der Schadensabwendung beziehen. Die Gleichzeitigkeit der positiven Effekte steht für das Gleichgewicht, nicht für einen zeitlich fixierten Moment bzw. für

eine konkrete Situation (vgl. POLTERAUER 2010a: 614 ff). Der Win-Win ist vielmehr als ein Prozess des Engagements zu verstehen, „[...] bei dem zu einem bestimmten Zeitpunkt Form, Inhalt und Ausmaß von realisiertem Benefit auf unternehmerischer und gesellschaftlicher Ebene analysiert werden kann“ (ebd.: 618). Aufgrund dieses Prozesscharakters empfiehlt POLTERAUER bspw. die Datenanalyse zu mindestens zwei Zeitpunkten (vgl. ebd.: 614). Diese Ausführungen implizieren m.E. auch, dass ein Win-Win nicht ausschließlich als Pareto-Optimum verstanden und demzufolge mit einer Situation gleichgesetzt werden darf, die nur eintritt, wenn keiner der Akteure eine weitere Verbesserung mehr erzielen kann, ohne die Situation des anderen damit zu verschlechtern.

Zwei weitere wesentliche Elemente für eine Analyse von Win-Win-Situationen im Kontext des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen stellen nach POLTERAUER zum einen die Zentralität des Social Case und zum anderen die Berücksichtigung auch nicht-intendierter Effekte dar. Die Zentralität des Social Case begründet sich durch die Annahme, dass der Business Case aufgrund des prinzipiell interessengeleiteten Handelns von Organisationen als gegeben vorausgesetzt wird. Inwieweit er letztendlich realisiert werden kann, ist hingegen empirisch zu überprüfen. Zum Eintritt eines Win-Win bedarf es dementsprechend eines gerichteten Fokus auf dem Social Case, nach POLTERAUER also eines Fokus auf dem Beitrag des Unternehmens zur gesellschaftlichen Problemlösung auf transorganisationaler Ebene (vgl. zur transorganisationalen Sichtweise prinzipiell auch Kap. 2.4.: 70 f, 75; Kap. 1.5.: 48 ff). Die nicht-intendierten Effekte sind neben den intendierten in jegliche Wirkungsanalyse mit einzubeziehen, um die Bewertung von Win-Win-Situationen möglichst vollständig vorzunehmen. Die Messproblematik bleibt allerdings weiterhin existent und damit zusammenhängend die problembehaftete Aufdeckung möglicher Kausalbeziehungen, auch wenn ihr Aufzeigen durch eine strukturierte Wirkungsanalyse verbessert werden kann (vgl. POLTERAUER 2010a: 613 ff, 624 ff, 637 ff).<sup>152</sup>

Abschließend zur Vorstellung der konzeptionellen Merkmale von Win-Win-Situationen ist nicht außer Acht zu lassen, dass für manche NPOs auch eine

---

<sup>152</sup> Für die Bemühungen einer umfangreichen Wirkungsmessung von CC-Maßnahmen in der Praxis siehe bei Interesse auch die Ausführungen zur IOOI-Methode in Kapitel 2.4.: 76, die ebenfalls das Ziel hat, u.a. den mittel- bis langfristigen Einfluss der Maßnahmen auf die Gesellschaft zu erfassen.

‚Win-Lose-Orientierung‘ vorteilhaft sein kann, sofern sie einen so genannten ‚watch dog approach‘ verfolgen und sich somit der Aufdeckung von Missständen widmen. In diesem Fall würde die Gefahr des Glaubwürdigkeitsverlustes für die NPO existieren, wenn sie kooperativ mit den Unternehmen zusammenarbeitet und damit auch deren Werte teilt (vgl. PRINZHORN 2010: 321 f).

Wird nun die Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes bzw. genauer gesagt die deutschsprachige Fachliteratur zum CV genauer betrachtet (vgl. zur Begründung dieser Einschränkung Kap. 3.2.: 90), so fällt schnell auf, wie bereits in Kapitel 0.1.: 2 skizziert, dass beim CV nicht undifferenziert von dem Win für das Unternehmen und von dem Win für das Gemeinwohl die Rede ist, sondern dass die potenziellen Profiteure des betrieblichen Freiwilligenengagements konkretisiert werden. Hierbei sind neben dem Unternehmen die am CV aktiv beteiligten Mitarbeiter sowie die involvierte NPO zu nennen (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 32 ff, 199 f; GENTILE 2012: 62 f; GENTILE 2009: 55; PRIES 2011: 12 f). Statt der NPO wird in dieser Dreierkonstellation teilweise die Gesellschaft allgemein bzw. das Gemeinwohl in den Fokus gerückt (vgl. SCHÖFFMANN 2003: 22; VAN SCHIE et al. 2012: 70; JAKOB 2009a: 92; bezogen auf die gesamte Volkswirtschaft vgl. SCHUBERT et al. 2002: 63 ff; 201 ff). Alternativ werden des Weiteren sowohl die NPO als auch die Gesellschaft unabhängig voneinander angesprochen (vgl. SCHÖFFMANN 2003b: 101 f; WEHNER et al. 2008: 354) oder es wird der Nutzen für die NPO einfach mit dem gesellschaftlichen Nutzen gleichgesetzt (vgl. SCHÖFFMANN 2003b: 97; BLOHM 2010: 105 f; KREIKEBAUM/KREIKEBAUM 2011: 18, 20). Diese Konstellationen, wie auch immer sie im individuellen Fall aussehen, werden häufig noch um weitere potenzielle Profiteure ergänzt, dabei vorwiegend um die konkreten Adressaten des Engagements, also um die Bedürftigen (vgl. GENTILE 2012: 62 f; GENTILE 2009: 55 f; BLOHM 2010: 105; WEHNER et al. 2008: 354) sowie vereinzelt noch um die Kunden und Geschäftspartner eines Unternehmens, um die nicht direkt betroffenen Bürger (vgl. WEHNER et al. 2008: 354) oder um die Regierung (vgl. PRIES 2011: 13).

Aus diesen Konstellationen resultieren auch die Proklamationen eines ‚Triple-Win‘, eines ‚Win-Win-Win‘ oder die Aussage, es würden alle gewinnen (vgl.

Kap. 0.1.: 2).<sup>153</sup> Der dyadische Win-Win-Begriff wird somit hier nicht angewandt. Das Konstrukt Win-Win, wie soeben konzeptionell vorgestellt, kann m.E. aber auch nicht angewandt werden, um die Nutzen aller direkt und indirekt am CV Beteiligten zu erfassen, da es nicht einfach auf die einzelnen möglichen Profiteure im CV zu übertragen ist. Denn nicht alle haben einen offensichtlichen Konflikt miteinander, bspw. die NPO und die Bedürftigen oder die Unternehmen und die Mitarbeiter. Genauso ist fraglich, inwieweit alle die Wertvorstellungen untereinander anerkennen und unterstützen, sich auf einer Augenhöhe befinden oder die eigenen Interessen im Verhältnis zu denen der übrigen direkt oder indirekt Beteiligten in den Vordergrund stellen.<sup>154</sup> Wie ist zudem überhaupt das Verhältnis einer Gegenseitigkeit auf mehr als zwei mögliche Profiteure gleichzeitig zu übertragen?

Was heißt das nun? Für eine Antwort auf diese Frage beziehe ich mich auf meine Differenzierung zwischen der Nutzen- und der Win-Win-Logik in Kapitel 0.1.: 6. Während derzeit nichts gegen die Nutzenlogik des CV spricht, so existieren jedoch Probleme bei der Win-Win-Logik. Denn so wie viele Autoren in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes den Win-Win-Begriff verwenden, also als ‚Triple-‘ oder sogar als ‚Fünffach-Win‘, entspricht er zum einen nicht den konzeptionellen Merkmalen dieses Konstruktes und zum anderen auch nicht der Win-Win-Logik im Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen oder der im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung derselben.

Die Win-Win-Logik kann aber m.E. dennoch für das CV Bestand haben, wenn die weiteren direkt und indirekt Beteiligten dem Unternehmen und dem Gemeinwohl als Ganzes zugeordnet werden. Wesentlich ist dabei zum einen, dass sich die Erhöhung des Gemeinwohls nicht in dem Nutzen für die NPO erschöpft und somit nicht, wie in der Literatur des Öfteren gehandhabt, damit gleichgesetzt wird. Denn dieser Gedanke entspricht nicht allen bisherigen Ausführungen zum Business Case und Social Case oder zum Business Case for CSR. Zum anderen ist der Nutzen für den

---

<sup>153</sup> Weitere derartige Proklamationen, die hier bspw. von PRIES kritisiert werden, sind der ‚trilaterale Win-Win-Win‘, der sich bis zu einem ‚win-win-win-win-win‘ steigern kann (vgl. PRIES 2011: 13).

<sup>154</sup> In diesem Zusammenhang ist ein Kommentar von LANG/DRESEWSKI hervorzuheben. Sie attestieren den NPOs eine unsichere Einstellung zu Partnerschaften mit Unternehmen und damit auch eine dahingehende Zurückhaltung sowie eine geringe Auseinandersetzung mit den eigenen Zugängen zu und ihren Zielen für eine Kooperation. Eine Begegnung auf Augenhöhe bezweifeln die Autoren derzeit (vgl. LANG/DRESEWSKI 2010: 403 f).

Unternehmensmitarbeiter gleichzeitig als ein Nutzen für das Unternehmen und der Nutzen für den NPO-Mitarbeiter gleichzeitig als ein Nutzen für die NPO zu interpretieren. Diese Überlegungen stützen sich u.a. auf den Analyserahmen von POLTERAUER zu Win-Win-Situationen beim CC.<sup>155</sup> Dieser Analyserahmen setzt sich aus den drei Ebenen Individual-, Organisations- und Systemebene zusammen. Während sich der Business Case auf der Organisationsebene manifestiert, bedarf es für den Social Case, wie bereits aufgeführt, eines Mehrwerts auf der Systemebene. Für ein Eintreten des Business Case benötigt es hingegen keines ausgewiesenen Nutzens für die Branche bzw. für die Wirtschaft als Voraussetzung seines Eintritts (vgl. POLTERAUER 2010a: 625 ff, 637). Eine Verzahnung der Ebenen untereinander erachte ich in diesem Analyserahmen als implizit enthalten, was bspw. auch durch die Einteilung in mögliche vorökonomische und ökonomische Erfolgswirkungen im Kontext der Nutzenlogik der CSR abgebildet wird (vgl. Kap. 1.5.: 52 f; Abb. 6: 52). Auf der Individualebene befinden sich somit bspw. die Mitarbeiter der Unternehmen und die der NPO, auf der Organisationsebene entsprechend das Unternehmen und die NPO als Institutionen (vgl. ähnlich POLTERAUER 2010a: 625 ff).

Die Zusammenhänge zwischen dem Verständnis eines Win-Win bei der CSR, beim CC und nun auch beim CV sind in der folgenden Abbildung noch einmal von mir visualisiert. Die unterschiedliche Formatierung der Pfeile soll dabei auf die prägnantere Verbindung des CV-Konzeptes mit dem CC hinweisen.

---

<sup>155</sup> Auch bei den Ausführungen zur CSR und zum CC werden die Effekte, die bspw. beim Unternehmensmitarbeiter sowie beim Kunden gesehen werden, zum Nutzen des Unternehmens gezählt (vgl. Kap. 1.5.: 52 f; Abb. 6: 52; Kap. 2.4.: 74), genauso wie die Effekte beim NPO-Mitarbeiter als ein Nutzen für die NPO interpretiert werden (vgl. Kap. 2.4.: 75).

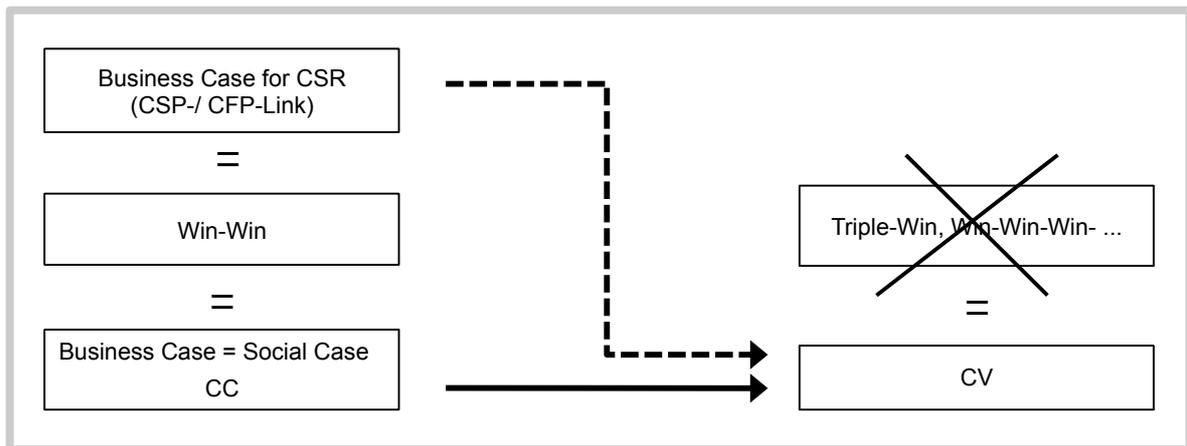


Abbildung 17: Die Win-Win-Logik der CSR, des CC und des CV (eigene Darstellung)

In einem nächsten Schritt stelle ich die mit der Nutzenlogik einhergehenden antizipierten Nutzen des CV umfangreich vor, die in der deutschsprachigen Fachliteratur existieren (vgl. hierzu auch Kap. 0.1.: 2 f). Da es hierfür in der Literatur an einer profunden Aufstellung fehlt, die darüber hinaus auch Überlegungen der Win-Win-Logik wie hier vorgestellt berücksichtigt, habe ich für die vorliegende Arbeit sukzessive an einem Überblick gearbeitet. Die Ergebnisse finden sich in den Tabellen zwei bis vierundzwanzig im Anhang.<sup>156</sup> Die Lesart der Tabellen wird im Folgenden erläutert.<sup>157</sup> Die Tatsache, dass sich dieser Überblick im Anhang befindet, ändert nichts an seinem besonderen Stellenwert für die vorliegende Arbeit. Dieser Umstand ist ausschließlich meiner Intention geschuldet, dem Leser später einen besseren Vergleich der antizipierten Nutzen mit den empirisch belegten Wirkungen in Kapitel 5.1.2. zu ermöglichen.

Zur Erarbeitung des Überblicks bin ich wie folgt vorgegangen: In einem ersten Schritt habe ich die deutschsprachige CV-Literatur dahingehend untersucht, welche

<sup>156</sup> Folgende Literatur habe ich für diese Aufstellungen herangezogen: Anhang 2 bis 5: SCHÖFFMANN 2003b: 97 ff; SCHUBERT et al. 2002: 33 ff, 95 ff; GENTILE 2012: 62 f; JAKOB 2009a: 103 ff; HABISCH 2003: 67 ff, 126 f; KREIKEBAUM/KREIKEBAUM 2011: 18 f; MUTZ 2008: 243 f; SCHÖFFMANN 2008a: 259; SIEGMUND 2010: 65 f, 67 ff; WEHNER et al. 2008: 354; MUTZ 2002; KORFMACHER/MUTZ 2003: 104, 106; SCHRADER 2003: 89 ff; DEUTSCHER BUNDESTAG 2002: 228 f; BLOHM 2010: 105 f; KOCH 2011: 27, 29, 32; BARTSCH 2010: 393 f. Anhang 6 bis 24: SCHÖFFMANN 2003a: 116 ff; SCHUBERT et al. 2002: 53 ff; GENTILE 2012: 60 f; GENTILE 2009: 53; HABISCH 2003: 67 ff; REICHENAU 2003: 126 ff; HALLEY 1999: 13 ff; WICHELHAUS 2007: 30 ff; BARTSCH 2010: 390 f.

<sup>157</sup> Ein umfassendes Verständnis für den Aufbau der Tabellen ist erst nach dem dritten der im Folgenden aufgeführten Schritte möglich. Dann bietet sich m.E. auch erst eine vollständige und detaillierte Betrachtung der Tabellen an.

einzelnen Nutzen für welche Profiteure überhaupt antizipiert werden. Dabei habe ich empirische Studien, damit einhergehend auch Unternehmensumfragen zum CV in Deutschland, sowie Angaben konkreter Praxisbeispiele nicht berücksichtigt (siehe für die Unternehmensumfragen Kap. 3.6.). Es handelt sich somit um die Nutzen, die in der Fachliteratur als potenzielle Nutzen angegeben, diskutiert, aber auch kritisiert werden.<sup>158</sup>

Als eines der ersten Ergebnisse ist festzuhalten, dass Nutzen nur für das Unternehmen (U.), für die Mitarbeiter (MA), für die involvierte NPO, für die Adressaten des Engagements sowie für die Gesellschaft antizipiert werden, nicht für weitere zuvor erwähnte Profiteure wie die Kunden oder Geschäftspartner eines Unternehmens, die nicht direkt betroffenen Bürger oder die Regierung, wobei m.E. nicht außer Acht gelassen werden darf, dass dieser Adressatenkreis implizit enthalten ist, wenn bspw. durch das CV die Kundenbeziehungen verbessert, neue Geschäftsfelder erschlossen, Sozialkapital aufgebaut und die Wirtschaft in die Gesellschaft reintegriert werden sollen (vgl. Anhang 2 und 4: 393, 395). Des Weiteren unterliegen die antizipierten Nutzen für diese fünf Gruppen einer quantitativ betrachtet ungleichen Verteilung zugunsten des Unternehmens und der Mitarbeiter, sie beziehen sich zudem teils auf einzelne CV-Maßnahmen, teils auf das CV als Gesamtkonstrukt, und sie decken zumeist unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte selbst innerhalb einer dieser Gruppen ab.

Auf Basis dieser ersten Ergebnisse habe ich in einem zweiten Schritt die diskutierten Profiteure nicht nur unabhängig von einander betrachtet, sondern ich habe sie zeitgleich auch unter das Postulat der Win-Win-Logik gestellt. Ich habe sie demzufolge dem Unternehmen und dem Gemeinwohl als den beiden so genannten Parteien zugeordnet, so wie es für den Business und den Social Case essenziell ist.

---

<sup>158</sup> Hierbei ist anzumerken, dass die untersuchte Literatur zum Anhang 6 bis 24 vereinzelt Praxisbeispiele aus Unternehmen als Referenz angibt. Diese dienen allerdings ausschließlich der Veranschaulichung, wie eine bestimmte CV-Maßnahme beispielhaft konzipiert und durchgeführt werden könnte, sie beruhen ausnahmslos auf der Darstellung des CV aus Unternehmenssicht und vermitteln, wenn überhaupt, eher den Charakter eines Storytellings. Eine sachliche Analyse des Praxisbeispiels inklusive einer Evaluation zur Frage der empirisch belegten Wirkung fehlt. Somit finden sich in der herangezogenen Literatur auch Aufstellungen der antizipierten Nutzen von Wissenschaftlern, die in diesem Zusammenhang an der Aufstellung Kritik üben bzw. auf explizit antizipierte Nutzen verweisen, so z.B. in WEHNER et al. 2008: 354, GENTILE 2012: 60 f; GENTILE 2009: 53. Es handelt sich somit um die Nutzen, mit denen ein interessierter Leser in der Fachliteratur zum CV konfrontiert wird, ohne Angabe eines empirischen Belegs.

Hierdurch manifestiert sich im weiteren Verlauf die Unterscheidung zwischen dem *Gemeinwohl* als übergeordnete Rubrik und der *Gesellschaft* als ein in der Literatur erwähnter Profiteur. Dem Gemeinwohl ist dabei nicht nur, wie zuvor bereits erwähnt, die NPO zuzuordnen, sondern in ihm vereinen sich auch die Adressaten des Engagements, die Gesellschaft sowie implizit auch die NPO-Mitarbeiter. Der Nutzen für das Unternehmen ist hinsichtlich seiner Außen- und Innenwirkung aufgeteilt. Die Innenwirkung bezieht sich ausschließlich auf die Unternehmensmitarbeiter, wenn nicht direkt, dann zumindest indirekt, Letzteres bspw. bei der Angabe der Prägung der Unternehmenskultur durch das CV (vgl. Anhang 3: 394). Somit wird zwar im Folgenden nicht ‚trennscharf‘ zwischen dem Nutzen für das Unternehmen und dem Nutzen für den Mitarbeiter unterschieden sowie auch nicht zwischen dem Nutzen für die NPO und dem Nutzen für den NPO-Mitarbeiter, aus meiner Analyse geht allerdings immer hervor, für wen der jeweilige Nutzen deklariert wird. Denn in der Literatur wird es so kommuniziert, wie vorab im Rahmen der Win-Win-Logik bereits skizziert, dass bspw. eine Erweiterung der Sozialkompetenzen des Unternehmensmitarbeiters sowohl dem Unternehmen als auch der Person zugute kommt, genauso wie bspw. der Gewinn an Offenheit und persönlicher Stärke (vgl. Anhang 4: 395; Anhang 13: 402 f; vgl. als Literaturbeispiel SCHÖFFMANN 2003a). Vor allem Letzteres könnte dann m.E. bspw. auch als ein Nutzen für das Gemeinwohl angesehen werden, wenn der Unternehmensmitarbeiter eine persönliche Bereicherung als Privatperson aus der Teilnahme am CV zieht. Mit dieser letzten Unterscheidung wäre dann allerdings die Überprüfung der Win-Win-Logik nicht möglich. Somit verzichte ich bis auf Weiteres darauf, die Nutzen für den Unternehmensmitarbeiter auch unter dem Aspekt des Gemeinwohls zu betrachten.<sup>159</sup> Die Vorstellung der antizipierten Nutzen entspricht demzufolge der Zuordnung, wie sie in der Literatur diskutiert wird, mit der zusätzlichen Berücksichtigung der Win-Win-Logik. Die Nutzen, die für den Mitarbeiter antizipiert werden, beziehen sich dabei immer auf den aktiv am CV beteiligten Mitarbeiter. Dies ist im Folgenden implizit mit zu berücksichtigen. Es wird nicht jedes Mal von mir gesondert hervorgehoben. Dies trifft ebenfalls auf meine

---

<sup>159</sup> Ähnlich könnte auch argumentiert werden, dass bspw. zusätzliche materielle oder finanzielle Mittel zudem den Bedürftigen zugute kommen und nicht nur der NPO (vgl. bspw. Anhang 5: 396). Aber auch dieser antizipierte Nutzen wird in der Literatur der Institution zugeordnet, weshalb in der vorliegenden Arbeit ebenso verfahren wird. Implizit ist ein Nutzen für die Bedürftigen m.E. jedoch ebenfalls denkbar.

Analyse der Wirkungen des CV zu (siehe Block C und Block D). Sofern hiervon abgewichen wird, mache ich dies immer kenntlich.

Bei den antizipierten Nutzen, die sich in der durchsuchten Literatur auf einzelne Maßnahmen und nicht auf das CV als Gesamtkonstrukt beziehen (vgl. Anhang 6 bis 24: 397 ff), habe ich eine Zuordnung der Nutzen zu den Maßnahmen gemäß meiner Systematisierung der CV-Formen und ihrer Ausprägungen vorgenommen (vgl. Abb. 13 und 14: 96).<sup>160</sup>

In einem dritten und letzten Schritt erfolgt von mir eine inhaltsspezifische Gruppierung der antizipierten Nutzen je aufgeführtem Profiteur sowie eine Kennzeichnung der einzelnen Nutzen nach der Häufigkeit ihres Auftretens, Letzteres um eine Aussage über die Relevanz der antizipierten Nutzen in der Debatte zu tätigen. Sofern ein Nutzen ‚fett‘ markiert ist, ist er mindestens zwei Mal unabhängig voneinander in der herangezogenen Literatur erwähnt worden, bei einer Markierung ‚fett und kursiv‘ mindestens fünf Mal. Die inhaltsspezifische Gruppierung ist der folgenden Abbildung zu entnehmen. Sie besitzt eine Gültigkeit sowohl für die antizipierten Nutzen des CV als Gesamtkonstrukt als auch für die der einzelnen Maßnahmen. Genauso wie bei meiner Systematisierung der CV-Maßnahmen sagen dabei sowohl die Existenz als auch die Anzahl der Cluster in Abbildung 18 nichts über die Güte eines antizipierten Nutzens aus. Die Zellen, die auch hier mit einem ‚x‘ markiert sind, sind neutral zu werten (vgl. zur Systematisierung der CV-Maßnahmen Kap. 3.2.: 112 f).

---

<sup>160</sup> Die antizipierten Nutzen, die für die CV-Form *Unterstützung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter* zu finden waren, habe ich meiner CV-Form *Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter* zugeordnet (vgl. Anhang 24: 410). Additiv ist hinzuzufügen, dass sich die im Anhang 21: 408 aufgeführten Nutzen der Engagementdatenbank nicht explizit auch auf die Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen beziehen, so wie es meiner Systematisierung der CV-Maßnahmen entsprechen würde (vgl. Abb. 13: 96).

Unternehmen			Gemeinwohl		
Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Ansehen in der Gesellschaft & externe Zusammenarbeit	Zugehörigkeit	Lerneffekte	Kontakte	Nicht geclustert	Nicht geclustert
Effekte auf das Geschäft & auf zukünftige Mitarbeiter	Zusammenarbeit	Übergeordnete Effekte	Leistung	x	x
Marktwert	Kontakte	x	Persönliche Bereicherung NPO-Mitarbeiter	x	x
x	Persönliche Bereicherung <sup>161</sup>	x	x	x	x
Sonstiges			Sonstiges	x	x

Abbildung 18: Die inhaltsspezifischen Cluster der antizipierten Nutzen (eigene Darstellung)

Nur bei den Einzelmaßnahmen in den Tabellen im Anhang kommt auch der Hintergrundfärbung respektive der Hintergrundschattierung eine Bedeutung zu. Bei den vier Tabellen zum CV als Gesamtkonstrukt (vgl. Anhang 2 bis 5: 393 ff) entsprechen hingegen die jeweiligen Spalten den einzelnen Clustern.<sup>162</sup> Eine inhaltliche Clusterbildung für die Nutzen der Bedürftigen sowie für die der Gesellschaft hat sich aufgrund zu geringer quantitativer Relevanz nicht angeboten. Der Cluster ‚Sonstiges‘ musste ausschließlich für die antizipierten Nutzen der Einzelmaßnahmen gebildet werden, während der Cluster ‚Marktwert‘ bei den Einzelmaßnahmen vorläufig aufgrund seiner plötzlichen Irrelevanz von mir aufgelöst werden konnte,<sup>163</sup> um die Gruppierung sowohl für die antizipierten Nutzen des CV als Gesamtkonstrukt als auch für die der Einzelmaßnahmen möglichst konsistent aufrecht zu erhalten. Sofern in den einzelnen Tabellen schwarze Felder zu finden sind (vgl. bspw. Anhang 8 bis 10:

<sup>161</sup> Die persönliche Bereicherung ist hier ideell gemeint, genauso die beim NPO-Mitarbeiter.

<sup>162</sup> So sind in der Tabelle im Anhang 2 ausschließlich die Nutzen aufgeführt, die einen Bezug zur Außenwirkung des Unternehmens aufweisen, im Anhang 3 die mit einem Bezug zur Innenwirkung, abgesehen der Lerneffekte. Diese sind wiederum ausschließlich in der Tabelle im Anhang 4 zu finden. Die Tabelle im Anhang 5 zeigt alle antizipierten Nutzen des CV als Gesamtkonstrukt für das Gemeinwohl auf.

<sup>163</sup> Die Auflösung des Clusters Marktwert ist nur vorläufig, da ich im weiteren Verlauf dieser Arbeit prüfen werde, inwieweit Wirkungen empirisch belegt sind, die diesem Cluster zugeordnet werden können (siehe Kap. 5).

398 ff), markieren sie einen Wechsel des inhaltsspezifischen Clusters, der in diesem spezifischen Fall nicht durch die Hintergrundschattierung offensichtlich wird. Als letzter Hinweis ist noch anzugeben, dass im Fall der CV-Maßnahme Partner im Management von mir in der Literatur nur die Anmerkung gefunden wurde, dass eine Äquivalenz zwischen den Nutzen dieser Maßnahme und denen des Mentorings in der Berufsmittel existiert (vgl. SCHÖFFMANN 2003a: 120 f), so dass ich die antizipierten Nutzen für beide Maßnahmen in einer Tabelle zusammengetragen habe (vgl. Anhang 9: 399).

Somit sind nun genügend Hinweise gegeben worden, um dem Leser ein umfassendes Verständnis für den Aufbau und die Inhalte dieser Tabellen im Anhang zu ermöglichen.

Die inhaltsspezifischen Cluster sind als grobe thematische Gruppierungen zu verstehen. Meine Intention besteht in der Bildung weniger, aber dafür aussagekräftiger Cluster, die darüber hinaus sowohl für den späteren Vergleich zwischen antizipiertem Nutzen und empirisch belegter Wirkung als auch für die Entwicklung des heuristischen Instruments zur Ziel-Mittel-Bestimmung des CV von Relevanz sind (siehe Kap. 5.; Kap. 6.). Daraus resultiert allerdings der Umstand, dass nicht jeder antizipierte Nutzen optimal einem Cluster zugeordnet werden kann. So findet sich bspw. unter den Lerneffekten auch das Einbringen eigener Fähigkeiten und Kenntnisse (vgl. Anhang 13: 402 f; Anhang 15: 404), was nicht mit einer Erweiterung der Fähigkeiten und Kenntnisse gleichzusetzen ist und damit eigentlich keinem Lerneffekt entspricht (siehe zur Definition von ‚Lernen‘ Kap. 3.5.). Darüber hinaus sind Beziehungen und damit Interdependenzen zwischen den einzelnen antizipierten Nutzen wahrscheinlich, bspw. zwischen der Förderung interner informeller Netzwerke unter den Unternehmensmitarbeitern im Cluster ‚Kontakte‘ und der Steigerung des Wir-Gefühls im Cluster ‚Zusammenarbeit‘ (vgl. Anhang 3: 394). Eine Untersuchung der Interdependenzen nehme ich allerdings in dieser Arbeit nicht vor, da es sich dabei um Vermutungen handeln würde, die nicht belegt sind. So habe ich zwar im Zuge dieser Gruppierung eine Komprimierung vorgenommen, allerdings nur bei unmissverständlichen Doppelungen. Antizipierte Nutzen, die sich sehr ähneln, aber nicht miteinander gleichzusetzen sind, habe ich nicht komprimiert. Daher findet sich z.B. im Anhang 16: 405 oder auch im Anhang 2: 393 die positive Auswirkung auf die Reputation des

Unternehmens neben dem Verweis auf die positive Auswirkung auf das Unternehmensimage. Denn per Definition sind Image und Reputation nicht miteinander gleichzusetzen, da unter der Reputation das von anderen wahrgenommene Ansehen des Unternehmens verstanden wird, während das Image das Selbstverständnis der Institution reflektiert (vgl. SCHWALBACH 2004: 1.263). Im Rahmen der Diskussion über die antizipierten Nutzen ist die Wahrscheinlichkeit m.E. zwar gering, dass sich alle Autoren dieser Differenzierung bewusst sind, jedoch besitzt sie m.E. eine Relevanz für die Untersuchung der empirischen Studien zu den Wirkungen des CV (siehe Block C und D), weshalb ich immer die Begrifflichkeit verwende, die im Rahmen der Studien respektive der Literatur angegeben wird, besonders bei feststehenden Konstrukten oder Begrifflichkeiten wie bspw. beim Image oder bei der Reputation. Diese Vorgehensweise erachte ich als genauso bedeutsam z.B. bei Konstrukten wie der Mitarbeiterbindung, der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen, der Arbeitsmotivation oder der -zufriedenheit, die alle Untersuchungsgegenstände der Arbeits- und Organisationspsychologie sind (vgl. bspw. WISWEDE 2007: 187 ff; SCHULER/SONNTAG 2007). So ähneln sich diese Konstrukte zwar offensichtlich, und zudem ist es m.E. wahrscheinlich, dass sie sich zumindest zu Teilen auch gegenseitig bedingen. Wie sich allerdings die möglichen Zusammenhänge genau darstellen, kann von mir hier nicht erarbeitet werden, da meine Qualifikation und Kompetenz nicht im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie liegt. Die feinen Unterschiede werden bspw. in VAN DICK 2007: 288 f deutlich, wenn der Autor konstatiert, dass sowohl ‚Identifikation‘ als auch ‚Commitment‘ zwar die Bindung des Mitarbeiters an die Organisation beschreiben, der Bezug des Mitarbeiters zum Unternehmen jedoch jeweils differiert.<sup>164</sup> In Bezug auf die Kompetenzen, die ebenfalls vielfach als antizipierte Nutzen für die Mitarbeiter aufgeführt werden (vgl. bspw. Anhang 4: 395; Anhang 15: 404), erfolgt von mir eine grundlegende konzeptionelle Einführung sowie die damit einhergehende Systematisierung der verschiedenen Kompetenzen im nächsten Kapitel (siehe Kap. 3.5.). Lediglich die Unternehmens- und Organisationskultur betrachte ich in dieser Arbeit als Synonyme (vgl. für die synonyme Behandlung GABLER VERLAG 1988a: 757). Ihre Prägung ist im Cluster ‚Übergeordnete Effekte‘ zu finden genauso wie bspw. die Verbesserung des Betriebsklimas, die

---

<sup>164</sup> Bei der Identifikation stellt die Organisationszugehörigkeit einen wichtigen Bestandteil des Selbstkonzeptes des Mitarbeiters dar, während dieser beim Commitment die Organisation als außerhalb von sich selbst liegend wahrnimmt (vgl. VAN DICK 2007: 288 f).

Personalentwicklung oder die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter (vgl. bspw. Anhang 3: 394; Anhang 13: 402 f). Denn bei Betrachtung der einzelnen Definitionen dieser Konstrukte sind sie m.E. nicht auf derselben Ebene wie die übrigen antizipierten unternehmensinternen Nutzen anzusiedeln, weshalb ich mich für eine Gruppierung übergeordneter Effekte entschieden habe. Auch sie sind, abgesehen von der Unternehmens- und der Organisationskultur, nicht miteinander gleichzusetzen. Inderdependenzen sind möglich.<sup>165</sup> Einzelne Nutzen im Cluster ‚Übergeordnete Effekte‘ wie bspw. die Prägung der Unternehmenskultur sind auch die einzigen Nutzen, die sich in Bezug auf die Innenwirkung nicht ausschließlich auf die aktiv am CV beteiligten Mitarbeiter beziehen.<sup>166</sup>

Die antizipierten Nutzen, die in der Literatur besonders häufig aufgeführt werden und entsprechend in den Tabellen ‚fett und kursiv‘ markiert sind, sind für das Unternehmen und dabei in Bezug auf seine Außenwirkung der positive Einfluss auf die Reputation und auf das Image sowie die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. In Bezug auf die beteiligten Mitarbeiter werden die folgenden Nutzen antizipiert: die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen, die Zufriedenheit, Bindung und Motivation, die Erweiterung der Sozialkompetenzen, die Aufrechterhaltung oder Neugewinnung des Kontaktes zum Gemeinwesen für die Neuorientierung in einer individuellen Berufs- und Lebensplanung, das Gefühl einer Sinnggebung im Handeln sowie die Steigerung des Teamgeists (siehe auch im Folgenden Abb. 19: 146). Zudem ist der Fokus auf den Lerneffekten beim Unternehmensmitarbeiter als antizipierter Nutzen unverkennbar. Als häufig geäußelter übergeordneter Effekt ist die Prägung der Unternehmenskultur aufzuführen (vgl. Anhang 2 bis 4: 393 ff). Der Nutzen für die involvierte NPO wird besonders häufig in der erhaltenen Arbeitsleistung sowie im Kompetenz- und Informationstransfer gesehen und zudem im

---

<sup>165</sup> So wird bspw. unter Unternehmenskultur die „[...] Gesamtheit unternehmensbezogener Werte und Normen, die das Verhalten aller Mitglieder der Unternehmung prägen [...]“ (CORSTEN 2000: 985) verstanden, unter Betriebsklima der „[...] Zustand der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Mehrheit der Betriebsangehörigen mit spezifischen Merkmalen der betrieblichen Situation & zwar gegenüber dem Betrieb und den sozialen Beziehungen untereinander, zu Vorgesetzten und Betriebsleitung [...]“ (GABLER VERLAG 1988: 751) und unter Personalentwicklung „[...] alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen (Ausbildung, Weiterbildung, [...]), die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen [...]“ (THOM 1992: 1.676 f).

<sup>166</sup> Im Anhang 3: 394 und im Anhang 6 bis 24: 397 ff bzw. in Abb. 18: 141 sind sie trotzdem dem beteiligten Unternehmensmitarbeiter zugeordnet, zum einen um Übersichtlichkeit zu bewahren und zum anderen da sie sich implizit ebenfalls auf den beteiligten Mitarbeiter beziehen, auf den wiederum insgesamt der Fokus gerichtet ist.

weiterführenden Engagement der Unternehmensmitarbeiter, also in Form neu akquirierter Helfer durch das CV (vgl. Anhang 5: 396).

Werden die einzelnen CV-Maßnahmen genauer betrachtet, so fallen im Besonderen ins Gewicht die Erweiterung der Sozialkompetenz bei allen Ausprägungen des Mentorings, die Imageverbesserung bei prinzipiell beiden Ausprägungen des Aktionstages sowie der Erhalt von betriebswirtschaftlichem Know-how, Management- und Marketingkenntnissen für die involvierte NPO beim Secondment für den Übergang (vgl. Anhang 6 bis 10: 397 ff; Anhang 17: 406). Abgesehen von der Hervorhebung der häufig erwähnten einzelnen antizipierten Nutzen ist festzustellen, dass sich die aufgeführten Nutzen maßnahmenunabhängig sehr ähneln. Es finden sich lediglich kleine Besonderheiten bei einzelnen Maßnahmen wie bspw. die Erweiterung der Teamkompetenzen bei Gruppenaktionen (vgl. Anhang: 6: 397; Anhang 15: 404), die Entwicklung der Coachingfähigkeiten bei allen drei Ausprägungen des Mentorings (vgl. Anhang 8 bis 10: 398 ff) oder die Freude über die Unterstützung und Anerkennung des eigenen Engagements beim Mitarbeiter bei einzelnen Ausprägungen der *CV-Form* Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter (vgl. Anhang 21 bis 23: 408 f).

Die grundsätzliche Ähnlichkeit der antizipierten Nutzen des CV mit denen im CSR- und im CC-Kontext ist unverkennbar (vgl. Kap. 1.5.: 48 f, 52 f; Abb. 6: 52; Kap. 2.4.: 74 f). Für die Deklaration eines Nutzens wird auf dieser Diskussionsebene der betriebswirtschaftliche Aufwand, der für die Erzielung des Nutzens von Nöten ist, in Analogie zu den diskutierten Nutzen der CSR und des CC erneut nicht thematisiert (vgl. Kap. 0.2.: 13; Kap. 1.5.: 54; Kap. 2.4.: 74 f). Vor allem die antizipierten Nutzen für das CV als Gesamtkonstrukt und hier im Besondern die zur Außenwirkung zeigen m.E. deutlich den Bezug zu einem monetären Überschuss für das Unternehmen auf (vgl. vorwiegend Anhang 2: 393). Diese Klarheit überrascht in Anbetracht der konzeptionellen Merkmale des CV.

Die bereits angesprochene quantitative Diskrepanz zwischen den antizipierten Nutzen für das Unternehmen und für seine Mitarbeiter im Vergleich zu den Nutzen für die NPO, für ihre Mitarbeiter und für die Bedürftigen bleibt weiterhin bestehen, unabhängig der Betrachtung einzelner CV-Maßnahmen oder der Betrachtung des

CV als Gesamtkonstrukt. Ein Nutzen für die Gesellschaft als potenzieller Profiteur wird im Kontext der einzelnen Maßnahmen abgesehen von einer Ausnahme sogar gar nicht mehr erwähnt. Auf diese quantitative Diskrepanz weist meine Markierung der nicht besetzten Zellen in den Tabellen hin. Das ‚x‘ ist hier somit nicht mehr neutral zu werten. Es steht im Unterschied zu meiner bisherigen Handhabung für das offensichtliche Fehlen eines Wertes. Eine quantitative Diskrepanz ist somit besonders bei den antizipierten Nutzen zwischen Unternehmen und Gemeinwohl gegeben, sie ist aber auch bis auf wenige Ausnahmen zwischen den antizipierten Nutzen zur Außen- und zur Innenwirkung beim Unternehmen existent sowie zwischen denen der involvierten NPO und denen der übrigen beiden diskutierten Profiteursgruppen des Gemeinwohls.

Abschließend finden sich die häufig aufgeführten antizipierten Nutzen des CV in der folgenden Abbildung noch einmal zusammengefasst. Die angesprochenen Diskrepanzen sind auch hier ersichtlich.

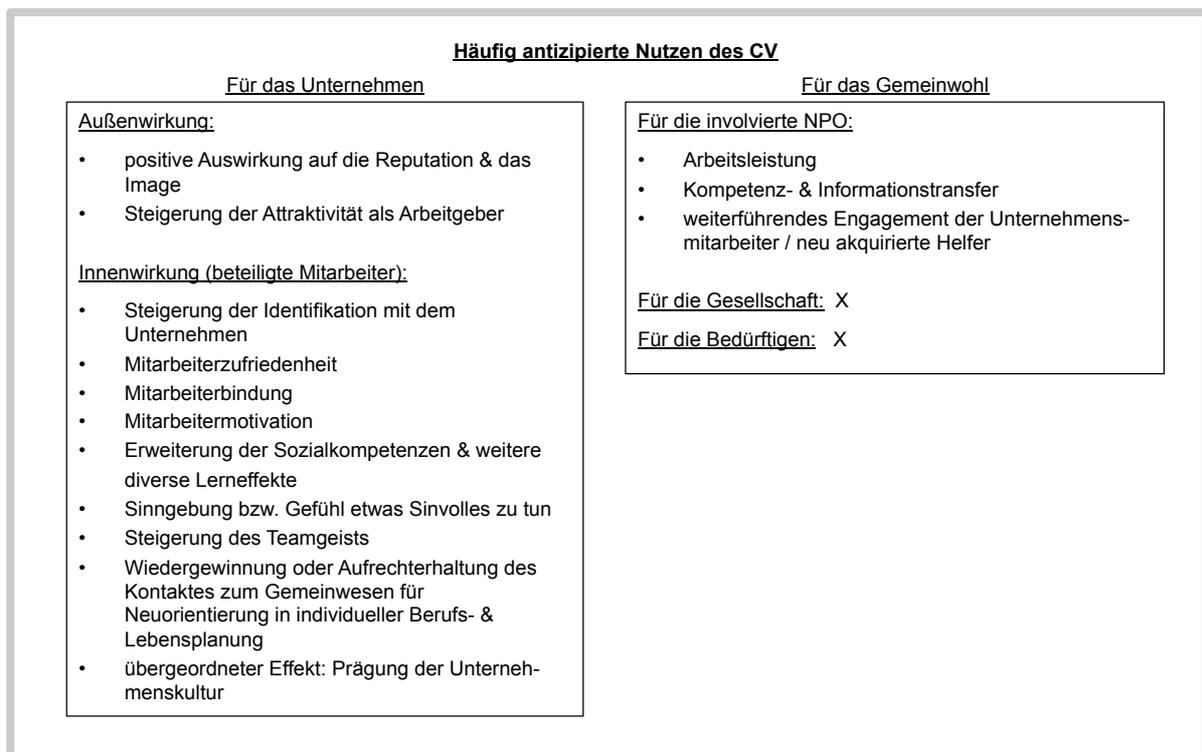


Abbildung 19: Die häufig antizipierten Nutzen des CV (eigene Darstellung)

### **3.5. Wirtschaftspädagogische Bezugspunkte für eine Untersuchung des CV:**

#### **Die Betriebspädagogik, der Kompetenzbegriff und das Erfahrungslernen**

Die Betriebspädagogik als Teilgebiet der Wirtschaftspädagogik richtet ihren Fokus zum einen auf „[...] die individuierende pädagogische Orientierung, d.h. [auf] das Individuum als das in seinen Möglichkeiten zu entwickelnde und zu bildende Subjekt. Zum anderen überschreitet B. die rein individuierende Sichtweise, wenn sie auch nach den Umfeldbedingungen für die individuelle Entwicklung fragt. Das Feld einer B. ist nicht auf betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen begrenzt“ (TILCH 1999: 141). Gegenstand der Betriebspädagogik sind somit alle Sachverhalte in Betrieben, die für die berufliche Bildung der Mitarbeiter, für die betriebliche Zusammenarbeit sowie für die organisatorische Gestaltung der Arbeit von Relevanz sind (vgl. ebd.: 141).

Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse meiner Arbeit ist es nun möglich, das CV als relevanten und interessanten Forschungsgegenstand der Betriebspädagogik zu identifizieren. Denn sowohl für das betriebliche Freiwilligenengagement als auch für die Betriebspädagogik ist der Mitarbeiter das wesentliche Element. Er ist die Variable, die das CV konzeptionell hauptsächlich bedingt (vgl. Kap. 3.1.: 81 ff; Abb. 12: 89; Kap. 3.2.: 96 ff; Kap. 3.3.: 122). Durch die diversen CV-Maßnahmen werden bei ihm gemäß der Fachliteratur vielfältige positive Effekte hervorgerufen, so z.B. Lerneffekte, die per Definition zu seiner Entwicklung und Bildung beitragen,<sup>167</sup> oder auch bspw. Effekte, die sich auf die betriebliche Zusammenarbeit positiv auswirken, wobei hier Überschneidungen gegeben sind (vgl. meine Ausführungen zu den antizipierten Nutzen Kap. 3.4.: 137 ff). Dabei erachte ich die Frage des bisherigen empirischen Belegs dieser Effekte als irrelevant, um das CV als Forschungsfeld für die Betriebspädagogik zu identifizieren. Dies ist auch aus meinem eigenen Forschungsinteresse am CV ersichtlich (vgl. Kap. 0.1.: 2). Denn gerade das Forschungsdefizit macht das CV m.E. zusätzlich reizvoll.

Aus betriebspädagogischer Sicht ist somit jede einzelne CV-Maßnahme als Umfeldbedingung der individuellen Entwicklung des Mitarbeiters zu betrachten und prinzipiell auch dahingehend untersuchbar, nicht nur die CV-Maßnahmen, die bereits als

---

<sup>167</sup> Der Lernbegriff wird auf den kommenden Seiten definiert.

Personalentwicklungsinstrumente konzipiert sind, wie bspw. das Sozialpraktikum. Denn auch bei den anderen CV-Formen und ihren Ausprägungen ist der Mitarbeiter die zentrale Größe, die mit großer Wahrscheinlichkeit durch diese Maßnahme in irgendeiner Form beeinflusst wird (vgl. zu den einzelnen CV-Maßnahmen Kap. 3.2.: 96 ff; siehe zu den Wirkungen später Kap. 4.3. und 4.4.). Forschungsarbeiten können sowohl zu Gestaltungsempfehlungen für einzelne CV-Maßnahmen führen als auch die Entscheidung zur Durchführung einer CV-Maßnahme im Vergleich zu einer anderen beeinflussen. Zur Anregung weiterführender Überlegungen kann bspw. mein Ergebnis der Untersuchung der acht CV-Formen hinsichtlich ihres Zeitrahmens, ihrer Kompetenzausrichtung sowie ihres Grades an individuellem Engagement hilfreich sein (vgl. Kap. 3.2.: 115 ff bzw. Abb. 15: 116). Denn die Abbildung 15 zeigt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den verschiedenen CV-Formen komprimiert auf.

Was allerdings aus betriebspädagogischer Sicht m.E. eine zu hinterfragende Konstellation darstellt, ist die bedenkenlose Behandlung eines Nutzens für den Mitarbeiter als einen gleichzeitigen Nutzen für das Unternehmen, wie es im Rahmen der Win-Win-Logik der CSR, des CC und somit auch des CV gehandhabt wird (vgl. Kap. 3.4.: 135 f, 138 ff). Denn ich habe beispielsweise bereits aufgezeigt, dass ein Nutzen für den Mitarbeiter genauso als ein Nutzen für das Gemeinwohl interpretiert werden kann (vgl. Kap. 3.4.: 139). Die Vorgehensweise einer Zuordnung des Mitarbeiters zum Unternehmen und dementsprechend auch der seines Nutzens zum Nutzen des Unternehmens ermöglicht darüber hinaus den Vorwurf, dass es beim CV eigentlich nicht um den Mitarbeiter und seine individuelle Entwicklung geht, sondern dass der Mitarbeiter für die Interessen des Unternehmens instrumentalisiert wird und somit das pädagogische Prinzip der Individuierung untergraben wird (vgl. zur Individuierung bzw. zur pädagogischen vs. systemtechnischen Sicht TILCH 1999: 141 f). Ist der Mitarbeiter somit beim CV der Mittelpunkt oder ist er Mittel zum Zweck? Die Berechtigung dieser Frage ist auch aus der Definition des CV ersichtlich (vgl. Kap. 3.1.: 88 f; Abb. 12: 89). Den Vorwurf einer Instrumentalisierung halte ich in dieser Arbeit und mit Bezug auf die Betriebspädagogik für sehr bedeutsam, auch wenn gegen diesen Vorwurf aus betriebswirtschaftlicher Sicht immer mit der legitimierten Kompatibilisierung von Gewinn und Moral in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen argumentiert werden kann. Denn im Endeffekt

findet das CV unter dieser Voraussetzung statt (vgl. zur Kompatibilisierung von Gewinn und Moral im CV Kap. 3.3.: 123; Kap. 3.4.: 132, 145; im CC Kap. 2.4.: 68, 70 ff, 74 ff; in der CSR Kap. 1.4.: 44 ff, Kap. 1.5.: 48 ff). Eine Antwort auf die Frage, ob und wenn inwieweit der Mitarbeiter für die Interessen des Unternehmens instrumentalisiert wird, wird in meiner Arbeit nicht explizit untersucht. Die Problematik der Instrumentalisierung dient somit als Denkanstoß für eine betriebspädagogische Anschlussforschung.<sup>168</sup> Die Frage, ob die Sichtweise zutreffend ist, dass ein Nutzen für den Mitarbeiter immer auch einen Nutzen für das Unternehmen darstellt, genauso dass ein Nutzen für den NPO-Mitarbeiter immer ein Nutzen für die NPO sein muss, greife ich in Kapitel 7.3. jedoch noch einmal auf, nachdem ich die Nutzen- sowie die Win-Win-Logik auf ihre berechnete Anwendung für das CV in Deutschland nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung geprüft habe. Implizit schwingt hier jedoch auch die Frage der Instrumentalisierung mit.

Nun folgt meine erste kritische Hinterfragung der antizipierten Nutzen. Dabei nehme ich auf den Kompetenzbegriff Bezug. Denn im Rahmen der Nutzenlogik des CV stellt die Erweiterung diverser Kompetenzen beim Mitarbeiter ein hervorgehobenes Charakteristikum dar (vgl. Kap. 3.4.: 144 f), das auch in der CSR- und CC-Debatte, wenn auch dort nicht so prominent, zu finden ist (vgl. Kap. 1.5: 52 f; Abb. 6: 52; Kap. 2.4: 74).

*„Kompetenzen sind Selbstorganisationsdispositionen des Individuums“* (ERPENBECK/HEYSE 1999: 157, Herv. i. O.). Sie werden als Ziel jeglicher Lernprozesse angesehen und stehen für die Befähigung des Individuums zu selbstverantwortlichem Handeln (vgl. DEUTSCHER BILDUNGSRAT 1974: 49 f, 65). Unter einer Disposition ist dabei eine relativ dauerhafte Bereitschaft zu etwas zu verstehen, auf die durch Indikatoren geschlossen werden muss, da sie selbst, im Gegensatz zum Indikator, nicht beobachtbar ist (vgl. SLOANE et al. 2004: 95). Kompetenzen sind somit subjektzentriert und nur aus der Realisierung heraus evaluierbar (vgl. ARNOLD/SCHÜSSLER 2001: 55; ERPENBECK/HEYSE 1999: 24). Jeder aktuelle Kompetenzzustand ist gleichzeitig

---

<sup>168</sup> Die Sichtweise auf eine Unvereinbarkeit der pädagogischen und der so genannten systemtechnischen Sicht wird auch in der Betriebspädagogik gemäß TILCH prinzipiell nicht vertreten, sondern es geht hier gerade um die Aufforderung zur Suche nach komplexen Lösungen dieser problematischen Konstellation (vgl. TILCH 1999: 141 f).

Ausgangspunkt neuer Lernprozesse (vgl. MOLZBERGER 2004: 140). Diese Charakteristika grenzen Kompetenzen von Qualifikationen ab, die denen gegenüber sachverhaltszentriert und damit auf die Verwertbarkeit von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissen ausgelegt sind. Der Begriff der *Qualifikation* drückt damit stärker den gesellschaftlichen Bedarf aus als die individuelle Persönlichkeitsentwicklung (vgl. DEHNBOSTEL 2002: 49; ARNOLD/SCHÜSSLER 2001: 55; ERPENBECK/HEYSE 1999: 23).

Die verschiedenen Kompetenzen werden im Regelfall über Kompetenzkategorien abgebildet, die zuweilen je nach Autor leicht differieren. In der vorliegenden Arbeit beziehe ich mich auf die Kompetenzkategorien von ERPENBECK/HEYSE. Sie teilen die Kompetenzen in Fach-, Sozial-, Methoden- und personale Kompetenzen ein, die in ihrer Summe die Handlungskompetenzen des Individuums ausdrücken (vgl. ERPENBECK/HEYSE 1999: 158 ff).<sup>169</sup> Handlungskompetenzen werden somit definiert als „[...] Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften), die in den vier Kompetenzkategorien erlangten Werte, Erkenntnisse und Verhaltensweisen im beruflichen und im persönlichen Lebensbereich anzuwenden und zielorientiert umzusetzen“ (ERPENBECK/HEYSE 1999: 159). Eine Übersicht der vier Kompetenzkategorien und der mit ihnen in Zusammenhang stehenden Dispositionen findet sich in der folgenden Abbildung. Sie soll dazu dienen, ein Verständnis für die Verbindungen zwischen den vielen antizipierten Nutzen des CV herzustellen, die vorzugsweise im Cluster ‚Lerneffekte‘ für die Unternehmensmitarbeiter und teilweise auch im Cluster ‚Leistung‘ für die involvierte NPO zu finden sind (vgl. Anhang 4 bis 24: 395 ff).

---

<sup>169</sup> Für Beispiele einer etwas abweichenden Kategorisierung siehe REETZ 1999: 245 f oder auch die Ausführungen von SLOANE et al. 2004: 162 f.



Abbildung 20: Die vier Kompetenzkategorien nach ERPENBECK/HEYSE (vgl. ERPENBECK/HEYSE 1999: 159)

Kompetenzen des Individuums zeigen sich somit in seinem *Handeln* (vgl. ERPENBECK/HEYSE 1999: 157; REETZ 1999: 245 f), Handlung wird definiert als eine „[...] zielgerichtete, bewusste, zwischen Alternativen entscheidende und adäquate Mittel auswählende, verantwortbare Tätigkeit“ (PÄTZOLD 1996 zitiert in SLOANE et al. 2004: 163). Kompetenzerweiterungen oder bspw. die Verbesserung von diversen Fähigkeiten durch das CV implizieren somit Lernprozesse. Unter ‚Lernen‘ wird dabei die ‚Veränderung von Verhaltensweisen‘ oder der ‚Aufbau von Erfahrungsstrukturen‘

verstanden (vgl. SLOANE et al. 2004: 92). Bei Betrachtung der verschiedenen CV-Maßnahmen wird dabei ersichtlich, dass es sich beim Lernen im CV primär um ein *informelles Lernen* handelt, also um ein Lernen über Erfahrungen, das sich wiederum aus *implizitem Lernen* und aus *Erfahrungslernen* zusammensetzt, Ersteres als ein unbewusstes und Letzteres als ein reflexives Lernen (vgl. DEHNBOSTEL 2002a: 5 ff).

Eine Einschränkung ergibt sich nur in Bezug auf die CV-Maßnahmen, die als Personalentwicklungsinstrumente konzipiert sind bzw. explizit der Aus- und Weiterbildung des Mitarbeiters dienen, also in Bezug auf die CV-Maßnahmen der CV-Form Individuelles Entwicklungsprojekt mit einer Einschränkung beim Personaltausch, in Bezug auf das Teamentwicklungsprojekt sowie in Bezug auf das Secondment in der Karrieremitte, sofern bei diesen Maßnahmen im Rahmen ihrer Umsetzung eine professionelle Vor- und Nachbereitung oder Begleitung, Letzteres bspw. in Form von Reflexionsphasen, Bestandteil der Maßnahme ist (vgl. Kap. 3.2.: 103 ff). Denn dann handelt es sich in diesen zuletzt genannten CV-Maßnahmen meiner Meinung nach eher um ein *nicht-formales Lernen*, denn ein Lernen findet dann zwar nicht wie ein *formales Lernen* in Bildungseinrichtungen statt, es ist aber trotzdem systematisch und zielgerichtet. Das informelle Lernen ist hingegen in Bezug auf Lernziele, -zeit oder -förderung nicht strukturiert, auch wenn es zielgerichtet sein kann (vgl. für die Abgrenzung der drei Lernformen KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001a: 33, 35 oder auch DOHMEN 1996: 29).<sup>170</sup>

Das Erfahrungslernen als Teil des informellen Lernens findet nach KOLB in einem vierstufigen Zyklus statt: So folgen einer konkreten Erfahrung Beobachtung und Reflexion, woraus Generalisierungen und abstrakte Konzepte resultieren. Diese werden im Zuge ihrer Anwendung in neuen Problemlösesituationen überprüft, was Erfahrungen in neuen konkreten Handlungssituationen impliziert (vgl. KOLB 1974: 27 f; vgl. visuell die folgende Abb.). Dieser Prozess wird so lange durchlaufen, bis ein

---

<sup>170</sup> Auf eine vertiefende Darstellung der Merkmale und Abgrenzungen von formalem, nicht-formalem und informellem Lernen verzichte ich an dieser Stelle, da sie für den weiteren Verlauf meiner Arbeit nicht von Nöten ist. Ein grundlegendes Verständnis für die Merkmale und Abgrenzungen ist jedoch nun vermittelt. Bei Interesse siehe bspw. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2001a; DEHNBOSTEL 2002a; LIVINGSTONE 1999; DOHMEN 1996: 29 ff. Darüber hinaus ist hinzuzufügen, dass bei manchen Autoren nur zwischen formalem und informellen Lernen bzw. zwischen organisierter Bildung und informellem Lernen unterschieden wird (vgl. bspw. DEHNBOSTEL 2002a oder LIVINGSTONE 1999). Dies erschwert darüber hinaus eine differenzierte Vorstellung der Lernformen in gebotener Kürze.

Problem durch neu erworbenes Verhalten gelöst wird, also Erfahrungslernen stattfindet (vgl. ERPENBECK/HEYSE 1997: 103 f).

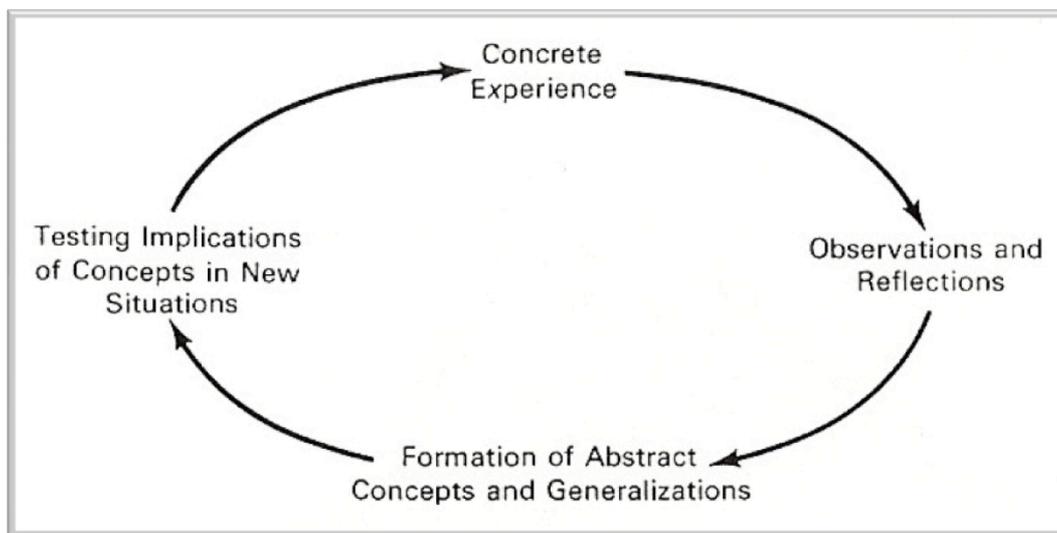


Abbildung 21: Erfahrungslernzyklus nach KOLB (vgl. KOLB 1974: 28)

Gerade über das Erleben von Erfahrungen, über die dafür notwendigen Handlungen und damit über das Erfahrungslernen schließt sich wieder der Kreis zum Kompetenzbegriff (vgl. auch ERPENBECK/HEYSE 1997: 161).

Auch wenn in einzelnen CV-Maßnahmen, wie gerade erwähnt, eher ein nicht-formales statt ein informelles Lernen stattfindet, so ist das Erfahrungslernen m.E. aber auch für sie essenziell, da ein Lernen in diesen Maßnahmen ebenfalls nicht in Bildungseinrichtungen stattfindet und somit das Lernen über das Erleben von Erfahrungen erfolgt.

Werden nun unter Rückgriff auf diese theoretischen Überlegungen die antizipierten Nutzen des CV, die mit Lerneffekten einhergehen, genauer betrachtet, so fällt es leichter, eine Zuordnung dieser Aufzählung an Nutzen zu einzelnen Kompetenzkategorien vorzunehmen. So können bspw. die Verbesserung der Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie die Steigerung der Verantwortungsbereitschaft der deklarierten Erweiterung der Sozialkompetenzen zugeordnet werden oder die Verbesserung der Sachkenntnis der deklarierten Erweiterung der Fachkompetenzen (vgl. Anhang 4: 395). Inwieweit die Verbesserung dieser Fähigkeiten und Kenntnisse allerdings auch die Erweiterung der Kompetenz erfasst, wäre nur aus ihrer

Realisierung in einer Handlung heraus evaluierbar, worüber hier keine Auskunft gegeben wird und m.E. aufgrund des Charakters eines antizipierten Nutzens auch nicht gegeben werden kann. Es geht mir bei dieser Zuordnung lediglich darum, ein Verständnis für die Zusammenhänge zu schaffen. Inwieweit einzelne Wirkungen empirisch belegt sind, prüfe ich an anderer Stelle dieser Arbeit (siehe Kap. 4.3.; Kap. 4.4.). Zusätzlich fällt auf, wie inflationär und zudem unkonkret der Kompetenzbegriff genutzt wird. So ist bspw. von der Erweiterung der Führungskompetenz (vgl. Anhang 4: 395; Anhang 14: 403) oder von der Erweiterung der Kommunikationskompetenz die Rede (vgl. Anhang 8 bis 10: 398 ff; Anhang 14: 403) statt bspw. über das Konstrukt oder nur über den Begriff der *Fähigkeiten*<sup>171</sup> zu argumentieren. Dann ist zuweilen von der Erweiterung der Handlungskompetenz (vgl. Anhang 4: 395) oder ausschließlich von der Kompetenzerweiterung die Rede (vgl. Anhang 16 bis 17: 405 f; Anhang 19: 407), so dass spätestens dann m.E. zu fragen ist, was hier genau erweitert werden soll, wenn sich der einzelnen Kompetenzkategorien und der mit jeder einzelnen Kategorie einhergehenden Dispositionen erinnert wird. Der Bedarf einer Klärung, welche Wirkungen überhaupt durch eine CV-Maßnahme empirisch belegt sind, ist in dieser Kompetenzaufzählung somit besonders prägnant ersichtlich.

Grundsätzlich erachte ich eine Nutzenproklamation über den Kompetenzbegriff auf Basis der ihm innewohnenden Charakteristika als kritisch, ein Standpunkt, der seine Legitimation zudem aus der Begutachtung der umfangreichen Literatur zu den Verfahren zur Messung einer Kompetenz zieht (siehe für Messmethoden bspw. ausgiebig ARBEITSGEMEINSCHAFT BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSFORSCHUNG E.V. 2005 oder ERPENBECK/VON ROSENSTIEL 2003). Zudem würde m.E. eine Spezifizierung der Nutzen im Hinblick auf einzelne Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Einstellungen, wie nur teilweise von Autoren vollzogen, einen größeren Mehrwert stiften als die pauschale Proklamation einer Handlungskompetenzerweiterung oder selbst die einer Sozialkompetenzerweiterung, auch wenn die Frage der Messung ausgeblendet wird. Denn sobald von dem Eintritt dieser Erweiterungen ausgegangen wird, dann wäre implizit

---

<sup>171</sup> Unter Fähigkeiten wird ein „[...] hypothetisches Konstrukt zur Bezeichnung der Gesamtheit der psychischen und physischen Bedingungen als Voraussetzung für die Ausführung von körperl. oder geistigen Leistungen [...]“ (BÖHM 2000: 168) verstanden. *Fertigkeiten* stellen demgegenüber ein „[...] konkretes und inhaltlich bestimmtes Können dar. F. sind eng umgrenzte Verhaltensweisen, die durch [...] Übung so weit automatisiert sind, daß die auch unter weitgehender Ausschaltung des Bewußtseins vollzogen werden können“ (ebd.: 173).

eine Bandbreite an möglichen Fähigkeiten oder Bereitschaften angesprochen, die damit in Zusammenhang stehen könnten. Dadurch intensivieren sich m.E. auch die Zweifel an einem empirischen Beleg für diese pauschal deklarierten Effekte.

Die erwähnte Erweiterung der Teamkompetenzen (vgl. Anhang 6: 397; Anhang 15: 404) ist die einzige Kompetenz in dieser Auflistung antizipierter Nutzen, die trotz der Subjektzentrierung des Kompetenzbegriffs auf Gruppen bezogen sein könnte. Dies ist legitim, da der Kompetenzbegriff auch auf Gruppen- sowie auf Organisations-ebene angewandt werden kann (vgl. für die Mehrebenenbetrachtung PAWLOWSKY et al. 2005: 343 ff). Die in diesem Kapitel vorgestellten Charakteristika einer Kompetenz besitzen somit auf weiteren Ebenen ihre Gültigkeit (vgl. bspw. ebd.: 346 ff). Dieses konzeptionelle Merkmal ermöglicht nun auch ein Verständnis für den geforderten Einsatz der Kernkompetenzen eines Unternehmens für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen des Business Case for CSR (vgl. Kap. 1.5.: 50). Aufgrund der Subjektzentrierung ist jedoch ein antizipierter Nutzen, der die Übertragung von Kompetenzen auf Dritte proklamiert, bspw. auf die NPO im Rahmen der CV-Maßnahme Wirtschaft im Vorstand (vgl. Anhang 19: 407), m.E. sehr kritisch zu hinterfragen.

Mein letzter Kritikpunkt bezieht sich auf die antizipierte Kompetenzerweiterung bei Eintagesaktionen wie bspw. beim Aktionstag eines Unternehmens (vgl. Anhang 6: 397). Denn bei Betrachtung des Erfahrungslernzyklus von KOLB ist zu fragen, inwieweit bei kurzzeitigen Aktionen der Anspruch erhoben werden kann, dass überhaupt Kompetenzen erweitert werden können. Die einzige Möglichkeit bestünde m.E. dann, wenn die Mitarbeiter wiederholend an dieser Aktion teilnehmen, was beim Aktionstag gemäß seiner konzeptionellen Merkmale prinzipiell möglich ist (vgl. speziell Abb. 15: 116 und dort den Bereich zur Kontinuität), wobei selbst in diesem Fall nicht undifferenziert auf eine Kompetenzerweiterung, hier auf die der Sozialkompetenzen, zu schließen ist, denn diese müsste sich in einem veränderten Handeln des Mitarbeiters zeigen, und diese Veränderung müsste dann wiederum auf den Aktionstag zurückzuführen sein.

### 3.6. Empirische Relevanz und Gestaltung des CV – Umfragen in Deutschland

Unternehmensumfragen zum betrieblichen Freiwilligenengagement in Deutschland sind selten. Vielfach wird eher das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen oder die gesellschaftliche Verantwortung derselben, also das CC oder die CSR, thematisiert.<sup>172</sup> Aber auch diese Umfragen erweisen sich als tendenziell spärlich, was dem verhältnismäßig späten Aufkommen der Debatte in Deutschland geschuldet sein könnte. Jedoch ist es möglich, bei diesen Erhebungen einzelne Fragen zu identifizieren, die sich auf das CV beziehen bzw. diesem zuzuordnen sind, wie bspw. die Frage nach den Möglichkeiten einer Freistellung für die Mitarbeiter oder die nach einem Angebot kostenloser Dienste für die NPOs. Hierauf gehe ich im Folgenden zuerst ein, bevor ich die Umfragen vorstelle, die sich ausschließlich dem CV widmen.

Die umfangreichste Befragung der Unternehmen in Deutschland mit der größten Aktualität ist der erste Engagementbericht.<sup>173</sup> Hier findet sich das CV explizit in der Frage nach einer Freistellung der Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten, in der Frage nach der Bereitstellung von Zeit und Kompetenz derselben sowie in der Frage nach dem Engagement der Managementebene in Vorständen von NGOs und Fördervereinen. Darüber hinaus sind m.E. die kostenlose Überlassung von Diensten aus eigener Leistungserstellung sowie die Überlassung betrieblicher Infrastruktur zumindest zu Teilen dem CV zuzuordnen, da sie gemäß meiner Maßnahmensystematisierung die Pro-bono-Dienstleistung und die Maßnahme ‚Bereitstellung von Unternehmensressourcen‘ implizieren. Diese beiden zuletzt genannten Maßnahmen werden im ersten Engagementbericht hingegen ausschließlich dem CG und nicht dem CV zugeordnet (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 243 ff; 349 ff; zur uneinheitlichen Verwendung des Terminus CG vgl. Kap. 2.1.: 59 f). So setzen gemäß dieser Umfrage zwar 51,4% der Unternehmen das CV in den soeben beschriebenen drei

---

<sup>172</sup> Zu diesen beiden Konzepten finden sich sowohl branchen- und mitarbeitergrößenübergreifende Befragungen als auch spezifische Befragungen von Groß- und mittelständischen sowie von eigen- bzw. inhabergeführten Unternehmen (vgl. im Detail DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 34, 230 ff; BRAUN 2010a: 90 ff; MAAß 2009: 19 ff; FORSA 2005; BERTELSMANN STIFTUNG 2006a; MAAß/CLEMENS 2002; SEITZ 2002). Des Weiteren finden sich Befragungen Beschäftigter, Arbeitssuchender oder zielgruppenunspezifische Befragungen deutscher Bürger respektive der Öffentlichkeit zu ihrer Sichtweise auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland (vgl. bspw. BRANDS&VALUES GMBH 2007: 4 ff; LUNAU/WETTSTEIN 2004).

<sup>173</sup> Befragt wurden im Zeitraum von Anfang März bis Anfang Mai 2011 insgesamt rund 30.000 Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Mitarbeiterzahl. Die Nettostichprobe besteht aus 4.392 Unternehmen, die auf die Frage nach ihrem bürgerschaftlichen Engagement geantwortet haben (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 34, 239 ff).

‚Formen‘ um, allerdings stellt sich der finanzielle Gegenwert mit insgesamt 20 Millionen Euro pro Jahr als vergleichsweise unbedeutend dar. Diese 20 Millionen Euro entsprechen dem finanziellen Volumen für Freistellungen in Form der anfallenden Personalkosten und machen nur 0,2% des gesamten finanziellen Volumens für das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland aus.<sup>174</sup> Mit der Unternehmensgröße steigt dabei die Anwendungshäufigkeit des CV, die im Bereich ‚Erziehung, Kita, Schule‘ am zahlreichsten ist, gefolgt vom Bereich ‚Sport und Freizeit‘ sowie vom Bereich ‚Soziales/Integration‘.

Demgegenüber entfallen 76,2% des gesamten finanziellen Volumens des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen auf die finanziellen Zuwendungen, also auf die Geldspenden, auf die Gründung von Stiftungen, auf die PPPs, etc. (vgl. ebd.: 243 ff, 355 ff). Die Sachspenden, die einen Anteil von 13,2% am gesamten Umfang des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland und einem finanziellen Umfang von 1,5 Milliarden Euro ausmachen, enthalten auch die Pro-bono-Dienstleistung, jedoch wird eine Spezifikation des darauf entfallenden Anteils im ersten Engagementbericht nicht vorgenommen. Die Pro-bono-Dienstleistung spielt allerdings mit großer Wahrscheinlichkeit im Rahmen der Sachspenden nur eine untergeordnete Rolle. Auch hier steigt mit der Unternehmensgröße die Anwendungshäufigkeit, und das Engagement in dem Bereich ‚Sport und Freizeit‘ sowie im Bereich ‚Erziehung, Kita und Schule‘ ist am stärksten ausgeprägt. Ein ähnliches Bild zeigt sich für die Überlassung der betrieblichen Infrastruktur. Auch hier entspricht die CV-Maßnahme nur einem Teil dieser Rubrik, die insgesamt 7,9% vom und 900 Millionen Euro am gesamten finanziellen Volumen des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen ausmacht. Denn bei der CV-Maßnahme ‚Bereitstellung von Unternehmensressourcen‘ handelt es sich ausschließlich um die Bereitstellung der Infrastruktur für das Engagement der Mitarbeiter, nicht bspw. um die Bereitstellung der Infrastruktur als strategisches Instrument des Unternehmens zur Unterstützung der Umwelt- und Katastrophenhilfe wie es im ersten Engagementbericht ebenfalls thematisiert wird. Die Anwendungshäufigkeit sowie die Verteilung des Engagements auf

---

<sup>174</sup> Strukturell entfallen davon 74% auf die Frei- und Bereitstellung von Mitarbeitern für bürgerschaftliches Engagement, der Rest auf die Projektsteuerung des Engagements im Unternehmen sowie auf sonstigen personellen Aufwand (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 245).

die verschiedenen Bereiche entspricht, bezogen auf die Reihenfolge, der der Sachspenden (vgl. ebd.: 238 ff, 243 ff, 352 ff).

In den früheren, kleineren und zu Teilen auch zielgruppenspezifischeren Unternehmensumfragen zum CC respektive zur CSR finden sich ebenfalls Elemente des CV. Auf sie soll hier im Detail jedoch nicht einzeln eingegangen werden.<sup>175</sup> Diesen Umfragen gemein ist das Auftreten sowie die untergeordnete Rolle der mit dem CV in Verbindung zu bringenden Maßnahmen wie die der Mitarbeiterfreistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten (vgl. MAAß/CLEMENS 2002: 62 ff; FORSA 2005: 9 ff), die der Unterstützung/Initiierung von Freiwilligenarbeit der Mitarbeiter (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2006a: 21 f; SEITZ 2002: 128), die der kostenlosen Erbringung von Dienstleistungen, die der kostenlosen Nutzungsüberlassung betrieblicher Infrastruktur sowie die des persönlichen Engagements von Führungspersonen respektive die der Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten des Inhabers (vgl. MAAß/CLEMENS 2002: 62 ff, FORSA 2005: 9 ff). Die untergeordnete Rolle bezieht sich auf das grundsätzliche Auftreten dieser Maßnahmen und dabei speziell auf den Vergleich zur Geld- und Sachspende (vgl. MAAß/CLEMENS 2002: 62 ff; FORSA 2005: 9 ff), sie bezieht sich aber auch auf den Vergleich mit anderen Formen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen wie bspw. der der Förderung der Aus- und Weiterbildung oder der der Chancengleichheit der Mitarbeiter (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2006a: 21 f).<sup>176</sup> Somit stehen die Ergebnisse dieser früheren Umfragen denen des ersten Engagementberichts prinzipiell nicht entgegen, auch wenn eine direkte Vergleichbarkeit aller vorliegenden Unternehmensumfragen m.E. u.a. aufgrund der unterschiedlichen Definitionen des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes, aufgrund der divergierenden Zuordnungen der CV-Maßnahmen im Rahmen dieser Umfragen sowie aufgrund der jeweils unterschiedlichen Stichproben, ihrer Größe und Qualität nur begrenzt möglich ist. Die divergierenden Zuordnungen sind ein erneuter Beleg für die Abgrenzungunschärfen zwischen dem CV und dem CC (vgl. Kap. 3.1.: 82; Kap. 3.3.: 121 ff). Das CV wird bspw. in diesen frühen Umfragen namentlich überhaupt nicht erwähnt (vgl.

---

<sup>175</sup> Für detaillierte Informationen siehe bei Interesse MAAß/CLEMENS 2002: 21 ff, 39 ff, 62 ff; FORSA 2005: 1, 9 ff; BERTELSMANN STIFTUNG 2006a: 4, 21 f; SEITZ 2002: 40 ff, 128, 191 f.

<sup>176</sup> Allerdings wird dem proaktiven Handeln im Sinne eines CC-Engagements, das das betriebliche Freiwilligenengagement gemäß meiner Ausführungen in dieser Arbeit impliziert, ein Bedeutungszuwachs im Gegensatz zum CG für die Jahre 2001 bis 2005 im Mittelstand nachgewiesen (vgl. MAAß 2009: 22 ff; MAAß/BACKES-GELLNER 2006: 3 f).

zur Problematik der Vergleichbarkeit bspw. auch POLTERAUER 2010: 211 f; BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 74).<sup>177</sup>

Werden nun die Unternehmensumfragen betrachtet, die sich intensiver und explizit mit dem CV auseinandersetzen, so fällt zuerst die im Vergleich verhältnismäßig kleine Stichprobe auf.<sup>178</sup> Die Ergebnisse dieser Befragungen stützen auf der einen Seite die Erkenntnis aus den gerade vorgestellten Unternehmensumfragen zum CC und zur CSR, dass das CV in Unternehmen in Deutschland vor allem im Vergleich zur Spende zwar eine untergeordnete Rolle spielt, auch bei Betrachtung der Gesamtaufwendungen für das bürgerschaftliche Engagement, dass ihm aber im Vergleich eine steigende Bedeutung zuteil wird (vgl. VIS A VIS VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 8 f, 13; HERZIG 2006: 63 ff). Auf der anderen Seite zeigt sich allerdings ein uneinheitliches Bild, wenn der Fokus auf die Anwendungshäufigkeit des CV gerichtet wird. So geben in HERZIG 2006: 55 f nur 38,3% der befragten Unternehmen an, dass sie das CV bereits angewandt haben, in BRANDS&VALUES GMBH 2007: 17 sagen hingegen 72%, dass ihre Mitarbeiter im CV aktiv sind, und gemäß der VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH praktizieren sogar 88% der befragten Unternehmen das CV (vgl. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 9). Diese auffallend positiven Angaben sind allerdings vor dem Hintergrund der

---

<sup>177</sup> Eine Ausnahme bei den früheren Umfragen stellt, bezogen auf das CV, die Unternehmensbefragung von BRAUN dar (vgl. BRAUN 2010a: 90 ff). Die Nettostichprobe besteht hier aus 501 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Mitarbeiterzahl, die per Telefoninterview zu ihrem bürgerschaftlichen Engagement im Herbst 2006 befragt wurden (vgl. BRAUN 2010a: 90 ff). In diese Erhebung wurde explizit auch die Frage nach dem CV integriert, das immerhin 60,5% der befragten Unternehmen praktizieren. Davon unterstützen 47,9% das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter, und 32,3% stellen sie für das gesellschaftliche Engagement frei. Die kostenlosen Dienste, hier in Form der Bereitstellung von Dienstleistungen und der Nutzungsüberlassung von Betriebseinrichtungen, Geräten und Räumen, werden erneut gesondert vom CV aufgeführt und fallen, bezogen auf das gesamte bürgerschaftliche Engagement der befragten Unternehmen, mit insgesamt 54,1% ins Gewicht. Der überwiegende Teil, hier 91%, praktiziert allerdings erneut das CG, unter dem in der vorliegenden Befragung die Geld- und Sachspenden, die Durchführung von Spendenaktionen und die Stiftungsgründung bzw. -unterhaltung verstanden wird (vgl. BRAUN 2010a: 93 ff; BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 80 ff; BRAUN/KUKUK 2007: 13 ff). So steht der Anteil der das CV praktizierenden Unternehmen tendenziell im Einklang mit den Ergebnissen aus dem ersten Engagementbericht trotz einer nicht zu vernachlässigenden Differenz von 9,1%, die allerdings mitunter der schlechten Vergleichbarkeit der Umfragen geschuldet sein kann. Im Gegensatz zum ersten Engagementbericht ist bei BRAUN eine Spezifikation des Anteils der kostenlosen Dienste vorgenommen worden.

<sup>178</sup> In HERZIG 2006: 55 beträgt die Nettostichprobe 47 der größten deutschen Unternehmen (Stand Sommer 2002). Bei der VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH sind es 25 Großunternehmen in Deutschland, die einen Fragebogen ausgefüllt haben. Von diesen 25 Unternehmen sind 19 darüber hinaus per Telefoninterview vertieft befragt worden (vgl. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 5). Gemäß der BRANDS&VALUES GMBH kamen Rückmeldungen von 68 Personalmanagern aus Unternehmen in Deutschland (vgl. BRANDS&VALUES GMBH 2007: 16).

herangezogenen Stichproben zu interpretieren, so dass eine Projizierung auf die gesamte Unternehmenslandschaft in Deutschland m.E. nicht möglich ist. Sie stehen zwar im Einklang mit der bereits erwähnten gesteigerten Anwendungshäufigkeit des CV bei größeren Unternehmen, allerdings könnte diese ausgewiesene Steigerung m.E. in Analogie zu den Hinweisen von POLTERAUER, die sich allerdings auf das CC und die CSR bezieht, auch auf eine systematische Unterschätzung des Engagements von kleineren Unternehmen zurückzuführen sein, da diese häufig weder über das geschulte Personal zu diesen Themen noch über die Kenntnisse des Fachjargons verfügen. Zum anderen ist die Problematik der sozialen Erwünschtheit des Untersuchungsgegenstandes nicht zu vernachlässigen, die bei derartigen Umfragen zu einer tendenziellen Überschätzung des quantitativen Ausmaßes des CV führen kann (vgl. in Bezug auf das CC und die CSR POLTERAUER 2010: 211). Abschließend ist noch zu erwähnen, dass die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen von HERZIG und denen der anderen beiden Unternehmensumfragen m.E. mitunter der Tatsache geschuldet sein kann, dass die Daten, auf die sich HERZIG bezieht, zu einem sehr frühen Zeitpunkt in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland erhoben wurden, genauer gesagt im Jahr 2002 (vgl. HERZIG 2006: 55; vgl. zum Beginn der CV-Debatte in Deutschland Kap. 3.3.: 124).

Im Folgenden betrachte ich die Angaben zu den durchgeführten CV-Maßnahmen. Auch hier zeigt sich je Umfrage ein divergierendes Bild: Gemäß der VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH wenden die Unternehmen zumeist Ausprägungen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter an, sofern meine Systematisierung der CV-Maßnahmen als Grundlage dient. Im Detail vergeben sie Auszeichnungen (79%), sie ermöglichen flexible Arbeitszeiten oder die Nutzung von Unternehmensressourcen (66,7%) und sie bieten Kooperationen mit Mittlerorganisationen an (62,5%). Erst danach folgen bspw. die Durchführung von Aktionstagen (58,3%) und Maßnahmen der Personalentwicklung, die explizit die Sozialausbildung und das Teamentwicklungsprojekt einschließen (50%). Freistellungen und Komplementärspenden werden interessanterweise gemäß dieser Umfrage selten angeboten (37,5% bzw. 33,3%) (vgl. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 10 f). Dies widerspricht bspw. dem Ergebnis der Umfrage zum bürgerschaftlichen Engagement von BRAUN, nach der 78% der Unternehmen, die das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter unterstützen, diesen

hierfür Freistellungen gewähren (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 81), wobei diese Angabe m.E. mit Vorsicht zu interpretieren ist, da nur 60,5% dieser befragten Unternehmen überhaupt das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter unterstützen (vgl. BRAUN 2010a: 93 f; BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 81 f; BRAUN/KUKUK 2007: 14). Bei der Umfrage der BRANDS&VALUES GMBH ist hingegen die Übernahme ehrenamtlicher Vorstandspositionen, also die CV-Form Wirtschaft im Vorstand,<sup>179</sup> mit 65% verhältnismäßig zahlreich vertreten. Mit weitem Abstand folgen hier das Mentoring (27%) und das Sozialpraktikum (16%). Am häufigsten werden mit 94% so genannte unentgeltliche Leistungen für NPOs erbracht (vgl. BRANDS&VALUES GMBH 2007: 19), die allerdings, wie bereits in Kapitel 3.2.: 114 erläutert, in meiner Systematisierung keine eigenständige CV-Maßnahme darstellen. Die problembehaftete Vergleichbarkeit der Umfrageergebnisse aufgrund einer fehlenden allgemeingültigen Systematisierung der CV-Maßnahmen zeigt sich auch hier sehr deutlich (vgl. zu diesem Problem auch Kap. 3.2.: 92 ff).

Andere, mitunter verhältnismäßig aufwendige CV-Maßnahmen wie das Secondment, das Sozialpraktikum oder der Personaltausch spielen umfragenübergreifend eine untergeordnete Rolle (vgl. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 11; BRANDS&VALUES 2007: 19). Diese Feststellung ist m.E. nicht verwunderlich, wenn bedacht wird, dass zum einen nur knapp ein Drittel der befragten Unternehmen das CV systematisch bzw. regelmäßig durchführen (vgl. HERZIG 2006: 59; ähnlich auch BRANDS&VALUES GMBH 2007: 19) und zum anderen das arbeitnehmergeleitete dem arbeitgeberinitiierten CV vorgezogen wird (vgl. HERZIG 2006: 56 f; VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 10). Abschließend zu den Ausführungen zur empirischen Relevanz einzelner CV-Maßnahmen gehe ich auf die Pro-bono-Dienstleistung ein. Sie wird explizit in der Unternehmensumfrage der VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH thematisiert, nach der dieser Maßnahme immerhin eine Anwendung bei 41,6% der befragten Unternehmen zugeschrieben wird (vgl. ebd.: 11).

---

<sup>179</sup> Aus dieser Angabe ist nicht ersichtlich, ob unter der Übernahme ehrenamtlicher Vorstandspositionen möglicherweise auch die Ermunterung zur Arbeit in Vorständen und Gremien als Ausprägung der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter verstanden wird.

Ergänzend zu den vorgestellten Unternehmensumfragen ermöglicht eine Erhebung zum betrieblichen Freiwilligenengagement unter 1.023 Absolventen unterschiedlichster Studiengänge der Universität zu Köln kurze Zeit nach ihrem Berufseinstieg<sup>180</sup> einen ersten Eindruck dahingehend, inwiefern das CV ein Angebot des Arbeitgebers darstellt, das von dieser Zielgruppe wahrgenommen oder ihnen ihrer subjektiven Einschätzung nach zugänglich gemacht wird, welche CV-Maßnahmen in diesem Fall angeboten werden und ob das CV ein Angebot des Arbeitgebers darstellt, das für diese Zielgruppe überhaupt von Interesse ist (vgl. SCHÖNEBORN 2014).<sup>181</sup> Die Ergebnisse weisen erneut darauf hin, dass das CV nur mit sehr geringer Häufigkeit entweder angeboten oder wahrgenommen wird (6%). Als CV-Maßnahme herrscht gemäß des Kenntnisstandes der Befragten der Aktionstag vor (44%), gefolgt von der Komplementärspende (37%), der Freistellung (29%), der Bereitstellung von Unternehmensressourcen und dem Mentoring (je 24%). Diese Ergebnisse bestärken somit die Annahme, dass von den Arbeitgebern ein eher unregelmäßiges und arbeitnehmergeleitetes CV präferiert wird. Denn mit dem Sozialpraktikum, dem Personaltausch und dem Secondment sind die Befragten im Gegensatz dazu fast noch nie konfrontiert worden (0 bis 7%). Besonders auffällig ist die Diskrepanz zwischen dem Wunsch der Befragten nach einem CV-Angebot des Arbeitgebers und der angebotenen oder wahrgenommenen Teilnahme. Denn während nur 6% der Befragten die Möglichkeit zum CV erhalten oder wahrgenommen haben, wünschen sich 34% diese Gelegenheit, was Rückschlüsse auf ein zusätzliches Engagementpotenzial zulässt, auch wenn Restriktionen wie bspw. die soziale Erwünschtheit des Untersuchungsgegenstandes zu berücksichtigen sind (vgl. ebd.: 2014: 8 ff).

Abschließend zu der Zusammenstellung der Erkenntnisse aus den Unternehmensumfragen zum CV in Deutschland gehe ich noch auf die defizitäre strategische Herangehensweise der Unternehmen, auf die mit dem CV verfolgten Ziele sowie auf die das CV intern koordinierenden Stellen ein.

---

<sup>180</sup> 88% der Absolventen hatten zum Zeitpunkt der Befragung maximal zwei Jahre und zwei Monate ihr derzeitiges Beschäftigungsverhältnis inne (vgl. SCHÖNEBORN 2014: 5 f).

<sup>181</sup> Die Fragen zum CV wurden in den Fragebogen der Absolventenstudien an der Universität zu Köln integriert. Die vorliegende Auswertung bezieht sich auf die Befragung des Prüfungsjahrgangs 2010. Die Daten wurden zwischen dem 01.10.2011 und dem 29.02.2012 erhoben. Von der Nettostichprobe der Absolventenstudien konnten 1.023 Absolventen auf die Fragen zum CV antworten, da sie angaben, zum Zeitpunkt der Befragung in einem Beschäftigungsverhältnis zu stehen (vgl. ebd.: 5).

So verfügen gemäß der VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH selbst bei den Großunternehmen, die das CV laut den Umfragen im Vergleich intensiver betreiben, nur 52% über eine explizite CV-Strategie (vgl. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 7). Für die Personalrekrutierung und die Personalentwicklung wird das CV gemäß der BRANDS&VALUES GMBH ebenfalls nur durchschnittlich und damit nicht flächendeckend eingesetzt (vgl. BRANDS&VALUES GMBH 2007: 21). Die geringe Evaluationsquote der CV-Aktivitäten sehe ich darüber hinaus als ein Indiz an für die tendenzielle Vernachlässigung einer strategischen Herangehensweise an das CV. Diese liegt laut der VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH nur bei 36% (vgl. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 13).<sup>182</sup> Trotz der geringen Evaluationsquote berichten allerdings 80% der befragten Unternehmen über ihre CV-Aktivitäten (vgl. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 13), was m.E. mit den verfolgten Zielen in Verbindung steht, die durch das CV aus Unternehmenssicht erreicht werden sollen. Der Fokus auf dem Business Case, also auf dem unternehmerischen Nutzen, ist dabei klar erkennbar. Denn die laut den Umfragen verfolgten Ziele (vgl. hierfür ebd.: 12; BRANDS&VALUES GMBH 2007: 20; HERZIG 2006: 61 f) finden sich fast ausnahmslos in meiner Auflistung der antizipierten Nutzen des CV wieder (vgl. speziell Anhang 2 bis 4: 393 ff), wenn auch nicht in der dort erarbeiteten Profundität und Diversität.<sup>183</sup> Darüber hinaus ist eine tendenzielle Übereinstimmung zwischen der Erwähnung der einzelnen Ziele in den Umfragen und der Gewichtung der

---

<sup>182</sup> Dieses Defizit einer unternehmerischen Handlungslogik im CV korrespondiert mit den Ergebnissen aus den Unternehmensumfragen zum CC. BRAUN fasst seine Erkenntnisse zu einer ‚Ambivalenz-These‘ zusammen, mit der er die geringe Einbettung des CC in die Geschäftsstrategie (weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen), den geringen Einsatz eines festgelegten Aktionsplanes (12,9%) sowie die mangelhafte Nutzungshäufigkeit von Instrumenten zur Engagementbewertung (12,3%) beschreibt (vgl. BRAUN 2010a: 97 ff; zudem BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 87 ff). In BRAUN/KUKUK 2007: 25 findet sich ebenfalls die niedrige Evaluationsquote von 12,3%. Im ersten Engagementbericht zeigt sich ein Pendant zu diesen Erkenntnissen in Form der tendenziell eher kurz- und mittelfristigen Ausrichtung des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen sowie in Form der geringen Bedeutung des CC für die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen (25,6%) (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 250 f, 290 ff). Allerdings weist BRAUN in einer weiteren These, der ‚Dualismus-These‘, darauf hin, dass die Großunternehmen im Vergleich zu den KMU bereits vermehrt die Bereitschaft zur Übernahme einer gesellschaftlicher Verantwortung in Form einer Investitionen in das Human- und Sozialkapital des Gemeinwesens äußern (vgl. BRAUN 2010a: 99 ff). In Analogie zu diesen Angaben bescheinigt auch der erste Engagementbericht den Großunternehmen eine intensivere Verfolgung des Ziels der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch das CC im Vergleich zu den KMU (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 292 ff).

<sup>183</sup> Teilweise werden bei den Zielen etwas abweichende Formulierungen im Vergleich zu den antizipierten Nutzen im Anhang verwendet. Dies widerspricht jedoch nicht der Tatsache, dass kein inhaltlich neues Ziel in den Umfragen formuliert ist. Die einzige Ausnahme stellt das Ziel der ‚Forderung eines umweltbewussten Verhaltens der Mitarbeiter‘ dar (vgl. BRANDS&VALUES GMBH 2007: 20), das jedoch m.E. keinen umfangreichen Mehrwert in der gesamten Debatte stiftet und somit in diesem Fall vernachlässigbar ist.

entsprechenden antizipierten Nutzen im Anhang festzustellen. So existiert kaum ein Ziel, das nicht mit einem antizipierten Nutzen übereinstimmt, der mindestens zweimal in der durchsuchten Literatur angegeben ist. Unter den häufigsten Zielen finden sich dabei die positive Beeinflussung des Unternehmensimages, die Steigerung der Mitarbeitermotivation und -identifikation sowie die Verbesserung der Teamarbeit. Eine Differenzierung der Ziele nach einzelnen CV-Maßnahmen (vgl. Anhang 6 bis 24: 397 ff) erfolgt in den Umfragen nicht. Auch das Ziel eines monetären Überschusses wird nicht thematisiert. Die Tatsache, dass nach den verfolgten Zielen bzw. nach den erwarteten statt nach den belegten Nutzen des CV gefragt wird, erachte ich im Zusammenhang mit der geringen Evaluationsquote als ein Indiz dafür, dass die Frage eines belegten Nutzens auch in der unternehmerischen Praxis nicht abschließend geklärt ist, dies nicht erwartet und der Beantwortung dieser Frage auch nicht konsequent nachgegangen wird.<sup>184</sup> Der gesellschaftliche Nutzen wird nur in einer Umfrage und dort sehr pauschal thematisiert (vgl. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 12), so dass sich auch hier die bereits mehrfach angesprochene quantitative Diskrepanz zwischen den diskutierten unternehmerischen und gesellschaftlichen Nutzen zeigt, selbst wenn im vorliegenden Fall die befragte Zielgruppe mit zu berücksichtigen ist (vgl. zur Diskrepanz beim CV Kap. 3.4.: 145 f; additiv beim CC Kap. 2.4.: 74 f und bei der CSR Kap. 1.5.: 49).

Wird die Zuständigkeit für das CV bzw. die koordinierende Abteilung abschließend genauer recherchiert, so bestätigt sich in den CV-Umfragen die bereits vorab in der Fachliteratur signalisierte Relevanz dieses Instruments für die Aus- und Weiterbildung respektive für die Personalentwicklung (vgl. Kap. 3.1.: 86; Kap. 3.2.: 94, 103 ff). So geben bei der Umfrage der BRANDS&VALUES GMBH 59% der befragten

---

<sup>184</sup> Diese Formulierungen treffen auch überwiegend auf die vorliegenden Umfragen zum CC sowie zur CSR zu. So wird in MAAß/CLEMENS 2002: 81 ff sowie in BRAUN 2010a: 99 f ebenfalls nach Zielen, in BERTELSMANN STIFTUNG 2006a: 16 f nach Gründen und in FORSA 2005: 23 f nach Motiven für das bürgerschaftliche Engagement respektive die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen gefragt. MAAß verwendet für seinen Überblick ausgewählter Studien zum Nutzen des CC ebenfalls die Wortwahl ‚Motive des CC-Engagements‘ (vgl. MAAß 2009: 27). Lediglich SEITZ fragt nach erreichten Vorteilen, wobei allerdings m.E. die tatsächliche Erreichung des angegebenen Vorteils vor dem Hintergrund einer Wirkungsmessung bei weniger als 40% dieser befragten Unternehmen bezweifelt werden kann (vgl. SEITZ 2002: 131 ff). Eine Ausnahme stellt der erste Engagementbericht dar, in dem auf der einen Seite zwar nach den Zielen gefragt wird, die einen Nutzen stiften sollen, es aber auf der anderen Seite für die befragten Unternehmen möglich gewesen ist, auf Basis einer Selbsteinschätzung den Grad ihrer Zielerreichung anzugeben (vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 259 ff, 388 ff).

Personalmanager an, dass ihre Abteilung auch für das CV zuständig ist. Bei 21% liegt diese Zuständigkeit stattdessen in der Corporate Responsibility Abteilung und bei 13% in der Unternehmenskommunikation (vgl. BRANDS&VALUES GMBH 2007: 18). In HERZIG 2006: 58 gibt ebenfalls ein Großteil der Befragten den Bereich Human Resources als die koordinierende Abteilung an (68%), 16% verweisen hingegen auf eine andere und 8% auf verschiedene Abteilungen. Gemäß der VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH setzen die befragten Großunternehmen im Durchschnitt knapp zwei Mitarbeiter für das Management ihres CV ein (vgl. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 8).

Werden die CC- und die CSR-Umfragen betrachtet, so offenbart sich ein anderes Bild.<sup>185</sup> Dementsprechend drängt sich die Frage auf, ob das CC respektive die CSR und das CV in der unternehmerischen Praxis getrennt voneinander behandelt werden, denn die Personalabteilung spielt in diesem Vergleich der Konzepte eine sehr unterschiedliche Rolle. Hierbei sind m.E. allerdings die problematische Vergleichbarkeit der vorliegenden Umfragen sowie die begrifflichen Unschärfen der drei Konzepte zu berücksichtigen (vgl. Kap. 1.1.: 25 ff; Kap. 2.4.: 76 ff ; Kap. 3.3.: 121 ff), die eine vorschnelle Beantwortung dieser Frage vereiteln, die allerdings im weiteren Verlauf auch nicht erneut von mir aufgegriffen wird.

---

<sup>185</sup> Gemäß dieser Umfragen liegt die Zuständigkeit für die CSR oder das CC vorwiegend bei der Geschäftsführung und beim Vorstand (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2006a: 27; SEITZ 2002: 118 ff; BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 90; BRAUN/KUKUK 2007: 26) oder, speziell bezogen auf die Planung und Umsetzung, bei Zentralabteilungen und Stabsstellen sowie bei verschiedenen Bereichsleitungen (vgl. SEITZ 2002: 118 ff). Hinter diesen verbirgt sich dann zumeist der Bereich Unternehmenskommunikation (vgl. ebd.: 121; vgl. zur Bedeutung der Abteilung Public Relations für das CC auch BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 90). Die Personalabteilung spielt hingegen, wenn überhaupt, nur eine untergeordnete Rolle (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2006a: 27). Sie wird allerdings im Zuge der involvierten Bereichsleitungen von SEITZ thematisiert (vgl. SEITZ 2002: 121). Über ein gesondertes CC-Department bzw. eine eigens dafür eingerichtete Stelle verfügen nur sehr wenige Unternehmen (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 89 f; BRAUN 2010a: 97; BRAUN/KUKUK 2007: 26; SEITZ 2002: 121), und auch die Behandlung des CC als Querschnittsaufgabe kommt eher selten vor (vgl. BRAUN/BACKHAUS-MAUL 2010: 89 f; BRAUN 2010a: 97; BRAUN/KUKUK 2007: 26; BERTELSMANN STIFTUNG 2006a: 27). Lediglich gemäß der VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH beschäftigen sich bei den befragten Großunternehmen im Durchschnitt rund drei Mitarbeiter ausschließlich mit CSR- oder CC-Themen (vgl. VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH 2010: 8).

### **3.7. Das CV – der Status quo**

Das CV sowohl als ein Teil des CSR- und des CC-Konzeptes, aber auch als ein Teil diverser weiterer Konzepte im Rahmen der Debatte um die Verantwortung und das Engagement von Unternehmen konstituiert sich aus einer Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen, die alle dem Postulat der Nutzen- sowie der Win-Win-Logik unterliegen. Inwieweit Win-Win-Situationen jedoch belegt und antizipierte Nutzen empirisch nachgewiesen sind, ist noch nicht geklärt. Denn auf diese Fragen können auch die Unternehmensumfragen zum CV in Deutschland keine Antwort liefern. Zudem gab die omnipräsent anmutende Anwendung des Kompetenzbegriffs im Kontext der antizipierten Nutzen bereits einen Anlass zur kritischen Hinterfragung vieler Proklamationen im Rahmen des CV-Konstruktes.

Das Ziel, ein umfassendes Verständnis für das CV und die es bestimmenden Faktoren zu ermöglichen, habe ich somit erreicht. Die Verwobenheit der CSR, des CC und des CV konnte additiv im Rahmen meiner differenzierten Untersuchung der Unternehmensumfragen gezeigt werden. Hierbei ist auch der Bedarf an einer allgemeingültigen Systematisierung der CV-Maßnahmen erneut ersichtlich geworden. Die Deklaration des CV in der Fachliteratur als ‚Kern des CC‘ ist jedoch bei Betrachtung der Ergebnisse der verschiedenen Erhebungen m.E. zu hinterfragen. Allerdings bestätigt sich auch in der unternehmerischen Praxis der deklarierte Bedeutungszuwachs des CV (vgl. zur Fachliteratur Kap. 3.3.: 121 f).

Der Problematik einer bisher defizitären systematischen Auseinandersetzung im Forschungsfeld (vgl. Kap. 0.1.: 5 f; Kap. 0.2.: 11) habe ich hiermit entgegengewirkt, was eines meiner wesentlichen Ziele mit diesem Block B gewesen ist. Es ist nun die Basis für eine differenzierte Untersuchung der empirisch belegten Wirkungen des CV geschaffen, die auch die Identifikation des dafür relevanten Empiriefundus ermöglicht.

### C. Cui bono est? – Der Nutzen des CV auf dem Prüfstand

Welche Wirkungen des CV sind überhaupt empirisch nachgewiesen und wie aussagekräftig sind sie für das CV in Deutschland? Die Beantwortung dieser ersten Forschungsfrage erfolgt im vorliegenden Block C genauso wie die anschließende Gegenüberstellung der empirisch belegten Wirkungen des CV und der antizipierten Nutzen aus Kapitel 3.4., aus der die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage resultiert.

Die folgende Abbildung zeigt den aktuellen Stand der Untersuchung auf. Sie entspricht dem skizzierten Verlauf aus Abbildung 1: 10 und soll zur Orientierung dienen.

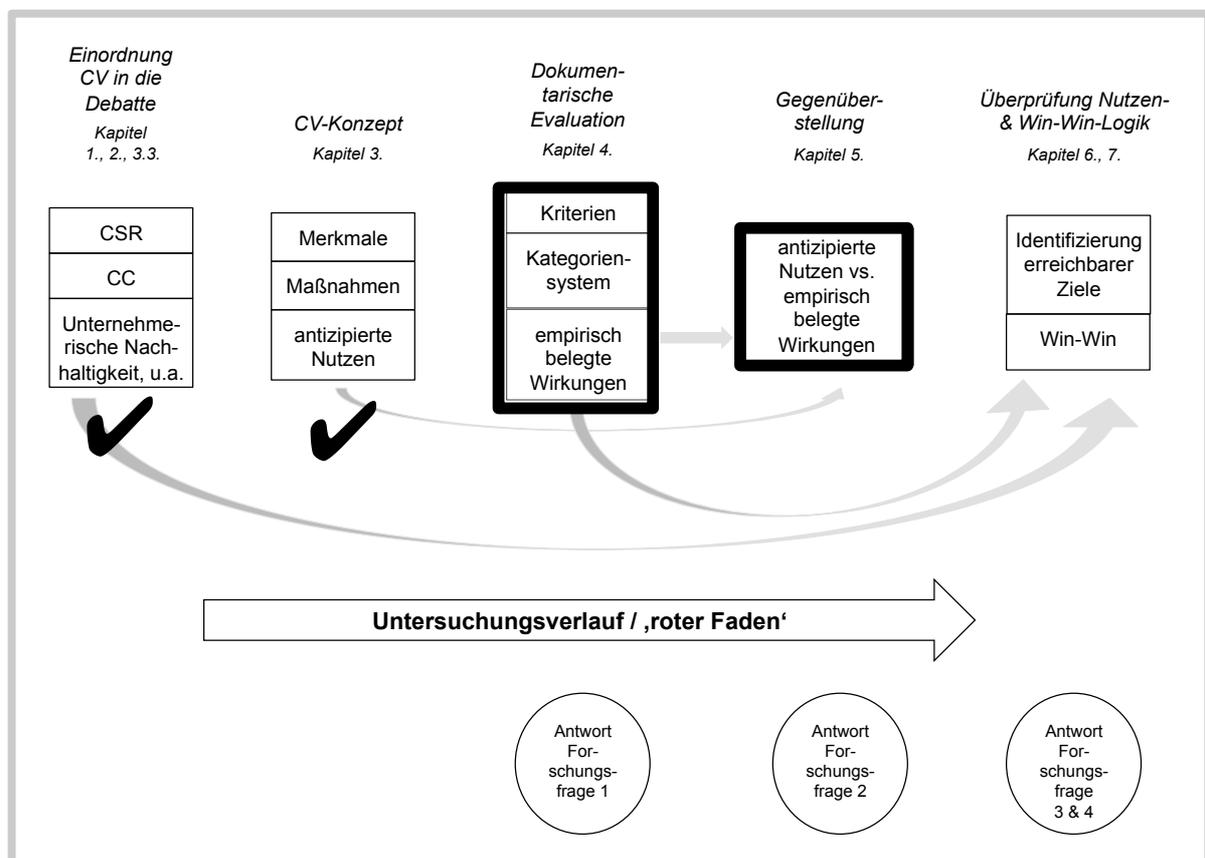


Abbildung 22: Aktueller Stand im Untersuchungsverlauf 1/2 (Abbildung 1) (eigene Darstellung)

In **Kapitel vier** führe ich somit die bereits in Kapitel 0.2.: 13 kurz vorgestellte dokumentarische Evaluation der recherchierten zweiundneunzig empirischen Studien zu den Wirkungen des CV mit Blick auf ihre Aussagekraft für Deutschland durch und präsentiere die Ergebnisse. Im Anschluss stelle ich in **Kapitel fünf** die empirisch

belegten Wirkungen in Tabellenform den antizipierten Nutzen gegenüber. Hier erfolgt somit der Vergleich der hypothetischen Nutzen mit den erfahrenen Wirkungen, der in Abbildung 2: 15 auch visualisiert ist.

Die Entscheidung für die Untersuchung der empirischen Studien nach den Wirkungen des CV statt nach den Nutzen begründe ich sowohl mit der Neutralität des Wirkungsbegriffs als auch mit seiner besseren Operationalisierbarkeit (vgl. für beide Definition Kap. 0.2.: 12 f). Denn wenn das CV in Bezug auf die Nutzen- und die Win-Win-Logik zu untersuchen ist, dann kann es nicht ausreichen zu überprüfen, ob irgendein Vorteil aus einer CV-Maßnahme resultiert, zumal ein Vorteil auch immer subjektiv sein kann. Selbst wenn ich die Annahme vornehme, wie bereits in Kapitel 0.2.: 12 f erwähnt, dass ein in der CV-Debatte deklarierter Vorteil bis auf Weiteres von mir als allgemeingültig angesehen wird, dann ist trotzdem zu überprüfen, ob die einzelnen empirisch belegten Folgen aus dem CV überhaupt jeweils einen solchen Vorteil darstellen oder ob sie diesem nicht möglicherweise entgegenstehen. Da der Nutzenbegriff aber immer mit einer positiven Konnotation besetzt ist, greift er diese zweite Überlegung nicht auf. Bei einem monetären Überschuss ist das definitorische Problem eines Nutzens nicht gegeben, da jedoch die bisherigen Ausführungen meiner Arbeit gezeigt haben, dass der betriebswirtschaftliche Aufwand nur in Bezug auf diesen monetären Überschuss für die Deklaration eines unternehmerischen Nutzens berücksichtigt wird, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass sich dies bei den empirischen Studien ändern wird.

Diese Probleme ergeben sich bei einer Wirkungsanalyse nicht. Denn eine bewirkte Veränderung (eine Beeinflussung, ein bewirktes Ergebnis) ist zum einen neutral, sie bzw. es kann allerdings positiv oder negativ ausgelegt werden. Zum anderen kann eine Wirkung auch ohne den dafür notwendigen betriebswirtschaftlichen Aufwand klar als Wirkung bestimmt werden. Statt der Wirkungen könnten auch die Effekte, die aus der Durchführung von CV-Maßnahmen resultieren, untersucht werden. Da unter einem Effekt allerdings die „[...] *bezweckte od. auch nicht bezweckte* [...] *Wirkung, Auswirkung* [...]“ (DUDENREDAKTION 2003: 419, Herv. i. O.) verstanden wird, erübrigt sich eine Differenzierung zum Wirkungsbegriff, so dass ich beide Ausdrücke im Folgenden synonym verwende. Der Hinweis auf die bezweckten oder auch nicht bezweckten Wirkungen schließt darüber hinaus den Kreis zu meinen Ausführungen zur

Analyse von Win-Win-Situationen, denn auch hierfür ist die Berücksichtigung nicht-intendierter Effekte von Relevanz (vgl. Kap. 3.4: 133).

Neben diesen analytischen Argumenten ermöglicht die begriffliche Veränderung auch eine verbale Trennung zwischen den antizipierten Nutzen aus Kapitel 3.4., zwischen den mit dem CV von Unternehmensseite verfolgten Zielen in Kapitel 3.6. und zwischen den nachgewiesenen bzw. empirisch belegten Wirkungen respektive Effekten des CV, wodurch m.E. eine Sensibilisierung für diese Differenzierung begünstigt wird (vgl. hierfür auch Abb. 2: 15 bzw. Kap. 0.2.: 15 f).<sup>186</sup>

#### **4. Eine dokumentarische Evaluation der empirischen Studien zu den Wirkungen des CV**

In Kapitel 4.1. stelle ich die Kriterien vor, die ich für die Evaluation zugrunde lege. Sie resultieren aus meiner bisherigen Analyse und greifen damit diverse Problemfelder im CV auf. In Kapitel 4.2. überführe ich diese Kriterien in ein eigen kreiertes Kategoriensystem, das die Grundlage meiner Bewertung der empirischen Studien darstellt. In Kapitel 4.3. folgt die Vorstellung des recherchierten Empiriefundus bei gleichzeitiger Einordnung der Studien in das Kategoriensystem. Auch auf die Studien, die für einen Wirkungsnachweis nicht genutzt werden können, gehe ich dabei ein und begründe ihren Ausschluss. In Kapitel 4.4. stelle ich die empirisch belegten Wirkungen des CV differenziert und nach Maßnahmen gruppiert vor, sofern dies möglich ist, so dass am Ende dieses Kapitels ein systematisch erarbeiteter und wissenschaftlich fundierter Überblick über die empirisch belegten Wirkungen des CV mit Hinweisen zu ihrer Aussagekraft für das CV in Deutschland vorliegt, wie er auf Basis von empirischen Studien zum aktuellen Zeitpunkt möglich ist. Diesen Überblick gebe ich allerdings zu diesem Zeitpunkt noch in ausformulierter Form. Weitere Komprimierungen folgen erst im Anschluss an Kapitel vier. Mit einer Reflexion über die dokumentarische Evaluation und ihre Ergebnisse schließt das vorliegende Kapitel.

---

<sup>186</sup> In der Abbildung 2 sowie in meinen Ausführungen in Kapitel 0.2.: 15 f nehme ich die Differenzierung zu den Zielen, die von Unternehmensseite mit dem CV verfolgt werden und in Kapitel 3.6. von mir dargestellt worden sind, nicht auf. Dies ändert jedoch nichts an der in Abbildung 2 thematisierten Abgrenzung zwischen den antizipierten Nutzen, den empirisch belegten Wirkungen und den Zielen mit dem CV. Denn auch die von Unternehmensseite verfolgten Ziele sind *intendierte* Wirkungen, wie es der Abbildung 2 zu entnehmen ist.

#### **4.1. Die Kriterien zur Bildung eines Kategoriensystems**

Um den Empiriefundus ausfindig zu machen, der für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage heranzuziehen ist, sind die vorhandenen Quellen kritisch zu prüfen. Denn wie bereits zu Beginn dieser Arbeit skizziert (vgl. Kap. 0.1.: 2 f), existiert trotz Forschungsdefizit eine Vielfalt an Literatur zum CV, die sich aus diversen Quellen zusammensetzt: So finden sich politische Dokumente, Fachbücher, in denen u.a. auch privatwirtschaftliche Agenturen zum Inhalt beisteuern, Unternehmensumfragen, Praxisbeispiele, die zum Nachahmen animieren sollen, Berichte zu einzelnen Modell- bzw. Pilotprojekten, des Weiteren über einen Verlag oder einfach online veröffentlichte Abschlussarbeiten von Studierenden unterschiedlichster Hochschulen, darunter von Universitäten, von Fachhochschulen, von privaten Hochschulen oder von Akademien, vereinzelt finden sich Dissertationen, zudem Artikel oder Leitfäden, die von nationalen oder von im Ausland ansässigen Zentren für bspw. das CC herausgegeben worden sind und natürlich auch wissenschaftliche Artikel, die in einschlägigen Zeitschriften veröffentlicht sind.

Somit ist es nicht nur notwendig, die empirischen Studien von den nicht empirischen Quellen zu trennen, sondern es ist m.E. auch von Nöten, eine kriterienbasierte Evaluation der vorhandenen empirischen Studien vorzunehmen, da sie die einzige Wissensbasis darstellen, die mir gegeben ist, um eine Aussage zu den empirisch belegten Wirkungen mit einer Aussagekraft für das CV in Deutschland zu treffen. Welches Ziel verfolgt die jeweilige Studie? Wie differenziert wird die Art und Weise der Durchführung und damit das Forschungsdesign offengelegt? Welche Instanz hat die Daten erhoben? Welche Personengruppe wird untersucht? Diese Fragen skizzieren bereits mein Problem: Aufgrund der gegebenen und nicht selbst erhobenen Daten in einem defizitären Forschungsfeld, das zudem mit einer auffällig großen Ansammlung an populärwissenschaftlicher Literatur durchzogen ist, muss ein Weg von mir gefunden werden, die als Ergebnis der empirischen Studien ausgewiesenen Wirkungen des CV dahingehend zu differenzieren, inwieweit sie meine Person als neutraler und kritischer Dritter auf Basis der Güte der jeweiligen von anderen durchgeführten Studien als eingetreten deklarieren kann oder inwieweit die Wirkungen eventuell von den Autoren oder auch von den untersuchten Personen vorschnell deklariert werden. Dies könnte m.E. bspw. der Fall sein, wenn die Güte der jeweiligen Studien Raum für eine ergebnisbeschönigende Tendenz offen lässt,

möglicherweise um die Normativität in der Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen aufrecht zu erhalten und damit die Proklamation eines Win-Win ohne kritische Hinterfragung fortzuführen (vgl. zur Normativität Kap. 1.4.: 44 ff; Kap. 2.1.: 56 f; Kap. 2.2.: 61 ff ; Kap. 3.3.: 124). Diese Differenzierung der empirischen Studien soll meine vorzunehmende Analyse ermöglichen.

Denn in Deutschland sind die empirischen Studien, die an Hochschulen durchgeführt wurden, verhältnismäßig rar. Aufgrund dieses Defizits habe ich zum einen auch weitere Studien in meinen Empiriefundus aufgenommen, wie die folgenden Kapitel zeigen werden. Zum anderen führten die Prüfung der einschlägigen wissenschaftlichen Zeitschriften sowie die Durchführung intensiver Bücher- und Internetrecherchen zu einer Erweiterung dieses Fundus um Studien aus anderen Ländern. Die Autoren dieser Studien nutzen sich gegenseitig als Referenz, was den Anschein eines begrenzten Forscherkreises zum CV erweckt. Ein Institut oder ein Lehrstuhl, das bzw. der sich ausschließlich dem CV widmet, konnte von mir abschließend auch nach Rücksprache mit diversen Kontakten aus dem deutschen CSR-, CC- und CV-Umfeld sowohl national als auch international nicht identifiziert werden, so dass in der Sammlung der empirischen Studien darüber hinaus das Problem der konzeptionellen Unschärfen präsent bleibt (vgl. Kap. 3.1.: 81 ff; Kap. 3.3.: 121 ff)<sup>187</sup> Die beschriebene Problematik der nachzuweisenden Güte der Studien spitzt sich zudem aufgrund der als schwierig einzustufenden Wirkungsmessung weiter zu (vgl. für Hinweise zur Messproblematik zusammenfassend Kap. 3.4.: 133 sowie LORENZ et al. 2011: 191 f; LORENZ et al. 2012: 154).

Somit erachte ich es als zwingend notwendig, Bewertungskriterien zu konzeptionieren und sie in ein System zu bringen, so dass eine Evaluation der jeweiligen Studien und damit auch der empirisch nachgewiesenen Wirkungen in Bezug auf ihre Aussagekraft für Deutschland möglich ist. Sie bilden meine Lösung für die gerade vorgestellte vielschichtige Problematik und werden im Folgenden detailliert vorgestellt.

---

<sup>187</sup> In Deutschland gibt es bspw. das Center for Corporate Citizenship e.V. an der katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, die Fakultät Nachhaltigkeit an der Leuphana Universität Lüneburg oder eine Juniorprofessur für Corporate Social Responsibility an der Universität Mannheim. International finden sich bspw. das Boston College Center for Corporate Citizenship oder das Institute for Volunteering Research in London. Alle diese Einrichtungen richten somit ihren Fokus auf Konzepte, die über das CV hinausgehen.

Eine Übersicht über diese Kriterien ist bereits der folgenden Abbildung zu entnehmen. Sie soll als Orientierung dienen.

#### **Grad der Maßnahmenspezifikation**

1. Einzelne CV-Maßnahme
  2. Mehrere CV-Maßnahmen respektive Maßnahmenkonstellationen ohne spezifische Wirkungszuweisung oder das CV als Gesamtkonstrukt
- Additiv: CCI & CSI mit publikationsabhängiger Wirkungszuordnung zu 1. oder 2.

#### **Regionalität: vier regionale Cluster**

1. Deutschland
2. Der deutschsprachige Raum abgesehen von Deutschland
3. Europa abgesehen der Länder des deutschsprachigen Raumes
4. Alle anderen Kontinente abgesehen von Europa

#### **Güte der Studien: sechs Gegensatzpaare als Kriterien**

Instanz:

1. Objektiv vs. tendenziös in Abhängigkeit der Beteiligung einer wissenschaftlichen Einrichtung
2. Objektiv vs. tendenziös in Abhängigkeit der Finanzierung über die CV-Beratung

Studiendesign:

1. Zeitpunktbefragung  $t=0$  vs. Zeitraumbefragung  $t=0$  und mind.  $t=1$
2. Anwendung einer Methode vs. Anwendung mehrerer Methoden
3. Befragung einer Personengruppe vs. Befragung mehrerer Personengruppen
4. Wirkungsnachweis unter Einbezug des direkten Wirkungsempfängers vs. Wirkungsnachweis über die Untersuchung Dritter

Abbildung 23: Übersicht der Kriterien zur Bildung des Kategoriensystems (eigene Darstellung)

#### **4.1.1. Grad der Maßnahmenspezifikation**

Definitiv ist bereits vom CV die Rede, wenn eine der CV-Formen respektive eine Ausprägung einer der CV-Formen zur Anwendung kommt (vgl. Kap. 3.2.: 95). Es existieren jedoch nicht nur empirische Studien zu den Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen, sondern es gibt auch Studien, die mehrere CV-Maßnahmen untersuchen, aber in der Ergebnisdarstellung die Wirkungen nicht systematisch einer der Maßnahmen zuweisen. Ein ähnlich problematischer Zustand ergibt sich bei Studien, die einzelne oder verschiedene CV-Programme von Unternehmen und somit einzelne oder mehrere Konstellationen verschiedener CV-Maßnahmen untersuchen. Hier ist häufig ebenfalls keine Zuordnung einer Wirkung zu einer einzelnen CV-Maßnahme möglich. Oder es gibt Studien, die das CV ohne Angabe einer durchgeführten Maßnahme untersuchen. Hier entsteht dann ausnahmslos der Eindruck, dass das CV mehr als einer Maßnahme entspricht, allerdings existiert keine Spezifizierung. Diese Studien wirken dann aber auch nicht so, als dass sie alle der Maßnahmen, die dem CV zugeordnet werden können, thematisieren.<sup>188</sup>

Aufgrund des defizitären Forschungsfeldes erachte ich es nichtsdestotrotz als sinnvoll, keine empirische Studie auszulassen, die sich mit den Wirkungen des CV auseinandersetzt, auch wenn die Befunde im Fortgang nicht explizit einer CV-Maßnahme zugeordnet werden können. In das Kategoriensystem in Kapitel 4.2. fließen diese Studien respektive die dort nachgewiesenen Wirkungen entsprechend ihrer Aussagekraft für mein Erkenntnisinteresse ein.

Der Problematik des Begriffspluralismus in Form der Verwendung der Termini EV, ESV, ECI, u.a. (vgl. Kap. 3.1.: 81 ff) kommt insofern im Folgenden keine Bedeutung zu, als dass sich die empirischen Studien, die sich dieser Termini bedienen, auch auf konkrete Maßnahmen beziehen oder äquivalent, wie bereits skizziert, mehrere Maßnahmen oder Maßnahmenkonstellationen untersuchen, aber die Ergebnisse undifferenziert ausweisen. Oder das Konstrukt wird gar nicht spezifiziert. Im letzten Fall wird der jeweilige Terminus dann von mir als ein Synonym für das CV angesehen, sofern dieser Vorgehensweise aufgrund der der jeweiligen Studie zugrundeliegenden

---

<sup>188</sup> Der recherchierte Empiriefundus wird in Kapitel 4.3. ausgiebig vorgestellt. Daher nehme ich im Rahmen meiner Einführung der Bewertungskriterien in Kapitel 4.1.1. bis 4.1.3. nicht auf beispielhafte Studien Bezug.

Begriffsdefinition sowie der möglicherweise additiv thematisierten konzeptionellen Merkmale nichts entgegensteht (vgl. ebd.: 83, 88 f).

Einzelne Studien weisen demgegenüber in ihrer Überschrift keine der bekannten Termini aus, sondern bspw. „Das *Soziale* lernen - [...]“ (KEPPLER et al. 1999, Herv. i. O.), „Neue Kooperationsbeziehungen zwischen dem Dritten und dem Ersten Sektor [...]“ (RUDOLPH 2004: 35) oder „[...] Wissenskooperationen zwischen sozialen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen“ (DREXLER/ENDRES 2007: 23). Inhaltlich widmen sich diese Studien aber ausnahmslos einzelnen CV-Maßnahmen oder Maßnahmenkonstellationen, so dass auch sie für meine Untersuchung von Relevanz sind. Sie sind im Rahmen meiner Literaturrecherche und -bearbeitung als wichtige Studien von mir identifiziert worden (vgl. Kap. 0.3.: 20 ff). Sofern sie sich nicht auf eine einzelne CV-Maßnahme beziehen, werden sie aufgrund ihrer abweichenden Begrifflichkeit von mir kenntlich gemacht.<sup>189</sup>

Des Weiteren werden auch empirische Studien vorerst von mir berücksichtigt, die die Wirkungen des CCI oder die der CSI untersuchen, da das CV einen Teilbereich beider Konzepte darstellt (vgl. Kap. 3.3.: 127 ff; Abb. 16: 130). In diesen Fällen prüfe ich jedoch je Publikation, ob diese Wirkungen entweder einzelnen respektive verschiedenen CV-Maßnahmen, verschiedenen CV-Maßnahmenkonstellationen oder zumindest dem CV-Konzept als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden können. Diese Studien werden von mir immer entsprechend kenntlich gemacht, und die nachgewiesenen Wirkungen werden auch nur gemäß ihrer jeweiligen Aussagekraft im Kategoriensystem von mir berücksichtigt.<sup>190</sup>

Empirische Studien zu den Wirkungen des CC, der CSR oder der CSP berücksichtige ich im Folgenden nicht, da Wirkungen, die diesen Konzepten möglicherweise empirisch nachgewiesen worden sind, m.E. weder einzelnen CV-Maßnahmen noch dem CV-Konzept insgesamt vorschnell zugewiesen werden sollten (vgl. zu der Verbundenheit des CV mit diesen verschiedenen Konzepten Kap. 3.3.: 121 ff). Eine

---

<sup>189</sup> Sofern diese Studien nur eine einzelne CV-Maßnahme untersuchen, erachte ich eine Kennzeichnung für überflüssig, da der Untersuchungsgegenstand in diesem Fall klar definiert ist.

<sup>190</sup> Empirische Studien, die über das Konstrukt der Corporate Social Responsiveness argumentieren, habe ich nicht identifizieren können.

ausgiebige Prüfung der vorhandenen empirischen Studien zu diesen Konzepten in Bezug auf mögliche Schnittmengen mit dem CV kann ich im Rahmen dieser Arbeit nicht leisten, sofern eine gezielte Wirkungszuweisung zum CV im Anschluss überhaupt möglich wäre. Eine Hinzunahme einzelner Studien würde wiederum meinem Anspruch eines möglichst vollständigen Überblicks widersprechen (vgl. Kap. 0.1.: 6). Darüber hinaus birgt diese Vorgehensweise m.E. die Gefahr der Ergebnisverwässerung. Somit stiften diese Studien für mein Forschungsziel keinen additiven Nutzen. Eine Ausnahme stellen Studien dar, die zwar auf den ersten Blick die CSR, das CC oder die CSP thematisieren, bspw. in der Überschrift des Artikels, bei genauer Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes jedoch das CV als solches ausweisen oder sich gemäß der angegebenen Definition inhaltlich auf das CV beziehen ohne das Konstrukt so zu benennen. Diese Konstellation existiert fast ausschließlich, abgesehen von der Quelle BATTISTI 2008 respektive BATTISTI 2005, bei Studien, die außerhalb des europäischen Raumes durchgeführt wurden. Auch sie habe ich im Rahmen meiner Literaturrecherche und -bearbeitung als vorerst relevant identifiziert. In diesen Fällen verfare ich entsprechend meiner Vorgehensweise bei den Studien zum CCI sowie bei denen zu den CSI.

Meine Deklarierung einer ‚Zuordnung‘ oder ‚Zuweisung‘ einzelner Wirkungen zu einer CV-Maßnahme respektive einer Maßnahmenkonstellation oder zum CV als Gesamtkonstrukt resultiert zum einen aus der Tatsache, dass die untersuchten Maßnahmen aus den Studien des recherchierten Empiriefundus häufig erst als eine CV-Maßnahme der dieser Arbeit zugrundeliegenden Systematisierung von mir identifiziert werden mussten. Zum anderen zeigen die bisherigen Ausführungen dieses Kapitels, dass es teilweise nicht möglich gewesen ist, einen Beleg für eine Wirkung nur auf eine Maßnahme zurückzuführen. Beide Tatsachen sehe ich im Zusammenhang mit der Anpassung der durchgeführten Maßnahmen an die betrieblichen Gegebenheiten im Forschungsfeld (vgl. hierfür Kap. 3.2.: 90 f). Das sprachliche Gerüst einer ‚Zuordnung‘ oder ‚Zuweisung‘ einzelner Wirkungen zu Maßnahmen ändert jedoch nichts an dem Charakter einer empirisch erfassten respektive belegten Wirkung. Es vereinfacht m.E. jedoch den Lesefluss.

#### 4.1.2. Regionalität

Ein zweites Bewertungskriterium ist die Region, in der die jeweilige empirische Studie durchgeführt wurde bzw. in der die Daten erhoben wurden. Denn die Erkenntnisse aus Studien, die in anderen Ländern bzw. vor einem anderen soziokulturellen und gesellschaftspolitischen Hintergrund zur CSR, zum CC und zum CV durchgeführt wurden, sind nicht unmittelbar auf Deutschland zu übertragen (vgl. Kap. 0.1.: 8; Kap. 2.5.: 79 f; Kap. 3.3.: 122 f; Kap. 3.4.: 131). Wissenschaftler der ETH Zürich haben sogar Unterschiede im CC und im CV befragter Unternehmen in der Schweiz je nach Zugehörigkeit zur Deutschschweiz, zu der französischen Schweiz oder zu der italienischen Schweiz festgestellt (vgl. zum CV GENTILE 2009: 78, 81 ff, 88 f; vgl. zum CC LORENZ et al. 2013: 29 ff; GENTILE et al. 2009: 12 f; GENTILE 2009: 75 ff, 83 f, 88 f). Auch RUNTE et al. zeigen Unterschiede innerhalb eines Landes auf, hier zwischen Unternehmen des Französisch sprechenden Teils von Kanada (Quebec) und dem Englisch sprechenden Teil. So haben sie bei den Unternehmen Unterschiede bei der Ermunterung zum CV, bei der Unterstützung der Mitarbeiter sowie bei den mit dem CV verfolgten Zielen je nach Region festgestellt (vgl. RUNTE et al. 2010). Zwei weitere Beispiele sollen die Sichtweise auf die Regionalität als zu beachtendes Problemfeld komplettieren. So zeigt FIFKA in seinem Vergleich der jeweils einhundert größten Unternehmen in Deutschland und den USA in Abhängigkeit des Landes gravierende Unterschiede im quantitativen Einsatz des CV auf (vgl. FIFKA 2011: 299 ff), und HILDING berechnet eine Differenz von 260% zwischen den Engagementstunden der Mitarbeiter des Unternehmens IBM in den USA und in Schweden zugunsten der USA (vgl. HILDING 2012).<sup>191</sup>

Somit ist die Regionalität der erhobenen Daten in meinem Evaluationssystem zwingend zu berücksichtigen, um der Problematik des Transfers der Erkenntnisse Ausdruck zu verleihen. Eine erste Überlegung meinerseits war die Zusammenfassung aller Studien zu einer Kategorie, die einen anderen Ursprung als Deutschland ausweisen bzw. deren Daten nicht in Deutschland erhoben wurden. Die Legitimation für diese Vorgehensweise resultiert aus den gerade vorgestellten Beispielen sowie aus dem grundlegenden Tenor der Literatur, dass eine unmittelbare Übertragbarkeit der

---

<sup>191</sup> Bei Interesse siehe als ein weiteres Beispiel für die kulturellen Unterschiede STUBBE et al. 2011. Diese Studie widmet sich zwar dem CCI, jedoch ist das CV in Form der zu leistenden Arbeitskraft direkt ausgewiesen.

Ergebnisse landunabhängig auf Deutschland nicht möglich ist. Da es m.E. aber auch keine Lösung sein kann, Studien bspw. aus der Schweiz in einer Kategorie mit Studien aus bspw. Südkorea zu führen und den kulturellen Ähnlichkeiten der Schweiz zu Deutschland im Vergleich zu Südkorea keine Aussagekraft zuzubilligen, habe ich mich für eine differenzierte Lösung in Form *regionaler Cluster* entschieden. Die unmittelbare Übertragbarkeit der Studienergebnisse auf Deutschland wird dabei ebenfalls immer negiert. Die Cluster offerieren aber den Ausdruck nachgewiesener regionaler Ähnlichkeiten, die einen Transfer der Ergebnisse, wenn auch unter Restriktionen, möglicherweise eher zulassen als andere Studien.

In mein Evaluationssystem fließen vier regionale Cluster ein:

1. Deutschland
2. Der deutschsprachige Raum abgesehen von Deutschland
3. Europa abgesehen des deutschsprachigen Raumes
4. Alle anderen Länder bzw. Kontinente abgesehen von Europa

Für meine Zusammenfassung von Österreich und der deutschsprachigen Schweiz zu einem Cluster, der darüber hinaus mit der größten Nähe zu Deutschland ausgewiesen ist, sprechen vor allem die Ausführungen in LENSSEN/VOROBAY 2005: 360 ff. Die beiden Autoren identifizieren vier kulturelle Cluster in Europa, innerhalb derer eine Ähnlichkeit existiert, die sich jeweils auf die Rolle von Unternehmen, auf die der Regierung, auf die weiterer Stakeholder und auf die von Aktivisten bezieht sowie auf die damit verbundenen gesellschaftlichen Erwartungshaltungen: das angelsächsische System (Vereinigtes Königreich und Irland), das holländisch-skandinavische System, das lateinische System (Frankreich, Belgien, Italien, Spanien) und das germanische System (Deutschland, Österreich, deutschsprachige Schweiz).<sup>192</sup> Abgesehen von LENSSEN/VOROBAY weisen auch STRIGL und die BERTELSMANN STIFTUNG auf Ähnlichkeiten zwischen Deutschland und Österreich hin, bspw. in Bezug auf die relativ späte Behandlung der CSR auf politischer Ebene im Vergleich zu den Vorreiterstaaten in Europa (vgl. STRIGL 2005; BERTELSMANN STIFTUNG 2006: 8f, 29; vgl. zur CSR-, CC- und CV-Debatte in Deutschland Kap. 1.2.: 37 f; Kap. 2.4.: 69 f; Kap.

---

<sup>192</sup> „[...] one can conclude that cultural tendencies shape a nation’s expectations of the role of business (and government) in society. Aligning business practices with prevailing cultural norms will help to minimise potential conflicts that stem from cultural expectations“ (LENSSSEN/VOROBAY 2005: 363).

3.3.: 124). Die Schweizer Autoren SCHUBERT et al. differenzieren bspw. im Kontext der Annahme und Verbreitung des CV-Konzeptes in Europa überhaupt nicht innerhalb des deutschsprachigen Raumes, sondern sie sehen diesen als eine Einheit an (vgl. SCHUBERT et al. 2002: 9 f, 13 f). Zur abschließenden Bekräftigung meiner Bildung dieses zweiten Clusters soll der Hinweis von LORENZ dienen, der die Relevanz der Ergebnisse seiner empirischen Studie, die zur Kommunikation des CV in der Deutschschweiz durchgeführt wurde, im Besonderen für Kontinentaleuropa und damit auch für Deutschland proklamiert (vgl. LORENZ 2010: 167).<sup>193</sup>

Nun könnte zu Recht die Frage gestellt werden, warum ich die übrigen europäischen Länder ohne eine weitere Differenzierung in dem dritten Cluster vereine. Diese Vorgehensweise ist zum einen meinem Bestreben nach einer Komplexitätsreduktion des Evaluationssystems geschuldet. Zum anderen erachte ich eine weitere Länderdifferenzierung innerhalb Europas als entbehrlich, da der recherchierte Empiriefundus in Bezug auf den Rest Europas nur Studien aus den Niederlanden und aus Großbritannien beinhaltet. Aufgrund der Vorreiterrolle dieser beiden Länder im Kontext der Verbreitung des CSR-, CC- und CV-Konzeptes in Europa (vgl. Kap. 2.4.: 69 f; Kap. 3.3.: 124) erachte ich eine einheitliche Behandlung der Studien aus diesen beiden Ländern trotz vorhandener kultureller Unterschiede als legitimiert. Zudem würde eine Differenzierung zwischen den Studien aus diesen beiden Ländern m.E. nur dann einen Nutzen stiften, wenn eine länderspezifische Hierarchisierung in Bezug auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Deutschland vorgenommen werden könnte. Da dies aber nicht vorschnell leistbar ist und meinem Bestreben der Komplexitätsreduktion entgegensteht, nehme ich hiervon Abstand. Die Annahme einer größeren Aussagekraft der Ergebnisse aus Studien des dritten Clusters im Vergleich zu Studien des vierten Clusters für Deutschland ist vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen meiner Arbeit hinreichend legitimiert (vgl. Kap. 1.2.: 33 f, 37 f; Kap. 2.4: 69 f; Kap. 3.3.: 122 ff; Kap. 3.4.: 131).

---

<sup>193</sup> Die französische und italienische Schweiz können in Bezug auf die Clusterbildung außer Acht gelassen werden, da in dem recherchierten Empiriefundus keine Studie aus diesen beiden Teilen der Schweiz existiert bzw. keine Personen aus diesen Regionen in einer empirischen Studie meines Empiriefundus zum CV befragt wurden.

Sowohl meinem Bestreben einer Komplexitätsreduktion als auch der Problematik einer Hierarchisierung der empirischen Studien aus Ländern außerhalb Europas in Bezug auf die Möglichkeit einer Übertragbarkeit ihrer Ergebnisse auf Deutschland ist auch meine Zusammenfassung aller weiteren Länder und Kontinente zu dem vierten Cluster geschuldet. Gegen diese Zusammenfassung könnte argumentiert werden, dass mit großer Wahrscheinlichkeit eher kulturelle Ähnlichkeiten zwischen dem angloamerikanischen Raum und Deutschland bestehen als zwischen Deutschland und dem asiatischen Raum (vgl. bspw. Kap. 1.2.: 33 f), zumal es auch Autoren gibt, die auf eine besondere Ähnlichkeit zwischen den USA und Großbritannien in Bezug auf den Ursprung und die Verbreitung des CSR- bzw. CCI-Konzeptes hinweisen (vgl. VAN DEN BERG et al. 2004: 476; HIB 2009: 289). Dann wäre allerdings m.E. zu fragen, wie eine Hierarchisierung zwischen dem angloamerikanischen Raum und Australien, Neuseeland und Israel in Bezug auf Deutschland zu gestalten ist.

Da eine Übertragung der Ergebnisse aus empirischen Studien außerhalb Europas auf Deutschland länderunabhängig als schwieriger einzustufen ist als innerhalb Europas, vor allem auch vor dem Hintergrund, dass sogar innerhalb eines Landes wie bspw. der Schweiz oder Kanada unterschiedliche Ergebnisse nachgewiesen sind, und sich die außereuropäischen Länder demzufolge bereits in dem Cluster befinden, mit dem die größte Abstufung in Bezug auf die Annahme einer Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Deutschland in Verbindung steht, ermöglicht das Argument der Komplexitätsreduktion m.E. einen größeren Mehrwert für das Ziel dieser Arbeit als eine weitere Differenzierung der Studien. Darüber hinaus beinhaltet der recherchierte Empiriefundus in Bezug auf den vierten Cluster abgesehen von einer Ausnahme nur Studien bzw. erhobene Daten aus den USA, aus Kanada, Neuseeland, Australien, Israel und Südkorea, was m.E. einer relativ überschaubaren Diversifikation an Studien entspricht.

#### **4.1.3. Güte**

Für die Bewertung der empirischen Studien bedarf es neben der Beachtung der Regionalität der erhobenen Daten und des Umfangs sowie der Spezifizierung der untersuchten Aktivitäten m.E. auch der Berücksichtigung der Güte dieser Studien. Im Rahmen meiner Ausführungen zur Nutzen- und Win-Win-Logik habe ich bereits an einigen Stellen auf die Probleme der Wirkungsmessung hingewiesen (vgl. Kap. 1.5.: 51, 54; Kap. 2.3.: 64; Kap. 2.4.: 75 f; Kap. 3.4.: 131). Bei Studien mit einem

quantitativen Forschungsdesign wird von den Autoren häufig das Problem des Kausalitätsnachweises angesprochen (vgl. bspw. BOOTH et al. 2009: 243; VELEVA et al. 2012: 123 f, 138; KAPSALIS 1999: 17). Hat die Teilnahme an einer CV-Maßnahme eine positive Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit oder nehmen zufriedene Mitarbeiter statistisch betrachtet häufiger an CV-Maßnahmen teil? Unabhängig dieser methodischen Schwierigkeit ist aber auch eine potenzielle Verfälschung der Resultate aufgrund der sozialen Erwünschtheit des Untersuchungsgegenstandes bei empirischen Studien zum CV mitzubedenken. Die Befragten antizipieren die erwarteten Normvorstellungen und passen ihr Antwortverhalten entsprechend an (vgl. KAMLAGE et al. 2013: 7; BOOTH et al. 2009: 243). Oder es kommt bei Fragebogenumfragen zu einem tendenziell erhöhten Rücklauf der Bögen von Unternehmen oder Individuen, die dem CV positiv gegenüberstehen, das CV umsetzen oder am CV teilnehmen, was ebenfalls Ergebnisverzerrungen impliziert (vgl. zu dieser Problematik PETERSON 2004: 626; PETERSON 2004a: 383; zum Problem der sozialen Erwünschtheit bei Umfragen vgl. auch Kap. 3.6.: 160). Diese Probleme müssen m.E. bei der Interpretation der empirisch belegten Wirkungen des CV mitbedacht werden. Ihre Berücksichtigung findet in meinem Kategoriensystem nicht in Form eines festen Kriteriums statt, da ich diese Probleme im vorliegenden Forschungsfeld als präsent erachte, unabhängig der Güte der jeweiligen Studie.<sup>194</sup>

Aber abgesehen von diesen Problemen äußern sich Wissenschaftler auch kritisch zur unzureichenden Berücksichtigung oder Offenlegung wissenschaftlicher Gütekriterien in vielen empirischen Studien dieses Forschungsfeldes (vgl. bspw. PRIES 2011: 17 f; WEHNER/GENTILE 2007: 41). Fragebogenuntersuchungen oder der Versuch eines Wirkungsnachweises auf Basis von Selbstberichten statt von beobachtbarem Verhalten werden dabei explizit als methodische Schwachstellen in der Wirkungsmessung angesehen (vgl. PRIES 2011: 17 f; LORENZ 2010: 170; JONES 2010: 874). Ergänzend ist die Kritik von PETERSON aufzuführen, auf die THE CITY OF LONDON CORPORATION in ihrem Studiendesign explizit eingeht. PETERSON bemängelt die Aussagekraft der Antworten von Human Resources oder CSR-Managern zu den

---

<sup>194</sup> Eine gute Zusammenfassung zur problembehafteten Wirkungsmessung findet sich in DEUTSCHER BUNDESTAG 2012: 380 ff, hier bezogen auf das CC. Dabei werden auch weitere Messprobleme thematisiert, wie bspw. die Erfolgsmessung bei Verfolgung mehrerer Ziele. Diese sollen allerdings in der vorliegenden Arbeit nicht ferner ausgeführt werden. Sie sind jedoch als ein Beleg für die Vielschichtigkeit der Problematik anzusehen.

Wirkungen des CV, da dieser Personenkreis im Regelfall ein persönliches Interesse an einer positiven Darstellung der Wirkungen hat (vgl. THE CITY OF LONDON CORPORATION 2010: 18 f). Diese Kritikpunkte sehe ich als berechtigt an. Aber vor dem Hintergrund eines defizitären Forschungsfeldes ist es für das Ziel meiner Arbeit von Nöten, vorerst alle empirischen Studien als relevant einzustufen, die recherchiert werden können, unabhängig ihrer angewandten Methode sowie ihrer Berücksichtigung oder Offenlegung wissenschaftlicher Gütekriterien. Sie sind aber dann einer Prüfung zu unterziehen, die anhand einzelner Gütekriterien stattfindet und damit auch zu einem Ausschluss einzelner Studien führen kann. Auf die Konstruktion dieser Gütekriterien gehe ich im Folgenden ein.

In dem recherchierten Empiriefundus befinden sich Studien nach qualitativem und/oder quantitativem Forschungsdesign, es existieren sowohl explorative als auch hypothesenüberprüfende Untersuchungen. Meine Bewertung der Güte der Studien orientiert sich an den wissenschaftlichen Gütekriterien *Objektivität* und *Validität*. Objektivität steht dabei für „[...] die Basiskategorie jeglicher wissenschaftlicher Forschung. Von ihr wird dann gesprochen, wenn eine interindividuelle Zuverlässigkeit bzw. Nachprüfbarkeit derart gegeben ist, dass unter ceteris-paribus-Bedingungen verschiedene Forscher zu dem selben empirisch gewonnenen Resultat gelangen“ (LAMNEK 2005: 172). Mit Validität ist der Grad der Genauigkeit gemeint, „[...] mit dem eine bestimmte Methode dasjenige Merkmal erfasst, das sie zu erfassen beansprucht, [...]“ (ebd.: 150). Bei der Bezugnahme auf diese beiden wissenschaftlichen Gütekriterien geht es mir allerdings ausschließlich um die Nachvollziehbarkeit meiner grundlegenden Gedanken bei der Herangehensweise an diese Bewertung, nicht um eine vollständige Übertragung der damit verbundenen methodischen Implikationen, da ich dies für meine Bewertung als nicht möglich erachte (vgl. für Details zu diesen Gütekriterien ebd.: 148 ff).

Im Folgenden stelle ich sechs Kriterien vor, die jeweils als Gegensatzpaare konstruiert sind. Zwei dieser Kriterien beziehen sich auf die *Inстанz*, die für die Studie verantwortlich ist, und vier auf das *Studiendesign*.

Die *Inстанz* bewerte ich in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit, dass sie eher eine objektive oder eher eine tendenziöse Einstellung zur Studie und damit implizit zu den

dort generierten Ergebnissen hat. Mit dieser Überlegung nehme ich Bezug auf die drei Ebenen Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität (vgl. hierzu im Detail ebd.: 173). Sie ist im vorliegenden Kontext bedeutsam, da der Empiriefundus auch Studien beinhaltet, die von Personen oder Organisationen durchgeführt wurden, die mit der CV-Beratung von Unternehmen Geld verdienen, was den Verdacht einer Ergebnisverzerrung erhärtet (vgl. zu dieser Problematik nochmals Kap. 0.1.: 3 ff; Kap. 4.1.: 170 f). Ein hoher Grad an Objektivität wird demzufolge dann von mir unterstellt, wenn sich die Instanz hinter der Studie nicht regelmäßig über die CV-Beratung finanziert und wenn zudem eine wissenschaftliche Einrichtung an der Datenerhebung und -auswertung beteiligt ist.<sup>195</sup>

Für die Bewertung des *Studiendesigns* sind folgende vier Gegensatzpaare von Belang:

1. Erfolgt die Datenerhebung nur zu einem Zeitpunkt (t) t=0 oder erfolgt sie zu mindestens zwei Zeitpunkten t=0 und t=1? Diese zweite Option bezieht sich auf so genannte Vorher-Nachher-Messungen, also auf die Untersuchung einer Person respektive einer Personengruppe zu zwei Zeitpunkten. So können mögliche Veränderungen in Einstellungen und/oder Handlungsweisen festgestellt werden, die bspw. Rückschlüsse auf Lerneffekte zulassen (vgl. zum Lernbegriff Kap. 3.5.: 151 ff). Hierzu zähle ich sowohl eine Datenerhebung vor und nach der Teilnahme an einer CV-Maßnahme respektive am CV als auch die Datenerhebung zu zwei Zeitpunkten nach einer Teilnahme. Mit der zuletzt genannten Version wird dann das Ziel verfolgt, die Dauerhaftigkeit einer Veränderung in den Einstellungen und/oder Handlungsweisen zu untersuchen. Die hier thematisierte Zeitraumbefragung beziehe ich jedoch nicht auf die zeitversetzte Befragung *unterschiedlicher* Personen oder Personengruppen, auch wenn ein derartiges Forschungsdesign m.E. ebenfalls zur Validität beiträgt.

---

<sup>195</sup> Die Regelmäßigkeit der Finanzierung wird von mir deshalb betont, da auch wissenschaftliche Einrichtungen und andere Organisationen für Forschungsprojekte zum CV monetär entschädigt werden oder entschädigt werden können. Diese Projekte sind dann zwar nicht mit einer CV-Beratung gleichzusetzen, sie können eine Beratung bzw. eine Handlungsempfehlung aber prinzipiell enthalten. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass diese Projekte dann nicht die Hauptfinanzierungsquelle der Einrichtung darstellen. Unter einer regelmäßigen Finanzierung verstehe ich demzufolge eine Verankerung der CV-Beratung im Geschäftsportfolio einzelner Personen oder Organisationen, wodurch dieser Beratung wiederum der Status einer Haupteinnahmequelle zukommt.

2. Erfolgt die Datenerhebung mit Hilfe einer Methode oder kommen mindestens zwei Methoden in einer Studie zur Anwendung? So stehen sich bei diesem Kriterium bspw. eine Studie, die nur auf einer Fragebogenuntersuchung basiert, und eine Studie, die eine Fragebogenuntersuchung mit einer anschließenden Gruppendiskussion kombiniert, gegenüber. Auch hier erachte ich die Anwendung mehrerer Methoden als förderlich für die Validität.
  
3. Wird zu den Wirkungen des CV nur eine Personengruppe untersucht, bspw. nur die Teilnehmer an der CV-Maßnahme, im Regelfall die Unternehmensmitarbeiter, oder erfolgt eine Untersuchung zu vorab definierten Zielen anhand der Aussagen von mindestens zwei Personengruppen, bspw. anhand der Aussagen der beteiligten Mitarbeiter und der für die Mitarbeiter verantwortlichen Führungskraft? Mit diesem Kriterium greife ich zum einen die Überlegung auf, dass Verhaltensänderungen beim Teilnehmer im besten Fall auch von einer weiteren und möglichst unabhängigen Person, bspw. von der verantwortlichen Führungskraft, beobachtet und nicht nur auf Basis der Selbstauskünfte des Mitarbeiters als nachgewiesen betrachtet werden. Denn diese Selbstberichte stehen in der Kritik, wie bereits in diesem Kapitel erwähnt wurde. Zum anderen trägt dieses Kriterium aber auch dem Umstand Rechnung, dass mit dem CV viele Nutzen für unterschiedliche direkt und indirekt Beteiligte in Verbindung gebracht werden (vgl. Anhang 2 bis 24: 393 ff), die vorzugsweise in der Form zu überprüfen sind, dass unterschiedliche Personengruppen zu den Wirkungen des CV befragt werden, sofern explizit auch unterschiedliche Wirkungen untersucht werden sollen. Wenn somit bspw. die Wirkungen einer CV-Maßnahme untersucht werden, die bei dem Teilnehmer, bei dem involvierten Unternehmen und bei der involvierten NPO entstanden sind, dann ist es m.E. für die Wirkungsmessung von Bedeutung, wenn nicht nur eine Personengruppe befragt wird. Denn sonst ist m.E. zu fragen, ob bspw. der Teilnehmer am CV, also der Unternehmensmitarbeiter, valide Auskünfte zu den Wirkungen geben kann, die die Maßnahme bei der involvierten NPO oder auch bei seinem eigenen Arbeitgeber, dem Unternehmen, verursacht

hat. Diese Überlegung wird im letzten noch vorzustellenden Gütekriterium konkretisiert.<sup>196</sup>

Mit diesem dritten Kriterium thematisiere ich allerdings nicht die Differenzierung innerhalb einer Personengruppe, also bspw. die Differenzierung unterschiedlicher potenzieller Bewerber, unterschiedlicher potenzieller Kunden oder die Differenzierung der Vertreter unterschiedlicher NPOs. Diese Befragten betrachte ich jeweils als eine Gruppe.

4. Erfolgt eine Untersuchung der Wirkungen unter Einbezug des direkten Wirkungsempfängers, also unter Einbezug der Personengruppe, die eine Wirkung am besten beurteilen kann, oder erfolgt sie in Form einer Untersuchung Dritter? Mit diesem Kriterium werden Studien kritischer geprüft, bei denen nicht die Personen für einen Wirkungsnachweis untersucht werden, die nach logischer Überlegung am besten dazu Auskunft geben können. Wenn somit für die Frage nach den Wirkungen einer CV-Maßnahme beim Mitarbeiter nicht der entsprechende Mitarbeiter, sondern bspw. der Human Resources Manager befragt oder untersucht wird oder für die Frage nach den Wirkungen bei den Bedürftigen nicht der Bedürftige selbst, sondern der NPO-Vertreter oder für die Wirkungen bei der involvierte NPO der Repräsentant des Unternehmens, so haben diese Aussagen als Indikator für eine erzielte Wirkung m.E. keine große Aussagekraft. Diese Argumentation hat bspw. auch Relevanz in Bezug auf die indirekt Beteiligten, bspw. in Bezug auf die Kunden, die Geschäftspartner, die potenziellen Bewerber u.a. Auch sie müssen m.E. im Studiendesign berücksichtigt werden, sobald Wirkungen untersucht werden, zu denen diese Personengruppen am besten Auskunft geben können. Wenn neben dem hier so genannten direkten Wirkungsempfänger weitere Personengruppen zur Untersuchung in das Studiendesign integriert werden, so sehe ich dies prinzipiell nicht als negativ. Inwieweit diese Vorgehensweise einen Mehrwert für die jeweilige Wirkungsmessung stiftet, ist je nach Forschungsfrage zu prüfen und führt zurück zum Kriterium drei.

Kriterium vier findet sich somit zu Teilen im Kriterium drei wieder, allerdings kann Kriterium drei in Form der Befragung mehrerer Personengruppen auch Gültigkeit

---

<sup>196</sup> Allerdings ist bei diesem Gütekriterium zu bedenken, dass die optimale Anzahl involvierter Personengruppen in einer Untersuchung immer auch von der jeweiligen Forschungsfrage abhängig ist.

besitzen, wenn Kriterium vier nicht erfüllt ist. Hierdurch ist die Bewertung der Studien anhand beider Kriterien legitimiert.

Bei Betrachtung der Kriterien eins bis drei ist m.E. eine Ähnlichkeit zur *Triangulation* festzustellen, speziell zur *Datentriangulation*, wenn auch nur auf abstrakter Ebene. Diese Analogie bestätigt jedoch meine Vorgehensweise zur Bewertung der Studiengüte.<sup>197</sup>

Bei der Konzeption dieser vier Kriterien zur Studiengüte habe ich die Stichprobengröße nicht berücksichtigt, obwohl sie in den Studien des recherchierten Empiriefundus sehr unterschiedliche Ausmaße annimmt. Die unterschiedliche Größe ist dabei nicht auf die Tatsache zurückzuführen, dass ich sowohl Studien mit quantitativem als auch mit qualitativem Forschungsdesign berücksichtige. Da jedoch auch eine Einzelfallstudie in der qualitativen Forschung Relevanz besitzt (vgl. MERKENS 2012: 294 f) und darüber hinaus keine Mindestgröße für eine Stichprobe in einschlägiger Literatur zu finden ist (vgl. ebd.: 290 ff; KELLE 2012: 499 f), habe ich den Gedanken der Bildung eines derartigen eigenen Gütekriteriums nicht weiter verfolgt.

Besonders die Ausführungen zum Kriterium vier, aber auch die zum Kriterium drei, deuten bereits darauf hin, dass der recherchierte Empiriefundus auch Studien beinhaltet, bei denen ich die Aussagekraft der nachgewiesenen Wirkungen einer CV-Maßnahme oder der des CV als Gesamtkonstrukt mit Skepsis betrachte. Um diese Skepsis, die sich auf das Vorhandensein möglicher positiver Verzerrungen bezieht, also auf das Vorhandensein einer ergebnisbeschönigenden Tendenz, auf ein begründetes Fundament zu fußen, stelle ich im Folgenden meine Sichtweise auf die drei am CV primär und direkt Beteiligten als Zielgruppe einer Untersuchung zu den Wirkungen des CV vor, also meine Sichtweise auf die Unternehmen, auf die als Teilnehmer involvierten Unternehmensmitarbeiter und auf die involvierte NPO. Es sind subjektive Annahmen, die allerdings speziell bezogen auf die Unternehmen ein Pendant in der Fachliteratur finden. Hierbei geht es mir nicht darum, diesen

---

<sup>197</sup> Das Ziel der Triangulation ist das Erreichen eines höheren Maßes an Validität (vgl. LAMNEK 2005: 158). Die Daten-Triangulation kombiniert dabei Daten, „[...] die verschiedenen Quellen entstammen und zu verschiedenen Zeitpunkten, an unterschiedlichen Orten oder bei verschiedenen Personen erhoben werden“ (FLICK 2012: 310).

Beteiligten Handlungsweisen zu unterstellen, aber es soll der Blick dafür geschärft werden, welchen Verzerrungen die Wirkungsnachweise in den recherchierten Studien aufgrund der Aussagen dieser drei Gruppen unterliegen können, die aber nicht zu ändern sind. Dabei richte ich hier den Fokus ausschließlich auf diese drei Gruppen, da sie zum Großteil die Stichprobe der Studien ausmachen.

### Unternehmen

Wenn Unternehmensvertreter Teil der Stichprobe sind, so bedeutet dies im Regelfall, dass CSR- bzw. CV- oder Human Resource Manager zum CV befragt werden, vereinzelt auch Personen von der Führungsebene, bspw. Geschäftsführer oder Direktoren, oder es werden Manager aus der Unternehmenskommunikation befragt (vgl. für CV-Manager bspw. PELOZA/HASSAY 2006: 363, LEE/HIGGINS 2001: 83; PRIES 2011: 20; für CV-Manager und Direktoren bspw. VIAN et al. 2007: 31; für Human Resource Manager bspw. KRANZ-MATTHES 20013: 116, PIETSCH 2011: 28, MAC-PHAIL/BOWLES 2009: 407; für Human Resource Manager und Manager aus der Unternehmenskommunikation bspw. RUDOLPH 2004: 39). Vor allem die Verantwortlichen aus dem CSR- oder Personalbereich haben, wie PETERSON meiner Meinung nach zu Recht klarstellt (vgl. das vorliegende Kapitel: 180 f), ein persönliches Interesse an einer positiven Darstellung der Wirkungen des CV. Denn nur eine positive Wirkung legitimiert m.E. die Durchführung derartiger Maßnahmen bzw. legitimiert den betriebswirtschaftlichen Aufwand, der auch die Kosten für die Stelle des entsprechenden Managers beinhaltet. Genauso teilen Manager aus der Unternehmenskommunikation m.E. das Interesse an einer positiven Darstellung der CV-Aktivitäten bereits aus ihrer Unternehmensfunktion heraus. Personen der Führungsebene können wiederum mit großer Wahrscheinlichkeit nur das wiedergeben, was ihnen in Bezug auf die Wirkungen des CV von den CSR-, Personal- und Kommunikationsmanagern übermittelt wird. Somit stellt diese Managergruppe das kritische Moment für Informationen zum CV dar. Die soziale Erwünschtheit bzw. die Normativität in der gesamten Verantwortungsdebatte darf bei diesen Überlegungen ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden. Denn sie erhöht meiner Meinung nach die Wahrscheinlichkeit additiver positiver Verzerrungen sowohl bei den Aussagen der Führungs- als auch bei denen der Managerebene (vgl. zur Normativität bzw. zur sozialen Erwünschtheit Kap. 1.4.: 44 ff; Kap. 2.1.: 56 f; Kap. 2.2.: 61 ff; Kap. 3.6.: 160; Kap. 4.1.3.: 180).

Da per Definition das CV in Form von Arbeitskraft der Unternehmensmitarbeiter erbracht wird (vgl. Kap. 3.1.: 88; Abb. 12: 89), ist auch zu fragen, welche Auskünfte zu den Wirkungen des CV der Unternehmensvertreter überhaupt geben kann, es sei denn, er war selbst einmal Teilnehmer. Dies ist normalerweise allerdings nicht der Fall.<sup>198</sup> Er kann m.E. valide Auskünfte zu den mit dem CV verfolgten Zielen geben, zu den durchgeführten Maßnahmen, zur strategischen Ausrichtung, zum investierten Budget, o.ä. (vgl. die Informationen aus den Unternehmensumfragen Kap. 3.6.: 156 ff), aber nicht zu den Wirkungen beim Teilnehmer, bei den Kunden, den Geschäftspartnern, der involvierten NPO, o.ä., es sei denn, das Unternehmen hat diese Wirkungen unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Gütekriterien untersucht bzw. untersuchen lassen. Eine Evaluation findet aber in der Praxis nur bei knapp einem Drittel der Unternehmen statt (vgl. Kap. 3.6.: 163; vgl. zur fehlenden oder vernachlässigten Evaluation international bspw. BASIL et al. 2009: 394 für Kanada, LEE 2011: 172 f und LEE/HIGGINS 2001: 85 für Neuseeland), ohne dass davon ausgegangen werden kann, dass dieses Drittel eine Evaluation unter Beachtung wissenschaftlicher Standards durchgeführt hat. Hierauf weist die Kritik der wissenschaftlichen Literatur zur Ansammlung exemplarischer Falldarstellungen, interner Evaluationsstudien oder von Selbstberichten von Unternehmen hin (vgl. Kap. 0.1.: 3). Auch Fragen, die sich bspw. auf die Steigerung der Reputation des Unternehmens durch das CV oder auf seinen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität beziehen, müssen unter diesen Gesichtspunkten durch die Untersuchung einer anderen Zielgruppe als die der Unternehmensvertreter beantwortet werden, bspw. durch eine Befragung der Kunden, der Geschäftspartner oder der Bewerber.

Aufgrund dieser begründeten Überlegungen zweifel ich daran, dass ein Unternehmensvertreter überhaupt der richtige Ansprechpartner für die Frage nach den Wirkungen des CV ist.<sup>199</sup>

---

<sup>198</sup> Eine Ausnahme stellt die Studie RUDOLPH 2004: 39 dar, in der darauf hingewiesen wird, dass die befragten programmverantwortlichen Personalentwickler gleichzeitig zur Gruppe der befragten Teilnehmer am Sozialpraktikum sowie am Personalaustausch gehören. Die übrigen Studien weisen eine derartige Situation nicht aus.

<sup>199</sup> Dieser Zweifel wird auch durch die Aussage von SCHÄFER gestützt, die im Rahmen ihrer Untersuchung die Vermutung äußert, dass positive Wirkungen des CV, hier bezogen auf die Steigerung des Unternehmensimages, von den befragten CSR- und Personalmanagern geäußert werden, „[...] weil sie sich als Theoretisierende mit der einschlägigen Literatur beschäftigen, in der genau diese Aspekte hervorgehoben werden“ (SCHÄFER 2009: 101; vgl. ähnlich auch PELOZA/HASSAY 2006: 365).

### Teilnehmer (Unternehmensmitarbeiter)

Sofern die Teilnehmer (Unternehmensmitarbeiter) zu den Wirkungen einer CV-Maßnahme oder zu denen des CV als Gesamtkonstrukt befragt werden, unterliegen die Antworten m.E. aus zwei Gründen möglichen positiven Verzerrungen: zum einen aufgrund der Freiwilligkeit der Teilnahme, die beim CV prinzipiell unterstellt wird (vgl. Kap. 3.1.: 85, 88 f; Abb. 12: 89), und zum anderen erneut aufgrund der sozialen Erwünschtheit des Untersuchungsgegenstandes. Eine freiwillige Teilnahme impliziert m.E. eine positive Einstellung zum CV, so dass negative Äußerungen seltener, möglicherweise nur im Extremfall getätigt werden. Sofern das CV als Personalentwicklungsinstrument konzipiert ist und demzufolge eine vollständig freiwillige Teilnahme bezweifelt werden kann (vgl. ebd.: 86 f), steht dies meiner Meinung nach einer positiven Verzerrung trotzdem nicht entgegen, da es sich dann beim CV um eine Maßnahme handelt, die der Mitarbeiter mit großer Wahrscheinlichkeit tendenziell eher als für sich förderlich anstelle als für sich hinderlich betrachtet.

Diese Überlegungen sind von Bedeutung, da in den Studien des recherchierten Empiriefundus häufig ausschließlich Teilnehmer befragt werden und somit der Beleg der erfassten Wirkungen dann auf Selbstberichten respektive Selbstauskünften statt auf mitunter von Dritten beobachtetem Verhalten beruht.

### Involvierte NPO

Bei den Aussagen der Vertreter der involvierten NPO zu den Wirkungen des CV ist m.E. davon auszugehen, dass diese im Vergleich zu den Aussagen der Unternehmensvertreter und der teilnehmenden Unternehmensmitarbeiter am neutralsten sind. Denn sofern sich die NPO-Vertreter zu der Kooperation mit einem Unternehmen entscheiden, werden sie der Kooperation mit großer Wahrscheinlichkeit erst einmal positiv gegenüberstehen, denn ihnen wird eine Leistung zugesagt, die sie im Anschluss erhalten. Zudem hätten sie ansonsten diese Kooperation auch nicht eingehen müssen. Wenn sie in der Retrospektive mit dieser Kooperation nicht zufrieden sind, so werden sie sich meiner Meinung nach mit großer Wahrscheinlichkeit dazu äußern, damit hieraus positive Veränderungen derartiger Kooperationen in Zukunft resultieren. Ich sehe keinen Grund, warum die NPO-Vertreter so nicht handeln sollten. Denn eine positive Verzerrung aufgrund sozialer Erwünschtheit trifft bei dieser Zielgruppe nicht zu, und wenn der Aufwand für die NPO für eine unzufriedene

Kooperation größer ist als der Ertrag, den sie vom Unternehmen erhält, bspw. in Form einer konkreten Leistung, werden die NPO-Vertreter an einer Weiterführung der Kooperation unter diesen Umständen nicht interessiert sein, was sie aber auch ohne einen gesellschaftlichen Druck äußern können.

Diese Überlegungen haben eine Relevanz sowohl für die Aussagen der NPO-Vertreter, die auf strategischer Ebene für die Kooperation verantwortlich sind, als auch für die NPO-Mitarbeiter, die die Unternehmensmitarbeiter bei ihren CV Einsätzen im sozialen oder ökologischen Bereich begleiten, sofern es sich hierbei auf NPO-Seite nicht um dieselbe Person handelt.

#### **4.2. Vorstellung des Kategoriensystems**

Nachdem die einzelnen Kriterien für die Bewertung der empirischen Studien sowie die Annahmen möglicher positiver Verzerrungen differenziert vorgestellt worden sind, folgt nun meine Zusammenstellung dieser Kriterien zu einzelnen Kategorien, die die Evaluation formen. Denn wie verhält sich bspw. das Kriterium der Regionalität zu dem der Studiengüte? Zudem gebe ich Aufschluss darüber, wie mit den Annahmen möglicher positiver Verzerrungen im Rahmen der Evaluation umgegangen wird.

Zuerst nehme ich eine Einteilung nach **zwei groben Rastern** vor. Da im optimalen Fall die Wirkungen des CV einzelnen Maßnahmen zugeordnet werden können, erfolgt die *erste grobe Einteilung* der Studien anhand des Grades der Maßnahmenspezifikation. Somit werden Studien, die die Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen nachweisen, von mir getrennt von denjenigen behandelt, bei denen keine Wirkungszuweisung zu einzelnen Maßnahmen möglich ist. Denn diese Studien dienen zwar immer noch meinem Erkenntnisinteresse, sie helfen allerdings zur Beantwortung der vier Forschungsfragen und damit zur Zielerreichung nur eingeschränkt weiter. Die *zweite grobe Einteilung* basiert auf den beiden Objektivitätskriterien. So wird von mir den Studien, die mit einer Beteiligung wissenschaftlicher Einrichtungen durchgeführt wurden und deren durchführende Instanz nicht mit der CV-Beratung regelmäßig ihr Geld verdient, eine größere Aussagekraft in Bezug auf den zu erbringenden Wirkungsnachweis zugebilligt als Studien, bei denen mindestens eines der beiden Objektivitätskriterien nicht erfüllt ist. Die Konstellation, dass eine wissenschaftliche Einrichtung in die Datenerhebung und -auswertung involviert ist und die Instanz hinter

der Studie gleichzeitig mit der CV-Beratung regelmäßig ihr Geld verdient, existiert in dem recherchierten Empiriefundus nicht. Der besondere Stellenwert der Objektivität im Vergleich zu dem Kriterium der Regionalität und den Kriterien der Güte im Studiendesign begründe ich mit der Sichtweise auf die Objektivität als Basiskategorie jeglicher wissenschaftlicher Forschung. Bei einer eingeschränkten Objektivität sind ergebnisbeschönigende Verzerrungen nicht auszuschließen, die dann die Aussagekraft des Wirkungsnachweises extrem einschränken, im schlimmsten Fall diesen Nachweis sogar zunichte machen. Die Beteiligung einer wissenschaftlichen Einrichtung sehe ich als das Indiz dafür an, dass die Studie dem Objektivitätsanspruch gerecht wird (vgl. hierzu prinzipiell auch Kap. 0.3.: 18 f). Sofern diese Beteiligung fehlt, aber zumindest das zweite Objektivitätskriterium erfüllt ist, werden diese Studien zwar weiterhin von mir berücksichtigt, sie werden allerdings in einer gesonderten Kategorie geführt, um dieser eingeschränkten Objektivität und der damit möglicherweise einhergehenden Verzerrung Ausdruck zu verleihen. Die Belege aus diesen Studien werden somit von mir entsprechend kenntlich gemacht. Die Studien, die keines der beiden Objektivitätskriterien erfüllen, die somit ohne Beteiligung einer wissenschaftlichen Einrichtung an der Datenerhebung und -auswertung durchgeführt wurden und bei denen die Instanz hinter der Studie mit der CV Beratung regelmäßig ihr Geld verdient, werden für die vorliegende Untersuchung der Wirkungen des CV nicht weiter von mir berücksichtigt. Sie werden bei den ausgeschlossenen Studien aufgeführt (siehe Kap. 4.3.3.). Denn für mein Erkenntnisinteresse stiften diese Studien keinen Mehrwert, da der vollständig fehlende Objektivitätsnachweis m.E. einen zu großen Spielraum für die besagten Verzerrungen zulässt. Hierdurch ist die Aussagekraft des kommunizierten Wirkungsnachweises für mich so sehr eingeschränkt, dass dieser meinem Anspruch an einen Nachweis nicht mehr gerecht wird. Zwar ergeben sich durch die regionalen Cluster und auch durch die Kriterien zur Güte des Studiendesigns ebenfalls Einschränkungen in der Aussagekraft, es besteht jedoch nicht die Gefahr eines grundsätzlichen Zweifels an dem Ergebnis.

Das Kriterium der Regionalität sowie die vier Kriterien zur Güte des Studiendesigns bilden das **Feinraster**. Bei der Regionalität ergibt sich eine vierstufige Abschwächung in der Aussagekraft entsprechend der vier Cluster. Beim Studiendesign kann die jeweilige Bewertung bereits der Beschreibung der Gegensatzpaare entnommen werden: So bringe ich mit der Zeitraumbefragung, mit der Anwendung mehrerer

Methoden, mit der Befragung mehrerer Personengruppen sowie mit dem Nachweis einer Wirkung unter Einbezug des direkten Wirkungsempfängers grundsätzlich eine bessere Güte der Studie und damit eine größere Aussagekraft der Ergebnisse in Verbindung als mit dem jeweiligen Gegensatz. Allerdings ist mir bewusst, dass das Studiendesign immer auch abhängig von der der Untersuchung zugrundeliegenden Forschungsfrage sowie von den Durchführungsmöglichkeiten der jeweiligen Instanz ist. Somit muss eine Studie nicht zwingend in ihrer Aussagekraft schlechter sein als eine andere, wenn ihr Forschungsdesign ein oder zwei Gütekriterien weniger erfüllt. Genauso sind bei der Durchführung Restriktionen aufgrund des Budgets, des zeitlichen Drucks oder aufgrund der für die Untersuchung zur Verfügung stehenden Personen o.ä. möglich. Dies muss aber auch nicht zwingend eine schlechtere Güte implizieren.

Um diese Überlegungen zu berücksichtigen, hatte ich mich zuerst dazu entschieden, das Ausmaß der Güte im Studiendesign danach zu bewerten, inwieweit mehr als 50% der vier Kriterien auf eine bessere Güte hinweisen. Diese Einteilung sollte dann mit dem Kriterium der Regionalität verflochten werden, um einer Über- oder Unterordnung dieser beiden Kriterienbündel entgegenzuwirken.<sup>200</sup> Die gerade skizzierten Probleme haben jedoch während meiner Untersuchung der Studien zu der Feststellung geführt, dass ein fester Wert von 50% für die Bewertung der Güte des Studiendesigns zu inflexibel und damit nicht optimal für diese Vielzahl an recherchierten Studien ist. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die Erfüllung des Kriteriums vier von besonderer Relevanz ist, vor allem aufgrund der häufig in die Stichprobe involvierten Unternehmensvertreter. Abgesehen von diesem letzten Kriterium, also von dem Kriterium des Wirkungsnachweises unter Einbezug des direkten Wirkungsempfängers, sind die Studien demnach individuell zu prüfen, inwieweit eine bessere

---

<sup>200</sup> Die Anwendung der >50% Regel korrespondiert mit Angaben von PAJO/LEE und KAPSALIS im Rahmen ihrer Ergebnisinterpretationen (vgl. PAJO/LEE 2011: 475; KAPSALIS 1999: 21).

Erfüllung der übrigen drei Gütekriterien des Studiendesigns auch eine größere Aussagekraft der Ergebnisse impliziert. Die Erfüllung des Gütekriteriums vier ist jedoch für alle Studien von Relevanz.<sup>201</sup>

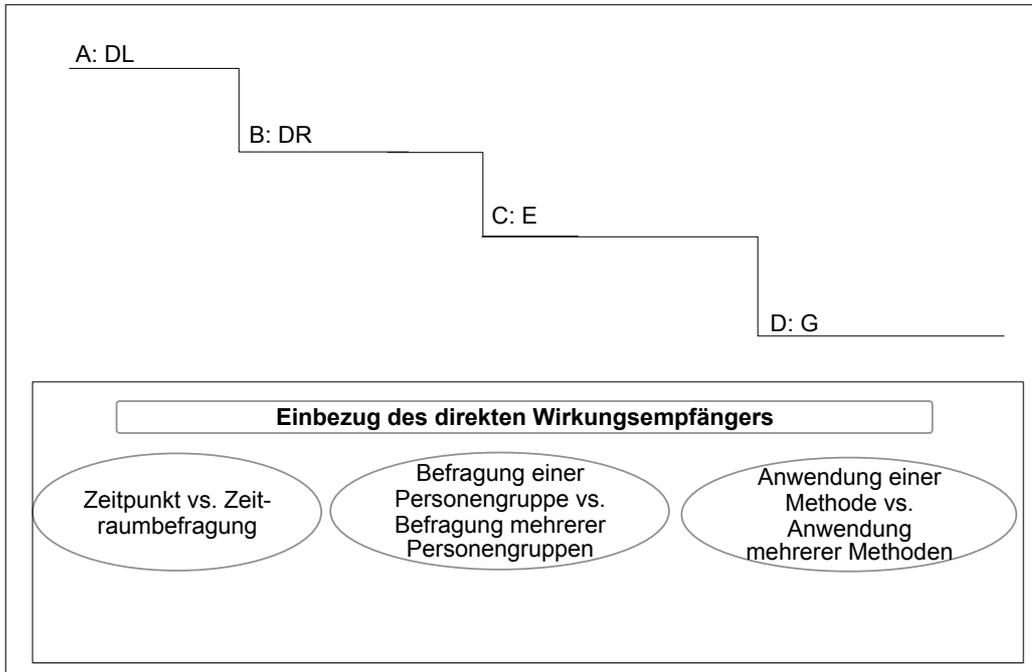
Somit habe ich eine Anpassung der Evaluation in der Form vorgenommen, dass ich dem Kriterium der Regionalität Vorrang vor den Kriterien zur Güte des Studiendesigns gebe, und ich die Kriterien zur Güte des Studiendesigns, abgesehen von dem Kriterium der Berücksichtigung des direkten Wirkungsempfängers, je Studie individuell bewerte. Die Tendenz, dass mit einer Studie, die mehrere Gütekriterien im Studiendesign erfüllt, eine größere Aussagekraft in Bezug auf einen Nachweis der Wirkungen des CV in Verbindung zu bringen ist, bleibt allerdings prinzipiell bestehen.

Es ergibt sich das folgende Kategoriensystem:

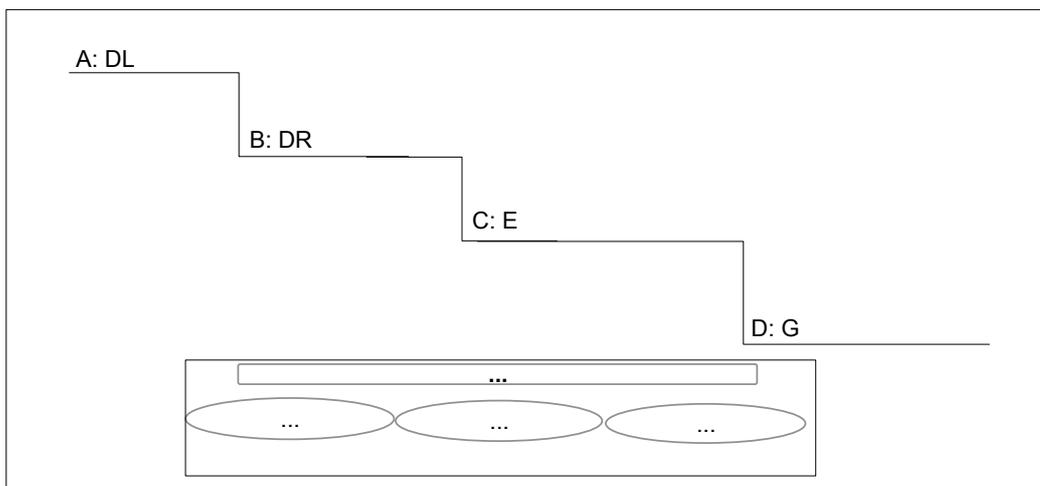
---

<sup>201</sup> Als ein gutes Beispiel für diese Problematik erachte ich den Vergleich zwischen einer Untersuchung, die das Ziel hat, die Wirkung einer CV-Maßnahme in Bezug auf einzelne Fähigkeiten des Mitarbeiters festzustellen, und einer Untersuchung, die die Wirkung einer CV-Maßnahme auf die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber feststellen möchte. Für die Untersuchung der Verbesserung von Fähigkeiten ist es unter Rückgriff auf die Ausführungen zum Lernbegriff in Kapitel 3.5. m. E. sehr sinnvoll, sowohl eine Zeitraumbefragung durchzuführen als auch mehrere Personengruppen in die Untersuchung zu involvieren, um u.a. durch beobachtbares Verhalten des Mitarbeiters zu einem späteren Zeitpunkt auf einen Lerneffekt schließen zu können. Bei der Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität ist die Erfüllung dieser beiden Kriterien m.E. ebenfalls förderlich, aber möglicherweise nicht von so großer Bedeutung wie bei der Frage nach den Lerneffekten. Die Erfüllung des Kriteriums vier, also der Einbezug der Personengruppe, die eine Wirkung am besten beurteilen kann, ist allerdings für die Güte jeder dieser Studien von Relevanz.

**Kategoriensystem:** 1x für Studien, die Wirkungen für einzelne CV-Maßnahmen ausweisen  
 1x für Studien, die keine Wirkungen für einzelne CV-Maßnahmen ausweisen



1. Beide Objektivitätskriterien sind erfüllt.



2. Ein Objektivitätskriterium ist erfüllt.

3. Keines der beiden Objektivitätskriterien ist erfüllt > Ausschluss der Studien (siehe Kap. 4.3.3.)

**Legende:**

- DL: Deutschland
- DR: Der deutschsprachige Raum abgesehen von Deutschland
- E: Europa abgesehen des deutschsprachigen Raumes
- G: Alle anderen Kontinente abgesehen von Europa

Abbildung 24: Kategoriensystem zur Bewertung der empirischen Studien zu den Wirkungen des CV (eigene Darstellung)

Dieses Kategoriensystem wird von mir einmal auf die Studien angewendet, in denen die Wirkungen einzelnen CV-Maßnahmen zugeordnet werden können, und einmal auf die Studien, bei denen dies nicht möglich ist oder die sich dem CV als Gesamtkonstrukt widmen. Die Wirkungen des CCI und der CSI werden entsprechend den vorliegenden Möglichkeiten zugeordnet. In beiden Fällen der Maßnahmenspezifikation erfolgt dann eine hierarchische Unterteilung in Bezug auf die Objektivität (1., 2., 3. im Kategoriensystem), wobei die Studien, bei denen keines der beiden Objektivitätskriterien erfüllt ist, von der weiteren Untersuchung, wie bereits erwähnt, ausgeschlossen werden (3. im Kategoriensystem). Unter 1. werden die Studien differenzierter kategorisiert, bei denen eine wissenschaftliche Einrichtung an der Datenerhebung und -auswertung beteiligt war und die nicht von einer Instanz durchgeführt wurden, die sich über die CV-Beratung regelmäßig finanziert. Unter 2. werden die Studien differenzierter kategorisiert, an denen keine wissenschaftliche Einrichtung beteiligt war, bei denen sich die Instanz hinter der Studie aber trotzdem nicht über die CV-Beratung regelmäßig finanziert.

Die Kategorien A bis D bilden das Feinraster, das die Hierarchisierung unter Berücksichtigung der Regionalität zum Ausdruck bringt. Es wird auf beide Grobraster angewendet, also auf den Grad der Maßnahmenspezifikation und auf den Grad der Objektivität. In Kategorie A finden sich im Folgenden somit die empirischen Studien, die in Deutschland (DL) durchgeführt wurden. Es handelt sich entsprechend um die aussagekräftigsten Studien. In Kategorie B finden sich demgegenüber die Studien, die im deutschsprachigen Raum abgesehen von Deutschland durchgeführt wurden (DR), in Kategorie C die europäischen Studien abgesehen des deutschsprachigen Raumes (E) und in Kategorie D die Studien aus anderen Ländern bzw. von anderen Kontinenten abgesehen von Europa (G). Die vier Kriterien zur Güte im Studiendesign besitzen ihre Gültigkeit für jede der Studien in den Kategorien A bis D und werden einzeln geprüft. Ihre Erfüllung wird im Rahmen der Vorstellung der verschiedenen Studien im folgenden Kapitel entsprechend kenntlich gemacht und bei Bedarf, speziell bei einer deutlich negativen Abweichung, von mir kommentiert. Die besondere Bedeutung des vierten Kriteriums, also das des Einbezugs des direkten Wirkungsempfängers, ist in der Abbildung 24 auch visuell vermerkt.

Zwei Beispiele sollen die Systematik verdeutlichen: Hinter der Kategorienbezeichnung 1.\_B. der einzelnen CV-Maßnahmen verbergen sich die empirischen Studien, die in einem Land des deutschsprachigen Raumes abgesehen von Deutschland unter Beteiligung einer wissenschaftlichen Einrichtung durchgeführt wurden und bei denen darüber hinaus keine Instanz an der Datenerhebung und -auswertung beteiligt war, die sich über die CV-Beratung regelmäßig finanziert. Die in diesen Studien nachgewiesenen Wirkungen können mindestens einer einzelnen CV-Maßnahme zugeordnet werden. Hinter der Kategorienbezeichnung 2.\_D. ohne Maßnahmen-spezifikation verbergen sich demgegenüber die empirischen Studien, die in einem Land außerhalb von Europa ohne Beteiligung einer wissenschaftlichen Einrichtung durchgeführt wurden, bei denen aber keine Instanz an der Datenerhebung und -auswertung beteiligt war, die sich über die CV-Beratung regelmäßig finanziert. Die in diesen Studien nachgewiesenen Wirkungen können keiner einzelnen CV-Maßnahme zugeordnet werden und erhalten somit ihre Gültigkeit entweder für ein Agglomerat an Maßnahmen oder für das CV als Gesamtkonstrukt (vgl. Abb. 24).

Aufgrund meiner in Kapitel 4.1.3.: 186 f begründeten Zweifel an der Aussagekraft der Angaben zu den Wirkungen des CV aus der Gruppe der Unternehmensvertreter werden die Studien im Empiriefundus, die sich *ausschließlich* der Befragung dieser Zielgruppe widmen, von mir gesondert behandelt, auch wenn die Güte der Instanz hinter der Studie eine Zuordnung der Untersuchung zur Kategorie eins oder zwei legitimieren würde. Denn die Studie bzw. die Instanz kann dem Kriterium der Objektivität in höchstem Maße entsprechen, aber die Validität, also inwieweit die Studie das erfasst, was sie zu erfassen beansprucht, ist nichtsdestotrotz, wie begründet dargelegt, in sehr großem Maße anzuzweifeln. Dies spricht für einen grundsätzlichen Ausschluss dieser Studien von meiner weiteren Analyse. Dem Gütekriterium vier dürften sie ebenfalls nicht gerecht werden. Dieser Konjunktiv soll allerdings zum Ausdruck bringen, dass ich es statt des kategorischen Ausschlusses vorziehe, diese Studien vorerst zu prüfen, inwieweit sie meiner dargelegten Kritik entsprechen. Folglich werden diese Studien dahingehend untersucht, inwieweit sie möglicherweise doch das Gütekriterium vier an irgendeiner Stelle erfüllen. Wenn dieser Fall nicht zutreffen sollte und sie darüber hinaus, wie unterstellt, nur positive Wirkungen proklamieren, werden sie ausgeschlossen. Sofern die Studien jedoch wider Erwarten dem Kriterium

vier gerecht werden oder die Angaben neutraler oder negativer Natur sind,<sup>202</sup> so würde diese Situation meine Kritik widerlegen. Die in dieser Konstellation von den Unternehmensvertretern geäußerten Wirkungen werden dann in meiner Ergebnispräsentation berücksichtigt.

Des Weiteren werden die Aussagen dieser Zielgruppe in Studien, in denen *mehrere Personengruppen* zu den Wirkungen des CV untersucht werden, dahingehend geprüft, inwieweit die Angaben der Unternehmensvertreter zu den Wirkungen des CV entweder ausschließlich von dieser Personengruppe gegeben werden oder inwieweit sie die Angaben anderer Personengruppen stützen. Im zuletzt genannten Fall ist diese Situation m.E. im Sinne des Kriteriums drei und zudem im Sinne der Triangulation positiv zu bewerten. Die Aussagen, die jedoch kein Pendant in den Angaben der anderen Personengruppen finden und somit ausschließlich von den Unternehmensvertretern gegeben werden, werden im Folgenden entsprechend markiert, da sie, wie dargelegt, kritisch zu begutachten sind.

Abschließend zum Kategoriensystem und damit zur Vorstellung meiner Handhabung der dokumentarischen Evaluation nehme ich noch Bezug auf das wissenschaftliche Gütekriterium der *Reliabilität*. „In der quantitativen Forschung versteht man unter Reliabilität die Stabilität und Genauigkeit der Messung, die Konstanz der Messbedingungen und die systematische Zuordnung von Werten“ (LAMNEK 2005: 166). Auf dieses Kriterium bin ich aufgrund der m.E. fehlenden Umsetzungsmöglichkeit im Rahmen meiner Evaluation respektive meines Kategoriensystems nicht eingegangen, da ich die Reliabilität der bereits durchgeführten Studien nicht beeinflussen kann. Wird jedoch der grundsätzliche Gedanke der Reliabilitätsprüfung aus seinem ursprünglichen Zusammenhang auf meine Untersuchung übertragen, so könnten m.E. empirisch nachgewiesene Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen, Maßnahmekonstellationen oder des CV als Gesamtkonstrukt, die in verschiedenen voneinander unabhängigen Studien festgestellt worden sind, als Indiz dafür herangezogen werden, dass diese Wirkungen in Erfüllung der Reliabilität festgestellt worden sind. Diese Implikation resultiert aus meiner theoretischen Übertragung des Paralleltests

---

<sup>202</sup> Für eine Bestimmung der Wirkung als positiv, eher neutral oder negativ orientiere ich mich in diesem Zusammenhang an den in der CV-Debatte deklarierten Vorteilen (vgl. Kap. 3.4.: 137 ff; Kap. 0.2.: 12 f), sofern eine Bewertung als positiv, neutral oder negativ nicht bereits in der empirischen Studie vorgenommen wird.

als ein Verfahren zur Reliabilitätsmessung auf meinen Untersuchungsgegenstand (vgl. zur Reliabilität allgemein sowie zum Paralleltest ebd.: 166 ff). Dabei ist auch hier anzumerken, dass die Bezugnahme auf dieses wissenschaftliche Gütekriterium ausschließlich der Nachvollziehbarkeit meiner grundlegenden Gedanken zur Bewertung der Studien dient, nicht einer Übertragung der damit verbundenen methodischen Implikationen, da ich dies, wie bereits für das Kriterium der Objektivität und der Validität erwähnt, bei meiner Bewertung nicht als möglich erachte.

### **4.3. Die empirischen Studien zu den Wirkungen des CV**

In diesem Kapitel stelle ich meinen recherchierten Empiriefundus vor. Die Vorstellung erfolgt anhand des eingeführten Kategoriensystems, was u.a. die getrennte Behandlung der Studien in Abhängigkeit ihres Grades der Maßnahmenspezifikation bedingt (siehe Kap. 4.3.1. und Kap. 4.3.2.). In Kapitel 4.3.3. sind die empirischen Studien zusammengestellt, mit denen ich bei der Recherche konfrontiert worden bin, die allerdings für einen Wirkungsnachweis des CV nicht genutzt werden können. Im Anschluss fasse ich meine ersten Erkenntnisse aus der dokumentarischen Evaluation zusammen (siehe Kap. 4.3.4.).

In Kapitel 4.3.1. und 4.3.2. sind die empirischen Studien den jeweiligen Kategorien 1.\_A. bis 2.\_D. direkt zugeordnet. Sofern einzelne Kategorien nicht besetzt sind, ist dies durch die fehlende Zuordnung automatisch ersichtlich. Die Vorstellung sowohl der berücksichtigten als auch der nichtberücksichtigten Studien in den Kapiteln 4.3.1. bis 4.3.3. erfolgt in Tabellenform. Dies soll der Übersichtlichkeit dienen.<sup>203</sup> In den Tabellen zu den berücksichtigten Studien (siehe Kap. 4.3.1. und 4.3.2.) werden die Quellen, das dazugehörige regionale Cluster, die untersuchte Maßnahme<sup>204</sup>, die Stichprobengröße mit Details zur Zusammensetzung, das Ausmaß der Erfüllung der vier Gütekriterien des Studiendesigns sowie die erfassten Wirkungen aufgeführt (siehe als Beispiel Kap. 4.3.1.: 204 f). Die Wirkungen werden dabei stichpunktartig aufgelistet oder in kurzen (Teil-)Sätzen zusammengefasst. Sofern diese relevanten

---

<sup>203</sup> Durch die Tabellenform lege ich die Informationen aus den Studien, die relevant für den empirischen Nachweis der Wirkungen des CV sind, so komprimiert wie möglich dar. Eine ausführliche Darstellung jeder einzelnen Studie des Empiriefundus würde meinem Ziel eines Überblicks entgegenwirken und redundante Seiten produzieren.

<sup>204</sup> Sofern die jeweilige Studie nicht nur auf eine einzelne Maßnahme Bezug nimmt, werden in dieser Spalte mehrere Maßnahmen, Maßnahmenkonstellationen oder das CV als Gesamtkonstrukt aufgeführt.

Informationen nur auf bestimmten Seiten der jeweiligen Quelle zu finden sind, habe ich diese Seiten als Referenz angegeben, ansonsten wird Bezug auf die gesamte Quelle genommen, vor allem, wenn ihr Seitenumfang verhältnismäßig gering ist, was im Regelfall bei einem wissenschaftlichen Artikel als Referenz der Fall ist, der ausschließlich diese Untersuchung thematisiert. Eine Unterscheidung zwischen Studien, die ein qualitatives oder quantitatives Forschungsdesign anwenden, erfolgt nicht. Sofern es sich bei den Quellen um Studien handelt, die das CCI respektive die CSI thematisieren oder die vordergründig die CSR, das CC oder die CSP untersuchen (vgl. zu der dahinterstehenden Problematik Kap. 4.1.1.: 174 f), so weise ich dies im gleichen Feld wie die Maßnahme aus. Wirkungen, die ausschließlich von Unternehmensvertretern angegeben werden, sind in den Tabellen durch eckige Klammern hervorgehoben (vgl. zu dieser Problematik Kap. 4.2.: 195 f).

Auf den Großteil der Studien gehe ich im Anschluss an die jeweiligen Tabellen noch einmal explizit ein, zum einen um die Systematik zu verdeutlichen, der meine Analyse unterliegt, zum anderen um Erkenntnisse hervorzuheben, die im Rahmen dieser Evaluation gewonnen wurden. Der Bedarf einer Bezugnahme auf jede einzelne Studie ist nicht gegeben, da sich das Muster meiner Analyse auf die Dauer wiederholt. Die individuelle Prüfung der Aussagekraft der Gütekriterien eins bis drei des Studiendesigns erfolgt zu einem Teil im Rahmen meiner Vorstellung der Studien in den folgenden beiden Kapiteln, zu einem anderen Teil im Rahmen meiner Darlegung der Wirkungen in den Kapiteln 4.4.1. und 4.4.2.

Zum recherchierten Empiriefundus ist hinzuzufügen, dass dieser nicht nur Studien enthält, die ausschließlich und explizit die Wirkungen des CV untersuchen, sondern es gibt vielfach Studien, die sich nicht nur, oder sogar nur am Rande, den Wirkungen widmen. Speziell in Studien mit explorativem Forschungsdesign werden bei den Beteiligten in Interviews häufig nicht nur die Wirkungen des CV respektive die einer CV-Maßnahme erfragt, sondern es werden bspw. auch Beweggründe, Ziele, Erwartungen oder Strategien thematisiert. Dies erachte ich per se nicht als problematisch, sofern die Ergebnisse voneinander abgegrenzt werden. Ein Problem resultiert allerdings, wenn diese Ergebnisse nicht systematisch voneinander getrennt und/oder um weiterführende Interpretationen des Autors ergänzt, teilweise sogar mit diesen vermischt werden (vgl. als Beispiele für diese fehlende systematische Trennung LEE/

HIGGINS 2001: 84 ff; PAJO/LEE 2011: 475 ff; SCHÄFER 2009: 94 f, 100 ff; vgl. für eine Vermischung mit weiterführenden Interpretationen des Autors KRANZ-MATTHES 2013: 157 ff; RUDOLPH 2004: 62 ff; Details folgen in Kap. 4.3.1. und Kap. 4.3.2.). Dies soll nicht eine grundlegende Kritik meinerseits an diesen Studien oder Autoren darstellen, denn sie verfolgen andere Forschungsfragen, bei denen die Identifizierung empirisch belegter Wirkungen möglicherweise nur nebensächlich ist. Aufgrund des defizitären Forschungsfeldes habe ich auch diese Studien im Hinblick auf erfasste Wirkungen des CV respektive einzelner CV-Maßnahmen untersucht, genauso wie Studien, die sich ausschließlich den Motiven, Beweggründen, Zielen, Erwartungen, o.ä. widmen. Denn Überschneidungen mit einer empirisch belegten Wirkung sind m.E. möglich, wenn bspw. die Teilnehmer an einer CV-Maßnahme in der Retrospektive zu ihren Motiven oder zu ihrer Motivation für eine Teilnahme befragt werden oder wenn eine Zielerreichung im Nachgang geprüft wird. Dies legitimiert die Prüfung auch dieser Studien. Sofern somit Quellen, die sich den Motiven, Zielen, o.ä. widmen, Wirkungen auf Basis der empirisch gewonnenen Ergebnisse ausweisen, werden diese Wirkungen, wenn sie für mich klar identifizierbar und zudem nicht mit weiterführenden Interpretationen des Autors vermischt sind, in der weiteren Analyse berücksichtigt. Hieraus resultiert auch die Tatsache, dass bei manchen Studien nur sehr wenige Wirkungen angegeben sind. Die übrigen Studien werden bei den ausgeschlossenen Quellen aufgeführt (siehe Kap. 4.3.3.).

Denn Motive sind Persönlichkeitsdispositionen (vgl. EDELMANN 2000: 249, 256; vgl. zum Dispositionsbegriff Kap. 3.5.: 149). Es sind Beweggründe, angeborene Bedürfnisse, die dem menschlichen Handeln einen Sinn verleihen. Sie sind als innere Potenziale zu interpretieren, aus denen in Wechselwirkung mit situationsgebundenen Anreizen Motivation resultiert (vgl. EULER/HAHN 2004: 317; EDELMANN 2000: 249, 256). Somit können Beweggründe und Motive hier als Synonyme verstanden werden. Bei Zielen geht es um eine intendierte Wirkung (vgl. Kap. 0.2.: 15 f; Abb. 2: 15), bei den Erwartungen um die Hoffnung auf eine Wirkung. Inwieweit das Ziel erreicht wird, die Erwartung eintritt oder die Motivation bzw. die Motivaktivierung zu dem gewünschten Ergebnis führt – m.E. dann alles eine empirisch belegte Wirkung - ist jedoch im Normalfall nicht Teil der Untersuchung (vgl. hierzu auch die fehlende

Prüfung der Zielerreichung in Kap. 3.6.: 163 f).<sup>205</sup> Die Motivation zum CV ist für mich somit noch keine empirisch belegte Wirkung.<sup>206</sup> Ein Beispiel soll meine Argumentation verdeutlichen: Die Wertefunktion als Motivationsfunktion, die individuellen Werten des Individuums Ausdruck verleiht (vgl. LORENZ et al. 2012: 149; TEAGUE/PETERSON 2011: 149) ist keine Wirkung. Wenn jedoch die Teilnehmer am CV in der Retrospektive das Gefühl haben, etwas Gutes getan zu haben und dies äußern, so ist dies eine Wirkung, die m.E. zeigt, dass das dahinterstehende Motiv befriedigt wurde. Eine ähnliche Argumentation ist bspw. auch für die Karrierefunktion möglich. Die Untersuchung von Motiven oder von motivationalen Faktoren führt somit für mich nicht automatisch zu empirisch belegten Wirkungen, denn ‚Motiv‘ und ‚Wirkung‘ sind als Konstrukte different.<sup>207</sup>

Aufgrund der Anforderungen, eine kritische Distanz zum Forschungsgegenstand einzuhalten sowie eine intersubjektive Überprüfbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten (vgl. Kap. 0.3.: 18 f), wende ich das Vorsichtsprinzip an und sehe damit eine Wirkung nicht als solche an, wenn sie für mich nicht zweifelsfrei aus den Daten der empirischen Studien erkennbar ist. Diese Vorgehensweise hat die umfassende Prüfung aller im Folgenden aufgeführten zweiundneunzig Studien gefordert. Sie sind vollständig und vielfach von mir durchgearbeitet worden (vgl. zur Literaturbearbeitung Kap. 0.3.: 23). Diese Vorgehensweise inklusive des Bestrebens eines Ausschlusses der weiterführenden Interpretationen der jeweiligen Autoren steht im Einklang mit der hermeneutischen Ausrichtung meiner Arbeit (vgl. ebd.: 17 ff).

---

<sup>205</sup> Unter Motivation wird der Prozess der Motivaktivierung und der daraus resultierende Zustand verstanden (vgl. EULER/HAHN 2004: 317).

<sup>206</sup> Ansonsten wäre bspw. auch die Formulierung von Zielen oder die von Erwartungen eine Wirkung.

<sup>207</sup> Nun könnte argumentiert werden, dass bestimmte Motive einen Einfluss auf die vermehrte Teilnahme am CV haben können. Dies ist nicht auszuschließen und begründet die Forschung zu den Motiven der Teilnehmer als Teil der CV-Forschung. Diese mögliche vermehrte Teilnahme kann jedoch unter Motivargumenten nur eintreten, wenn das CV einen Reiz dafür auslöst. Somit verhelfen Kenntnisse über die Motive v.a. zu Gestaltungsempfehlungen für das CV oder zu wirksamen Strategien, wie Unternehmensmitarbeiter für das CV begeistert werden können (siehe Kap. 4.3.3.). Die Motive sind dann aber keine Wirkungen, die aufgrund der Implementierung des CV oder der Teilnahme eintreten. „The primary utility of [...] motivation functions is to encourage volunteer recruiters to understand personal motivations and to match individual motives with volunteer opportunities“ (TEAGUE/PETERSON 2011: 149).

Bevor ich im Folgenden die einzelnen Studien vorstelle, erläutere ich zum einen die Bedingungen, die für mich für einen Wirkungsnachweis erfüllt sein müssen, zum anderen gehe ich auf den Aufbau und die Lesart der nun folgenden Tabellen ein.

Bei den Studien, in denen die Daten quantitativ ausgewertet wurden, erkenne ich die präsentierten Ergebnisse nur dann als eine Wirkung an, wenn sie von mehr als 50% der Befragten eine Zustimmung erhalten<sup>208</sup> bzw. wenn das Ergebnis entweder größer als der Durchschnittswert oder größer als der Median ist (siehe als Beispiele die Studien von KAMLAGE et al. 2013; VIAN et al. 2007; MEIJS/ROZA 2010; für den Median siehe LEE/HIGGINS 2001).<sup>209</sup> Eine Abweichung von dieser Regel nehme ich nur vor, sofern aus der Auswertung hervorgeht, dass ein Ergebnis der entsprechenden Studie einem der häufig antizipierten Nutzen aus dem Anhang 2 bis 24: 393 ff entgegensteht. Mit dieser Vorgehensweise greife ich zwar zu Teilen bereits die Bearbeitung der zweiten Forschungsfrage auf, jedoch erachte ich dies nicht als hinderlich. Die Abweichung von der ‚50%-Regel‘ weise ich in den Tabellen immer aus. Sofern Korrelationen in den Studien untersucht werden, erkenne ich nur signifikante Effekte als Beleg für eine Wirkung an (siehe als Beispiele die Studien von KIM et al. 2010 oder JONES et al. 2014). Die Problematik des Kausalitätsnachweises hat hierbei allerdings weiterhin grundsätzlich Bestand (vgl. Kap. 4.1.3.: 179 f). Bei den Studien, die einem qualitativem Forschungsdesign folgen, orientiere ich mich bei der Ergebnisdarstellung daran, inwieweit der Autor der Studie die Ergebnisse auf einen Großteil der Befragten bezieht bzw. die Ergebnisse verallgemeinert oder inwieweit er die Wirkungen als Einzelfälle ausweist. Nur die Wirkungen, die verallgemeinert dargestellt sind oder bei einem Großteil der Befragten festgestellt werden, erkenne ich als solche an. Teilweise war dies allerdings nur schwer zu differenzieren (siehe als Problemfelder die Studie von RUDOLPH 2004: 80, 88 f oder von KRANZ-MATTHES 2013: 157 ff). Sofern Probleme festgestellt bzw. Wirkungen berichtet werden, die einem häufig antizipierten Nutzen entgegenstehen, weise ich diese in Analogie zur Vorgehensweise bei den quantitativen Studien ebenfalls aus.

---

<sup>208</sup> Als Zustimmung werte ich die Aussagen, die mit ‚stimme voll und ganz zu‘ sowie mit ‚stimme eher zu‘ beantwortet werden, sofern diese Unterteilung in der Likert-Skala angegeben ist.

<sup>209</sup> Für die Anwendung der >50% Regel vgl. erneut PAJO/LEE 2011: 475 und KAPSALIS 1999: 21 bzw. Kap. 4.2.: 191.

Bei den folgenden Tabellen wird jede Studie in zwei Zeilen vorgestellt (siehe als Beispiel Kap. 4.3.1.: 204 f). Auf beide Zeilen bin ich auch bereits zu Beginn dieses Kapitels eingegangen. Sofern die Gütekriterien im Studiendesign erfüllt sind, werden sie in Spalte drei aufgelistet. ‚N‘ steht für die Stichprobengröße bzw. für die relevante Stichprobe, ‚TLN‘ für die Teilnehmer an der untersuchten Maßnahme respektive Maßnahmenkonstellation respektive an dem CV als Gesamtkonstrukt. ‚AN‘ steht für Arbeitnehmer, ‚Krit.‘ für Kriterium und ‚e.‘ für erfüllt.<sup>210</sup> Die Zusammensetzung der Stichprobe gebe ich immer bekannt. Sofern die Stichprobengröße in einer Studie nicht vollständig transparent dargestellt ist, errechne ich die Mindestgröße und weise sie aus.

In der zweiten Zeile sind die Wirkungen aufgelistet, teilweise mit einer Zuordnung zu den Wirkungsempfängern und mit einer Angabe der Personengruppe, die Auskunft über diese Wirkungen gibt, sofern dies von Nöten oder überhaupt möglich ist. Wenn Wirkungen in den Tabellen ‚kursiv‘ markiert sind, so beruhen sie zweifelsfrei ausschließlich auf Selbstauskünften der zugeordneten Personengruppe und werden darüber hinaus im Rahmen des Forschungsdesigns der Studie nicht weiter aufgegriffen. Das bedeutet, dass diese Wirkungen zweifelsfrei nicht von einer anderen Personengruppe bestätigt sind, wodurch ein Teil des Gütekriteriums drei erfüllt wäre, und dass sie zudem nicht ein Ergebnis weiterer Messungen im Rahmen des Forschungsdesigns sind, bspw. ein Ergebnis der Untersuchung statistischer Zusammenhänge. Mit dieser Vorgehensweise nehme ich auf die Kritik eines Wirkungsnachweises auf Basis von Selbstberichten und Fragebogenuntersuchungen Bezug (vgl. Kap. 4.1.3.: 180). Der Wirkungsnachweis anhand dieser Selbstauskünfte wird somit im weiteren Verlauf dieser Arbeit beobachtet, um zu prüfen, inwiefern diese Differenzierung von Relevanz ist. Mir ist bewusst, dass die Messung statistischer Zusammenhänge nicht die Art der Datenerhebung verändert, die ebenfalls auf Basis einer Fragebogenbefragung einer einzigen Personengruppe stattgefunden haben kann, aber sie gibt differenziertere Auskünfte über das Ergebnis, wie im Folgenden ersichtlich wird.<sup>211</sup> Die Situation, dass in den Studien des recherchierten

---

<sup>210</sup> Die anderen in den Tabellen verwendeten Kürzel sind bereits zu einem früheren Zeitpunkt in die vorliegende Arbeit eingeführt worden.

<sup>211</sup> Ein gutes Beispiel hierfür sind die Ergebnisse der Studie PETERSON 2004, die in Kapitel 4.3.2. vorgestellt werden.

Empiriefundus die Effekte ausschließlich auf Basis von beobachtbarem Verhalten erfasst sind und nicht mitunter auf Basis von Fragebogenbefragungen einer einzigen Personengruppe, ist vor dem Hintergrund eines defizitären Forschungsfeldes und der bereits in der wissenschaftlichen Literatur geäußerten Kritik sehr unwahrscheinlich. Abgesehen davon ist m.E. zu prüfen, um welche Wirkungen es sich genau handelt, die in diesen Fällen mit Vorsicht zu interpretieren sind. Eine Verallgemeinerung halte ich für schwierig. Daher habe ich mich für die Markierung und somit für die weitere Beobachtung dieser Ergebnisse entschieden. Sofern eine zweifelsfreie Angabe dahingehend nicht möglich ist, dass die Wirkungen auf Selbstauskünften einer Personengruppe beruhen und darüber hinaus nicht im Forschungsdesign der Studie weiter aufgegriffen werden, verzichte ich auf diese Markierung.<sup>212</sup>

Als letzte Erläuterung ist noch hinzuzufügen, dass die Prüfung der Erfüllung der Gütekriterien eins bis drei (vgl. zur Bedingung einer Erfüllung Kap. 4.2.: 189 ff) nur bei der Untersuchung erfolgt, die für den Wirkungsbeleg relevant ist. Die Untersuchungen, die in derselben Quelle zu finden sind, aber vorab oder im Anschluss an die relevante Untersuchung durchgeführt worden sind, haben keinen Einfluss auf den Grad der Erfüllung der Gütekriterien des Studiendesigns. Als Beispiele dienen die Quellen PRIES 2011: 21, KRANZ-MATTHES 2013: 98 ff, DREXLER/ENDRES 2007: 25 und BATTISTI 2008: 87. Hier werden vorab leitfadenorientierte Interviews, Gruppendiskussionen oder Fragebogenuntersuchungen mit Unternehmensvertretern, mit NPO-Vertretern oder mit anderen als Experten deklarierten Personen zu den Zielen, den Einstellungen, der organisationalen Gestaltung, den Strategien, o.ä. durchgeführt. Die Ergebnisse besitzen aber für mein Erkenntnisinteresse keinen Mehrwert, daher beeinflussen diese Untersuchungen im Rahmen derselben Quelle auch nicht die Erfüllung meiner Gütekriterien.

Insgesamt sind zweiundneunzig Studien von mir recherchiert und mit Blick auf einen Wirkungsnachweis analysiert worden. Welche dieser Studien Wirkungen in welchem Ausmaß und in welcher Form belegen oder von mir begründet von der weiteren Analyse ausgeschlossen werden, lege ich im Folgenden dar.

---

<sup>212</sup> Dies ist bspw. der Fall, wenn die Studie hierfür nach meinem Empfinden zu wenig Auskunft gibt oder wenn Aussagen der Autoren nicht klar von denen der Untersuchten von mir getrennt werden können.

### 4.3.1. Die Studien mit einem Wirkungsnachweis für einzelne CV-Maßnahmen

Siebenundzwanzig der zweiundneunzig Studien weisen Wirkungen zu einzelnen CV-Maßnahmen aus. Die Vorstellung beginnt mit den Studien der Kategorie 1.\_A. Dabei handelt es sich um Studien, bei denen eine wissenschaftliche Einrichtung in Deutschland an der Datenerhebung und -auswertung beteiligt war, bei denen die Stichprobe in Deutschland generiert wurde, und bei denen keine Instanz involviert war, die sich über die CV-Beratung regelmäßig finanziert.

#### Kategorie 1.\_A.

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
SPRAUL 2010: 12 ff	DL	Krit. 4 e.  N=53 TLN (U-MA)	Teamprojekt als Mischung aus T-E-Projekt & Aktionstag (ein U.), da Zusammensetzung nicht aus einer bereits bestehenden Arbeitsgruppe oder aus einem zukünftigen Team, keine spezielle Vor- und Nachbereitung, kein Großteil der Belegschaft involviert & Zeitraum länger als ein Tag
Neue Kontakte sowohl abteilungs- als auch hierarchieübergreifend unter den U-MA mit privaten und/oder geschäftlichem Fokus, somit Mehrung des Sozialkapitals des U.; Potenzieller Beitrag zum Sozialkapital des U. aber größer als tatsächlicher Beitrag, da nur 20% der neuen Kontakte nach der Teilnahme bestehenbleiben; Wahrscheinlichkeit des längerfristigen Kontaktes innerhalb der Abteilung größer, abteilungsübergreifend geringer; Hierarchieübergreifender Kontakt gegeben, aber eher zwischen ‚Angestellten‘ und ‚Arbeitern‘ als zwischen ‚Managers‘ und ‚Angestellten‘; Nutzung der Kontakte für unterschiedliche Intentionen (berufliche und/oder private Kontakte), diese Mischung als ‚Social Movement‘ durch das CV deklariert			
BLOHM 2010: 70 ff	DL	Krit. 1, 2, 4 e.  N=9 TLN (U-MA) N=63 TLN (U-MA)	Mentoring in der Berufsmittle & zwei unterschiedliche Gruppenmaßnahmen: 1x Richtung Teamprojekt (siehe SPRAUL 2010) & 1x Richtung T-E-Projekt, beides aber ohne dauerhafte Teamkonstellation); Alle Maßnahmen für die Zielgruppe ‚Junior Manager‘ & Teil des Führungskräfteentwicklungsprogramms
Beim TLN: Anstieg von inzidentellem Lernen von ‚Transformationaler Führung‘ respektive ‚Transformationalem Führungsverhalten‘, das sich dadurch äußert, dass den TLN die moralischen Konsequenzen ihres eigenen Handelns bewusst werden, sie einen Perspektivwechsel generieren, um Verständnis für die Situation der anderen Person aufzubauen, vor allem wenn ein anderer soziokultureller Hintergrund gegeben ist; Bewußtwerden über ihre zukünftige Rolle als Führungskraft; Transfer in die Arbeitswelt gegeben, da die TLN die CV-Projekte als Vorbereitung auf ihre zukünftige Rolle als Führungskraft interpretieren & dadurch den erlebten persönlichen Nutzen aus dem Projekt auf die Arbeitsumgebung übertragen; Vermehrte Umsetzung Transformationalen Führungsverhaltens im Vorher-Nachher-Vergleich am Arbeitsplatz; Persönlicher Nutzen wurde von den TLN wahrgenommen			
MUTZ/KORFMACHER 2000: 4 ff, 13 ff	DL	Krit. 1, 3, 4 e.  N=mind. 9, davon 4 TLN (U-MA), 4 NPO-Vertreter & mind. 1 U-Vertreter	Sozialpraktikum für Führungskräfte
Beim TLN: <i>Persönlicher Nutzen durch Horizonterweiterung; Vorsatz, zukünftigen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz besser vorzubeugen, da Anzeichen für Krisen besser erkannt werden; Mehr Empathie für die eigenen Mitarbeiter; Überzeugung bzgl. der Transferierbarkeit dieser Vorsätze in den</i>			

<p><i>beruflichen Alltag; Vermehrte Kommunikation am Arbeitsplatz mit Kollegen über das Programm; Persönliche Bereicherung durch den alltagsnahen &amp; authentischen Kontakt zu den MA der sozialen Einrichtung sowie zu den Bedürftigen; Möglichkeit einer ungewohnten emotionalen Anteilnahme, die zu Vertiefung oder zu Distanzierung führt; Sensibilisierung für die soziale Umwelt; Abbau von Vorurteilen gegenüber Beschäftigten der sozialen Einrichtung &amp; gegenüber den Bedürftigen; Bedeutung der sozialen Arbeit erkannt; Umgang mit schwierigen Situationen; Feststellung einiger Ähnlichkeiten in den Organisationsstrukturen (sowohl von TLN- als auch von NPO-Vertreter-Seite erwähnt); Anstoß zu weiterem gemeinnützigem Engagement, Umsetzung aber nicht erwiesen; Wunsch mit der sozialen Einrichtung in Kontakt zu bleiben, aber weiteres Engagement wurde in der Einrichtung nur von einem TLN umgesetzt; Zeitraum von einer Woche zu kurz</i></p> <p>Bei der NPO: <i>Neue Impulse für die Arbeit; Interpretieren den Kontakt zu den U-MA als fruchtbar; Interesse am Personaltausch; Zeitraum von einer Woche zu kurz; Vereinzelt Skepsis („Abenteuerurlaub“); Mahnung zur Vorbeugung, dass die NPO in Bezug auf den erforderlichen Zeit- &amp; Arbeitsaufwand nicht ‚draufzahle‘</i></p> <p>Beim TLN (gemäß U-Vertreter): [Lernprozesse in Bezug auf soziale Kompetenzen in Gang gesetzt; Soziale Qualifikationen intensiver gelernt als bei gängigen Schulungen, da Grenzüberschreitung in eine andere Welt]</p>			
DREXLER/ENDRES 2007: 23, 25 ff	DL	Krit. 1, 2, 4 e.  N=8 TLN, davon 4 TLN (U-MA) & 4 TLN (NPO-MA)	Personaltausch
<p>Beim TLN: Allgemeine Horizonsweiterung; Bei einigen TLN Transfer konkreter komplementärer Wissensbestände, also systematischer Erfahrungs- &amp; Know-How-Transfer bei Vorliegen eines Mindestmaß an Ähnlichkeit in den Organisationen, in Werte- &amp; Berufsidentitäten, dabei komplementäre Wissensbestände in den Bereichen der sozialen Kompetenz &amp; der Mitarbeiterführung auf der einen Seite &amp; des effizienten Managements &amp; der strategischen Unternehmensführung auf der anderen Seite gesehen; Grenzen bei zu unterschiedlichen Kooperationsbereichen; Miterleben der praktischen Betriebskultur &amp; Einbringen der Außenperspektive als wichtige Erlebnisse erachtet; Reflexion eigener kultureller Muster, Ablaufstrukturen, eigener bewusster oder latenter Wissensbestände; Anregung zur Überprüfung von Traditionen &amp; Selbstverständlichkeiten; Funktional gebundenes Wissen wurde aufgebrochen; Gewinn kompetenter Ansprechpartner in der anderen Organisation</p> <p>Beim U. &amp; der NPO: Einbringung der Außenperspektive des Hospitationspartners; Expertenwissen für die eigene Organisation zugänglich gemacht; Neue Lösungsansätze; Ansätze zu Veränderungen</p>			
KAMLAGE et al. 2013: 7, 13 ff	DL	Krit. 4 e.  N=200 TLN (U-MA)	Aktionstag (mehrere U.)
<p>Beim TLN: <i>Zufriedenheit mit der Veranstaltung &amp; dem Ergebnis; Wahrnehmung, dass die soziale Einrichtung eine wichtige Aufgabe in der Gesellschaft erfüllt; Förderung der Stimmung im Team auch über den Tag hinaus; stärkere Verbundenheit zum U.; Steigerung der Motivation am Arbeitsplatz; Tag wird als Alternative zum Betriebsausflug wahrgenommen; Verändertes Bewusstsein; Glaube an Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (82%) &amp; an Intention der Imageverbesserung in der Öffentlichkeit (68%) als Beweggründe des U. für eine Teilnahme; Steigerung der Arbeitgeberattraktivität als Wirkung nur von 40% gesehen, Imageverbesserung nur von 17%; bei 35% der TLN Erstkontakt mit freiwilligem Engagement; 43% sehen den Aktionstag als leichten Weg sich zu engagieren; Nur bei 5% Bereitschaft zur Übernahme eines Engagements nach dem Tageseinsatz; Nur 8% sehen Aktionstag als Möglichkeit, neue Anstöße &amp; Einblicke für ihr privates Engagement zu bekommen; Nur 5% spendeten im Anschluss für die NPO; Nur 6% hielten weiteren Kontakt; Nur 3% haben sich weitergehend über die NPO informiert</i></p>			
RUDOLPH 2004: 38 f, 51 ff  (siehe auch Kap. 4.3.2.)	DL	Krit. 3 & 4 e.  N= mind. 14, da mind. 14 Fallstudien & mind. 1 Experteninterview je Fallstu-	Aktionstag (ein U.), Mentoring, Sozialpraktikum, Personaltausch, U&A in den Ausprägungen der Freistellung & der Komplementärspende, Probono-Dienstleistung (Einzelberatung oder Beratung in Teams)

		die; Befragte insgesamt: U-Vertreter, TLN (U-MA), 1 NPO-Vertreter (TLN)	
<p>Aktionstage: [Positiver Einfluss auf die Integration der MA in das U.; Stärkung des Teamgefühls der Beteiligten, was zu einer Verbesserung des Arbeits- &amp; Betriebsklimas beiträgt; Beides fördert gleichzeitig die Corporate Identity; Förderung der unternehmensinternen Kommunikation &amp; ‚Abbau innerer Schranken‘; Beides fördert die Zusammenarbeit, speziell hierarchieübergreifend, &amp; das Betriebsklima]</p> <p>U&amp;A (Freistellung &amp; Komplementärspende): MA-Stolz; Loyalitätszuwachs dem U. gegenüber</p> <p>Mentoring: Beim U.: [Aufbau eines Netzwerks mit öffentlichen respektive gemeinnützigen Einrichtungen]; Beim TLN: [Spaß]</p> <p>Sozialpraktikum: Beim TLN: Gewahrung eines anderen, mehr auf der Beziehungsebene stattfindenden, Kommunikations- &amp; Konfliktverhaltens in sozialen Einrichtungen; Selbstreflexion; Abbau von Vorurteilen gegenüber sozialen Problemlagen; Bewusste Konfrontation mit Aktionsfeldern, die mit persönlichen Berührungspunkten einhergehen; Persönliche Bereicherung; Soziales Lernen findet statt, das bei adäquater Vor- und Nachbereitung verwertbar für den eigenen Arbeitskontext ist; Transfer des Gelernten somit nicht unmittelbar, d.h. ohne weitere Voraussetzungen, in den wirtschaftlich orientierten Arbeitskontext des Ersten Sektors zu übertragen [(reines Betroffenheitserlebnis dafür nicht ausreichend; vor allem fraglich, wenn keine adäquate Vor- und Nachbereitung gegeben ist); Gefahr der emotionalen Überforderung; Etablierung der Programme schwierig, da Berührungspunkte mit dem ungewohnten sozialen Feld vorhanden]; Häufig Entwicklung kleiner Netzwerke mit weiterführendem Engagement (speziell bei Programmen mit Jugendlichen)</p> <p>Personaltausch: Bei beiden TLN: Begegnung zweier Welten mit verschiedenen Zielsetzungen &amp; Rahmenbedingungen, unterschiedlichen Kommunikationsformen, anderen Konfliktlösungsstrategien &amp; differierenden Vorstellungen von Karriere &amp; Leistungsdenken; Lerneffekte: Verschränkung der Maßstäbe &amp; Wertvorstellungen, dadurch Reflexion des eigenen Handelns; Beim TLN (U-MA): [Gefahr der emotionalen Überforderung]; Bewusste Konfrontation mit Aktionsfeldern, die mit persönlichen Berührungspunkten einhergehen; Persönliche Bereicherung; Soziales Lernen findet statt, das bei adäquater Vor- und Nachbereitung verwertbar für den eigenen Arbeitskontext ist; [Etablierung der Programme schwierig, da Berührungspunkte mit dem ungewohnten sozialen Feld vorhanden]</p> <p>Pro-bono: Beim TLN: [Motivierend; Bereitet Freude]</p>			
NIERLING 2006: 16 ff	DL	Krit. 3, 4 e.  N=9, zusammengesetzt aus TLN (U-MA), U-vertretern, NPO-Vertretern	U&A in den Ausprägungen der Freistellung, der Komplementärspende & der Engagementdatenbank/Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen
<p>Beim TLN: <i>Formen des CV begünstigen Aufnahme eines Engagements &amp; Übernahme in den Privatbereich; Anerkennung durch das U. für MA wichtig; Gefühlte Anerkennung bereits durch das Angebot der Unterstützung vom U., tatsächliche Inanspruchnahme häufig mit Hemmungen seitens der MA verbunden, speziell bei Freistellungen sowie bei gesonderter Beantragung</i></p> <p>Erwerb von Qualifikationen für MA durch das Engagement wird nicht erwähnt</p> <p>Bei der NPO: <i>Zusätzliche personelle &amp; materielle Unterstützung; Fähigkeiten der U-MA werden für die Projekte genutzt; Durch Kooperation gefühlte Wertschätzung bei der NPO für ihre Arbeit; Bewusstsein über Zielverfolgungen der Unternehmen mit der Unterstützung</i></p>			
PIETSCH 2011: 23 ff, 30 ff	DL	Krit. 4 e.  N=38 TLN (U-MA)	Teamprojekt als Mischung aus T-E-Projekt & Aktionstag (ein U.), auch wenn die Maßnahme bei PIETSCH als Aktionstag deklariert wird; gleiches CV-Projekt wie bei SPRAUL 2010

Beim TLN: *Empfindung, dass das Unternehmen durch das CV-Projekt einen wichtigen Teil an gesellschaftlicher Verantwortung übernimmt, dass ein positives Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit entsteht sowie dass sein Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit steigt; Steigerung der U-Attraktivität für den TLN; Neue Kontakte standortübergreifend; Steigerung des Gemeinschaftssinn unter den TLN; Anwendung fachlicher Kompetenzen aus der beruflichen Tätigkeit; Kontakt zu Menschen mit Behinderungen; Offenerer Umgang im Alltag mit Menschen in anderen Lebenssituationen; Neue Erfahrung, die nachhaltig im Arbeitsleben motiviert; Auslösung von Motivation für weiteres gemeinnütziges Engagement in anderen Bereichen; Eigene Ideen einbringen; Flexibilität gefragt; Teamarbeit gefragt*

Tabelle 1: Empirische Studien der Kategorie 1.\_A. - CV-Maßnahmen (eigene Darstellung)

SPRAUL widmet sich in ihrer Untersuchung der Frage der Mehrung des Sozialkapitals des Unternehmens. Da sie die an der Maßnahme beteiligten Mitarbeiter in der Retrospektive einige Zeit nach der Maßnahme befragt (vgl. SPRAUL 2010: 15), erachte ich die Aussagekraft der Studie als groß, auch wenn sie nur dem Kriterium vier und nicht auch bspw. dem Kriterium eins gerecht wird. Kriterium vier sehe ich als erfüllt an, da die Mitarbeiter die Zielgruppe darstellen, die am besten zu ihren Kontakten Auskunft geben kann, die durch die Maßnahme entstanden sind, wodurch wiederum Rückschlüsse auf das Sozialkapital des Unternehmens möglich sind (vgl. zum Sozialkapital Kap. 2.3.: 63 ff). Die beschriebene Maßnahme ist in ihrer Form nicht in meiner Systematisierung der CV-Maßnahmen zu finden (vgl. Abb. 13, 14 in Kap. 3.2.: 96). Daher wird sie von mir als *Teamprojekt* deklariert und begründet als eine Mischung aus dem Teamentwicklungsprojekt und dem Aktionstag vorgestellt.

BLOHM führt für ihr Erkenntnisinteresse zwei Untersuchungen durch, einmal mit neun und einmal mit dreiundsechzig Teilnehmern. Die zweite Untersuchung ist als Vorher-Nachher-Messung konzipiert (vgl. BLOHM 2010: 71 f, 86 f), so dass das Kriterium eins u.a. erfüllt ist. Die Wirkungen werden bei allen drei Maßnahmen festgestellt, allerdings variiert die Wirkungsintensität in Abhängigkeit der Dauer und der Charakteristika der Maßnahmen, an denen die jeweiligen Junior Manager teilgenommen haben. Dies geht aus dem zweiten Teil der Studie hervor (vgl. ebd.: 91 f). Die erste aufgeführte Gruppenmaßnahme weist Ähnlichkeiten mit dem Teamprojekt nach SPRAUL auf, die Zweite kann dem Teamentwicklungsprojekt zugeordnet werden, auch wenn kleine Abweichungen von der originären Form bzw. von dem Urmuster gemäß Kapitel 3.2. gegeben sind (vgl. zu dieser Problematik und der Begründung Kap. 4.1.1.: 175).

Die Wirkungen, die MUTZ/KORFMACHER darlegen, beruhen, abgesehen von den wenigen Angaben der Unternehmensvertreter, auf Selbstauskünften, die die Beteiligten im Anschluss an das Projekt im Rahmen von Interviews äußern (vgl. MUTZ/KORFMACHER 2000: 13 ff). Die Wirkungen werden mit den vorab geäußerten Erwartungen abgeglichen. Das Kriterium drei ist zwar in der Form erfüllt, dass verschiedene Personengruppen zu den bei ihnen eingetretenen Wirkungen befragt werden, jedoch nicht in der Hinsicht, dass die Wirkungen bei einer Personengruppe von einer anderen Personengruppe bestätigt werden. Die Angaben der Unternehmensvertreter zu den Wirkungen beim Teilnehmer sind dabei kritisch zu begutachten, da diese kein Pendant in den Aussagen der NPO-Vertreter oder in denen der Unternehmensmitarbeiter finden.

Bei der Prüfung dieser Studie ist mir aufgefallen, dass die Autoren die Wirkungen des Sozialpraktikums beim Unternehmensmitarbeiter zu einem etwas späteren Zeitpunkt im Dokument wesentlich eindrucksvoller beschreiben als auf den Seiten, auf denen sie sich den Erfahrungen der Beteiligten im Detail widmen. Es ist später von der ‚Entwicklung verstärkter Kompetenzüberzeugungen im Sinne einer höheren Selbstsicherheit in Bezug auf eigene Fähigkeiten‘ die Rede, von ‚geschaffenen Voraussetzungen für nachhaltige Kompetenzerweiterungen und für die Umsetzung neuer Fähigkeiten im Arbeitsalltag‘, von ‚verantwortungsbewußterem Handeln in Entscheidungssituationen‘ und von der ‚Entwicklung eines Führungsstils, der durch konstruktives Miteinander gekennzeichnet ist‘ (vgl. MUTZ/KORFMACHER 2000: 14 f). Dieser Führungsstil fördere wiederum motivierte Mitarbeiter und ihre Identifikation mit den Unternehmenszielen (vgl. ebd.: 15). Durch die Diskrepanz dieser Angaben zu den von mir herausgearbeiteten Wirkungen, die in der Tabelle zu finden sind, wird m.E. sehr gut die von mir vorab beschriebene Notwendigkeit der genauen Prüfung der erfassten Wirkungen selbst innerhalb einer Studie sichtbar und somit der Bedarf eines prinzipiellen Zweifels an sozialen Selbstverständlichkeiten, wie er von mir methodisch gefordert wird (vgl. Kap. 0.3.: 18 f). Meine Skepsis wird des Weiteren zum einen durch die Tatsache bestärkt, dass MUTZ/KORFMACHER an wieder einer anderen Stelle im Dokument auf notwendige Gestaltungserweiterungen der Maßnahme hinweisen, damit bspw. soziale Kompetenzen erweitert werden können (vgl. MUTZ/KORFMACHER 2000: 24), und zum anderen durch die Tatsache, dass SÖKER/MUTZ in ihrer Studie auf den hier vorgestellten Forschungsbericht Bezug nehmen und auf dessen Basis erhebliche Einschränkungen in den Wirkungen des Sozialpraktikums

äußern (vgl. SÖKER/MUTZ 2003: 15 ff). Die Studie ist somit ein gutes Beispiel dafür, dass drei Gütekriterien des Studiendesigns erfüllt sein können, die Aussagekraft der Studie aber trotzdem nicht besser ist als die einer Studie, die bspw. nur ein Kriterium erfüllt, wie die Studie von SPRAUL, und demzufolge alle Quellen individuell zu prüfen sind (vgl. Kap. 4.2.: 191 f). Meine Absicht besteht nicht darin, die getätigten Interpretationen der Autoren vollständig zu negieren, sie sind allerdings kritisch zu hinterfragen, u.a. vor dem Hintergrund meiner Ausführungen zum Kompetenzbegriff (vgl. Kap. 3.5.: 149 ff, 153 ff). Diese Prüfung erfolgt in Kapitel 4.4.1.4., wenn die zum Sozialpraktikum erfassten Wirkungen aus den empirischen Studien vollständig zusammengetragen werden.

Das Kriterium vier sehe ich für die gesamte Studie prinzipiell als erfüllt an, da die Unternehmensmitarbeiter und die NPO-Vertreter zu ihren Erfahrungen befragt werden. Die Befragung des Unternehmensvertreters zu den Wirkungen des Sozialpraktikums beim Unternehmensmitarbeiter erfüllt dieses Kriterium nicht. Auf eine derartige Konstellation, die nicht nur bei MUTZ/KORFMACHER zu finden ist, nehme ich in Kapitel 4.3.4. noch einmal Bezug.

In der Studie von KAMLAGE et al. beruhen die angegebenen Wirkungen erneut ausschließlich auf den Auskünften der Teilnehmer, die hier im Rahmen einer Fragebogenuntersuchung im Anschluss an die Aktionstage erfasst werden (vgl. KAMLAGE et al. 2013: 7).

In RUDOLPH 2004 werden Erkenntnisse dargelegt, die aus einem Forschungsprojekt resultieren, das sich mehreren Fragenstellungen widmet. Somit ergibt sich bei dieser Studie im Besonderen das Problem einer systematischen Trennung zwischen den für mich relevanten Informationen und den Zielen, den weiterführenden Interpretationen der Autorin sowie auch den Schlussfolgerungen, die RUDOLPH aus der Literatur übernimmt. So wird bspw. mit der Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter direkt eine Mehrung des Sozialkapitals in Verbindung gebracht (vgl. RUDOLPH 2004: 64). Ein paar Zeilen später im Dokument weist RUDOLPH auf Erfolge in der Personalrekrutierung hin, bezieht sich dabei aber auf die soziale Verantwortung von Unternehmen sowie auf bürgerschaftlich engagierte Unternehmen, also auf die CSR und das CC, nicht ausschließlich auf das CV (vgl. ebd.: 64). Zudem ist bei dieser Studie kritisch anzumerken, dass hauptsächlich Unternehmensvertreter

befragt werden. Bei der Untersuchung des Sozialpraktikums und des Personaltauschs stellen die Unternehmensvertreter darüber hinaus gleichzeitig einen Großteil der an der Maßnahme teilnehmenden und befragten Mitarbeiter dar (vgl. ebd.: 39). Somit müssen selbst die von mir herausgefilterten Erkenntnisse m.E. mit Vorsicht interpretiert werden. Welche der befragten Personengruppen zu welchen Wirkungen Auskunft geben, ist darüber hinaus für mich schwierig zu differenzieren. Daher findet sich hier auch keine Angabe zu Selbstauskünften. Das Gütekriterium vier ist meiner Argumentation bei MUTZ/KORFMACHER folgend trotzdem prinzipiell erfüllt. Abschließend ist zu erklären, warum in der ersten Zelle der Angaben zur Quelle von RUDOLPH auf das Kapitel 4.3.2. verwiesen wird. Dies resultiert aus der Tatsache, dass Teile der Erkenntnisse aus dieser Studie nicht einer CV-Maßnahme direkt zugeordnet werden können. Somit ist diese Quelle auch unter den Studien zu finden, bei denen ein Wirkungsnachweis nur für Maßnahmenkonstellationen oder für das CV als Gesamtkonstrukt möglich ist.

In NIERLING 2006 ist es interessant festzustellen, dass die Unternehmensvertreter, die befragt werden, ausschließlich Angaben zu ihren Zielen und zur organisationalen Gestaltung des CV machen, nicht zu den Wirkungen der durchgeführten CV-Maßnahmen (vgl. NIERLING 2006: 21 f). Somit finden sich auch keine Informationen in der Tabelle zu den Aussagen dieser Personengruppe. Diese Feststellung bekräftigt meine Sichtweise auf die Unternehmensvertreter als Zielgruppe einer Untersuchung zu den Wirkungen des CV (vgl. Kap. 4.1.3.: 186 f).

Die von PIETSCH untersuchte CV-Maßnahme wird von mir ebenfalls als Teamprojekt deklariert, da sich die Autorin auf das gleiche CV-Projekt bezieht wie SPRAUL (vgl. PIETSCH 2011: 23 ff). Auch in dieser Quelle gibt es eine Diskrepanz zwischen der Ergebnisinterpretation der Autorin und den von mir herausgearbeiteten Wirkungen, die in der Tabelle zu finden sind. So hebt sie im Anschluss an die Ergebnisdarstellung die Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz der Mitarbeiter in Form der Erweiterung verschiedener Kompetenzen sowie die Bedeutung dieser CV-Maßnahme für die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern hervor (vgl. PIETSCH 2011: 38 ff). Die Diskrepanz ist ersichtlich, so dass diese Studie ein weiterer Beleg für die Relevanz einer vollständigen Prüfung der jeweiligen Quelle ist. Die Deklaration der Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz kritisiere ich

vor allem vor dem Hintergrund meiner Ausführungen zum Kompetenzbegriff und dort im Besonderen unter Rückgriff auf die Definition von Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen sowie unter Bezugnahme auf den Bedarf einer relativen Durchführungsdauer für das Erfahrungslernen (vgl. zum Kompetenzbegriff Kap. 3.5.: 149 ff). Meine Kritik wird dadurch gefestigt, dass die Ergebnisse von PIETSCH auf einer Fragebogenbefragung der Teilnehmer zu einem Zeitpunkt t=0 beruhen und somit auf den Selbstauskünften der Teilnehmer, die nur zu einem Zeitpunkt erfasst werden, wenn auch in der Retrospektive (vgl. für Hinweise zur Problematik der Kompetenzmessung ebd.: 153 f). Dieser letzte Hinweis ist jedoch nicht nur für meine Kritik an der Deklaration einer Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz relevant, sondern auch für die Interpretation der ausgewiesenen Ergebnisse dieser Studie.

Im Folgenden stelle ich die Studien der Kategorie 1.\_B. vor, also die Studien aus dem deutschsprachigen Raum abgesehen von Deutschland.

### Kategorie 1.\_B.

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
SAMUEL et al. 2012: 131 ff	DR (Schweiz)	Krit. 2, 3, 4 e.  N=14, davon 3 Interviews mit Geschäftsführern beider Organisationen, zudem Fragebogenbefragung von 8 TLN (U-MA) & 3 NPO-Vertretern	Aktionstag (ein U.)
<p>Beim TLN: Abwechslung vom Arbeitalltag, Gemeinschaftsbezug; Aber Angemessenheit der Aufgabe &amp; Authentizität fehlten; Mangelnde Horizonterweiterung; Sinnhaftigkeit der Einsätze fehlte durch unangemessene Aufgabenplanung; Erfahrung geringer Anerkennung</p> <p>Bei der NPO: Erfahrung von Anerkennung &amp; gegenseitiger Achtung; Zweckerfüllung wurde bemängelt; Kostenreduktion &amp; gesellschaftliche Integration im Rahmen der Einsätze nicht erreicht</p> <p>Ausgleich der Gesellschaft als angestrebter Nutzen für die Gesellschaft fehlte; Wenig zeitliche Nachhaltigkeit aufgrund von Tageseinsätzen</p> <p>Kein Win-Win, sondern eine Kompromissituation: Abwechslung vom Arbeitsalltag für die TLN vs. Effizienz bei der NPO durch andersartigen Einsatz, bspw. in Form des Einsatzes der Fachkompetenz der U-MA</p>			

LORENZ et al. 2011: 195 ff	DR (Schweiz)	Krit. 1, 3, 4 e.  N=32, davon 18 TLN (U-MA) & 14 Nicht-TLN (U-MA bzw. Vergleichs- gruppe)	Aktionstag (ein U.) - am Wochenende
Keine Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit, die MA-Bindung, die Arbeitsfreude in Relation zur Vergleichsgruppe; Das CV wird als genauso angenehm empfunden wie eine Freizeitbeschäftigung am Wochenende; Das CV schränkt den Erholungseffekt am Wochenende nicht ein; Wenig Gefühl der Herausforderung beim CV; Spaß an der CV-Aktivität unabhängig eines gefühlten arbeitsbezogenen Nutzens; TLN haben Interesse an zukünftigen CV-Aktivitäten; Zufriedenheit mit der CV-Aktivität			
BATTISTI 2008: 62 ff, 79 ff, 124 ff  BATTISTI 2005; primär bezogen auf die Mehrung des Sozialkapitals	DR (Öster- reich)	Krit. 1, 3, 4 e.  N= 26, davon 16 TLN (U-MA), 10 NPO-Vertreter	Sozialpraktikum für Führungskräfte
<p>Beim TLN: <i>Zu Beginn emotionale &amp; kognitive Spannungen, da Handlungsunfähigkeit &amp; emotionale Betroffenheit; Im Verlauf Sensibilisierung für soziale Problemstellungen &amp; Bedeutung sozialer Arbeit; Entwicklung der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, d.h. dem Hineinversetzen in andere Personen &amp; Situationen; Abbau von Vorurteilen zur Arbeitsweise im Sozialbereich &amp; zur Bedeutung sozialer Arbeit; Veränderung der Kriterien für Effizienz &amp; Erfolg; Eigenes Kompetenzerleben zum Ende der Aufenthaltsdauer; Kompetenzerleben &amp; Dauer des Aufenthalts wichtig für die Veränderungen; Hinterfragung eigener Werte &amp; Einstellungen sowie des eigenen beruflichen Handelns; Erkenntnis über Komplexität &amp; Dynamik sozialen Geschehens; Persönliche Kontakte zu NPO-Vertretern &amp; den Bedürftigen als zwischenmenschliche Bereicherung empfunden; Veränderte Einstellung sozialer Arbeit gegenüber, die sich auch auf das eigene berufliche Handeln &amp; Entscheiden auswirkt: Weiterführendes Engagement bei 69% der TLN resp. 71% der U. stattgefunden, Verbesserung des Gesprächsführungsverhalten bei 1/3 der TLN in Bezug auf ihre Mitarbeiter (gemäß eigenen Angaben) sowie Vermittlung von eigenen Mitarbeitern an die Sozialeinrichtung bei 3 TLN</i></p> <p>Bei der NPO: <i>Zu Teilen Ambivalenz, da einerseits Enttäuschung über fehlende Bereitschaft der TLN, ausreichend Zeit zu investieren &amp; über fehlende fachliche sowie methodische Voraussetzungen, andererseits Anerkennung &amp; Wertschätzung ihrer Arbeit sowie Gewahrung einer Chance für Austausch &amp; Dialog, die zu wertvollen Rückmeldungen von außen führt; Größter persönlicher Nutzen ist die Wertschätzung ihrer Arbeit; Persönliche Kontakte zu den TLN als bereichernd &amp; wertvoll empfunden; Bei 50% Gegeneinladungen ins U., teilweise dort neues Wissen im fachlichen Bereich generiert; Sensibilisierung der TLN (U-MA) wurde auch von NPO-Vertretern wahrgenommen</i> <i>NPO-Vertreter sehen Nutzen für U. nur in dem Kontakt (siehe TLN); Für die NPO sehen sie die Verbesserung des Images, wenn Vorurteile beim TLN abgebaut wurden (Multiplikatoren)</i></p> <p>Projekt hat starke vernetzende Wirkung; Mehrung des Sozialkapitals bei vielen der TLN, bei den U. &amp; der NPOs durch Kontakte, weiteres Engagement (69-71%) &amp; konkrete gemeinsame Projekte (brückenschlagendes Sozialkapital); Wirkung im Sinne des CC aber nur als gering bis mittelmäßig eingestuft, da Bürgerrolle nicht gegeben (bspw. keine Veränderung struktureller Rahmenbedingungen)</p>			
LORENZ 2010: 158 ff  (siehe auch Kap. 4.3.2.)	DR (Schweiz)	Krit. 4 e.  N=315 potenzi- elle Kunden	100-Stunden-Projekt & Aktionstag (ein U.) im Vergleich, Letzteres allerdings mit weniger TLN (10% der Belegschaft) als beim Aktionstag üblich (kontinuierliche CV-Aktivität vs. Kurzzeitaktivität) <sup>213</sup>
Auf die Reputation hat es keinen Effekt, ob ein 100-Stunden-Projekt oder ein Aktionstag durchgeführt wird, da der Kunde das CV nicht differenziert wahrnimmt			

<sup>213</sup> LORENZ deklariert das kontinuierliche Engagement zwar als Mentoring (vgl. LORENZ 2010: 160), in meiner Systematisierung der CV-Maßnahmen entspricht diese Maßnahme aber aufgrund ihrer Charakteristika eher einem 100-Stunden-Projekt (vgl. Kap. 3.2.: 100 ff).

PRIES 2011: 19 ff, 34 ff	DR (Schweiz)	Krit. 3, 4 e. N=6, davon 2 U-Vertreter, 3 TLN (U-MA), 1 NPO-Vertreter	Aktionstag (ein U.)
Keine Realisierung von Win-Win-Situationen sowohl für die Beziehung U. & involvierte NPOs, also auch für die Beziehung U. & involvierte Mitarbeiter (TLN), stattdessen Kompromiss, da eigene Interessen wenig durchgesetzt & Ziele der Partner nur mit mäßigem Engagement unterstützt wurden; Schwach ausgeprägte Kooperativität Im Detail: Ziele der NPO nur eingeschränkt erfüllt, da wenige Sozialkontakte zustande kamen, sondern Gartenarbeiten; Ziele der U-Vertreter & TLN (U-MA) unpräzise, somit wenig Anziehungskraft der Nutzenaspekte & Erfüllungsgrad nicht messbar; Partizipation des U. & der TLN nicht durch Fokussierung auf eigenen Nutzen erklärbar; NPO-Vertreter hat Vorbehalte gegenüber den Interessen der U., dadurch Kooperativität eingeschränkt; U. zeigt wenig vorökonomisches Eigeninteresse, somit prinzipielles Interesse an Unterstützung der NPO gegeben; Perspektivenübernahme zur NPO sowohl für U. als auch für TLN nur eingeschränkt vollzogen, dadurch Ziel der NPO nicht erreicht			
ACKERMANN/NA-DAI 2002 (zzgl. ACKERMANN et al. 2002)  (siehe auch Kap. 4.3.2.)	DR (Schweiz)	Krit. 1, 2, 3, 4 e. N≥99, darunter 89 TLN (U-MA), mind. 3 U-vertreter, mind. 6 NPO-Vertreter, mind. 1 Vertreter der Caritas	CV-Maßnahmen als Personalentwicklungsinstrumente: Einzel- & Teameinsätze im Sozial- & Naturschutzbereich; Somit im Prinzip Sozialpraktikum, -ausbildung sowie T-E-Projekte, Letzteres vorzugsweise mit einer Dauer von nur einem Tag & somit primär Ausgestaltung in Richtung Teamprojekt (siehe SPRAUL 2010)
Beim TLN der Einzeleinsätze im Sozialbereich: Persönliche Auseinandersetzung mit der ‚anderen Welt‘ Beim TLN der Teameinsätze im Sozialbereich: Teilweise Abschottung nach außen Beim TLN der Teameinsätze Natur- & Sozialbereich: <i>Keine beruflich qualifizierende Wirkung; Keine Verbesserung der Zusammenarbeit; Keine Veränderung im Team; Weniger als jeder Zweite sagt, dass der Einsatz zu einem besseren Kennenlernen im Team geführt hat &amp; dass das U. einen Imagegewinn verzeichnen würde</i>			

Tabelle 2: Empirische Studien der Kategorie 1.\_B. – CV-Maßnahmen (eigene Darstellung)

Die meisten hier aufgeführten Studien aus der Schweiz zeichnet eine eher ernüchternde Ergebnisdarstellung der jeweils untersuchten CV-Maßnahmen aus. Dies stellt einen ersten grundlegenden Unterschied zu den vorab präsentierten Untersuchungen aus Deutschland dar.

Zu den Studien von SAMUEL et al. und von PRIES ist an dieser Stelle nur anzumerken, dass die dort deklarierte Win-Win-Logik nicht deckungsgleich mit der der vorliegenden Arbeit ist (siehe hierzu später Kap. 7.1.; zur Win-Win-Logik des CV vgl. Kap. 3.4.: 135 f, 138 f sowie Abb. 17: 137).

Die Untersuchung von LORENZ et al. ist in der Reihenfolge der hier vorgestellten empirischen Studien die erste, bei der auch die Befragung einer Vergleichsgruppe in

das Forschungsdesign involviert ist (vgl. LORENZ et al. 2011: 195). Die Arbeit mit Vergleichsgruppen erfüllt für mich das Gütekriterium drei, da die Wirkungen auf Basis der Aussagen von zwei Personengruppen, in diesem Fall auf Basis der Aussagen der Teilnehmer und der Aussagen der Vergleichsgruppe, also der ‚Nicht-Teilnehmer‘, untersucht werden (vgl. Kap. 4.1.3.: 183 f). Die hier beschriebene CV-Maßnahme fand explizit an einem Wochenende statt (vgl. LORENZ et al. 2011: 195).

Bei der Vorstellung der Untersuchung von BATTISTI sind zwei Quellen aufgeführt, denn zum einen sind ihre Untersuchungsergebnisse zu Teilen in einem Artikel veröffentlicht (vgl. BATTISTI 2005), zum anderen, und dort ausführlicher, in ihrer Dissertation (vgl. BATTISTI 2008). Die Bezugnahme auf das CC am Ende der Zeile zu den erfassten Wirkungen resultiert aus der Tatsache, dass sie das Sozialpraktikum als eine Maßnahme des CC untersucht.

Die Studie LORENZ 2010 widmet sich eigentlich unterschiedlichen Kommunikationsstrategien, die auf das CV angewendet werden. Dabei wird jedoch u.a. festgestellt, dass es keine Effekte auf die Reputation des Unternehmens hat, ob ein 100-Stunden-Projekt als Beispiel für eine kontinuierliche CV-Maßnahme potenziellen Kunden eines Unternehmens kommuniziert wird oder ob es sich um einen Aktionstag als Beispiel für eine Kurzzeitaktivität handelt (vgl. LORENZ 2010: 164). Da dieses Ergebnis nicht nur für die beiden untersuchten CV-Maßnahmen eine Aussagekraft besitzt, führe ich die Studie erneut in Kapitel 4.3.2. auf. Kriterium vier sehe ich als erfüllt an, da Verhaltensmuster oder Aussagen der Zielgruppe der potenziellen Kunden m.E. valide Auskünfte zur Auswirkung des CV auf die Reputation des Unternehmens geben, wenn unter Reputation das von anderen wahrgenommene Ansehen des Unternehmens verstanden wird (vgl. zur Definition Kap. 3.4.: 143).

Ein Großteil der Ergebnisse aus der Studie von ACKERMANN/NADAI wird in Kapitel 4.3.2. vorgestellt. In der hier vorliegenden Tabelle sind nur wenige Wirkungen aufgeführt, da, wie der Angabe der CV-Maßnahmen zu entnehmen ist, keine Wirkungen einzelnen CV-Aktivitäten zugeordnet werden können. Die vorgestellten Ergebnisse weisen aber auf einen Unterschied zwischen Einzel- und Teameinsätzen hin, die als Personalentwicklungsinstrumente konzipiert sind, so dass es sich anbietet, die ausgewiesene Differenz in den Wirkungen bereits in diesem Kapitel vorzustellen. Im

Forschungsbericht 2002 der Fachhochschule Nordwestschweiz (vgl. ACKERMANN et al. 2002) wird diese Studie in Auszügen ebenfalls vorgestellt. Daher sind in der Tabelle erneut zwei Quellen als Referenz zu finden.

### Kategorie 1.\_C.

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
DE GILDER et al. 2005	E (Niederlande)	Krit. 3, 4 e.  N=274, davon 75 TLN (U-MA), 119 Nicht-TLN (U-MA), 80 U-MA mit ausschließlich freigemeinnützigem Engagement (Vergleichsgruppen)	Freistellung
<p><i>Führt zu Engagement, das ohne die Freistellung nicht stattgefunden hätte (93,4 %); Wahrnehmung des Angebots der Freistellung muss nicht zu Lasten der ‚Nicht-Teilnehmer‘ gehen, da die Einstellung zum Programm bei allen drei Gruppen überdurchschnittlich positiv ist</i></p> <p>Die Angabe zu vermehrten Kontakten mit anderen Freiwilligen sowie die positiven Rückmeldungen von Freunden, Familie &amp; Kollegen sind bei den freigemeinnützig Tätigen &amp; den TLN am CV-Programm höher als bei den Nichtengagierten; Einstellung zur Arbeit bei den TLN besser als bei den beiden anderen Gruppen; Kein Effekt zwischen den drei Gruppen bzgl. der Einstellung zur eigenen Karriere, zur MA-Bindung &amp; dem Grad an Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>Positiver Zusammenhang zwischen der Einstellung zum Programm &amp; der MA-Bindung, der Einstellung zum Programm &amp; der Arbeitseinstellung der MA sowie der Einstellung zum Programm &amp; dem Grad an OCB, dies trifft aber nicht nur auf TLN am CV-Programm zu, da die Einstellung zum Programm das kritische Moment darstellt</p>			

Tabelle 3: Empirische Studien der Kategorie 1.\_C. – CV-Maßnahmen (eigene Darstellung)

In der Studie von DE GILDER et al. wird das Gütekriterium drei erneut in Form des Einbezugs einer Vergleichsgruppe erfüllt. Die Wissenschaftler untersuchen u.a. den Einfluss der Freistellung auf das Organizational Citizenship Behavior (vgl. DE GILDER et al. 2005: 145 f, 148 f). OCB wird definiert als „[...] individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization“ (ORGAN 1988: 4).

## Kategorie 1.\_D.

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
PAJO/LEE 2011	G (Neuseeland)	Krit. 2, 4 e.  N=25 TLN (U-MA)	Pro-bono-Dienstleistung für ½ Tag, primär in kleinen Teams mit vorab bekannten oder unbekanntem Kollegen
Beim TLN: Teilnahme persönlich lohnend; Glaube, dass das U. die Initiative aus philanthropischen Motiven anbietet; MA-Stolz; Sehen die Initiative als sehr bedeutend; Abwechslung vom Arbeitsalltag; Zufriedenheit & Freude durch die Teilnahme & die Arbeit mit anderen; Gefühl von Hilfeleistung			
CALIGIURI et al. 2013: 838 ff	G (USA, aber TLN global)	Krit. 1, 3, 4 e.  N=max. 199, davon 64 NGO-Vertreter, 19 Liniemanager (U.) & max. 116 TLN (U-MA)	Secondment, tendenziell eher in der Karrieremitte (Dauer im Durchschnitt 5,4 Monate; Für alle Interessierte, die ein internes Auswahlprogramm erfolgreich bestehen, folglich nicht nur für Führungskräfte)
Die Bedeutsamkeit/Sinnstiftung der Projekte, das Empfinden einer positiven Arbeitsumgebung in der NPO & die Tatsache, dass die NPO die notwendigen Ressourcen hat, das Projekt nach Beendigung des Secondments weiterzuführen, führen zu vermehrter Arbeitsfreude des U-MA nach seiner Rückkehr; Somit positiver Effekt für das entsendende U. Größerer Mehrwert für die Nachhaltigkeit der Projekte, wenn der U-MA eine Bandbreite an beruflichen Fertigkeiten ins Projekt einbringt, da diese Fertigkeiten besser auf NPO-MA übertragbar sind als zu spezialisierte Fertigkeiten; Wissenstransfer besser möglich Vermehrte Entwicklung von Fähigkeiten beim U-MA, wenn Projekte sinnstiftend/bedeutsam sind, nicht wenn sie mit den beruflichen Fertigkeiten des U-MA in Verbindung stehen (negativer Zusammenhang); Förderlich ist auch die internationale Ausrichtung der Projekte Positiver Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Fertigkeiten beim U-MA & seinem weiterführenden Engagement bei dieser NPO nach seiner Rückkehr			
MACPHAIL/BOWLES 2009	G (Kanada)	Krit. 2, 3, 4 e.  N=6.456, davon 6.333 AN (Freiwillige), davon unbestimmte Anzahl TLN & Nicht-TLN (U-MA) & 123 U-Vertreter	U&A in verschiedenen Ausprägungen, darunter zum größten Teil die Freistellung, die flexible Arbeitszeitgestaltung, die Bereitstellung von U-Ressourcen & die Anerkennung
[Die gemeinnützigen Aktivitäten der AN steigern die Reputation des U.]; U&A bedingt, über unterschiedliche Maßnahmen hinweg, eine größere Anzahl an Stunden gemeinnützigen Engagements & eine höhere Teilnehmerate; Weibliche Freiwillige erhalten im Vergleich zu männlichen Freiwilligen weniger U&A, speziell Freistellungen & flexible Arbeitszeitgestaltung, obwohl diese Zielgruppe die höchsten Steigerungsraten in den Engagementstunden aufweist, wenn eine Unterstützung vom Arbeitgeber erfolgt			
JONES 2010	G (USA)	Krit. 1, 3, 4 e.  N= max. 232, davon 162 AN (U-MA) & max. 70 U-vertreter (Vorgesetzte der AN)	Freistellung
AN, die die Freistellung in einem größeren Maß wertschätzen bzw. eine bessere Einstellung zur Freistellung haben, identifizieren sich stärker mit dem U., primär hervorgerufen durch vermehrten			

Mitarbeiterstolz; AN mit einem größeren Maß an Wertschätzung bzw. mit einer besseren Einstellung zur Freistellung haben eine stärkere Bleibeabsicht im U. & weisen eine höhere OCB-Loyalität <sup>214</sup> auf, bedingt durch ihre erhöhte U-identifikation			
VIAN et al. 2007a (zzgl. VIAN et al. 2007)	G (USA)	Krit. 2, 3, 4 e. N= mind. 208, davon 60 TLN (U-MA), 48 Vorgesetzte der TLN (U-MA), mind. 100 Interviews mit Programm-Managern (U-MA), Direktoren (U-MA), NPO-Vertretern, Leistungsempfängern/Bedürftigen	Secondment (3 - 6 Monate), m.E. primär in der Karrieremitte
<p>Beim TLN: MA-Stolz; Zufriedenheit mit dem Programm; Positiv für berufliche Entwicklung; Loyalität zum Arbeitgeber</p> <p>Bei der NPO: Aufbau eines Netzwerks vor Ort durch die TLN für die NPO; Verbesserung in strategischer Herangehensweise, im Management, in der Arbeitsorganisation &amp; technischen Fertigkeiten durch Weitergabe &amp; Transfer fachlichen Wissens, methodischer Fertigkeiten &amp; weiterer Expertise der TLN; Vermehrter Stolz auf die eigene Arbeit</p> <p>Beim TLN: <i>Glaube, dass die Erfahrung im Umgang mit wenig Ressourcen &amp; mit kultureller Diversität die eigene Flexibilität fördert; Erwartung positiver Auswirkungen für ihre zukünftige Arbeit</i></p> <p>Beim TLN (gemäß Vorgesetztem): Verbessertes Bewusstsein für die Arbeits- &amp; Lebensbedingungen in Entwicklungsländern; Verbesserung beruflicher Fertigkeiten sowie personeller Fähigkeiten; Mehr Energie für die Arbeit im U.; Mehr Sicherheit im Umgang mit Problemen in schwierigen Situationen, was für die Verbesserung des interkulturellen Managements steht</p> <p>Bei der NPO: <i>Dankbarkeit für das Programm; Vertrauen in die eigene Professionalität</i></p> <p>Bei der NPO (gemäß TLN): Verbesserung der Moral</p> <p>Beim U. (gemäß Vorgesetztem &amp; TLN): Verleiht altruistisches Image respektive Imageverbesserung Aber: Programm außerhalb der Beteiligten wenig bekannt; Wenig Kommunikation des Programms nach außen; Vorerst keine Veränderung der Arbeitsaufgaben der TLN nach Rückkehr ins U.</p>			
PETERSON 2004a	G (USA)	Krit. 3, 4 e. N=254 Alumni einer Universität mit Arbeitgebern, die ein CV-Programm anbieten (TLN am CV sowie Nicht-TLN)	Teamprojekt undefiniert, daher Annahme einer Mischung aus T-E-Projekt & Aktionstag (s.o. SPRAUL 2010), sowie U&A in der Ausprägung der Komplementärspende, der Freistellung, der Engagementdatenbank/Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen, der unternehmensinternen sowie öffentliche Kommunikation inklusive Prämierungen, der Berücksichtigung des Engagements in der MA-Bewertung
<p>Teamprojekt, Komplementärspende &amp; Berücksichtigung des Engagements in der MA-Bewertung bedingen jeweils mehr Teilnahmestunden am CV sowie grundsätzlich die Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme am CV im Gegensatz zur Freistellung, zur Engagementdatenbank/Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen &amp; zur Anerkennung durch unternehmensinterne &amp; öffentliche Kommunikation inklusive Prämierungen; Jüngere Teilnehmer (≤ 37 Jahre) üben mehr Teilnahmestunden am CV aus, wenn sie Anerkennung durch die unternehmensinterne &amp; öffentliche Kommunikation inklusive Prämierungen erhalten oder wenn ihr Engagement in der MA-Bewertung berücksichtigt wird; Ältere Teilnehmer (&gt; 37 Jahre) üben mehr Teilnahmestunden am CV bei Teamprojekten aus, bei</p>			

<sup>214</sup>OCB-Loyalität beinhaltet „[...] actions by employees that protect, defend, and promotes their organization’s reputation and interests to outsiders [...]“ (JONES 2010: 861).

Berücksichtigung des Engagements in der MA-Bewertung oder wenn eine Komplementärspende angeboten wird; Teamprojekte erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme am CV bei älteren AN, bei jüngeren AN stattdessen die Anerkennung durch die unternehmensinterne & öffentliche Kommunikation inklusive Prämierungen			
BOOTH et al. 2009	G (Kanada)	Krit. 3, 4 e.  N=3.658 Freiwillige (darunter freigemeinnützig Engagierte & TLN am CV)	U&A in der Ausprägung der Freistellung, der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, der Bereitstellung von U-ressourcen & der Komplementärspende
Die Anzahl der Engagementstunden, die Wahrnehmung der Aneignung von Fähigkeiten, der Anerkennung durch den Arbeitgeber & die Wahrnehmung der Beeinflussung des Erfolges in der Arbeit sind höher/größer bei den TLN am CV als bei den freigemeinnützig Engagierten; Alle Werte höher/größer für diejenigen, die sowohl zeitliche als auch finanzielle & logistische Unterstützung erhalten als für diejenigen, die nur eine der beiden Unterstützungsformen erhalten; Zeitliche Unterstützung bedingt in einem größeren Maße mehr Engagementstunden als die finanzielle & logistische Unterstützung; Insgesamt führen mehr Engagementstunden (unabhängig ob CV oder freigemeinnütziges Engagement) zu einer größeren Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung der Aneignung von Fähigkeiten, diese wiederum führen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit zu der Angabe, sich erfolgreich in der Arbeit zu fühlen sowie zu der Angabe, Anerkennung vom Arbeitgeber zu erfahren Das Limit der Stunden, die die Beziehung zwischen der Anzahl der Engagementstunden & der Wahrnehmung der Aneignung von Fähigkeiten positiv beeinflussen, liegt bei 587 Std./Jahr, d.h. bei 1,4 Std. pro Woche			
PELOZA/HASSAY 2006  (siehe auch in Kap. 4.3.2.)	G (Kanada)	Krit. 3, 4 e.  N=25, davon 13 U-Vertreter & 12 TLN (U-MA)	Gruppen-/Teamaktionen, die arbeitgeberinitiiert sind, folglich Aktionstag (ein U. oder mehrere U.) oder Teamprojekte (siehe SPRAUL 2010) oder T-E-Projekte; Achtung: Studie zum ‚Intra-organizational Volunteerism‘, aber als CV identifiziert
Beim TLN: <i>Neue Kontakte; Erweiterung des Netzwerks; Gefühl der Kameradschaft; Förderung des gesellschaftlichen Aspektes mit Kollegen</i>			
BASIL/RUNTE 2008  (siehe auch in Kap. 4.3.2.)	G (Kanada)	Krit. 4 e.  N=2.125 Personen; Zum CV & zum freigemeinnützigem Engagement befragt	U&A im Vergleich zu allen arbeitgeberinitiierten CV-Maßnahmen
Gemeinnütziges Engagement, das vom AG organisiert wird, wird weniger als eine Freiwilligenaktivität von den Befragten angesehen als gemeinnütziges Engagement, das von den AN organisiert wird			
CHRISTENSEN/Per-ry 2008	G (USA)	Krit. 4 e.  Analyse der Mitgliederdaten einer NPO sowie der Teilnehmerdaten an einem Aktionstag, beides für die Jahre 1999-2002	Aktionstag (mehrere U.)
Vage Aussage, dass durch die CV-Maßnahme ein Anstieg in den Mitgliedschaften sowie ein Anstieg junger Mitglieder für die NPO resultiert hat			

Tabelle 4: Empirische Studien der Kategorie 1.\_D. – CV-Maßnahmen (eigene Darstellung)

Die Studie von CALIGIURI et al. weist diverse Wirkungen des Secondments aus, die unter Restriktionen im Hinblick auf die Charakteristika dieser CV-Maßnahme erfasst werden, ähnlich auch JONES 2010.<sup>215</sup> Die wissenschaftliche Einrichtung, die für die Studie CALIGIURI et al. 2013 verantwortlich ist, hat zwar ihren Sitz in den USA, die Teilnehmer an der Studie sind allerdings von unterschiedlicher Nationalität und arbeiten in unterschiedlichen Ländern (vgl. CALIGIURI et al. 2013: 838 f), wodurch die Zuordnung der Studie zum vierten regionalen Cluster jedoch nicht beeinflusst wird.

In der englischsprachigen Literatur besteht das Problem, dass für einzelne Wirkungen der Begriff ‚skills‘ genutzt wird, für dessen Übersetzung die Begriffe ‚Fähigkeiten‘ und ‚Fertigkeiten‘ synonym verwendet werden (vgl. für die synonyme Verwendung TERRELL/KOPLECK 1987: 147, 153, 398). Dieser Fall tritt erstmalig in der hier vorliegenden Reihenfolge der Studien in CALIGIURI et al. 2013 auf (vgl. für die Abgrenzung beider Konstrukte bzw. die Definitionen Kap. 3.5.: 154). Somit nehme ich in diesen Fällen eine Übersetzung von skills mit Fähigkeiten oder Fertigkeiten gemäß meiner subjektiven Einschätzung vor.<sup>216</sup>

Das Secondment wird abgesehen von CALIGIURI et al. auch von VIAN et al. untersucht. Von dem zuletzt genannten Forscherteam gibt es erneut zwei Quellen, die die gleiche Untersuchung thematisieren. Werden die Wirkungen in der Tabelle bei den Studien von VIAN et al. genauer betrachtet, so zeigt sich hier sehr gut, welche Personengruppe welche Auskünfte gibt. Eine Zuordnung ist somit sehr gut möglich. Das Gütekriterium drei ist bei dieser Untersuchung in beiden Varianten erfüllt, denn die Wirkungen, die das Secondment bei den Teilnehmer hervorruft, werden auch unter Mithilfe der jeweiligen Vorgesetzten festgestellt (vgl. VIAN et al. 2007: 31; VIAN et al. 2007a: 3). Das Forscherteam kann allerdings nur eine geringe Programmkenntnis, also eine geringe Kenntnis dieses spezifischen Secondments, in der Öffentlichkeit ausmachen (vgl. VIAN et al. 2007: 34; VIAN et al. 2007a: 10), was den in der Tabelle ausgewiesenen Aussagen der Vorgesetzten und der Teilnehmer zur

---

<sup>215</sup> In JONES 2010 ist die Restriktion jedoch das Ausmaß der Wertschätzung einer Freistellung bei den Arbeitnehmern.

<sup>216</sup> Auf die Nennung beider Begriffe verzichte ich. Das bedeutet aber auch, dass beim Auftreten des Begriffs der Fähigkeiten oder dem der Fertigkeiten und der gleichzeitigen Gewahrung, dass diese Wirkungen in einer englischsprachigen Studie erfasst wurden, die Definitionen beider Konstrukte implizit vom Leser mitberücksichtigt werden müssen.

Imageverbesserung des Unternehmens durch das Secondment m.E. in gewisser Weise entgegensteht. Denn wie soll eine Imageverbesserung eintreten, zumindest außerhalb der Gruppe der Beteiligten, wenn das Programm kaum bekannt ist? Zudem weisen die Autoren trotz vielfältiger Angaben der Untersuchten zu einer Erweiterung der beruflichen und personellen Fähigkeiten darauf hin, dass die direkten Effekte auf das Unternehmen oder auf die Karriereentwicklung der Teilnehmer, die durch diese Erweiterungen antizipiert werden könnten, zum Zeitpunkt der Untersuchung schwer auszumachen sind (vgl. VIAN et al. 2007: 34). Abschließend ist festzuhalten, dass VIAN et al. explizit ‚perceived effects‘, also ‚wahrgenommene Effekte‘, untersuchen (vgl. VIAN et al. 2007a: 4 f) und damit die erfassten Wirkungen in ihrer Aussagekraft m.E. in gewisser Weise abschwächen, da ‚nur‘ die Wahrnehmung erfasst ist. Allerdings werden viele der Wirkungen entweder von mindestens zwei Personengruppen oder vom Vorgesetzten der Teilnehmer in der Retrospektive geäußert, was wiederum zur Aussagekraft der Wirkungen beiträgt.

In MACPHAIL/BOWLES 2009: 412 wird die ‚Anerkennung des Mitarbeiterengagements‘ als eine explizite Variante der CV-Form ‚Unterstützung und Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter‘ aufgeführt, ohne dass spezifiziert wird, was sich dahinter genau verbirgt. Diese Darstellung weicht, genauso wie das Teamprojekt, von meiner Systematisierung der CV-Maßnahmen ab (vgl. Abb. 13, 14 in Kap. 3.2.: 96). In PETERSON 2004a wird diese Anerkennung in Form einer expliziten Berücksichtigung des Engagements des Mitarbeiters in der Bewertung seiner Arbeit respektive in seinem Arbeitzeugnis als Form der Unterstützung und Anerkennung spezifiziert (vgl. PETERSON 2004a: 374). Diese Maßnahme ist hingegen in meiner Systematisierung begründet ausgeschlossen worden (vgl. Kap. 3.2.: 114 f).

Sowohl in PETERSON 2004a also auch in BOOTH et al. 2009 wird erneut mit Vergleichsgruppen gearbeitet, wodurch in beiden Studien das Gütekriterium drei erfüllt ist. In PETERSON 2004a: 374 tritt dabei wieder das Teamprojekt als untersuchte CV-Maßnahme auf.

Die Studie von PELOZA/HASSAY ist ein Beispiel für eine explorative Studie, die sich primär den Motiven für eine Teilnahme sowie der organisationalen Gestaltung des CV widmet. Somit habe ich hier nur sehr wenige Wirkungen identifizieren können.

PELOZA/HASSAY sprechen dabei nicht von dem CV, sondern von dem ‚intra-organizational volunteerism‘, den sie als „company-sanctioned programs on behalf of causes/organizations selected by their employer“ (PELOZA/HASSAY 2006: 360) definieren. Unter intra-organizational volunteerism fasse ich somit alle CV-Maßnahmen zusammen, die arbeitgeberinitiiert sind. In der Tabelle sind bei dieser Studie aber nur die Effekte aufgeführt, die, ähnlich wie bei der Studie von ACKERMANN/NADAI, zumindest als eine Wirkung von Gruppenaktionen von mir identifiziert werden können. Diese Wirkungen sind somit mit Einschränkungen auf den Aktionstag von einem oder von mehreren Unternehmen, auf das Teamentwicklungsprojekt sowie auf das mittlerweile mehrfach genannte Teamprojekt zu beziehen.<sup>217</sup> Die weiteren Wirkungen, die in dieser Studie identifiziert werden konnten, finden sich in Kapitel 4.3.2. Das Gütekriterium vier ist aufgrund der Untersuchung der Teilnehmer erfüllt, da sie den direkten Wirkungsempfänger darstellen, auch wenn eine additive Befragung der Unternehmensverteter stattfindet.

Die Studie von BASIL/RUNTE ist ebenfalls einmal in dieser Tabelle und einmal in Kapitel 4.3.2. aufgeführt. An dieser Stelle ist nur das Ergebnis auszuweisen, dass das arbeitgeberinitiierte Engagement in der Öffentlichkeit weniger als Freiwilligenaktivität angesehen wird als das gemeinnützige Engagement, das vom Arbeitnehmer organisiert wird (vgl. BASIL/RUNTE 2008: 314). Dabei geht es den Autoren primär um die Unterscheidung zwischen einem Engagement, das in der Arbeitszeit stattfindet, also dem CV, und einem freigemeinnützigem Engagement. Dieses Ergebnis hat meiner Meinung nach aber auch eine Aussagekraft für die CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter, da diese Form, gleich der Freiwilligentätigkeit, Aktivitäten ermöglicht, die vom Arbeitnehmer frei organisiert werden, aber eben Unterstützung und Anerkennung des Arbeitgebers erfahren (vgl. Kap. 3.2.: 96 ff). Daher ist diese Wirkung in der Tabelle ausgewiesen. Inwieweit es wiederum in der Öffentlichkeit eine Differenz zwischen der Wahrnehmung der Unterstützung und Anerkennung des Arbeitgebers und der Wahrnehmung des freigemeinnützigen Engagements gibt, ist nicht Teil der Untersuchung von BASIL/RUNTE, auch wenn dies m.E. möglich oder sogar

---

<sup>217</sup> Der Aktionstag ist in dieser Auflistung inbegriffen, da an einem Aktionstag die Arbeit im Regelfall ebenfalls in Teams ausgeführt wird, auch wenn ein Großteil der Belegschaft in die gesamte Aktivität involviert ist (vgl. Kap. 3.2.: 99 f).

wahrscheinlich ist, wie die Ausführungen zum freigemeinnützigem Engagement in der vorliegenden Arbeit zeigen (vgl. Kap. 3.1.: 87; Kap. 0.1.: 8 f).

In der Studie von CHRISTENSEN/PERRY werden Mitgliederdaten einer NPO analysiert (vgl. CHRISTENSEN/PERRY 2008: 232 ff). Daher ist keine Stichprobengröße in der Tabelle angegeben. Die Erkenntnisse aus dieser Studie liefern jedoch einen Mehrwert für das Ziel meiner Arbeit. Daher habe ich diese Studie trotz ihres etwas anderen Charakters mit in den Empiriefundus aufgenommen.

Im Folgenden stelle ich die Studien der Kategorie zwei vor. Dabei handelt es sich um Studien, bei denen keine wissenschaftliche Einrichtung an der Datenerhebung und -auswertung beteiligt war, bei denen sich aber die Instanz hinter der Studie trotzdem nicht regelmäßig über die CV-Beratung finanziert. Dieser Kategorie können nur zwei Studien zugeordnet werden, die einen Wirkungsnachweis für einzelne CV-Maßnahmen liefern, zum einen die Studie von KEPLER et al. aus Deutschland und zum anderen die Studie von KAPSALIS aus Kanada.

**Kategorie 2.\_A.**

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
KEPLER et al. 1999: 27 ff	DL	Krit. 2, 4 e.  N=408 TLN, davon allerdings nur 17,2% Auszubildende in der dualen Ausbildung, der Rest Schüler	Sozialausbildung; Zielgruppe: Auszubildende unterschiedlicher Branchen im Alter von 19-24 Jahren
<p><i>Beim TLN: Neue Erfahrungen in Form der Begegnung mit Menschen in sozialen Einrichtungen sowie in Form des Einblicks in ein soziales Arbeitsfeld; Neues Wissen über die aktuelle Lebenssituation &amp; den Alltag von Menschen in sozialen Einrichtungen; Änderungen in der Haltung: Vermehrtes Nachdenken über die eigene Lebenssituation &amp; die eigenen Werte, über die eigenen Urteile über Menschen in betreuten Lebenssituationen; Interesse an weiterem Kontakt mit der sozialen Einrichtung (66% bei der Gruppe der 19-24 Jährigen), am stärksten bei Projekten mit Asylbewerbern &amp; Obdachlosen</i></p> <p>Projektbewertung am besten im Bereich Asylbewerber &amp; Obdachlose; Projektbewertung am besten bei den 19-24 Jährigen; TLN, bei denen die Teilnahme freiwillig war, bewerten die Projekte besser als TLN, bei denen die Teilnahme verpflichtend bzw. bei denen die Teilnahme in die Ausbildung integriert war; Interesse an weiterem Kontakt bei den TLN größer, bei denen die Teilnahme freiwillig war; Kontakt zur sozialen Einrichtung hat mit der Zeit deutlich nachgelassen, vereinzelt aber weiter vorhanden</p>			

Tabelle 5: Empirische Studien der Kategorie 2.\_A. – CV-Maßnahmen (eigene Darstellung)

Die Studie von KEPPLER et al. legt die Ergebnisse des Modellprojektes *Soziales Lernen* des Diakonischen Werkes Württemberg und des Evangelischen Landesjugendpfarramts Württemberg dar. Die ausgewiesenen Wirkungen sind dabei unter der Einschränkung zu betrachten, dass nur ein Teil der Untersuchten der relevanten Zielgruppe für die Sozialausbildung als CV-Maßnahme entspricht: So sind nur 17,2% der Teilnehmer Auszubildende in der dualen Ausbildung, bei dem Rest handelt es sich um Schüler unterschiedlicher Schulformen ab dem 14. Lebensjahr. Die 17,2% entsprechen 75% der Gruppe der 19-24jährigen Teilnehmer (vgl. KEPPLER et al. 1999: 39). Daher wird diese Zielgruppe bei den erfassten Wirkungen in der Tabelle so oft wie möglich von mir hervorgehoben. Der zweite Teil des Berichtes, der sich den Erfahrungen mit der Organisation von Projekten widmet (vgl. ebd.: 90 ff), ist von mir nach eingehender Prüfung nicht berücksichtigt worden, da zum einen die Wirkungen bereits vorab im Dokument umfangreich dargelegt worden sind und es für mich zum anderen im weiteren Verlauf des Dokumentes nicht möglich gewesen ist, eine Differenzierung der Erkenntnisse mit Blick auf die Ziele, die Wirkungen und die weiterführenden Interpretationen der Autoren vorzunehmen.

**Kategorie 2.\_D.**

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
KAPSALIS 1999: 4, 9, 17 ff	G (Kanada)	Krit. 3, 4 e. N=18.301 Freiwillige mit & ohne U&A; N=26.657 Freiwillige mit & ohne U&A	U&A in den Ausprägungen der Freistellung, der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, der Bereitstellung von U-ressourcen & der Prämierungen in Form des Dankbriefs
Freiwillige mit einem Engagement für eine Organisation & mit U&A leisten durchschnittlich 14 Engagementstunden mehr als Freiwillige ohne U&A; Bei einer Differenzierung nach Art des Engagements haben ausschließlich die Freistellung & die flexible Arbeitszeitgestaltung (also eine zeitliche Unterstützung) eine positive Auswirkung auf die geleisteten Stunden (beide jeweils mit einer Erhöhung von ca. 28 Stunden)			
<i>Freiwillige mit U&amp;A berichten häufiger von wahrgenommenen Nutzen als Freiwillige ohne U&amp;A, darunter am häufigsten von der Erweiterung von zwischenmenschlichen Fähigkeiten, Kommunikationsfähigkeiten, erweitertem Wissen, Managementfähigkeiten &amp; Fähigkeiten im Fundraising; Die berichteten Nutzen mit dem größten Unterschied zu den Angaben der AN ohne U&amp;A sind Fähigkeiten, die direkt im Beruf anwendbar sind, Fähigkeiten im Fundraising, Managementfähigkeiten &amp; die Wahrnehmung von Erfolg auf der Arbeit</i>			

Tabelle 6: Empirische Studien der Kategorie 2.\_D. – CV-Maßnahmen (eigene Darstellung)

KAPSALIS 1999 ist eine Studie der Data Probe Economic Consulting Inc., woraus die Zuordnung zur Kategorie zwei resultiert. Es werden Daten aus zwei unterschiedlichen Stichproben in Kanada ausgewertet (vgl. KAPSALIS 1999: 3 f). Ähnlich wie VIAN et al. spricht auch KAPSALIS von ‚wahrgenommenen Nutzen‘ bzw. von ‚perceived benefits‘, die bei den Befragten gemäß Selbstauskünften mit der Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements in Verbindung gebracht werden (vgl. ebd.: 21 ff).

Der recherchierte Empiriefundus beinhaltet somit keine Studien, die den Kategorien 2.\_B. und 2.\_C. mit Blick auf einen Wirkungsnachweis für einzelne CV-Maßnahmen zugeordnet werden können.

#### **4.3.2. Die Studien mit einem Wirkungsnachweis für Maßnahmenkonstellationen oder für das CV als Gesamtkonstrukt**

Dreiundzwanzig der zweiundneunzig recherchierten Studien weisen Wirkungen entweder zu Konstellationen verschiedener CV-Maßnahmen nach oder diese Studien thematisieren das CV maßnahmenunspezifisch, was im weiteren Verlauf dazu führt, dass diese Wirkungen dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden. In diesen dreiundzwanzig Studien sind ebenfalls die fünf Studien enthalten, auf die ich bereits zu Teilen bei den Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen eingegangen bin (siehe RUDOLPH 2004; LORENZ 2010; ACKERMANN/NADAI 2002; PELOZA/HASSAY 2006; BASIL/RUNTE 2008). Im Folgenden stelle ich die Untersuchungen entsprechend meiner Vorgehensweise in Kapitel 4.3.1. vor, beginnend mit der Kategorie 1.\_A.

## Kategorie 1\_A.

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
BLOHM 2010: 12 ff	DL	Krit. 4 e.  N=42 Manager & N=87, 90, 129 Studierende Alle Stichproben = potenzielle Bewerber	CV-Projekte allgemein
Die Angabe der Möglichkeit zur Teilnahme an CV-Projekten in der Stellenanzeige hat positive Auswirkungen auf die Bewerbungsintention, die Weiterempfehlung des U., die Inkaufnahme längerer Anfahrtswege, die Inkaufnahme von weniger Lohn & weniger Lohnsteigerung; Grund: Annahme beim Bewerber einer positiveren U-kultur, die eine höhere Arbeitgeberattraktivität bedingt; Effekte aber im Detail abhängig vom U-image, wenn Differenzierung vorgenommen wird: Effekte treten nur bei einem positiven oder neutralen U-image auf, nicht bei einem negativen Image			
KRANZ-MATTHES 2013: 114 ff	DL	Krit. 3, 4 e.  N=3 TLN (U-MA) N=5 U-Vertreter	Konstellation verschiedener Maßnahmen ohne Spezifizierung, in Richtung Sozialausbildung, -praktikum, 100-Stunden-Projekt, T-E-Projekt (aber ohne bereits bestehende Arbeitsgruppe oder Formung eines zukünftigen Teams), Teamprojekt als Mischung aus T-E-Projekt & Aktionstag – ein U. (siehe SPRAUL 2010); Maßnahmen teils mit Dauer von 3 oder 4 Monaten in Teilzeit, teils auch nur sehr kurze Dauer von 1 Tag; Teilnehmer: Führungskräfte(-nachwuchs), Trainees oder Auszubildende
Beim TLN (eigene Angabe & U-Vertreter): Anregung zur Reflexion über eingefahrene Denkmuster; Erlebnis der Grenzerfahrung in einer fremden Lebenswelt			
Beim TLN: <i>Zuweisung emotionaler Empfindungen zum Erlebten; Perspektivenwechsel; Anregung zu privatem sozialem Engagement</i> , dabei eine freiwillige Fortführung des sozialen Engagements bei einem MA; <i>Stärkung des Netzwerks unter den TLN; Lerneffekte; Kompetenzentwicklung</i>			
Beim U. (gemäß TLN): Marketingabsicht des U. von einem TLN unterstellt; wenig Bewandnis für das U. von einem anderen TLN unterstellt			
Beim TLN (gemäß U-vertreter): [Aufbau/Ausbau sozialer Kompetenzen; Empathiefähigkeit für Personen in anderen Lebensumständen; Stärkung der Beraterkompetenz, der Projektmanagementkompetenz, der Teamfähigkeit; Kompetenzerweiterung; Nur ein U-Vertreter äußert Transferproblem aufgrund fehlender Lernbegleitung]			
RUDOLPH 2004: 38 f, 51 ff, 79 ff  (siehe auch Kap. 4.3.1.)	DL	Krit. 3 & 4 e.  N= mind. 14, da mind. 14 Fallstudien & mind. 1 Experteninterview je Fallstudie; Befragte insgesamt: U-Vertreter, TLN (U-MA), 1 NPO-Vertreter (TLN)	Maßnahmenkonstellation aus Aktionstag (ein U.), Mentoring, Sozialpraktikum, Personaltausch, Pro-bono-Dienstleistung (Einzelberatung oder Arbeit in Teams), U&A in den Ausprägungen Freistellung & Komplementärspende
Beim U.: [CV ist ein Kostenfaktor, daher wirtschaftliche Prosperität wichtige Bedingung; CV wird nicht zur Umsatzsteigerung oder als Wettbewerbsvorteil in Betracht gezogen; Kein Glaube an eine Beeinflussung der Kaufentscheidung durch das CV]			
Beim TLN (U-MA): Hemmschwelle für ein Engagement wird herabgesetzt, somit Begünstigung			

individueller Bereitschaft der U-MA; MA-Stolz; Loyalitätszuwachs dem U. gegenüber; Weiterführung des Programms wird im Regelfall positiv gesehen; Abbau von Vorurteilen gegenüber sozialen Problemlagen & andersartigen Arbeitsweisen

Bei der NPO: [Realisierung von Aufgaben & Wünschen, für die sonst kein Geld da wäre, somit Erhalt von Leistung & Geld (abgesehen vom Sozialpraktikum & vom Personaltausch)]

Tabelle 7: Empirische Studien der Kategorie 1.\_A. – Maßnahmenkonstellationen / CV als Gesamtkonstrukt (eigene Darstellung)

Bei der Studie von BLOHM gebe ich als Maßnahme nur ‚CV-Projekte‘ an, denn die Befragten in der Studie erhalten lediglich die Information, dass ihnen bei diesem potenziellen zukünftigen Arbeitgeber die Möglichkeit einer Teilnahme an ehrenamtlichen Projekten während der Arbeitszeit eröffnet wird (vgl. BLOHM 2010: 35, 53). Somit ist hier zum einen keine Maßnahmenspezifizierung möglich, zum anderen kann aber auch keine Differenzierung zwischen Einzel- und Teammaßnahmen wie bspw. bei der Studie von ACKERMANN/NADAI vorgenommen werden. Die Assoziation von involvierten Teamaktivitäten sehe ich zwar aufgrund des Projektstatus als tendenziell eher gegeben, trotzdem können Einzelmaßnahmen wie bspw. das Mentoring, das 100-Stunden-Projekt oder die Pro-bono-Dienstleistung nicht ausgeschlossen werden. Da neben der Freistellung auch die anderen Ausprägungen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter im Rahmen eines Projektes vorhanden sein können, beziehe ich die Ergebnisse dieser Studie auf das CV als Gesamtkonstrukt.

Das Gütekriterium drei ist bei dieser Untersuchung nicht erfüllt, da es sich bei den jeweiligen Stichproben ausschließlich um Befragte einer Personengruppe handelt, und zwar um die der potenziellen Bewerber. BLOHM gibt als Restriktion ihrer Forschungsarbeit an, dass intendiertes Verhalten statt tatsächliche Handlungen gemessen wird (vgl. ebd.: 51). Vor dem Hintergrund des defizitären Forschungsfeldes sehe ich diese Einschränkung aber nicht als ein Ausschlusskriterium dieser Studie aus dem relevanten Empiriefundus an, zumal auch andere Autoren, wie bereits vorgestellt, ähnliche Restriktionen ausweisen, bspw. die der Erfassung von ‚perceived benefits‘ bzw. von ‚wahrgenommenen Nutzen‘.

KRANZ-MATTHES betrachtet in ihrer explorativen Studie das CV aus der Perspektive der Erwachsenenbildung. Dies ist wahrscheinlich der Grund, warum sie auch keine CV-Maßnahme spezifiziert, wie es in der CV-Literatur üblich ist. Verschiedene

Maßnahmenbausteine können von mir zwar identifiziert werden, und diese ähneln sehr den Maßnahmen in der Studie von ACKERMANN/NADAI, trotzdem ist es mir nicht möglich, die ausgewiesenen Wirkungen oder zumindest Teile dieser Wirkungen einer spezifischen CV-Maßnahme oder zumindest Gruppenaktionen wie bei der Studie von PELOZA/HASSAY zuzuordnen. Sicher ist zumindest, dass diese Maßnahmen als Personalentwicklungsinstrumente konzipiert sind (vgl. KRANZ-MATTHES 2013: 35 ff, 114 ff). Da die Unternehmensvertreter den Großteil der Stichprobe bilden, sind viele der Wirkungen mit Vorsicht zu interpretieren. Auf die schwierige Differenzierung bei dieser Studie zwischen den Angaben zu den Potenzialen, den Wirkungen und den weiterführenden Interpretationen der Autorin habe ich bereits an anderer Stelle meiner Arbeit hingewiesen (vgl. Kap. 4.3.: 198 f, 201).

Das Gütekriterium drei ist in der Form erfüllt, dass die Aussagen zu den Wirkungen beim Teilnehmer partiell auch von den Unternehmensvertretern bestätigt werden. Werden die erfassten Wirkungen in dieser Studie genauer betrachtet, so fällt auf, dass bei den Auskünften der Unternehmensvertreter zu den Wirkungen beim Teilnehmer im Vergleich zu den Selbstauskünften der Mitarbeiter der Kompetenzbegriff eine zentrale Position einnimmt (vgl. KRANZ-MATTHES 2013: 123 ff). Dies könnte dem Fokus der Studie auf der Erwachsenenbildung geschuldet sein. Zudem sind die pauschal anmutenden Angaben der Kompetenzentwicklung und der Lerneffekte von Seiten der Teilnehmer sowie die pauschale Angabe der Kompetenzerweiterung von Seiten der Unternehmensvertreter mit Blick auf meine Ausführungen zum Kompetenzbegriff kritisch zu hinterfragen (vgl. für den Kompetenzbegriff Kap. 3.5.: 149 ff).<sup>218</sup> Diese Kritik ähnelt in gewisser Weise meinen Äußerungen zu den weiterführenden Interpretationen in den Studien von MUTZ/KORFMACHER und von PIETSCH. Der erste Teil der empirischen Untersuchung von KRANZ-MATTHES ist von mir nicht berücksichtigt worden, da sich die für diesen Teil der Untersuchung herangezogene Stichprobe ausschließlich aus Unternehmensvertretern zusammensetzt und der deklarierte Nutzen definitionsgemäß nur positiver Natur ist (vgl. KRANZ-MATTHES 2013: 110 ff; vgl. für dieses Ausschlusskriterium Kap. 4.2.: 195 f; Kap. 4.3.: 203).

Als letzte Studie der Kategorie 1.\_A. führe ich hier erneut die Studie von RUDOLPH auf. In der Tabelle sind die erfassten Wirkungen zusammengestellt, die keiner der

---

<sup>218</sup> Eine begründete Kritik an derartigen pauschal wirkenden Angaben findet sich ebenfalls in Kapitel 3.5., dort in Bezug auf die antizipierten Nutzen des CV.

durchgeführten CV-Maßnahmen direkt zugeordnet werden können. Die Wirkungen bei der NPO entsprechen in ihrer Markierung den Angaben von Unternehmensvertretern. Dies resultiert aus der Tatsache, dass ich den Ausführungen von RUDOLPH zu ihrer Stichprobe nur die definitive Befragung eines einzigen NPO-Vertreters entnehmen kann (vgl. RUDOLPH 2004: 38 f), der wiederum am Personaltausch teilnimmt und auch nur dort explizit als Befragter angegeben ist (vgl. ebd.: 73 f). Somit ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Angaben zu den Wirkungen bei der NPO von Unternehmensvertretern getätigt werden, da sie in dieser Studie den Großteil der Stichprobe ausmachen (vgl. meine Anmerkungen zu RUDOLPH in Kap. 4.3.1.: 209 f).<sup>219</sup>

### Kategorie 1.\_B.

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
SAMUEL et al. 2013	DR (Schweiz)	Krit. 4 e. N=13 NPO-Vertreter	Mehrere CV-Maßnahmen, primär Aktionstage & Teamprojekte (siehe SPRAUL 2010) im Natur- & Sozialbereich, auch Andeutungen in Richtung Mentoring, Sozialpraktikum & T-E-Projekt, somit CV als Gesamtkonstrukt zu betrachten
Bei der NPO: <i>Sorge, dass die Zusammenarbeit für Public Relations des U. missbraucht wird; Reputationsrisiko; Aktionen von kurzer Dauer statt langfristiges Engagement, dadurch Unsicherheit in der Planung; Wenig Kommunikation über die gegenseitigen Erwartungen, dadurch Missverständnisse; Maßnahmen zumeist mit Eventcharakter, dadurch unvorbereitete TLN ohne intrinsische Motivation (stattdessen Spaß &amp; Zeit mit Kollegen); häufig keine Vorbereitung bei den TLN auf physische Arbeit oder Desinteresse an Interaktion mit den Bedürftigen; Gruppengröße variiert stark &amp; weicht von Abmachung ab; Problem der Kostenabdeckung für Planung &amp; Durchführung der CV-Maßnahmen</i>			
Gesehener Nutzen: <i>Unterstützung für die eigene Arbeit &amp; für die Arbeit der freigemeinnützig Engagierten, diese ist kostenfrei oder verursacht nur geringe Kosten; Größe der Gruppen ermöglicht die Erledigung von Projekten, die sonst nicht durchführbar wären; Spenden, vor allem im Anschluss an den CV-Einsatz oder für andere Projekte</i>			
LORENZ 2010: 158 ff (siehe auch Kap. 4.3.1.)	DR (Schweiz)	Krit. 4 e. N=315 potenzielle Kunden	100-Stunden-Projekt & Aktionstag (ein U.) im Vergleich, Letzteres allerdings mit weniger TLN (10% der Belegschaft) als beim Aktionstag üblich (kontinuierliche CV-Aktivität vs. Kurzzeitaktivität)
Auf die Reputation hat es keinen Effekt, ob ein 100-Stunden-Projekt oder ein Aktionstag durchgeführt wird, da der Kunde das CV nicht differenziert wahrnimmt			
ACKERMANN/NA-DAI 2002 (zzgl. ACKERMANN et al. 2002) (siehe auch Kap. 4.3.1.)	DR (Schweiz)	Krit. 1, 2, 3, 4 e. N≥99, darunter 89 TLN (U-MA), mind. 3 U-vertreter, mind. 6 NPO-Vertreter, mind. 1	CV-Maßnahmen als Personalentwicklungsinstrumente: Einzel- & Teameinsätze im Sozial- & Naturschutzbereich; Somit im Prinzip Sozialpraktikum, -ausbildung sowie T-E-Projekte, Letzteres vorzugsweise mit Dauer von nur einem Tag & somit primär Ausgestaltung in Richtung Teamprojekt (siehe SPRAUL 2010)

<sup>219</sup> Diese Handhabung steht im Einklang mit der Anwendung des Vorsichtsprinzips (vgl. hierzu Kap. 4.3.: 200).

		Vertreter der Caritas	
Bei den Bedürftigen im Sozialbereich (gemäß NPO-Vertreter): Bereicherung, da Abwechslung & ein oft vermisser Kontakt zur Außenwelt			
Bei den TLN: <i>Gefühl des persönlichen Profits, dazu gehören Verständnis für Menschen in anderen sozialen Verhältnissen, sinnvolle Tat, Kennenlernen interessanter Menschen; Glaube, etwas Positives bewirkt zu haben; Großteil hat Interesse an einem erneuten CV-Einsatz; Keine grundlegende Tendenz zu mehr freigemeinnützigem Engagement</i>			
Bei den TLN: Einzelspenden an die Einrichtung oder auch intendierte spätere Besuche; Transfer in den Beruf aufgrund der Unterschiedlichkeit fraglich; Sensibilisierung für soziale Belange Beim TLN (gemäß NPO-Vertreter): Horinzonterweiterung; Nachhaltigkeit der Erfahrungen sehen sie fraglich			
Bei der NPO: <i>Kurzzeiteinsätze kaum Entlastung; Anleitung der Einsatzleistenden als Zusatzaufwand interpretiert; Wenig Erwartung an die Arbeitsleistung der TLN; Feedback der Einsatzleistenden als Bereicherung gesehen; Kein Wissenstransfer; Interesse am Personaltausch</i>			
Gemäß U-Vertretern: [Förderung der Motivation des Personals; Vermittlung bestimmter Werte der Corporate Identity; Imageförderung war nicht von Bedeutung]			

Tabelle 8: Empirische Studien der Kategorie 1.\_B. – Maßnahmenkonstellationen / CV als Gesamtkonstrukt (eigene Darstellung)

Der Eindruck einer eher ernüchternden Ergebnisdarstellung in den Studien aus der Schweiz setzt sich auch in diesem Kapitel fort.

In der Studie von SAMUEL et al. werden dreizehn Manager aus acht verschiedenen NPOs interviewt (vgl. SAMUEL et al. 2013: 5). Da jede NPO unterschiedliche Projekte mit Unternehmen durchführt, habe ich zwar eine Vielzahl an CV-Aktivitäten in der Studie ausfindig machen können, diese werden jedoch wie in KRANZ-MATTHES 2013 nicht grundlegend spezifiziert, was dazu führt, dass das CV hier als Gesamtkonstrukt zu betrachten ist. Denn auch eine Spezifizierung wie die auf Personalentwicklungsmaßnahmen oder auf Gruppen- bzw. Teamaktivitäten ist nicht gegeben.

Die Studie LORENZ 2010 ist in dieser Tabelle erneut aufgeführt, da das CV von den Kunden in dieser Untersuchung nicht differenziert wahrgenommen wird und es somit auf die Reputation des Unternehmens keinen Einfluss hat, ob eine kontinuierliche CV-Aktivität oder ein Kurzzeiteinsatz durchgeführt wird (vgl. LORENZ 2010: 152, 164 f; vgl. zur ersten Erwähnung der Studie Kap. 4.3.1.: 212, 214). Eine Differenzierung der CV-Formen hinsichtlich ihrer zeitlichen Intensität sowie hinsichtlich ihrer Kontinuität kann sehr gut meiner Abbildung in Kapitel 3.2.: 116 entnommen werden.

Die Untersuchung von ACKERMANN/NADAI ist hier ebenfalls zum zweiten Mal aufgeführt, dabei mit wesentlich mehr erfassten Wirkungen. Die Wirkung auf die Bedürftigen als Zielgruppe wird in dieser Studie zum ersten Mal überhaupt im vorliegenden Empiriefundus thematisiert, auch wenn die Wirkung nicht von den Bedürftigen selbst, sondern von den NPO-Vertretern geäußert wird (vgl. ACKERMANN/NADAI 2002: 15 f) und somit dem Gütekriterium vier prinzipiell nicht gerecht wird.<sup>220</sup> Aber auch für diese Studie ist das Kriterium vier von mir als erfüllt angegeben, da vor allem die Teilnehmer an den Maßnahmen sowie die NPO-Vertreter Auskunft darüber geben, welche Wirkungen für sie als direkte Wirkungsempfänger aus dem CV resultieren. Abschließend zu dieser Studie hebe ich die zusammenfassende Darstellung des Projektes im Forschungsbericht von ACKERMANN et al. sowie die im Fazit in ACKERMANN/NADAI 2002 hervor, da diese beiden Darstellungen die kritischen Momente der Erkenntnisse aus dieser Studie m.E. sehr gut auf den Punkt bringen. So weisen ACKERMANN et al. darauf hin, dass Kurzeiteinsätze nur die Teilnehmer und die Bedürftigen bereichern, während für die beiden beteiligten Institutionen, also für das Unternehmen und für die NPO, kein handfester Nutzen nachgewiesen werden konnte. Die Einsätze würden darüber hinaus nicht zu einer längerfristigen Bindung von Unternehmen oder Teilnehmern an die NPO führen, und die Verbesserung sozialer Kompetenzen über diese Einsätze sei unrealistisch (vgl. ACKERMANN et al. 2002: 61). „Es gelingt insbesondere nicht, effiziente Personalentwicklung und Gemeinnützigkeit in Form von Kurzeiteinsätzen zu vereinen“ (ACKERMANN/NADAI 2002: 24).

---

<sup>220</sup> Die Bedürftigen werden zwar erstmals in VIAN et al. 2007a: 4 als geringer Teil der Stichprobe angegeben, dort werden jedoch keine Wirkungen für diese Zielgruppe kommuniziert (vgl. Kap. 4.3.1.: 217).

## Kategorie 1\_C.

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
MUTHURI et al. 2009; MUTHURI et al. 2006	E (UK)	Krit. 3, 4 e. N=48, davon 3 Programmverantwortliche (U-Vertreter), 4 Mittler, 14 NPO-Vertreter, 25 TLN (U-MA), 2 Sonstige	Maßnahmenkonstellationen in 3 verschiedenen U., so dass CV als Gesamtkonstrukt zu betrachten ist
Mehrung des Sozialkapitals durch das CV, sofern gesellschaftliche Beziehungen durch die Wahrnehmung der Gelegenheiten für soziale Transaktionen, durch die Motivation & die Fähigkeit zur Kooperation aller Beteiligten erweitert werden; Einzelne CV-Maßnahmen wirken sich auf die Dimensionen des Sozialkapitals (Netzwerke zivilgesellschaftlichen Engagements, soziales Vertrauen & Norm generalisierter Reziprozität) unterschiedlich aus, abhängig vom zeitlichen Zyklus der Maßnahme (einmalig vs. andauernd), von der Art der Interaktion zwischen den Beteiligten (real vs. virtuell) & der Anzahl an TLN (Einzel- vs. Gruppenmaßnahme); CV-Maßnahmen erleichtern soziale Netzwerke & vertrauensvolle Beziehungen, auch wenn diese je Maßnahme variieren; Abbau von Sozialkapital auch gegeben, wenn das Wohlwollen der AN & die Möglichkeiten zum CV dezimiert werden, bspw. durch Hindernisse in der organisationalen Gestaltung des CV oder durch unvorteilhafte Strategien			
Liu/KO 2011	E (UK)	Krit. 3, 4 e. N=70, davon 37 NPO-Vertreter, 33 U-vertreter	CV als Gesamtkonstrukt
Ressourcen für die NPO: Geld- oder Sachspenden, die durch gemeinnützige Aktivitäten der U-MA generiert werden; Zeit der U-MA, die in Arbeitskraft umgesetzt wird			
MEIJS/ROZA 2010	E (Niederlande)	Krit. 4 e. N=1.257 TLN (U-MA)	Zuerst CCI, dann Fokus auf das CV als Gesamtkonstrukt
Beim TLN: <i>Spaß; Gutes Gefühl anderen zu helfen; Durch Engagement eigene Bedürfnisbefriedigung; Kaum Nutzung des Einsatzes aus beruflichen Gründen oder zur Informationsweitergabe an Geschäftskunden; Es hat Bedeutung für den MA, dass CV vom Arbeitgeber ermöglicht wird; Kaum neue Ideengenerierung für Produkte oder Dienstleistungen für das U.</i>			
Einzel- vs. Gruppenmaßnahme & Eintagesmaßnahme vs. mehrtägige Maßnahme haben eine unterschiedliche Wirkungsintensität: Bei Einzelmaßnahme höhere Zustimmung vor allem für die Verbindung der Aktivität mit den persönlichen Präferenzen, für die Möglichkeit der Kontaktaufnahme mit anderen im U., für die Generierung neuer Ideen für das U., für die Beeinflussung der Loyalität zum Arbeitgeber; Bei Eintagesmaßnahme vor allem höhere Zustimmung für das eigene Interesse an direkten Kollegen & für die Nutzung der Maßnahme aus beruflichen Gründen <sup>221</sup>			
ROZA et al. 2010	E (Niederlande)	Krit. 4 e. N=1.257 TLN (U-MA)	Zuerst CCI, dann Fokus auf das CV als Gesamtkonstrukt
Beim TLN: <i>Positive Effekte auf den Spaßfaktor, auf die Loyalität dem U. gegenüber, die persönliche Entwicklung, die persönliche Zufriedenheit, das Gefühl der persönlichen Erfüllung, die Horizonterweiterung, die interne &amp; externe U-darstellung, die internen Netzwerke &amp; auf das Interesse an den</i>			

<sup>221</sup> Da in dieser Publikationen eine Vielzahl an verwendeten Fragen respektive Items veröffentlicht ist, führe ich in der Tabelle nur die Effekte auf, die besonders hohe Werte oder eine besonders große Differenz in den Werten aufweisen, um die Aussagekraft der Ergebnisse nicht zu verwässern.

*Bedürftigen; Die geringsten positiven Effekte treten dabei in Bezug auf das Interesse an den Bedürftigen & in Bezug auf interne Netzwerke auf, die größten positiven Effekte in Bezug auf den Spaßfaktor & die Loyalität dem U. gegenüber*

Tabelle 9: Empirische Studien der Kategorie 1.\_C. – Maßnahmenkonstellationen / CV als Gesamtkonstrukt (eigene Darstellung)

Zur Untersuchung zum Sozialkapital von MUTHURI et al. gibt es zwei Veröffentlichungen, ähnlich wie von BATTISTI oder von VIAN et al. Da es sich bei den untersuchten CV-Maßnahmen um drei unterschiedliche CV-Programme handelt, die wiederum jeweils unterschiedliche CV-Maßnahmen miteinander vereinen (vgl. MUTHURI et al. 2009: 78 f), ist auch hier das CV als Gesamtkonstrukt zu betrachten.

Die Studie von LIU/KO widmet sich fast ausschließlich den Zielen sowohl der Unternehmen als auch denen der NPOs, so dass nur sehr wenige erfasste Wirkungen hier aufgeführt sind. Diese Studie spezifiziert keine einzelnen CV-Maßnahmen oder Maßnahmenkonstellationen. Sie thematisiert stattdessen den ‚inter- und intraorganizational volunteerism‘ mit Bezug auf PELOZA/HASSAY 2006 (vgl. LIU/KO 2010: 252), also sowohl arbeitnehmergeleitete als auch arbeitgeberinitiierte CV-Maßnahmen, so dass von mir hier erneut nicht anders vorgegangen werden kann als die Wirkungen auf das CV als Gesamtkonstrukt zu beziehen.

Sowohl in MEIJS/ROZA 2010 als auch in ROZA et al. 2010 wird meinen Recherchen zufolge dieselbe Stichprobe verwendet, genauer gesagt eine Stichprobe aus dem *Wellventure Monitor of Fortis Foundation Netherlands*. In beiden Publikationen wird zuerst das CCI thematisiert und erst im Anschluss das CV fokussiert, allerdings ohne Maßnahmenspezifizierung. Beide Studien beruhen ausschließlich auf Fragebogenbefragungen der Teilnehmer im Anschluss an die durchgeführte CV-Maßnahme und geben somit Selbstauskünfte der Zielgruppe preis.

## Kategorie 1\_D.

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
VELEVA et al. 2012	G (USA)	Krit. 3, 4 e.  N=1.427 AN, davon 335 TLN an einem der Programme (U-MA) & 1.092 Nicht-TLN der Programme (Vergleichsgruppe)	Drei Maßnahmenkonstellationen respektive CV-Programme, so dass das CV als Gesamtkonstrukt zu betrachten ist (abgesehen vom Secondment); Achtung: Studie zum CCI, aber mit Spezifizierung auf das EV; nur in einem der drei Programme ist die finanzielle Unterstützung mit enthalten
<p>TLN an mind. einem der CV-Programme glauben mehr an die Werte im Unternehmensleitbild &amp; sind bereit, einen erhöhten Arbeitseinsatz für ihren Arbeitgeber zu leisten im Vergleich zu Nicht-TLN an irgendeinem Programm; MA, denen mind. eines der drei CV-Programme bekannt war (ohne eigene Teilnahme), gaben höhere Werte beim Stolz auf das U. &amp; bei der Weiterempfehlung des U. als guter Arbeitgeber an als diejenigen MA, denen die Programme unbekannt waren; Achtung: Nur geringe (wenn auch signifikante) Unterschiede in den jeweiligen Werten</p>			
GEROY et al. 2000	G (USA)	Krit. 4 e.  N=8 TLN (U-MA)	Mehrere CV-Maßnahmen, aber unspezifisch, so dass das CV als Gesamtkonstrukt zu betrachten ist
<p>Beim TLN: <i>Entwicklung von Fähigkeiten, die für die Arbeit nützlich sind; Besseres Verständnis für die Menschen in der Arbeit; Ideen u.a. für die Arbeit; Möglichkeit, als ein wertvoller Mitarbeiter auf der Arbeit wahrgenommen zu werden; Kontakte &amp; Zugang zu Informationen, die für die Arbeit nützlich sind/sein können; Ablenkung von Problemen der eigentlichen Arbeit; Hilfreich für den Umgang mit Enttäuschungen bei der Arbeit; Unterstützende Wirkung, um Schwierigkeiten in der Arbeit besser zu meistern; Wirkt wie Belohnung respektive Anerkennung; Verhilft nicht zu einer Verbesserung des eigenen Images auf der Arbeit</i></p> <p>Aggregation der Ergebnisse: <i>CV gibt Sinn/Bedeutung zum Leben (u.a. gibt gutes Gefühl, macht stolz, Gefühl etwas zu bewirken); Aufbau/Verbesserung von Fähigkeiten (u.a. persönliche Fähigkeiten, Führungs- &amp; Organisationsfähigkeiten); Kontakte in der Gesellschaft &amp; auf der Arbeit</i></p>			
PETERSON 2004	G (USA)	Krit. 3, 4 e.  N=278 Alumni einer Universität (alles AN = TLN am CV, Nicht-TLN sowie freigemeinnützig Engagierte)	Teamprojekt undefiniert, daher Annahme, dass entweder in Form des T-E-Projektes oder als Mischung aus T-E-Projekt & Aktionstag (s.o. SPRAUL 2010), sowie U&A in der Ausprägung der Komplementärspende, der Prämierungen, der Freistellung, der Engagementdatenbank/Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen und/oder der Berücksichtigung des Engagements in der MA-Bewertung
<p>Beim AN: <i>Verbesserung der Fähigkeiten in Bezug auf Teamarbeit, Projektmanagement, Führung &amp; Kommunikationsfähigkeit durch gemeinnütziges Engagement<sup>222</sup>, unabhängig ob TLN am CV oder freigemeinnützig Engagierte sowie ob das Unternehmen das CV anbietet oder nicht</i></p> <p>Effekt bei Teamarbeit &amp; Projektmanagement nur zwischen der Gruppe freiwillig Engagierter, also TLN am CV &amp; freigemeinnützig Tätigen der U. mit &amp; ohne CV-Angebot &amp; der Gruppe nicht freiwillig Engagierter der U. mit und ohne CV-Angebot gemessen; Effekt bei Kommunikationsfähigkeit &amp; Führungsverhalten nur zwischen den TLN am CV &amp; den nicht freiwillig Engagierten eines U. ohne CV gemessen, nicht zwischen den TLN am CV &amp; freigemeinnützig Engagierten; MA-Bindung bei den TLN am CV &amp; den freigemeinnützig Engagierten der U. mit CV-Angebot stärker als bei den nicht freiwillig Engagierten eines U. ohne CV, somit MA-Bindung nicht durch das CV-Angebot erklärbar; Arbeitszufriedenheit nur bei Frauen &amp; dort nur bei den TLN am CV &amp; freigemeinnützig Engagierten der U. mit &amp; ohne CV-Angebot größer als bei den nicht freiwillig Engagierten eines U. mit &amp; ohne CV-</p>			

<sup>222</sup> Gemeinnütziges Engagement bezieht sich hier sowohl auf die Tätigkeiten der Teilnehmer am CV als auch auf die Tätigkeiten der freigemeinnützig Engagierten.

Angebot			
Freiwilligenrate bei U. mit CV-Angebot größer als bei U. ohne CV-Angebot: Ca. 70% der Befragten arbeiten für ein U. mit CV-Angebot, davon nehmen fast 50% am CV teil & 33,3% sind anderweitig freigemeinnützig engagiert; Bei U. ohne CV-Angebot engagieren sich ca. 50% freigemeinnützig			
LEE/HIGGINS 2001	G (Neuseeland)	Krit. 2, 3, 4 e.  N=mind. 65, davon 56 TLN (U-MA), 7 NPO-Vertreter, mind. 1 U-Vertreter, 1 Mittler	3 CV-Programme, bestehend aus Aktionstag (ein U.), Pro-bono-Dienstleistung, U&A in den Ausprägungen der Freistellung, der Komplementärspende & der Prämierungen
<p>Beim TLN: <i>Eine Möglichkeit, Menschen zu helfen; Beitrag zur Gesellschaft; Spaß; Verbesserung des Firmenimages; Einfacher Zugang; Übernahme von Verantwortung; Gutes Gefühl; Gefühl der Zufriedenheit; Steigert Selbstwertgefühl; Kennenlernen von Kollegen; Als ein Team arbeiten; Im Vergleich unterrepräsentiert: Entwicklung von Führungsfähigkeiten, Rollenwechsel &amp; Lernen neuer Fertigkeiten</i></p> <p>Weiter auffällig: Verbesserung des Firmenimage nur ein Punkt unter vielen; Engagement findet häufig in der Freizeit der TLN statt</p> <p>Bei der NPO: <i>Praktische Hilfe, dadurch Möglichkeit der Erreichung ihrer Ziele; Wahrnehmung, dass das CV der NPO hilft, ihre Präsenz in der Öffentlichkeit zu steigern &amp; dadurch mehr Unterstützung von außen zu erhalten</i></p>			
BASIL/RUNTE 2008  (siehe auch Kap. 4.3.1.)	G (Kanada)	Krit. 4 e.  N=2.125 Personen; befragt zum CV & zum freigemeinnützi- gen Engage- ment	CV als Gesamtkonstrukt; Achtung: Studie zum ‚Work-Time Volunteerism‘, aber als das CV iden- tifiziert
Gemeinnütziges Engagement während der Arbeitszeit wird weniger als Freiwilligenaktivität angesehen als gemeinnütziges Engagement, das in der Freizeit stattfindet			
PELOZA/HASSAY 2006  (siehe auch Kap. 4.3.1.)	G (Kanada)	Krit. 3, 4 e.  N=25, davon 13 U-Vertreter & 12 TLN (U-MA)	Alle CV-Maßnahmen, die arbeitgeberinitiiert sind, somit das CV als Gesamtkonstrukt; Achtung: Studie zum ‚Intra-organizational Volunteerism‘, aber als das CV identifiziert
<p>Beim TLN: <i>Einfache &amp; angenehme Teilnahme &amp; Unterstützung der NPO; Häufig der Anstoß zu einem Engagement; Einige TLN würden ihr Engagement verändern, wenn der Arbeitgeber sein Engage- ment verschiebt; Das CV hat bei einigen TLN Vorrang vor dem eigenen freigemeinnützi- gen Engage- ment; Neue Kontakte bzw. Netzwerkerweiterung; Zufriedenheit; Spaß; Hat etwas Gesellschaftliches; Gesteigerte Glaubwürdigkeit der NPO für den TLN durch die Unterstützung des U.</i></p> <p>Beim TLN (zudem gemäß U-Vertreter): Identifikation mit der aktiven Hilfe respektive mit der NPO; MA-Stolz; Sehen sich als Botschafter des U.</p>			
HOUGHTON et al. 2009	G (USA)	Krit. 3, 4 e.  N= 164 MBA- Studierende (AN), davon 98 TLN (U-MA) & 66 Nicht-TLN (Vergleichsgrup- pe); zzgl. Post- hoc-Test	CV als Gesamtkonstrukt

Erste Hinweise, dass ein leichter positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Teilnahme am CV (nicht der Teilnahme per se) & den <i>Compliance-Absichten</i> <sup>223</sup> des TLN besteht; Mehr Teilnahmestunden am CV, wenn das CV vom U. erwartet wird, zudem auch, wenn die TLN das CV genießen; Verbindung zwischen dem CV & der Identifikation mit dem U. gemäß Post-hoc-Test			
WOOD 2007: 117 ff	G (Australien)	Krit. 4 e. N=32 TLN (MA ohne Managementaufgaben)	CV als Gesamtkonstrukt; Achtung: Studie zu CC, aber eigentlich nur das CV untersucht
Aus Sicht der TLN: <i>Wenn das CV in der Arbeitszeit stattfinden kann oder durch Freistellung wird dies als Bekenntnis des U. zu gutem CC interpretiert; Hierarchieübergreifende Kontakte, die sonst nicht zustande kommen würden; Empfinden von Leidenschaftlichkeit bzw. eines Gefühls, etwas Gutes zu tun; Hilfeleistung</i> Nicht diskutiert von den TLN: Eigener Nutzen oder Nutzen für das U., somit als nicht wichtig, nicht motivierend oder als nicht angebracht empfunden; Stattdessen breite Diskussion über subjektiv empfundene Auswirkungen auf die Gesellschaft			
KIM et al. 2010	G (Südkorea)	Krit. 4 e. N=109 AN ohne Angabe, ob ausschließlich TLN oder auch Vergleichsgruppe	Studie zur CSR, aber mit ‚CSR-Participation‘ ist ausschließlich das CV gemeint; im Detail: Gruppen- oder Teammaßnahmen sowie die Möglichkeit des Vorschlags von CV-Aktivitäten, also Aktionstag (ein U. oder mehrere U.) oder T-E-Projekt oder Teamprojekt (siehe SPRAUL 2010) sowie U&A in der Ausprägung der Engagementumfragen
Das CV in Form der Teilnahme und in Form der Einflussnahme auf die Auswahl der CV-Aktivitäten hat einen positiven Einfluss auf die Identifikation mit dem U.; Die Identifikation mit dem U. hat wiederum einen positiven Einfluss auf die MA-Bindung; Das CV in der hier vorgestellten Form hat keinen positiven Einfluss darauf, wie der MA über das externe Image des U. denkt (perceived external prestige)			
JONES et al. 2014	G (USA & Kanada)	Krit. 4 e. N=180 Studierende & N=171 Arbeitssuchende Alle Stichproben = potenzielle Bewerber	Achtung: Studie zur CSP, aber mit ‚CSP-Community‘ ist das CCI in Form des EV & der finanziellen Unterstützung gemeint
Die Attraktivität des U. mit kommuniziertem EV- bzw. CCI-Programm ist bei den Arbeitssuchenden & Studierenden in beiden Untersuchungen jeweils höher als die Attraktivität der U. ohne dieses Programm; Attraktivität in dem Sinne, dass sie sich bei diesem U. eher bewerben würden			
MOZES et al. 2011	G (Israel)	Krit. 3, 4 e. N=224 AN, davon 114 TLN (U-MA) & 110 Nicht-TLN (Vergleichsgruppe)	Achtung: Studie zur CSR, aber mit ‚CSR activity‘ ist das CV gemeint; Mehrere Maßnahmen außerhalb der Arbeitszeit
Vergleich TLN am CV & Nicht-TLN: TLN identifizieren sich mehr mit dem U. & haben eine größere Arbeitsmotivation; Effekte allerdings verhältnismäßig gering in ihrer Differenz; Kein Zusammenhang zwischen der Teilnahme am CV & dem Ausmaß der Arbeitszufriedenheit: Arbeitszufriedenheit war bei TLN & Nicht-TLN hoch; Auch Nicht-TLN sehen das CV als eine löbliche Aktivität			
PLEWA et al. 2015	G (Australien)	Krit. 4 e. N=293 Personen (Verbraucher),	Mehrere CV-Maßnahmen, aber unspezifisch, da u.a. Angabe, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, an einer Vielzahl an CV-Aktivitäten teilzunehmen; Somit CV als Gesamtkonstrukt zu

<sup>223</sup> Unter Compliance wird „sinngemäß *Einhaltung bestimmter Gesetze, Regeln*“ (SPRINGER GABLER VERLAG 2014; Herv. i. O.) verstanden.

		die nicht mit dem CV-Programm des U. vertraut sind	betrachten
Das Wissen über die CV-Aktivitäten des U. hat bei Verbrauchern, die vorher nicht mit dem CV-Programm vertraut gewesen sind, einen direkten positiven Einfluss auf ihre Wahrnehmung des CSR-Images des U. <sup>224</sup> sowie des U-Images (auf das CSR-Image in größerem Maße als auf das U-Image)			

Tabelle 10: Empirische Studien der Kategorie 1.\_D. – Maßnahmenkonstellationen / CV als Gesamtkonstrukt (eigene Darstellung)

In der Studie von VELEVA et al. werden drei verschiedene CV-Programme eines Unternehmens untersucht, so dass auch hier diverse Maßnahmenkonstellationen gegeben sind, bei denen nach eingehender Prüfung nur das Secondment sicher von mir ausgeschlossen werden kann. Die Studie fokussiert, ähnlich wie die von MEIJS/ROZA und von ROZA et al., das CV und nicht das CCI, auch wenn in einem der drei Programme auf das so genannte ‚site sponsorship‘ hingewiesen wird (vgl. VELEVA et al. 2012: 128 f). Auf das CCI wird nur einleitend eingegangen.<sup>225</sup> Abschließend ist anzumerken, dass die beschriebenen Effekte zwar nachgewiesen sind, die Differenz zu der Vergleichsgruppe jedoch jeweils verhältnismäßig gering ausfällt. Sie liegt bei allen Ergebnissen zwischen 5% und 8% (vgl. ebd.: 135 ff).

In GEROY et al. 2000 werden die CV-Maßnahmen erneut nicht spezifiziert. Einzig das Secondment scheint den Befragten mit sehr geringer Wahrscheinlichkeit ermöglicht zu werden, da die aufgeführten Beispiele für mich nicht den Eindruck erwecken, dass die Teilnehmer im Rahmen ihrer Einsätze für ein Minimum von mehreren Monaten in Vollzeit für eine NPO arbeiten bzw. gearbeitet haben (vgl. hierfür GEROY et al. 2000: 281). Auch diese Studie untersucht die ‚perceived benefits‘, also die ‚wahrgenommenen Nutzen‘ der Teilnehmer (vgl. ebd.: 282).

Die Studie PETERSON 2004 widmet sich den Unterschieden zwischen den Teilnehmern am CV, den freigemeinnützig Tätigen und den Personen, die nicht gemeinnützig tätig sind, unabhängig der jeweiligen CV-Aktivität (vgl. PETERSON 2004: 622 f).

<sup>224</sup> „The CSR image of an organisation is an identity-based corporate image that communicates a firm’s commitment to CSR“ (PLEWA et al. 2015: 645).

<sup>225</sup> Ein Ergebnis dieser Studie, das ich in der Tabelle nicht berücksichtigt habe, ist, dass die Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch die Teilnahme an mindestens einem dieser drei Programme häufiger angegeben wird als die Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch die Teilnahme an anderen CV-Programmen dieses Unternehmens (vgl. ebd.: 136). Denn dieses Ergebnis besitzt für meine Untersuchung wenig Aussagekraft.

Daher kann auch nicht sicher gesagt werden, welche der Wirkungen aus dem Teamprojekt und welche aus den Ausprägungen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter resultieren. Die Autorin gibt den m.E. wichtigen Hinweis, dass es ihr auf Basis der Untersuchung nicht möglich gewesen sei festzustellen, ob die von den insgesamt gemeinnützig Engagierten wahrgenommenen Wirkungen Ausdruck ihres Glaubens seien, dass das gemeinnützige Engagement zu einer Verbesserung dieser Fähigkeiten beitrage oder ob sie durch ihr gemeinnütziges Engagement die Möglichkeit hätten festzustellen, dass diese Fertigkeiten wirklich aus dem gemeinnützigem Engagement resultieren würden (vgl. PETERSON 2004: 624). Einen besonderen Mehrwert stiftet diese Studie m.E. darüber hinaus aufgrund der Tatsache, dass die Untersuchung nicht nur die Teilnehmer am CV von den ‚Nicht-Teilnehmern‘ unterscheidet, sondern dass additiv auch eine Differenzierung zwischen den Teilnehmern am CV und den freigemeinnützig Engagierten vorgenommen wird sowie zwischen Unternehmen mit und ohne CV-Angebot. Dies unterstreicht m.E. die Komplexität im Forschungsfeld, die sich auch in den Ergebnissen der Studie sehr gut widerspiegelt.

Bei der Studie von LEE/HIGGINS war es für mich schwierig, wie bereits zu einem früheren Zeitpunkt in dieser Arbeit erwähnt (vgl. Kap. 4.3.: 198 f), die Angaben der verschiedenen Personengruppen zu den Zielen und zu den Potenzialen von denen der Wirkungen zu trennen. Die Angaben des befragten Unternehmensvertreters beziehen sich bspw. ausnahmslos auf die von ihm mit dem CV verfolgten Ziele und die von ihm im CV gesehenen Potenziale (vgl. LEE/HIGGINS 2001: 84 f). Daher ist keine Angabe von dieser Person in der Tabelle zu finden.<sup>226</sup> Auch in dieser Studie untersuchen die Autoren gezielt Wahrnehmungen und somit ‚perceived benefits‘ für die NPO und für die Teilnehmer (vgl. ebd.: 85 ff). Die erfassten Wirkungen beruhen dabei erneut ausschließlich auf Selbstauskünften der jeweiligen Personengruppe. Die Wirkungen können zwar explizit dem Agglomerat aus drei CV-Maßnahmen zugeordnet werden, sofern hier die Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter als eine Einheit betrachtet wird. Da aber nicht

---

<sup>226</sup> Diese Feststellung bekräftigt erneut meine Sichtweise auf die Unternehmensvertreter als Zielgruppe einer Untersuchung zum CV, speziell in Bezug auf die Auskünfte, die diese Personengruppe geben kann (vgl. Kap. 4.1.3.: 186 f; vgl. auch meine Hinweise im Kontext der Studie NIERLING 2006 in Kap. 4.3.1.: 210).

ausfindig gemacht werden kann, wie in PETERSON 2004, welche Wirkung mit welcher Maßnahme in Verbindung steht, und da darüber hinaus diese drei Maßnahmen keine Gemeinsamkeit haben, wie bspw. die der Gruppenaktionen in der Studie PELOZA/HASSAY 2006, würde eine Zuordnung der einzelnen Wirkungen zu jeder dieser Maßnahmen m.E. zu einer Ergebnisverfälschung führen. Daher ist diese Studie für einen Wirkungsnachweis einzelner CV-Maßnahmen nicht geeignet.

BASIL/RUNTE thematisieren in ihrer Studie die Unterscheidung zwischen dem gemeinnützigen Engagement während der Arbeitszeit und dem gemeinnützigen Engagement in der Freizeit (vgl. BASIL/RUNTE 2008: 314). Da das Engagement während der Arbeitszeit definitionsgemäß immer irgendeine CV-Aktivität bedingt (vgl. Kap. 3.1.: 84 f, 88), habe ich diese Studie in den relevanten Empiriefundus mit aufgenommen. Bei dem gemeinnützigen Engagement, das in der Freizeit stattfindet, ist das CV jedoch auch nicht auszuschließen, wenn sich bspw. der Möglichkeiten der Unterstützung und Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter oder auch des Aktionstages in der Freizeit erinnert wird (vgl. Kap. 3.2.: 96 ff; vgl. für den Aktionstag in der Freizeit bspw. LORENZ et al. 2011: 195, 197 f). Diese Konstellation scheint mir zwar von den Autoren nicht intendiert zu sein, trotzdem ist diese Implikation gemäß der vorgestellten CV-Maßnahmen der vorliegenden Arbeit mit zu berücksichtigen.<sup>227</sup>

Die Studie von PELOZA/HASSAY ist bereits kurz in Kapitel 4.3.1. vorgestellt worden. Das Gütekriterium drei ist bei dieser Studie in der Form erfüllt, dass zumindest einige Aussagen der Teilnehmer zu den Wirkungen des CV auch von Seiten der Unternehmensvertreter bestätigt werden.

In der Studie HOUGHTON et al. 2009 haben 60% der Stichprobe angegeben, dass sie an gemeinnützigen Aktivitäten für ihren derzeitigen Arbeitgeber teilgenommen haben (vgl. HOUGHTON et al. 2009: 483). Dies ist die einzige Information, die zur Spezifizierung des CV gegeben ist, so dass ein definitiver Ausschluss einzelner CV-Maßnahmen, selbst der des Secondments, nicht möglich ist. Somit ist das CV hier als Gesamtkonstrukt zu betrachten.

---

<sup>227</sup> Die Erkenntnisse, die sich aus dieser Studie im Hinblick auf das gemeinnützige Engagement ergeben, das von den Arbeitgebern im Vergleich zu den Arbeitnehmern organisiert wird, habe ich bereits in Kapitel 4.3.1.: 218, 221 f vorgestellt.

Eine ähnliche Situation existiert bei der Studie WOOD 2007. Auch hier wird keine Spezifizierung des CV vorgenommen (vgl. WOOD 2007: 116 ff). Der Verweis in der Tabelle auf das CC resultiert aus der Tatsache, dass das betriebliche Freiwilligenengagement in dieser Studie als Indikator für gutes CC gesehen wird und somit vor diesem Hintergrund untersucht wird (vgl. ebd.: 116).

Im Fall der Studie KIM et al. 2010 ist dem besonderen Umstand Rechnung zu tragen, dass die Untersuchung in einem kollektivistisch orientierten Umfeld stattfindet (vgl. KIM et al. 2010: 566). Dies erschwert m.E. zusätzlich die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Deutschland. Erkenntnisse zum CV können in dieser Studie nur aus einem eingeschränkten Teil gewonnen werden, der sich der so genannten ‚CSR-Participation‘ widmet, die wiederum von den Autoren mit dem CV in Verbindung gebracht wird (vgl. ebd.: 559). In Bezug auf diese Partizipation werden den Befragten nur zwei Fragebogenfragen gestellt, zum einen die nach der Möglichkeit der Teilnahme an Team- bzw. Gruppenaktionen und zum anderen die nach der Möglichkeit des Vorschlags von CV-Aktivitäten (vgl. ebd.: 562, 566). Die Möglichkeit des Vorschlags von CV-Aktivitäten ist m.E. als eine Variante der Ausprägung *Engagementumfragen* der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter anzusehen (vgl. Kap. 3.2.: 98).

Meine Begründung, warum die hier erfassten Wirkungen nicht den einzelnen CV-Maßnahmen jeweils zugeordnet werden, entspricht der bei der Studie PETERSON 2004 und der bei der Studie LEE/HIGGINS 2001 einige Seiten zuvor. Die Erfüllung des Gütekriteriums drei habe ich im Einklang mit dem Vorsichtsprinzip negiert, da für mich aus dieser Studie nicht ersichtlich wird, ob es sich bei den Befragten ausschließlich um Teilnehmer am CV handelt oder ob auch eine Vergleichsgruppe in Form der ‚Nicht-Teilnehmer‘ am CV in die Untersuchung involviert ist.

Die Studie von JONES et al. weist Ähnlichkeiten in der Methodik sowie in den Erkenntnissen zur Studie BLOHM 2010: 12 ff auf, die als erste in diesem Kapitel vorgestellt wurde. In JONES et al. 2014 ist das Gütekriterium drei aus den gleichen Gründen wie bei BLOHM 2010 nicht erfüllt. Die vorliegende Studie thematisiert eigentlich die CSP, unter der ‚CSP-Community‘ wird hier allerdings das ‚Community Involvement‘ verstanden, das sich aus Spenden und aus dem EV zusammensetzt (vgl. JONES et al. 2014: 388, 404). Die Erkenntnisse aus dieser Studie sind somit im engeren Sinne

dem CCI zuzuordnen und dementsprechend hier unter dieser Restriktion für das CV zu betrachten.

Auch die Studie MOZES et al. 2011 thematisiert auf den ersten Blick ein anderes Konzept als das CV, in diesem Fall die CSR. Bei genauer Betrachtung verbirgt sich hinter der ‚CSR activity‘ allerdings das CV außerhalb der Arbeitszeit (vgl. MOZES et al. 2011: 315). Diese Restriktion impliziert im Umkehrschluss, dass hier mit großer Wahrscheinlichkeit hauptsächlich einzelne Ausprägungen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter untersucht werden, abgesehen von der Freistellung, sowie möglicherweise noch weitere Maßnahmen wie der Aktionstag oder das mittlerweile häufig erwähnte Teamprojekt.

Bei der Studie von PLEWA et al. ist ausschließlich das Gütekriterium vier erfüllt. Die Verbraucher bzw. unternehmensunverbundenen Personen stellen jedoch m.E. eine Zielgruppe dar, die zur Frage einer Imagebeeinflussung sehr gute Auskünfte geben kann, was die Aussagekraft dieser Studie trotz der ausschließlichen Erfüllung nur eines Gütekriteriums deutlich erhöht. Die erfassten Wirkungen können allerdings nur auf das CV als Gesamtkonstrukt bezogen werden, da zwar einzelne CV-Maßnahmen in der Beschreibung der CV-Aktivitäten für die Verbraucher skizziert werden, bspw. eine eintägige Freistellung und ein dreimonatiges Secondment, jedoch wird zudem der Hinweis gegeben, dass die Mitarbeiter des Unternehmens die Möglichkeit haben, in eine Vielzahl an CV-Aktivitäten involviert zu sein (vgl. PLEWA et al. 2015: 650). Dies ermöglicht keine Identifikation einer Maßnahme oder einer Maßnahmenkonstellation (siehe ähnlich bspw. die Studie BLOHM 2010: 12 ff).

Im Folgenden stelle ich die Studien der Kategorie zwei vor. Dabei handelt es sich um Studien, bei denen keine wissenschaftliche Einrichtung an der Datenerhebung und -auswertung beteiligt war, bei denen sich aber die Instanz hinter der Studie trotzdem nicht regelmäßig über die CV-Beratung finanziert. Dieser Kategorie kann nur eine Studie für einen Wirkungsnachweis für Maßnahmenkonstellationen oder für das CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden. Dabei handelt es sich um die Studie von SCHÄFER, die in Deutschland durchgeführt wurde.

## Kategorie 2.\_A.

Studie	Regionales Cluster	Güte im Studiendesign & Stichprobe	Maßnahme
SCHÄFER 2009: 73 ff, 94 ff, 100 ff	DL	Krit. 3, 4 e.  N=9, davon 4 U-Vertreter, 3 NPO-Vertreter, 2 Vertreter von Freiwilligenagenturen	CV als Gesamtkonstrukt
Kein allgemeiner Konsens über Wert & Nutzen des CV			
Beim U.: Imagegewinn kann nicht sicher bestätigt werden; Fraglich, ob das CV ausschlaggebend für die MA-Bindung ist; Ressourcenfluss zwischen U. & NPO; [Verbesserung des Ansehens des U. auf dem Personalmarkt]			
Bei der NPO: Imagegewinn kann nicht sicher bestätigt werden; Ressourcenfluss zwischen U. & NPO, d.h. Verbesserung der materiellen Lage (für Einrichtung oder für die Bedürftigen), häufig Verbesserung, die mit dem üblichen Etat oder den üblichen Personen nicht möglich wäre; Ressourcenfluss auch nach den Projekten durch vereinzelt weiteres Engagement der U-MA in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen gegeben, auch in Form von Geld- oder Sachspenden			

Tabelle 11: Empirische Studien der Kategorie 2.\_A. – Maßnahmenkonstellationen / CV als Gesamtkonstrukt (eigene Darstellung)

Bei der Studie SCHÄFER 2009 ist es mir nicht ersichtlich, inwieweit ihr Buch eine Untersuchung aufgreift, die als Qualifizierungsarbeit an einer wissenschaftlichen Einrichtung dient.<sup>228</sup> Daher ist diese Studie der Kategorie zwei zugeordnet. SCHÄFER widmet sich dem CV aus organisationssoziologischer Perspektive und untersucht damit primär die Motive der beteiligten Institutionen für die Einführung von CV-Programmen, ihre Erwartungen sowie die organisationale Gestaltung des CV (vgl. SCHÄFER 2009: 73, 81 ff). Eine systematische Trennung mit Blick auf die Wirkungen fehlt. Auf diese Problematik habe ich bereits an anderer Stelle meiner Arbeit hingewiesen (vgl. Kap. 4.3.: 198 f). Somit konnten von mir vorwiegend nur Wirkungen zum Ressourcenfluss als Erkenntnisse herausgearbeitet werden.

SCHÄFER nimmt in ihrer Untersuchung keine Spezifizierung des CV hinsichtlich einzelner Maßnahmen vor, so dass auch für diese Studie das CV als Gesamtkonstrukt zu betrachten ist. Das Gütekriterium vier erachte ich aufgrund des Einbezugs der NPO-Vertreter prinzipiell als erfüllt, auch wenn es m.E. bereichernd gewesen wäre, zumindest für eine Untersuchung der Wirkungen des CV, wenn noch weitere direkte

<sup>228</sup> Allein das Vorhandensein eines Geleitwortes von zwei Wissenschaftlern der Goethe-Universität Frankfurt a.M. sehe ich nicht als einen ausreichenden Beleg dafür an.

Wirkungsempfänger wie bspw. die Teilnehmer am CV oder die Bedürftigen untersucht worden wären.

Der recherchierte Empiriefundus beinhaltet keine Studien, die den Kategorien 2.\_B. bis 2.\_D. mit Blick auf einen Wirkungsnachweis für Maßnahmenkonstellationen oder für das CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden können.

#### **4.3.3. Die ausgeschlossenen Studien**

In diesem Kapitel sind siebenundvierzig der zweiundneunzig Studien zusammengetragen, die zwar von mir recherchiert und ebenfalls durchgearbeitet worden sind, die allerdings aufgrund der Kriterien der dokumentarischen Evaluation für einen Wirkungsnachweis des CV nicht genutzt werden können. Dies lege ich begründet dar, wenn auch nur in komprimierter Form. Empirische Studien zu den Wirkungen des CC, der CSR und der CSP sind dabei bereits vorab ausgeschlossen worden (vgl. Kap. 4.1.1.: 174 f).

Die folgende Aufstellung (siehe Tabelle (Tab.) 12 bis 15: 244 ff) orientiert sich an den vier regionalen Clustern, allerdings ohne dass eine Trennung nach der Maßnahmenspezifikation von mir vorgenommen wird. Jede Studie belegt eine Zeile, in der die Zuordnung zum jeweiligen regionalen Cluster aufgeführt, die untersuchte CV-Maßnahme oder Maßnahmenkonstellation oder das untersuchte Konzept benannt und die Begründung für den Ausschluss geliefert wird. Auf einzelne Studien gehe ich im Anschluss an die jeweilige Tabelle noch einmal ein. Sofern einzelne Maßnahmen oder Maßnahmenkonstellationen ausgewiesen sind, waren diese verhältnismäßig klar aus der Studie für mich ersichtlich. Sofern dies nicht der Fall gewesen ist, verweise ich auf das CV als Gesamtkonstrukt ohne eine weitere Differenzierung.

In den Tabellen sind auch einige Studien zu finden, in denen zwar mit empirischen Daten gearbeitet wird, diese Daten aber nicht im Rahmen der Studie erhoben wurden (siehe die Studien MARGOLISH/WALSH 2003; BRUDNEY/GAZLEY 2006; HAIN 2009). Oder es wurden Daten erhoben, die methodische Vorgehensweise bleibt allerdings unklar (siehe die Studien METZ/THEIS 2009; BARTSCH 2012; QUIRK 1998). Diese Studien sind hier als Ergänzung aufgeführt, da sie für mich Grenzfälle darstellen, während Studien, in denen zweifelsfrei Theorien oder Modelle zum CV untersucht

oder aufgestellt werden und in denen ohne jeglichen Bezug zur Empirie gearbeitet wird, nicht Teil dieser Aufstellung sind.

Bei Betrachtung der Tabellen fallen fünf Studien auf, die das freigemeinnützige Engagement statt das CV thematisieren (siehe die Studien SÖKER/MUTZ 2003; BRAUN 2006; RONDELL 2013; YIM/FOCK 2013; DELOITTE 2006). Die Besonderheit bei diesen Studien in Abgrenzung zu anderen Studien des freigemeinnützigen Engagements liegt darin, dass sie einen expliziten Bezug zum CV, zur CSR und/oder zumindest zum gemeinnützigen Engagement der Arbeitnehmer herstellen und somit erst nach eingehender Prüfung von mir ausgeschlossen worden sind. Bei diesen Studien ist gemäß der Definition nicht das CV gemeint, da keine Information von mir dazu gefunden werden kann, dass das untersuchte Engagement eine Unterstützung des Arbeitgebers erfährt. Es kann von mir somit keine Ausprägung der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter identifiziert werden. Studien, die sich zweifelsfrei dem freigemeinnützigen Engagement widmen, sind nicht Teil dieser Tabellen.

Die Studien, bei denen die beiden Gütekriterien für die Instanz hinter der Studie nicht erfüllt sind und die somit meinen Objektivitätskriterien nicht entsprechen, sind als Beispiele zu verstehen. Denn der Fundus an Studien dieser Art, vor allem global betrachtet, ist wesentlich größer als hier aufgeführt. Eine weitere Recherche dieser Studien stiftet jedoch keinen Mehrwert, da diese mit derselben Begründung von der weiteren Analyse ausgeschlossen werden würden.

Studie	Regionales Cluster	Maßnahme / Konzept	Begründung
LINDEMEIER et al. 2010	DL	CV als Gesamtkonstrukt	Rekrutierungsstrategien für Teilnehmer anhand der innerbetrieblichen Kommunikation
METZ/THEIS 2009	DL	U&A in Kombination mit der Pro-bono-Dienstleistung	Praxisbeispiel, aber ohne Hinweise auf die methodische Vorgehensweise bei der Datenerhebung & -auswertung; Fraglich, ob überhaupt eine empirische Untersuchung stattgefunden hat
SÖKER/MUTZ 2003	DL	Freigemeinnütziges Engagement statt CV	Kein CV, sondern freigemeinnütziges Engagement, auch wenn Bezüge zum Sozialpraktikum hergestellt werden (vgl. SÖKER/MUTZ 2003: 15 ff); Keine Unterstützung des Arbeitgebers zum gemeinnützigem Engagement des Arbeitnehmers erwähnt; Teilweise Vermischung mit Motiven
BRAUN 2006	DL	Freigemeinnütziges Engagement statt CV	Kein CV, sondern freigemeinnütziges Engagement, auch wenn Beitrag im Monitor Engagement Ausgabe 3 im Kapitel zum CV erwähnt wird (vgl. BRAUN 2010: 30); Keine Unterstützung des Arbeitgebers zum gemeinnützigem Engagement des Arbeitnehmers erwähnt
SCHEWE et al. 2010	DL	U&A, Aktionstag, Mentoring, Secondment in der Karrieremitte	Befragung zu den Nutzenpotenzialen, zudem keine klare Unterscheidung zwischen Erkenntnissen aus den geführten Interviews & aus der Literatur, zudem ausschließlich Befragung von U-vertretern
PINTER 2006	DL	Aktionstag (ein U.), Secondment in der Karrieremitte, Mentoring, Sozialpraktikum, U&A (Freistellung & Engagementdatenbank/Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen), T-E-Projekt	Ausschließliche Befragung von U-vertretern & nur positive Äußerungen
BARTSCH 2012	DL	Sozialpraktikum	Objektivitätskriterien nicht erfüllt, zudem nur zwei Praxisbeispiele, die keine methodische Vorgehensweise ausweisen
HAIN 2009	DL	Aktionstag (ein U.), Mentoring, Sozialausbildung, Sozialpraktikum, Secondment in der Karrieremitte & für den Übergang, U&A (Freistellung, Komplementärspende, Engagementdatenbank/Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen)	Keine eigenen empirischen Daten erhoben, sondern Fallanalysen aus der Literatur

Tabelle 12: Ausgeschlossene Studien des ersten regionalen Clusters (eigene Darstellung)

Die Studie von PINTER ist eine Arbeit, die in der CV-Literatur häufig als Referenz im Kontext der Nutzendebatte angegeben wird (vgl. bspw. PIETSCH 2011: 15; POLTERAUER 2010: 209; BACKHAUS-MAUL et al. 2010: 29). Die Tatsache, dass diese Studie den Kriterien meiner Arbeit für einen Wirkungsnachweis nicht gerecht wird, ist eine interessante Erkenntnis, speziell für denjenigen, der sich intensiver mit der CV-Literatur auseinandergesetzt hat.

Studie	Regionales Cluster	Maßnahme / Konzept	Begründung
SAMUEL et al. 2012a	DR (Schweiz)	CV als Gesamtkonstrukt	Nutzenerwartungen der NPOs
LORENZ et al. 2012	DR (Schweiz)	CV als Gesamtkonstrukt	Beweggründe aus Unternehmenssicht, motivierende Erwartungen aus Teilnehmersicht & Motive
GENTILE et al. 2012	DR (Schweiz)	CV als Gesamtkonstrukt	Beweggründe & organisationale Gestaltung des CV
WEHNER/GENTILE 2007	DR (Schweiz)	U&A sowie Laienbehörden-tätigkeit, Letzteres m.E. in Richtung Wi im V.	Beweggründe & Voraussetzungen der Entscheider/Unternehmen
GENTILE 2009: 93 ff	DR (Schweiz)	2 CV-Programme, somit 2 Maßnahmenkonstellationen	Organisationale Gestaltung & antizipierte Nutzen des CV
ETTLIN 2008	DR (Schweiz)	Sozialpraktikum	Objektivitätskriterien nicht erfüllt
ETTLIN 2012	DR (Schweiz)	Sozialpraktikum	Objektivitätskriterien nicht erfüllt

Tabelle 13: Ausgeschlossene Studien des zweiten regionalen Clusters (eigene Darstellung)

Im Rahmen meiner Recherche der empirischen Studien zu den Wirkungen des CV in der Schweiz bin ich u.a. auf einzelne Quellen gestoßen, die eine umfangreiche Unternehmensumfrage bei Schweizer Betrieben zum CC respektive zum Corporate Community Engagement aus dem Jahr 2008 thematisieren (siehe LORENZ et al. 2013; GENTILE 2009: 70 ff; GENTILE/LORENZ 2012). Da sich diese Umfrage jedoch, ähnlich wie die Unternehmensumfragen in Deutschland (vgl. Kap. 3.6.: 156 ff), nicht den Wirkungen des CV widmet, sind diese Studien in Analogie zu den deutschen Quellen in den vorliegenden Tabellen nicht enthalten. Eine ähnliche Umfrage gibt es auch bei den dreißig größten polnischen Unternehmen (siehe ALUCHNA 2015: 128 ff).

Studie	Regionales Cluster	Maßnahme / Konzept	Begründung
VAN DER VOORT et al. 2009	E (Niederlande)	CCI statt CV	CCI statt CV & CV-Aktivitäten nicht extrahierbar; Zudem primär Einstellungen & organisationale Gestaltung untersucht
BUSSELL/FORBES 2008	E (UK)	Verschiedene Maßnahmen in drei Fallstudien, daher CV als Gesamtkonstrukt; Primär im Erziehungsbereich	Ausschließlich Befragung von Verantwortlichen der Universität (hier äquivalent zur Befragung von U-vertretern) & nur positive Äußerungen
HILDING 2012	E/G (Sweden/USA)	Engagementdatenbank/ Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen	Primär Fokus auf den Unterschieden in der Nutzung der Datenbank in Abhängigkeit kultureller Einflüsse; Zudem ausschließlich Befragung von U-vertretern & nur positive Äußerungen
TUFFREY 1995	E (UK)	CV als Gesamtkonstrukt sowie Bezug auf einzelne CV-Maßnahmen	Objektivitätskriterien nicht erfüllt, zudem Vermischung der Ergebnisse aus eigenen empirisch erhobenen Daten & anderen Studien
TUFFREY 1998	E (UK)	Diverse einzelne CV-Maßnahmen	Objektivitätskriterien nicht erfüllt
TUFFREY 2003	E (UK)	CCI, zu Teilen auf das CV als Gesamtkonstrukt beziehbar	Objektivitätskriterien nicht erfüllt
CITY OF LONDON CORPORATION 2010	E (UK)	Diverse einzelne CV-Maßnahmen im Erziehungsbereich	Objektivitätskriterien nicht erfüllt, da die Forschung von <i>Corporate Citizenship</i> durchgeführt wurde, einem Beratungsunternehmen der <i>The Good Relations Group</i>
MCBAIN/MACHIN 2008	E (UK)	Primär U&A, aber andere CV-Maßnahmen nicht auszuschließen, so dass CV als Gesamtkonstrukt zu betrachten ist	Objektivitätskriterien nicht erfüllt, da die Einrichtung hinter der Studie, das <i>Institute for Volunteering Research</i> , keine wissenschaftliche Einrichtung ist, sondern eine Forschungs- & Beratungsagentur mit Spezialisierung auf dem freigeinnützigen Engagement; <sup>229</sup> Zudem ist dieses Institut Teil des NCVO, des <i>National Council for Voluntary Organisations</i> , sowie eine Initiative von <i>Volunteering England</i> ; Volunteering England & NCVO sind wiederum zum 01.01.2013 fusioniert
BREWIS 2004	E (UK)	CV als Gesamtkonstrukt	vgl. MCBAIN/MACHIN 2008
RAMSAY 2012	E (UK)	Teamprojekte (ohne eine Spezifizierung des Autors)	vgl. MCBAIN/MACHIN 2008

Tabelle 14: Ausgeschlossene Studien des dritten regionalen Clusters (eigene Darstellung)

Ähnlich wie PINTER 2006 sind vor allem auch die Studien von TUFFREY eine häufig genutzte Referenzquelle im Kontext der Nutzendebatte (vgl. bspw. LEE/HIGGINS 2001: 82; MUTHURI et al. 2009; PELOZA/HASSAY 2006: 357). Die Tatsache, dass diese

<sup>229</sup> vgl. <http://www.ivr.org.uk>, Zugriff am 14.10.2014.

Studien auf Basis der dokumentarischen Evaluation für einen Wirkungsnachweis ebenfalls ausgeschlossen werden, ist gleichermaßen wie der Ausschluss von PINTER 2006 eine interessante Erkenntnis.

Studie	Regionales Cluster	Maßnahme / Konzept	Begründung
PELOZA et al. 2009	G (Kanada)	Aktionstag (mehrere U.)	Motive & daraus resultierende Gestaltungshinweise
DE OLIVEIRA et al. 2013	G (Brasilien)	CV als Gesamtkonstrukt	Nutzenerwartungen
Chan 2010	G (Hongkong)	CV als Gesamtkonstrukt	CV-unabhängige Einflussfaktoren auf die extrinsische & intrinsische Motivation für das CV
TEAGUE/PETERSON 2011	G (USA)	CV als Gesamtkonstrukt	Motive & daraus resultierende Rekrutierungsstrategien für Teilnehmer
LEE 2011	G (Neuseeland)	U&A	Beweggründe, organisationale Gestaltung & Rekrutierungsstrategien aus Unternehmenssicht
RUNTE/BASIL 2011	G (Kanada)	Primär U&A, aber andere CV-Maßnahmen nicht auszuschließen, so dass das CV als Gesamtkonstrukt zu betrachten ist	Vergleich Motive bzw. motivationale Faktoren für das CV & das freigemeinnützige Engagement
RUNTE et al. 2010	G (Kanada)	CV als Gesamtkonstrukt	Befragung zu Zielen & zur Unterstützung des CV aus Unternehmenssicht
BASIL et al. 2011	G (Kanada)	CV als Gesamtkonstrukt	Befragung zur Existenz & zur strategischen Verankerung des CV aus Unternehmenssicht
TSCHIRHART/ST. CLAIR 2008	G (USA)	2 CV-Programme, die sich primär auf die U&A in verschiedenen Ausprägungen beziehen	Beweggründe & organisationale Gestaltung
BRUDNEY/GAZLEY 2002	G (USA)	Mentoring am Berufsende sowie Mentoring im Ruhestand	Vermischung des CV mit dem freigemeinnützigen Engagement, somit auszuschließen
RONDELL 2013	G (USA)	Freigemeinnütziges Engagement statt CV	Kein CV, sondern freigemeinnütziges Engagement, da keine Unterstützung des Arbeitgebers zum gemeinnützigen Engagement des Arbeitnehmer geleistet wird
YIM/FOCK 2013	G (USA/Hongkong)	Freigemeinnütziges Engagement statt CV	Kein CV, sondern freigemeinnütziges Engagement, auch wenn Bezüge zur CSR hergestellt werden; Keine Unterstützung des Arbeitgebers zum gemeinnützigen Engagement des Arbeitnehmers erwähnt; Zudem Motive untersucht
BASIL et al. 2009	G (Kanada)	U&A (Freistellung, flexible Arbeitszeitgestaltung, Bereitstellung von Unternehmensressourcen, Engagementdatenbank/Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen)	Ausschließlich Befragung von U-vertretern & nur positive Äußerungen, auch Fragen u.a. zu Zielen & Strategie
BARTEL et al. 2001	G (USA)	Ein-Tages-Teamprojekt als Action Learning	Kein CV, sondern Action Learning, titulierte als <i>Community Service Learning</i> ; Untersuchung von MBA-Studierenden im

			ersten Studienjahr, somit gemäß Definition kein CV & auch keine Sozialausbildung
VAN DEN BERG et al. 2003	G (diverse Länder)	CCI, einzelne Auszüge zum CV als Gesamtkonstrukt extrahierbar	Ausschließlich Befragung von U-vertretern & nur positive Äußerungen, zudem Vermischung mit Potenzialen, Zielen & organisationaler Gestaltung
WILD 1993: 34 ff	G (USA)	CV als Gesamtkonstrukt	Ausschließlich Befragung von U-vertretern, zudem Objektivitätskriterien nicht/gering erfüllt <sup>230</sup>
STUBBE et al. 2011	G (Niederlande/Indien)	CCI, einzelne Auszüge zum CV als Gesamtkonstrukt in Form des Clusters <i>Manpower</i> extrahierbar	Studie zu kulturellen Unterschieden in Bezug auf die Wahrnehmung der Bestandteile des CCI & deren Bedeutung, hier am Beispiel Studierender in den Niederlanden & Indien; Keine direkte Wirkungszuweisung zum CV
MARGOLIS/WALSH 2003	G (USA/Global)	CSI statt CV	CSI statt CV & CV-Aktivitäten nicht extrahierbar, zudem ist hier mit der CSI die CSP gemeint; keine Erhebung eigener empirischer Daten, sondern der CSP-/CFP-Link ist in 127 empirischen Studien untersucht worden
DELOITTE 2006, 2007, 2008, 2010, 2011 <sup>231</sup>	G (USA)	Freigemeinnütziges Engagement statt CV, CV als Gesamtkonstrukt, CV als Personalentwicklungsinstrument, U&A	Objektivitätskriterien nicht erfüllt, zudem teilweise im Internet nicht mehr zugänglich <sup>232</sup>
LBG ASSOCIATES 2010	G (USA)	Pro-bono-Dienstleistung	Objektivitätskriterien nicht erfüllt
QUIRK 1998	G (Neuseeland)	Verschiedene CV-Maßnahmen, daher CV als Gesamtkonstrukt	Objektivitätskriterien nicht erfüllt, zudem nur acht Praxisbeispiele, die keine methodische Vorgehensweise ausweisen
BRUDNEY/GAZLEY 2006	G (USA)	CV als Gesamtkonstrukt	Keine eigenen empirischen Daten erhoben, sondern Datenzusammenführung aus anderen Studien

Tabelle 15: Ausgeschlossene Studien des vierten regionalen Clusters (eigene Darstellung)

In BARTEL et al. 2001: 372 setzt sich die Stichprobe aus MBA-Studierenden im ersten Studienjahr zusammen, die als Teil ihrer Ausbildung einen Tageseinsatz im gemeinnützigen Bereich absolvieren. Auch wenn dieser Einsatz dem CV ähnelt, so ist

<sup>230</sup> Die Befragung wurde von *The Conference Board* in Zusammenarbeit mit *The Points of Light Foundation* durchgeführt. Während *The Points of Light Foundation* die Objektivitätskriterien nicht erfüllt, finanziert sich *The Conference Board* nicht regelmäßig über die CV-Beratung und würde somit der Kategorie zwei in Bezug auf die Objektivität gerecht werden. Da die Studie jedoch von beiden Organisationen durchgeführt wurde, kann sie nicht weiter berücksichtigt werden. Dies ist vor dem Hintergrund der herangezogenen Stichprobe jedoch nicht von grundlegender Relevanz.

<sup>231</sup> Die fünf Studien von DELOITTE habe ich in Bezug auf die ausgewiesene Anzahl von siebenundvierzig ausgeschlossenen Studien als eine Studie betrachtet.

<sup>232</sup> DELOITTE LLP. ist eine Unternehmensberatung, die in ihrem Portfolio auch eine Beratung zu Nachhaltigkeits- und CSR-Strategien offeriert.

er gemäß der Definition nicht dem betrieblichen Freiwilligenengagement zuzuordnen (vgl. zur Definition Kap. 3.1.: 88; Abb. 12: 89).

STUBBE et al. stellen fest, dass Studierende in den Niederlanden und Studierende in Indien verschiedene CV-Maßnahmen unterschiedlich priorisieren. Die Ergebnisse sind für mich jedoch nicht in Bezug auf eine Wirkung des CV analysierbar.

#### **4.3.4. Erste Kenntnisse aus der dokumentarischen Evaluation**

Die hervorzuhebenden bisherigen Erkenntnisse aus der dokumentarischen Evaluation sind in der folgenden Abbildung bereits stichpunktartig zusammengetragen. Details sind meinen Ausformulierungen im Anschluss zu entnehmen.

**Erste Erkenntnisse aus der dokumentarischen Evaluation**

1. Nur knapp 50% der empirischen Studien für Wirkungsnachweis nutzbar (45 von 92)
  - Vielfalt im Forschungsfeld
  - Verwobenheit mit angrenzenden und überlappenden Forschungsgebieten
  - ausschließliche Befragung von Unternehmensvertretern
  - Objektivitätskriterien nicht erfüllt
2. Von den 50% nur wiederum 60% der empirischen Studien für Wirkungsnachweis für einzelne CV-Maßnahmen nutzbar (27 von 45)
3. Zwei neue CV-Maßnahmen identifiziert: *Teamprojekt & Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung*
  - Diskrepanz zwischen Fachliteratur & unternehmerischer Praxis
4. Viele erfasste Wirkungen auf Basis von Selbstauskünften
  - individuelle Prüfung ihrer Aussagekraft
5. Meine Annahmen zu den drei am CV primär und direkt Beteiligten grundsätzlich durch empirische Studien bestätigt

Abbildung 25: Erste Erkenntnisse aus der dokumentarischen Evaluation (eigene Darstellung)

Von den zweiundneunzig recherchierten empirischen Studien können für einen Wirkungsnachweis für das CV fünfundvierzig genutzt werden. Diese Quote von knapp unter 50% zeigt zum einen, dass zumindest fast die Hälfte der empirischen Studien

zum CV Wirkungen ausweist und dabei diversen Kriterien in Bezug auf die verantwortliche Instanz sowie in Bezug auf die zu untersuchende Zielgruppe gerecht wird. Zum anderen zeigt der hohe Ausschluss an Studien aber auch die Vielfalt in diesem Forschungsfeld, die Verwobenheit sowohl mit angrenzenden als auch mit überlappenden Forschungsgebieten, das häufige und dabei ausschließliche Heranziehen von Aussagen der Unternehmensvertreter sowie das rege Interesse an der Anfertigung von empirischen Studien zum CV von nicht-wissenschaftlichen Einrichtungen, die sich regelmäßig über die CV-Beratung finanzieren.<sup>233</sup>

Als wissenschaftliche Disziplin ragt besonders die Arbeits- und Organisationspsychologie in diesem Forschungsfeld heraus, wenn sich der Inhalte der verschiedenen Studien und den diesen Studien zugrundeliegenden Forschungsfragen erinnert wird. Studien der Kategorie zwei sind sowohl bei den Einzelmaßnahmen als auch bei den Maßnahmenkonstellationen respektive bei dem CV als Gesamtkonstrukt extrem unterrepräsentiert. Die Tatsache, dass von den drei Studien der Kategorie zwei wiederum zwei aus Deutschland stammen, ist m.E. weniger darauf zurückzuführen, dass sich nichtwissenschaftliche Einrichtungen ohne eine regelmäßige Finanzierung über die CV-Beratung in Deutschland mehr für das CV interessieren als in anderen Ländern, sondern eher darauf, dass von mir für diese Region umfangreicher recherchiert worden ist.

Wird der jeweilige Untersuchungsgegenstand genauer betrachtet, so fällt auf, dass es in 40% der relevanten empirischen Studien nicht möglich ist, Wirkungen einzelnen CV-Maßnahmen zuzuordnen, sondern nur einer Konstellation verschiedener Maßnahmen, wenn nicht sogar nur dem CV als Gesamtkonstrukt.<sup>234</sup> Dies liegt m.E. zum einen am Forschungsdesign der entsprechenden Studien, zum anderen kann es aber auch als ein Zeichen sowohl für die individuelle Ausgestaltung als auch

---

<sup>233</sup> Die Vielfalt im Forschungsfeld drückt sich für mich durch die Tatsache aus, dass in vielen Studien statt der Wirkungen des CV bspw. die Motive, die Erwartungen oder die organisationale Gestaltung untersucht wird. Als ein Beispiel für die Verwobenheit mit angrenzenden Forschungsgebieten sehe ich die Forschung zum freigemeinnützigen Engagement, als eines für die Verwobenheit mit überlappenden Forschungsgebieten die zum CCI. Das rege Interesse der nichtwissenschaftlichen Einrichtungen mit einer regelmäßigen Finanzierung über die CV-Beratung äußert sich in Form der vielen Studien, die den beiden Objektivitätskriterien nicht gerecht werden. Für die Studien mit einer ausschließlichen Untersuchung der Unternehmensvertreter bedarf es m.E. keines weiterführenden Beispiels.

<sup>234</sup> Die Angabe der 60% in Abbildung 25 bezieht sich auf die Einzelmaßnahmen.

teilweise für den Umfang des CV in der unternehmerischen Praxis gedeutet werden (vgl. hierzu auch Kap. 3.2.: 90 f; Kap. 4.1.1.: 175). Zudem hat sich bereits gezeigt, dass die CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter fast ausschließlich als Agglomerat von mindestens zwei Ausprägungen auftritt. Eine Ausnahme stellt nur die Ausprägung der Freistellung und die der Engagementumfragen dar. Daher habe ich diese CV-Form in meiner Analyse wie eine einzelne CV-Maßnahme behandelt und somit in Kapitel 4.3.1. anstelle in Kapitel 4.3.2. thematisiert.<sup>235</sup> Des Weiteren zeigt die Prüfung der empirischen Studien zwei neue CV-Aktivitäten auf, die nicht Bestandteil meiner Systematisierung der CV-Maßnahmen sind: das *Teamprojekt* und die *Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung*. Hier ist somit eine Diskrepanz zwischen der CV-Fachliteratur und der unternehmerischen Praxis ersichtlich. Bei der Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung handelt es sich allerdings um eine Handlung, die ich in einen Zusammenhang mit der CV-Maßnahme der *Wahrnehmung des freiwilligen Engagements durch die Personalverantwortlichen* bringe. Diese zuletzt genannte Anerkennungsform des Unternehmens ist jedoch von mir begründet aus meiner Systematisierung der CV-Maßnahmen ausgeschlossen worden, u.a. da ich ihre Akzeptanz im deutschsprachigen Raum anzweifle (vgl. Kap. 3.2.: 114 f). Beim Teamprojekt ist es problemlos möglich, diese Maßnahme als eine neue respektive als *neunte CV-Form* in die Systematisierung aufzunehmen, allerdings ohne dass eine Aufgliederung in weitere Ausprägungen erfolgt. Inwieweit die Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung ebenfalls, trotz meiner vorangegangenen Zweifel und meiner Kritik, in die Systematisierung aufzunehmen ist, vorzugsweise als eine Ausprägung der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter, wird im folgenden Kapitel geprüft.<sup>236</sup>

---

<sup>235</sup> Eigentlich stellt die CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter eine Maßnahmenkonstellation dar, da sie verschiedene Ausprägungen beinhaltet, die alle per Definition einzelne CV-Maßnahmen sind.

<sup>236</sup> In diesem Kontext ist hinzuzufügen, dass in den empirischen Studien die CV-Maßnahme ‚Engagementdatenbank‘ fast ausschließlich ohne einen Hinweis auf die ‚Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen‘ thematisiert wird. Bei den antizipierten Nutzen wird die Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen bspw. gar nicht erwähnt (vgl. Anhang 6 bis 24: 397 ff). Das Angebot von gemeinnützigen Projekten für Mitarbeiter im Rahmen einer Engagementdatenbank impliziert jedoch m.E. eine Zusammenarbeit des Unternehmens mit externen Partnern, dabei im Besonderen mit Freiwilligenagenturen, damit die Projekte den Mitarbeitern überhaupt angeboten werden können. Aus diesem Grund betrachte ich diese beiden Unterstützungsformen weiterhin als eine Einheit in Form der Ausprägung *Engagementdatenbank/Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen* (vgl. Kap. 3.2.: 97 f; Abb. 13: 96).

Wird nun die Erfüllung der Gütekriterien im Studiendesign genauer betrachtet, so ergibt sich das folgende Bild: Das Gütekriterium vier, also das Kriterium eines Wirkungsnachweises unter Einbezug des direkten Wirkungsempfängers, ist nach Ausschluss der Studien, die ausschließlich die Unternehmensvertreter befragen, in jeder der fünfundvierzig Studien prinzipiell erfüllt. Kleine Abschwächungen in Bezug auf den Erfüllungsgrad sind allerdings in einzelnen Studien gegeben, bspw. wenn die NPO-Vertreter Auskunft zu den Wirkungen bei den Bedürftigen geben (vgl. bspw. ACKERMANN/NADAI 2002: 15 f), die Teilnehmer Auskunft zu den Wirkungen beim Unternehmen (vgl. bspw. VIAN et al. 2007: 34) oder die Unternehmensvertreter Auskunft zu den Wirkungen beim Teilnehmer (vgl. bspw. MUTZ/KORFMACHER 2000: 14), und diese Wirkungen wiederum nicht von den jeweiligen direkten Wirkungsempfängern bestätigt werden. Die eingeschränkte Aussagekraft dieser Wirkungsangaben wird in der weiteren Analyse von mir berücksichtigt und bei Bedarf ausgewiesen.

Die Gütekriterien eins und zwei sind verhältnismäßig selten erfüllt, das Gütekriterium eins nur in sieben Studien und das Gütekriterium zwei nur in acht Studien. Hierbei kommt es zweimal zu Überschneidungen. Die Erfüllung ist hauptsächlich in Studien gegeben, die eine Wirkung für einzelne CV-Maßnahmen nachweisen.

Das Gütekriterium drei ist nach dem Kriterium vier am zweithäufigsten und somit bei einer Vielzahl an Studien erfüllt, allerdings vorzugsweise in der Form, dass unterschiedliche Personengruppen darüber Auskunft geben, welche Wirkungen das CV bei ihnen hervorgerufen hat. Die zweite mögliche Erfüllung des Gütekriteriums drei, also die Konstellation, dass die Wirkung bei einer Personengruppe zusätzlich anhand der Aussagen von einer zweiten Personengruppe untersucht wird, ist demgegenüber verhältnismäßig wenig gegeben oder nachweisbar, was aus der häufigen Markierung der Wirkungen als Selbstauskünfte in den Tabellen hervorgeht. Diese Markierung wird auch für die weitere Analyse von mir beibehalten, zumal ich ein Pendant hierzu bei einzelnen Autoren in der Form festgestellt habe, dass sie explizit von ‚wahrgenommenen Effekten‘ respektive ‚wahrgenommenen Nutzen‘ im Rahmen ihrer

Untersuchung sprechen.<sup>237</sup> Zwar sind die Wirkungen, die nur auf Selbstauskünften und somit auf Wahrnehmungen nur einer Personengruppe beruhen, ebenfalls empirisch belegt, da sie schließlich als eine solche Wirkung von den Befragten angesehen werden. Bei vielen dieser Wirkungen scheint dieser Status für die weitere Analyse unproblematisch zu sein, bspw. wenn die gefühlte Anerkennung durch die Teilnahme beim Mitarbeiter oder die gefühlte Wertschätzung auf Seiten der NPO-Mitarbeiter als Wirkungen angegeben werden (vgl. bspw. NIERLING 2006: 19 ff). Wenn allerdings bspw. der Mitarbeiter äußert, Fertigkeiten durch das CV entwickelt zu haben, die für die Arbeit nützlich sind, wie es als ein Ergebnis der halbstrukturierten Interviews in Form der Einzelbefragung in GEROY et al. 2000: 282 f ausgewiesen ist, so ist dies ein Beleg für die Wahrnehmung der Entwicklung von Fertigkeiten, nicht jedoch für die Entwicklung per se. Inwieweit diese Fertigkeiten wirklich durch das CV entwickelt wurden, ist nicht untersucht und somit nicht auf Basis dieser Quelle empirisch nachgewiesen. Empirisch nachgewiesen ist jedoch die *Wahrnehmung* dieser Entwicklung. Somit sind die erfassten Wirkungen auf Basis von Selbstauskünften während der weiteren Analyse individuell auf ihre Aussagekraft zu prüfen. Ein abschließendes Kommentar hierzu erfolgt in Kapitel 4.5.

Abschließend zu den ersten Erkenntnissen aus der dokumentarischen Evaluation gehe ich auf meine Sichtweise auf die drei am CV primär und direkt Beteiligten ein, also auf meine Sichtweise auf die involvierten Unternehmen, auf die als Teilnehmer involvierten Unternehmensmitarbeiter sowie auf die involvierte NPO. Meine in Kapitel 4.1.3.: 186 ff dargelegten Annahmen sehe ich auf Basis der untersuchten Studien als grundsätzlich empirisch bestätigt an. So äußern sich die am CV teilnehmenden Unternehmensmitarbeiter überwiegend zufrieden mit der jeweiligen Maßnahme und geben demzufolge viele positive Wirkungen an, auch wenn bereits ersichtlich wird, dass manche erhoffte Wirkungen in den Studien nicht eingetreten sind. Diese Tatsache ist jedoch nicht als ein Widerspruch zu den Äußerungen der Teilnehmer zu deuten, denn eine bspw. erhoffte Wirkung auf Seite der Unternehmen muss nicht

---

<sup>237</sup> vgl. Kap. 4.3.1.: 220, 224; Kap. 4.3.2.: 236 f.; Bzw. VIAN et al. 2007a: 4, 10 resp. VIAN et al. 2007: 4 sprechen von wahrgenommenen Effekten, GEROY et al. 2000: 282, KAPSALIS 1999: 21, PETERSON 2004: 617 sowie LEE/HIGGINS 2001: 85 ff von wahrgenommenen Nutzen. In meinen Ausführungen zur Studie von VIAN et al. wird diese grundsätzliche Problematik an konkreten Textpassagen dargestellt (vgl. Kap. 4.3.1.: 219 f).

zwingend mit der Zufriedenheit des Teilnehmers mit der Maßnahme übereinstimmen. Demgegenüber äußern die NPO-Vertreter, wie von mir angenommen, häufig auch Kritik und setzen überzogenen Erwartungen vielfach Grenzen. Sofern Unternehmensvertreter ein Teil der Stichprobe sind, so geben sie vorzugsweise positive Effekte an, die das CV hervorgerufen hat, teilweise sogar in einer Form, die die erfassten Wirkungen bei anderen Befragten übersteigt. Dies ist bspw. meinen Ausführungen zur Nutzung des Kompetenzbegriffs in der Studie von KRANZ-MATTHES zu entnehmen (vgl. Kap. 4.3.2.: 226 f). Sofern in Studien nicht nur teilweise, sondern ausschließlich Unternehmensvertreter befragt werden, bleibt dieser Eindruck erhalten, so dass diese Studien dann ausnahmslos von mir von der weiteren Analyse ausgeschlossen worden sind (siehe die ausgeschlossenen Studien Kap. 4.3.3.: 242 ff).

In einem nächsten Schritt werden nun die in den Kapiteln 4.3.1. und 4.3.2. zusammengetragenen Wirkungen den einzelnen CV-Maßnahmen, den Maßnahmenkonstellationen sowie dem CV als Gesamtkonstrukt systematisch zugeordnet und mit Blick auf ihre Aussagekraft analysiert.

#### **4.4. Die Wirkungen des CV**

Welche Wirkungen des CV sind überhaupt empirisch nachgewiesen und wie aussagekräftig sind sie für das CV in Deutschland? Um diese Frage zu beantworten, stelle ich im Folgenden die Wirkungen, die von mir aus den empirischen Studien herausgearbeitet worden sind, mit Berücksichtigung ihrer Aussagekraft in komprimierter Form dar. Es geht mir somit zum einen darum, eine Übersichtlichkeit über die vielfältigen Wirkungen zu schaffen, was einen Ausschluss von Mehrfachnennungen impliziert. Zum anderen nehme ich eine abschließende Beurteilung der Aussagekraft der Wirkungen vor. Beides erfolgt für die Effekte der einzelnen CV-Maßnahmen in Kapitel 4.4.1. und für die Effekte, die nur Maßnahmenkonstellationen oder dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden können, in Kapitel 4.4.2.<sup>238</sup>

Die Darstellung erfolgt dabei im Fließtext und nicht in Analogie zu den antizipierten Nutzen in Kapitel 3.4. in Tabellenform (vgl. Anhang 2 bis 24: 393 ff). Diese Vorgehensweise ist meiner Meinung nach aufgrund der noch nicht vollständig

---

<sup>238</sup> Weiterführende Details der einzelnen Wirkungen können in den Tabellen der Kapitel 4.3.1. und 4.3.2. nachrecherchiert werden, denn ich weise die jeweiligen Quellen immer aus.

abgeschlossenen Evaluation der Studien, der mitunter angegebenen Restriktionen für ein Eintreten der Wirkungen sowie aufgrund des Beleges von Effekten, die als negativ zu betrachten sind, zwingend notwendig, um der Komplexität des Wirkungsnachweises gerecht zu werden.

Meine Vorstellung der Wirkungen ist dabei in einem ersten Schritt an den regionalen Clustern ausgerichtet, beginnend mit Deutschland. Jede Wirkung, die ausschließlich durch eine Studie eines anderen regionalen Clusters belegt ist, ist unabhängig der Güte der Studie unter dieser grundsätzlichen Restriktion für eine Übertragung der Erkenntnisse auf Deutschland zu betrachten. In einem zweiten Schritt berücksichtige ich vorrangig die Studien, die ich aufgrund der Güte der Studie für am aussagekräftigsten halte. Dies muss nicht zwingend, wie mehrfach bereits aufgezeigt, mit der Anzahl der erfüllten Gütekriterien des Studiendesigns einhergehen. Sofern Wirkungen einer Maßnahme, bspw. für Deutschland, auch in anderen Studien erfasst sind, weise ich hierauf hin und betrachte dabei ebenfalls die Güte und die Regionalität der Studien, da dies Aufschluss über die Reliabilität in meiner theoretischen Übertragung dieses wissenschaftlichen Gütekriteriums gibt (vgl. Kap. 4.2.: 196 f). Mit weiteren Wirkungen, die bspw. nicht in Deutschland erfasst sind, verfare ich gleichermaßen, unabhängig davon, ob es sich dabei um eher positive oder um eher negative Effekte handelt. Durch diese Vorgehensweise wird auf Mehrfachnennungen verzichtet, und die Studie mit der größten Aussagekraft wird vorrangig vor anderen Studien für jede komprimierte Wirkungsaussage berücksichtigt.

Das Vorhandensein mehrfach empirisch belegter Wirkungen bei einer Maßnahme erachte ich als ein Indiz dafür, dass diese Effekte bei der Durchführung der entsprechenden Maßnahme tendenziell häufig vorkommen und somit ihr zukünftiges Auftreten möglich bzw. mit einer größeren Wahrscheinlichkeit versehen ist, als wenn diese Wirkungen bspw. nur in einer oder in keiner Studie belegt sind. Wenn somit ein Effekt sowohl in deutschen Studien als auch in Studien anderer regionaler Cluster erfasst ist, so sehe ich diese Tatsache als eine Bekräftigung des empirischen Beleges an, der in Deutschland generiert wurde, und bringe damit eine größere Aussagekraft dieser Wirkung für das CV in Deutschland in Verbindung. Das Problem der Übertragbarkeit einer Wirkung auf das CV in Deutschland erachte ich allerdings als nicht gelöst, wenn eine Wirkung mehrfach in Studien anderer regionaler Cluster erfasst ist. Dann kann ein zukünftiges Auftreten dieser Wirkung zwar prinzipiell

möglich und auch mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit versehen sein, dies muss aber nicht für Deutschland gelten. Diese Differenzierung ist m.E. von grundlegender Bedeutung.

Unter der Güte der Studie verstehe ich im Folgenden aufgrund der bisher gewonnenen Erkenntnisse nicht nur die Erfüllung der sechs Gütekriterien, also die der beiden Kriterien in Bezug auf die Instanz hinter der Studie und die der vier Kriterien in Bezug auf das Studiendesign, sondern hierunter verstehe ich auch den Umgang mit den Aussagen der Unternehmensvertreter, die nicht von einer anderen Personengruppe bestätigt sind, sowie den Umgang mit den Wirkungen, die auf Selbstauskünften beruhen. Diese beiden zuletzt genannten Kriterien sind zwar implizit im Gütekriterium drei und zu Teilen im Gütekriterium vier des Studiendesigns enthalten, ihnen ist aber ein Bedeutungszuwachs zuzuschreiben.

#### **4.4.1. Die Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen**

Die komprimierte Vorstellung der Wirkungen erfolgt anhand meiner Systematisierung der CV-Maßnahmen. Für jede CV-Form ist ein Unterkapitel vorgesehen. Dieses Kapitel erübrigt sich für die CV-Form Wirtschaft im Vorstand, da diese Aktivität in den Studien des recherchierten Empiriefundus nicht untersucht worden ist. Stattdessen führe ich das Teamprojekt als neue CV-Form ein. In den Unterkapiteln stelle ich dann die Wirkungen jeder Ausprägung der jeweiligen CV-Form vor, sofern dies möglich ist. Bei der hierfür relevanten Prüfung habe ich bereits festgestellt, dass es für die Ausprägungen *Ermunterung zur Arbeit in Vorständen und Gremien* und *Partner im Management* national wie international keine Befunde zu den Wirkungen im vorliegenden Empiriefundus gibt. In Bezug auf die CV-Formen Mentoring und Secondment finden sich in den empirischen Studien keine Hinweise darauf, dass diese Maßnahmen für den Übergang in den Ruhestand oder in eine andere berufliche Tätigkeit respektive für das Berufsende oder für den Berufsanfang konzeptioniert sind. Somit schließe ich in den beiden Studien, die das Secondment untersuchen, auf die Ausprägung *Secondment in der Karrieremitte* und bei einer Studie zum Mentoring auf die Ausprägung *Mentoring in der Berufsmitte*. In der zweiten Studie zum Mentoring, also in RUDOLPH 2004: 52 f, wird diese Maßnahme jedoch so allgemein vorgestellt, dass ich die dort erfassten Wirkungen keiner expliziten Ausprägung zuordnen kann, sondern nur dem Mentoring als gesamte CV-Form. Eine ähnliche

Situation ergibt sich für die Studie von PELOZA/HASSAY und dem Aktionstag. Hier ist ebenfalls keine Differenzierung nach Ausprägungen möglich (vgl. PELOZA/HASSAY 2006: 368 f).

#### 4.4.1.1. Aktionstag

Für den Aktionstag, der von einem *einzelnen Unternehmen* durchgeführt wird (vgl. zu den beiden Ausprägungen Abb. 14: 96), gibt es für Deutschland nur empirische Belege aus der Studie von RUDOLPH, an der ich allerdings bereits Kritik geübt habe (vgl. Kap. 4.3.: 198 f; Kap. 4.3.1.: 209 f; Kap. 4.3.2.: 227 f). Die in dieser Quelle erfassten Wirkungen zum Aktionstag beruhen darüber hinaus ausschließlich auf Aussagen von Unternehmensvertretern. Dadurch ist das Gütekriterium vier hier nicht erfüllt. Werden die weiterführenden Implikationen der Unternehmensvertreter in Bezug auf die Förderung der Corporate Identity und auf die Förderung des Betriebsklimas nicht berücksichtigt, da es hierfür an einem empirischen Nachweis mangelt,<sup>239</sup> so sind in dieser Untersuchung folgende Wirkungen erfasst: Der Aktionstag hat einen positiven Einfluss auf die Integration der beteiligten Mitarbeiter in das Unternehmen, auf die Stärkung des Teamgefühls der Beteiligten, auf die Förderung der unternehmensinternen Kommunikation und auf den Abbau innerer Schranken beim Teilnehmer (vgl. RUDOLPH 2004: 62 f). Eine tendenzielle Bestätigung dieser Wirkungen findet sich in den Studien aus der Schweiz und aus Kanada in Form der Abwechslung vom Arbeitsalltag und in Form des Gemeinschaftsbezugs in SAMUEL et al. 2012: 132 ff, im Gefühl des Spaßes unabhängig eines arbeitsbezogenen Nutzens, dem Interesse an zukünftigen CV-Aktivitäten und der emotionalen Gleichrangigkeit dieser CV-Aktivität mit einer Freizeitbeschäftigung in LORENZ et al. 2011: 197 ff sowie in Form neuer Kontakte respektive der Erweiterung des Netzwerks und des Gefühls der Kameradschaft, allerdings alles mit Bezug auf Gruppen- und Teamaktivitäten allgemein, in PELOZA/HASSAY 2006: 368 ff.<sup>240</sup> Somit können diese vier von

---

<sup>239</sup> Der empirische Nachweis ist für mich nicht zweifelsfrei gegeben, da es sich zum einen um weiterführende Implikationen der Studienergebnisse handelt und zum anderen, da es kein Pendant zu diesen spezifischen Aussagen der Unternehmensvertreter in anderen Studien gibt. Die Überlegung, dass die anderen erfassten Wirkungen einen Einfluss auf das Betriebsklima oder auf die Corporate Identity haben können, ist zwar nicht ausgeschlossen, aber diese beiden angesprochenen Konstrukte sind explizit nicht untersucht worden.

<sup>240</sup> Vor allem die Studien LORENZ et al. 2011 und SAMUEL et al. 2012 erachte ich als sehr aussagekräftig, da in LORENZ et al. 2011: 195 die Untersuchung zu drei Zeitpunkten stattgefunden hat und in SAMUEL et al. 2012: 132 ff mehrere Methoden angewandt wurden. Die Ergebnisse von PELOZA/HASSAY beruhen hingegen auf Selbstauskünften.

Unternehmensseite angegebenen Wirkungen von RUDOLPH m.E. als nachgewiesene Wirkungen für Deutschland grundsätzlich angesehen werden, obwohl die Wortwahl von RUDOLPH nach meinem Verständnis bei Betrachtung der erfassten Wirkungen der anderen Studien zu opulent gewählt ist. Die Bestätigung dieser Wirkungen wird zudem durch die deutsche Studie von KAMLAGE et al. gestützt, die allerdings Effekte auf Basis einer Fragebogenbefragung bei den Teilnehmern ausweist, die im Rahmen von *Freiwilligentagen der Stadt Bremen* stattgefunden hat und somit im Rahmen von Aktionstagen, bei denen *mehrere Unternehmen* involviert gewesen sind. In KAMLAGE et al. 2013: 16 werden ebenfalls die Förderung der Stimmung im Team, eine stärkere Verbundenheit zum Unternehmen und die Wahrnehmung der Aktivität als eine Alternative zum Betriebsausflug ausgewiesen. Sofern diese stärkere Verbundenheit zum Unternehmen oder die Integration der beteiligten Mitarbeiter in das Unternehmen als Mitarbeiterbindung interpretiert werden, so ist hinzuzufügen, dass in der Studie LORENZ et al. 2011: 197 aus der Schweiz keine Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung beim Teilnehmer festgestellt worden ist, die auf die Beteiligung am Aktionstag zurückzuführen ist.

In den Studien aus der Schweiz werden im Allgemeinen viele ernüchternde Wirkungen ausgewiesen. So stellen LORENZ et al. keine Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und auf die Arbeitsfreude beim Teilnehmer fest sowie nur ein geringes Gefühl der Herausforderung (vgl. LORENZ et al. 2011: 197 ff). SAMUEL et al. attestieren eine mangelnde Horizonterweiterung beim Teilnehmer sowie eine fehlende Authentizität und Sinnhaftigkeit der Aufgaben respektive der Einsätze (vgl. SAMUEL et al. 2012: 136). PRIES bemängelt die eingeschränkte Perspektivenübernahme zur NPO sowohl vom Teilnehmer als auch vom Unternehmen (vgl. PRIES 2011: 29, 31 f).

Wirkungen für die NPO werden für diese Ausprägung des Aktionstages ebenfalls nur in Studien aus der Schweiz nachgewiesen. So erfahren die NPO-Vertreter zwar Anerkennung und Achtung von Seiten der Teilnehmer, die Zweckerfüllung, eine Kostenreduktion sowie eine gesellschaftliche Integration werden hier hingegen nicht erreicht (vgl. SAMUEL et al. 2012: 132 ff). PRIES begründet die eingeschränkte Zielerreichung in seiner Studie mit den mangelnden Sozialkontakten, die während des Einsatzes zustandekamen. Auch bestätigt er Vorbehalte der NPO-Vertreter gegenüber den Interessen des Unternehmens, die zu einer eingeschränkten Kooperativität führten.

Sowohl SAMUEL et al. als auch PRIES sprechen von dem Erreichen einer Kompromissituation statt eines Win-Win. Der Win für die Gesellschaft fehle u.a. aufgrund des fehlenden Einbringens der Fachkompetenz der Teilnehmer sowie aufgrund der zeitlichen Kürze (vgl. SAMUEL et al. 2012: 138 ff; PRIES 2011: 34 ff).<sup>241</sup>

Auf die Reputation des Unternehmens hat diese Ausprägung des Aktionstages weder einen positiven noch einen negativen Einfluss, wenn als Maßstab die Kundenwahrnehmung dieser CV-Aktivität im Vergleich zu der eines 100-Stunden-Projektes herangezogen wird. Auch dieser Effekt wird jedoch nur in einer Schweizer Studie nachgewiesen (vgl. LORENZ 2010: 152, 164).

Werden abschließend noch einmal die Wirkungen bei den *städtischen Freiwilligentagen* gemäß der Studie KAMLAGE et al. 2013: 17 ff betrachtet, so hat dieser Tag nur in sehr geringem Umfang langfristige Effekte für die NPO, selbst wenn diese Aktion für rund ein Drittel der Teilnehmer der Erstkontakt mit einem freiwilligem Engagement gewesen ist. Denn weiterführende Kontakte zur NPO, neue Anstöße für privates Engagement oder anschließende Spenden werden nur von einem sehr geringen Anteil der Teilnehmer verwirklicht. Dies könnte m.E. natürlich auch so interpretiert werden, dass selbst 5 oder 6% eine Verbesserung für die NPO darstellen, aber diese Prozentzahl dürfte nicht den Erwartungen entsprechen, die in dieser Hinsicht durch die Nutzendebatte in der Fachliteratur geweckt werden (vgl. Kap. 3.4.: 144 ff; Abb. 19: 146; Anhang 6: 397). Auch positive Effekte auf die Arbeitgeberattraktivität oder auf das Image des Unternehmens werden von den Teilnehmern gemäß KAMLAGE et al. nicht flächendeckend gesehen, auch wenn sich die Teilnehmer verhältnismäßig einig darüber sind, dass eine Imageverbesserung oder die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung die Gründe des Unternehmens für die Partizipation am Freiwilligentag sind. Die eigene Motivation am Arbeitsplatz wird hingegen laut den Aussagen der Teilnehmer durch die Mitarbeit am Freiwilligentag gesteigert sowie ein Bewusstsein für gesellschaftliche Belange und für die Arbeit der NPO geschaffen (vgl. KAMLAGE et al. 2013: 14 ff). Dieses Bewusstsein für gesellschaftliche Belange steht nun wiederum in einem gewissen Maß im Gegensatz zu dem mangelnden

---

<sup>241</sup> Hier ist erneut anzumerken, dass die Win-Win-Logik in SAMUEL et al. 2012 sowie in PRIES 2011 nicht deckungsgleich mit der vorliegenden Arbeit ist (vgl. Kap. 4.3.1.: 213).

Perspektivenwechsel, der in der Schweizer Studie von PRIES zum Aktionstag eines Unternehmens nachgewiesen wird. Auch bei den Aussagen zur Steigerung der Motivation am Arbeitsplatz muss m.E. mitbedacht werden, dass es sich hierbei um eine Fragebogenbefragung der Teilnehmer zu einem Zeitpunkt in der Retrospektive handelt und das Konstrukt der Mitarbeitermotivation somit nicht tiefergehend untersucht worden ist. Ich hebe gerade diesen Effekt beispielhaft hervor, da er mitunter ein ebenfalls häufig antizipierter Nutzen ist, der hier allerdings nur auf Basis von Selbstauskünften anhand einer Fragebogenbefragung erfasst ist.

Für die USA wird in CHRISTENSEN/PERRY 2008: 232 ff die vage Aussage getätigt, dass aus den untersuchten Freiwilligentagen ein Anstieg der Mitgliedschaften resultiert ist. Dieser Effekt ist allerdings nicht nur aufgrund der Regionalität nicht unmittelbar auf Deutschland zu übertragen, sondern er ist auch aufgrund der nur vagen Aussage der Wissenschaftler mit Vorsicht zu interpretieren. Zudem steht dieser Beleg wiederum den Aussagen von KAMLAGE et al. aus Deutschland entgegen.

Insgesamt komme ich nach Prüfung der hier dargelegten Wirkungen zu dem Schluss, dass eine Differenzierung zwischen den beiden Ausprägungen der CV-Form des Aktionstages in Bezug auf die belegten Wirkungen verworfen werden kann. Denn sowohl die Gestaltung der beiden Maßnahmen als auch die Zielgruppe sind vollständig identisch. Eine Diskrepanz ergibt sich nur durch die Beteiligung auch anderer Unternehmen an den gemeinnützigen Aktivitäten bei den städtischen Freiwilligentagen. Eine unternehmensübergreifende Teamzusammenstellung ist jedoch in den untersuchten Studien nicht gegeben. Dies unterscheidet die Ausprägungen des Aktionstages von denen der übrigen CV-Formen, da sich dort je Ausprägung immer entweder die Maßnahmengestaltung oder die Zielgruppe ändert.

#### **4.4.1.2. Teamprojekt**

Wie in Kapitel 4.3.4. bereits erwähnt, wird das Teamprojekt als neue respektive neunte CV-Form aufgrund seiner offensichtlichen empirischen Relevanz in meine Systematisierung der CV-Maßnahmen integriert. Dabei gehören die Hälfte der Studien, die das Teamprojekt thematisieren, dem ersten regionalen Cluster an und beruhen somit auf Daten aus Deutschland. Die Maßnahme sehe ich als eine Mischung zwischen dem Teamentwicklungsprojekt und dem Aktionstag eines Unternehmens

an (vgl. Kap. 4.3.1.: 207). Von dem Aktionstag unterscheidet sie sich im Wesentlichen durch das Fehlen der Partizipation eines Großteils der Belegschaft und dem Vorhandensein einer längeren Dauer, die im Regelfall einen Arbeitstag übersteigt, auch wenn sie nicht auf einen langen Zeitraum ausgelegt ist (vgl. zum Aktionstag Kap. 3.2.: 99 f). Der Unterschied zum Teamentwicklungsprojekt liegt wiederum darin, dass beim Teamprojekt der Fokus nicht auf die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter gerichtet ist, somit u.a. keine Vor- und Nachbereitung stattfindet und sich das Team nicht aus einer bereits bestehenden oder sich zukünftig bildenden Arbeitsgruppe zusammensetzt (vgl. zum Teamentwicklungsprojekt ebd.: 106 f). Da diese drei CV-Maßnahmen, also der Aktionstag, das Teamprojekt und das Teamentwicklungsprojekt, die einzigen in meiner Systematisierung sind, die aus Gruppen- bzw. Teamaktionen bestehen, gibt es aufgrund der beschriebenen Differenzen zwischen diesen CV-Maßnahmen keine Möglichkeit einer jeweiligen Über- oder Unterordnung, so dass jede Maßnahme eine einzelne CV-Form bildet. Individuelle Anpassungen der Gestaltung des Teamprojektes in der Praxis sind wie bei jeder anderen CV-Maßnahme möglich.

Empirische Belege für Deutschland zu den Wirkungen des Teamprojektes weisen SPRaul, Blohm und Pietsch aus, wobei ich die Studie von Blohm und die von Spraul im Vergleich zur Studie von Pietsch als sehr aussagekräftig erachte.<sup>242</sup>

Blohm weist einen Anstieg von inzidentellem Lernen von ‚Transformationaler Führung‘ nach, der sich dadurch äußert, dass sich die Teilnehmer den moralischen Konsequenzen ihres Handelns bewusst werden, Verständnis für die Situation anderer durch einen vollzogenen Perspektivenwechsel aufbauen und sie einen Transfer dieses Gelernten in die Arbeitswelt vornehmen, da sie diese Erfahrungen als Vorbereitung auf ihre zukünftige Rolle als Führungskraft interpretieren. Eine Umsetzung Transformationalen Führungsverhaltens ist im Vorher-Nachher-Vergleich festgestellt worden (vgl. Blohm 2010: IV ff, 75 ff, 89 ff). Allerdings ist hierbei anzumerken, dass dieser Anstieg, also diese Wirkung, beim Teamprojekt im Vergleich zum Mentoring in

---

<sup>242</sup> Die Wirkungen in Blohm 2010 wurden mitunter durch Messungen zu zwei Zeitpunkten erfasst (vgl. Blohm 2010: 86 ff). Spraul generierte ihre Erkenntnisse mit Hilfe einer Netzwerkanalyse (vgl. Spraul 2010: 12 ff), während die Wirkungen in Pietsch 2011 nur auf einer Fragebogenbefragung der Teilnehmer beruhen (vgl. Pietsch 2011: 30, 33).

der Berufsmittle und zum Teamentwicklungsprojekt am geringsten ausfällt (vgl. ebd.: IV ff, 83). SPRAUL weist eine Mehrung des Sozialkapitals des Unternehmens durch sowohl abteilungs- als auch hierarchieübergreifende neue Kontakte der Teilnehmer mit privatem und/oder mit geschäftlichem Fokus nach. Allerdings blieben laut ihrer Studie nur 20% dieser Kontakte im Nachhinein bestehen, mit der größten Wahrscheinlichkeit bei Kontakten innerhalb einer Abteilung, so dass hier eine Diskrepanz zwischen der potenziellen und der tatsächlichen Mehrung des Sozialkapitals des Unternehmens nachgewiesen ist (vgl. SPRAUL 2010: 16 ff). In PIETSCH 2011: 33 ff und erneut in PELOZA/HASSAY 2006: 368 ff aus Kanada werden die neuen Kontakte, die neuen Erfahrungen und der offene Umgang mit Menschen in anderen Lebenssituationen bestätigt sowie die Kameradschaft und der Gemeinschaftssinn hervorgehoben, allerdings weist PIETSCH auf die standortübergreifenden Kontakte hin, die bei SPRAUL eher ernüchternd ausfallen. Die Schweizer Studie ACKERMANN/NADAI 2002: 13 f bescheinigt dem Teamprojekt im Gegensatz zu den Aussagen von PIETSCH und von PELOZA/HASSAY wiederum keine Veränderung im Team oder eine Verbesserung der Zusammenarbeit laut den Auskünften der Teilnehmer. Allerdings beziehen sich diese Angaben auf Teameinsätze als Personalentwicklungsinstrumente (vgl. ACKERMANN/NADAI 2002: 5 f). Obwohl diese Sichtweise dem originären Gedanken des Teamprojektes entgegensteht, habe ich die Maßnahme u.a. hier begründet zugeordnet (vgl. Kap. 4.3.1.: 213 f). Die vier Gütekriterien im Studiendesign sind in ACKERMANN/NADAI 2002 allerdings alle erfüllt, so dass die Erkenntnisse aus dieser Studie m.E. Gehör finden sollten. Die Teilnehmer sehen für sich gemäß dieser Studie zudem keine beruflich qualifizierende Wirkung (vgl. ACKERMANN/NADAI 2002: 13 f), währenddessen in PIETSCH 2011: 33 f zumindest die Anwendung fachlicher Kompetenzen aus der beruflichen Tätigkeit und der Bedarf an Flexibilität und Teamarbeit von den Teilnehmern erwähnt wird. Dies ist allerdings wiederum nicht mit einer berufsqualifizierenden Wirkung gleichzusetzen (vgl. dafür auch die Unterscheidung von Qualifikation und Kompetenz Kap. 3.5.: 149 f). In BLOHM 2010 ist die besonders positive Wirkung m.E. u.a. auf die Situation zurückzuführen, dass die CV-Maßnahme hier Teil eines Führungskräfteentwicklungsprogramms ist, so dass eine intensivere Reflexion der Teilnehmer über ihren Einsatz und den damit verbundenen persönlichen Nutzen sicher begünstigt wird.

Im Gegensatz zu den Aussagen in KAMLAGE et al. 2013 zum Aktionstag sehen die Teilnehmer am Teamprojekt gemäß der Studie PIETSCH 2011: 33 f eine Steigerung der Bekanntheit ihres Arbeitgebers sowie eine Imageverbesserung. Subjektiv ist für sie jetzt auch der Arbeitgeber attraktiver. Allerdings ist auch hier hinzuzufügen, dass diese positiven Effekte nur der Wahrnehmung der Teilnehmer entsprechen und nicht andersartig gemessen respektive erfasst sind. Das Gleiche gilt für die Motivation zu weiterem gemeinnützigem Engagement durch diese neue Erfahrung sowie für die nachhaltige Motivation im Arbeitsleben. Inwieweit diese Motivationen zu tatsächlichen Handlungen geführt haben oder führen werden, ist nicht Teil der Studie. In ACKERMANN/NADAI 2002: 13 f wird ein Imagegewinn des Unternehmens bspw. bei weniger als der Hälfte der Teilnehmer gesehen und somit negiert.

Als Letztes sind noch die Wirkungen aus PETERSON 2004a, einer Studie aus den USA, einzubringen. Teamprojekte erhöhen laut dieser Studie im Gegensatz zu einzelnen Ausprägungen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigem Engagements der Mitarbeiter die Teilnahmewahrscheinlichkeit sowie die Anzahl der Teilnahmestunden am CV. Für ältere Arbeitnehmer bzw. für Arbeitnehmer, die älter als siebenunddreißig Jahre sind, hat das Teamprojekt in Bezug auf diese beiden Variablen eine besondere Attraktivität (vgl. PETERSON 2004a: 377 ff). Bei diesen Erkenntnissen ist jedoch der US-amerikanische Hintergrund der Studie meiner Meinung nach nicht außer Acht zu lassen.

#### **4.4.1.3. Mentoring**

Wirkungen des Mentoring sind nur in sehr geringem Umfang empirisch belegt. So habe ich im recherchierten Empiriefundus nur zwei Studien identifizieren können, die das Mentoring mitunter untersuchen, einmal die Studie von BLOHM und einmal die von RUDOLPH. Beide gehören dafür dem ersten regionalen Cluster an. BLOHM weist für das Mentoring in der Berufsmittel die gleichen Wirkungen in Bezug auf den Anstieg von inzidentellem Lernen von Transformationaler Führung aus wie für das gerade vorgestellte Teamprojekt, allerdings mit dem Unterschied, dass diese Wirkungen bei den Teilnehmern am Mentoring im Vergleich zu denen am Teamprojekt sowie am Teamentwicklungsprojekt am stärksten ausgeprägt sind. Die Angaben von RUDOLPH zum Mentoring sind sehr spärlich, sie können nur der CV-Form als Ganzes zugeordnet werden und beruhen darüber hinaus, wie ihre Angaben zum Aktionstag,

ausschließlich auf Äußerungen der Unternehmensvertreter. Hier wird dem Mentoring bescheinigt, dass es zu einem Netzwerkaufbau des Unternehmens mit gemeinnützigen Einrichtungen führt, im Detail am Beispiel eines Netzwerks mit Schulen, und dass die Teilnahme den Unternehmensmitarbeitern Spaß bereitet (vgl. RUDOLPH 2004: 82 f). Beim Netzwerkaufbau handelt es sich um eine Wirkung, die m.E. sehr gut von Unternehmensseite beurteilt werden kann, den Spaßfaktor beim Teilnehmer sehe ich hingegen weniger als eine Wirkung an, die von unbeteiligten Personen eingeschätzt werden kann. Da es sich beim Spaß allerdings um eine Wirkung handelt, die m.E. verhältnismäßig unproblematisch ist, steht auch dieser Aussage der Unternehmensvertreter trotz fehlender Bestätigung von Seiten der Teilnehmer nichts Grundsätzliches entgegen.

#### **4.4.1.4. Individuelles Entwicklungsprojekt**

Im Folgenden stelle ich die Wirkungen der vier Ausprägungen des individuellen Entwicklungsprojektes jeweils einzeln vor, also die Wirkungen des 100-Stunden-Projektes, die der Sozialausbildung, die des Sozialpraktikums und die des Personaltauschs.

##### 100-Stunden-Projekt

Für die Wirkungen des 100-Stunden-Projektes gibt es nur den einen empirischen Beleg von LORENZ aus der Schweiz, der bereits im Kontext des Aktionstages von mir aufgegriffen wurde. So hat das 100-Stunden-Projekt auf die Reputation des Unternehmens weder einen positiven noch einen negativen Einfluss, wenn als Bewertungsmaßstab die Kundenwahrnehmung dieser CV-Aktivität im Vergleich zu der eines Aktionstages herangezogen wird (vgl. LORENZ 2010: 152, 164).

##### Sozialausbildung

Für die Sozialausbildung existieren ebenfalls nur wenige Belege im recherchierten Empiriefundus, genauer gesagt nur zwei, die Aussagen über die Wirkungen zulassen. Diese sind darüber hinaus in ihrer Aussagekraft eingeschränkt, denn die Quelle ACKERMANN/NADAI 2002 stammt aus der Schweiz und die einzige dort erfasste Wirkung ermöglicht keine Differenzierung zwischen der Sozialausbildung und dem Sozialpraktikum. Die deutsche Studie von KEPPLER et al. gehört der Kategorie zwei des Kategoriensystems an, und die dort erfassten Wirkungen können nicht, wie

bereits aufgeführt, ausschließlich der Zielgruppe der Auszubildenden in der dualen Ausbildung zugeordnet werden (vgl. Kap. 4.3.1.: 222 f).

KEPPLER et al. weisen als Wirkungen den Einblick in ein soziales Arbeitsfeld, die neuen Erfahrungen in Form der Begegnung mit Menschen in sozialen Einrichtungen sowie das neue Wissen über den Alltag dieser Menschen aus. Eine hervorzuhebende Wirkung ist die wahrgenommene Veränderung der eigenen Haltung, die sich dadurch äußert, dass von den Teilnehmern über die eigenen Urteile, die eigenen Werte und über die eigene Lebenssituation reflektiert wird (vgl. KEPPLER et al. 1999: 45 ff). Auch wenn mehrere Methoden von KEPPLER et al. angewandt wurden (vgl. ebd.: 32 f), wodurch die Aussagekraft der Studie prinzipiell erhöht wird, so ist hier trotzdem ausschließlich die Gruppe der Teilnehmer befragt worden. ACKERMANN/NADAI bestätigen prinzipiell die gerade aufgeführten Effekte in dem Wortlaut, dass eine persönliche Auseinandersetzung mit der so genannten ‚anderen Welt‘ stattgefunden hat (vgl. ACKERMANN/NADAI 2002: 8), allerdings sagt diese persönliche Auseinandersetzung m.E. nicht zwingend etwas über die Veränderung der eigenen Haltung aus, die in KEPPLER et al. 1999 von den Teilnehmern angegeben wird.

In KEPPLER et al. 1999: 77, 85 zeigt sich, dass die Freiwilligkeit der Teilnahme zu einer besseren Bewertung der Projekte sowie zu einem größeren Interesse an einem weiteren Kontakt mit der sozialen Einrichtung geführt hat. Die Freiwilligkeit ist vor dem Hintergrund dieser CV-Maßnahme als Teil der Ausbildung oder als Teil des Traineeprogramms allerdings m.E. schwer zu verwirklichen. Abschließend ist noch hinzuzufügen, dass gerade in dieser Studie die Diskrepanz zwischen einer Intention und einer tatsächlichen Handlung sehr gut sichtbar wird, denn obwohl das Interesse an einem weiteren Kontakt mit der sozialen Einrichtung bei über der Hälfte der älteren Teilnehmer vorhanden gewesen ist, also bei der für das CV relevanten Zielgruppe, so hat dieser Kontakt über die Zeit gemäß der informellen Aussagen der Lehrer, der Ausbilder sowie der NPO-Vertreter deutlich nachgelassen (vgl. KEPPLER et al. 1999: 81 f, 86).

### Sozialpraktikum

Für einen empirischen Beleg der Wirkungen des Sozialpraktikums existieren vier Studien, zwei aus Deutschland, eine aus Österreich und eine aus der deutschsprachigen Schweiz. Viele der erfassten Wirkungen in der deutschen Studie von

MUTZ/KORFMACHER werden dabei durch die anderen Studien, speziell durch die bereits mehrfach erwähnte Studie von RUDOLPH und durch die österreichische Studie von BATTISTI, bestätigt.<sup>243</sup>

In MUTZ/KORFMACHER 2000: 13 f werden als Wirkungen die Horizonterweiterung bei den Teilnehmern, die Sensibilisierung für die soziale Umwelt, die persönliche Bereicherung durch den authentischen und alltagsnahen Kontakt zu den Mitarbeitern der sozialen Einrichtungen sowie zu den Bedürftigen und der Abbau von Vorurteilen diesen Personengruppen gegenüber erfasst. Die Teilnehmer geben an, die Bedeutung sozialer Arbeit erkannt, mehr Empathie für die eigenen Mitarbeiter entwickelt sowie eine ungewohnte emotionale Anteilnahme gespürt zu haben, und sie hegen den Vorsatz, zukünftigen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz besser vorzubeugen. Von RUDOLPH und BATTISTI werden diese Wirkungen in ähnlichem Wortlaut wiedergegeben und zudem mit den Worten ‚Selbstreflexion‘ und ‚Soziales Lernen‘ zusammengefasst (vgl. RUDOLPH 2004: 72, 89) bzw. u.a. als Veränderung der eigenen Kriterien für Effizienz und Erfolg umschrieben (vgl. BATTISTI 2008: 129).<sup>244</sup> ACKERMANN/NADAI attestieren erneut nur undifferenziert, wie bei der Sozialausbildung, die Wirkung der persönlichen Auseinandersetzung mit der so genannten ‚anderen Welt‘. Der vollzogene Perspektivenwechsel, also das Hineinversetzen in andere Personen und Situationen, der von den Unternehmensvertretern in Bezug auf die Teilnehmer in MUTZ/KORFMACHER 2000: 14 geäußert wird, findet ebenfalls ein Pendant in der Studie BATTISTI 2008: 129.

In Bezug auf die Transferierbarkeit dieses Gelernten sind sich RUDOLPH und BATTISTI in der Form einig, dass sich die veränderte Einstellung zur sozialen Arbeit respektive das soziale Lernen und damit die vom Teilnehmer gemachten Erfahrungen auf das berufliche Handeln und Entscheiden auswirken können. In BATTISTI 2008: 170, 174 ff

---

<sup>243</sup> Dies ist vor allem deshalb positiv zu bewerten, da gerade die Aussagekraft der Studie von RUDOLPH nicht gut ist, speziell in Bezug auf die Konstellation der untersuchten Personen beim Sozialpraktikum und beim Personaltausch (vgl. hierzu Kap. 4.3.1.: 209 f). Die Güte der Studien von MUTZ/KORFMACHER und von BATTISTI sehe ich sowohl aufgrund der Befragung unterschiedlicher Personengruppen als auch aufgrund des Forschungsdesigns als Vorher-Nachher-Befragung respektive als Befragung aller Beteiligten zu zwei Zeitpunkten im Vergleich zu der Studie von RUDOLPH als besser an (vgl. MUTZ/KORFMACHER 2000: 5; BATTISTI 2008 79 ff). Die Studie von BATTISTI gehört allerdings dem zweiten regionalen Cluster an. Auch ihre Ergebnisse beruhen, wie die der Studie von MUTZ/KORFMACHER, vornehmlich auf Selbstauskünften der Befragten zu ihren eigenen Erfahrungen.

<sup>244</sup> In BATTISTI 2008: 139 wird die Sensibilisierung der Teilnehmer auch von den NPO-Vertretern bestätigt.

wird dafür als Beleg u.a. die Äußerung von rund einem Drittel der Teilnehmer ein Jahr nach der CV-Maßnahme genannt, dass sich ihr Gesprächsverhalten ihren Mitarbeitern gegenüber geändert hat. In RUDOLPH 2004: 72 f, 89 wird dieser Transfer an wesentliche Voraussetzungen geknüpft, wie die einer adäquaten Vor- und Nachbereitung, ohne die ein unmittelbarer Transfer nicht möglich ist. Ein reines Betroffenheitserlebnis reicht dafür nicht aus.<sup>245</sup> Auch bei BATTISTI ist bspw. eine Vor- und Nachbereitung in die CV-Maßnahme integriert (vgl. BATTISTI 2008: 63). In MUTZ/KORFMACHER 2000: 13 f wird diese Wirkung hingegen abgeschwächt. Hier ist ausschließlich angegeben, dass der Vorsatz nach der Projektwoche bei den Teilnehmern besteht, ihre Erkenntnisse aus den gemachten Erfahrungen im beruflichen Alltag anzuwenden. Gemäß dieser Quelle erkennen jedoch sowohl die Teilnehmer als auch die NPO-Vertreter Ähnlichkeiten in den jeweiligen Organisationsstrukturen (vgl. ebd.: 14). Dies kann sich m.E. förderlich auf einen Transfer des Gelernten in die eigene Arbeitswelt auswirken.<sup>246</sup>

Die Angaben zum weiterführenden Engagement der Teilnehmer in den sozialen Einrichtungen sind hingegen widersprüchlich. Während in MUTZ/KORFMACHER 2000: 14 der rege Vorsatz zur Weiterführung des Kontaktes nur bei einem der vier Teilnehmer zu einem weiterführenden Engagement geführt hat, so sind es in BATTISTI 2008: 166 neunundsechzig Prozent. Zudem haben in der zuletzt genannten Studie die Hälfte der sozialen Einrichtungen eine Gegeneinladung in das Unternehmen erhalten, bei der in manchen Fällen die NPO-Vertreter neues fachliches Wissen erworben haben (vgl. ebd.: 173 ff). In RUDOLPH 2004: 80 wird der weiterführende Kontakt ebenfalls bestätigt, wenn auch ohne konkrete Quantifizierung. Somit halte ich in Bezug auf das weiterführende Engagement fest, dass diese Wirkung nur eingeschränkt empirisch bestätigt ist.

Werden die Wirkungen des Sozialpraktikums bei den NPO-Mitarbeitern genauer betrachtet, so ist von wertvollen Rückmeldungen von außen (vgl. BATTISTI 2008: 135 f,

---

<sup>245</sup> Der Bedarf des Betroffenheitserlebnisses sowie die Notwendigkeit einer Vor- und Nachbereitung sind zwar Hinweise, die ausschließlich von den Unternehmensvertretern in dieser Quelle geäußert werden, da es sich hierbei jedoch um Restriktionen für den Eintritt einer positiven Wirkung handelt, berücksichtige ich diese Anmerkungen kritiklos auch ohne Pendant in anderen Quellen.

<sup>246</sup> Dieser Zusammenhang wird im Rahmen der noch folgenden Ausführungen zum Personaltausch konkretisiert.

140) respektive von neuen Impulsen (vgl. MUTZ/KORFMACHER 2000: 15) die Rede. Darüber hinaus erfahren sie Anerkennung für ihre Arbeit, was als größter persönlicher Nutzen in BATTISTI 2008: 140 deklariert wird. Zu diesen positiven Wirkungen gehört auch der Nachweis des Erwerbs neuen Wissens durch die gerade erwähnte Gegeneinladung ins Unternehmen (vgl. ebd.: 173), obwohl diese Einladung per Definition untypisch für ein Sozialpraktikum ist (vgl. hierzu Kap. 3.2.: 104 ff). Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass in der Studie von MUTZ/KORFMACHER unabhängig von der Studie von BATTISTI das Interesse an einem Personaltausch geäußert wird. Dies weist eine Ähnlichkeit zu dieser gerade erwähnten Gegeneinladung auf.

In beiden Studien werden aber auch negative Punkte von Seiten der NPO angesprochen. So nehmen die NPO-Vertreter eine teilweise fehlende Bereitschaft bei den Teilnehmern wahr, genügend Zeit zu investieren, sie sprechen von fehlenden methodischen und fachlichen Voraussetzungen der Unternehmensmitarbeiter für die Arbeit in sozialen Einrichtungen (vgl. BATTISTI 2008: 126 ff), und sie äußern Missbehagen über die Gefahr der Ausnutzung der NPO, die einen erheblichen Arbeits- und Zeitaufwand für die Durchführung der CV-Maßnahme leisten muss (vgl. MUTZ/KORFMACHER 2000: 17 f). Interessanterweise sehen sie für ihre Einrichtung einen Imagegewinn durch das Sozialpraktikum, sofern Vorurteile beim Teilnehmer gegenüber der sozialen Arbeit abgebaut werden können, denn in diesem Fall leisten diese Teilnehmer für sie als Multiplikatoren Öffentlichkeitsarbeit (vgl. BATTISTI 2008: 141). Bei dieser Wirkung ist jedoch zu beachten, dass sie ausschließlich auf der Wahrnehmung der NPO-Vertreter beruht und zudem an eine Restriktion gebunden ist.

Als Voraussetzung für ein Gelingen der Maßnahme werden neben der Vor- und Nachbereitung auch die Maßnahmendauer sowie das Kompetenzerleben der Teilnehmer angesprochen, zwei Punkte, die sich m.E. gegenseitig bedingen (vgl. BATTISTI 2008: 130 ff, 185; zur Dauer zudem MUTZ/KORFMACHER 2000: 16). Als Hindernis wird in RUDOLPH 2004: 74 f die emotionale Überforderung der Teilnehmer von den Unternehmensvertretern angesprochen, wodurch wiederum der Vor- und Nachbereitung ein besonderer Stellenwert zukommt.

BATTISTI bescheinigt zum Ende ihres Dissertationsprojektes dem untersuchten Sozialpraktikum eine Auswirkung auf verschiedene Dimensionen des Sozialkapitals und somit einen Beitrag zu dessen Mehrung bei den Teilnehmern, bei den Unternehmen sowie bei den NPOs (vgl. BATTISTI 2008: 194 ff). Dabei bezieht sie sich im Einklang mit den Ausführungen zum Sozialkapital meiner Arbeit im Besonderen auf das brückenschlagende Sozialkapital (vgl. zum Sozialkapital Kap. 2.3.: 65 ff). Die Schlussfolgerung dieser Mehrung beruht allerdings u.a. auf ihren Ausführungen zum weiterführenden Engagement. Hätte die Analyse zum Sozialkapital somit in der Studie von MUTZ/KORFMACHER stattgefunden, so würde der Mehrung m.E. in logischer Konsequenz die Feststellung des fehlenden weiteren Engagements der Teilnehmer entgegenstehen. Demzufolge ist diese Wirkung mit Vorsicht zu interpretieren.

Als Resümee zum Sozialpraktikum halte ich somit fest, dass bei den Wirkungen dieser Maßnahme viele Widersprüche und Einschränkungen gegeben sind, die verhältnismäßig wenig mit der Regionalität begründet werden können, da die Wirkungen nur aus Studien aus dem ersten und dem zweiten regionalen Cluster zusammengetragen sind.

Abschließend gehe ich noch gesondert auf die Angaben der Unternehmensvertreter in der Studie von MUTZ/KORFMACHER ein. Die Aussage, dass ein Lernprozess beim Teilnehmer in Bezug auf seine sozialen Kompetenzen in Gang gesetzt wird (vgl. MUTZ/KORFMACHER 2000: 14), soll m.E. den Start der Erweiterung der Sozialkompetenzen ausdrücken, der schließlich mit Lernprozessen einhergeht (vgl. hierzu Kap. 3.5.: 149 ff). Die Aussage der Autoren bezieht sich allerdings auf die übrigen Wirkungen, die in der Studie von MUTZ/KORFMACHER in Bezug auf die Teilnehmer erfasst sind. Somit bedarf es m.E. keiner weiteren expliziten Berücksichtigung dieser Aussage, denn die einzelnen Wirkungen sind bereits dargelegt. Meine Vermutung einer vorschnellen und damit eher pauschalen Nutzung des Kompetenzbegriffs sehe ich dadurch bestärkt, dass dieser Aussage von den Unternehmensvertretern die Formulierung eines ‚Lernens sozialer Qualifikationen‘ folgt (vgl. MUTZ/KORFMACHER 2000: 14; vgl. zu dieser Kritik ebenfalls Kap. 3.5.: 133). Diese zweite Aussage der Unternehmensvertreter, also die, dass ein intensiveres Lernen sozialer Qualifikationen beim Sozialpraktikum stattfindet als bei einem Lernen dieser Qualifikationen in gängigen Schulungen (vgl. MUTZ/KORFMACHER 2000: 14), erachte ich zwar als

prinzipiell möglich, diese These ist aber sowohl in dieser als auch in den anderen Studien nicht empirisch überprüft worden. Es bleibt somit eine Aussage, die auf Selbstauskünften der Unternehmensvertreter beruht.<sup>247</sup>

### Personaltausch

Für den Personaltausch existieren im recherchierten Empiriefundus nur zwei Quellen, darunter ist erneut RUDOLPH 2004 zu finden, dessen Aussagekraft, wie bereits mehrfach erwähnt, als eingeschränkt zu betrachten ist. Bei der anderen Quelle handelt es sich um DREXLER/ENDRES 2007, die ebenfalls dem ersten regionalen Cluster angehört.<sup>248</sup>

So werden in der Studie von DREXLER/ENDRES, ähnlich wie in den Studien zur Sozialausbildung und speziell zum Sozialpraktikum, die Horizonterweiterung sowie die Selbstreflexion als Wirkungen bei den Teilnehmern hervorgehoben, Letzteres allerdings in Form der ‚Reflexion über eigene bewusste oder latente Wissensbestände‘ sowie in Form der ‚Überprüfung von Traditionen, Selbstverständlichkeiten und organisationskultureller Besonderheiten‘. Durch den Personaltausch hat ein

---

<sup>247</sup> In diesem Zusammenhang gehe ich hier noch einmal auf die von mir in Kapitel 4.3.1.: 208 f geäußerte Kritik an der späteren Zusammenfassung der deklarierten Wirkungen von MUTZ/KORFMACHER ein, die sich darauf bezieht, dass in der Zusammenfassung die Wirkungen eindrucksvoller beschrieben sind als auf den Seiten zuvor.

Die zu dem späteren Zeitpunkt erwähnte ‚Entwicklung verstärkter Kompetenzüberzeugungen im Sinne einer höheren Selbstsicherheit‘ ist für mich sowohl in den Wirkungen, die in meiner Tabelle zu dieser Studie aufgeführt sind, als auch in den insgesamt für diese CV-Maßnahme erfassten Wirkungen so nicht ersichtlich. In Bezug auf das ‚verantwortungsbewusstere Handeln in Entscheidungssituationen‘ ist anzumerken, dass gemäß der Aussagen der Teilnehmer nur der Vorsatz des Transfers der Erkenntnisse und Erfahrungen in den beruflichen Alltag belegt ist, nicht die tatsächliche Umsetzung. In anderen Studien ist jedoch ein Transfer nachgewiesen, wenn auch nur unter bestimmten Voraussetzungen. Die suggerierte ‚Förderung der Motivation der Mitarbeiter und ihrer Identifikation mit den Unternehmenszielen‘ wird in dieser Studie nicht gemessen respektive in irgendeiner Form erfragt und beruht somit für mich auf der Schlussfolgerung der Autoren. Hierzu ist auch kein Pendant in anderen Studien zu dieser CV-Maßnahme zu finden. Im Gegensatz dazu sind Belege für die Auswirkungen der CV-Maßnahme auf den Führungsstil gemäß der Aussagen der Teilnehmer gegeben, auch wenn die Dauerhaftigkeit dieser Auswirkungen nicht untersucht ist. Zudem stützt der Beleg von BATTISTI in Form des veränderten Gesprächsführungsverhaltens der Teilnehmer die Angabe zum Führungsstil von MUTZ/KORFMACHER. Die Aussage der ‚geschaffenen Voraussetzungen für nachhaltige Kompetenzerweiterungen und für die Umsetzung neuer Fähigkeiten im beruflichen Alltag‘ wäre abschließend ebenfalls nicht zu kritisieren, auch nach Einbezug der belegten Wirkungen aus anderen Studien zum Sozialpraktikum, allerdings beziehen MUTZ/KORFMACHER diese Voraussetzungen auf die ‚verstärkten Kompetenzüberzeugungen im Sinne einer höheren Selbstsicherheit‘, die für mich als Wirkung, wie bereits erwähnt, nicht ersichtlich ist.

<sup>248</sup> Auch wenn bei dieser zuletzt genannten Quelle ausschließlich das Gütekriterium vier erfüllt ist, so erachte ich sie aufgrund der Kritikpunkte an der Studie von RUDOLPH im Vergleich als aussagekräftiger. Die Wirkungen bei den Teilnehmern wurden hier sowohl auf Unternehmens- als auch auf NPO-Seite im Zuge von Leitfadenterviews in der Retrospektive erfasst (vgl. DREXLER/ENDRES 2007: 27).

systematischer Transfer komplementärer Wissensbestände zwischen Wirtschaftsunternehmen und sozialen Einrichtungen in den Bereichen der sozialen Kompetenz und der Mitarbeiterführung auf der einen sowie in den Bereichen des effizienten Managements und der strategischen Unternehmensführung auf der anderen Seite bei einigen Teilnehmern stattgefunden (vgl. DREXLER/ENDRES 2007: 27 ff).<sup>249</sup> Eine quantitative Konkretisierung der ‚einigen Teilnehmer‘ in Bezug auf den vollzogenen Transfer ist aus der Studie nicht ersichtlich. Als Bedingungen für diesen Transfer werden von DREXLER/ENDRES ein Mindestmaß an Ähnlichkeiten in den beiden Organisationen sowie in Werte- und Berufsidentitäten deklariert. Hieraus resultiert meine Angabe im vorherigen Abschnitt zum Sozialpraktikum, dass sich Ähnlichkeiten in den jeweiligen Organisationsstrukturen auf einen Transfer des Gelernten förderlich auswirken können. Für die beteiligten Unternehmen und die gemeinnützigen Einrichtungen ergab sich aus diesem Personaltausch gleichermaßen der Zugang zu Expertenwissen für die eigene Organisation, das neue Lösungsansätze hervorgebracht und Veränderungen eingeleitet hat sowie der Gewinn an kompetenten Ansprechpartnern. Eine konsequente Vor- und Nachbereitung sowie Begleitung des Personaltauschs wird auch bei dieser CV-Maßnahme als obligatorisch für die Zielerreichung erachtet (vgl. ebd.: 27 f).

Die Ausführungen in RUDOLPH 2004 bestätigen prinzipiell die Erkenntnisse von DREXLER/ENDRES. Es ist nur noch hervorzuheben, dass sich einige der Wirkungen in RUDOLPH 2004 sowohl auf das Sozialpraktikum als auch auf den Personaltausch beziehen. Hieraus resultieren manche Doppelnennungen in der Tabelle in Kapitel 4.3.1. Die prinzipielle Transferierbarkeit des Gelernten ist somit in RUDOLPH 2004 in Bezug auf den Personaltausch auch streng genommen nur für die Teilnehmer auf Unternehmensseite erfasst, nicht für die Teilnehmer auf Seiten der NPO. Die befragten Unternehmensvertreter warnen darüber hinaus sowohl beim Personaltausch als auch beim Sozialpraktikum vor der emotionalen Überforderung der Unternehmensteilnehmer und weisen auf die Problematik einer Etablierung dieser Programme

---

<sup>249</sup> Die Formulierung eines ‚Transfers von Wissensbeständen im Bereich der sozialen Kompetenz‘ (vgl. DREXLER/ENDRES 2007: 27 f) empfinde ich als unglücklich gewählt, da Kompetenzen subjektzentriert und in dem Sinne nicht transferierbar sind (vgl. Kap. 3.5.: 149). M.E. meinen die Autoren hier jedoch den Transfer des Wissens, das für eine spätere Erweiterung der sozialen Kompetenzen der Unternehmensmitarbeiter von Nöten ist, und nicht den eigentlichen Transfer der Kompetenz.

hin, da Berührungängste mit dem sozialen Feld bestehen (vgl. RUDOLPH 2004: 75 ff, 89).

#### **4.4.1.5. Teamentwicklungsprojekt**

Zu den Wirkungen des Teamentwicklungsprojektes existieren nur empirische Belege in Form der Studien BLOHM 2010: 70 ff aus Deutschland, ACKERMANN/NADAI 2002 aus der deutschsprachigen Schweiz und PELOZA/HASSAY 2006 aus Kanada.

BLOHM weist für das Teamentwicklungsprojekt die gleichen Wirkungen im Hinblick auf den Anstieg von inzidentellem Lernen von Transformationaler Führung nach wie für das Teamprojekt und für das Mentoring in der Berufsmittle. Beim Teamentwicklungsprojekt stellt sie eine mittlere Intensität dieser Wirkungen fest, die somit zwischen der Intensität der Wirkungen beim Teamprojekt und der beim Mentoring in der Berufsmittle liegt. Denn diese Wirkungen sind gemäß BLOHM von der Gestaltung der Maßnahme und damit u.a. von ihrer Dauer abhängig, die sich bei dem hier vorliegenden Teamentwicklungsprojekt im Durchschnitt zwischen den anderen beiden CV-Maßnahmen befindet (vgl. BLOHM 2010: 83).<sup>250</sup>

Die erfassten Wirkungen in den anderen beiden Quellen sind nach eingehender Prüfung tendenziell eher auf das Teamprojekt und auf den Aktionstag als auf das Teamentwicklungsprojekt zu beziehen. In ACKERMANN/NADAI 2002 werden die Maßnahmen zwar als Personalentwicklungsinstrumente vorgestellt, jedoch sind 73% der Teameinsätze nur von eintägiger Dauer (vgl. ACKERMANN/NADAI 2002: 5 f). Hierdurch sind sie trotz des deklarierten Entwicklungsziels m.E. eher dem Teamprojekt

---

<sup>250</sup> Zur Erinnerung: Der Anstieg von inzidentellem Lernen von Transformationaler Führung wurde in Kapitel 4.4.1.2. wie folgt beschrieben: BLOHM weist einen Anstieg von inzidentellem Lernen von Transformationaler Führung aus, der sich dadurch äußert, dass sich die Teilnehmer den moralischen Konsequenzen ihres Handelns bewusst werden, Verständnis für die Situation anderer durch den vollzogenen Perspektivenwechsel aufbauen und sie einen Transfer dieses Gelernten in die Arbeitswelt vornehmen, da sie diese Erfahrungen als Vorbereitung auf ihre zukünftige Rolle als Führungskraft interpretieren. Eine Umsetzung Transformationalen Führungsverhaltens ist im Vorher-Nachher-Vergleich festgestellt worden.

Diese ‚mittlere Dauer‘ des Teamentwicklungsprojektes im Vergleich zum Mentoring in der Berufsmittle und zum Teamprojekt entspricht auch den Ausführungen zur konzeptionellen Gestaltung dieser Maßnahmen in der vorliegenden Arbeit (vgl. Kap. 3.2.: 106 f; Kap. 4.4.1.2.: 260 f).

zuzuordnen.<sup>251</sup> Entsprechend ist die fehlende beruflich qualifizierende Wirkung nun nachvollziehbar, die in ACKERMANN/NADAI 2002: 13 f geäußert wird. In PELOZA/HASSAY 2006: 368 ff geben die Teilnehmer als Wirkungen neue Kontakte, die Erweiterung des eigenen Netzwerks, eine gefühlte Kameradschaft und die Förderung des gesellschaftlichen Aspektes mit Kollegen an. Da in dieser Studie von mir in Bezug auf einen Wirkungsnachweis für einzelne CV-Maßnahmen nur die Wirkungen herausgefiltert werden konnten, die sich auf Gruppen- oder Teammaßnahmen im Allgemeinen beziehen, sind auch die hier ausgewiesenen Wirkungen m.E. primär dem Aktionstag und dem Teamprojekt zuzuordnen, nicht dem Teamentwicklungsprojekt. Zudem wird von PELOZA/HASSAY kein konkreter Weiterbildungsgedanke bei den Gruppen- oder Teammaßnahmen geäußert, und die o.g. Wirkungen, bspw. die Erweiterung des Netzwerks und die Förderung des gesellschaftlichen Aspektes mit Kollegen, widersprechen m.E. tendenziell einer Zusammensetzung des Teams aus einer bereits bestehenden oder sich zukünftig bildenden Arbeitsgruppe. Diese sind aber die Gestaltungsbausteine des Teamentwicklungsprojektes.

Da es sich bei dem Teamprojekt um eine Maßnahme handelt, die erst durch die Prüfung der Studien als empirisch relevant von mir eingestuft werden konnte, sind diese gerade geäußerten Schlussfolgerungen noch nicht Bestandteil meiner Ausführungen im Rahmen der Vorstellung der einzelnen Studien in Kapitel 4.3.1. gewesen.

Somit können dem Teamentwicklungsprojekt nur die Wirkungen in BLOHM 2010 in Bezug auf das Transformationale Führungsverhalten zweifelsfrei zugeordnet werden. Sofern die Wirkungen aus den Studien von ACKERMANN/NADAI und von PELOZA/HASSAY trotzdem ergänzend hinzugezogen werden, ergibt sich eine widersprüchliche Konstellation, denn auf der einen Seite werden in der kanadischen Studie neue Kontakte und zusammenarbeitförderliche Wirkungen hervorgehoben, auf der anderen Seite weist die Schweizer Studie keine Verbesserung der Zusammenarbeit oder eine Veränderung im Team nach (vgl. zu ACKERMANN/NADAI Kap. 4.3.1.: 213). Der Imagegewinn für das Unternehmen wird von ACKERMANN/NADAI, wie bereits im Rahmen

---

<sup>251</sup> Denn eine Planung des Projektes sowie eine Vor- und Nachbereitung oder die Integration eines vorbereitenden Trainings, alles Gestaltungsbausteine des Teamentwicklungsprojektes (vgl. Kap. 3.2.: 106 f), werden in der Studie von ACKERMANN/NADAI nicht erwähnt und widersprechen zudem m.E. der Logik sowie der Kosten-Nutzen-Überlegungen von Tageseinsätzen.

meiner Ausführungen zum Teamprojekt erwähnt, ebenfalls negiert. In Anbetracht des Kriteriums der Regionalität könnte die Aussagekraft der Schweizer Studie nun als vergleichsweise besser für eine Übertragung dieser Erkenntnisse auf Deutschland angesehen werden, allerdings erachte ich es aufgrund der schwierigen Zuordnung der Wirkungen beider Studien zum Teamentwicklungsprojekt an dieser Stelle als sinnvoll, auf die Über- oder Unterordnung zu verzichten.

#### **4.4.1.6. Secondment**

Dem Secondment, gemäß meiner Schlussfolgerung aus dem Kapitel 4.4.1.: 256 der Ausprägung Secondment in der Karrieremitte, widmen sich die Studien von CALIGIURI et al. und von VIAN et al. Beide gehören zwar dem vierten regionalen Cluster an, sie sind jedoch in Bezug auf die Güte des Studiendesigns als sehr aussagekräftig zu betrachten.<sup>252</sup>

So weisen CALIGIURI et al. einen positiven Einfluss des Secondments auf die Arbeitsfreude des Mitarbeiters nach seiner Rückkehr, auf seine Entwicklung von Fähigkeiten und auf sein weiterführendes Engagement bei der NPO nach. Diese Wirkungen sind jedoch an Restriktionen wie bspw. die Bedeutsamkeit bzw. Sinnstiftung der Projekte für den Unternehmensmitarbeiter oder an das Vorfinden einer positiven Arbeitsumgebung in der NPO gebunden (vgl. CALIGIURI et al. 2013: 832 ff, 843 ff). Die Erweiterung der Fähigkeiten konkretisieren VIAN et al. in ihrer Studie in Form der Verbesserung beruflicher, personeller und interkultureller Fähigkeiten, in Form des verbesserten Bewusstseins für die Arbeits- und Lebensbedingungen in Entwicklungsländern sowie in Form des Glaubens der Teilnehmer an die Förderung der eigenen Flexibilität durch den Umgang mit wenig Ressourcen. Ein Pendant zum positiven Einfluss auf die Arbeitsfreude in CALIGIURI et al. 2013 findet sich in VIAN et al. 2007a respektive in VIAN et al. 2007 in Gestalt der von den Vorgesetzten wahrgenommenen vermehrten Energie der Teilnehmer für die spätere Arbeit im Unternehmen. Des

---

<sup>252</sup> Auf die Güte des Studiendesigns bei VIAN et al. bin ich bereits in Kap. 4.3.1.: 219 f eingegangen. Bei der Studie von CALIGIURI et al. ist mitunter positiv hervorzuheben, dass die Teilnehmer am Secondment zu drei Zeitpunkten befragt worden sind und dass zudem eine Befragung der direkten Vorgesetzten zum Zeitpunkt drei stattgefunden hat (vgl. CALIGIURI et al. 2013: 839 f). Additiv ist hinzuzufügen, dass die Teilnehmer der Studie von CALIGIURI et al. unterschiedlicher Nationalität sind und u.a. in Europa arbeiten (vgl. CALIGIURI et al. 2013: 838 f). Hierdurch sind kulturunabhängige Schlussfolgerungen m.E. eher legitimiert (vgl. auch meine Ausführungen zu dieser Studie in Kap. 4.3.1.: 219).

Weiteren weisen VIAN et al. Auswirkungen auf den Mitarbeiterstolz und auf die Loyalität zum Arbeitgeber nach sowie die Erwartungshaltung, dass sich das Secondment positiv auf die berufliche Entwicklung der Teilnehmer auswirkt (vgl. VIAN et al. 2007a: 4 ff; VIAN et al. 2007: 31 ff).

Bei der NPO bewirkt das Secondment eine Verbesserung im Management und in der Arbeitsorganisation durch den Transfer fachlichen Wissens, methodischer Fertigkeiten und weiterer Expertise der Teilnehmer. Zudem ist im Rahmen des Secondments der Aufbau eines Netzwerks vor Ort für die NPO durch die Teilnehmer ermöglicht worden. Als weitere Wirkungen bei der NPO werden das Gefühl des Stolzes auf die eigene Arbeit, das Vertrauen in die eigene Professionalität und die Dankbarkeit für das Programm erfasst (vgl. VIAN et al. 2007a: 4 ff; VIAN et al. 2007: 33 f).<sup>253</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass gemäß CALIGIURI et al. der Wissenstransfer besser möglich und ein größerer Mehrwert für die Nachhaltigkeit der Projekte gegeben ist, wenn die Unternehmensmitarbeiter eher allgemeine statt zu spezialisierte berufliche Fertigkeiten in das Projekt einbringen, da diese besser auf die NPO-Mitarbeiter übertragbar sind (vgl. CALIGIURI et al. 2013: 845 f, 849). Für die Entwicklung der Fähigkeiten beim Unternehmensmitarbeiter ist es ebenfalls förderlich, wenn die Projekte nicht zu intensiv mit seinen beruflichen Fertigkeiten respektive mit seiner Spezialisierung in Verbindung stehen, denn dann hat er eine bessere Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu entwickeln (vgl. ebd.: 845 f, 849 f).

In Kapitel 4.3.1.: 219 f habe ich bei der Vorstellung der Studie von VIAN et al. bereits beschrieben, dass bei den Teilnehmern und den befragten Vorgesetzten die Wahrnehmung vorhanden ist, dass die Maßnahme eine positive Auswirkung auf das Image des Unternehmens hat. Dies bestätigt zwar den Effekt auf der Ebene dieser Personengruppen, jedoch nicht in Bezug auf die öffentliche Wahrnehmung. Auf die dort nur gering vorhandene Programmkenntnis, die teilweise sogar bei dem Personal der Partnerorganisationen vorhanden ist, weisen auch die Autoren der Studie hin. Somit ist m.E. eine Imageverbesserung durch diese CV-Maßnahme in diesen beiden

---

<sup>253</sup> Die im Rahmen dieser Studie angegebene Verbesserung der Moral, die in der Tabelle in Kapitel 4.3.1.: 217 zu finden ist, wird von mir hier nicht aufgeführt, da diese Wirkung bei der NPO ausschließlich auf der Wahrnehmung der Teilnehmer und somit auf der von Unternehmensmitarbeitern beruht und in Anbetracht der bereits aufgeführten Wirkungen m.E. keinen additiven Nutzen stiftet.

Studien nicht flächendeckend belegt. Gleichmaßen habe ich in dem besagten Kapitel bereits darauf hingewiesen, dass die tatsächlichen Effekte dieser Maßnahme auf die berufliche Entwicklung der Teilnehmer zum Zeitpunkt der Untersuchung von den Autoren nicht ausgemacht werden konnten. Mein Hinweis auf die eingeschränkte Aussagekraft der Wirkungen, die von VIAN et al. erfasst sind (vgl. erneut Kap. 4.3.1.), kann durch die hier vorgenommene Analyse zumindest in der Form vernachlässigt werden, dass viele der erfassten Wirkungen in der Studie von VIAN et al. ihr ungefähres Pendant in der Studie von CALIGIURI et al. finden.<sup>254</sup>

#### **4.4.1.7. Pro-bono-Dienstleistung**

Mit der Pro-bono-Dienstleistung befassen sich nur zwei empirische Studien, zum einen die deutsche Studie von RUDOLPH und zum anderen die Studie PAJO/LEE 2011 aus Neuseeland. In RUDOLPH 2004: 65 f basieren die Belege wie beim Mentoring nur auf Angaben der Unternehmensvertreter. Sie bescheinigen dieser CV-Maßnahme eine motivierende Wirkung für die Teilnehmer und das Gefühl der Freude. Ähnlich wie beim Mentoring erachte ich die Wirkung der Freude als verhältnismäßig unproblematisch, auch wenn sie nicht von den Teilnehmern explizit geäußert wird, zumal das Gefühl der Freude, ergänzt um das der Zufriedenheit, durch die Studie PAJO/LEE 2011: 476 bestätigt wird. Den Beleg einer motivierenden Wirkung kritisiere ich jedoch, da er nur auf der pauschalen Aussage der Unternehmensvertreter beruht, ohne dass ein Pendant in den Aussagen der Teilnehmer existiert oder bspw. die Frage einer Auswirkung auf die Mitarbeitermotivation fester Bestandteil des Forschungsdesigns dieser Studie ist. Zudem kann ich keine Angabe dazu finden, auf was sich die Motivation bezieht: auf die eigene Arbeit, auf das derzeitige oder auf das zukünftige Engagement?

Die Teilnehmer an der neuseeländischen Studie empfinden das Pro-bono-Projekt ihres Arbeitsgebers als persönlich lohnend, als Abwechslung vom Arbeitsalltag und als insgesamt bedeutsam. Es vermittelt ihnen als Teilnehmer das Gefühl der aktiven Hilfeleistung, und sie glauben an die vorzugsweise philanthropischen Intentionen ihres Arbeitgeber mit dieser CV-Maßnahme, die sie insgesamt mit Stolz auf das Projekt und auf das Unternehmen erfüllt (vgl. PAJO/LEE 2011: 475 ff). Diese

---

<sup>254</sup> Meine Einschränkung bezog sich auf die Tatsache, dass VIAN et al. nur wahrgenommene Effekte untersuchen.

Wirkungen beruhen ausschließlich auf den Angaben der Teilnehmer und somit auf Selbstauskünften, sie wurden jedoch über die Anwendung mehrerer Methoden gewonnen (vgl. ebd.: 472 ff). Auch wenn dieser letzte Punkt zur Aussagekraft beiträgt, so sind die Resultate nichtsdestotrotz vor dem Hintergrund der Zugehörigkeit dieser Studie zum vierten regionalen Cluster zu interpretieren. Die Hervorhebung des Glaubens an die philanthropischen Intentionen des Arbeitgebers mit dieser Maßnahme könnte m.E. ein Indiz für die kulturellen Unterschiede zu Deutschland sein, da sich hierin die Leitidee ‚The Art of Giving Back to the Community‘ sehr gut widerspiegelt (vgl. hierzu Kap. 3.3.: 122 f). Die Aussage der Abwechslung vom Arbeitsalltag ist verwunderlich, denn eigentlich ist die Pro-bono-Dienstleistung so konzipiert, dass die Leistungserbringung äquivalent zu der für jeden anderen Kunden ist (vgl. Kap. 3.2.: 109 f). Das Gefühl der Abwechslung könnte dadurch bestärkt worden sein, dass diese Maßnahme nur einen halben Tag in Anspruch nahm, denn hierdurch ist m.E. die Wahrscheinlichkeit gering, dass sich durch die Teilnahme bspw. eine verstärkte spätere Arbeitsbelastung für den Mitarbeiter ergeben hat. Die erfassten Wirkungen stehen zudem u.a. mit der Durchführung der Aktivitäten als Teammaßnahme in Verbindung, da die Freude und Zufriedenheit gemäß den Angaben der Teilnehmer auch aus der Arbeit mit anderen resultierte (vgl. PAJO/LEE 2011: 478). Die Teamkonstellation ist allerdings kein grundsätzliches Merkmal der Pro-bono-Dienstleistung, sondern bspw. ein Merkmal des Teamprojektes. Diese Punkte sind ein erneuter Beleg für die Anpassung vieler Maßnahmen an die betrieblichen Gegebenheiten. Die hier untersuchte CV-Aktivität bringe ich vorwiegend mit der Pro-bono-Dienstleistung in Verbindung, da die Aufgabenstellung einen unmissverständlich fachlichen Bezug aufweist.

#### **4.4.1.8. Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter**

Mit dieser CV-Form befassen sich neun Studien aus dem recherchierten Empiriefundus, darunter zwei Studien aus Deutschland, eine Studie aus den Niederlanden und sechs Studien aus den USA und Kanada.<sup>255</sup>

---

<sup>255</sup> Bei dieser CV-Form ist es dem Leser noch einmal in Erinnerung zu rufen, dass sie ein Angebot des Arbeitgebers darstellt, das von den Mitarbeitern freiwillig wahrzunehmen ist. Nichtsdestotrotz ist das Angebot dann eine implementierte CV-Maßnahme im Unternehmen.

Die einzige Ausprägung, der sich mehrere Studien ohne eine Vermischung mit anderen Ausprägungen dieser CV-Form widmen, ist die Freistellung.<sup>256</sup> Sie wird in der niederländischen und in zwei US-amerikanischen Studien genauer untersucht.<sup>257</sup> Die niederländische Studie weist gemäß Auskunft der Befragten neues gemeinnütziges Engagement bei 93,4% der Teilnehmer am Programm aus, das ohne die Freistellung nicht stattgefunden hätte. Zudem ist die Einstellung zum Programm sowohl bei den Teilnehmern als auch bei den ‚Nicht-Teilnehmern‘ überdurchschnittlich positiv, so dass laut der Studie die Nutzung des Angebots der Freistellung nicht zu Lasten der ‚Nicht-Teilnehmer‘ gehen muss. Es wird zudem nachgewiesen, dass jeweils ein positiver Zusammenhang zwischen dieser *Einstellung* zum Programm und der Mitarbeiterbindung, der Arbeitseinstellung des Mitarbeiters und dem Grad an OCB besteht. Die *Teilnahme* am Programm ist somit nicht die Voraussetzung für das Auftreten dieser Effekte. Denn es kann kein Unterschied zwischen den Arbeitnehmern aus den drei hier befragten Gruppen<sup>258</sup> und der jeweiligen Mitarbeiterbindung, dem Grad an OCB und der Einstellung zur eigenen Karriere nachgewiesen werden. Was jedoch wiederum nachgewiesen ist, ist ein positiver Zusammenhang zwischen der Arbeitseinstellung des Mitarbeiters und der *Teilnahme* am CV (vgl. DE GILDER et al. 2005: 147 ff).

Eine ähnliche Untersuchung führt auch JONES durch. Er befasst sich mit der Frage, ob ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Wertschätzung der Freistellung und der Identifikation mit dem Unternehmen besteht. Seine Untersuchung führt zu dem folgenden Ergebnis: Je besser die Einstellung zur Freistellung ist, je stärker identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen, primär da die Freistellung bei ihnen Mitarbeiterstolz bewirkt. Diese erhöhte Unternehmensidentifikation bewirkt dann wiederum eine größere Absicht, dem Unternehmen treu zu bleiben und eine höhere OCB-Loyalität (vgl. JONES 2010: 865 ff; zur Definition der OCB-Loyalität vgl.

---

<sup>256</sup> Zwar tritt auch die Ausprägung Engagementumfragen in einer Studie gesondert auf (vgl. Kap. 4.3.4.: 251), die Erkenntnisse aus dieser Studie können jedoch nicht nur dieser CV-Aktivität zugeordnet werden (vgl. Kap. 4.3.2.: 235, 239). Daher ist sie hier nicht aufgeführt.

<sup>257</sup> Die Stichprobe bei allen drei Fragebogenuntersuchungen ist relativ groß, die Ergebnisse wurden entweder mit Hilfe von Vergleichsgruppen oder mit Hilfe einer zusätzlichen Befragung der direkten Vorgesetzten in der Retrospektive generiert (vgl. DE GILDER et al. 2005: 145 f; JONES 2010: 863 f; PETERSON 2004a: 376 f), so dass die Aussagekraft der drei Studien insgesamt von mir als groß erachtet wird. Zwar ist in der niederländischen Studie von einem CV-Programm die Rede, was für den Leser hier irreführend sein kann, nichtsdestotrotz handelt es sich um die Ausprägung der Freistellung.

<sup>258</sup> In DE GILDER et al. 2005: 145 f wird nicht zwischen Teilnehmern und ‚Nicht-Teilnehmern‘ unterschieden, sondern zwischen Teilnehmern, ‚Nicht-Teilnehmern‘ und freigemeinnützig Engagierten.

Kap. 4.3.1.: 217). Aus der Studie von JONES geht leider nicht zweifelsfrei hervor, ob sich diese Effekte, im Gegensatz zu den Effekten in DE GILDER et al. 2005, ausschließlich auf die Teilnehmer an der Freistellung beziehen, jedoch ist dies wahrscheinlich. Die dritte Quelle, PETERSON 2004a: 376, 379 f, widerspricht jedoch den Aussagen von DE GILDER et al. in Bezug auf das Engagement, das durch die Freistellung generiert wird. Denn hier wird der Freistellung im Gegensatz zur Komplementärspende sowie im Gegensatz zur Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung keine positive Wirkung auf die Teilnahmestunden sowie auf die Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme des Mitarbeiters am CV nachgewiesen.

Somit existieren zwar verhältnismäßig viele empirische Befunde zur Freistellung, jedoch sind diese zu Teilen widersprüchlich, sie sind fast alle an die Einstellungen des Mitarbeiters geknüpft, auf die das Unternehmen wenig oder keinen Einfluss hat, und die Ergebnisse sind unter der Restriktion der Regionalität zu betrachten. So ist eine Mehrung des Engagements nicht widerspruchsfrei nachgewiesen,<sup>259</sup> Mitarbeiterstolz und eine stärkere Unternehmensidentifikation nur in dem Fall, dass der Teilnehmer die Maßnahme besonders wertschätzt, und eine positive Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung und den Grad an OCB nur in dem Fall, dass die Einstellung zum Programm besonders gut ist, unabhängig der eigenen Teilnahme.<sup>260</sup> Lediglich eine bessere Arbeitseinstellung ist den Teilnehmern am CV restriktionsfrei nachgewiesen. Allerdings sollte sich m.E. bei diesen gerade erwähnten Wirkungen im Besonderen des fehlenden Kausalitätsnachweises erinnert werden (vgl. Kap. 4.1.3.: 179 f). Da dem Angebot einer Freistellung jedoch keine direkten negativen Effekte auf die Kollegen oder auf den Arbeitgeber nachgewiesen sind, macht dies das Angebot einer Freistellung aus Unternehmenssicht m.E. attraktiv, wenn berücksichtigt wird, dass die Effekte in Abhängigkeit der Einstellung des Mitarbeiters unabhängig der Teilnahme belegt sind. In der deutschen Studie NIERLING 2006: 19 ist darüber hinaus noch festgestellt worden, dass Mitarbeiter speziell bei der Freistellung häufig

---

<sup>259</sup> Ergänzend ist hier noch die Studie KAPSALIS 1999: 19 f aus Kanada hinzuzuziehen, in der wiederum der Freistellung eine positive Auswirkung auf die Engagementstunden nachgewiesen wird. Weitere Ergebnisse aus dieser Studie werden in diesem Kapitel noch präsentiert.

<sup>260</sup> Die bei JONES erwähnte Mitarbeiterbindung und die OCB-Loyalität werden hier nicht erneut berücksichtigt, da sich diese Effekte nur indirekt auf die Freistellung beziehen. Denn sie sind ausschließlich im Zusammenhang mit der vermehrten Identifikation mit dem Unternehmen nachgewiesen (vgl. JONES 2010: 861, 868 f). Diese Handhabung ähnelt meiner Vorgehensweise bei einzelnen Wirkungen bei RUDOLPH 2004 zum Aktionstag (vgl. Kap. 4.4.1.1.: 257 f) und bei MUTZ/KORFMACHER 2000 zum Sozialpraktikum (vgl. Kap. 4.4.1.4.: 269 f).

Hemmungen haben, diese Unterstützung des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Dies ist m.E. ein erneuter Beleg für die kulturellen Unterschiede in Bezug auf die Sichtweise und auf die Akzeptanz des CV.

Bevor die Wirkungen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter als Ganzes vorgestellt werden, ermöglichen zwei Studien eine Differenzierung der Effekte im Hinblick auf die zeitliche, die logistische und die finanzielle Unterstützung durch den Arbeitgeber. So stellten BOOTH et al. fest, dass sich die zeitliche Unterstützung in Form der Freistellung und der flexiblen Arbeitszeitgestaltung im Vergleich zur finanziellen und zur logistischen Unterstützung in Form der Komplementärspende und der Bereitstellung von Unternehmensressourcen in einem größeren Maße auf die Anzahl der Engagementstunden der Mitarbeiter auswirkt, auch wenn diese Auswirkung am größten ist, wenn alle diese Unterstützungsformen vorhanden sind (vgl. BOOTH et al. 2009: 239 f). In KAPSALIS 1999: 19 f ist der Effekt einer positiven Auswirkung auf die Teilnahmestunden nur für die beiden Ausprägungen der zeitliche Unterstützung nachgewiesen, nicht für andere Unterstützungsformen.

Werden die weiteren Erkenntnisse zu dieser CV-Form hinzugezogen und dabei zuerst die zwei Studien aus Deutschland betrachtet, so werden von NIERLING als Wirkungen die Begünstigung der Aufnahme eines Engagements sowie der Übernahme in den Privatbereich, die gefühlte Anerkennung von Seiten der Teilnehmer, die bereits durch das Angebot der Unterstützung vom Arbeitgeber hervorgerufen wird, sowie die bereits bei der Freistellung angesprochene häufige Hemmung der tatsächlichen Inanspruchnahme der Unterstützung erwähnt, vor allem wenn die Inanspruchnahme gesondert beantragt werden muss (vgl. NIERLING 2006: 18 ff). Die Studie von NIERLING ist die einzige der in diesem Kapitel aufgeführten Quellen, die auch Wirkungen bei der NPO thematisiert. So geben die NPO-Vertreter die personelle und materielle Unterstützung, die Nutzung der Fähigkeiten der Teilnehmer sowie die gefühlte Wertschätzung für ihre Arbeit als Wirkungen an. Gleichzeitig sind sie sich dabei der Verfolgung diverser Ziele von Seiten der Unternehmen mit dieser Unterstützung

bewusst (vgl. ebd.: 20 ff).<sup>261</sup> Die zweite deutsche Studie ist erneut die Studie von RUDOLPH. Hier werden der Mitarbeiterstolz und der Loyalitätszuwachs dem Unternehmen gegenüber als Wirkungen beim Teilnehmer erfasst (RUDOLPH 2004: 63, 88).<sup>262</sup> Diese beiden Wirkungen sind jedoch mit Blick auf meine Kritik an dieser Studie mit Vorsicht zu interpretieren (vgl. Kap. 4.3.: 198 f; Kap. 4.3.1.: 209 f). Allerdings gibt es in JONES 2010 einen Nachweis für den Mitarbeiterstolz bei der Freistellung, die auch Teil der untersuchten Maßnahmen von RUDOLPH ist, sowie zumindest den Nachweis der Steigerung der OCB-Loyalität durch die Freistellung, ebenfalls in JONES 2010, auch wenn die Loyalität zum Unternehmen und die OCB-Loyalität nicht miteinander gleichzusetzen sind. Allerdings sind diese beiden Wirkungen an die Einstellung zur Freistellung geknüpft bzw. die OCB-Loyalität ist sogar nur indirekt aus der Freistellung ableitbar (vgl. meine Ausführungen zur Freistellung S. 278 f).

Die Steigerung der Unternehmensreputation, als Wirkung in der kanadischen Studie MACPHAIL/BOWLES 2009: 407 erfasst, wird nur von Seiten der Unternehmensvertreter als Wirkung angegeben. Sie ist somit, auch aufgrund des Fehlens eines Pendants in weiteren Studien, mit Vorsicht zu interpretieren.

Ein ungefähres Pendant zu der von NIERLING ausgewiesenen Wirkung der Begünstigung der Aufnahme eines Engagements sowie der Übernahme in den Privatbereich findet sich hingegen in diversen Studien aus den USA und aus Kanada, entweder in Form des Nachweises einer höheren Teilnehmerate (vgl. MACPHAIL/BOWLES 2009: 407 ff) oder in Form des Nachweises einer größeren Anzahl an Engagementstunden (vgl. ebd.: 407 ff; BOOTH et al. 2009: 239 f; KAPSALIS 1999: 19 f).<sup>263</sup> PETERSON differenziert ihre Erkenntnisse in Bezug auf die Engagementsteigerung insoweit, dass nur die Komplementärspende und die Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung jeweils die Teilnahmestunden am CV sowie die

---

<sup>261</sup> Als Einschränkung dieser Studie ist anzumerken, dass die Ergebnisse ausschließlich auf Selbstauskünften weniger Teilnehmer und NPO-Vertreter beruhen. Die Ausprägungen, auf die sich die Wirkungen beziehen, sind die Freistellung, die Komplementärspende sowie die Engagementdatenbank respektive die Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen (vgl. ebd.:16 ff).

<sup>262</sup> Bei der Studie RUDOLPH 2004: 55 ff handelt es sich um die Ausprägungen Komplementärspende und Freistellung.

<sup>263</sup> In diesen drei Quellen werden in unterschiedlichen Konstellationen die Ausprägungen Freistellung, Komplementärspende, Flexible Arbeitszeitgestaltung, Bereitstellung von Unternehmensressourcen, Prämierungen sowie die Anerkennung des Arbeitgebers untersucht. Was sich hinter der Anerkennung des Arbeitgebers genau verbirgt, wird von MACPHAIL/BOWLES nicht spezifiziert.

Wahrscheinlichkeit der Teilnahme erhöhen, nicht jedoch die bereits erwähnte Freistellung, die Unterstützung in Form der Engagementdatenbank respektive der Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen sowie die Anerkennung durch die unternehmensinterne und öffentliche Kommunikation inklusive der Prämierungen. Des Weiteren weist die Autorin einen Einfluss einzelner Ausprägungen auf die Teilnahmezeiten und auf die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme in Abhängigkeit des Alters der Teilnehmer nach (vgl. PETERSON 2004a: 377 ff). Die gefühlte Anerkennung beim Teilnehmer wird auch in BOOTH et al. 2009: 239 f als Wirkung erfasst.

Im Folgenden ist auf die Wahrnehmungen des Mitarbeiters in Bezug auf die berufliche Verwertbarkeit seiner Teilnahme an Ausprägungen dieser CV-Form einzugehen. So stellen BOOTH et al. fest, dass die Wahrnehmung der Aneignung von Fähigkeiten und der Beeinflussung des Erfolges in der Arbeit durch gemeinnütziges Engagement bei den Teilnehmern größer ist als bei den freigemeinnützig Engagierten. Dies trifft im Besonderen zu, wenn sie zeitliche, logistische und finanzielle Unterstützung erhalten (vgl. BOOTH et al. 2009: 239 f). In KAPSALIS 1999: 21 f werden diese Wirkungen in der Form spezifiziert, dass vor allem Fähigkeiten, die direkt im Beruf anwendbar sind, Fähigkeiten im Fundraising und Managementfähigkeiten gemäß der Wahrnehmung der Teilnehmer im Vergleich zu der Wahrnehmung der freigemeinnützig Engagierten durch ihr Engagement erweitert werden.<sup>264</sup> Interessanterweise wird demgegenüber in der deutschen Studie NIERLING 2006: 19 darauf hingewiesen, dass der Erwerb von Qualifikationen von den interviewten Teilnehmern nicht thematisiert wird, was allerdings m.E. auch der sozialen Erwünschtheit des Untersuchungsgegenstandes geschuldet sein kann statt einer grundsätzlichen Bedeutungslosigkeit für die Teilnehmer.

Insgesamt wird die CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter in der Öffentlichkeit in Kanada im Vergleich zu allen anderen CV-Formen eher als eine Freiwilligenaktivität wahrgenommen, da sie nicht arbeitgeberinitiiert ist (vgl. BASIL/RUNTE 2008 bzw. Kap. 4.3.1.: 218, 221 f).

---

<sup>264</sup> Die Wahrnehmung der Beeinflussung des Erfolges in der Arbeit durch das Engagement, das vom Arbeitgeber unterstützt wird, wird auch in dieser Quelle im Vergleich zu den Angaben der freigemeinnützig Engagierten als starke Wirkung angegeben.

Als Fazit für diese CV-Form ist somit festzuhalten, dass zumindest mehr Belege für eine positive Auswirkung dieser CV-Form auf das Engagement der Mitarbeiter existieren als Belege, die keine oder sogar negative Auswirkungen aufzeigen. Zudem sind eine gefühlte Anerkennung sowie die positive Beeinflussung des Mitarbeiterstolzes und der Loyalität zum Unternehmen beim Teilnehmer empirisch erfasst. Die zuletzt genannten Ergebnisse zur Wahrnehmung der beruflichen Verwertbarkeit sehe ich als einen Beleg für die Intentionen des Teilnehmers, einen Vorteil durch seine Teilnahme zu erreichen, statt als einen Beleg für die tatsächliche Beeinflussung, denn die Ergebnisse sind im Vergleich zu Personen generiert worden, die sich ebenfalls engagieren, allerdings freigemeinnützig. Da diese Wahrnehmungen darüber hinaus nur im angloamerikanischen Raum erfasst sind und der Erwerb von Qualifikationen in der deutschen Studie nicht von Belang ist, erachte ich ihre Aussagekraft für das CV in Deutschland als eher gering. Für die Wirkungen bei der NPO ergibt sich auf Basis meiner in diesem Kapitel durchgeführten Analyse kein weiterer Erläuterungsbedarf.

Die Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung wird im Folgenden von mir als zusätzliche Ausprägung der vorliegenden CV-Form behandelt, genauer gesagt als explizite Anerkennung wie die unternehmensinterne sowie öffentliche Kommunikation und die Prämierungen (vgl. für die Ausprägungen Kap. 3.2.: 98; Abb. 13: 96). Sie ist zwar im recherchierten Empiriefundus nur Bestandteil der zwei US-amerikanischen Studien von PETERSON, wodurch ihre empirische Relevanz für Deutschland derzeit nicht belegt ist, da ihr jedoch einzelne Wirkungen differenziert zugeordnet werden können, erachte ich sie als Form der expliziten Anerkennung im Rahmen der internationalen CV-Debatte als bedeutsam. Auch wenn meine Zweifel an der Akzeptanz dieser CV-Maßnahme und meine geäußerte Kritik somit nicht ausgeräumt sind (vgl. Kap. 3.2.: 114 f; Kap. 4.3.4.: 251), so sollte die Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung aufgrund der vorliegenden Belege für eine Anwendung in Deutschland m.E. beobachtet werden, wie es auch für andere CV-Maßnahmen, für die keine Belege im recherchierten Empiriefundus existieren, der Fall ist. Zudem belegt die Studie von NIERLING die Bedeutung der Anerkennung des Unternehmens für den Mitarbeiter auch im Kontext des betrieblichen Freiwilligenengagements in Deutschland, selbst wenn es sich dabei in Abgrenzung zur

Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung nur um die subjektiv wahrgenommene Anerkennung handelt.

#### **4.4.2. Die Wirkungen einzelner Maßnahmenkonstellationen und des CV als Gesamtkonstrukt**

Meine Vorgehensweise in Bezug auf die Behandlung der Wirkungen, die nicht einzelnen Maßnahmen, sondern entweder nur Maßnahmenkonstellationen oder sogar nur dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden können, leite ich aus dem Erkenntnisinteresse meiner Arbeit ab. Denn wenn das Ziel ist, einen systematisch erarbeiteten und wissenschaftlich fundierten Überblick über die mit den unterschiedlichen CV-Maßnahmen empirisch belegten Wirkungen zu geben, um darauf aufbauend die Nutzen- und Win-Win-Logik des CV nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung für eine Anwendung in Deutschland zu überprüfen, dann stiften Wirkungen, die zwar empirisch belegt sind, aber nicht einzelnen Maßnahmen zugeordnet werden können, nur dann einen Mehrwert, wenn es sich entweder um Wirkungen handelt, die für einzelne CV-Maßnahmen noch nicht erfasst sind, oder wenn sie Wirkungen der Einzelmaßnahmen bestätigen oder diese widerlegen, dann allerdings in Abhängigkeit der Aussagekraft der entsprechenden Studie, die sich wiederum aus der Regionalität und aus der Güte zusammensetzt. Im Fall einer additiven Wirkung ist dann zwar nicht klar, mit welcher Maßnahme diese Wirkung genau erreicht wurde, aber die erfasste Wirkung belegt, dass sie durch irgendeine Maßnahme des CV, durch eine der Maßnahmen aus einer bestimmten Maßnahmenkonstellation oder durch das CV als Gesamtkonstrukt generiert werden kann. Es handelt sich somit explizit um eine ergänzende Analyse der Wirkungen der einzelnen CV-Maßnahmen, die zu weiteren Erkenntnissen führen soll.

Im Folgenden prüfe ich somit zuerst die Studien, die klar definierte Maßnahmenkonstellationen untersuchen. Sind hier Wirkungen erfasst, die für einzelnen CV-Maßnahmen dieser spezifischen Maßnahmenkonstellation noch nicht belegt sind oder die die vorab erfassten Wirkungen aufgrund einer besseren Güte oder der Zugehörigkeit zu einem aussagekräftigeren regionalen Cluster bestätigen oder widerlegen, stelle ich diese Wirkungen im Folgenden vor. Mit den Studien, bei denen die Maßnahmenkonstellationen nicht klar definiert sind oder die nur das CV als Gesamtkonstrukt thematisieren, verfare ich im Anschluss in Kapitel 4.4.2.2. prinzipiell gleichermaßen.

Meine Analyse orientiert sich dabei an der Vorgehensweise, die ich zu Beginn des Kapitels 4.4. vorgestellt habe, allerdings ist davon auszugehen, dass die Komplexität der Analyse nun geringer ist.

#### **4.4.2.1. Maßnahmenkonstellationen**

In der deutschen Studie RUDOLPH 2004: 87, in der der Aktionstag eines Unternehmens, das Mentoring, das Sozialpraktikum, der Personaltausch, die Pro-bono-Dienstleistung und die Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter in Form der Freistellung und in Form der Komplementärspende untersucht werden, wird als zusätzlicher Effekt maßnahmenunspezifisch für die NPO nur die Realisierung von Aufgaben und Wünschen, für die sonst kein Geld zur Verfügung stehen würde, ausgewiesen. Dieser Zusatz ist allerdings mit der Einschränkung zu betrachten, dass er mit großer Wahrscheinlichkeit nur von den Unternehmensvertretern in Bezug auf die NPO geäußert wurde (vgl. hierzu meine Anmerkungen in Kap. 4.3.2.: 228), wodurch diese Wirkung in ihrer Aussagekraft relativiert wird.<sup>265</sup> Des Weiteren weisen die befragten Unternehmensvertreter darauf hin, dass das CV als Kostenfaktor anzusehen ist, was zu einer Einschränkung der Durchführung in schwierigen wirtschaftlichen Situationen führt. Zudem bezweifeln sie die Beeinflussung von Kaufentscheidungen durch das CV, ohne dass dieser Zusammenhang allerdings tatsächlich in der Studie gemessen wird (vgl. RUDOLPH 2004: 79 ff). Da diese beiden zuletzt genannten Wirkungen von der Gruppe der Unternehmensvertreter m.E. besser einzuschätzen sind als von anderen direkt oder indirekt Beteiligten, entsprechen sie somit dem Gütekriterium vier des Studiendesigns und werden als aussagekräftig von mir betrachtet.

ACKERMANN/NADAI sowie KRANZ-MATTHES vereinen in ihren beiden Studien CV-Maßnahmen, die vom Unternehmen als Personalentwicklungsinstrumente durchgeführt werden. Die in diesen beiden Studien erfassten Wirkungen beziehe ich prinzipiell auf ein Agglomerat aus der Sozialausbildung, des -praktikums und des Teamprojektes,

---

<sup>265</sup> Diese Wirkung wird in der Quelle nicht dem Sozialpraktikum und dem Personaltausch zugewiesen. Die noch folgenden Angaben zu dieser Studie beinhalten jedoch diese beiden CV-Maßnahmen. Auf die personelle und materielle Unterstützung wird zwar bereits im Rahmen der Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter hingewiesen (vgl. Kap. 4.4.1.8.: 280 f), jedoch gibt RUDOLPH Auskunft über die Möglichkeit ergänzender Leistungen, die ohne das CV nicht zustande gekommen wären.

die Wirkungen bei KRANZ-MATTHES noch additiv auf das Teamentwicklungsprojekt und auf das 100-Stunden-Projekt, da nur Maßnahmenbausteine in den beiden Studien von mir identifiziert werden können. Die Wirkungen ähneln dabei sowohl im positiven als auch im negativen speziell den Wirkungen des Sozialpraktikums und der Sozialausbildung, sei es in Bezug auf die vielen Bereicherungen vor allem für die Teilnehmer oder aber auch in Bezug auf die geringe Entlastung und den Zusatzaufwand für die NPO. Als additive Wirkungen zu denen der Einzelmaßnahmen werden von den Teilnehmern das Gefühl einer sinnvollen Tat und das Interesse an einem erneuten CV-Einsatz bekundet (vgl. ACKERMANN/NADAI 2002: 14 f). Die NPO-Vertreter nehmen hier erstmals Bezug auf die Wirkungen bei den Bedürftigen und attestieren dieser Personengruppe Bereicherungen durch die CV-Einsätze in Form der Abwechslung und in Form des Kontaktes zur Außenwelt (vgl. ACKERMANN/NADAI 2002: 15 f). Auch wenn hierbei das Gütekriterium vier des Studiendesigns nicht erfüllt ist, so leistet diese Aussage der NPO-Vertreter m.E. einen besonderen Mehrwert, da die Sichtweise der Bedürftigen bei den Untersuchungen zu den Wirkungen bisher vollständig vernachlässigt worden ist.

Als weitere Effekte, die allerdings nur von Seiten der Unternehmensvertreter geäußert werden, sind die Stärkung der Berater- und Projektmanagementkompetenz sowie die der Teamfähigkeit bei den Teilnehmern hervorzuheben (vgl. KRANZ-MATTHES 2013: 123 ff). Die Angabe der Erweiterung dieser beiden Kompetenzen ist m.E. mit Vorsicht zu interpretieren. Diese Vorsicht begründe ich mit meinem bereits getätigten Hinweis zur auffällig häufigen und pauschal anmutenden Anwendung des Kompetenzbegriffs in dieser Studie (vgl. Kap. 4.3.2.: 227) in Kombination mit der ausschließlichen Angabe der Stärkung dieser beiden Kompetenzen von Seiten der Unternehmensvertreter sowie mit dem fehlenden Pendant einer Angabe zur Erweiterung fachlicher oder methodischer Kompetenzen oder auch grundsätzlich solcher Fähigkeiten in allen Studien zu diesen fünf CV-Maßnahmen, mit der einzigen Ausnahme der Veränderung im Führungsverhalten. Zudem steht diese Angabe bspw. der Äußerung von ACKERMANN/NADAI zur fehlenden beruflich qualifizierenden Wirkung tendenziell entgegen, die sich allerdings ausschließlich auf das Teamprojekt bezieht und aufgrund der divergierenden Begrifflichkeiten m.E. auch nur als ein tendenzieller Widerspruch zu deuten ist (vgl. zum Qualifikationsbegriff Kap. 3.5.: 149 f). Für die Erweiterung der Beraterkompetenz spricht hingegen die Feststellung, dass es in diesem Fall eine professionelle Begleitung während der CV-Maßnahme

gegeben hat, so dass bspw. auch Reflexionsphasen in die Maßnahme integriert gewesen sind (vgl. KRANZ-MATTHES 2013: 135 ff). Die Erweiterung der Projektmanagementkompetenz ist jedoch vor dem Hintergrund der Gestaltung der CV-Maßnahme in diesem konkreten Fall als kurzzeitiger Einsatz, möglicherweise sogar als Tagesaktion, m.E. sehr zu hinterfragen (vgl. ebd.: 142 f; vgl. zur Bedeutung der Dauer für das Erfahrungslernen Kap. 3.5.: 152 f, 155). Die von KRANZ-MATTHES erwähnte Stärkung der Teamfähigkeit kann hingegen zum einen in gewisser Weise als eine Bekräftigung der Angaben von PIETSCH und von PELOZA/HASSAY zum Teamprojekt gesehen werden, auch wenn in diesen beiden Studien nur die Kameradschaft und der Gemeinschaftssinn belegt werden, die nicht mit einer Stärkung der Teamfähigkeit gleichzusetzen sind, sowie zum anderen als Gegensatz zu den erneut beim Teamprojekt getätigten Angaben, hier von ACKERMANN/NADAI, dass sich durch die CV-Maßnahme keine Verbesserung der Zusammenarbeit eingestellt hat. Aufgrund dieser Konstellation betrachte ich die angegebene Stärkung der Teamfähigkeit trotz der ausschließlichen Angabe von Seiten der Unternehmensvertreter als sinnvolle Ergänzung.<sup>266</sup>

Als Letztes ist der in ACKERMANN/NADAI 2002: 14 ff geäußerte Zweifel an einem Wissenstransfer sowohl vom Teilnehmer zur NPO als auch umgekehrt festzuhalten, denn dieser Zweifel steht im Widerspruch zum Tenor der Ausführungen zum Teamprojekt und zum Sozialpraktikum, in denen der Wissenstransfer entweder als vollzogen oder zumindest als möglich dargestellt wird, wenn Gestaltungsempfehlungen berücksichtigt werden. Die befragten Unternehmensvertreter in KRANZ-MATTHES 2013: 125 ff stehen dem Transfer beim Teilnehmer wiederum eher positiv gegenüber. Die Skepsis in ACKERMANN/NADAI 2002 mit Blick auf einen Wissenstransfer vom Teilnehmer zur NPO sehe ich jedoch als eine Bekräftigung dafür an, dass das neue Wissen für die NPO, dass von BATTISTI beim Sozialpraktikum festgestellt wird, im Zusammenhang mit der Gegeneinladung ins Unternehmen steht und nicht mit dem originären Konzept des Sozialpraktikums.

---

<sup>266</sup> Die in der Studie ACKERMANN/NADAI 2002: 13 von den Unternehmensvertretern wahrgenommene Förderung der Motivation des Personals sowie die Vermittlung bestimmter Werte der Corporate Identity berücksichtige ich hier hingegen nicht. Meine Zweifel an einem tatsächlichen Beleg dieser beiden Wirkungen erhärten sich abgesehen von der Betrachtung der Personengruppe aufgrund der fehlenden Konkretheit, um welche Werte es sich handelt oder worauf sich die Motivation bezieht, bspw. auf die Arbeitsmotivation, auf die Motivation für ein vermehrtes Engagement, o.ä.

In der Studie PETERSON 2004 werden das Teamprojekt sowie die Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter in den Ausprägungen der Komplementärspende, der Freistellung, der Prämierungen, der Engagementdatenbank respektive der Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen sowie der Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung untersucht. Auch hier wird den Maßnahmen keine Wirkung auf die Mitarbeiterbindung attestiert (vgl. PETERSON 2004: 622 f). Dies stützt den Nachweis in Bezug auf die Freistellung von DE GILDER et al., dass eine Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung von der Einstellung des Mitarbeiters abhängig ist und nicht von der Teilnahme an dieser CV-Maßnahme. Die weiteren hier erfassten Wirkungen belegen nur eine Verbesserung der Teamarbeit und des Projektmanagements gemäß der Wahrnehmung der freigemeinnützig Engagierten sowie der Teilnehmer am CV im Vergleich zu den nicht gemeinnützig Engagierten, nicht zwischen den Teilnehmern am CV und den freigemeinnützig Engagierten (vgl. ebd.: 622 f). Dies stützt meine Zweifel an der tatsächlichen Beeinflussung der Fähigkeiten durch das CV im Vergleich zum freigemeinnützigem Engagement, die ich im Rahmen der Ausführungen zur Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter geäußert habe. Für das Führungsverhalten wird ein Verbesserungseffekt von PETERSON jedoch widerlegt, so dass diese Erkenntnis der Verbesserung des Führungsverhaltens entgegensteht, die von BLOHM in Bezug auf das Teamprojekt nachgewiesen wird. Allerdings sind die hier aufgeführten Ergänzungen vor dem Hintergrund der Zugehörigkeit dieser Studie zum vierten regionalen Cluster zu interpretieren. Die Wahrnehmung einer Verbesserung des Projektmanagements und der Teamarbeit kann zudem sowohl als Bekräftigung als auch als Gegensatz zu den erfassten Wirkungen beim Teamprojekt gesehen werden.

LEE/HIGGINS untersuchen in ihrer Studie drei CV-Programme in Neuseeland, die insgesamt den Aktionstag eines Unternehmens, die Pro-bono-Dienstleistung und die Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter in Form der Freistellung, der Komplementärspende und der Prämierungen abbilden. Es ist nur zur Bekräftigung der erfassten Wirkungen dieser Einzelmaßnahmen hinzuzufügen, dass auch in LEE/HIGGINS 2001: 85 f die Entwicklung neuer Fähigkeiten beim Teilnehmer im Vergleich zum Gefühl der persönlichen Bereicherung, der Übernahme von Verantwortung und im Vergleich zum Teamgefühl unterrepräsentiert ist.

Ein Effekt, der vorher noch nicht erfasst wurde, ist die Wahrnehmung der NPO-Vertreter, dass ihre Institution durch die CV-Programme eine Präsenzsteigerung in der Öffentlichkeit erfährt, mit der sie eine vermehrte Unterstützung von außen in Verbindung bringen (vgl. ebd.: 87). Diese vermehrte Unterstützung muss m.E. allerdings nicht mit einem weiterführenden Engagement des spezifischen Unternehmens oder der Teilnehmer in Verbindung stehen.

Während die Prüfung der Studie von KIM et al. zu keinen Wirkungsergänzungen führt, ermöglicht die Quelle MEIJS/ROZA 2010 aus dem dritten regionalen Cluster zwar keinen Blick auf eine konkrete Maßnahmenkonstellation, aber sie gibt Auskunft über die Intensität der Wirkungswahrnehmung in Abhängigkeit der Maßnahmengestaltung als Einzel- oder Gruppenaktion sowie in Abhängigkeit der Gestaltung als Eintagesmaßnahme oder als mehrtägige Maßnahme. Teilnehmer, die sich als Einzelperson engagieren, geben eine höhere Zustimmung für die Verbindung dieser Aktivität mit den persönlichen Präferenzen, für die Möglichkeit der Kontaktaufnahme mit anderen im Unternehmen, für die Generierung neuer Ideen für das Unternehmen und für die Beeinflussung der Loyalität zum Arbeitgeber durch das Engagement an. Teilnehmer an eintägigen Aktionen geben wiederum höhere Werte beim Interesse an direkten Kollegen und bei der Nutzung der Maßnahme aus beruflichen Gründen an.

Die Studien MOZES et al. 2011 sowie BASIL/RUNTE 2008 widmen sich u.a. den CV-Aktivitäten, die außerhalb der Arbeitszeit stattfinden.<sup>267</sup> Die Feststellung in BASIL/RUNTE 2008: 314, dass das CV während der Arbeitszeit weniger als eine Freizeitaktivität unter den Befragten wahrgenommen wird als das freigemeinnützige Engagement sowie als das CV, das in der Freizeit stattfindet, ist hier als ergänzendes Ergebnis aufzuführen, auch wenn es nicht besonders überrascht (vgl. auch meine Ausführungen zu dieser Quelle in Kap. 4.3.2.: 238). Die Ergebnisse der Studie MOZES et al. 2011: 315 ff, dass die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Arbeitsmotivation bei den Teilnehmern an einer der untersuchten CV-Maßnahmen außerhalb der Arbeitszeit größer sind als bei den ‚Nicht-Teilnehmern‘, jedoch kein Zusammenhang zwischen der Teilnahme am CV und der Arbeitszufriedenheit besteht, bestätigen zum einen zu Teilen die Angaben zum Freiwilligentag respektive zur

---

<sup>267</sup> Beide Studien gehören dem vierten regionalen Cluster an. Ihre Ergebnisse beruhen jeweils auf einer Fragebogenerhebung.

CV-Form des Aktionstages, deren Ergebnisse, zumindest die von KAMLAGE et al., ohne Vergleichsgruppe generiert worden sind. Auf der anderen Seite sind diese Wirkungen als Ergänzung zu den Ergebnissen zur CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter zu sehen, da die Ausprägungen dieser CV-Form, abgesehen von der Freistellung, die hier nicht involviert ist, am stärksten dem CV außerhalb der Arbeitszeit entsprechen (vgl. hierzu auch meine Ausführungen in Kap. 4.3.2.: 238). Die gerade vorgestellten Wirkungen sind bei den Studien zur Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter nicht untersucht worden.

#### **4.4.2.2. CV als Gesamtkonstrukt**

Um die Analyse der Wirkungen zu komplettieren, folgen nun wenige Ergänzungen, also Wirkungen, die bis zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht oder noch nicht so differenziert thematisiert worden sind. Zudem stelle ich den grundsätzlichen Tenor der restlichen Studien komprimiert dar.

BLOHM weist in ihrer Studie eine positive Auswirkung des CV auf die Arbeitgeberattraktivität nach, die sich in Form der vermehrten Bewerbungsintention, der erhöhten Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung des Unternehmens, der Inkaufnahme längerer Anfahrtswege sowie der Inkaufnahme geringeren Lohnes und geringerer Lohnsteigerung äußert. Bei differenzierter Betrachtung ist diese Steigerung der Arbeitgeberattraktivität jedoch nur bei Unternehmen mit positivem oder neutralem Unternehmensimage festzustellen (vgl. BLOHM 2010: III f, 15 ff). Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wird in der Studie JONES et al. 2014: 390 ff, die ein ähnliches Forschungsdesign aufweist, ebenfalls festgestellt, so dass ich dies als eine Bekräftigung der erfassten Wirkung von BLOHM ansehe. Bei den Einzelmaßnahmen wird die Arbeitgeberattraktivität nur im Rahmen der Studie von KAMLAGE et al. zum städtischen Freiwilligentag respektive zum Aktionstag thematisiert, hier kann allerdings keine positive Auswirkung festgestellt werden. Das Forschungsdesign von BLOHM und von JONES et al. verspricht jedoch eine vergleichsweise gute Validität, so dass ich diese erfasste Wirkung als eine bereichernde Ergänzung ansehe, zumal es sich bei BLOHM 2010 um eine Studie aus Deutschland handelt.

Die Schweizer Studie SAMUEL et al. 2013: 10 ff widmet sich dem CV vollständig aus Sicht der NPO, so dass die hier erfassten Wirkungen nicht nur die positiven Seiten der Kooperation in Form des Ressourcenflusses bestätigen, u.a. in Form von Spenden, in Form der Durchführung von Projekten, für die sonst kein Geld da wäre sowie in Form von Ressourcen, die zur Entlastung freigemeinnützig Engagierter verhelfen,<sup>268</sup> sondern sie zeigen vor allem auch die Probleme der Kooperation differenziert auf. Diese bestehen additiv zu den Problemen, die bereits im Rahmen des Aktionstages sowie des Sozialpraktikums erfasst worden sind und hier erneut thematisiert werden, in einem Reputationsrisiko für die NPO, in einer Planungsunsicherheit aufgrund primärer Kurzeiteinsätze, die Eventcharakter aufweisen,<sup>269</sup> sowie in unvorbereiteten Teilnehmern, die zuweilen Desinteresse an einer Interaktion mit den Bedürftigen zeigen (vgl. SAMUEL et al. 2013: 7 ff).<sup>270</sup> Abschließend zu den Wirkungen bei der NPO ist noch die Feststellung von SCHÄFER aufzuführen, dass ein Imagegewinn für die NPO in ihrer Studie nicht sicher bestätigt werden kann (vgl. SCHÄFER 2009: 95). Dies stellt zwar einen Gegensatz zu der Wahrnehmung der NPO-Vertreter beim Sozialpraktikum dar, allerdings ist der dort von BATTISTI erfasste Imagegewinn an eine Restriktion gebunden, wodurch der sichere Eintritt ebenfalls negiert wird.

Das Ergebnis aus der Studie LORENZ 2010: 164, das ich bereits im Rahmen meiner Ausführungen zum Aktionstag eines Unternehmens und zum 100-Stunden-Projekt vorgestellt habe, ist auch für das CV als Gesamtkonstrukt von Relevanz. So nimmt gemäß dieser Studie der Kunde das CV undifferenziert wahr, so dass es keinen Effekt auf die Reputation des Unternehmens hat, ob eine auf Kontinuität ausgelegte CV-Aktivität nach außen kommuniziert wird oder ein Kurzeiteinsatz.<sup>271</sup>

---

<sup>268</sup> Der Ressourcenfluss in Form von Zeit, Geld und Material sowie in Form von vereinzelt weiteren Engagements wird additiv in der deutschen Studie der Kategorie zwei, SCHÄFER 2009: 100 ff, sowie in der Studie LIU/KO 2011: 257 ff aus England erfasst.

<sup>269</sup> Das Problem der Kurzeiteinsätze für die NPO wird auch im Fazit in ACKERMANN/NADAI 2002 respektive in ACKERMANN et al. 2002 thematisiert (vgl. Kap. 4.3.2.: 230).

<sup>270</sup> Bei dieser Studie ist zwar nur das Gütekriterium vier des Studiendesigns erfüllt, da sich die Studie allerdings als Einzige der vorliegenden Studien vollständig dem Blickwinkel der NPO widmet, dabei die Ansichten der Vertretern verschiedener NPOs erfasst und das Ergebnis somit auf Basis diverser Kooperationen generiert worden ist (vgl. SAMUEL et al. 2013: 5 ff), sehe ich die Studie als eine wertvolle Bereicherung an.

<sup>271</sup> Welche einzelnen CV-Maßnahmen eher auf Kontinuität ausgelegt sind oder eher einen Kurzeiteinsatz darstellen, kann sehr gut der Abbildung 15 in Kapitel 3.2.: 116 entnommen werden.

Ähnlich wie BATTISTI in Bezug auf das Sozialpraktikum und SPRAUL in Bezug auf das Teamprojekt stellen MUTHURI et al. in ihrer Untersuchung verschiedener Maßnahmenkonstellationen in drei britischen Großunternehmen die Mehrung des Sozialkapitals durch das CV fest, da es die Entwicklung sozialer Netzwerke und vertrauensvoller Beziehungen erleichtert. Dafür differenzieren sie die Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen in Abhängigkeit der Gestaltung der Aktivität als Einzel- oder Gruppenmaßnahme, als einmaliges oder kontinuierliches Engagement oder als so genannte ‚face-to-face‘ oder virtuelle Interaktion und prüfen, inwieweit die Maßnahmen die drei Dimensionen bzw. die drei Elemente des Sozialkapitals beeinflussen (vgl. MUTHURI et al. 2009: 82 ff bzw. MUTHURI et al. 2006: 12 ff; vgl. für die drei Dimensionen *soziales Vertrauen*, *Norm generalisierter Reziprozität* und *Netzwerke zivilgesellschaftlichen Engagements* Kap. 2.3.: 65). Allerdings weisen sie auf Bedingungen für diese Mehrung hin, bspw. auf das Vorhandensein der Motivation und der Fähigkeit zur Kooperation von allen Beteiligten, und sie thematisieren auch den Abbau von Sozialkapital, wenn bspw. durch die organisationale Gestaltung oder durch die Strategien der Unternehmen die Möglichkeiten einer Teilnahme am CV erschwert oder Interaktionen verringert werden (vgl. MUTHURI et al. 2009: 85 ff; MUTHURI et al. 2006: 30 ff).

Für die restlichen Studien des dritten und vierten regionalen Clusters ist zusammenfassend festzuhalten, dass sie mit wenigen Ausnahmen nur positive Wirkungen des CV aufzeigen. So stellen ROZA et al. für die Teilnehmer u.a. positive Effekte auf die Loyalität zum Unternehmen und auf das Gefühl der persönlichen Erfüllung fest.<sup>272</sup> Die Auswirkung auf den ‚Spaßfaktor‘ und auf die Loyalität ist dabei im Vergleich zu anderen Wirkungen am größten und die Auswirkung auf das Interesse an den Bedürftigen und auf die internen Netzwerke am geringsten, obwohl auch für diese beiden zuletzt Genannten eine positive Auswirkung gezeigt wird (vgl. ROZA et al. 2010: 8 f). Hierbei ist jedoch hinzuzufügen, dass diese Ergebnisse ausschließlich auf einer Fragebogenbefragung und somit auf den Selbstauskünften der Teilnehmer beruhen (vgl. meine Ausführungen zu dieser Studie in Kap. 4.3.2.: 232). Die verhältnismäßig geringe positive Auswirkung auf das Interesse an den Bedürftigen stützt m.E. in gewisser Hinsicht die gerade vorgestellte Wirkung in SAMUEL et al. 2013 des teilweise vorliegenden Desinteresses an den Bedürftigen.

---

<sup>272</sup> Das Gefühl beim Teilnehmer, etwas Gutes respektive Wertvolles zu leisten und dafür viel Leidenschaft aufzubringen, wird auch noch einmal von WOOD bestätigt (vgl. WOOD 2007: 120).

Die andere Quelle der beiden niederländischen Autoren, MEIJS/ROZA 2010, zeigt zudem u.a. auf, dass das CV verhältnismäßig wenig aus beruflichen Gründen genutzt wird oder Ideen für das Unternehmen aus der Teilnahme resultieren. Diese erfassten Effekte stützen die Angabe einer Unterrepräsentanz der Entwicklung von Fähigkeiten in den Angaben der Befragten von LEE/HIGGINS, von NIERLING sowie die Angabe der Wahrnehmung einer fehlenden beruflich qualifizierenden Wirkung des Teamprojekts, die von ACKERMANN/NADAI festgestellt worden ist. Zudem stehen diese Effekte im Einklang mit der Feststellung von WOOD, dass der eigene Nutzen oder der Nutzen für das Unternehmen von den befragten Teilnehmern nicht diskutiert wurde (vgl. WOOD 2007: 121), auch wenn dieser zuletzt genannte Effekt, ähnlich wie bereits im Rahmen meiner Ausführungen zur CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter einmal erwähnt, m.E. auch der sozialen Erwünschtheit des Untersuchungsgegenstandes geschuldet sein kann statt einer grundsätzlichen Bedeutungslosigkeit für den Teilnehmer. Zudem ist hinzuzufügen, dass es sich bei den untersuchten Maßnahmen von MEIJS/ROZA meiner Meinung nach mit großer Wahrscheinlichkeit nicht um CV-Aktivitäten wie das Secondement oder weitere auf die Weiterbildung der Mitarbeiter ausgelegte Maßnahmen handelt, sondern eher um CV-Formen wie das Teamprojekt, der Aktionstag, das Mentoring, o.ä.

Eine geringe, aber positive Auswirkung auf den Mitarbeiterstolz findet sich in den Studien, die nur dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden können, erneut, hier in VELEVA et al. 2012: 136 f. Diese Wirkung zeigt sich dabei unabhängig von der eigenen Teilnahme der Befragten. Zudem stellen VELEVA et al. eine geringe positive Auswirkung auf den Willen der Teilnehmer zu einem erhöhten Arbeitseinsatz für den Arbeitgeber im Vergleich zu ‚Nicht-Teilnehmern‘ fest.<sup>273</sup> HOUGHTON et al. weisen einen leichten positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Teilnahme am CV und den Compliance-Absichten der Teilnehmer nach, zudem geben sie Hinweise auf eine positive Auswirkung der Teilnahme am CV auf die Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. HOUGHTON et al. 2009: 484 ff). Sowohl in VELEVA et al. 2012: 134 f als auch in HOUGHTON et al. 2009: 482 sind die Ergebnisse mit Hilfe von

---

<sup>273</sup> vgl. für die geringe Differenz in den Werten auch meine Ausführungen zu dieser Quelle in Kap. 4.3.2.: 233, 236. Der Mitarbeiterstolz wird auch noch einmal bei PELOZA/HASSAY 2006: 367, 374 als Wirkung erfasst, hier bei den Teilnehmern.

Vergleichsgruppen generiert worden. Die erfassten Wirkungen in GEROY et al. 2000 stiften keinen additiven Nutzen. Sie werden demzufolge hier nicht mehr explizit aufgeführt.

Weiterhin sind noch als Wirkungen die vermehrte Identifikation der Teilnehmer mit der NPO, für die sie sich im Rahmen des CV engagieren, sowie die gesteigerte Glaubwürdigkeit dieser vom Unternehmen unterstützten Einrichtungen in den Augen der Teilnehmer hervorzuheben. Dies führt sogar dazu, dass einige Teilnehmer dem CV Vorrang vor ihrem freigemeinnützigem Engagement gewähren (vgl. PELOZA/HASSAY 2006: 365 ff), jedoch ist gerade diese Vorrangigkeit vor dem Hintergrund der Selbstauskünfte der Teilnehmer zu interpretieren. HOUGHTON et al. weisen zudem noch darauf hin, dass sich die Erwartungshaltung der Unternehmen in Bezug auf eine Teilnahme der Mitarbeiter am CV positiv auf die Höhe der Teilnahmestunden der Mitarbeiter auswirkt (vgl. HOUGHTON et al. 2009: 486 f), was allerdings vor dem Hintergrund der Freiwilligkeit als Kernmerkmal des CV (vgl. Kap. 3.1.: 84 f; Abb. 12: 89) m.E. kritisch zu betrachten ist.

Bei allen diesen zuletzt aufgeführten Wirkungen ist jedoch zu bedenken, dass sie fast ausschließlich in Studien des vierten regionalen Clusters erfasst worden sind. Sie zeigen m.E. in besonderem Maße, ähnlich wie die erfassten Wirkungen bei der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter, das Vorhandensein der Leitidee ‚The Art of Giving back to the Community‘ (vgl. Kap. 3.3.: 122 f). Eine Bekräftigung für die Notwendigkeit der vorsichtigen Interpretation dieser Wirkungen für das CV in Deutschland und damit eine Bekräftigung für ihre nicht unmittelbare Übertragbarkeit ermöglicht der Unterschied zu den Ergebnissen der deutschen Studie SCHÄFER 2009. Denn auch wenn diese Studie von SCHÄFER der Kategorie zwei des vorliegenden Evaluationssystems angehört, so ist die Feststellung m.E. nicht zu ignorieren, dass in den Interviews mit den NPO- und Unternehmensvertretern sowie mit den Vertretern von zwei Freiwilligenagenturen kein Imagegewinn für die NPO, wie bereits zu Beginn dieses Kapitels aufgeführt, oder für das Unternehmen durch das CV sicher bestätigt werden kann und dass es keinen allgemeinen Konsens über Wert und Nutzen des CV gibt (vgl. SCHÄFER 2009: 95 f).

In einem direkten Gegensatz zu SCHÄFER 2009 stehen auch die Erkenntnisse von PLEWA et al. aus Australien. Denn diese Autoren weisen bei Verbrauchern einen direkten positiven Einfluss der Kenntnis über das CV auf ihre Wahrnehmung des CSR-Images des Unternehmens sowie auf die des Unternehmensimages nach. Hierfür haben sie Personen aus der Öffentlichkeit per Onlinefragebogen befragt, die vorab nicht mit dem CV-Programm des Unternehmens vertraut gewesen sind (vgl. PLEWA et al. 2015: 647, 649 ff). Abgesehen von der Zugehörigkeit dieser Studie zum vierten regionalen Cluster erachte ich ihre Aussagekraft aufgrund des Forschungsdesigns als groß (vgl. hierzu meine Ausführungen in Kap. 4.3.2.: 240). Darüber hinaus ist es die einzige Studie im recherchierten Empiriefundus, die einen positiven Effekt auf das Image des Unternehmens ausweist, der nicht auf Selbstauskünften der Teilnehmer beruht. Auswirkungen auf das Unternehmensimage werden im Rahmen der Einzelmaßnahmen beim Aktionstag, beim Teamprojekt sowie beim Secondment in der Karrieremitte thematisiert. Dabei werden jedoch entweder keine bzw. keine flächendeckenden Auswirkungen (Aktionstag und Secondment in der Karrieremitte) oder widersprüchliche Auswirkungen (Teamprojekt) nachgewiesen. Allerdings stehen auch die Ergebnisse von PLEWA et al. in einem direkten Widerspruch zu denen von SCHÄFER. Sofern die Belege für eine positive Auswirkung auf die Reputation des Unternehmens als Vergleich herangezogen werden, auch wenn beide Konstrukte nicht miteinander gleichzusetzen sind (vgl. Kap. 3.4.: 143), so existiert für die Steigerung der Reputation nur ein Beleg bei der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter. Dieser Beleg beruht jedoch wiederum ausschließlich auf Angaben der Unternehmensvertreter und entstammt ebenfalls dem vierten regionalen Cluster. Das CSR-Image wird in keiner der anderen Studien thematisiert. Die positive Auswirkung auf dieses Image ist jedoch m.E. nicht verwunderlich, wenn die Verwobenheit beider Konzepte berücksichtigt wird (vgl. Kap. 3.3.: 124 f; Abb. 16: 130).

#### **4.5. Eine Reflexion über die dokumentarische Evaluation und die empirisch nachgewiesenen Wirkungen des CV – ein Blick zurück nach vorn**

Welche Wirkungen des CV sind überhaupt empirisch nachgewiesen und wie aussagekräftig sind sie für das CV in Deutschland? Die Antwort auf diese Forschungsfrage findet sich elaboriert dargelegt sowohl in den Kapiteln 4.3.1. und 4.3.2. als auch im Besonderen in den Kapiteln 4.4.1. und 4.4.2. In den noch folgenden Kapiteln werden

diese empirisch erfassten Wirkungen weiter komprimiert und je nach den Forschungsfragen zwei bis vier unterschiedlich von mir aufbereitet. Die Antwort auf die erste Forschungsfrage ist auch später dem Kapitel 5.1.2. sehr gut zu entnehmen, jedoch nicht mehr so differenziert wie zuvor. Die weitere Komprimierung dient u.a. der besseren Übersichtlichkeit. Dies ist auch der Grund dafür, warum ich in dieser Reflexion nicht noch einmal zusammenfassend auf Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen, auf additive Wirkungen der Maßnahmenkonstellationen sowie auf die des CV als Gesamtkonstrukt eingehe. Die Komplexität des Wirkungsnachweises ist durch die dokumentarische Evaluation klar ersichtlich geworden. Vielmehr geht es mir in diesem Fazit darum, noch einmal über die Evaluation zu reflektieren sowie über die Frage des Umgangs mit den Wirkungen gemäß der Selbstauskünfte und dabei additiv einzelne Erkenntnisse zu den Studien des Empiriefundus hervorzuheben. Die zentralen Punkte dieser Reflexion sind der folgenden Abbildung zu entnehmen.<sup>274</sup>

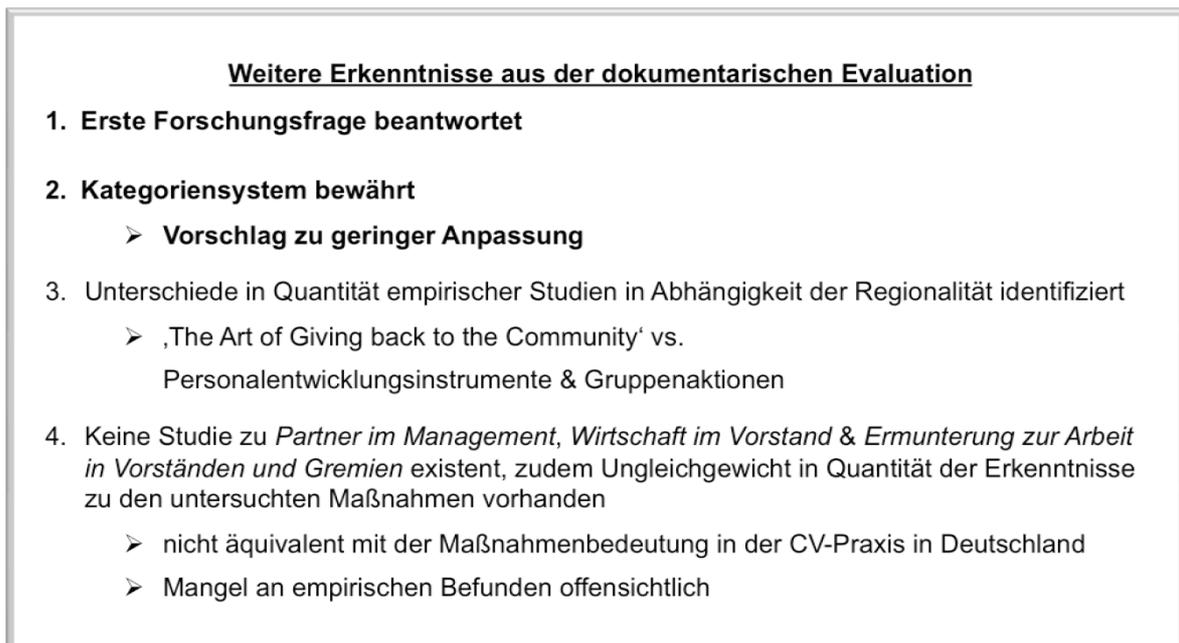


Abbildung 26: Weitere Erkenntnisse aus der dokumentarischen Evaluation (eigene Darstellung)

---

<sup>274</sup> Mit der Hervorhebung der ersten beiden Punkte drücke ich ihr Gewicht für das Ziel meiner Arbeit aus.

Die dokumentarische Evaluation mit dem eigen kreierten Kategoriensystem hat es ermöglicht, dass nur die empirischen Studien für einen Wirkungsnachweis berücksichtigt wurden, die unterschiedlichen Bewertungskriterien gerecht werden. Es hat sich gezeigt, dass jedes dieser Gütekriterien von Relevanz ist, manche in größerem Ausmaß als andere, so bspw. das Kriterium vier des Studiendesigns, das die Studien mit Blick auf den direkten Wirkungsempfänger differenziert, oder aber die beiden Kriterien für die Instanz hinter der Studie, die die Studien mit Blick auf die Objektivität untersuchen. Dieses Kategoriensystem hat sich somit bewährt und kann auch für die Evaluation zukünftiger empirischer Studien genutzt werden, um die Relevanz dieser Studien für einen Nachweis der Wirkungen des CV für Deutschland ausfindig zu machen.

Zwei kleine Anpassungen könnten m.E. das Kategoriensystem für eine zukünftige Nutzung bereichern: zum einen die feste Etablierung der kritischen Prüfung der Studien, die ausschließlich die Unternehmensvertreter zu den Wirkungen des CV befragen, sowie zum anderen eine Differenzierung der beiden Ausprägungen des Gütekriteriums drei des Studiendesigns. Eine kritische Prüfung der Aussagen der Unternehmensvertreter bedingt allerdings nicht einen zwingenden Ausschluss dieser Studien. So könnte bspw. die Bedingung integriert werden, dass die Auskünfte der Unternehmensvertreter durch Daten belegt sind, die unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Gütekriterien im Unternehmen erhoben wurden (vgl. hierzu Kap. 4.1.3. 187), bspw. in Bezug auf eine Imageverbesserung oder auch in Bezug auf Wirkungen beim Unternehmensmitarbeiter. Dies könnte im Rahmen einer Anpassung des Gütekriteriums vier erfolgen. Die Differenzierung des Gütekriteriums drei ist von Relevanz, wenn sich der Frage des Umgangs mit den Wirkungen, die auf Selbstauskünften beruhen, weiter zugewandt wird (vgl. hierzu Kap. 4.3.4.: 252 f). Denn diese ist nicht pauschal zu beantworten.

So zeigt sich das Bild, dass sich die untersuchten empirischen Studien sehr häufig mit Wahrnehmungen der Teilnehmer oder der NPO-Vertreter beschäftigt haben, ohne beobachtbares Verhalten zu einem späteren Zeitpunkt zu untersuchen. Dies ist jedoch der aktuelle Stand der Forschung, den ich entsprechend meines Erkenntnisinteresses ausweise und dabei kritisch hinterfrage. Die Problematik einer methodischen Schwachstelle für die Wirkungsmessung sehe ich vor diesem Hintergrund nur für wenige empirisch erfasste Wirkungen als elementar an, bspw. für die Wirkung

der Verbesserung von Fähigkeiten oder der Erweiterung von Kompetenzen und damit für Lerneffekte, auf die durch Verhaltensänderungen geschlossen wird. Die Zusammenhänge sowie die damit verbundene Problematik habe ich in Kapitel 3.5. vorgestellt. Kritische Anmerkungen habe ich darüber hinaus im Rahmen der Analyse der Wirkungen bei entsprechendem Bedarf gegeben. Wirkungen, die bspw. den Ressourcenfluss, die persönliche Bereicherung oder gerade das Fehlen dieser Bereicherung sowohl auf Seiten der Teilnehmer als auch auf Seiten der NPO aufzeigen, sehe ich als unproblematisch an, wenn sie auf Basis von Selbstauskünften beruhen und beobachtbares Verhalten demzufolge nicht gemessen wurde. Denn dies entspricht dem derzeitigen Stand der Forschung. Die Wirkungen auf Konstrukte aus der Arbeits- und Organisationspsychologie wie bspw. auf die Mitarbeitermotivation oder auf die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen kann ich mit meinem spezifischen akademischen Hintergrund nur so ausweisen, wie sie in den Studien belegt sind, teilweise versehen mit Hinweisen auf einen begründeten Zweifel an diesen Wirkungen oder mit Hinweis auf eine begründete Einschränkung. Diese Vorgehensweise habe ich für die gesamte Evaluation beibehalten. Wenn folglich Wirkungen nur auf Basis von Wahrnehmungen empirisch nachgewiesen sind, so habe ich darauf hingewiesen, sofern es mir möglich gewesen ist, diesen Charakter der Wahrnehmung innerhalb der jeweils untersuchten Studie zu identifizieren.<sup>275</sup> Eine größere Aussagekraft einzelner Wirkungen für eine Anwendung des CV in Deutschland habe ich allerdings u.a. damit in Verbindung gebracht, dass diese Wirkung in mehreren Studien unabhängig voneinander nachgewiesen ist, allerdings mindestens einmal davon in Deutschland, auch wenn dies bspw. an dem Zusatz des Nachweises der Wahrnehmung mancher Wirkungen nichts ändert.

Im Folgenden gehe ich noch auf einzelne Erkenntnisse ein, die sich aus der Regionalität der Studien und aus dem Fehlen von empirischen Belegen zu einzelnen CV-Maßnahmen ergeben. Mit Blick auf die Regionalität der Studien ist interessant festzustellen, dass sich die Studien aus Deutschland bis zum jetzigen Zeitpunkt verhältnismäßig intensiv mit CV-Maßnahmen als Instrumente der Personalentwicklung, bspw. mit dem Sozialpraktikum oder dem Personaltausch, auseinandergesetzt

---

<sup>275</sup> Nun könnte natürlich argumentiert werden, dass auch das beobachtete Verhalten von einer anderen Person wiederum nur der Wahrnehmung dieser Person entspricht. Auf diesem Abstraktionsniveau findet meine Analyse jedoch nicht statt.

haben sowie mit der neu geschaffenen CV-Form des Teamprojektes oder mit dem Aktionstag. Für die Studien aus dem zweiten regionalen Cluster trifft dies tendenziell ebenfalls zu, dabei kommen gerade Studien aus der Schweiz häufig zu einem sehr ernüchternden Ergebnis in Bezug auf die Nutzenlogik und auf einen Win-Win. Studien aus dem angloamerikanischen Raum haben demgegenüber überproportional die Auswirkungen des Secondments in der Karrieremitte, die der Freistellung sowie die der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter untersucht. Darüber hinaus entstammen verhältnismäßig viele der Studien, die nur dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden können, ebenfalls diesem Raum. Diese beiden letzten Punkte weisen m.E. darauf hin, wie groß die Präsenz von CV-Programmen bei den Unternehmen und damit auch die Normalität der Nutzung vielfältiger Unterstützungsformen bei den Mitarbeitern im angloamerikanischen Raum im Vergleich zu Europa ist. Das Zelebrieren der Leitidee ‚The Art of Giving back to the Community‘ ist hier, wie bereits im Kapitel 4.4. erwähnt, m.E. sehr gut sichtbar.

In Bezug auf das vollständige Fehlen von Studien zur CV-Form *Wirtschaft im Vorstand*, zu den Ausprägungen *Ermunterung zur Arbeit in Vorständen und Gremien* und *Partner im Management* sowie zur Differenzierung des Mentorings und des Secondments (vgl. Kap. 4.4.1.: 256) ist festzustellen, dass dies nicht mit einer Irrelevanz dieser Maßnahmen und Differenzierungen in der Praxis gleichzusetzen ist. Denn zum einen bezieht sich dieses Fehlen auf den recherchierten Empiriefundus, der Vollständigkeit nicht zwingend gewährleisten kann (vgl. Kap. 0.1.: 6). Zum anderen ist bei Betrachtung der Daten aus den Unternehmensumfragen ersichtlich, dass bspw. die CV-Form *Wirtschaft im Vorstand* in Deutschland praktiziert wird, möglicherweise inklusive der Ausprägung *Ermunterung zur Arbeit in Vorständen und Gremien* (vgl. Kap. 3.6.: 161). Da jedoch selbst bei den Unternehmensumfragen in Deutschland die Ausprägung *Partner im Management* nicht als praktizierte Maßnahme erwähnt wird, sind lediglich für diese CV-Aktivität Anzeichen vorhanden, dass sie für die hiesige Praxis tatsächlich von geringer Relevanz ist. Allerdings kann es m.E. auch sehr gut möglich sein, dass *Partner im Management* nicht als eine eigenständige CV-Maßnahme wahrgenommen wird, da sie dem Mentoring sehr ähnelt und demzufolge in meiner Systematisierung sogar eine Ausprägung desselben darstellt

(vgl. Kap. 3.2.: 102; Abb. 14: 96). Über die internationale Relevanz dieser Maßnahmen kann hier keine Aussage getroffen werden.<sup>276</sup>

Durch die fehlenden empirischen Studien können somit aber auch keine Auskünfte über die Wirkungen dieser CV-Maßnahmen in meiner Arbeit gegeben werden. Es mangelt einfach an empirischen Befunden. Dies trifft eingeschränkt auch für Maßnahmen zu, die nur sehr wenig untersucht sind, bspw. das 100-Stunden-Projekt. Vorsicht ist geboten bei Rückschlüssen aufgrund von Ähnlichkeiten der Maßnahmen, bspw. bei Rückschlüssen von den empirischen Belegen der Wirkungen des Teamprojektes auf das Teamentwicklungsprojekt oder von den Belegen der Wirkungen zum Sozialpraktikum auf die Sozialausbildung. Denn dann befindet sich der interessierte Leser wieder in gewisser Weise in den ‚Gefilden der Antizipation‘, denen ich mit dieser Arbeit entgegenwirken will.

Die Identifikation des Teamprojektes und der Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung als empirisch relevante CV-Maßnahmen führte zur Anpassung meiner Systematisierung (vgl. Kap. 4.3.4.: 251; Kap. 4.4.1.2.: 260; Kap. 4.4.1.8.: 283 f). Die beiden folgenden Abbildungen visualisieren diese Anpassung und ersetzen somit die Abbildungen 13 und 14 aus Kapitel 3.2.

---

<sup>276</sup> Bei Interesse kann die Häufigkeit der empirischen Untersuchungen einzelner CV-Maßnahmen mit der Anwendung dieser Maßnahmen in der unternehmerischen Praxis in Deutschland verglichen werden, denn hier sind interessante Differenzen zu finden. Für die Anwendung in der unternehmerischen Praxis vgl. die Ergebnisse aus den Unternehmensumfragen in Kap. 3.6.: 156 ff, speziell 159 ff. Eine detaillierte Gegenüberstellung nehme ich hier nicht vor, da sie mir nicht zur Beantwortung meiner Forschungsfragen verhilft.

arbeitnehmergeleitete CV-Maßnahmen				
CV-Form	Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter			
Ausprägungen der CV-Form	implizite Anerkennung		explizite Anerkennung	(explizite) Anerkennung
	Freistellung	Flexible Arbeitszeitgestaltung	Unternehmensinterne sowie öffentliche Kommunikation	Engagementumfragen
	Bereitstellung von Unternehmensressourcen	Engagementdatenbank / Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen	Prämierungen	x
	Ermunterung zur Arbeit in Vorständen und Gremien	Komplementärspende	Berücksichtigung des Engagements in der Mitarbeiterbewertung	x

Abbildung 27: Angepasste Systematisierung der CV-Maßnahmen – arbeitnehmergeleitete Aktivitäten (eigene Darstellung)

arbeitgeberinitiierte CV-Maßnahmen								
CV-Formen	Aktionstag	Teamprojekt	Mentoring	Individuelles Entwicklungsprojekt	Teamentwicklungsprojekt	Secondment	Pro-bono-Dienstleistung	Wirtschaft im Vorstand
Ausprägungen der einzelnen CV-Formen	Aktionstag ein Unternehmen	x	Mentoring am Berufsbeginn	100-Stunden-Projekt	x	Secondment in der Karrieremitte	x	x
	Aktionstag mehrere Unternehmen = städtische Freiwilligentage	x	Mentoring in der Berufsmitte	Sozialausbildung	x	Secondment für den Übergang	x	x
	x	x	Mentoring am Berufsende	Sozialpraktikum	x	x	x	x
	x	x	Partner im Management	Personaltausch	x	x	x	x

Abbildung 28: Angepasste Systematisierung der CV-Maßnahmen – arbeitgeberinitiierte Aktivitäten (eigene Darstellung)

## **5. Die Wirkungen und ihre Aussagekraft für eine Anwendung des CV in Deutschland – Ein Überblick**

Dieses Kapitel dient speziell der Beantwortung der Forschungsfrage zwei: Welche der Nutzen, die gemäß der allgemeinen CV-Literatur des deutschsprachigen Raumes durch das CV generiert werden können, sind nach Prüfung der empirischen Studien für das CV in Deutschland berechtigt (vgl. Kap. 0.2.: 9)? Diese Frage führt zurück zu meinen Ausführungen zur Nutzenlogik und den damit in Verbindung stehenden vielfältigen antizipierten Nutzen für diverse direkt und indirekt Beteiligte am CV (vgl. Kap. 3.4.: 137 ff). Allerdings erfolgt die Beantwortung dieser Forschungsfrage nicht von Seiten der antizipierten Nutzen, also nicht in Form einer detaillierten Prüfung, welche der einzelnen antizipierten Nutzen empirisch belegt sind. Stattdessen überführe ich im Folgenden die empirisch nachgewiesenen Wirkungen in verschiedene Übersichten (vgl. im Folgenden Tab. 16 bis 34.: 307 ff) und analysiere anschließend nur die wesentlichen Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen diesen Wirkungen und den antizipierten Nutzen, die im Anhang 2 bis 24: 393 ff aufgeführt sind. Diese Vorgehensweise erachte ich aus den folgenden Gründen als zielführend: Erstens ist die Differenz zwischen den antizipierten Nutzen und den empirisch nachgewiesenen Wirkungen für viele CV-Maßnahmen zu groß, um jedem einzelnen antizipierten Nutzen eine empirisch erfasste Wirkung gegenüberzustellen. Zweitens sind die antizipierten Nutzen teilweise zu pauschal deklariert, bspw. wenn sich der Lerneffekte in Form der Kompetenzerweiterung (vgl. Anhang bspw. 19: 407) oder der übergeordneten Effekte in Form der Prägung der Unternehmenskultur (vgl. Anhang 3: 394) erinnert wird, um diese mit einzelnen empirisch erfassten Wirkungen zu vergleichen oder ihre Widerspiegelung in einzelnen erfassten Wirkungen zu prüfen. Denn eine Untersuchung von Interdependenzen nehme ich, wie bereits in Kapitel 3.4.: 142 ff klargestellt, in dieser Arbeit nicht vor. Drittens sind die empirisch belegten Wirkungen teilweise sehr spezifisch, häufig nur unter Bedingungen für ihren Eintritt zu betrachten und mitunter auch nicht widerspruchsfrei belegt, was eine Gegenüberstellung mit jedem einzelnen antizipierten Nutzen erschwert. Viertens liegt der Fokus auch im weiteren Verlauf meiner Arbeit auf den empirisch erfassten Wirkungen und nicht auf den antizipierten Nutzen, deren ausschweifende Deklaration im Rahmen meiner Arbeit zur Genüge kritisiert worden ist. Sie sind spätestens seit der Prüfung der empirisch erfassten Wirkungen in den Kapiteln 4.4.1. und 4.4.2. als

zukünftige Argumentationsbasis nicht mehr zu nutzen. Wie die Übersichten im Detail aufgebaut sind und der Vergleich stattfindet, wird im Folgenden erläutert.

## **5.1. Antizipierter Nutzen und empirisch belegte Wirkung im Vergleich**

Die genaue Vorgehensweise des Vergleichs sowie Interpretationshilfen für die einzelnen Übersichten erläutere ich in Kapitel 5.1.1. Es bietet sich an, während der Interpretationshilfen eine Tabelle zu betrachten, bspw. die zum Aktionstag (vgl. Tab. 16: 307 f). Der eigentliche Vergleich findet in Kapitel 5.1.2. statt. Mit einer Zusammenstellung der zentralen Ergebnisse beende ich das Kapitel 5.

### **5.1.1. Vorgehensweise und Interpretationshilfe**

Die folgenden Übersichten stellen eine Komprimierung der Ergebnisse zu den Wirkungen der einzelnen CV-Maßnahmen sowie zu denen der Maßnahmenkonstellationen und denen des CV als Gesamtkonstrukt aus den Kapiteln 4.4.1. und 4.4.2. dar.<sup>277</sup> So werden im Folgenden bspw. zwar die regionalen Cluster, in denen der jeweilige empirische Beleg entstanden ist, sowie Aussagen von Unternehmensvertretern als solche von mir kenntlich gemacht, jedoch wird die damit in Verbindung stehende Problematik, bspw. die der Übertragbarkeit auf Deutschland, nicht jedes Mal wieder explizit angesprochen. Sie ist vom Leser implizit mit zu berücksichtigen. Zudem werden Details zu den Restriktionen nicht betrachtet, unter denen der Eintritt einzelner Wirkungen gemäß empirischem Beleg nur erfasst ist, und die nachgewiesenen Wirkungen, die begründet mit Vorsicht zu interpretieren sind, sind nicht als solche kenntlich gemacht und damit von anderen zu unterscheiden. Wirkungen, an denen ich in den Kapiteln 4.4.1. und 4.4.2. grundlegende Zweifel geäußert habe, sind hingegen in den folgenden Tabellen nicht mehr aufgeführt. Somit sind Details bei Interesse der ausführlichen Analyse in Kapitel 4.4.1. und 4.4.2. zu entnehmen.

In Kapitel 5.1.2. stelle ich die empirisch belegten Wirkungen je Maßnahme in einer Tabelle dar, beginnend mit dem Aktionstag in Analogie zur Reihenfolge in Kapitel 4.4.1. (vgl. Tab. 16-27: 307 ff). Im Anschluss an jede Tabelle nehme ich auf die antizipierten Nutzen der entsprechenden Maßnahme im Anhang 6 bis 24 Bezug, um die

---

<sup>277</sup> Die dort beschriebene Vorgehensweise in Bezug auf den Ausweis nur ergänzender sowie nur den grundsätzlichen Tenor der Studien darstellenden Wirkungen bei den Maßnahmenkonstellationen und bei dem CV als Gesamtkonstrukt bleibt in den Übersichten erhalten.

wesentlichen Kongruenzen und Differenzen aufzuzeigen. Ein detaillierterer Vergleich zwischen antizipiertem Nutzen und empirisch erfasster Wirkung obliegt dem Interesse des Lesers. Im Anschluss an die Tabellen der einzelnen CV-Maßnahmen finden sich die sechs Übersichten zu den Wirkungen aus den Maßnahmenkonstellationen (vgl. Tab. 28 bis 33: 329 ff) sowie die Übersicht zum CV als Gesamtkonstrukt (vgl. Tab. 34: 334 f). Die Übersichten zu den Maßnahmenkonstellationen haben primär eine ergänzende Funktion zu den Übersichten der einzelnen CV-Maßnahmen (vgl. zur Begründung Kap. 4.4.2.: 284 f). Auf sie nehme ich somit bei Bedarf Bezug. Auch wenn ich in diesen Fällen dann häufig nur auf spezifische Wirkungen als Ergänzung eingehe, so sind trotzdem alle Wirkungen dieser Maßnahmenkonstellation mit zu berücksichtigen, nicht nur die Positiven oder nicht nur die Negativen. Tabelle 32: 332, die die Wirkungen von Einzel- und Gruppenaktionen sowie von Eintagesmaßnahmen und mehrtägigen Maßnahmen im Vergleich zusammenstellt, sowie die Tabelle 33: 333, die einen Blick auf die Wirkungen des CV ermöglicht, das außerhalb der Arbeitszeit stattfindet, können prinzipiell für jede Übersicht der Einzelmaßnahmen als Ergänzung hinzugezogen werden.<sup>278</sup> Dabei ist bei Tabelle 33 zu bedenken, dass die dort ausgewiesenen Wirkungen nicht im Vergleich zu CV-Maßnahmen erfasst worden sind, die während der Arbeitszeit stattgefunden haben (vgl. Kap. 4.4.2.1.: 289 f; Kap. 4.3.2.: 234 f, 238, 240). Eine Einschränkung bei Tabelle 32 ergibt sich höchstens in Bezug auf die Ausprägungen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter. Denn bspw. die Komplementärspende ist weder eine Einzel- noch eine Gruppenaktion und weder eine Eintagesmaßnahme noch eine mehrtägige Maßnahme. Allerdings muss sich die Unterstützung und Anerkennung immer auf irgendeine Maßnahme beziehen, die wiederum entweder eine Einzel- oder Gruppenaktion und eine Eintagesmaßnahme oder eine mehrtägige Maßnahme ist. Auf die Übersicht zu den Wirkungen aus den Studien, die nur dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden können, gehe ich am Ende des Kapitels gesondert ein.

---

<sup>278</sup> Die Interpretation der Wirkungen in diesen Tabellen ist dann davon abhängig, welche Einzelmaßnahme gerade thematisiert wird, also bspw. ob das Teamentwicklungsprojekt als Gruppenaktion, als mehrtägiges Event sowie als Maßnahme, die während der Arbeitszeit stattfindet, thematisiert wird oder z.B. das Sozialpraktikum als Einzelaktion, als mehrtägige Maßnahme sowie ebenfalls als Maßnahme, die während der Arbeitszeit stattfindet. Dementsprechend sind dann die Wirkungen aus dieser Tabelle der jeweiligen Maßnahme zuzuordnen.

Die Aufbereitung der einzelnen Tabellen entspricht denen der antizipierten Nutzen der Einzelmaßnahmen sowohl mit Blick auf die Zuordnung der Wirkungen zum Unternehmen und zum Gemeinwohl inklusive der Zuordnung zu den dabei enthaltenen Beteiligten als auch in Bezug auf die inhaltsspezifischen Cluster und ihrer entsprechenden Markierungen (vgl. Abb. 18: 141).<sup>279</sup> Genauso steht das ‚x‘ hier für das offensichtliche Fehlen eines Wertes (vgl. hierzu Kap. 3.4.: 146). In den folgenden Tabellen spiegeln sich darüber hinaus, wie bereits angedeutet, einzelne Kriterien des Kategoriensystems der dokumentarischen Evaluation wider, die der nachstehenden Legende zu entnehmen sind.

Symbol	Bedeutung
★★	Wirkung belegt in einer Studie des 2. regionalen Clusters
★★★	Wirkung belegt in einer Studie des 3. regionalen Clusters
★★★★	Wirkung belegt in einer Studie des 4. regionalen Clusters
Δ	Wirkungsnachweis <i>ausschließlich</i> auf Basis von Selbstauskünften
§	Wirkungsnachweis <i>ausschließlich</i> auf Basis der Angaben von Unternehmensvertretern

Abbildung 29: Legende zu den einzelnen Übersichten der Wirkungen des CV (eigene Darstellung)

Wirkungen, die in Studien aus Deutschland belegt worden sind, sind dementsprechend ohne Stern versehen. Die jeweilige Markierung findet sich immer im Anschluss an die belegte Wirkung. In Analogie zu meiner Vorgehensweise bei den antizipierten Nutzen habe ich auch in den folgenden Tabellen eine Kennzeichnung der einzelnen Wirkungen nach Häufigkeit ihres Belegs vorgenommen. Sofern eine Wirkung ‚fett‘ markiert ist, ist sie mindestens in zwei Studien unabhängig voneinander empirisch belegt, bei einer Markierung ‚fett und kursiv‘ abweichend von meiner Handhabung bei den antizipierten Nutzen mindestens drei statt fünf Mal. Sofern eine Wirkung in mindestens zwei Studien unabhängig voneinander belegt ist, die entsprechenden Studien jedoch unterschiedlichen regionalen Clustern angehören, weise ich im Folgenden nur den niedrigeren regionalen Cluster aus. Eine Wirkung, die somit bspw. in Deutschland und in der Schweiz in jeweils einer Studie empirisch belegt ist, ist fett markiert, wird aber ohne Stern versehen. Wie der Legende in Abbildung 29 zu entnehmen ist, nehme ich diese Art der Handhabung auch bei dem Ausweis von Wirkungen vor, die ausschließlich auf Selbstauskünften beruhen oder auf Angaben von

<sup>279</sup> Dieser Logik folgend fußt auch das vereinzelte Auftreten schwarzer Felder auf derselben Begründung wie der bei den antizipierten Nutzen (vgl. Kap. 3.4.: 141 f).

Unternehmensvertretern. Diese Markierungen sind somit nur vorhanden, wenn die entsprechende Wirkung nicht additiv auch aussagekräftiger belegt ist. Die einzige Ausnahme stellt die Konstellation dar, dass der Nachweis einer Wirkung einmal auf Selbstauskünften beruht und einmal auf der Angabe von Unternehmensvertretern. Dann führe ich beide Markierungen auf, da ich bei dieser Konstellation keine Über- oder Unterordnung in Bezug auf die Aussagekraft des Nachweises vornehme. Dieser Fall existiert jedoch nur einmal beim Sozialpraktikum (vgl. Tab. 21: 316 f). Als Letztes gehe ich noch auf den Ausweis *tendenzieller* oder *vollständiger Widersprüche* ein. Aufgrund meiner Intention einer komprimierten Darstellung sind diese Widersprüche, sofern sie auftreten, in einer Zelle der Tabelle zusammengeführt und entsprechend markiert (vgl. bspw. Tab. 17: 311), um problematische Konstellationen im Wirkungsnachweis offensichtlich kenntlich zu machen. So sehe ich bspw. einen tendenziellen Widerspruch darin, wenn ein Nachweis für die positive Auswirkung auf die Motivation des Mitarbeiters am Arbeitsplatz existiert, aber kein Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit festgestellt worden ist (vgl. bspw. Tab. 16: 307 f).<sup>280</sup> Wie bereits in Kapitel 3.4.: 142 ff erwähnt, setze ich diese Konstrukte nicht miteinander gleich, trotzdem formen sie bei Gesamtbetrachtung der untersuchten Wirkungen ein gemeinsames spezifisches Untersuchungsfeld, was sich auch durch die verschiedenen inhaltspezifischen Cluster zeigt. Eine ähnliche Konstellation ergibt sich bspw. bei dem Nachweis des fehlenden weiterführenden Kontaktes auf der einen Seite und dem Interesse an weiteren CV-Aktivitäten auf der anderen Seite (vgl. ebenfalls Tab. 16: 307 f).

Die Lesart der Tabellen wird im folgenden Kapitel an einigen Beispielen noch einmal präsentiert.

---

<sup>280</sup> Dabei ist es irrelevant, ob die sich widersprechenden Belege aus derselben Studie resultieren oder aus unterschiedlichen Studien.

## 5.1.2. Ergebnisse

Die empirisch erfassten Wirkungen zur CV-Form *Aktionstag* finden sich in der folgenden Tabelle.

CV-Formen oder -ausprägungen	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Aktionstag - ein U. & mehrere U.	keine Auswirkung auf die Reputation im Vergleich zum 100-Stunden-Projekt ★★	Tendenzieller Widerspruch: 1 x Steigerung Motivation am Arbeitsplatz Δ / 1 x keine Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit & Arbeitsfreude ★★	fehlende Einbringung der Fachkompetenz, da Einsatz zu kurz ★★	neue Mitglieder ★★ ★★	x	keine gesellschaftliche Integration ★★
	keine Auswirkung auf das Image gemäß TLN Δ	Tendenzieller Widerspruch: 1 x positive Auswirkung auf Verbundenheit zum U. Δ / 1 x keine Auswirkung auf MA-Bindung ★★	Tendenzieller Widerspruch: 1 x Bewusstsein für gesellschaftliche Belange & für Arbeit der NPO Δ / 1 x eingeschränkte Perspektivenübernahme zur NPO ★★	keine Zweck-erfüllung & keine Kostenreduktion ★★	x	x
	keine Auswirkung auf Arbeitgeberattraktivität gemäß TLN Δ	<b>positive Auswirkung auf Teamgefühl</b>	mangelnde Horizontenerweiterung ★★	Gefühl der Anerkennung & Achtung für die eigene Arbeit ★★	x	x
	eingeschränkte Perspektivenübernahme zur NPO ★★	<b>Integration in das U. bzw. Gemein-schaftsbezug</b>	geringes Gefühl der Herausforderung ★★	eingeschränkte Kooperativität dem U. gegenüber ★★	x	x
	x	Erweiterung Netzwerk im U. ★★ ★★ ★ Δ	Glaube, dass Imageverbesserung & Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung die Gründe für das U. sind Δ	x	x	x

x	Tendenzieller Widerspruch: 1 x Erstkontakt zur NPO Δ / 1 x mangelnder Kontakt zu den Bedürftigen & der NPO ★★	x	x	x	x
x	fehlende Sinnhaftigkeit der Einsätze ★★	x	x	x	x
x	<b>Abwechslung vom Arbeitsalltag★★ / Spaß★★ / wie Freizeitbeschäftigung</b>	x	x	x	x
x	Tendenzieller Widerspruch: 1 x wenig weiterführender Kontakt, wenig Anstoß zu privatem Engagement, wenig anschließende Spenden (5-6%) Δ / 1 x Interesse an weiteren CV-Aktivitäten ★★	x	x	x	x

Tabelle 16: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Aktionstag (eigene Darstellung)

So ist bspw. die Abwechslung vom Arbeitsalltag in zwei empirischen Studien als Wirkung belegt, davon mindestens in einer Studie des zweiten regionalen Clusters. Der Spaßfaktor ist hingegen nur in einer Studie des zweiten regionalen Clusters erfasst und die Freizeitbeschäftigung in mindestens drei Studien, wobei mindestens eine dieser Studien in Deutschland durchgeführt wurde. Ein weiteres Beispiel für die Lesart der Tabellen gebe ich in Bezug auf die Verbundenheit zum Unternehmen. So ist eine positive Auswirkung auf diese Verbundenheit ebenfalls in einer Studie aus Deutschland erfasst. Dieser Effekt beruht dabei ausschließlich auf Selbstauskünften der Teilnehmer. Die fehlende Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung ist im Vergleich dazu in einer Studie des zweiten regionalen Clusters erfasst, und dieser Nachweis beruht nicht auf Selbstauskünften.

Für einen Vergleich der empirisch erfassten Wirkungen mit den antizipierten Nutzen des Aktionstages eines Unternehmens und dem mehrerer Unternehmen sind die Anhänge 6 und 7: 397 f zu betrachten sowie die nachgewiesenen Wirkungen der

Maßnahmenkonstellationen in Tabelle 28: 329 und 31: 331, die ebenfalls, abgesehen von den in Kapitel 5.1.1. erwähnten Tabellen 32 und 33, zumindest zu Teilen der CV-Form des Aktionstages zuzuordnen sind.

Bei dem Vergleich wird besonders eine Diskrepanz in Bezug auf die positiven Auswirkungen auf das Image, die Erweiterung von Fähigkeiten und Kompetenzen sowie in Bezug auf die Sinnggebung offensichtlich. Denn diese sind empirisch nicht nachgewiesen. Die Fragen nach der Imageverbesserung und nach der Sinnhaftigkeit wurden sogar untersucht, aber verneint. Das Gefühl der Abwechslung beim Teilnehmer und die Sichtweise auf die CV-Maßnahme als Freizeitbeschäftigung sind hingegen empirisch belegt. Darüber hinaus sind die vielen ernüchternden Wirkungen beim Aktionstag als auffällig zu bewerten, bspw. die fehlende gesellschaftliche Integration, die mangelnde Horionterweiterung beim Mitarbeiter oder das Ausbleiben einer Kostenreduktion bei der NPO. Gleichermaßen auffällig sind die vielen tendenziellen Widersprüche, bspw. im Cluster ‚Zugehörigkeit‘. Wirkungen dieser CV-Maßnahme auf übergeordnete Effekte wie auf das Betriebsklima, die Organisationsentwicklung oder auf die Unternehmenskultur sind nie untersucht oder Verbindungen hierzu hergestellt worden. Auch ein Bezug zum Family Volunteering fehlt. Die positiven Auswirkungen auf das Teamgefühl, auf die interne Vernetzung und auf den Gemeinschaftsbezug sind hingegen widerspruchsfrei empirisch nachgewiesen, der antizipierte Nutzen für die NPO in Form der weiterführenden Kontakte demgegenüber nicht.<sup>281</sup> Der Beleg einer erhaltenen Leistung für die NPO, ergänzt um die wahrgenommene Präsenzsteigerung in der Öffentlichkeit, wird nur in den Tabellen 28 und 31 aufgeführt, nicht jedoch direkt beim Aktionstag. Bei diesem sind die erfassten Wirkungen in dieser Hinsicht eher negativ. Allerdings ist eine persönliche Bereicherung für die NPO-Mitarbeiter in Form des Gefühls der Anerkennung für die eigene Arbeit festgestellt worden. Ein Pendant dazu existiert bei den antizipierten Nutzen wiederum nicht. Sofern, wie hier geschehen, auch die Tabellen zu den Maßnahmenkonstellationen für den Vergleich hinzugezogen werden, so sind dann aber, wie in Kapitel 5.1.1.: 304 angemerkt, alle dort ausgewiesenen Wirkungen prinzipiell zu

---

<sup>281</sup> Der Erstkontakt zur NPO ist bei den Unternehmensmitarbeitern im Cluster ‚Kontakte‘ festgehalten, Informationen zum weiterführenden Kontakt hingegen im Cluster ‚Persönliche Bereicherung‘. Denn ein weiterführendes Engagement verbinde ich mit dem Gefühl einer persönlichen Bereicherung, was ich durch diese Zuordnung zum Ausdruck bringe.

berücksichtigen, in diesem Fall bspw. auch die in der Tabelle 28 festgehaltenen Zweifel an der Beeinflussung einer Kaufentscheidung des Kunden oder die Sichtweise auf die CV-Maßnahme als Kostenfaktor, auch wenn es für diese eher negativen Wirkungen der Logik folgend kein Pendant bei den antizipierten Nutzen gibt.

Bei Betrachtung der Tabellen ist anzumerken, dass die Perspektiven zwischen antizipiertem Nutzen und empirisch erfasster Wirkung teilweise verschoben sind, was auf den gerichteten Fokus der Fachliteratur auf den Nutzen und nicht auf die Wirkungen zurückzuführen ist. So sind bspw. bei den antizipierten Nutzen der NPO die weiterführenden Kontakte zu den Unternehmensmitarbeitern zu finden. Bei den empirisch erfassten Wirkungen sind die Angaben zum weiterführenden Kontakt hingegen bei den Unternehmensmitarbeitern vermerkt, da bei dieser Personengruppe die Wirkung entstanden ist. In Bezug auf die Außenwirkung des Unternehmens habe ich eine Lösung dieses Problems in der Form gefunden, dass ich z.B. die Auswirkungen auf das Image zwar in der Spalte zur Außenwirkung aufführe, sie dort jedoch mit dem Zusatz versehe, dass dieser Effekt nur gemäß bestimmter Personengruppen entstanden ist, bei Betrachtung des Aktionstages bspw. gemäß der Teilnehmer. Diese Diskrepanz in der Betrachtungsweise ist nicht nur beim Aktionstag zu finden, sondern auch in den übrigen Tabellen, die noch vorgestellt werden. Die verschobene Perspektive ist während der weiteren Ergebnisvorstellung entsprechend mit zu bedenken.

Die folgende Tabelle fasst die Wirkungen des Teamprojektes zusammen.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außen- wirkung	Innenwirkung = beteiligte U- Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engage- ments = Bedürftige	Gesell- schaft
Teamprojekt	Steigerung Bekanntheit gemäß TLN Δ	Steigerung Motivation im Arbeitsleben Δ	neue Erfahrung Δ	x	x	x
	Widerspruch <b>Imagever- besserung</b> gemäß TLN: 1 x ja Δ / 1 x nein ★★Δ	Attraktivität als Arbeitgeber steigt für TLN Δ	offener Umgang mit Menschen in anderen Lebens- situationen Δ	x	x	x
	Mehrung des Sozialkapitals des U.	Tendenzieller Widerspruch: <b>2 x positive Auswir- kung auf Gemein- schaftssinn resp. Kameradschaft Δ</b> / 1 x keine Ver- besserung der Zusammenarbeit & keine Verbesserung im Team ★★ Δ	Tendenzieller Widerspruch: 1 x Anstieg Transfor- mationalen Füh- rungsverhaltens, aber gering & un- ter Bedingungen / 1 x keine beruflich qualifizierende Wirkung ★★Δ	x	x	x
	x	<b>abteilungs- &amp; hierarchie- übergreifende neue Kontakte im U.</b> , vorwie- gend geringe Beständigkeit	Perspektiven- wechsel, aber gering	x	x	x
	x	Kontakt zu Menschen mit Behinderungen Δ	Bewusstwerden der moralischen Konsequenzen des eigenen Handelns, aber gering	x	x	x
	x	Interesse an weiterem gemeinnützigem Engagement Δ	Bedarf an Flexibilität & Teamarbeit Δ	x	x	x
	x	Steigerung Teil- nahmestunden & Teilnahmewahr- scheinlichkeit im Gegensatz zur CV-Form U&A, besonders bei älteren AN ★★★★	Anwendung fachlicher Kompetenzen Δ	x	x	x

Tabelle 17: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Teamprojekt (eigene Darstellung)

Ein letztes Beispiel soll meine Interpretationshilfe für die Tabellen abschließen. So sind beim Teamprojekt die neuen Kontakte im Unternehmen in mindestens drei Studien als eine Wirkung beim Teilnehmer nachgewiesen, davon mindestens in einer deutschen Studie. Die abteilungs- und hierarchieübergreifenden Kontakte sind jedoch nur in zwei Studien erfasst, davon mindestens in einer Studie aus Deutschland, und die Einschränkung mit Blick auf die geringe Beständigkeit der Kontakte nur in einer deutschen Studie.

Weitere Wirkungen, die zumindest zu Teilen dem Teamprojekt zugeordnet werden können, finden sich in den Tabellen 29 und 30: 330 f. Wie aus meinen Ausführungen in Kapitel 4.4.2.1.: 285 ff ersichtlich wurde, zeigen gerade die dort erfassten Wirkungen noch einmal konkrete Ergänzungen oder Widersprüche zu den übrigen beim Teamprojekt erfassten Effekten auf.

Ein Vergleich mit den antizipierten Nutzen ist für diese CV-Maßnahme nicht möglich, da die Notwendigkeit, das Teamprojekt als einzelne CV-Form zu thematisieren, erst im Rahmen der Untersuchung der empirischen Studien ersichtlich geworden ist.

Im Folgenden wird das Mentoring respektive das Mentoring in der Berufsmittte betrachtet.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Mentoring resp. Mentoring in der Berufsmittle	Netzwerkaufbau mit NPOs §	Spaß §	Anstieg Transformationalen Führungsverhaltens, aber unter Bedingungen	x	x	x
	x	x	Bewusstwerden der moralischen Konsequenzen des eigenen Handelns	x	x	x
	x	x	Perspektivenwechsel	x	x	x

Tabelle 18: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Mentoring respektive Mentoring in der Berufsmittle (eigene Darstellung)

Weitere Wirkungen, die zumindest zu Teilen dieser CV-Form respektive CV-Maßnahme zugeordnet werden können, finden sich in der Tabelle 28: 329, wobei diese m.E. keinen Mehrwert für spezifische Erkenntnisse zum Mentoring bringen.

Aufgrund der wenigen empirischen Ergebnisse ist die Diskrepanz bei dieser CV-Maßnahme zwischen den nachgewiesenen Wirkungen und den antizipierten Nutzen, zusammengefasst in Anhang 8 bis 10: 398 ff, besonders groß, selbst wenn ausschließlich die Wirkungen des Mentoring in der Berufsmittle betrachtet werden. Aus diesem Grund verzichte ich vollständig auf eine ausformulierte Gegenüberstellung der wesentlichen Unterschiede und Kongruenzen.

Die folgende Tabelle zeigt die einzige empirisch nachgewiesene Wirkung des 100-Stunden-Projektes auf.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außen- wirkung	Innenwirkung = beteiligte U- Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des En- gagements = Bedürftige	Gesell- schaft
100-Stunden- Projekt	keine Aus- wirkung auf die Reputation im Vergleich zum Aktionstag ★ ★	x	x	x	x	x

Tabelle 19: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – 100-Stunden-Projekt (eigene Darstellung)

Abgesehen von den Tabellen 32 und 33 ist für das 100-Stunden-Projekt noch die Tabelle 29: 330 von Relevanz, die Wirkungen ausweist, die einem Agglomerat aus verschiedenen CV-Maßnahmen zuzuordnen sind, in dem auch Maßnahmenbau-  
steine des 100-Stunden-Projektes von mir identifiziert werden konnten. Diese kön-  
nen für einen Vergleich mit den antizipierten Nutzen dieser CV-Maßnahme im An-  
hang 11: 401 hinzugezogen werden, allerdings sind sie nicht allein durch das 100-  
Stunden-Projekt entstanden und somit diesem zuzuschreiben. Wenn sie trotzdem  
hinzugezogen werden, kann nur ein Beleg für die antizipierte Kompetenzerweiterung  
in der empirisch erfassten Beraterkompetenz gesehen werden, die allerdings nur von  
Unternehmensvertretern geäußert wurde. Ein Wissenstransfer vom Unternehmen zur  
NPO ist auf Basis der empirischen Studien derzeit zu negieren. Für die Wirkungen  
des 100-Stunden-Projektes fehlt es an empirischer Evidenz.<sup>282</sup>

<sup>282</sup> Bei Interesse ist es jedoch für den interessierten Leser möglich, die in Tabelle 29 ausgewiesenen Wirkungen des Agglomerats aus verschiedenen CV-Maßnahmen bis zur einzelnen Studie in Kapitel 4.3.2.: 224 ff, 228 ff zurückzuverfolgen und sie vor dem Hintergrund des 100-Stunden-Projektes zu interpretieren.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Sozialausbildung	x	Begegnung mit Menschen in sozialen Einrichtungen	Einblick in ein soziales Arbeitsfeld sowie neues Wissen über Alltag der Menschen in sozialen Einrichtungen	x	x	x
	x	Tendenzieller Widerspruch: Interesse an weiterem Kontakt mit NPO, aber kaum weiterführendes Engagement	Reflexion über eigene Urteile, eigene Werte & eigene Lebenssituation Δ	x	x	x
	x	Zufriedenheit mit Projekt, aber unter Bedingungen	x	x	x	x

Tabelle 20: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Sozialausbildung (eigene Darstellung)

Die Tabelle 20 fasst die empirisch nachgewiesenen Wirkungen der Sozialausbildung zusammen. Im Vergleich zu den antizipierten Nutzen in Anhang 12: 401 und unter prinzipieller Hinzunahme der Tabelle 29: 330 findet sich eine Analogie zwischen empirisch erfasster Wirkung und antizipiertem Nutzen in Bezug auf die Horizonterweiterung und die soziale Sensibilisierung. Diese implizieren auch Lerneffekte. Eine explizite Kompetenzmessung mit Blick auf Erweiterungen im Bereich der Fach- und Sozialkompetenz hat hingegen in den empirischen Studien zur Sozialausbildung nicht stattgefunden (vgl. zu Kompetenzen Kap. 3.5.: 149 ff). Belege für einen längerfristigen Beziehungsaufbau sind nicht zu finden, höchstens das grundlegende Interesse an einem weiterführenden Kontakt, der sich jedoch nicht als fruchtbar für längerfristiges Engagement erwiesen hat. Sofern die Wirkungen aus Tabelle 29 hinzugezogen werden, ist auch der Wissenstransfer vom Unternehmen zur NPO erneut zu negieren. Die Stärkung der Beraterkompetenz erachte ich als schwierig auf die Sozialausbildung zu beziehen, wenn sich der Zielgruppe der Maßnahme erinnert wird. Abschließend ist hinzuzufügen, dass auch der antizipierte Nutzen für die Bedürftigen in Form der Vermittlung eigener Kompetenzen und Potenziale nicht

empirisch bestätigt ist, jedoch finden sich in Tabelle 29 für diese Zielgruppe zumindest das Gefühl der Abwechslung und der Kontakt zur Außenwelt als empirisch erfasste Effekte, auch wenn diese Wirkungen nicht von den Bedürftigen selbst, sondern von den NPO-Vertretern geäußert werden.

Die folgende Tabelle bezieht sich auf die Wirkungen des Sozialpraktikums.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Sozialpraktikum	Mehrung brücken-schlagendes Sozialkapital des U., aber unter Bedingungen ★★	Mehrung brückenschlagendes Sozialkapital des TLN, aber unter Bedingungen ★★	<b>Horizont-erweiterung</b>	Mehrung brücken-schlagendes Sozialkapital der NPO, aber unter Bedingungen ★★	x	x
	x	Widerspruch <b>weiterführen-des Engagements</b> : 2 x ja, 1 x nein	<b>Sensibilisierung für soziale Umwelt &amp; für Bedeutung sozialer Arbeit Δ</b>	<b>wertvolle Rückmel-dungen von außen &amp; neue Impulse Δ</b>	x	x
	x	Tendenzieller Widerspruch: Wertschätzung des authentischen Kontakts zu MA der NPO & Bedürftigen Δ / Gefahr der emotionalen Überforderung & Berührungs-ängste mit sozialem Feld §	<b>Abbau von Vorurteilen gegenüber MA der NPO &amp; Bedürftigen</b>	neues fachliches Wissen durch Gegen-einladung ★★Δ	x	x
	x		<b>Vorsatz, zukünftigen Konfliktsituationen besser vorzubeugen</b>	teilweise fehlende Bereit-schaft der TLN genügend Zeit zu investieren ★★Δ	x	x
	x	x	<b>Fähigkeit zur Perspektiven-übernahme Δ §</b>	teilweise fehlende methodische & fachliche Voraussetzungen der TLN für Arbeit in sozialen Einrichtungen ★★Δ	x	x

	x	x	<b>Transfer, aber unter Bedingungen</b> , 1 x nur Vorsatz des Transfers $\Delta$	Missbehagen über Gefahr der Ausnutzung, da erheblicher Zeit- & Arbeitsaufwand für Maßnahme $\Delta$	x	x
	x	x	mehr Empathie für die eigenen Mitarbeiter $\Delta$ / verändertes Gesprächsverhalten eigenen MA gegenüber $\star \star \Delta$	Anerkennung für ihre Arbeit $\star \star \Delta$	x	x
	x	x	Reflexion über eigenes berufliches Handeln $\star \star \Delta$	Imagegewinn, aber unter Bedingungen $\star \star \Delta$	x	x
	x	x	Erfahrung ungewohnter emotionaler Anteilnahme $\Delta$	Interesse am Personaltausch $\Delta$	x	x
	x	x	Veränderung der eigenen Sichtweise auf Effizienz & Erfolg, Reflexion über eigene Werte $\star \star \Delta$	x	x	x

Tabelle 21: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Sozialpraktikum (eigene Darstellung)

Für den Vergleich der antizipierten Nutzen mit den empirisch belegten Wirkungen dieser CV-Maßnahme sind neben der vorliegenden Tabelle erneut die Tabellen 28 und 29: 329 f noch von Relevanz. Klare Differenzen ergeben sich in Bezug auf die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und in Bezug auf die Mitarbeitermotivation, die nicht empirisch untersucht und damit nicht belegt sind. Darüber hinaus ist ein fachbezogener Wissenstransfer vom Teilnehmer zur NPO, wenn überhaupt, nur unter Restriktionen nachgewiesen. Davon ausgenommen sind neue Impulse für die NPO und das Gefühl der Anerkennung beim NPO-Mitarbeiter. Diese Effekte sind empirisch erfasst und bestätigen positive Wirkungen auch für die NPO bei einer Durchführung dieser CV-Maßnahme.<sup>283</sup> Jedoch sind hierbei nicht die

<sup>283</sup> Der Nachweis einer Realisierung von Aufgaben und Wünschen, für die sonst kein Geld zur Verfügung stehen würde (vgl. Tab. 28: 329), ist m.E. schwerlich auf das Sozialpraktikum zu beziehen, wenn sich seiner Konzeption erinnert wird (vgl. zum Sozialpraktikum Kap. 3.2.: 104 ff).

Probleme zu ignorieren, die die NPO-Vertreter im Rahmen der empirischen Studien geäußert haben, die zwar nicht flächendeckend vorhanden zu sein scheinen, aber trotzdem Gehör finden müssen. Die nachgewiesene Mehrung des brückenschlagenden Sozialkapitals der Unternehmen, der Unternehmensmitarbeiter und der NPO steht im Zusammenhang mit dem weiterführenden Engagement der Teilnehmer, das allerdings nicht widerspruchsfrei nachgewiesen ist (vgl. hierzu Kap. 4.4.1.4: 269). Somit ist auch der antizipierte Nutzen des anhaltenden Kontaktes der NPO mit Unternehmensmitarbeitern und Unternehmen nur zu Teilen empirisch bestätigt. Eine Kongruenz zwischen antizipiertem Nutzen und empirisch belegter Wirkung besteht jedoch, zumindest oberflächlich, in Bezug auf die Angaben im Cluster ‚Lerneffekte‘ beim Unternehmensmitarbeiter, bspw. in Form der Horizonterweiterung und des Abbaus von Vorurteilen, wobei die Angaben im Detail wiederum sehr divergieren, was auf die eher pauschal anmutenden antizipierten Nutzen in Form diverser Kompetenzerweiterungen oder Deklarationen wie der eines individuellen und emotionalen Lernens zurückzuführen ist (vgl. zu dieser Problematik Kap. 3.5.: 153 ff). Dass jedoch eine besondere Bereicherung für den Unternehmensmitarbeiter aus dieser CV-Maßnahme resultieren kann und diese Bereicherung ohne grundsätzliche Widersprüche empirisch nachgewiesen ist, zeigt sich offensichtlich im Vergleich beider Tabellen. Die Verbesserung der Teamfähigkeit, die zumindest in Tabelle 29 ausgewiesen ist, wenn auch nur erfasst durch Aussagen der Unternehmensvertreter, hat jedoch m.E. für das Sozialpraktikum als konzipierte Einzelaktion keine Relevanz.

Über die antizipierte Förderung der Auseinandersetzung mit sozialen und gesellschaftlichen Fragen sowie über die Verbesserung des Betriebsklimas können auf Basis der empirisch erfassten Wirkungen keine Aussagen für das Sozialpraktikum getroffen werden, die nicht auf Vermutungen beruhen würden. Der Angabe der Personalentwicklung als antizipierter Nutzen steht meiner Meinung nach nichts Grundsätzliches entgegen, wenn bedacht wird, dass das Sozialpraktikum gemäß seiner Konzeption einer Bildungsmaßnahme entspricht und Lerneffekte empirisch nachgewiesen sind. Inwieweit die Lernergebnisse jedoch den Lernzielen entsprechen, die mit dieser Maßnahme von Seiten des Unternehmens verfolgt werden, kann ich keine Aussage treffen.

Die folgende Tabelle präsentiert die empirisch erfassten Wirkungen des Personaltauschs.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Personaltausch	x	Gewinn kompetenter Ansprechpartner	<b>Funktional gebundenes Wissen aufgebrochen, Reflexion über das eigene Handeln &amp; über organisationskulturelle Besonderheiten</b>	Gewinn kompetenter Ansprechpartner	x	x
	x	Gefahr der emotionalen Überforderung & Berührungängste mit sozialem Feld §	<b>Bei einigen TLN systematischer Transfer komplementärer Wissensbestände ins U. im Bereich der sozialen Kompetenz &amp; der MA-Führung, aber unter Bedingungen</b>	Bei einigen TLN systematischer Transfer komplementärer Wissensbestände in die NPO im Bereich des effizienten Managements & der strategischen U-führung, aber unter Bedingungen	x	x
	x	x	<b>Horizontenerweiterung</b>	<b>Funktional gebundenes Wissen aufgebrochen, Reflexion über das eigene Handeln &amp; über organisationskulturelle Besonderheiten</b>	x	x
	x	x	Neue Lösungsansätze	Neue Lösungsansätze	x	x

Tabelle 22: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Personaltausch (eigene Darstellung)

Im Vergleich mit den antizipierten Nutzen in Anhang 14: 403 ist im Fall des Personaltauschs eine sehr starke Kongruenz gegeben. Die Horizontenerweiterung sowie ein beidseitiger Wissenstransfer sind empirisch belegt, wenn auch Letzteres nicht bei jedem Teilnehmer festgestellt werden konnte. Die Verwendung sowohl des

Kompetenz- als auch des Qualifikationsbegriffs im Rahmen der antizipierten Nutzen deutet m.E. darauf hin, dass in der CV-Fachliteratur kein Bedarf einer Differenzierung in dieser Hinsicht gesehen wird bzw. der Bedarf einer Differenzierung nicht bewusst zu sein scheint (vgl. hierzu Kap. 3.5.: 149 f). Inwieweit sich der Wissenstransfer in einem späteren Handeln gezeigt hat, was für die Feststellung einer Kompetenzerweiterung von Nöten wäre (vgl. ebd.: 149 ff), ist in den beiden empirischen Studien zum Personaltausch nicht explizit untersucht worden. In DREXLER/ENDRES 2007: 25 ff wird ausschließlich auf die Reflexion über das eigene Handeln und auf den Transfer von Wissensbeständen hingewiesen, nicht auf die spätere Anwendung. Hier ist somit ein feiner Unterschied zu den antizipierten Nutzen zu vermerken, der bei diesem Vergleich und unter Berücksichtigung des wahrscheinlich unreflektiert genutzten Kompetenzbegriffs meiner Meinung nach jedoch nicht zu stark ins Gewicht fallen muss. Sofern sich das neue Wissen im Handeln der Teilnehmer zeigen würde, dann wären jedoch diese Kompetenzerweiterungen abweichend ihrer Deklaration bei den antizipierten Nutzen als eine Erweiterung der Sozial- und Methodenkompetenzen beim Unternehmensmitarbeiter und als eine Erweiterung der Fach- und Methodenkompetenzen beim NPO-Mitarbeiter anzusehen.<sup>284</sup> Denn die Führungsfähigkeit und die Anwendung von Führungsmethoden sind in den Kompetenzkategorien von ERPENBECK/HEYSE, auf die ich in dieser Arbeit Bezug nehme, nur implizit enthalten (vgl. Abb. 20: 151 sowie zusätzlich ERPENBECK/HEYSE 1999: 160). Eine stärkere Differenz zu den antizipierten Nutzen ergibt sich jedoch mit Blick auf die längerfristigen Kontakte zwischen den beteiligten Organisationen sowie Personen. Hier ist nur der Gewinn kompetenter Ansprechpartner empirisch erfasst, was noch keine längerfristigen Kontakte impliziert.

Ergänzend zu den empirisch erfassten Wirkungen des Personaltauschs ist prinzipiell noch die Tabelle 28: 329 zu betrachten, die jedoch m.E. für Erkenntnisse zu dieser Maßnahme wenig additiven Nutzen bringt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zum Teamentwicklungsprojekt präsentiert.

---

<sup>284</sup> Bei den antizipierten Nutzen ist von der Erweiterung der Fach- und Führungskompetenz beim Unternehmensmitarbeiter und von Impulsen für die eigene Fach- und Führungsqualifikation beim NPO-Mitarbeiter die Rede.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Teamentwicklungsprojekt	x	x	Anstieg Transformationalen Führungsverhaltens, aber unter Bedingungen	x	x	x
	x	x	Bewusstwerden der moralischen Konsequenzen des eigenen Handelns	x	x	x
	x	x	Perspektivenwechsel	x	x	x

Tabelle 23: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Teamentwicklungsprojekt (eigene Darstellung)

Ähnlich wie beim Mentoring respektive beim Mentoring in der Berufsmittle sowie beim 100-Stunden-Projekt ist auch beim Teamentwicklungsprojekt die Diskrepanz zwischen den nachgewiesenen Wirkungen und den antizipierten Nutzen, hier aufgeführt im Anhang 15: 404, aufgrund der wenigen empirischen Belege besonders groß, zumal sich die hier ausgewiesenen Wirkungen primär auf das Führungsverhalten der Teilnehmer bzw. auf ihre Einstellungsänderungen statt auf die Teambildungsprozesse beziehen, wie sie vorzugsweise für das Teamentwicklungsprojekt antizipiert werden. So kann m.E. höchstens die Umsetzung Transformationalen Führungsverhaltens, das im Vorher-Nachher-Vergleich festgestellt worden ist, als Erweiterung der Sozialkompetenz angesehen werden, da sich dieses veränderte Verhalten nachweislich im Handeln gezeigt hat (vgl. Kap. 4.4.1.5.: 273). Wenn die empirisch erfassten Wirkungen des Agglomerats aus verschiedenen CV-Maßnahmen, zusammengetragen in Tabelle 29: 330, in Analogie zur Vorgehensweise beim 100-Stunden-Projekt für den Vergleich hinzugezogen werden, so können als weitere empirische Belege für die antizipierten Nutzen das Gefühl einer sinnvollen Tat, die Erweiterung der Beraterkompetenz und die Verbesserung der Teamfähigkeit hinzugezogen werden. Der antizipierte Wissenstransfer vom Unternehmen zur NPO ist dann jedoch erneut zu negieren, und der weiterführende Kontakt der NPO mit dem Unternehmen oder mit den Unternehmensmitarbeitern findet nur ein vages Pendant in dem empirisch nachgewiesenen Interesse an einem erneutem CV-Einsatz von Seiten der

Teilnehmer, was jedoch nicht impliziert, dass dieser Einsatz in der gleichen NPO stattfindet, sofern es überhaupt zu einem erneuten Einsatz kommt. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Erweiterung der Beraterkompetenz und die Verbesserung der Teamfähigkeit nur auf Angaben der Unternehmensvertreter beruhen. Wie jedoch bereits im Rahmen meiner Ausführungen zum 100-Stunden-Projekt erwähnt, sind die ausgewiesenen Effekte in Tabelle 29 nicht vorbehaltlos auf einzelne Maßnahmen des Agglomerats zu beziehen. Somit fehlt es auch beim Teamentwicklungsprojekt an empirischer Evidenz. Zur Mitarbeitermotivation, zur internen Netzbildung für die Teilnehmer, zum strategischen Input für die NPO oder zur Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung von Seiten des Unternehmens existieren bspw. keine empirischen Befunde.

Die folgende Tabelle widmet sich dem Secondment in der Karrieremitte.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Secondment in der Karrieremitte	Imageverbesserung nicht flächendeckend ★★★ ★	<b>Gesteigerte Arbeitsfreude nach Rückkehr</b> , aber unter Bedingungen ★★★	<b>Entwicklung von Fähigkeiten</b> , aber unter Bedingungen ★★★ / Verbesserung beruflicher, personeller & interkultureller Fähigkeiten ★★★ / Förderung der Flexibilität ★★★ Δ / Verbessertes Bewusstsein für Arbeits- & Lebensbedingungen in Entwicklungsländern ★★★	<b>Wissenstransfer in die NPO</b> , aber unter Bedingungen ★★★ / Verbesserung im Management & in der Arbeitsorganisation ★★★	x	x
	x	Mitarbeiterstolz ★★★		Aufbau Netzwerk vor Ort ★★★	x	x
	x	Loyalität zum Arbeitgeber ★★★		Dankbarkeit für Programm ★★★ Δ	x	x
	x	Weiterführendes Engagement, aber unter Bedingungen ★★★		Stolz auf die eigene Arbeit ★★★ / Vertrauen in eigene Professionalität ★★★ Δ	x	x
	x	x		Derzeit keine Effekte auf berufliche Entwicklung nachweisbar ★★	x	x

Tabelle 24: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Secondment (eigene Darstellung)

Ähnlich wie beim Personaltausch finden sich auch beim Vergleich der antizipierten Nutzen mit den empirisch belegten Wirkungen beim Secondment in der Karrieremitte viele Kongruenzen. Zwar sind Effekte auf die Imageverbesserung nicht flächendeckend nachgewiesen, und die Effekte auf die berufliche Entwicklung konnten zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht ausgemacht werden, nichtsdestotrotz finden sich starke Kongruenzen in Bezug auf die Lerneffekte beim Teilnehmer sowie Belege für den Wissenstransfer vom Unternehmensmitarbeiter in die NPO. Und auch wenn in den beiden empirischen Studien nicht explizit Kompetenzen untersucht worden sind, so ist eine Anwendung der erworbenen Fähigkeiten und somit eine Veränderung im Handeln der Teilnehmer m.E. sehr wahrscheinlich, wenn die Durchführungsdauer der CV-Maßnahme von mehreren Monaten berücksichtigt wird. Allerdings sind die jeweiligen Restriktionen, die häufig für den Wissenstransfer und für die Entwicklung von Fähigkeiten im empirischen Beleg bedeutsam waren, mit zu bedenken. Die empirisch nachgewiesenen Wirkungen auf die Loyalität zum Arbeitgeber, auf den Mitarbeiterstolz und auf die Arbeitsfreude übersteigen sogar die antizipierten Nutzen im Cluster ‚Zugehörigkeit‘. Weitere Ergänzungen zu den antizipierten Nutzen finden sich im Cluster ‚Persönliche Bereicherung der NPO-Mitarbeiter‘ sowie im Cluster ‚Kontakte‘, Letzteres sowohl für die NPO als auch für die Teilnehmer. Aber auch hier sind die Restriktionen im empirischen Beleg zu beachten. Nie untersucht wurden hingegen bspw. die Funktion des Secondments als Türöffner für die Durchführung gemeinsamer CC-Projekte oder der Einfluss dieser Maßnahme auf die Werteentwicklung sowie auf die Unternehmenskultur. Auf den antizipierten Nutzen der Persönlichkeitsentwicklung ist nicht weiter einzugehen, da er für einen empirischen Beleg m.E. zu allgemein deklariert ist.

In Bezug auf die Aussagekraft der empirisch belegten Wirkungen für Deutschland ist jedoch zu beachten, dass die Effekte beim Secondment ausschließlich in Studien des vierten regionalen Clusters erfasst sind (vgl. Kap. 4.4.1.6.: 274). Diese Konstellation ist in der hier vorliegenden Reihenfolge der Maßnahmenpräsentation erstmalig gegeben.

Im Folgenden stelle ich die Ergebnisse zur Pro-bono-Dienstleistung vor.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Pro-bono-Dienstleistung	x	Stolz auf Arbeitgeber & auf Projekt ★★★★△	Glaube an philanthropische Motive des Arbeitgebers für Projektangebot ★★★★△	x	x	x
	x	Freude/Zufriedenheit durch Teilnahme, u.a. aufgrund der Arbeit mit anderen	x	x	x	x
	x	Abwechslung vom Arbeitsalltag ★★★★△	x	x	x	x
	x	Gefühl aktiver Hilfeleistung ★★★★△	x	x	x	x

Tabelle 25: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Pro-bono-Dienstleistung (eigene Darstellung)

Im Vergleich mit den antizipierten Nutzen im Anhang 18: 407 zeigt sich für die Pro-bono-Dienstleistung eine klare Differenz in Bezug auf die Außenwirkung des Unternehmens, denn sowohl die Imageverbesserung als auch die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber sind im Rahmen der Studien des recherchierten Empiriefundus für diese CV-Maßnahme nie untersucht worden. Eine gewisse Ähnlichkeit zu dem antizipierten Nutzen des Gefühls beim Mitarbeiter, eine sinnvolle statt kommerziell bedeutsame Aufgabe zu übernehmen, findet sich bei den empirisch erfassten Wirkungen in Form des Gefühls der aktiven Hilfeleistung, in Form der Freude über die Teilnahme, und evtl. noch in Form der Abwechslung vom Arbeitsalltag. Im Cluster ‚Zugehörigkeit‘ zeigt sich ebenfalls ein ungefähres Pendant zu den antizipierten Nutzen, auch wenn der Stolz auf den Arbeitgeber nicht mit der Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen oder mit der Mitarbeiterzufriedenheit gleichzusetzen ist. Ein Wirkungsnachweis zugunsten der NPO existiert bei der Pro-bono-Dienstleistung nicht. Bei Mitberücksichtigung der Ergebnisse aus der Tabelle 28: 329

kann jedoch eine Kongruenz in Form der Realisierung von Aufgaben und Wünschen, für die sonst keine Mittel zur Verfügung stehen würden, gesehen werden. Diese zuletzt genannte Wirkung ist allerdings nicht allein der Pro-bono-Dienstleistung als Wirkung zuzuschreiben und beruht zudem ausschließlich auf Angaben der Unternehmensvertreter. Die übrigen ausgewiesenen Wirkungen in der Tabelle 28 müssten dann erneut mitberücksichtigt werden, die eher ernüchternd ausfallen. Die Wirkungen der Maßnahmenkonstellation aus Tabelle 31: 331 könnten für die Pro-bono-Dienstleistung ebenfalls herangezogen werden, sie sind jedoch m.E. mit dieser CV-Form weniger in Verbindung zu bringen, wenn sich ihrer konzeptionellen Eigenart erinnert wird (vgl. für die CV-Maßnahme Pro-bono-Dienstleistung Kap. 3.2.: 109 f).

Abschließend zu den Einzelmaßnahmen folgen noch die Tabellen zur Freistellung und zur Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Freistellung	x	Stärkere U-Identifikation & MA-Stolz nur in Abhängigkeit der Wertschätzung der Maßnahme ★★★★★	x	x	x	x
	x	Bessere Arbeitseinstellung ★★★★★	x	x	x	x
	x	MA-Bindung nur in Abhängigkeit der Einstellung zur Maßnahme ★★★★★	x	x	x	x
	x	Höherer Grad an OCB nur in Abhängigkeit der Einstellung zur Maßnahme ★★★★★	x	x	x	x
	x	Widerspruch bei <b>Auswirkung auf gemeinnütziges Engagement: 3 x vermehrtes Engagement</b> ★★★★★, 1 x keine Auswirkung ★★★★★ <sup>285</sup> / zudem Hemmung der Inanspruchnahme Δ	x	x	x	x

Tabelle 26: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Freistellung (eigene Darstellung)

Im Vergleich mit Anhang 20: 408 ist festzustellen, dass die empirischen Belege zu den Wirkungen der Freistellung die der antizipierten Nutzen zum einen übersteigen und zum anderen nicht mit ihnen kongruent sind. So ist die antizipierte Entscheidungserleichterung zum Engagement nicht widerspruchsfrei bestätigt, denn ein vermehrtes Engagement ist nicht ohne Vorbehalte nachgewiesen. Zudem steht die empirisch erfasste Hemmung der Inanspruchnahme von Seiten der Teilnehmer dem antizipierten Nutzen der zur Verfügung gestellten Zeit für ein Engagement tendenziell entgegen. Bei den Wirkungen im Cluster ‚Zugehörigkeit‘ ist zu berücksichtigen, dass hier fast ausschließlich die Einstellung zur CV-Maßnahme ausschlaggebend für die Wirkung gewesen ist, nicht die eigentliche Teilnahme respektive Inanspruchnahme der Freistellung. Diese Wirkungen finden jedoch kein Pendant bei den antizipierten

<sup>285</sup> In dieser Angabe sind auch die Ergebnisse mit berücksichtigt, die sich aus der Unterscheidung der zeitlichen Unterstützung mit der der logistischen und finanziellen Unterstützung ergeben haben (vgl. Kap. 4.4.1.8.: 280).

Nutzen. Nachgewiesene Wirkungen im Rahmen der Maßnahmenkonstellationen in Tabelle 32 und 33: 332 f sind m.E. schwierig auf die Freistellung zu übertragen.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen		Gemeinwohl			
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter	Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft	
Unterstützung & Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter	Steigerung der Reputation ★★★★§	MA-Stolz	<b>Erweiterung von Fähigkeiten</b> widersprüchlich: <b>2 x stärkere Wahrnehmung der Erweiterung von Fähigkeiten &amp; der Beeinflussung des Erfolges in der Arbeit durch gemeinnütziges Engagement im Vergleich zu freigemeinnützig Engagierten</b> ★★★★★ / davon 1 x spezifiziert: beruflich anwendbare Fähigkeiten, Fähigkeiten im Fundraising & Managementfähigkeiten ★★★★★ / 1 x Erwerb von Qualifikationen nicht diskutiert	Personelle & materielle Unterstützung sowie Nutzung der Fähigkeiten der TLN Δ	x	Stärkere Wahrnehmung als Freiwilligenaktivität im Vergleich zu allen anderen CV-Formen ★★★★
	x	Loyalität dem U. gegenüber		Wertschätzung für ihre Arbeit Δ	x	x
	x	<b>Gefühlte Anerkennung</b>		Bewusstsein über Zielverfolgung des U. Δ	x	x
	x	Tendenzieller Widerspruch: Begünstigung Aufnahme eines Engagements & Übernahme in Privatbereich Δ / <b>Vermehrtes Engagements</b> , teilweise Restriktion in Abhängigkeit der Ausprägungen & des Alters der TLN ★★★★ / Aber 1 x Hemmung der Inanspruchnahme Δ		x	x	x

Tabelle 27: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter (eigene Darstellung)

Für den letzten Vergleich, in diesem Fall für den der Wirkungen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter mit

den für diese CV-Form antizipierten Nutzen (vgl. Anhang 24: 410), ist festzustellen, dass Kongruenzen bei der Reputationssteigerung und dem Mitarbeiterstolz beim Teilnehmer bestehen. Ähnlichkeiten sind zudem bei den Leistungen für die NPO und in Bezug auf das antizipierte Gefühl des Teilnehmers, Verständnis für das eigene Engagement zu erhalten, gegeben. Die Ähnlichkeit zum zuletzt genannten antizipierten Nutzen sehe ich in der empirisch erfassten Wirkung der gefühlten Anerkennung beim Teilnehmer. Die Leistung für die NPO ist empirisch sogar in einem größeren Rahmen nachgewiesen als antizipiert, da nicht nur finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden. Sofern allerdings die Tabellen 30 und 33: 331, 333 additiv hinzugezogen werden, die in diesem Fall Ergebnisse ausweisen, die sich überwiegend auf die CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter beziehen, so existieren für den Cluster ‚Zugehörigkeit‘ neben einem weiteren positiven Beleg in Form der stärkeren Identifikation des Teilnehmers mit dem Unternehmen auch Nachweise für eine fehlende Auswirkung der untersuchten Maßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit und auf die Mitarbeiterbindung. Für weitere antizipierte Nutzen wie bspw. für den der Stärkung des Selbstvertrauens beim Mitarbeiter, für den der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität oder für den des besonderen Gemeinschaftsgefühls bei den Teilnehmern existieren keine empirischen Belege. Lediglich bei den Lerneffekten ist insofern eine Analogie gegeben, dass Teilnehmer die Erweiterung diverser Fähigkeiten mit dieser CV-Form in Verbindung bringen. Diese liegen im Vergleich zu den antizipierten Nutzen jedoch nicht im Bereich der sozialen Kompetenzen, sofern sie spezifiziert sind und wenn darüber hinaus der Disput über die Begrifflichkeiten einmal nicht berücksichtigt wird. Meine Zweifel an einer tatsächlichen Beeinflussung dieser Fähigkeiten habe ich in Kapitel 4.4.1.8.: 283 bereits geäußert. Eine Bestärkung dieser Zweifel findet sich in den Tabellen 30 und 31, in denen die Unterrepräsentanz der Entwicklung neuer Fähigkeiten sowie eine fehlende Auswirkung auf das Führungsverhalten der Teilnehmer angegeben sind. In Tabelle 30 finden sich im Gegensatz dazu allerdings auch Hinweise auf die Verbesserung der Teamarbeit und des Projektmanagements. Diese Verbesserungen sind allerdings gleichermaßen auch von freigemeinnützig Engagierten angegeben worden. Somit sind die antizipierten Nutzen im Cluster ‚Lerneffekte‘ in keiner Weise widerspruchsfrei belegt.

Gerade bei den erfassten Wirkungen dieser CV-Form ist, wie bereits in Kapitel 4.5.: 298 f von mir erwähnt, die Wahrscheinlichkeit einer Beeinflussung der Ergebnisse durch die Regionalität nicht zu unterschätzen. Die Wirkungen, die in der Tabelle 28 aufgeführt sind, könnten abschließend ebenfalls noch tendenziell hinzugezogen werden. Sie stiften allerdings m.E. keine neuen Erkenntnisse.

Auf die antizipierten Nutzen der Ausprägungen Engagementdatenbank, Komplementärspende und Prämierungen (vgl. Anhang 21 bis 23: 408 f) kann ich in diesem Vergleich nicht eingehen. Für diese CV-Maßnahmen gibt es zwar im Gegensatz zu Ausprägungen wie dem Mentoring am Berufsende oder dem Secondment für den Übergang empirische Belege, allerdings konnten diese Belege nicht den einzelnen Ausprägungen zugeordnet werden (vgl. Kap. 4.4.1.8.: 277 ff; additiv Kap. 4.3.4.: 251).

Im Folgenden finden sich die sechs Übersichten zu den Wirkungen, die ergänzend im Rahmen von Maßnahmenkonstellationen belegt sind. Daran anschließend gibt die Tabelle 34 eine Übersicht über die Wirkungen aus Studien, die nur dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden konnten.

CV-Formen oder -ausprägungen	Unternehmen		Gemeinwohl			
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Aktionstag, Mentoring, Sozialpraktikum, Personaltausch, Pro-bono, U&A in 2 Ausprägungen	Zweifel an Beeinflussung der Kaufentscheidung des Kunden §	x	x	Realisierung von Aufgaben & Wünschen, für die sonst kein Geld zur Verfügung stehen würde §	x	x
	Kostenfaktor, daher Einschränkung in wirtschaftlich schwierigen Situationen §	x	x	x	x	x

Tabelle 28: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 1 (eigene Darstellung)

Die in Tabelle 28 zusammengefassten Wirkungen sind im Rahmen meiner Ausführungen zum Aktionstag, zum Mentoring in der Berufsmittle, zum Sozialpraktikum, zum Personaltausch, zur Pro-bono-Dienstleistung sowie zur Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter vollständig additiv hinzugezogen worden.

CV-Formen oder -ausprägungen	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Personalentwicklungsinstrumente (Sozialausbildung, Sozialpraktikum, Teamprojekt, T-E-Projekt, 100-Stunden-Projekt)	x	Gefühl einer sinnvollen Tat ★ ★ Δ	<b>Wissenstransfer</b> von NPO zum TLN widersprüchlich: 1 x eher ja §, 1 x eher nein ★ ★	Kein Wissenstransfer vom TLN zur NPO ★ ★ Δ	Abwechslung gemäß NPO-Vertreter ★ ★ Δ	x
	x	Interesse an erneutem CV-Einsatz ★ ★ Δ	Stärkung Beraterkompetenz §	x	Kontakt zur Außenwelt gemäß NPO-Vertreter ★ ★ Δ	x
	x	x	Verbesserung Teamfähigkeit §	x	x	x

Tabelle 29: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 2 (eigene Darstellung)

Die Wirkungen aus Tabelle 29 sind von mir bei allen Maßnahmen berücksichtigt worden, auf die sie gemäß Tabelle hätten bezogen werden können. Es ist die einzige Übersicht in der gesamten Ergebnispräsentation, in der auch Wirkungen aufgeführt sind, die sich auf die Bedürftigen beziehen.

CV-Formen oder -ausprägungen	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Teamprojekt, U&A in 5 Ausprägungen	x	keine Auswirkung auf die MA-Bindung ★★★★★	keine Auswirkung auf das Führungsverhalten ★★★★★	x	x	x
	x	x	Verbesserung Teamarbeit & Projektmanagement beim TLN & freigeinnützig Engagierten im Vergleich zu nicht gemeinnützig Engagierten ★★★★★	x	x	x

Tabelle 30: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 3 (eigene Darstellung)

Auf die Wirkungen dieser Maßnahmenkonstellation bin ich sowohl beim Teamprojekt als auch bei der Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter eingegangen.

CV-Formen oder -ausprägungen	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Aktionstag, Pro-bono, U&A in 3 Ausprägungen	x	x	Entwicklung neuer Fähigkeiten im Vergleich zur persönlichen Bereicherung, zur Übernahme von Verantwortung & zum Teamgefühl als Wirkung unterrepräsentiert ★★★★★	Präsenzsteigerung in der Öffentlichkeit ★★★★★ Δ	x	x

Tabelle 31: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 4 (eigene Darstellung)

Auch die Wirkungen aus Tabelle 31 sind bei allen Maßnahmen mitberücksichtigt worden, bei denen dies möglich gewesen ist.

CV-Formen oder -ausprägungen	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Einzel- vs. Gruppenaktion; Eintagesmaßnahme vs. mehrtägige Maßnahme	x	Einzelaktionen = stärkere Beeinflussung der Loyalität zum Arbeitgeber im Vergleich zu Gruppenaktionen ★ ★	Einzelaktionen = vermehrte Generierung neuer Ideen für das U. im Vergleich zu Gruppenaktionen ★ ★	x	x	x
	x		Eintageaktionen im Vergleich zu mehrtägigen Maßnahmen = stärkere Nutzung aus beruflichen Gründen ★ ★	x	x	x
	x	Einzelaktionen = Förderung Kontaktaufnahme mit anderen im U. im Vergleich zu Gruppenaktionen ★ ★	x	x	x	x
	x	Eintagesaktionen = stärkeres Interesse an direkten Kollegen im Vergleich zu mehrtägigen Maßnahmen ★ ★	x	x	x	x
	x	Einzelaktionen = stärkere Verbindung der Aktivität mit persönlichen Präferenzen im Vergleich zu Gruppenaktionen ★ ★	x	x	x	x

Tabelle 32: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 5 (eigene Darstellung)

Auf die Wirkungen, die in Tabelle 32 dargestellt sind, habe ich im Rahmen der Ergebnisdarstellung nur implizit Bezug genommen, da sie prinzipiell für jede CV-Maßnahme von Bedeutung sind.<sup>286</sup>

<sup>286</sup> Lediglich bei den Ausprägungen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter ist eine gewisse Einschränkung gegeben, auf die ich allerdings bereits zu Beginn meiner Ausführungen hingewiesen habe.

CV-Formen oder -ausprägungen	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
CV-Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit	x	Tendenzieller Widerspruch: Positive Auswirkung auf Identifikation mit U. & Arbeitsmotivation, aber keine Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit ★★★★	x	x	x	stärkere Wahrnehmung als Freiwilligenaktivität als CV während der Arbeitszeit ★★★★

Tabelle 33: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – Maßnahmenkonstellation 6 (eigene Darstellung)

Auf die Wirkungen, die in dieser Tabelle dargestellt sind, habe ich implizit bei jeder Einzelmaßnahme und explizit bei den CV-Formen Aktionstag sowie Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter Bezug genommen.<sup>287</sup>

---

<sup>287</sup> Dabei ist einschränkend hinzuzufügen, dass ich lediglich die Wirkung, dass CV-Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit stärker als Freiwilligenaktivität wahrgenommen werden, als Einzige in der gesamten Ergebnisdarstellung nicht explizit berücksichtigt habe.

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
CV als Gesamtkonstrukt	keine Auswirkung auf die Reputation, ob kontinuierliches Engagement oder Kurzeinsatz ★★★	Loyalität zum U. ★★★Δ	geringe Ideengenerierung für das U. ★★★Δ	<b>Ressourcenfluss, u.a. in Form von Spenden</b> & für die Entlastung freigemeinnützig Engagierter	x	Sozialkapital widersprüchlich: Mehrung, aber unter Bedingungen, Abbau ebenso ★★★
	Widerspruch bei Imageverbesserung: 1 x ja, aber unter Bedingungen ★★★★★ / 1 x Zweifel am Imagegewinn	<b>MA-Stolz</b> ★★★★★	geringe Nutzung aus beruflichen Gründen ★★★Δ	<b>Planungsunsicherheit aufgrund von Kurzeinsätzen</b> ★★Δ	x	x
	Verbesserung CSR-Image, aber unter Bedingungen ★★★★★	Identifikation mit U. ★★★★★	Eigener Nutzen & Nutzen für das U. nicht diskutiert ★★★★★	teilweise unvorbereitete oder desinteressierte Teilnehmer ★★Δ	x	x
	<b>Steigerung Arbeitgeberattraktivität</b> , aber unter Bedingungen	positive Auswirkung auf Compliance-Absichten der TLN, aber gering ★★★★★	x	Zweifel an Imagegewinn für NPO	x	x
	kein Konsens über Wert & Nutzen des CV	positive Auswirkung auf Leistungsbereitschaft, aber gering ★★★★★	x	Reputationsrisiko ★★Δ	x	x
	x		x	kein Konsens über Wert & Nutzen des CV	x	x
	x	positive Auswirkung auf interne Netzwerke, aber gering ★★Δ	x	x	x	x
	x	<b>Gefühl persönlicher Erfüllung resp. etwas Wertvolles zu leisten</b> , zudem Spaß ★★Δ	x	x	x	x

	x	positive Auswirkung auf Interesse an Bedürftigen, aber gering ★★★Δ	x	x	x	x
	x	Identifikation mit NPO ★★★★★ / Gesteigerte Glaubwürdigkeit der NPO für den TLN ★★★★★ Δ	x	x	x	x
	x	Mehr Teilnahmestunden, wenn vom U. erwartet ★★★★★ / CV-Aktivität Vorrang vor freigemeinnützigem Engagement ★★★★★ Δ	x	x	x	x

Tabelle 34: Empirisch nachgewiesene Wirkungen – CV als Gesamtkonstrukt (eigene Darstellung)

Die Tabelle 34 fasst die Wirkungen aus Kapitel 4.4.2.2.: 290 ff in einer Übersicht zusammen. Somit handelt es sich nur um wenige Ergänzungen zu den Wirkungen der einzelnen CV-Maßnahmen und denen der Maßnahmenkonstellationen sowie um eine Darstellung des grundsätzlichen Tenors der Studien, die nur dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet werden konnten. Daher bietet sich ein ausführlicher Vergleich dieser Wirkungen mit den antizipierten Nutzen des CV als Gesamtkonstrukt, die im Anhang 2 bis 5: 393 ff zu finden sind, nicht an. Auffällig ist jedoch, dass auch in den hier berücksichtigten Studien keine Wirkungen auf die Bedürftigen empirisch belegt sind. Dafür sind die Verbesserung des CSR-Images sowie die des Unternehmensimages empirisch nachgewiesen, Letzterem stehen allerdings die Zweifel an einem Imagegewinn entgegen, die in einer Studie aus Deutschland erfasst sind. Zudem sind diese beiden Wirkungen nur bei einer eingeschränkten Zielgruppe nachgewiesen. Die Angaben im Cluster ‚Zugehörigkeit‘ sowie die im Cluster ‚Persönliche Bereicherung‘ zeigen hingegen ein durchweg positives Bild. Lerneffekte sind allerdings nicht zu finden. Darüber hinaus bestärken die erfassten Wirkungen bei der NPO den Eindruck, der auch bei den Wirkungen einiger CV-Maßnahmen unverkennbar ist, dass ein uneingeschränkter Nutzen speziell für die NPO ein wenig vor-schnell proklamiert wird. Eine Einschränkung der Aussagekraft der einzelnen

Wirkungsnachweise für das CV in Deutschland aufgrund der Regionalität des Beleges ist auch aus dieser Tabelle sehr gut ersichtlich.

Werden abschließend die Nutzen genauer betrachtet, die für das CV als Gesamtkonstrukt antizipiert sind, so finden sich in Anhang 2 bis 5: 393 ff einige Nutzen, die bei den Einzelmaßnahmen nicht antizipiert sind, die in der ausgewiesenen Form aber insgesamt auch nicht empirisch belegt sind. Das Fehlen eines Beleges beginnt bei den gesamten antizipierten Nutzen für das Geschäft des Unternehmens und für den Marktwert (vgl. Anhang 2), führt über fast alle antizipierten Nutzen für die Gesellschaft und für die Bedürftigen (vgl. Anhang 5) und endet bei einzelnen antizipierten Nutzen wie bspw. bei dem der menschlichen Reife für den Unternehmensmitarbeiter (vgl. Anhang 4). Mögliche Interdependenzen zwischen diesen antizipierten Nutzen und empirisch belegten Wirkungen wurden nicht untersucht.

## **5.2. Eine Reflexion über die empirisch nachgewiesenen Wirkungen des CV im Vergleich zu den antizipierten Nutzen**

Welche der Nutzen, die gemäß der CV-Literatur des deutschsprachigen Raumes durch das CV generiert werden können, sind nach Prüfung der empirischen Studien für das CV in Deutschland berechtigt? Die Beantwortung dieser Forschungsfrage erfolgte auf der Ebene jeder einzelnen CV-Maßnahme, abgesehen von den letzten Ergänzungen, in Kapitel 5.1.2. In den Übersichten der empirisch erfassten Wirkungen spiegelt sich auch die Beantwortung der Forschungsfrage eins erneut wider, hier zwar nicht detaillierter, dafür aber übersichtlicher als zuvor. Im Folgenden trage ich die zentralen Erkenntnisse aus diesem Vergleich zusammen. Sie sind stichpunktartig bereits der Abbildung 30 zu entnehmen.<sup>288</sup>

---

<sup>288</sup> Bei Punkt drei in Abbildung 30 habe ich einen Widerspruch zu den antizipierten Nutzen individuell angemerkt, sofern er vorhanden ist.

**Zentrale Erkenntnisse aus dem Vergleich der antizipierten Nutzen  
mit den empirisch belegten Wirkungen**

1. Größere Anzahl antizipierter Nutzen im Vergleich zu empirisch belegten Wirkungen
2. Vergleich auf Ebene der einzelnen Maßnahmen führt zu unterschiedlichen Ergebnissen:
  - Häufig kein Pendant der antizipierten Nutzen in Empirie existent
  - Wenn Kongruenzen oder Analogien vorhanden, dann teilweise sogar mit mehr belegten Wirkungen als antizipierten Nutzen
  - Probleme des Vergleichs:
    - Zu pauschal deklarierte antizipierte Nutzen
    - Häufig keine Widerspruchsfreiheit oder Restriktionen im empirischen Beleg vorhanden
3. Quantitativ ungleiche Verteilung zugunsten des Unternehmens auch bei den empirisch erfassten Wirkungen vorhanden
  - Allerdings hauptsächlich Belege zum Unternehmensmitarbeiter
  - Kein Beleg zu Wirkungen auf den Marktwert oder auf das Geschäft; in der Form keine Belege zu übergeordneten Effekten (Widerspruch zu antizipierten Nutzen)
  - Wenn Belege zum Gemeinwohl, dann meistens zur NPO
  - So gut wie kein Beleg zu den Bedürftigen & zur Gesellschaft (Widerspruch zu antizipierten Nutzen)
  - Kunden, Geschäftspartner, nicht direkt betroffene Bürger & Regierung als potenzielle Profiteure auch in empirischen Studien nicht berücksichtigt
4. Rückschluss auf nicht-intendierte Effekte
5. Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung der NPO belegt, aber nicht antizipiert

Abbildung 30: Zentrale Erkenntnisse aus dem Vergleich der antizipierten Nutzen mit den empirisch belegten Wirkungen (eigene Darstellung)

So zeigt sich zusammenfassend ein divergierendes Bild: Zum einen finden sehr viele der antizipierten Nutzen einzelner CV-Maßnahmen kein Pendant in der Empirie, zumal es für manche Maßnahmen oder Ausprägungen an jeglichem oder fast vollständigem empirischen Wirkungsbeleg fehlt (vgl. hierzu auch Kap. 4.5.: 299 f; Abb. 26: 296), zudem existieren viele Restriktionen oder sich widersprechende empirische Nachweise. Zum anderen sind aber auch immer wieder einzelne Kongruenzen oder Analogien zwischen antizipiertem Nutzen und empirisch belegter Wirkung vorhanden, die bei manchen CV-Maßnahmen so groß sind, dass sie die Differenzen klar übersteigen, bspw. beim Secondment in der Karrieremitte oder beim Personaltausch. Eine grundlegende Problematik ergibt sich allerdings maßnahmenübergreifend in

Form der häufig sehr pauschal deklarierten antizipierten Nutzen wie bspw. dem der Kompetenzerweiterungen beim Mitarbeiter (vgl. hierzu auch meine Kritik in Kap. 3.5.: 153 ff), dem der Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens, dem der Prägung der Unternehmenskultur oder dem einer Persönlichkeitsbildung des Mitarbeiters, was einen empirischen Beleg derartiger Äußerungen erschwert. Die Tatsache, dass die in den Umfragen in Deutschland ausgewiesenen Ziele der Unternehmen starke Ähnlichkeiten mit den antizipierten Nutzen aufweisen, während eine offensichtliche Diskrepanz zu den empirisch nachgewiesenen Wirkungen besteht, erhärtet meinen in Kapitel 3.6.: 164 geäußerten Verdacht, dass der Frage einer Zielerreichung in der unternehmerischen Praxis wenig nachgegangen wird, bspw. mit Hilfe von Evaluierungen durchgeführter Maßnahmen (vgl. hierzu Kap. 4.1.3.: 186 f). Inwieweit sich die Autoren, die über die Nutzen schreiben, somit an den Ergebnissen der Unternehmensumfragen orientieren oder die Unternehmen ihre Ziele auf Basis der Fachliteratur formulieren, ist hieraus nicht ersichtlich. Eine explizite Bezugnahme auf belegte Wirkungen aus empirischen Studien scheint jedoch nicht vorzuliegen.

Wird nun der Vergleich zwischen antizipiertem Nutzen und empirisch erfasster Wirkung auf der Ebene der einzelnen potenziellen Profiteure betrachtet, so bestätigt sich auch in der Empirie die quantitativ ungleiche Verteilung zugunsten des Unternehmens und der Unternehmensmitarbeiter (vgl. in Bezug auf die antizipierten Nutzen Kap. 3.4.: 138, 145 f; Abb. 19: 146).<sup>289</sup> Ihr wird durch die nichtbesetzten Zellen in den Tabellen Ausdruck verliehen. Die weiteren potenziellen Profiteure wie die Kunden, die Geschäftspartner, nicht direkt betroffenen Bürger oder die Regierung finden auch in den empirischen Studien keine Aufmerksamkeit (vgl. in Bezug auf die antizipierten Nutzen Kap. 3.4.: 138).<sup>290</sup> Für das Unternehmen ergeben sich allerdings im Unterschied zu den antizipierten Nutzen fast ausschließlich nur belegte positive Effekte in Form der Wirkungen beim Unternehmensmitarbeiter. Denn eine Verbesserung der Reputation, des Images oder die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber wurden häufig gar nicht untersucht, und wenn sie untersucht wurden, dann vorzugsweise mit

---

<sup>289</sup> Hierbei ist anzumerken, dass sich die Abbildung 19 nur auf die häufig antizipierten Nutzen bezieht und nicht auf die insgesamt antizipierten Nutzen.

<sup>290</sup> Zwar stellen nicht direkt betroffene Bürger zuweilen die Stichprobe der empirischen Studien dar (vgl. bspw. LORENZ 2010; BASIL/RUNTE 2008; PLEWA et al. 2015), ein Effekt des CV zu ihrem eigenen Vorteil, was die Stellung eines Profiteurs impliziert (vgl. Kap. 0.1.: 2), wird dabei jedoch nie thematisiert.

dem Ergebnis vieler Widersprüche, Restriktionen oder mit dem Resultat einer fehlenden Auswirkung der Maßnahme auf diese Untersuchungsgegenstände. Nachgewiesene Effekte auf das Geschäft, wie sie in Anhang 2: 393 zumindest für das CV als Gesamtkonstrukt proklamiert werden, existieren nicht. Das Gleiche gilt für Wirkungen auf den Marktwert. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass bei den Mitarbeitern jedoch teilweise der Glaube vorhanden ist, dass die Imageverbesserung oder die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung die Gründe des Unternehmens für eine Durchführung des CV sind.

Der Fokus bei fast allen empirischen Studien ist auf den Unternehmensmitarbeiter gerichtet.<sup>291</sup> Für viele der antizipierten Nutzen für diese Zielgruppe findet sich somit auch ein empirischer Wirkungsbeleg, unabhängig des jeweiligen inhaltsspezifischen Clusters, jedoch nicht immer widerspruchsfrei oder ohne Restriktionen und selten im gleichen Ausmaß. So sind bspw. in Bezug auf die viel proklamierten Kompetenzerweiterungen klare Grenzen im empirischen Beleg gesetzt. Für die antizipierten Nutzen im Cluster ‚Übergeordnete Effekte‘ finden sich hingegen in der Form so gut wie gar keine empirisch belegten Wirkungen (vgl. für die inhaltsspezifischen Cluster bei Bedarf Abb. 18: 141). Hierfür erweist sich der aktuelle Forschungsstand noch als zu defizitär, wenn sich der vielen explorativen Studien im recherchierten Empiriefundus erinnert wird. Im Cluster ‚Persönliche Bereicherung‘ erachte ich es als bedeutsam, auf die Diskrepanz beim weiterführenden Engagement der Unternehmensmitarbeiter hinzuweisen, denn der anhaltende Kontakt mit dieser Personengruppe ist ein häufig antizipierter Nutzen für die NPO, der jedoch selten widerspruchsfrei oder ohne Restriktionen als Wirkung empirisch bestätigt ist. Diese Feststellung zeigt somit auch das Vorhandensein *nicht-intendierter Effekte*, ähnlich bspw. der Nachweis einer Hemmung der Inanspruchnahme der Freistellung (vgl. Tab. 26: 326) oder der Nachweis vorhandener Berührungspunkte mit dem sozialen Feld (vgl. Tab. 21 und 22: 316 ff). Derartige nicht-intendierte Effekte existieren auch für andere am CV Beteiligte, so für das Unternehmen, wenn bspw. nur eine eingeschränkte Perspektivenübernahme zur NPO stattfindet (vgl. Tab. 16: 307), oder für die involvierte NPO, wenn desinteressierte Unternehmensmitarbeiter am CV teilnehmen (vgl. Tab. 34: 334) oder

---

<sup>291</sup> Dies zeigt auch das häufige Vorhandensein von Wirkungen, die in mehreren Studien empirisch untersucht wurden und dementsprechend in den Übersichten markiert sind (vgl. bspw. Tab. 21 und 22: 316 ff).

wenn ein Wissenstransfer in die NPO nicht generiert wird (vgl. bspw. Tab. 29: 330). Diese Effekte sind vor dem Hintergrund der Überprüfung der Nutzen- sowie der Win-Win-Logik mit zu berücksichtigen. Bei den antizipierten Nutzen sind derartige Wirkungen nicht zu finden, da sie der Definition eines Nutzens widersprechen (vgl. zur Definition Kap. 0.2.: 12 f; vgl. zur Problematik auch Block C: 168 f; vgl. zu nicht-intendierten Effekten im Kontext der Analyse von Win-Win-Situationen auch Kap. 3.4.: 133). Welche der Auswirkungen intendiert und welche nicht-intendiert bei der jeweiligen empirischen Untersuchung gewesen sind, ist von mir nicht explizit untersucht worden. Die Möglichkeit hierfür war in den Studien nicht annähernd flächendeckend gegeben. Bei den eher als negativ zu betrachtenden Auswirkungen ist es jedoch sehr wahrscheinlich, dass diese ursprünglich nicht intendiert gewesen sind, bei den als positiv anzusehenden Wirkungen ist eine Aussage hierzu schwierig. Meine Auslegung einer Wirkung als positiv, eher neutral oder negativ orientiert sich dabei an den in der CV-Debatte deklarierten Vorteilen (vgl. Kap. 3.4.: 132, 137 ff; Kap. 0.2.: 12 f), sofern eine Bewertung als positiv, neutral oder negativ nicht bereits in der empirischen Studie vorgenommen wird (vgl. auch bereits Kap. 4.2.: 196).

Werden die empirisch erfassten Wirkungen auf Seiten des Gemeinwohls betrachtet, so existieren hier die meisten Belege in Analogie zu den antizipierten Nutzen ebenfalls für die NPO (vgl. in Bezug auf die antizipierten Nutzen Kap. 3.4.: 138, 144 ff; Abb. 19: 146), was sich u.a. in der entsprechenden Markierung zeigt (vgl. bspw. Tab. 22: 319; Tab. 34: 334 f). Für diese Profiteursgruppe sind neben den verhältnismäßig vielen wahrscheinlich nicht-intendierten Effekten auch positive Wirkungen empirisch erfasst. Diese existieren vorzugsweise in Bezug auf den Ressourcenfluss zwischen dem Unternehmen und der NPO, der auch immaterielle Güter wie bspw. einen Wissenstransfer beinhaltet. Restriktionen sind allerdings auch hier vorhanden. Das Gefühl einer persönlichen Bereicherung beim NPO-Mitarbeiter ist des Öfteren empirisch belegt und sogar mehr als antizipiert festgestellt worden.

Ein Effekt, der mit einer Ausnahme nicht antizipiert ist, ist die Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung der NPO. Wirkungen, die mit dem Ansehen der sozialen Einrichtung in der Öffentlichkeit im Zusammenhang stehen, sind jedoch vergleichsweise häufig empirisch untersucht (vgl. Tab. 21: 317; Tab. 31: 331; Tab. 34: 334), so dass sich auf Basis dieser Erkenntnis die Bildung eines neuen inhaltsspezifischen

Clusters anbietet. In den Tabellen habe ich diese Effekte hingegen im Cluster ‚Sonstiges‘ vermerkt, da sie meiner Meinung nach nicht mit der Leistung des Unternehmens an die NPO in einen direkten Zusammenhang zu bringen sind. Mit der verbesserten öffentlichen Wahrnehmung der NPO steht m.E. bspw. auch die Wirkung der gesteigerten Glaubwürdigkeit der entsprechenden Einrichtung in den Augen des Teilnehmers oder seine Identifikation mit der NPO in Verbindung. Diese beiden Wirkungen sind jedoch wiederum im Cluster ‚Persönliche Bereicherung‘ des Unternehmensmitarbeiters vermerkt (vgl. Tab. 34: 335).

Effekte bei den Bedürftigen sind abgesehen von einer Ausnahme nicht belegt (vgl. Tab. 29: 330), und auch die Gesellschaft als solche wird in empirischen Studien mit einer Ausnahme nicht konkret berücksichtigt (vgl. Tab. 16: 307), was zwar weniger eine Differenz in Bezug auf die antizipierten Nutzen der einzelnen CV-Maßnahmen darstellt, sondern mehr in Bezug auf die des CV als Gesamtkonstrukt (vgl. Anhang 5: 396). Der Gesellschaft als Profiteursgruppe habe ich, sofern vorhanden, empirisch erfasste Wirkungen zugeordnet, die nicht auf einzelne direkt am CV Beteiligte zu beziehen sind.

Abschließend gebe ich noch einige Hinweise zur Regionalität und zu den weiteren Markierungen im Rahmen der Übersichten. So geht aus den Tabellen zwar hervor, welche Wirkungen zumindest einmal in einer Studie aus Deutschland für welche Maßnahme empirisch belegt worden sind, und implizit damit auch, welche Maßnahmen vorzugsweise in Deutschland nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung untersucht worden sind (vgl. hierzu auch meine Anmerkung in Kap. 4.5.: 298 f). Allerdings offenbaren die Übersichten die Problematik, und das m.E. offensichtlicher als die Ausführungen in Kapitel 4.4.1. und 4.4.2. zuvor, dass die meisten Wirkungsnachweise einem anderen regionalen Cluster entstammen, auch wenn mit der vorgenommenen Markierung immer das niedrigste regionale Cluster ausgewiesen ist. Die empirisch erfassten Wirkungen, die auf Selbstauskünften und auf Angaben der Unternehmensvertreter beruhen, sind im Rahmen der Übersichten entsprechend markiert. Die Präsenz des Wirkungsbelegs anhand von Selbstauskünften stellt sich dabei trotz der komprimierten Darstellung als sehr markant heraus. Auf die damit prinzipiell verbundenen Problematiken sowie auch auf die der Regionalität des empirischen Nachweises habe ich bereits vielfach hingewiesen.

## D. Cui bono est? – Nutzen und Win-Win des CV auf Basis empirischer Forschungsergebnisse

Die Beantwortung von zwei Forschungsfragen steht noch aus, die in diesem letzten Block erfolgt: Welche anzustrebenden Wirkungen können unter Rückgriff auf welche CV-Maßnahme gemäß empirischer Belege bei einer Anwendung des CV in Deutschland am besten erzielt werden? Und ist die Anwendung der Win-Win-Logik, wie sie in der Literatur für die CSR, das CC und das CV kommuniziert wird, auf Basis empirischer Befunde für das CV in Deutschland berechtigt (vgl. Kap. 0.2.: 9 f)?

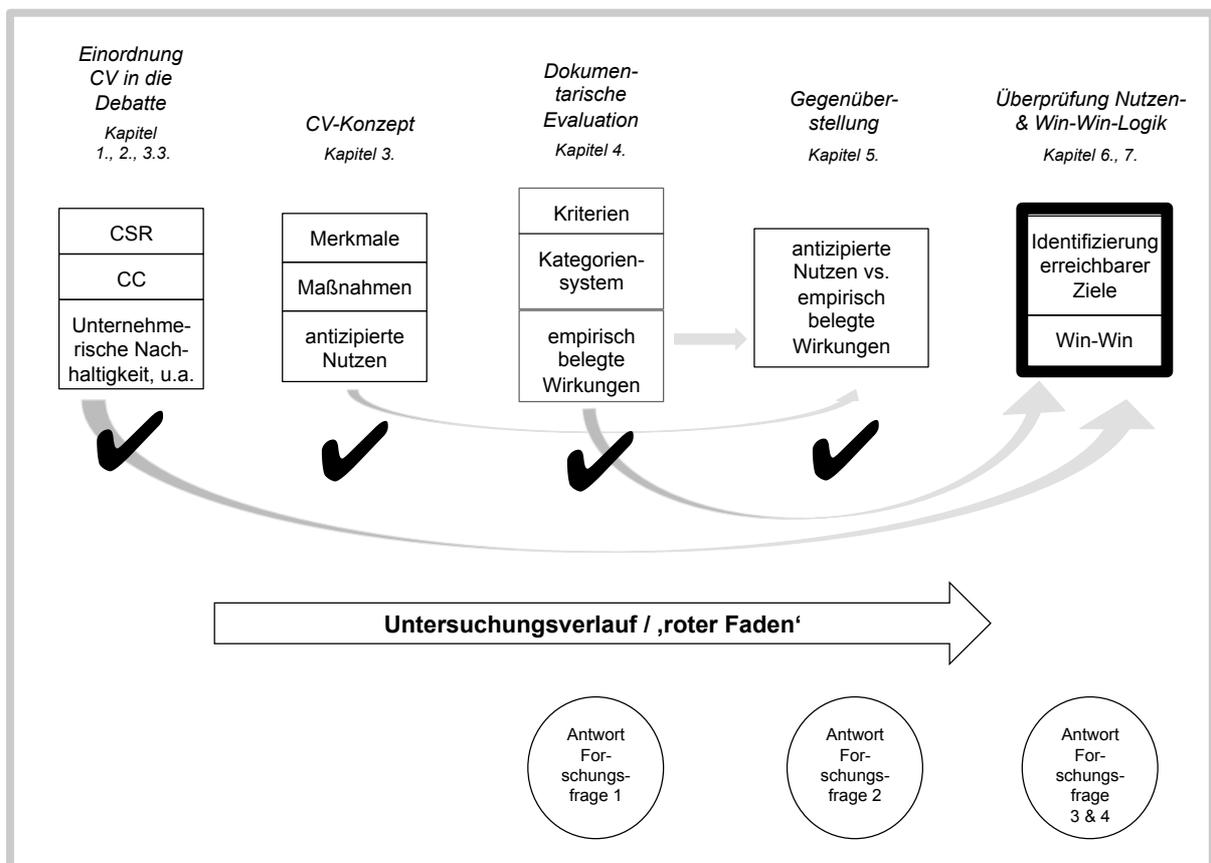


Abbildung 31: Aktueller Stand im Untersuchungsverlauf 2/2 (Abbildung 1) (eigene Darstellung)

Das **Kapitel sechs** widmet sich der Beantwortung der ersten dieser beiden Fragen, das **Kapitel sieben** der der Zweiten. Damit einher geht auch der zweite Teil der Zielformulierung meiner Arbeit. Denn auf der Basis des systematisch erarbeiteten und wissenschaftlich fundierten Überblicks über die mit den unterschiedlichen CV-Maßnahmen empirisch belegten Wirkungen kann nun die Nutzen- und die Win-Win-Logik des CV nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung für eine

Anwendung in Deutschland überprüft werden (vgl. zur Zielformulierung Kap. 0.1.: 6). Mit der Überprüfung der Nutzenlogik habe ich bereits implizit in Kapitel 5.1.2. und Kapitel 5.2. begonnen. Im Folgenden konkretisiert sich diese Überprüfung in Form der Identifizierung erreichbarer Ziele mit dem CV (vgl. hierzu auch die Abb. 2.: 15 bzw. Kap. 0.2.: 15 f), wodurch sich der Kreis zur dritten Forschungsfrage schließt. Der Blick wird somit in Kapitel sechs auf die Zukunft gerichtet.

## **6. Eine Ziel-Mittel-Bestimmung des CV aus deutscher Perspektive – Vorstellung eines heuristischen Instruments**

Zu Beantwortung der dritten Forschungsfrage und damit implizit auch zur Überprüfung der Nutzenlogik des CV dient ein von mir entwickeltes heuristisches Instrument, das auf Basis der empirischen Belege zu den Wirkungen des CV sowie auf Basis einer Plausibilitätsprüfung<sup>292</sup> eine Ziel-Mittel-Bestimmung präsentiert. Es gibt Auskunft darüber, mit welchen CV-Maßnahmen welche Wirkungen bei einer Anwendung des CV in Deutschland auf Basis dieser beiden Kriterien am besten zu erzielen sind. Es ist heuristisch, da durch dieses Instrument Probleme gelöst werden. Es stellt eine methodische Anleitung dar. Denn die Heuristik wird definiert als „Lehre, Wissenschaft von den Verfahren, Probleme zu lösen; methodische Anleitung, [...]“ (DUDENREDAKTION 2000: 389) bzw. als „[...] Wissenschaft vom Finden, im engeren Verständnis als Lehre von den Such- und Findeverfahren [...]“ (KLEINING 1995: 19).

Für diese Ziel-Mittel-Bestimmung werden Erkenntnisse aus den bisherigen Ergebnissen von mir weiter komprimiert, in einer anderen Form der Systematisierung zusammengestellt und additiv in Bezug auf ihre Plausibilität geprüft. Das Ergebnis kann als eine Handlungsempfehlung für das Erreichen einzelner Ziele mit dem CV aus deutscher Perspektive angesehen werden. Dabei handelt es sich ausschließlich um eine Empfehlung innerhalb des CV-Konstruktes, die auch nur auf den beiden Parameter ‚Empirie‘ und ‚Plausibilität‘ beruht. Maßnahmen außerhalb des CV bleiben von diesem Vergleich unberührt, bspw. andere Personalentwicklungsinstrumente oder anderen Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation. Genauso werden keine spezifischen Gestaltungsempfehlungen oder teilweise vorhandene Bedingungen für den Eintritt

---

<sup>292</sup> Unter einer Plausibilitätsprüfung wird die Prüfung der Daten nach Glaubwürdigkeit und Plausibilität verstanden (vgl. BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH 2014), mit plausibel definiert als „[...] so beschaffen, dass es einleuchtet; verständlich, begreiflich“ (DUDENREDAKTION 2000: 775).

einer Wirkung einzelne CV-Maßnahmen betreffend berücksichtigt, die im Rahmen der Analyse offensichtlich geworden sind, bspw. eine in die Maßnahme integrierte Vor- und Nachbereitung für den Teilnehmer sowohl als Gestaltungsempfehlung als auch teilweise als Bedingung für eine Wirkung (vgl. beim Sozialpraktikum Kap. 4.4.1.4.: 267), ein positives oder neutrales Unternehmensimage als Bedingung (vgl. zur Arbeitgeberattraktivität Kap. 4.4.2.2.: 290) oder eine positive Einstellung des Teilnehmers oder generell des Unternehmensmitarbeiters die Maßnahme betreffend als Bedingung (vgl. zur Freistellung Kap. 4.4.1.8.: 278 f). Sie sind für die jeweils empfohlene CV-Maßnahme meinen Ausführungen in Kapitel 4.4.: 254 ff zu entnehmen, bei Interesse ergänzt um meine Ausführungen zu den einzelnen Studien in Kapitel 4.3.1.: 204 ff und 4.3.2.: 224 ff. Denn meine Arbeit ist so aufgebaut, dass Erkenntnisse bis zur einzelnen Studie zurückverfolgt werden können. Die Empfehlung bezieht sich somit auf die jeweilige CV-Maßnahme als Ganzes in Abgrenzung zu anderen CV-Maßnahmen, denn schließlich ist jede unterschiedlich gestaltet: als Gruppen- oder Einzelmaßnahme, als Eintages- oder mehrtägige Aktion, als Personalentwicklungsinstrument mit den entsprechenden Parametern wie eine integrierte Vor- und Nachbereitung oder eben nicht. Durch die weitere Komprimierung werden auch andere Aspekte des Wirkungsnachweises nicht mehr so differenziert abgebildet, bspw. die Regionalität der Studien, in denen die jeweilige Wirkung erfasst worden ist. Die Betrachtung der vorangegangenen Analyse ist somit elementar, um der Komplexität im Forschungsfeld gerecht zu werden.

Wie die Ziel-Mittel-Bestimmung vorgenommen wird, erläutere ich im Besonderen in Kapitel 6.1.1. Das Ergebnis der Analyse stelle ich in Kapitel 6.1.2. vor, an das sich die Überprüfung der Nutzenlogik und die Zusammenstellung einzelner Auffälligkeiten im Ergebnis in Kapitel 6.1.3. anschließen. Mit einer Reflexion über das heuristische Instrument beende ich das Kapitel sechs.

Eine Voraussetzung für die Überprüfung der Nutzen- und auch der Win-Win-Logik ist allerdings die Festlegung, wann in Bezug auf die empirisch erfassten Wirkungen im Folgenden von einem Nutzen gesprochen wird (vgl. für mein Verständnis beider Logiken Kap. 0.1.: 6). In Kapitel 5.2.: 340 sowie in Kapitel 4.2.: 196 habe ich bereits geäußert, dass sich meine Auslegung einer Wirkung als positiv, eher neutral oder negativ an den in der CV-Debatte deklarierten Vorteilen orientiert, sofern eine

Bewertung als positiv, neutral oder negativ nicht bereits in der empirischen Studie vorgenommen wird. Auch für eine Zielformulierung bzw. für eine Formulierung intendierter Wirkungen bieten sich der Logik folgend ausschließlich die Effekte an, die als positiv anzusehen sind. Somit spreche ich im Folgenden von einem Nutzen, wenn es sich um eine *empirisch belegte Wirkung* des CV handelt, die auch der Logik der CV-Debatte entsprechend als ein *positiver Effekt* angesehen werden würde oder die direkt eine Kongruenz oder Analogie mit einem antizipierten Nutzen aufweist.<sup>293</sup> Entsprechend muss erneut nicht der betriebswirtschaftliche Aufwand mit ins Kalkül gezogen werden (vgl. für diese Sichtweise Kap. 0.2.: 13). Auch die Identifizierung und Formulierung der Ziele richte ich an diesen positiven Effekten aus. Bei einer Wirkung, die demgegenüber eher als neutral oder negativ einzustufen ist, spreche ich nicht von einem Nutzen. Somit greife ich auch hier die Überlegung nicht auf, dass ein entsprechend deklariertes Vorteil nicht von jedem Individuum oder jeder Institution als ein solcher wahrgenommen werden muss (vgl. ebd.: 12 f).

### **6.1. Entwicklung des Instruments, Ergebnisvorstellung und Implikationen für die Nutzenlogik**

Die Frage, welche anzustrebenden Wirkungen unter Rückgriff auf welche CV-Maßnahme gemäß empirischer Belege bei der Anwendung des CV in Deutschland am besten erzielt werden können, beantworte ich auf der Ebene der inhaltsspezifischen Cluster, sofern diese vorhanden sind (vgl. Abb. 18: 141). Ihre Erfüllung respektive das Erreichen einer inhaltlich positiven Veränderung dieser Cluster stellt das jeweilige Ziel dar. Die dritte Forschungsfrage beantworte ich dementsprechend nicht auf der Ebene jeder einzelnen Wirkung, die empirisch belegt ist, da diese Handhabung m.E. der Übersichtlichkeit, aber vor allem der Aussagekraft und der Praxisrelevanz entgegensteht. So gebe ich im Folgenden bspw. darüber Auskunft, mit welcher CV-Maßnahme in Deutschland unter Rückgriff auf die Erkenntnisse aus empirischen Studien eine positive Auswirkung auf das Zugehörigkeitsgefühl der Unternehmensmitarbeiter erreicht werden kann, ohne hier bspw. zwischen der positiven Auswirkung auf die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und

---

<sup>293</sup> Eine Differenz zwischen den in der CV-Debatte deklarierten Vorteilen und der Bewertung einer Wirkung als positiv, neutral oder negativ in den empirischen Studien habe ich nicht gefunden, sofern dort diese Bewertung überhaupt vorgenommen wurde. Denn auch hier habe ich das Gefühl, dass sich an den in der CV-Debatte deklarierten Vorteilen implizit orientiert wird und diese somit als ‚allgemeingültig‘ angesehen werden.

seiner gesteigerten Arbeitsmotivation zu unterscheiden. Einzelne Wirkungen sind bei Interesse jedoch immer den Übersichten aus Kapitel 5.2. zu entnehmen. Bei einigen Clustern nehme ich allerdings eine weitere Unterteilung vor, um Ziele zu spezifizieren. Diese Notwendigkeit hat sich aus der Analyse ergeben. Sofern in meinen bisherigen Ausführungen keine Clusterbildung erfolgt ist (vgl. Abb. 18: 141), prüfe ich die einzelnen Effekte auf empirisch erfasste positive Wirkungen.

Wie die Analyse im Detail erfolgt, erläutere ich im folgenden Kapitel. Vorab ist noch auf die Logik einzugehen, die meiner Ziel-Mittel-Bestimmung zugrunde liegt. Die empirisch belegten Wirkungen unter Anwendung einer CV-Maßnahme erachte ich als ein Indiz dafür, dass diese Wirkungen in Zukunft ebenfalls mit dieser Maßnahme erreicht werden können. Je öfter ein Beleg in der Vergangenheit erzeugt worden ist, desto größer schätze ich demzufolge die Wahrscheinlichkeit seines zukünftigen Eintritts bei Durchführung dieser Maßnahme ein. Dieser Eintritt ist natürlich nie sicher vorherzusagen, zumal auch viele Wirkungen nur unter Restriktionen empirisch erfasst sind. Entsprechend bringe ich auch den Eintritt von Wirkungen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit in Zusammenhang, wenn der empirische Beleg in der Vergangenheit in Deutschland erzeugt worden ist statt in einer Studie aus einem anderen regionalen Cluster. *Häufigkeit* und *Regionalität* formen somit abgesehen von der Widerspruchsfreiheit der empirischen Belege<sup>294</sup> die wesentlichen Kriterien für die Ziel-Mittel-Bestimmung und bedingen somit die Aussagekraft. Dies impliziert auch, dass bei geringer Häufigkeit, bspw. bei einem einmaligen Beleg oder bei der ausschließlichen Existenz eines Nachweises aus einem anderen regionalen Cluster, die Wahrscheinlichkeit des zukünftigen Eintritts dieser Wirkung in Deutschland für mich abnimmt. Trotzdem ist sie weiterhin gegeben, da sie im Vergleich zu vielen anderen bspw. antizipierten Nutzen zumindest einmal empirisch belegt ist. Aufgrund der lückenhaft nachgewiesenen Effekte spielt eine Rangfolge der Kriterien *Regionalität* und *Häufigkeit* eine untergeordnete Rolle. Trotzdem stufe ich empirische Belege aus dem ersten regionalen Cluster vor dem Hintergrund der problembehafteten Übertragbarkeit der Ergebnisse aus anderen Ländern auf Deutschland bei einem Vergleich als bedeutsamer für die Ziel-Mittel-Bestimmung ein als die Häufigkeit eines

---

<sup>294</sup> Was im Detail unter *widerspruchsfrei* zu verstehen ist, wird im Folgenden noch erläutert.

empirischen Nachweises, der bspw. auch im vierten regionalen Cluster erfolgt sein kann und die Problematik der Übertragbarkeit auf Deutschland nicht aufgreift.

### **6.1.1. Analyse und Interpretationshilfe**

Die Analyse baut im Wesentlichen auf den Übersichten aus Kapitel 5.1.2. und den damit in Verbindung stehenden Ausführungen zu den empirisch erfassten Wirkungen in Kapitel 4.4.1. und 4.4.2. auf. Darüber hinaus werden u.a. konzeptionelle Merkmale der einzelnen CV-Maßnahmen aus Kapitel 3.2. für die Plausibilitätsprüfung hinzugezogen. Die Intention liegt darin, für jede CV-Maßnahme möglichst widerspruchsfreie positive Wirkungen für möglichst viele Ziele herauszuarbeiten und darauf aufbauend ihre Aussagekraft für das Erreichen der Ziele bei einer Anwendung des CV in Deutschland zu bewerten.

Das Ergebnis dieser Analyse und damit das heuristische Instrument zur Ziel-Mittel-Bestimmung des CV aus deutscher Perspektive wird in Kapitel 6.1.2. in Form von zwei Tabellen visualisiert und anschließend erläutert (vgl. im Folgenden Tab. 35 und 36: 352 f). Der Tabellenaufbau weicht allerdings von der bewährten Formatierung ab. Lediglich die Zuordnung der Wirkungen bzw. die Zuordnung der inhaltsspezifischen Cluster zum Unternehmen und zum Gemeinwohl inklusive der damit enthaltenen Beteiligten bleibt gleich. Für die Bedürftigen und für die Gesellschaft fehlt es weiterhin an einer Spezifizierung der Wirkungen in Form inhaltlicher Cluster (vgl. Kap. 3.4.: 141; Abb. 18: 141). Für die übrigen Beteiligten werden nur die Cluster berücksichtigt, denen überhaupt positive Wirkungen zugeordnet sind. Somit fehlt es an dem Cluster ‚Marktwert‘ des Unternehmens sowie an dem der übergeordneten Effekte.<sup>295</sup> Da der Cluster ‚Sonstiges‘ kein operationalisierbares Ziel deklariert, habe ich ihn im Detail in Bezug auf empirisch erfasste positive Wirkungen geprüft. Das Ergebnis dieser Prüfung führt zur Bildung des neuen Clusters ‚Öffentlichkeitswirkung NPO‘, wie in Kapitel 5.2. erstmals als relevant belegt. Weitere positive Wirkungen existieren in diesem Cluster nicht. Somit ist er in den beiden Tabellen auch nicht aufgeführt. In Bezug auf die beiden Cluster des Unternehmens ‚Ansehen in der Gesellschaft & externe

---

<sup>295</sup> Für den Cluster ‚Übergeordnete Effekte‘ ist nur die Wirkung einer Personalentwicklung beim Sozialpraktikum (vgl. Kap. 5.1.2.: 318) auf Basis meiner Plausibilitätsüberlegungen erfasst. Diese Wirkung gleicht demnach nicht den übrigen empirisch erfassten Wirkungen, weshalb sie hier nicht berücksichtigt wird.

Zusammenarbeit' sowie ‚Effekte auf das Geschäft & auf zukünftige Mitarbeiter' bietet sich eine leichte Umverteilung an, da Effekte für das Geschäft nicht empirisch belegt sind und da die empirisch erfassten Wirkungen im Cluster ‚Ansehen in der Gesellschaft & externe Zusammenarbeit' nicht dafür geeignet erscheinen, ein einheitliches Ziel zu formulieren. Hier offenbart sich eine zu starke Divergenz, die nicht mit Hilfe einer CV-Maßnahme zu lösen ist. Somit werden in Bezug auf die Außenwirkung des Unternehmens folgende drei Ziele formuliert: Die *Verbesserung des Ansehens in der Gesellschaft*, die *Verbesserung der externen Zusammenarbeit* und die *Generierung positiver Effekte bei zukünftigen Mitarbeitern*.

Weitere Unterteilungen der inhaltsspezifischen Cluster erfolgen bei den Clustern ‚Kontakte', ‚Lerneffekte' und ‚Persönliche Bereicherung', alle drei mit Bezug auf den Unternehmensmitarbeiter. So ist der erste Cluster nach *externen* und *internen Kontakten* differenziert und der Cluster ‚Lerneffekte' nach *sozialen* oder *personalen* und nach *fachlichen* oder *methodischen Fähigkeiten*. Bei den Lerneffekten orientiere ich mich an den Kompetenzkategorien von ERPENBECK/HEYSE (vgl. Kap. 3.5.: 150 f oder Abb. 20: 151), ohne die Diskussion über eine Kompetenzmessung dabei erneut aufzugreifen. Bei dem Cluster ‚Persönliche Bereicherung' bietet sich eine Unterteilung in der Form an, dass das Ziel des weiterführenden oder vermehrten Engagements der Mitarbeiter von dem der Sinnggebung, der Abwechslung oder dem weiterer persönlicher Bereicherungen abgegrenzt wird, denn auch diese beiden Ziele<sup>296</sup> sind m.E. zu divergent, um sie zu einem Ziel zu komprimieren, obgleich Interdependenzen wahrscheinlich sind.

Um der Regionalität als weiterem grundlegenden Strukturierungsmerkmal Ausdruck zu verleihen, habe ich mich für die folgende Vorgehensweise entschieden, die eine konstitutive Analogie zur Handhabung des Kriteriums der Regionalität in Kapitel 5.1.1.: 305 aufweist: Sofern die Erreichung eines von mir formulierten Ziels durch eine bestimmte CV-Maßnahme widerspruchsfrei in mindestens einer Studie aus Deutschland empirisch nachgewiesen ist, wird die mit diesem Beleg in Verbindung stehende CV-Maßnahme in den beiden folgenden Tabellen entsprechend hervorgehoben. Eine Abgrenzung dazu ergibt sich für die CV-Maßnahmen, mit denen ein

---

<sup>296</sup> Die Sinnggebung, die Abwechslung und weitere persönliche Bereicherungen habe ich zu einem Ziel aggregiert.

von mir formuliertes Ziel zwar widerspruchsfrei erreicht worden ist, der Beleg dafür jedoch nicht im Rahmen einer Studie aus Deutschland generiert wurde. Eine weitere Aufgliederung des Regionalitätskriteriums erfolgt nicht, da dies m.E. keinen Mehrwert für die komprimierte Ergebnisdarstellung stiftet.

Als nächstes erläutere ich meine drei Analyseschritte zur Identifizierung zielerreichender Maßnahmen. Dabei habe ich die sechs Maßnahmenkonstellationen abweichend meiner Vorgehensweise in Kapitel 5.1.2. jeweils als ganzes Konstrukt betrachtet. Die dort erfassten Wirkungen werden somit nicht nur als Ergänzungen behandelt. Die Maßnahmenkonstellation fünf bedurfte allerdings einer gesonderten Prüfung, auf die ich in Kapitel 6.1.2. eingehe.

So habe ich in einem ersten Schritt die Wirkungen, deren Nachweis ausschließlich auf Angaben der Unternehmensvertreter beruht, für die Ziel-Mittel-Bestimmung ausgeklammert, um Diskussionen über die Aussagekraft der empirischen Belege vorzubeugen (vgl. zu dieser Problematik Kap. 4.1.3.: 186 f). Denn aufgrund der weiteren Komprimierung fehlt es, abgesehen von der Berücksichtigung der Regionalität, an jeglicher kriterienbasierter Differenzierung. Bei den Wirkungen, die ausschließlich auf Selbstauskünften beruhen, erfolgte hingegen kein Ausschluss, und demzufolge wird auch auf ihre gesonderte Markierung verzichtet.

In einem zweiten Schritt habe ich die einzelnen Cluster respektive Unterteilungen nach positiven, negativen und eher neutralen Auswirkungen der jeweiligen CV-Maßnahme durchsucht, zu diesem Zeitpunkt unabhängig der Regionalität der dahinterliegenden Studie. Sofern positive Effekte innerhalb eines Clusters respektive einer Unterteilung nicht widerspruchsfrei nachgewiesen sind, so wird die entsprechende CV-Maßnahme für mein heuristisches Instrument in Bezug auf dieses Ziel nicht weiter berücksichtigt, da der Zielerreichung Komponenten entgegenstehen. Widerspruchsfrei bedeutet in diesem Zusammenhang, dass kein vollständiger oder tendenzieller Widerspruch zur Erreichung des Ziels mit der CV-Maßnahme gegeben ist (vgl. hierzu im Besonderen die Übersichten in Kap. 5.1.2.: 307 ff) und dass darüber hinaus negative Effekte innerhalb eines Clusters respektive einer Unterteilung den positiven Effekten nicht entgegenstehen. Wenn somit bspw. beim Sozialpraktikum im Cluster ‚Leistung NPO‘ auf der einen Seite wertvolle Rückmeldungen von außen

empirisch belegt sind, auf der anderen Seite aber eine fehlende Bereitschaft der Teilnehmer, genügend Zeit zu investieren, und weitere als negativ zu interpretierende Effekte ebenfalls belegt sind (vgl. Kap. 5.1.2.: 316 f), so stehen diese negativen Effekte dem Ziel entgegen, wertvolle Rückmeldungen als Leistung zu erhalten, weshalb das Sozialpraktikum in Bezug auf diesen einen Cluster respektive diese eine Unterteilung keine Erwähnung in meinem heuristischen Instrument findet. Die fehlende Berücksichtigung der Regionalität in diesem Analyseschritt erachte ich als bedeutsam, da neutrale oder negative Effekte, die in einem anderen Land festgestellt wurden, trotzdem belegt sind und dadurch der Widerspruchsfreiheit entgegenstehen. Diese Vorgehensweise offenbart auch viele Wirkungskonstellationen bei einzelnen CV-Maßnahmen, die zwar keinen offensichtlichen Widerspruch darstellen, die jedoch einer intensiveren Prüfung zu unterziehen sind, um ihre Aussagekraft für eine Zielerreichung zu beurteilen. Dies ist bspw. der Fall, wenn nur eine positive Wirkung in einem Cluster respektive einer Unterteilung bei einer CV-Maßnahme nachgewiesen ist oder wenn nur eine geringe positive Auswirkung im empirischen Beleg angegeben ist. Dann steht m.E. die Frage im Raum, welche Aussagekraft dieser Beleg für die Wahrscheinlichkeit einer Zielerreichung mit dieser CV-Maßnahme besitzt. Eine ähnliche Problematik besteht bei einem Nachweis vieler positiver Wirkungen und dem gleichzeitigen Nachweis nur einer einzigen negativen Wirkung. Dann ist m.E. zu fragen, inwieweit es sich dabei bereits um einen Widerspruch handelt, der gerechtfertigterweise zu einer Nichtberücksichtigung dieser CV-Maßnahme für das spezifische Ziel führt. In derartigen Fällen habe ich mich für eine individuelle Plausibilitätsprüfung entschieden, die ich anhand der bisherigen Analyse meiner Arbeit sowie anhand der Konzeption der einzelnen CV-Maßnahmen vollzogen habe. Die Ergebnisse der jeweiligen Plausibilitätsprüfungen werden in Kapitel 6.1.2. begründet dargelegt, sofern Klärungsbedarf besteht. Dabei ist hinzuzufügen, dass auf die gerade angedeuteten Problemfälle, genauer gesagt auf das Vorhandensein nur *eines* positiven Wirkungsnachweises sowie auf das Vorhandensein nur einer *geringen* positiven Auswirkung im empirischen Beleg im Folgenden nur dann zusätzlich eingegangen wird, wenn zum einen im Fall der *einzelnen* nachgewiesenen positiven Wirkung dieser Effekt nicht berücksichtigt wird und somit die entsprechende CV-Maßnahme in Bezug auf das eine Ziel nicht erwähnt wird. Zum anderen wird im Fall des positiven Effektes mit nur *geringer* Auswirkung dieser grundsätzlich von mir als *neutraler Effekt* behandelt. Ihn bringe ich somit *nicht* mit

einer Zielerreichung in Verbindung. Auf diesen Effekt nehme ich in Kapitel 6.1.2. ebenfalls nur bei einer Abweichung von dieser Sichtweise Bezug. Sofern jedoch Wirkungen nur unter Bedingungen nachgewiesen sind, so erachte ich diese Restriktion im Vergleich nicht als problematisch, da ein Eintritt verschiedener positiver Wirkungen ohne jegliche Restriktionen m.E. nicht der Realität entspricht (vgl. hierzu auch meine Ausführungen in Kap. 6: 343 f).

In einem letzten Schritt habe ich die positiven Wirkungen je Ziel einmal in Bezug auf das Kriterium der Regionalität und einmal in Bezug auf das der Häufigkeit geprüft. Der Umgang mit dem Kriterium der Regionalität ist bereits vorgestellt worden. Auch beim Kriterium der Häufigkeit ergeben sich Analogien zu meiner Vorgehensweise in Kapitel 5.1.2. So sind die CV-Maßnahmen, die gemäß der Häufigkeit der empirischen Belege eine Zielerreichung wahrscheinlicher anmuten lassen, in den folgenden beiden Tabellen ‚fett‘ markiert, unabhängig der Zugehörigkeit der entsprechenden Belege zu einem regionalen Cluster. Diese Markierung ist vorhanden, sofern mindestens drei Belege in Bezug auf ein Ziel gegeben sind, unabhängig der Anzahl der dafür verantwortlichen Studien. So kommt es bspw. vor, dass im Cluster ‚Lerneffekte‘ in der Übersicht zum Mentoring in der Berufsmitte in Kapitel 5.1.2.: 313 drei Wirkungen aufgeführt sind, die allerdings alle in einer Studie erfasst wurden. Diese Konstellation impliziert m.E. einen besonderen Fokus der Studie auf den Lerneffekten, was die hervorgehobene Markierung des Mentorings in der Berufsmitte im Rahmen des heuristischen Instruments für dieses Ziel legitimiert.

### **6.1.2. Ergebnisse**

Das Ergebnis meiner Analyse ist den beiden folgenden Tabellen zu entnehmen. Die Tabelle 35 veranschaulicht die Ziele und die zu empfehlenden CV-Maßnahmen zur Zielerreichung für das Unternehmen inklusive für die Unternehmensmitarbeiter, die Tabelle 36 die Ziele und die zu empfehlenden CV-Maßnahmen zur Zielerreichung für das Gemeinwohl inklusive für die involvierte NPO, für die Bedürftigen und für die Gesellschaft als einzelner Adressat. Mit ‚MK‘ sind die Maßnahmenkonstellationen abgekürzt, die von Relevanz sind. Die Reihenfolge, in der die CV-Maßnahmen in Bezug auf das jeweilige Ziel aufgeführt sind, besitzt keine Relevanz. Das ‚x‘ steht hier erneut für das offensichtliche Fehlen eines Wertes (vgl. hierzu auch Kap. 5.1.1.: 305; Kap. 3.4.: 146).

Unternehmen			
Ziele		CV-Maßnahmen für Zielerreichung	
Inhaltsspezifische Cluster & Profiteure	Weitere Spezifizierungen	Empirisch in Deutschland belegt	Empirisch ausschließlich außerhalb Deutschlands belegt
Ansehen in der Gesellschaft (U.)	x	x	x
Externe Zusammenarbeit (U.)	x	Teamprojekt	x
Effekte auf zukünftige Mitarbeiter (U.)	x	x	x
Zugehörigkeit (MA)	x	Teamprojekt U&A	<b>Secondment in der Karrieremitte Freistellung</b> Pro-bono-Dienstleistung
Zusammenarbeit (MA)	x	<b>Aktionstag</b>	x
Kontakte (MA)	Intern	<b>Teamprojekt</b>	Aktionstag
	Extern	Sozialausbildung Personaltausch	x
Persönliche Bereicherung (MA)	Sinnggebung, Abwechslung, o.ä.	<b>Aktionstag</b> <b>Pro-bono-Dienstleistung</b> Sozialausbildung U&A	MK 2
	Weiterführendes oder vermehrtes Engagement	x	Teamprojekt Secondment in der Karrieremitte U&A
Lerneffekte (MA)	Sozial/Personal	<b>Sozialausbildung</b> <b>Sozialpraktikum</b> <b>Personaltausch</b> <b>Mentoring in der Berufsmittle</b> <b>Teamentwicklungsprojekt</b>	<b>Secondment in der Karrieremitte</b> MK 3
	Fachlich/Methodisch	Personaltausch	Secondment in der Karrieremitte MK 3

Tabelle 35: Darstellung des heuristischen Instruments zur Ziel-Mittel-Bestimmung für das Unternehmen (eigene Darstellung)

<b>Gemeinwohl</b>		
<b>Ziele</b>	<b>CV-Maßnahmen für Zielerreichung</b>	
<b>Inhaltsspezifische Cluster &amp; Profiteure</b>	<b>Empirisch in Deutschland belegt</b>	<b>Empirisch ausschließlich außerhalb Deutschlands belegt</b>
Kontakte NPO	Personaltausch	Aktionstag
Leistung NPO	<b>Personaltausch U&amp;A</b>	<b>Secondment in der Karrieremitte</b>
Persönliche Bereicherung NPO-Mitarbeiter	U&A	<b>Secondment in der Karrieremitte</b> Sozialpraktikum Aktionstag
Öffentlichkeitswirkung NPO	x	Sozialpraktikum MK 4
Bedürftige	x	MK 2
Gesellschaft	x	x

Tabelle 36: Darstellung des heuristischen Instruments zur Ziel-Mittel-Bestimmung für das Gemeinwohl (eigene Darstellung)

Die Tabellen sind wie folgt zu lesen: Wenn bspw. das Unternehmen das Ziel hat, das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen durch das CV zu verbessern, so empfiehlt sich bei Anwendung des CV in Deutschland nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung primär die Durchführung von Teamprojekten oder die Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter in mindestens zwei Ausprägungen inklusive der Freistellung.<sup>297</sup> Sofern nicht auf diese beiden Maßnahmen zurückgegriffen werden kann oder möchte, so können auch Empfehlungen im Besonderen für die Durchführung des Secondments in der Karrieremitte und für das Angebot einer Freistellung für den Mitarbeiter ausgesprochen werden. Alternativ ist darüber hinaus die Durchführung von Pro-bono-Dienstleistungen möglich. Der Eintritt einer Verbesserung des Zugehörigkeitsgefühls ist bei den zuletzt genannten Maßnahmen jedoch aufgrund der Regionalität im Vergleich zum Teamprojekt und zur CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter als weniger wahrscheinlich einzustufen, da das Kriterium der Regionalität einer unmittelbaren Übertragbarkeit der Ergebnisse, die zu dieser Empfehlung führen, entgegensteht.<sup>298</sup> Das Vorhandensein möglicher Restriktionen ist den Übersichten der jeweiligen CV-Maßnahmen in Kapitel 5.2. zu entnehmen, präzise Hinweise dazu den Kapiteln 4.4.1.2., 4.4.1.6., 4.4.1.7., 4.4.1.8.

<sup>297</sup> Dieses Minimum an Ausprägungen sowie die Bedingung des Vorhandenseins der Freistellung ergibt sich aus den Ausführungen zu dieser CV-Form in Kapitel 4.4.1.8.: 277 ff.

<sup>298</sup> In Bezug auf die Freistellung relativiert sich diese Einschränkung, da sie auch Teil der empfohlenen Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter ist.

Bei den empfohlenen Maßnahmen, abgesehen von der Freistellung, ist die Teilnahme der Mitarbeiter an diesen Maßnahmen respektive an den unterstützen und anerkannten Maßnahmen Voraussetzung für die Empfehlung. Bei der Freistellung existieren jedoch auch widerspruchsfreie Belege für eine Verbesserung des Zugehörigkeitsgefühls der Mitarbeiter ohne eine explizite Teilnahme, jedoch nur in Studien anderer regionaler Cluster (vgl. für die Hinweise zur Teilnahme Kap. 3.4.: 139 f).

Ein zweites Beispiel soll die Interpretation der Tabellen für die Einzelmaßnahmen abschließen: Wenn eine NPO das Ziel hat, Leistungen von Unternehmensseite zu erhalten, also einen Ressourcenfluss ohne empirisch erwiesene Widersprüche zu generieren, so empfiehlt sich bei Anwendung des CV in Deutschland nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung primär eine Kooperation in Form des Personaltauschs. Möglich wäre auch eine Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, bei der die NPO im Rahmen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter berücksichtigt wird. Sofern eine dieser beiden Kooperationen nicht zustande kommen kann, können auch Empfehlungen für eine Kooperation in Form des Secondments in der Karrieremitte ausgesprochen werden. Eine Leistungsgenerierung ohne damit einhergehende empirisch erfasste negative Effekte ist bei der zuletzt genannten Maßnahme jedoch aufgrund der Regionalität im Vergleich zum Personaltausch und zu einer Kooperation im Rahmen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter als weniger wahrscheinlich einzustufen, da das Kriterium der Regionalität einer unmittelbaren Übertragbarkeit der Ergebnisse, die zu dieser Empfehlung führen, entgegensteht. Das Vorhandensein möglicher Restriktionen ist den Übersichten der jeweiligen CV-Maßnahmen in Kapitel 5.2. zu entnehmen, präzise Hinweise dazu den Kapiteln 4.4.1.4., 4.4.1.6., 4.4.1.8. Eine Teilnahme von Seiten der Unternehmensmitarbeiter an diesen CV-Maßnahmen ist die Voraussetzung für die Empfehlung. Beim Personaltausch trifft dies auch in Bezug auf den NPO-Mitarbeiter zu, da dieser hier von seiner originären Tätigkeit befreit wird.

Eine Ausformulierung der Inhalte für jedes Ziel würde zu Redundanzen führen. Stattdessen thematisiere ich im Folgenden die CV-Maßnahmen, bei denen in Bezug auf einzelne Ziele eine intensivere individuelle Plausibilitätsprüfung von Nöten gewesen ist. Denn diese impliziert Klärungsbedarf.

So sehe ich beim Aktionstag trotz der fehlenden Sinnhaftigkeit der Einsätze eine widerspruchsfreie persönliche Bereicherung für die Unternehmensmitarbeiter als gegeben an, da die vielen empirischen Belege für das Gefühl der Abwechslung vom Arbeitsalltag und der Äquivalenz der Maßnahme mit einer Freizeitschäftigung den einen negativen Effekt innerhalb dieses Clusters bei weitem überbieten (vgl. Kap. 5.1.2.: 308).

Die Verbesserung der externen Zusammenarbeit des Unternehmens sehe ich mit dem Teamprojekt zukünftig als erreichbar an, da der empirische Beleg einer Mehrung des Sozialkapitals des Unternehmens widerspruchsfrei gegeben ist (vgl. Kap. 5.1.2.: 311).

Der Einzelbeleg des Kontaktes zu Menschen mit Behinderungen reicht hingegen m.E. nicht dafür aus, das Erreichen einer Verbesserung der externen Kontakte des Unternehmensmitarbeiters in besonderem Maße mit dem Teamprojekt zu verbinden. Hierfür ist die empirische Evidenz m.E. zu gering. Somit habe ich das Teamprojekt in Bezug auf dieses Ziel nicht berücksichtigt.

Des Weiteren existieren beim Teamprojekt für das vermehrte oder weiterführende Engagement der Unternehmensmitarbeiter ausschließlich Belege aus anderen regionalen Clustern, da das *Interesse* an einem weiterführenden Engagement, das in einer Studie aus Deutschland erfasst ist, nicht hiermit gleichzusetzen ist (vgl. hierfür auch die Ausführungen in Kap. 5.2.: 339). Deshalb wird das Interesse an einem weiterführenden Engagement von mir als neutraler Effekt eingestuft, der somit nicht zu einer Zielerreichung in diesem Cluster beiträgt.<sup>299</sup>

Abschließend zum Teamprojekt nutze ich diese CV-Maßnahme als Beispiel für meine vorgenommenen Analyse, hier in Bezug auf die Belege im Cluster ‚Lerneffekte‘. So wird das Teamprojekt nicht für eine Verbesserung der Lerneffekte von mir hervorgehoben, da die empirisch erfassten Wirkungen in diesem Cluster fast ausschließlich neutraler Natur sind. Zudem ist ein eher als negativ einzustufender Effekt empirisch belegt. Diese Situation führt dazu, dass die beiden als positiv zu bewertenden Effekte die Generierung von Lerneffekten nicht widerspruchsfrei erfüllen, zumal sie im Vergleich zu Lerneffekten, die bei anderen CV-Maßnahmen empirisch belegt sind, als eher gering zu betrachten sind.

---

<sup>299</sup> Diese Argumentation hat auch für die Belege der Maßnahmenkonstellation zwei Relevanz (vgl. Kap. 5.1.2.: 330), auf die zu einem späteren Zeitpunkt noch eingegangen wird.

Da die Mehrung des brückenschlagenden Sozialkapitals des Unternehmens, der Teilnehmer und der involvierten NPO beim Sozialpraktikum an das weiterführende Engagement der Teilnehmer gebunden ist und dieses Engagement nicht widerspruchsfrei belegt ist (vgl. hierzu Kap. 5.1.2.: 316 ff), führt diese Konstellation dazu, dass das Sozialpraktikum bei den Clustern ‚Externe Zusammenarbeit‘ des Unternehmens, ‚Kontakte‘ der Unternehmensmitarbeiter und ‚Kontakte‘ der NPO nichtberücksichtigt ist.

Beim Personaltausch sowie beim Secondment in der Karrieremitte liegen die Lerneffekte beim Unternehmensmitarbeiter sowohl im sozialen und personalen als auch im fachlichen und methodischen Bereich, jedoch mit einem gerichteten Fokus auf den personalen und sozialen Fähigkeiten (vgl. Kap. 5.1.2.: 319 f, 322 f). Hieraus resultiert die jeweils unterschiedliche Markierung dieser Maßnahmen in den Tabellen.

Abschließend zu den Einzelmaßnahmen ist in Bezug auf die CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter anzumerken, dass ich diese Maßnahme aufgrund meiner bereits in Kapitel 5.1.2.: 328 sowie in Kapitel 4.4.1.8.: 283 geäußerten Zweifel nicht für das Ziel berücksichtige, Lerneffekte beim Unternehmensmitarbeiter zu generieren. Darüber hinaus ergibt sich bei dieser CV-Form die Situation, dass sie auf Basis der empirischen Belege m.E. in besonderem Maße zu vermehrtem Engagement der Mitarbeiter führt, auch wenn ein tendenzieller Widerspruch in diesem Zusammenhang in Kapitel 5.1.2.: 327 vermerkt ist. Denn die Anzahl der positiven Belege übersteigt den einen negativen Beleg bei Weitem. Somit bringe ich die CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter trotz dieses tendenziellen Widerspruchs positiv mit der Zielerreichung eines vermehrten Engagements der Unternehmensmitarbeiter in Verbindung. Diese Vorgehensweise weist eine Analogie zu der beim Aktionstag auf. Bei der vorliegenden CV-Form ist noch zu bedenken, dass sie hier für das Agglomerat aus mindestens zwei Ausprägungen inklusive der Freistellung steht.

Im Folgenden gehe ich auf meine Analyse der sechs Maßnahmenkonstellationen ein. Nur die Konstellationen zwei, drei und vier konnten im Anschluss an die Analyse für das heuristische Instrument berücksichtigt werden. Das Ergebnis ist dabei beispielhaft für die Maßnahmenkonstellation vier wie folgt zu lesen: Wenn eine NPO das

Ziel hat, eine Wirkung in der Öffentlichkeit zu erzielen oder ihre Öffentlichkeitswirkung zu verbessern, so empfiehlt sich bei Anwendung des CV in Deutschland nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung eine Kooperation in Form eines Sozialpraktikums oder in Form einer Konstellation, die sich aus einem Aktionstag, einer Pro-Bono-Dienstleistung und aus der Berücksichtigung der NPO im Rahmen der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter zusammensetzt. Allerdings ist diese Wirkung noch nicht widerspruchsfrei für Deutschland belegt. Einer unmittelbaren Übertragbarkeit steht die Regionalität des Nachweises entgegen. Das Vorhandensein möglicher Restriktionen ist den Übersichten der jeweiligen CV-Maßnahmen in Kapitel 5.1.2. zu entnehmen, präzise Hinweise dazu den Kapiteln 4.4.1.4., 4.4.2.1. Eine Teilnahme von Seiten der Unternehmensmitarbeiter an diesen CV-Maßnahmen ist die Voraussetzung für die Empfehlung.

Die geringere Aussagekraft der Maßnahmenkonstellationen für eine Ziel-Mittel-Bestimmung ist offensichtlich. Nichtsdestotrotz stiftet ihre Berücksichtigung m.E. einen Mehrwert vor dem Hintergrund des defizitären Forschungsfeldes. Im Rahmen der individuellen Plausibilitätsprüfung ist dabei nur eine Irregularität aufgefallen, auf die einzugehen ist. So sehe ich bei der Maßnahmenkonstellation drei in Bezug auf den Cluster ‚Lerneffekte‘ keinen Widerspruch in der Tatsache, dass eine Auswirkung auf das Führungsverhalten im empirischen Beleg negiert wird, während eine Verbesserung der Teamarbeit und des Projektmanagements empirisch erfasst ist. Denn diese Lerneffekte sind sehr spezifisch formuliert und überschneiden sich nicht (vgl. zu dieser Maßnahmenkonstellation Kap. 5.1.2.: 331).

Die Maßnahmenkonstellation fünf bedurfte einer individuellen Prüfung, da bei ihr abweichend der übrigen Konstellationen Wirkungen belegt sind, die im Vergleich zwischen Einzel- und Gruppenaktionen sowie zwischen Eintagesmaßnahmen und mehrtägigen Maßnahmen generiert wurden. Die in Kapitel 5.1.2.: 332 ausgewiesenen Wirkungen habe ich mit Blick auf Analogien und Differenzen zu den bisherigen Ergebnissen der Einzelmaßnahmen untersucht. Als Ergebnis zeigt sich ein divergierendes Bild, was unter zusätzlicher Berücksichtigung der schwierigen Operationalisierung dieser Ergebnisse für eine Ziel-Mittel-Bestimmung zu ihrem Ausschluss führt.

In meiner Darstellung des heuristischen Instruments finden die Wirkungen, die in der Übersicht in Kapitel 5.1.2.: 334 f dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet sind, keine Berücksichtigung. Auf ihren nur ergänzenden und den grundsätzlichen Tenor darstellenden Charakter habe ich bereits mehrfach hingewiesen. Denn eine Operationalisierung ihrer Ergebnisse im Rahmen der Zielformulierungen entzieht sich der Logik. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass im Rahmen der Studien zum CV als Gesamtkonstrukt als Einziges eine in Deutschland belegte widerspruchsfreie positive Wirkung im Hinblick auf zukünftige Mitarbeiter, genauer gesagt im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität, festgestellt worden ist. Zudem finden sich viele widerspruchsfreie positive Effekte in Studien der anderen regionalen Cluster, so in Bezug auf das Zugehörigkeitsgefühl des Mitarbeiters sowie in Bezug auf sein Gefühl einer persönlichen Bereicherung. Diese sind allerdings nicht unmittelbar auf Deutschland zu übertragen. Der Hervorhebung der Verbesserung des CSR-Images stehen im Cluster ‚Ansehen in der Gesellschaft‘ die fehlende nachgewiesene Auswirkung auf die Reputation sowie der Widerspruch bei den Auswirkungen auf das Unternehmensimage entgegen.

Die Beantwortung der Forschungsfrage drei ist somit in diesem Kapitel gegeben worden. Die Wirkungen, die unter Rückgriff auf einzelne CV-Maßnahmen gemäß empirischer Belege bei einer Anwendung des CV in Deutschland am besten erreicht werden können, sind dem heuristischen Instrument zu entnehmen. Es zeigt die positiven Wirkungen auf, die widerspruchsfrei belegt sind.

### **6.1.3. Auffälligkeiten im Ergebnis und Überprüfung der Nutzenlogik**

Dieses Kapitel dient der Überprüfung der Nutzenlogik des CV für eine Anwendung in Deutschland sowie der Vorstellung einzelner Auffälligkeiten im Ergebnis der vorgenommenen Analyse (siehe zusammenfassend die folgende Abb. 32).

Die Überprüfung der Nutzenlogik erfolgt anhand der Resultate der Ziel-Mittel-Bestimmung. Dies ist möglich, da ich sowohl Ziele als auch Nutzen mit einer positiven empirisch belegten Wirkung in Verbindung bringe, deren Identifizierung als ‚positiv‘ sich an den in der CV-Debatte deklarierten Vorteilen orientiert (vgl. Kap. 6: 344 f). Die *Ziele*, die mit einer spezifischen CV-Maßnahme oder Maßnahmenkonstellation nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung und auf Basis einer

additiven Plausibilitätsprüfung gemäß meiner Annahmen erreicht werden können, stellen demzufolge die *Nutzen* dar, die *widerspruchsfrei* empirisch belegt sind. Bei Betrachtung der Tabellen 35 und 36 kann das Ergebnis der Überprüfung nur lauten, dass die Anwendung der Nutzenlogik des CV nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung für Deutschland berechtigt ist, denn es resultiert mindestens ein Nutzen für jemanden oder etwas aus dem CV, selbst wenn nur die Nutzen betrachtet werden, die in Deutschland widerspruchsfrei empirisch belegt sind (vgl. Tab. 35 und 36: 352 f; vgl. für mein Verständnis der Nutzenlogik Kap. 0.1.: 6). Denn von dem CV ist definitorisch die Rede, sobald eine der neun CV-Formen respektive eine Ausprägung einer der Formen im Unternehmen zur Anwendung kommt (vgl. Kap. 3.2.: 95).<sup>300</sup>

**Zentrale Erkenntnisse aus der Ziel-Mittel-Bestimmung & der Überprüfung der Nutzenlogik**

1. **Nutzenlogik des CV für Deutschland empirisch bestätigt**
2. Lücken in Ziel-Mittel-Bestimmung
3. Quantitativ ungleiche Verteilung zugunsten des Unternehmens intensiviert sich, hier in Bezug auf die widerspruchsfreien Nutzen bzw. die erreichbaren Ziele
  - Unternehmen vs. Gemeinwohl
  - Kein widerspruchsfreier Nutzen in Bezug auf die Außenwirkung des Unternehmens durch eine CV-Maßnahme oder Maßnahmenkonstellation belegt
  - Kein widerspruchsfreier Nutzen für Gesellschaft belegt
4. Unternehmensmitarbeiter weiter im Mittelpunkt
5. Zahlreiche widerspruchsfreie Belege für Lerneffekte beim Mitarbeiter mit vielen CV-Maßnahmen vorhanden
6. Für keine CV-Maßnahme überproportional viele Nutzen widerspruchsfrei belegt
7. Heuristisches Instrument verringert Problematik der Regionalität bei Ziel-Mittel-Bestimmung für das Unternehmen

Abbildung 32: Zentrale Erkenntnisse aus der Ziel-Mittel-Bestimmung & der Überprüfung der Nutzenlogik (eigene Darstellung)<sup>301</sup>

<sup>300</sup> Die Überprüfung findet in dieser Form sogar auf eine restriktivere Art statt als die Definition der Nutzenlogik erfordert. Denn gemäß der Nutzenlogik muss keine Widerspruchsfreiheit im empirischen Beleg gegeben sein (vgl. Kap. 0.1.: 6). Aber dann ist die Frage zu stellen, wie bei einer Überprüfung der Nutzenlogik mit der Situation umzugehen ist, wenn ein Nutzen einmal belegt und einmal widerlegt ist. Diese Problematik ergibt sich bei meiner Form der Überprüfung der Nutzenlogik nicht, und sie liefert nichtsdestotrotz ein positives Ergebnis.

<sup>301</sup> Mit der Hervorhebung des ersten Punktes drücke ich sein Gewicht für das Ziel meiner Arbeit aus.

Werden die Nutzen im Einzelnen betrachtet, die mit Hilfe einzelner CV-Maßnahmen oder Maßnahmenkonstellationen nachweislich widerspruchsfrei belegt sind und somit als erreichbare Ziele mit einzelnen Maßnahmen angesehen werden können, so fallen zum einen die vielen Lücken in den Tabellen 35 und 36 auf. Zum anderen zeigt sich erneut die bereits in den Kapiteln 3.4.: 138, 145 f und 5.2.: 338 erwiesene quantitative Ungleichverteilung der Werte zwischen Unternehmen und Gemeinwohl zugunsten des Unternehmens, die sich hier aber nicht mehr auf die Anzahl der antizipierten Nutzen oder auf die der empirisch erfassten Wirkungen insgesamt bezieht, sondern auf die derzeit widerspruchsfrei belegten Nutzen (vgl. hierzu auch Abb. 19: 146; Abb. 30: 337; vgl. für meine Definition eines Nutzens Kap. 6: 344 f).<sup>302</sup> Dies ist im Grunde nicht verwunderlich, da das heuristische Instrument zur Ziel-Mittel-Bestimmung auf den Daten aus dem recherchierten Empiriefundus basiert. Die jeweiligen Diskrepanzen treten meistens jedoch noch verstärkt auf, und dabei bspw. nicht nur die zwischen Unternehmen und Gemeinwohl, sondern auch die zwischen der Außen- und der Innenwirkung des Unternehmens.<sup>303</sup> Für die Gesellschaft fehlt es an jeglichem widerspruchsfreien Nutzen, da die empirisch erfassten Wirkungen mit einer Ausnahme nur neutraler oder negativer Natur sind. Der Unternehmensmitarbeiter steht somit unangefochten im Mittelpunkt, was sich nicht nur in Form der Anzahl der erreichbaren Ziele zeigt, sondern auch in Form der Anzahl der CV-Maßnahmen, die zur Zielerreichung auf Basis des derzeitigen Standes der empirischen Forschung zu empfehlen sind.

Bei Betrachtung der Tabellen fällt als Cluster der der Lerneffekte auf, denn hier sind die meisten widerspruchsfreien positiven Wirkungen mit vielen CV-Maßnahmen belegt, die darüber hinaus in mindestens einer Studie aus Deutschland erfasst sind. Bei den Maßnahmen handelt es sich dabei vorwiegend um die Aktivitäten, die auch mit der Aus- und Weiterbildung der Teilnehmer gemäß ihrer Konzeption in Verbindung stehen. Dies trifft, wenn auch nicht so offensichtlich deklariert, ebenfalls für das

---

<sup>302</sup> Hierbei ist erneut anzumerken, dass in der Abbildung 19: 146 nur die häufig antizipierten Nutzen aufgeführt sind und nicht die insgesamt antizipierten Nutzen.

<sup>303</sup> Denn widerspruchsfreie positive Wirkungen im Cluster ‚Effekte auf zukünftige Mitarbeiter‘ sind nur im Rahmen des CV als Gesamtkonstrukt in zwei Studien belegt. Daher ist diese Zielerreichung mit einer CV-Maßnahme oder mit einer Maßnahmenkonstellation derzeit nicht erwiesen. Eine Verbesserung des Ansehens in der Gesellschaft ist darüber hinaus für das Unternehmen nicht widerspruchsfrei belegt, sofern ausschließliche Angaben von Seiten der Unternehmensvertreter, wie von mir erfolgt, nicht berücksichtigt werden.

Mentoring in der Berufsmittle und für das Secondment in der Karrieremittle zu (vgl. Kap. 3.2.: 100 ff). Die Tatsache, dass auch der Personaltausch Lerneffekte im besonderen Maße widerspruchsfrei belegt, bestätigt meine Zuordnung dieser Maßnahme zu der CV-Form Individuelles Entwicklungsprojekt, denn diese Zuordnung entstammt nicht den Angaben der CV-Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes (vgl. ebd.: 103). Lerneffekte sind dabei vorzugsweise im Bereich der sozialen oder personalen Fähigkeiten empirisch belegt.

Bei weiterer Betrachtung der einzelnen CV-Maßnahmen oder Maßnahmenkonstellationen im Rahmen des heuristischen Instruments fällt auf, dass einzelne Maßnahmen vollständig fehlen, so z.B. das 100-Stunden-Projekt. Wieder andere Maßnahmen sind kaum vorhanden, bspw. das Mentoring in der Berufsmittle oder das Teamentwicklungsprojekt, bei denen nur ein widerspruchsfreier Nutzen in Form der Verbesserung sozialer oder personaler Fähigkeiten belegt ist. Von diesen drei CV-Maßnahmen sind jedoch im Vergleich zu den anderen Maßnahmen nur sehr wenige empirische Belege insgesamt vorhanden, woraus dieser Effekt m.E. mit großer Wahrscheinlichkeit resultiert. Allerdings ist das Teamentwicklungsprojekt zumindest auch Teil der Maßnahmenkonstellation zwei (vgl. Kap. 5.2.: 330). Darüber hinaus fällt auf, dass einzelne CV-Maßnahmen besonders häufig in den Tabellen auftreten, so z.B. das Teamprojekt, der Personaltausch oder das Secondment in der Karrieremittle. Für den Personaltausch und für das Teamprojekt sind zudem verhältnismäßig viele der widerspruchsfreien Nutzen in mindestens einer Studie aus Deutschland belegt.<sup>304</sup> Insgesamt gibt es jedoch keine CV-Maßnahme, für die überproportional viele Nutzen widerspruchsfrei nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung belegt sind und die sich somit im Rahmen des heuristischen Instruments besonders von den anderen Maßnahmen abhebt.

In Bezug auf das Kriterium der Regionalität ist der positiven Feststellung Ausdruck zu verleihen, dass quantitativ betrachtet die Diskrepanz zwischen den CV-Maßnahmen, bei denen ein widerspruchsfreier Nutzen zumindest einmal in einer Studie aus

---

<sup>304</sup> In Bezug auf den Personaltausch ist noch hinzuzufügen, dass sich seine Hervorhebung bei dem Ziel der Leistung für die NPO auf den Wissenstransfer bezieht und nicht auf den materiellen Ressourcenfluss (vgl. Kap. 5.1.2.: 319 f). Die Erwähnung dieser CV-Maßnahme kann vor dem Hintergrund ihrer konzeptionellen Merkmale hier sonst irreführend wirken.

Deutschland belegt ist, und den Maßnahmen, bei denen ausschließlich ein Beleg aus einem anderen regionalen Cluster existiert, nicht mehr von Belang ist. Dies trifft für die widerspruchsfreien Nutzen des Unternehmens und für die der Unternehmensmitarbeiter zu. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der eigentlich großen Diskrepanz zwischen der Anzahl der Studien aus anderen regionalen Clustern und der aus Deutschland sehr verwunderlich, aber für die Aussagekraft der erreichbaren Ziele aus deutscher Perspektive positiv zu bewerten. Bei der NPO und bei den Bedürftigen ist bei dieser Form der Gegenüberstellung jedoch weiterhin eine nicht zu übersehende Diskrepanz gegeben.

Die Tatsache, dass sich im Rahmen des heuristischen Instruments keine CV-Maßnahme besonders von den anderen abhebt, ändert sich jedoch ein wenig, wenn der Fokus statt auf den einzelnen CV-Maßnahmen auf die CV-Formen gerichtet wird, denn dann sind im Vergleich besonders viele widerspruchsfreie Nutzen für die CV-Form Individuelles Entwicklungsprojekt belegt. Somit bietet es sich an dieser Stelle der Arbeit an, die Abbildung 15 aus Kapitel 3.2.: 116 noch einmal zu aktualisieren, die das Verhältnis der CV-Formen zueinander in Bezug auf den Zeitrahmen, auf die Kompetenzausrichtung sowie auf den Grad an individuellem Engagement visualisiert. Die Aktualisierung bezieht sich zum einen auf die Integration des Teamprojektes in die Abbildung als neunte CV-Form und zum anderen auf die Erweiterung der Bereiche. Die Aktualisierung ist der folgenden Abbildung zu entnehmen. Die neuen Bereiche zeigen die Anzahl widerspruchsfrei belegter Nutzen sowie die Anzahl widerspruchsfrei belegter Lerneffekte sowohl in Bezug auf fachliche oder methodische Fähigkeiten als auch in Bezug auf soziale oder personale Fähigkeiten auf. Die Regionalität des Beleges wird dabei nicht berücksichtigt.

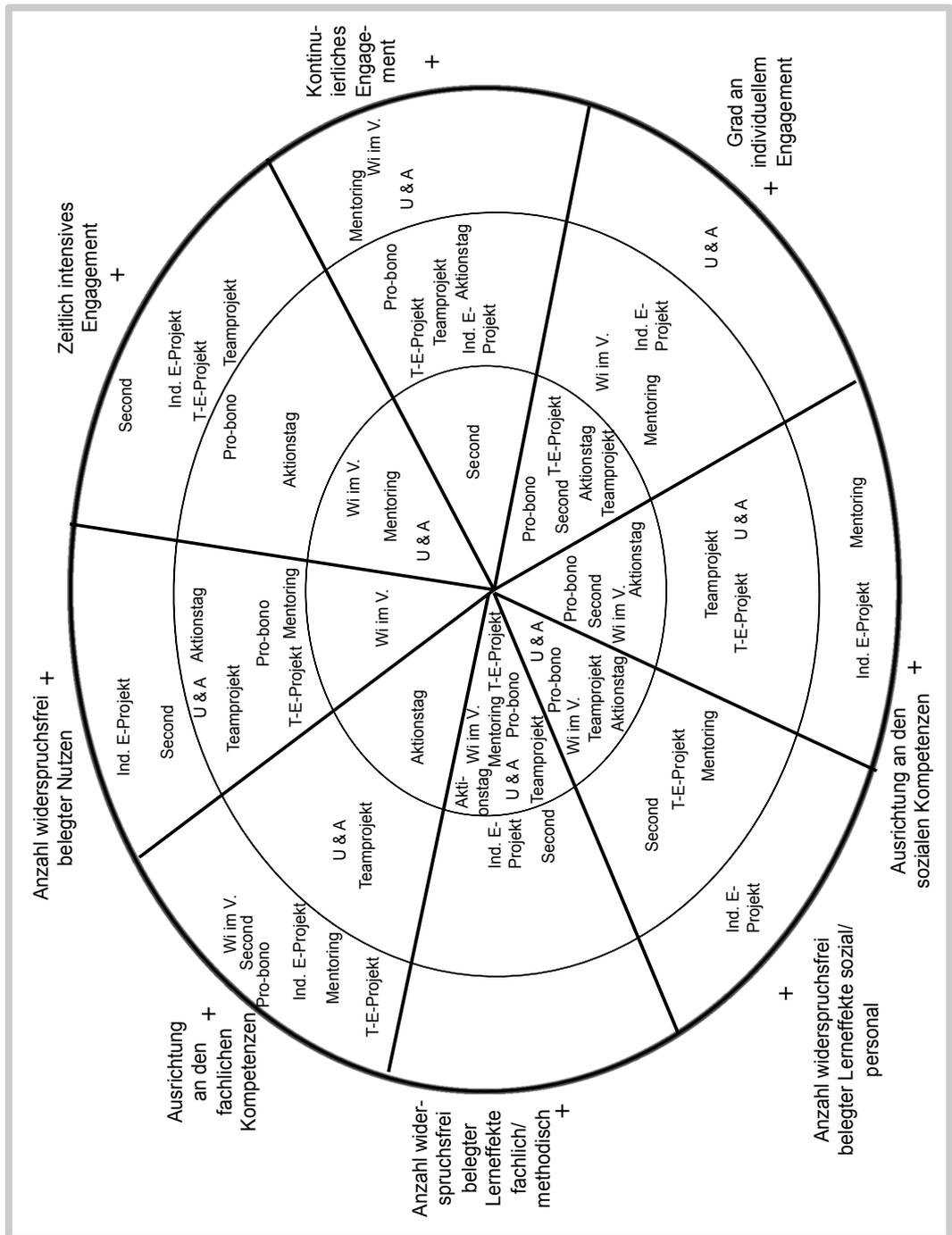


Abbildung 33: Die CV-Formen und ihr Verhältnis zueinander – aktualisiert (eigene Darstellung)

Die Reihenfolge der CV-Formen in dem Bereich, der die Anzahl widerspruchsfrei belegter Nutzen abbildet, gibt eine Information darüber, zu welchen CV-Formen vergleichsweise viele oder wenige unterschiedliche Nutzen widerspruchsfrei nach

derzeitigem Stand der empirischen Forschung belegt sind.<sup>305</sup> Dieser Bereich besitzt somit keine konzeptionelle Aussagekraft in Bezug auf die CV-Formen.<sup>306</sup> So sind die meisten Nutzen widerspruchsfrei für die CV-Form Individuelles Entwicklungsprojekt belegt (acht Nutzen), daran anschließend für das Secondment (sechs Nutzen). Für das Mentoring und das Teamentwicklungsprojekt ist hingegen nur jeweils ein Nutzen widerspruchsfrei belegt. Somit befinden sich diese beiden CV-Formen im mittleren Ring, dort jedoch am inneren Rand. Für die CV-Form Wirtschaft im Vorstand existieren keine Belege. Daher ist diese CV-Form im inneren Ring positioniert. Eine genaue Angabe der Anzahl widerspruchsfrei belegter Nutzen für jede CV-Form halte ich hier für unnötig.

Für eine Positionierung der CV-Formen in den beiden Bereichen zu den Lerneffekten habe ich nur die Belege für den Unternehmensmitarbeiter berücksichtigt, nicht die Belege einer Entwicklung oder Verbesserung von Fähigkeiten beim NPO-Mitarbeiter.<sup>307</sup> Beide Bereiche visualisieren lediglich die Anzahl der einzelnen empirisch belegten positiven Wirkungen in Gestalt von Lerneffekten.<sup>308</sup> Ich habe somit keine Wertung des ausgewiesenen Lerneffektes vorgenommen, da ich eine Hierarchisierung der Lerneffekte, die in Studien belegt sind, die ich unter Anwendung der dokumentarischen Evaluation als aussagekräftig identifiziert habe, auf dieser analytischen Ebene und in dieser aggregierten Form nicht als möglich erachte. Die hier präsentierte Reihenfolge resultiert somit aus den quantitativen Angaben in der Tabelle 35: 352, ergänzt um eine Prüfung der Tabellen in Kapitel 5.1.2.: 307 ff sowie aus meinen Ausführungen in den Kapiteln 4.4.1.3. bis 4.4.1.6.: 263 ff.

So ist die CV-Form Individuelles Entwicklungsprojekt im äußeren Ring bei den Lerneffekten in Bezug auf die sozialen oder personalen Fähigkeiten positioniert, da die meisten positiven Wirkungen in dieser Hinsicht bei CV-Maßnahmen belegt sind, die

---

<sup>305</sup> Das Verständnis eines Nutzens beruht hier weiterhin auf meiner dargelegten Sichtweise in Kapitel 6: 344 f, konkretisiert in Bezug auf die Widerspruchsfreiheit im vorliegenden Kapitel Seite 358 f.

<sup>306</sup> Die abgebildete Information ist prinzipiell auch den Tabellen 35 und 36: 352 f zu entnehmen, da die Anzahl der widerspruchsfrei belegten Nutzen mit einer CV-Form der Anzahl der erreichbaren Ziele mit derselben entspricht. Dabei habe ich sowohl die Informationen zum Unternehmen als auch die zum Gemeinwohl berücksichtigt.

<sup>307</sup> Die Grafik ist primär aus Unternehmenssicht von mir konzeptioniert, so dass die Hinzunahme von Lerneffekten beim NPO-Mitarbeiter nicht zum Inhalt passt. In Bezug auf den Bereich zur Anzahl widerspruchsfrei belegter Nutzen ist im Gegensatz dazu die Gesamtbetrachtung nicht störend.

<sup>308</sup> Die Widerspruchsfreiheit ist hier automatisch gegeben, da die jeweilige CV-Maßnahme sonst nicht für das Ziel respektive den belegten Nutzen der Lerneffekte in der Tabelle 35 zu finden wäre.

dieser CV-Form angehören. Für das Secondment, das Mentoring und das Teamentwicklungsprojekt sind ungefähr gleich viele Belege vorhanden, allerdings in wesentlich geringerem Umfang als für die CV-Form Individuelles Entwicklungsprojekt, genauer gesagt in einem Umfang von drei respektive vier belegten positiven Wirkungen. Somit sind diese Formen im mittleren Ring positioniert. Für alle übrigen CV-Formen gibt es diesbezüglich keine widerspruchsfreien Belege. Daher sind sie im inneren Ring positioniert. Die gleiche Argumentation führt auch zur Positionierung der meisten CV-Formen im inneren Ring im Bereich zu den Lerneffekten in Bezug auf die fachlichen oder methodischen Fähigkeiten. Hier gibt es lediglich jeweils einen Beleg beim Personaltausch als Ausprägung des individuellen Entwicklungsprojektes sowie beim Secondment. Daher sind diese beiden Formen im mittleren Ring positioniert, dort jedoch am inneren Rand.

Eine Gegenüberstellung der Bereiche zur Anzahl widerspruchsfrei belegter Lerneffekte mit denen, die die Ausrichtung der CV-Formen an den fachlichen und sozialen Kompetenzen der Unternehmensmitarbeiter abbilden, stiftet keinen Mehrwert, da die Ausrichtung der CV-Form an speziellen Kompetenzen nicht dem Lernziel einer Erweiterung der gleichen Kompetenzen entsprechen muss.<sup>309</sup>

Die beiden Bereiche zu den Lerneffekten veranschaulichen somit noch einmal meine Hinweise auf Seite 360 f des vorliegenden Kapitels.

Abschließend gehe ich auf die Positionierung des Teamprojektes innerhalb der Bereiche zu den drei Charakteristika aus Kapitel 3.2. ein. Es ist schnell festzustellen, dass das Teamprojekt immer in der Nähe des Aktionstages und des Teamentwicklungsprojektes positioniert ist (vgl. zur konzeptionellen Ähnlichkeit Kap. 4.4.1.2.: 260 f). So ist es eine Maßnahme, die nicht als kontinuierliches Engagement konstituiert ist, die jedoch wiederholend stattfinden kann und dies möglicherweise mit einer

---

<sup>309</sup> Als Beleg für diese Diskrepanz dient das Secondment, denn diese CV-Form ist primär an den fachlichen und nicht an den sozialen Kompetenzen des Mitarbeiters ausgerichtet. Die Ausprägung *Secondment in der Karrieremitte* wird aber nichtsdestotrotz in der CV-Literatur als Führungskräfte-training angesehen. Dort ist auch das Ziel einer Erweiterung sozialer Kompetenzen nicht negiert bzw. m.E. durch die Veränderung des sozialen Umfeldes sogar intendiert (vgl. Kap. 3.2.: 107 f). Empirische Belege für Lerneffekte in Bezug auf soziale Fähigkeiten sind gegeben (vgl. Kap. 5.1.2.: 322 f bzw. Kap. 4.4.1.6.: 274 ff). Interessanterweise zeigt sich genau diese Diskrepanz auch beim Vergleich des Bereichs zur Ausrichtung der CV-Form an den sozialen Kompetenzen mit dem zur Anzahl widerspruchsfrei belegter Lerneffekte in Bezug auf soziale oder personalen Fähigkeiten.

ähnlichen Häufigkeit wie der Aktionstag. Das Teamprojekt ist dabei zeitlich ungefähr genauso intensiv wie das Teamentwicklungsprojekt, somit übersteigt der Zeitrahmen der Maßnahme im Regelfall einen Tag. Den Grad an individuellem Engagement schätze ich zwar aufgrund seiner Konzeption als Gruppen- und als arbeitgeber-initiierte Maßnahme als eher gering ein, jedoch ist m.E. im Vergleich zum Aktionstag und zum Teamentwicklungsprojekt eine Einflussnahme auf die Gestaltung eher möglich, zum einen aufgrund der fehlenden Ausrichtung des Teamprojektes an der Aus- und Weiterbildung, wie es beim Teamentwicklungsprojekt der Fall ist, zum anderen aufgrund der kleineren Gruppengröße im Vergleich zum Aktionstag. Zu der Ausrichtung des Teamprojektes an den sozialen oder fachlichen Kompetenzen fehlt es in den empirischen Studien an grundlegenden Auskünften. Somit habe ich das Teamprojekt jeweils im mittleren Ring positioniert, da ich eine fachliche oder eine soziale Ausrichtung bei dieser CV-Form gleichermaßen für möglich halte und das Teamprojekt somit im Gegensatz zum Aktionstag nicht unbedingt auf physische Tätigkeiten ohne Bezug zum originären Arbeitsfeld ausgerichtet ist (vgl. zu diesen Begründungen meine Ausführungen zur Abb. 15 in Kap. 3.2.: 116 ff).

## **6.2. Eine Reflexion über das heuristische Instrument zur Ziel-Mittel-Bestimmung des CV aus deutscher Perspektive**

Dieses Kapitel dient dazu, zum einen den Mehrwert des heuristischen Instruments speziell für die Praxis auf Organisationsebene zu spezifizieren, zum anderen um aber auch über die Schwachstellen des Instruments zu reflektieren.<sup>310</sup>

So verhilft das heuristische Instrument sowohl den Unternehmen als auch den NPOs zur Klarheit über realistische Ziele mit Maßnahmen des CV-Konstruktes, denn in ihm spiegelt sich der derzeitige Stand der empirischen Forschung wider, wobei von einer sicheren Zielerreichung nicht ausgegangen werden darf (siehe hierzu auch meine folgenden Hinweise). Ein derartiges Instrument, das zudem auf den Ergebnissen so

---

<sup>310</sup> Der Mehrwert, der aus meiner Arbeit und damit implizit auch aus dem heuristischen Instrument für die Wissenschaft resultiert, wird in der Schlussbetrachtung in Kapitel 8.2. sowie in Form der Vorstellung möglicher Anknüpfungspunkte für weitere Forschung in Kapitel 8.3. konkretisiert.

Für die Praxis auf Individualebene, also auf der Ebene der Unternehmens- und NPO-Mitarbeiter respektive auf der der Teilnehmer, bringt das heuristische Instrument prinzipiell ebenfalls einen Mehrwert. So gibt es bspw. dem Unternehmensmitarbeiter darüber Auskunft, welche Wirkungen bei ihm durch die Teilnahme an einer Maßnahme mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten können. Jedoch steht in dieser Reflexion die Organisationsebene im Vordergrund, da die Entscheidung für oder gegen eine Kooperation respektive eine Maßnahme eher auf dieser Ebene getroffen wird.

vieler Studien fußt, ist noch nicht existent. Sowohl von Seiten der Unternehmen als auch von Seiten der NPOs kann hierdurch mit Blick auf zukünftige Kooperationen geprüft werden, mit welcher CV-Maßnahme welche als positiv zu wertenden Wirkungen widerspruchsfrei für sie selbst und für den Kooperationspartner in Verbindung stehen. So ist es möglich, auf Basis eines Ziels die dafür erfolgversprechendste CV-Maßnahme auszuwählen. Das Instrument verhilft aber auch zu einem Überblick, wie CV-Maßnahmen individuell zu Maßnahmenkonstellationen zusammengestellt werden können, um mehrere intendierte Wirkungen möglichst sicher zu erreichen, die nicht mit der Durchführung einer CV-Einzelmaßnahme vereinbar sind. Ein weiterer Mehrwert ist die Differenzierung nach der Regionalität. So ist eine Hierarchisierung der CV-Maßnahmen mit Blick auf ein Ziel möglich, wie ich es beispielhaft in Kapitel 6.1.2. demonstriert habe. Einen ähnlichen, aber nicht ganz so bedeutsamen Effekt in Bezug auf die Hierarchisierung erzeugt die Berücksichtigung der Häufigkeit der empirischen Belege im gesetzten Zielkorridor. Das heuristische Instrument setzt aber auch überzogenen Erwartungen an einen Nutzen mit dem CV klare Grenzen, bspw. mit Blick auf die Außenwirkung des Unternehmens oder mit Blick auf gesellschaftliche Effekte.

Nun ist jedoch hinzuzufügen, dass sich in dem heuristischen Instrument nur der aktuelle empirische Forschungsstand zum CV widerspiegelt, der noch um Plausibilitätsprüfungen ergänzt wurde. Da dieser defizitär ist, sind viele CV-Maßnahmen von Beginn an nicht berücksichtigt worden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Ziele theoretisch auch mit anderen CV-Maßnahmen besonders gut erreichbar sein können, es ist nur nicht empirisch belegt. Diese Einschränkung bezieht sich auch auf CV-Maßnahmen, die bisher nur in sehr geringem Umfang untersucht worden sind. Diese Restriktion war von Beginn an offensichtlich. Sie führt allerdings zu der Frage, ob bei intensiverer empirischer Forschung den bisher widerspruchsfrei belegten Nutzen Widersprüche nachgewiesen werden. Denn die Analyse hat u.a. zu der Überlegung bei mir geführt, dass bei CV-Maßnahmen, die intensiver untersucht wurden, bspw. durch die Berücksichtigung in mehreren Studien oder in Studien unterschiedlicher Güte des Studiendesigns, die Chance eher gegeben war, dass auch negative Effekte festgestellt werden, die bei Eintritt dann wiederum dazu geführt haben, dass die entsprechende Maßnahme in der Ziel-Mittel-Bestimmung für das spezifische Ziel nicht berücksichtigt ist. Somit ist die Widerspruchsfreiheit m.E. als relativ

zu interpretieren. Denn die Frage sehe ich als berechtigt an, warum bspw. gerade die Sozialausbildung das Ziel besonders sicher erreicht, eine Mehrung externer Kontakte der Unternehmensmitarbeiter zu erzeugen und nicht das Sozialpraktikum, obwohl sehr starke konzeptionelle Ähnlichkeiten vorhanden sind und der Unterschied primär nur in der Zielgruppe liegt (vgl. zur Konzeption Kap. 3.2.: 104 ff).<sup>311</sup>

Hiermit verknüpft ist das Problem, dass keine weiteren Parameter berücksichtigt worden sind. Auf diesen Punkt habe ich bereits zu Beginn meiner Vorstellung des heuristischen Instruments hingewiesen (vgl. Kap. 6: 343 f). So fließen in die Ziel-Mittel-Bestimmung durch die Belege aus empirischen Studien zwar Gestaltungshinweise für das CV in Form der einzelnen CV-Maßnahme ein, bspw. in der Form, dass ein Aktionstag und somit eine Gruppen- und nicht eine Einzelmaßnahme für das Ziel zu empfehlen ist, die Zusammenarbeit zu verbessern. Jedoch erachte ich auch Gestaltungsparameter innerhalb einer CV-Maßnahme als relevant, da sie die Zielerreichung m.E. beeinflussen, so bspw. die Zusammensetzung einer Gruppe, die Gruppengröße, die spezifische Problemstellung, die sich motivierend auf die Teilnehmer auswirken kann, o.ä. Die Bedeutung derartiger Gestaltungsparameter kann zwar für jede CV-Maßnahme unterschiedlich groß sein, dennoch ist sie nicht zu ignorieren. Ähnlich gibt es auch Einflussfaktoren innerhalb des Unternehmens, die sich auf eine Zielerreichung mit einer CV-Maßnahme m.E. auswirken können, bspw. die interne Kommunikation des CV speziell in Bezug auf die CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter, oder die Führungskraft, die eine Teilnahme des Mitarbeiters am CV befürworten kann oder eben nicht (siehe hierzu bei Interesse intensiver bspw. GENTILE 2009: 93 ff; GENTILE et al. 2012). Derartige Gestaltungshinweise fließen aber in das heuristische Instrument nicht explizit ein. Die Komplexität im Forschungsfeld wird hieraus erneut ersichtlich.

Auf diese vorangegangenen Überlegungen nehme ich in Kapitel 8.3. noch einmal Bezug, denn an ihnen zeigt sich der Bedarf weiterer Forschung. Demzufolge stiftet das heuristische Instrument auch dahingehend einen Mehrwert, dass es dazu einlädt, sich vermehrt und spezifisch mit den berücksichtigten sowie mit den

---

<sup>311</sup> Eine ähnliche Überlegung kann auch bspw. für den Aktionstag und das Teamprojekt erfolgen, auch wenn die konzeptionelle Ähnlichkeit hier nicht so stark gegeben ist: Warum führt gerade der Aktionstag zu einer persönlichen Bereicherung des Teilnehmers und nicht das Teamprojekt?

nichtberücksichtigten CV-Maßnahmen für ein Ziel und damit auch mit den Lücken in den Tabellen auseinanderzusetzen.

Ein weiterer möglicher Kritikpunkt ist die fehlende Berücksichtigung von Interdependenzen. So ist es bspw. möglich, dass das weiterführende Engagement der Unternehmensmitarbeiter auch zu vermehrten Kontakten oder zu einem Ressourcenfluss für die NPO führt. Diese verschobene Sichtweise habe ich bereits beim Vergleich der antizipierten Nutzen mit den empirisch belegten Wirkungen festgestellt (vgl. Kap. 5.1.2.: 310; Kap. 5.2.: 339). Die Untersuchung derartiger Interdependenzen ist jedoch nicht Bestandteil meiner Arbeit. Es würde sich dabei um Vermutungen handeln, die nicht auf empirischen Belegen beruhen, denn diese Wirkungen sind auf der Seite der NPO nicht empirisch erfasst. Ein weiterführendes oder vermehrtes Engagement muss auch meiner Meinung nach nicht unbedingt einen neuen Kontakt für die NPO bedeuten oder zu einem Ressourcenfluss führen, der auch von Seiten der NPO als ein solcher wahrgenommen wird. Somit ist es im Rahmen des heuristischen Instruments korrekt, dass diese Interdependenzen nicht berücksichtigt sind, da der empirische Beleg dafür nicht vorhanden ist. Es obliegt demzufolge dem interessierten Leser, ob er derartige Schlussfolgerungen selbst ziehen möchte, speziell in Bezug auf einen Nutzen für die NPO.

## **7. Die Win-Win-Logik des CV auf dem Prüfstand**

Die Beantwortung einer Forschungsfrage steht noch aus: Ist die Anwendung der Win-Win-Logik, wie sie in der Literatur für die CSR, das CC und das CV kommuniziert wird, auf Basis empirischer Befunde für das CV in Deutschland berechtigt (vgl. Kap. 0.2.: 9)?

Die Überprüfung der Win-Win-Logik erfolgt in Kapitel 7.1. in aggregierter Form. So nehme ich nicht Bezug auf jede einzelne Studie im recherchierten Empiriefundus, sondern ich prüfe die bisherigen Ergebnisse meiner Analyse dahingehend, inwieweit *studienübergreifend* mit Hilfe *einzelner CV-Maßnahmen* Win-Win-Situationen gemäß des derzeitigen Standes der empirischen Forschung belegt sind. Sofern dies auch nur für eine CV-Maßnahme der Fall ist, berechtigt dieses Ergebnis die Anwendung der Win-Win-Logik, da sich das betriebliche Freiwilligenengagement immer aus einzelnen CV-Formen und ihren Ausprägungen zusammensetzt, die definitorisch auch

bereits als Einzelmaßnahme das CV konstituieren können (vgl. Kap. 0.1.: 3; Kap. 3.2.: 95). Die Regionalität des empirischen Nachweises wird dabei berücksichtigt.

Im Anschluss reflektiere ich in Kapitel 7.2. über das Ergebnis. Mit dem Kapitel 7.3. knüpfe ich an meine Ausführungen zur Betriebspädagogik und ihren Bezugspunkten zum CV an (vgl. Kap. 3.5.: 147 ff). Hier nehme ich u.a. eine Reflexion über die Nutzen- und Win-Win-Logik des CV aus betriebspädagogischer Sicht vor.

### **7.1. Können wirklich ‚alle‘ gewinnen? – eine Analyse**

Die Win-Win-Logik, wie sie im CC und bei der CSR angewandt wird, ist von mir auf das CV übertragen worden, um sie definitionskonform auf dieses Konstrukt anzuwenden. Denn in der CV-Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes wird vom dyadische Win-Win-Begriff abgewichen. Er wird dort auf mehr als zwei potenzielle Profiteure angewandt, so dass die konzeptionellen Merkmale eines Win-Win nicht erfüllt sind. Als Bestandteil sowohl der CSR als auch des CC ist die Übertragung der Win-Win-Logik von diesen beiden Konzepten auf das CV möglich, zumal das CV sogar ein konstituierendes Element des CC darstellt. Die Nähe zum CC-Konzept ist dabei prägnanter, so dass die Bezugnahme auf die Ausführungen zur Win-Win-Logik des CC intensiver von mir erfolgt ist und dies auch beibehalten wird. Die Ähnlichkeiten, aber auch die feinen Unterschiede innerhalb der jeweiligen Win-Win-Debatte sind präzise von mir herausgearbeitet und zudem visualisiert worden, so dass ich hier nicht erneut intensiv darauf eingehe (vgl. bei Notwendigkeit Kap. 3.4. 131 ff, 145; Abb. 17: 137; Kap. 3.3.: 123 ff; Abb. 16: 130; Kap. 2.4.: 70 ff; Abb. 11: 78; Kap. 1.5.: 48 ff; Abb. 7: 55; Kap. 0.1.: 6).

Für den Eintritt einer Win-Win-Situation bedarf es dementsprechend auf Seiten des Social Case eines Mehrwerts auf der *Systemebene*, da dieser transorganisational ausgerichtet ist. Der Business Case wird hingegen bereits auf der *Organisationsebene* als erfüllt betrachtet (vgl. Kap. 3.4.: 133, 136).<sup>312</sup>

---

<sup>312</sup> Der Mehrwert wird im Folgenden weiterhin mit einem Nutzen gleichgesetzt (vgl. Kap. 1.3.: 43). Das Verständnis eines Nutzens im Rahmen der *Überprüfung* der Win-Win-Logik wird auf den kommenden Seiten von mir erläutert. Auf transorganisationaler Ebene wird dieser Mehrwert in dem Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung gesehen (vgl. Kap. 3.4.: 133), was der Nutzendefinition m.E. nicht entgegensteht (vgl. zur Nutzendefinition Kap. 0.2: 12).

Da die Überprüfung der Win-Win-Logik hier in aggregierter Form erfolgt und darüber hinaus die zu betrachtenden Wirkungen in empirischen Studien festgestellt wurden, die nicht von mir, sondern von Dritten durchgeführt worden sind, ergeben sich vereinzelt Probleme bei der Überprüfung wesentlicher Merkmale einer Win-Win-Situation. So ist es mir nicht möglich, eine studienübergreifende Aussage zur strategischen Herangehensweise an das jeweilige Engagement und damit auch zur Verbindung der CV-Maßnahmen mit der Kernkompetenz des betreffenden Unternehmens respektive mit dem Kompetenzprofil des Unternehmensmitarbeiters zu treffen (vgl. hierzu Kap. 2.4.: 71 ff; Kap. 1.5.: 50 f). Eine Kompetenzorientierung bei CV-Maßnahmen wie bspw. beim Aktionstag oder beim Sozialpraktikum erachte ich tendenziell als fraglich, sie ist jedoch nicht ausgeschlossen. Zudem kann die Durchführung dieser Maßnahmen m.E. nichtsdestotrotz mit einem strategischen Ziel im Einklang stehen, bspw. mit dem der Personalentwicklung des Unternehmensmitarbeiters beim Sozialpraktikum (vgl. bspw. Kap. 3.2: 103 ff). Daher setze ich eine grundsätzlich strategische Herangehensweise an das Engagement von Seiten des Unternehmens voraus, genauso wie einen von beiden Kooperationspartnern vorhandenen Willen zur Durchsetzung eigener Interessen, eine Bereitschaft zur Kooperativität sowie die Akzeptanz der Interessen und Wertvorstellungen des anderen (vgl. zu diesen Merkmalen Kap. 3.4.: 132). Die Berücksichtigung auch nicht-intendierter Effekte, wie es für eine Analyse von Win-Win-Situationen vorgeschlagen wird (vgl. ebd.: 133), ist jedoch explizit von mir erfolgt (vgl. Kap. 5.2.: 339 f). Hierdurch verliert das Fehlen einer Kenntnisnahme der genauen Ziele an Relevanz, die mit den jeweiligen CV-Maßnahmen von Seiten beider Kooperationspartner verfolgt wurden, zumal Zielformulierungen der Kooperationspartner in den empirischen Studien nur selten kommuniziert worden sind.<sup>313</sup> Abschließend ist noch auf die Empfehlung einer Datenanalyse zu zwei Zeitpunkten einzugehen (vgl. Kap. 3.4.: 133 f). Dieser Empfehlung kann zumindest zu Teilen auf Basis des recherchierten Empiriefundus entsprochen werden (vgl. Gütekriterium eins des Studiendesigns Kap. 4.1.3.: 182 sowie Kap. 4.3.4.: 252).

---

<sup>313</sup> Der Bedarf an Zielformulierungen ergibt sich aus der strategischen Herangehensweise an das jeweilige Engagement, zudem wird er aus der Differenzierung zwischen intendierten und nicht-intendierten Effekte ersichtlich (vgl. Kap. 3.4.: 133). Das überwiegende Kommunikationsdefizit in den Studien des recherchierten Empiriefundus zu den Zielen, die die Kooperationspartner mit den jeweiligen CV-Maßnahmen verfolgen, ist bereits aus dem Forschungsdesign der Studien ersichtlich (vgl. hierfür die Tabellen in Kap. 4.3.1.: 204 ff und 4.3.2.: 224 ff).

Diese Probleme einer Überprüfung wesentlicher Merkmale einer Win-Win-Situation sollen aber nicht die Vorteile, die ein aggregierter Blick bietet, außer Acht lassen. Denn durch die Analyse in den vorangegangenen Kapiteln ist es mir möglich, für einzelne CV-Maßnahmen studienübergreifend und somit häufig anhand von empirischen Daten aus mehreren voneinander unabhängigen Studien Aussagen zur Legitimation der Anwendung der Win-Win-Logik zu treffen. Zudem ist eine Differenzierung der empirischen Belege in Bezug auf ihre Aussagekraft für Deutschland in meiner Analyse enthalten. Diese Möglichkeit ist bis jetzt in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem CV in dieser Form noch nicht ergriffen worden.

Die Überprüfung der Win-Win-Logik anhand der einzelnen CV-Maßnahmen nehme ich vorwiegend mit Hilfe der Tabellen 35 und 36 aus Kapitel 6.1.2.: 352 f vor, denn hier sind die widerspruchsfreien Nutzen für das Unternehmen und das Gemeinwohl zusammengetragen, die auf empirischen Daten beruhen (vgl. zum hier vorliegenden Verständnis eines Nutzens Kap. 6.1.3.: 358 f; Kap. 6: 344 f). Sie ermöglichen auch eine direkte Differenzierung zwischen den widerspruchsfreien Nutzen<sup>314</sup>, die mitunter in Deutschland belegt sind, und denen, die ausschließlich außerhalb Deutschlands erfasst sind. Die Widerspruchsfreiheit impliziert für mich eine Win-Win-Situation in Abgrenzung zur Kompromisslösung, da nur in diesem Fall studienübergreifend ein beidseitiger Mehrwert ohne Kenntnis der jeweiligen Ziele der Kooperationspartner in den einzelnen Studien für mich feststellbar ist. Denn für den Mehrwert sowohl auf der Seite des Unternehmens als auch auf der des Gemeinwohls gibt es in diesem Moment studienübergreifend kein Tradeoff (vgl. zur Abgrenzung zwischen einer Win-Win-Situation und einer Kompromisslösung Kap. 1.5.: 50). Sowohl die intendierten als auch die nicht-intendierten Effekte sind dabei implizit berücksichtigt.

Die Tatsache, dass es für den Eintritt einer Win-Win-Situation auf Seiten des Social Case eines Mehrwerts auf transorganisationaler Ebene bedarf, kann die Antwort der vierten Forschungsfrage nur lauten, dass es für den Eintritt einer Win-Win-Situation auf Basis der empirischen Belege sowohl für das CV in Deutschland als auch sogar für das CV in anderen Ländern keinen empirischen Nachweis gibt. Somit ist auch die

---

<sup>314</sup> Die Bezugnahme auf das Kapitel 6.1.3. für mein hier vorliegendes Verständnis eines Nutzens würde die Hervorhebung der Widerspruchsfreiheit verzichtbar machen. Jedoch weise ich diese im Folgenden aus, um durch die Hervorhebung Klarheit zu schaffen.

Anwendung der Win-Win-Logik in der CV-Debatte bzw. die Deklaration eines Win-Win im CV derzeit sowohl für Deutschland als auch international empirisch betrachtet nicht berechtigt. Denn bei Prüfung der Tabellen 35 und 36 findet sich kein widerspruchsfreier Nutzen, der außerhalb der NPO liegt. Lediglich der widerspruchsfreie Nutzen für die Bedürftigen in Form der Abwechslung und des Kontaktes zur Außenwelt ist additiv zum widerspruchsfreien Nutzen für die NPO empirisch erfasst (vgl. Tab. 36: 353). Hier ist jedoch m.E. berechtigterweise die Frage zu stellen, ob dieser widerspruchsfreie Nutzen für einen transorganisationalen Mehrwert und damit für einen Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung steht (vgl. Kap. 3.4.: 133, 136), zumal die Bedürftigen auch sehr eng mit der NPO verwoben sind. Daher sehe ich diesen Nutzen, auch wenn er widerspruchsfrei empirisch belegt ist, nicht als äquivalent zu dem, was unter einem transorganisationalen Mehrwert für das Gemeinwohl zu verstehen ist.

Zur Absicherung des Ergebnisses habe ich darüber hinaus die Übersichten der empirisch erfassten Wirkungen in Kapitel 5.1.2.: 307 ff mit Blick auf positive Wirkungen für das Gemeinwohl geprüft. Dies kann das Defizit eines widerspruchsfreien Nutzens auf transorganisationaler Ebene nicht mindern. Denn auch wenn die NPO nachweislich einen Ressourcenfluss diverser Art vom Unternehmen erhalten hat, so ist ein möglicherweise daraus resultierender transorganisationaler Mehrwert auf Basis der untersuchten Studien nicht empirisch belegt. Er ist nicht untersucht oder thematisiert worden, bspw. in Form der Erfassung von Wirkungen, die durch den Ressourcenfluss im Nachhinein entstanden sind. Auch die Mehrung des Sozialkapitals habe ich erneut geprüft, die beim Teamprojekt und beim Sozialpraktikum empirisch erfasst ist sowie als Wirkung in einer Studie, die nur dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet ist (vgl. Tab. 17: 311; Tab. 21: 316 f; Tab. 34: 334 f; vgl. inhaltlich zum Sozialkapital Kap. 2.3.: 63 ff). Beim Teamprojekt ist jedoch nur die Mehrung des Sozialkapitals des Unternehmens untersucht worden, beim Sozialpraktikum die des brückenschlagenden Sozialkapitals des Unternehmens, der Unternehmensmitarbeiter und das der NPO. Zudem ist diese Mehrung beim Sozialpraktikum nicht widerspruchsfrei erwiesen, worauf ich bereits an anderen Stellen dieser Arbeit hingewiesen habe (vgl. Kap. 4.4.1.4.: 269; Kap. 5.1.2.: 318). In der Studie von MUTHURI et al. 2006: 30 ff wird neben der Mehrung des Sozialkapitals sogar dessen Abbau belegt (vgl. Kap. 4.4.2.2.: 292), wodurch eine Widerspruchsfreiheit im empirischen Befund bei

Studien, die nur dem CV als Gesamtkonstrukt zugeordnet sind, ebenfalls nicht gegeben ist, auch wenn dieser Beleg nur für das CV außerhalb Deutschlands Gültigkeit gehabt hätte. Somit findet mein Hinweis auf eine kritische Auseinandersetzung mit der Mehrung des Sozialkapitals, die zu einem gesellschaftlichen Nutzen deklariert wird, wie ich sie in Kapitel 2.3.: 67 geäußert habe, auf Basis empirischer Belege für das CV seine Berechtigung. Vorschnelle Schlüsse über diesen Zusammenhang sind nicht zu ziehen.

Wird hingegen der Business Case betrachtet, so ist ein Win bzw. ein Nutzen für das Unternehmen und damit ein Mehrwert auf Organisationsebene bei einer Anwendung des CV in Deutschland empirisch bestätigt. Denn die Tabelle 35: 352 zeigt verschiedene widerspruchsfreie Nutzen auf, die darüber hinaus teilweise sogar durch diverse CV-Maßnahmen belegt sind, so z.B. ein vermehrtes Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen oder diverse Lerneffekte für diese Personengruppe. Dabei ist die Einschränkung zu berücksichtigen, dass hier der Nutzen ohne Betrachtung des betriebswirtschaftlichen Aufwands als Nutzen definiert ist (vgl. Kap. 6.: 345; Kap. 3.4.: 145; Kap. 2.4.: 74 f; Kap. 1.5.: 54, 49). Die Analogie, teilweise sogar die Kongruenz zu einigen diskutierten Nutzen in der CSR- und CC-Debatte, die u.a. kategorisiert sind in vorökonomische oder interne Wirkungen, ist dabei offensichtlich (vgl. Kap. 1.5.: 51 ff; Kap. 2.4.: 74). Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse zum CV und damit aufgrund der Tatsache, dass Wirkungen empirisch widerspruchsfrei belegt sind, die eine Analogie zu sowie teilweise selbst eine Kongruenz mit den Nutzen aufweisen, die in der CSR- und CC-Debatte mit einem Beitrag zum monetären Überschuss für das Unternehmen durch ihre Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bzw. durch ihr bürgerschaftliches Engagement in Verbindung gebracht werden, ist für das CV festzuhalten, dass es bei einer Anwendung in Deutschland das Potenzial besitzt, einen Beitrag zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens zu leisten. Ich spreche absichtlich von Potenzial, da der direkte Zusammenhang zum

monetären Überschuss nicht gemessen ist.<sup>315</sup> Dieses Ergebnis in Verbindung mit der Betrachtung der einzelnen CV-Maßnahmen und ihrer Konzeption zeigt meiner Meinung nach, dass es notwendig ist, die Nutzenhöhen des Business Case und Social Case für das CV entsprechend seinen Möglichkeiten anzupassen (vgl. erste Hinweise von mir Kap. 3.3.: 123). Es zeigt aber auch, dass das CV nichtsdestotrotz einen Mehrwert für das Unternehmen bringt, selbst wenn die widerspruchsfrei belegten Nutzen nicht dem Ausmaß entsprechen, wie die Nutzen antizipiert sind.

Nun zurück zur Überprüfung der Win-Win-Logik: Das ernüchternde Ergebnis eines fehlenden Belegs von Win-Win-Situationen mit dem CV lädt möglicherweise dazu ein, nichtsdestotrotz Schlussfolgerungen eines transorganisationalen Mehrwerts auf Seiten des Gemeinwohls auf Basis der in meiner Arbeit vorgestellten empirischen Belege zu ziehen, und diese derzeitige Verneinung einer nachgewiesenen Win-Win-Situation bedeutet auch nicht, dass ihr Eintritt bei der Durchführung des CV in Deutschland derzeit oder zukünftig nicht möglich ist, aber es fehlt ein empirischer Beleg dafür, unabhängig davon, ob einzelne CV-Maßnahmen betrachtet werden, Maßnahmenkonstellationen oder das CV als Gesamtkonstrukt. Somit würde es sich bei allen Schlussfolgerungen erneut um Vermutungen handeln, denen ich mit meiner Arbeit entgegenwirken will. Die Nutzen, die nur widerspruchsfrei auf Basis von CV-Maßnahmen außerhalb Deutschlands belegt sind, verhelfen nicht zu einer Aussage über die gerechtfertigte Anwendung der Win-Win-Logik in Deutschland. Sie können lediglich als Richtwerte dienen.

Das Resultat der Analyse hat mich dazu veranlasst, im Folgenden abweichend der definitorisch korrekten Anwendung der Win-Win-Logik einen möglichen Eintritt des Social Case auf Organisationsebene zu prüfen, wie es zuweilen auch in empirischen Studien gehandhabt wird (vgl. hierfür bspw. PRIES 2011: 34 ff; SAMUEL et al. 2012: 140 f bzw. Kap. 4.4.1.1.: 259; Kap. 4.3.1.: 213). Denn diese Überprüfung ist anhand

---

<sup>315</sup> Für Schlussfolgerungen über einen direkten Zusammenhang müsste m.E. wiederum geprüft werden, inwieweit bspw. die positive Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung beim Teilnehmer oder die Erweiterung seiner Fähigkeiten einen monetären Überschuss für das Unternehmen generieren. Dies ist in den empirischen Studien des recherchierten Empiriefundus allerdings nicht geschehen. Hier würde sich der Kreis zu Untersuchungen zum CSP-/ CFP-Link schließen, in denen auf ähnliche Probleme gestoßen wird (vgl. für den CSP-/ CFP-Link Kap. 1.3.: 39 f; Kap. 1.5.: 51, 54; vgl. für eine fehlende Thematisierung in der CV-Fachliteratur Kap. 3.4.: 132). Dafür wäre es dann allerdings m.E. auch notwendig, den betriebswirtschaftlichen Aufwand für das CV respektive für die durchgeführten CV-Maßnahmen mit zu berücksichtigen.

der bisherigen Ergebnisse meiner Arbeit genauso problemlos möglich wie die des Business Case. Die Überprüfung erfolgt ausdrücklich abweichend der korrekten Anwendung der Win-Win-Logik und beeinflusst somit nicht die bereits erfolgte Beantwortung der vierten Forschungsfrage.

Trotz des belegten Engpasses empirischer Belege zu den Wirkungen des CV bei der NPO (vgl. Kap. 6.1.3.: 360; Abb. 32: 359; Kap. 5.2.: 338, 340 f; Abb. 30: 337) ergibt sich sowohl beim Personaltausch als auch bei der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter ein jeweiliger widerspruchsfreier Nutzen für das Unternehmen und für die NPO, der bei einer Anwendung des CV in Deutschland erreicht worden ist (vgl. Tab. 35 und 36: 352 f).<sup>316</sup> Beide CV-Maßnahmen belegen somit den Eintritt von Win-Win-Situationen bei einer Anwendung des CV in Deutschland, sofern abweichend der definitionsgerechten Handhabung nur die Organisationsebene betrachtet wird. Für alle anderen CV-Maßnahmen sind nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung, wenn überhaupt, ausschließlich Kompromisslösungen bei einer Anwendung des CV in Deutschland studienübergreifend empirisch erwiesen, wobei ich den Kompromiss primär auf der Seite der NPO sehe, da hier der Engpass an widerspruchsfreien Nutzen liegt (vgl. Tab. 36: 353). Eine Win-lose-Orientierung als Mehrwert für die NPO (vgl. hierzu Kap.

---

<sup>316</sup> Beim Personaltausch sind die vermehrten externen Kontakte des teilnehmenden Unternehmensmitarbeiters sowie Lerneffekte sowohl im Hinblick auf seine fachlichen oder methodischen Fähigkeiten als auch auf seine personalen oder sozialen Fähigkeiten empirisch widerspruchsfrei in Deutschland nachgewiesen. Für die NPO existieren derartige Belege in Bezug auf die vermehrten Kontakte und den Erhalt von Leistung. Dabei bezieht sich die erhaltene Leistung hier auf einen Wissenstransfer vom Unternehmen zur NPO (vgl. Tab. 22: 319).

Bei der CV-Form Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter ist für das Unternehmen ein widerspruchsfreier Nutzen in Bezug auf das Zugehörigkeitsgefühl des Unternehmensmitarbeiters sowie in Form dessen persönlicher Bereicherung erwiesen. Das Zugehörigkeitsgefühl konstituiert sich dabei aus der positiven Auswirkung auf den Mitarbeiterstolz und auf die Loyalität zum Unternehmen, die persönliche Bereicherung demgegenüber aus dem Gefühl des Mitarbeiters, Anerkennung für sein Engagement zu erhalten. Für die NPO bedingt sich der widerspruchsfreie Nutzen aus dem Erhalt von Leistungen und aus der persönlichen Bereicherung des NPO-Mitarbeiters. Der Erhalt von Leistungen umfasst dabei personale und materielle Unterstützungen sowie die Nutzung der Fähigkeiten der Teilnehmer. Die persönliche Bereicherung bezieht sich demgegenüber auf das Gefühl des NPO-Vertreters, dass seine Arbeit wertgeschätzt wird (vgl. Tab. 27: 327).

3.4.: 133 f) habe ich bei keiner der Studien des recherchierten Empiriefundus identifiziert.<sup>317</sup>

## **7.2. Nach der Win-Win-Prüfung ist vor der Win-Win-Prüfung**

Der Eintritt von Win-Win-Situation bei einer Anwendung des CV in Deutschland ist auf Basis des derzeitigen Standes der empirischen Forschung nicht belegt. So lautet das Fazit meiner Analyse, das auch zu einer Verneinung der Forschungsfrage vier führt, denn die Anwendung der Win-Win-Logik ist dementsprechend nicht korrekt und somit nicht berechtigt. Wird hingegen nur die Organisationsebene betrachtet, so sind Win-Win-Situationen für das Unternehmen und für die NPO vereinzelt durch das CV in Deutschland empirisch belegt, was aber nicht der definitionskonformen Anwendung der Win-Win-Logik im CV entspricht, da es an einem empirisch nachgewiesenen Mehrwert auf transorganisationaler Ebene fehlt.

Dieses Ergebnis führt zu zwei Fragen: Woran liegt dieses Defizit und wie kann mit der Situation umgegangen werden? Die Beantwortung der zweiten Frage ist verhältnismäßig einfach: Es bedarf der Forschung. Denn das Ergebnis der Analyse bedeutet nicht, dass Win-Win-Situationen bei einer Anwendung des CV in Deutschland zukünftig nicht möglich oder selbst derzeit nicht gegeben sind, sie sind aber nicht empirisch untersucht worden. Alle Studien des recherchierten Empiriefundus enden mit nur einer Ausnahme auf Seiten des Gemeinwohls bei der Erfassung der Wirkungen für die NPO, sofern in den Studien diese Wirkungen überhaupt untersucht und nicht nur die Unternehmensseite thematisiert worden ist. Ob oder inwieweit ein Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung aus der Kooperation resultiert, wie dieser aussieht und ob er sich eventuell sogar in Zahlen niederschlägt, sind Fragen, für deren Antwort es keinen empirischen Beleg gibt. Die Tatsache, dass trotz eines

---

<sup>317</sup> Auch hier lädt das Ergebnis möglicherweise dazu ein, Rückschlüsse auf eine Win-Win-Situation auf Organisationsebene für die CV-Maßnahmen zu ziehen, bei denen ein widerspruchsfreier Nutzen für die NPO und für das Unternehmen ausschließlich außerhalb Deutschlands belegt ist. Im Detail betrifft dies den Aktionstag, das Secondment in der Karrieremitte und die Maßnahmenkonstellation zwei (vgl. Tab. 35 und 36: 352 f). Diese Nachweise sind jedoch nicht unmittelbar auf Deutschland zu übertragen. Eine weitere Möglichkeit bestünde darin, CV-Maßnahmen zu identifizieren, bei denen ein Mehrwert auf Organisationsebene für einen der beiden Kooperationspartner in Deutschland und für einen außerhalb Deutschlands empirisch widerspruchsfrei erwiesen ist. Eine derartige Konstellation existiert beim Sozialpraktikum und erneut beim Aktionstag. Das Problem der Regionalität und damit die Verneinung einer unmittelbaren Übertragbarkeit ist aber auch hier nicht gelöst, selbst wenn derartige empirische Nachweise m.E. eine größere Aussagekraft besitzen als ein fehlender Nachweis (vgl. hierzu auch meine Anmerkungen in Kap. 4.1.2.: 176 ff; Kap. 4.4.: 255 f).

defizitären Forschungsfeldes, das sich vor allem auf die Seite des Gemeinwohls inklusive auf die der NPO bezieht, einige widerspruchsfreie Nutzen auf Organisationsebene für die NPO empirisch erwiesen sind, lässt Raum für die Vermutung, dass auch ein transorganisationaler Mehrwert vorhanden oder erreichbar ist, zumal er auch empirisch nicht explizit widerlegt ist. Ob das Defizit eines Nachweises ausschließlich am defizitären Forschungsstand liegt, kann ich nicht sagen. Somit kann ich auch die erste soeben formulierte Frage nicht beantworten. Denn der Logik folgend und auf Basis derzeitiger Forschungserkenntnisse besteht auch die Möglichkeit, dass Win-Win-Situationen im CV in Deutschland nicht eintreten können.

Abgesehen von diesen Überlegungen sind die Restriktionen der Analyse zu bedenken. So handelt es sich um eine aggregierte Form der Überprüfung von Win-Win-Situationen, die sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich bringt (vgl. Kap. 7.1.: 371 f). Zudem besteht die Möglichkeit, dass eine empirische Studie außerhalb des recherchierten Empiriefundus existiert, die eine Win-Win-Situation für das CV in Deutschland in der definitionsgerechten Form belegt, denn der vorliegende Empiriefundus kann eine Vollständigkeit nicht gewährleisten (vgl. hierzu Kap. 0.1.: 6; 4.5.: 299). Die Wahrscheinlichkeit eines Vorhandenseins dieser deutschen Studie, die auch den Kriterien des Kategoriensystems meiner dokumentarischen Evaluation entspricht, stupe ich jedoch bei Betrachtung der vorgenommenen Recherche sowie der des Ausmaßes der berücksichtigten Studien als sehr gering ein, sie ist aber nicht ausgeschlossen.

Wenn dem Ruf nach mehr Forschung im betrieblichen Freiwilligenengagement nachgegangen wird, so könnte dies in Analogie zu meinen Überlegungen in Kap. 6.2.: 367 f auch dazu führen, dass tendenziell weniger widerspruchsfreie Nutzen für einzelne CV-Maßnahmen belegt werden, was der Wahrscheinlichkeit eines Beleges von Win-Win-Situationen entgegenstehen würde. Daraus resultiert aber dann wiederum die Möglichkeit, die Gründe für negativen Wirkungen ausfindig zu machen, aus denen Gestaltungsempfehlungen für zukünftige Kooperationen entwickelt werden können, die bei ihrer Anwendung die Wahrscheinlichkeit eines zukünftigen Beleges des Eintritts von Win-Win-Situationen im CV in Deutschland erhöhen. Die Erwartungen an diesen Win-Win müssen allerdings, und das zeigt auch das Ergebnis meiner Analyse, realistisch bleiben, selbst wenn ein Beleg in der Zukunft nicht ausgeschlossen

ist. Hierzu trägt auch noch bei, dass in meiner Analyse der betriebswirtschaftliche Aufwand zur Definition eines Nutzens nicht berücksichtigt ist (vgl. auch Kap. 7.1.: 372, 374). Denn seine Berücksichtigung dürfte m.E. zu einer Erschwernis des empirischen Belegs eines Nutzens auf Organisationsebene führen.

### **7.3. Das CV und die Betriebspädagogik: Reflexionen und Forschungsperspektiven entlang der Nutzen- und Win-Win-Logik**

Dieses Kapitel dient zum einen dazu, aus betriebspädagogischer Sicht über die Nutzen- und die Win-Win-Logik zu reflektieren. Zum anderen zeige ich Anknüpfungspunkte für eine weitere betriebspädagogische Forschung zum CV auf, die aus den Ergebnissen meiner Arbeit resultieren. Dabei gehe ich auch auf Problemfelder intensiver ein, die ich in Kapitel 3.5. nur skizziert habe.

So zeigt sich, dass der Unternehmensmitarbeiter auch in der empirischen Forschung zum CV den Mittelpunkt des Interesses darstellt (vgl. für den Fokus der Betriebspädagogik auf dem Mitarbeiter sowie für meine Anmerkungen zur CV-Fachdebatte Kap. 3.5.: 147 f). In den meisten empirischen Studien ist er der Untersuchungsgegenstand (vgl. Kap. 4.3.: 197 ff), und auch die meisten Wirkungen sind bei ihm empirisch festgestellt worden, wie in meiner Arbeit zur Genüge hervorgehoben wurde. Im Rahmen der empirischen Studien sind dabei je CV-Maßnahme differierende Wirkungen belegt worden, unabhängig davon, ob die jeweilige CV-Maßnahme explizit für die Entwicklung und Bildung des Mitarbeiters konzeptioniert ist oder nicht, auch wenn Überschneidungen bei den Wirkungen gegeben sind (vgl. für die Konzeption der Maßnahmen Kap. 3.2.: 96 ff; für die Wirkungen Kap. 4.4.1.: 256 ff; Kap. 4.4.2.: 284 ff; Kap. 5.1.2.: 307 ff). Somit bestätigt sich empirisch die Bedeutung der Umfeldbedingungen in Form der unterschiedlichen CV-Maßnahmen für die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters (vgl. meine Anmerkungen hierzu Kap. 3.5.: 147 f). Hier kann die betriebspädagogische Forschung ansetzen, bspw. in Form der Untersuchung des Erfahrungslernens des Mitarbeiters im Rahmen seiner Teilnahme an einzelnen CV-Maßnahmen (vgl. zum Erfahrungslernen Kap. 3.5.: 152 f). Dadurch könnte der Blick auf mögliche einzelne Kompetenzerweiterungen geworfen werden, denn auf eine Kompetenzerweiterung ist selbst in den empirischen Studien bisher häufig bedenkenlos geschlossen worden (vgl. meine kritischen Hinterfragungen Kap. 4.4.1.4.: 269 ff; Kap. 4.4.2.1.: 286 ff; Kap. 4.5.: 297 f). Die Vielfalt an empirisch erfassten

Wirkungen offenbart auch Effekte, die als negativ ausgelegt werden können, bspw. ein geringes Gefühl der Herausforderung beim Unternehmensmitarbeiter beim Aktionstag (vgl. Tab. 16: 307 f; Kap. 4.4.1.1.: 258) oder eine fehlende Verbesserung der Zusammenarbeit beim Teamprojekt (vgl. Tab. 17: 311; Kap. 4.4.1.2.: 262). Die betriebspädagogische Forschung kann helfen, diesen Effekten entgegenzuwirken, bspw. durch die Untersuchung verschiedener Gestaltungsparameter, die die Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen beeinflussen können (vgl. auch meine Hinweise in Kap. 6.2.: 368; Kap. 7.2.: 378).

Dabei wird in den gerade von mir formulierten Sätzen ersichtlich, dass ich Wirkungen bewerte. Dies führt zurück zur Nutzenlogik des CV, deren gerechtfertigte Anwendung empirisch bestätigt ist (vgl. Kap. 6.1.3.: 358 f). Es entsteht somit ein Nutzen aus der Anwendung dieses Konstruktes für jemanden oder etwas (vgl. zur Nutzenlogik Kap. 0.1.: 6). Da ich im Rahmen meiner Arbeit empirische Studien überprüft habe, die nicht von mir, sondern von Dritten durchgeführt worden sind, waren Annahmen darüber zu treffen, was unter einer positiven Wirkung und damit auch unter einem Nutzen in dieser Arbeit in Bezug auf die Wirkungen des CV verstanden werden soll, um die dritte und die vierte Forschungsfrage zu beantworten. Aufgrund der zweiten Forschungsfrage bot sich dafür eine Orientierung an dem Verständnis eines Nutzens in der CV-Debatte an (vgl. Kap. 6.: 344 f). Aber ist dieses Verständnis eines Nutzens wirklich allgemeingültig? Muss das, was in der CV-Debatte unter einem Nutzen verstanden wird, von jeder Person oder Institution als solcher angesehen werden? Ist ein Nutzen nicht subjektiv? Diese Überlegung verdeutliche ich in Bezug auf den Unternehmensmitarbeiter: Könnte es nicht bspw. sein, dass der Unternehmensmitarbeiter beim Aktionstag den fehlenden Kontakt zu den Bedürftigen gar nicht als negativ für sich empfindet (vgl. Tab. 16: 308) und somit einen vermehrten externen Kontakt gar nicht als einen Vorteil ansieht, bspw. da er Hemmungen dieser spezifischen Personengruppe gegenüber hat und nur aufgrund einer impliziten Verpflichtung am Aktionstag teilnimmt (vgl. zur expliziten und impliziten Verpflichtung im CV Kap. 3.1.: 87; Kap. 0.1.: 8 f)?

Genauso ist zu fragen, ob es nicht Konstellationen gibt, in denen der Nutzen für den Unternehmensmitarbeiter nicht einem Nutzen für das Unternehmen entspricht (vgl. zu diesem Problem bereits skizzenhaft Kap. 3.5.: 148 f) und somit die vorliegende Win-Win-Logik des CV bereits konzeptionell nicht aufgeht. Ein Beispiel soll diesen

Fall aufzeigen: Ist es ein Nutzen für das Unternehmen, wenn der Unternehmensmitarbeiter beim CV eine so intensive Erfahrung erlebt, dass er im Anschluss nicht mehr für seinen derzeitigen Arbeitgeber beruflich tätig sein möchte und kündigt?<sup>318</sup>

Diese Situation kann natürlich trotzdem als ein Nutzen für das Unternehmen interpretiert werden, aber es ist m.E. genauso der Fall möglich, dass der Nutzen für das Unternehmen und der für den Mitarbeiter hier nicht übereinstimmen. Eine äquivalente Überlegung kann auch für die NPO-Seite erfolgen: Ist es ein Nutzen für die NPO, wenn der eigene Mitarbeiter durch entstandene Kontakte zur Unternehmenswelt im Rahmen des CV im Anschluss abgeworben wird?

In diesen Fällen wäre es sogar angebracht, sofern zwingend eine Zuordnung stattfinden soll, dass der Nutzen für den Unternehmensmitarbeiter als ein gleichzeitiger Nutzen für das Gemeinwohl angesehen wird, da ihn die Erfahrung persönlich so stark bereichert hat, und dass der Nutzen für den NPO-Mitarbeiter als ein gleichzeitiger Nutzen für das Unternehmen angesehen wird (vgl. für meine erste Konfrontation mit dieser Problematik Kap. 3.4.: 139).

Für den Eintritt dieser Fälle gibt es keine empirische Evidenz in den Studien des recherchierten Empiriefundus. Genauso gibt es keine empirisch belegten Hinweise darauf, dass ein vermehrter externer Kontakt von den Unternehmensmitarbeitern nicht als Nutzen wahrgenommen worden ist oder dass andere Wirkungen, die hier als ein Nutzen von mir behandelt wurden, nicht als positiv zu bewerten sind (vgl. auch Kap. 6.: 345). Somit beeinflussen diese Überlegungen auch nicht das Ergebnis meiner Arbeit oder die Beantwortung der Forschungsfragen. Aber es sind Gedanken, die nicht abwegig sind und die speziell für die Betriebspädagogik als eine Disziplin, bei der der Mitarbeiter im Mittelpunkt des Interesses steht, von Relevanz sind. Die Frage, inwieweit ein Nutzen für den Mitarbeiter gleichzeitig einen Nutzen für das Unternehmen darstellt, ist aus betriebspädagogischer Sicht m.E. somit nur in der Form zu beantworten, dass zuerst der Nutzen für den Mitarbeiter bestimmt wird und im Anschluss geprüft wird, ob sich hieraus auch wirklich ein Nutzen für das Unternehmen ergibt. So starr wie die Win-Win-Logik für das CSR, für das CC und demzufolge für das CV kommuniziert wird, ist sie aus betriebspädagogischer Sicht zu

---

<sup>318</sup> Als Beleg für die Möglichkeit dieser Konstellation sehe ich bspw. die erfasste Wirkung beim Sozialpraktikum, dass beim Unternehmensmitarbeiter eine Veränderung der eigenen Sichtweise auf Effizienz und Erfolg stattgefunden hat (vgl. Kap. 4.4.1.4.: 266; Tab. 21 in Kap. 5.1.2.: 317).

negieren. Gegen die Nutzenlogik ist hingegen nichts Grundsätzliches einzuwenden, auch wenn hier zukünftig m.E. ebenfalls eine Veränderung stattfinden sollte, und zwar in der Form, dass der Nutzen für den Mitarbeiter individuell und damit im Endeffekt vom ihm selbst zu bestimmen ist.

Auch bei der Nutzen- und Win-Win-Logik kann somit eine betriebspädagogische Forschung zukünftig weiter fortfahren.

## **E. Schlussbetrachtung: Quod erat demonstrandum**

In **Kapitel acht** stelle ich die Ergebnisse meiner Arbeit noch einmal komprimiert vor, gehe umfangreicher als bisher geschehen auf den Mehrwert dieser Arbeit für Wissenschaft und Praxis ein und stelle abschließend Anknüpfungspunkte für weitere Forschung vor.

## **8. Die empirisch belegten Wirkungen und ihre Aussagekraft vor dem Hintergrund der Nutzen- und Win-Win-Logik im betrieblichen Freiwilligenengagement aus deutscher Perspektive**

Das Kapitel 8.1. dient der Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse meiner Arbeit. Da die Antwort auf meine Forschungsfragen eins bis drei sehr umfangreich ist, was aus der Aufbereitung der Wirkungen für jede einzelne CV-Maßnahme resultiert, verweise ich dort nur auf die entsprechenden Kapitel, Abbildungen und/oder Tabellen, in denen die Ergebnisse meiner Arbeit zu finden sind. Den Mehrwert für Wissenschaft und Praxis verdeutliche ich in Kapitel 8.2. Die identifizierten Lücken, Problemfelder und offenen Fragen im Forschungsfeld stellen die möglichen Anknüpfungspunkte für eine weitere Forschung dar. Auf sie gehe ich in Kapitel 8.3. ein. Mit dem Kapitel 8.4. beende ich meine Arbeit mit einigen reflektierenden Sätzen.

### **8.1. Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse**

Aus dem Bedarf einer konzeptionellen Schärfung des CV und dem der kritischen Hinterfragung der viel kommunizierten antizipierten Nutzen resultierten die vier Forschungsfragen meiner Arbeit, mit denen ich insgesamt das Ziel verfolgt habe,

*einen systematisch erarbeiteten und wissenschaftlich fundierten Überblick über die mit den unterschiedlichen CV-Maßnahmen empirisch belegten Wirkungen zu geben, um darauf aufbauend die Nutzen- und Win-Win-Logik des CV nach derzeitigem*

*Stand der empirischen Forschung für eine Anwendung in Deutschland zu überprüfen.*

Um mein Ziel zu erreichen, habe ich in einem ersten Schritt eine differenzierte Vorstellung der Konzepte vorgenommen, deren Bestandteil das CV ist. Der Bedarf an dieser Vorgehensweise zeigte sich vor allem in den Kapiteln 3.3., 3.4. und 7.1. Zudem konnte nur so der Empiriefundus ausfindig gemacht werden, der dem Anspruch gerecht wird, einen möglichst vollständigen Überblick über die empirisch belegten Wirkungen des CV zu geben. Mit dem Block B habe ich der Problematik einer bisher defizitären systematischen Auseinandersetzung im Forschungsfeld entgegengewirkt. Visualisierungen der Zusammenhänge der verschiedenen Konzepte untereinander finden sich in den Kapitel 1.6., 2.4. und 3.3. (vgl. Abb. 7: 55; Abb. 11: 78; Abb. 16: 130; Abb. 17: 137). Termini, die nur sehr feine Unterschiede zum CV-Begriff aufweisen, häufig aber als Synonyme verwendet werden, sind in Kapitel 3.1. zusammengetragen.

Meiner dokumentarischen Evaluation lagen verschiedene Kriterien zugrunde, die dazu führten, dass von den zweiundneuzig recherchierten und als vorerst relevant von mir eingestuft Studien nur fünfundvierzig Arbeiten für einen Wirkungsbeleg des CV genutzt werden konnten. Gründe für den hohen Ausschuss an Studien, wesentliche Erkenntnisse aus der dokumentarischen Evaluation sowie Vorschläge für eine Verbesserung dieses Instruments sind den Abbildungen 25 und 26 zu entnehmen (vgl. Abb. 25: 249; Abb. 26: 296) bzw. detailliert den Kapiteln 4.3.4. und 4.5.

#### Zur Beantwortung der Forschungsfrage eins

Die Beantwortung der Frage, welche Wirkungen des CV überhaupt empirisch nachgewiesen sind und wie aussagekräftig der jeweilige Beleg und damit die entsprechende Wirkung für das CV in Deutschland ist, erfolgte umfassend in Kapitel 4.4. und in Tabellenform in Kapitel 5.1.2. Dabei habe ich die Wirkungen gemäß ihrer Aussagekraft komprimiert für jede identifizierte CV-Maßnahme (vgl. Kap. 4.4.1.), Maßnahmenkonstellation (vgl. Kap. 4.4.2.1.) und, sofern keine Wirkungszuordnung mindestens zu Maßnahmenkonstellationen möglich gewesen ist, für das CV als Gesamtkonstrukt aufbereitet (vgl. Kap. 4.4.2.2.). Die jeweilige Aussagekraft bedingte sich wiederum aus den Kriterien des Kategoriensystems.

### Zur Beantwortung der Forschungsfrage zwei

Die Antwort auf die Frage, welche der Nutzen, die gemäß der CV-Literatur des deutschsprachigen Raumes durch das CV generiert werden können, nach Prüfung der empirischen Studien für das CV in Deutschland berechtigt sind, habe ich im Rahmen einer Gegenüberstellung der empirisch belegten Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen aus Kapitel 4.4. mit den jeweils antizipierten Nutzen aus Kapitel 3.4. gegeben, wobei der Fokus auf den tabellarischen Übersichten der empirisch belegten Wirkungen gerichtet war. Diese Handhabung habe ich zu Beginn des Kapitels fünf begründet. Das Ergebnis ist dem Kapitel 5.1.2. zu entnehmen, eine Reflexion über die Ergebnisse mit weiteren Erkenntnissen aus dem Vergleich dem Kapitel 5.2.

Spätestens mit der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage habe ich auch den ersten Teil meines Ziels mit dieser Arbeit erreicht.

### Zur Beantwortung der Forschungsfrage drei

Zur Beantwortung der Frage, welche anzustrebenden Wirkungen unter Rückgriff auf welche CV-Maßnahme gemäß empirischer Belege bei einer Anwendung des CV in Deutschland am besten erzielt werden können, diente ein von mir entwickeltes heuristisches Instrument zur Ziel-Mittel-Bestimmung des CV aus deutscher Perspektive. Das Instrument stellt eine weitere Komprimierung der Ergebnisse aus den empirischen Studien dar. Die Ziele und damit die Wirkungen, die auf Basis empirischer Belege, ergänzt um eine Plausibilitätsprüfung, am besten in Deutschland erreicht werden können, habe ich primär in Form der inhaltsspezifischen Cluster formuliert, teilweise mit weiteren Untergliederungen. Das Ergebnis ist den Tabellen 35 und 36 zu entnehmen (vgl. Tab. 35: 352; Tab. 36: 353) bzw. inklusive weiterer Erläuterungen dem Kapitel 6.1.2.

Mit Hilfe des heuristischen Instruments habe ich auch die Anwendung der Nutzenlogik des CV in Deutschland auf ihre Berechtigung geprüft. Die Prüfung führte zu dem Ergebnis, dass die Anwendung auf Basis empirischer Belege berechtigt ist. Hierfür bedurfte es einer Spezifizierung, wann von einem Nutzen im Rahmen meiner Arbeit in Bezug auf empirisch belegte Wirkungen gesprochen wird. Details zu der Überprüfung finden sich in Kapitel 6.1.3.: 358 f, die Festlegung des Nutzenverständnisses in Kapitel 6.: 344 f.

### Zur Beantwortung der Forschungsfrage vier

Die Beantwortung der Frage, ob die Anwendung der Win-Win-Logik, wie sie in der Literatur für die CSR, das CC und das CV kommuniziert wird, auf Basis empirischer Befunde für das CV in Deutschland berechtigt ist, erfolgte in Kapitel 7.1. Die Überprüfung der Win-Win-Logik fand in aggregierter und damit in studienübergreifender Form statt. Dabei habe ich mich vorwiegend an den Ergebnissen der Forschungsfrage drei und somit an den Ergebnissen der Ziel-Mittel-Bestimmung orientiert (vgl. hierfür Tab. 35: 352; Tab. 36: 353 bzw. Kap. 6.1.2.).

Die Forschungsfrage vier habe ich mit einem ‚Nein‘ beantwortet, denn der Eintritt einer Win-Win-Situation ist auf Basis des derzeitigen Standes der empirischen Forschung sowohl für das CV in Deutschland als aber auch sogar für das CV in anderen Ländern nicht belegt. Dabei ist hinzuzufügen, dass es für den Eintritt einer Win-Win-Situation auf Seiten des Gemeinwohls definitionskonform eines transorganisationalen Mehrwerts bedarf. Dieser ist nie empirisch untersucht worden und damit nicht belegt. Ob er für das CV in Deutschland nicht existiert oder ‚nur‘ nicht untersucht worden ist, kann nicht gesagt werden.

Der Business Case ist hingegen bei einer Anwendung des CV in Deutschland empirisch bestätigt, was zu meiner Aussage führt, dass das CV bei einer Anwendung in Deutschland das Potenzial besitzt, einen Beitrag zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens zu leisten. Details hierzu finden sich ebenfalls in Kapitel 7.1. Im Anschluss erfolgte abweichend der korrekten Anwendung der Win-Win-Logik eine Überprüfung des empirisch belegten Eintritts des Social Case auf Organisationsebene. Diese Prüfung führte zu dem Ergebnis, dass nach derzeitigem Stand der empirischen Forschung sowohl beim *Personaltausch* als auch bei der CV-Form *Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter* eine Win-Win-Situation auf Organisationsebene für das Unternehmen und die NPO bei einer Anwendung des CV in Deutschland studienübergreifend belegt ist. Dieses Ergebnis berührt jedoch nicht die Verneinung der Forschungsfrage vier.

Im Anschluss erfolgte in Kapitel 7.3. eine Reflexion über die Nutzen- und die Win-Win-Logik des CV aus betriebspädagogischer Sicht. Sie führte ebenfalls zu keinem positiven Ergebnis für die Win-Win-Logik. Die Nutzenlogik ist hingegen auch aus

dieser Perspektive berechtigt, wenn auch Denkanstöße in Bezug auf das Universalverständnis eines Nutzens von mir gegeben worden sind, das in der CV-Fachdebatte offensichtlich vorhanden ist.

### Wesentliche Erkenntnisse im Zuge der Beantwortung der vier Forschungsfragen

Mit der Beantwortung der vier Forschungsfragen sind viele weitere Erkenntnisse von mir erzielt worden, so vor allem in Bezug auf die Spezifizierung der Lücken im Forschungsfeld, bspw. die Feststellung der quantitativ ungleichen Verteilung der Belege in Bezug auf einzelne CV-Maßnahmen sowie auch in Bezug auf einzelne Akteure respektive Profiteure des CV. Diese Ungleichverteilung findet ihren Höhepunkt in einem teilweise vollständigen Fehlen von Belegen. Des Weiteren sind von mir u.a. der besondere Fokus auf dem Unternehmensmitarbeiter, das Vorhandensein nicht-intendierter Effekte, die empirische Relevanz zwei bisher in der Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes unberücksichtigter CV-Maßnahmen und die Unterschiede untersuchter Maßnahmen in Abhängigkeit der Regionalität der Studien im Verlauf meiner Untersuchung festgestellt worden. Diese und weitere Erkenntnisse habe ich in verschiedenen Übersichten zusammengefasst (vgl. Abb. 25: 249; Abb. 26: 296; Abb. 30: 337; Abb. 32: 359), Details finden sich entsprechend in den Kapiteln 4.3.4., 4.5., 5.2. und 6.1.3. Die beiden neuen CV-Aktivitäten habe ich in meine Systematisierung der CV-Maßnahmen aufgenommen, was zum einen zu einer Erweiterung der CV-Formen von acht auf neun Formen führte (vgl. Abb. 27: 301; Abb. 28: 301 bzw. Kap. 4.5.) und zum anderen zu einer Anpassung sowie zu einer Erweiterung der Grafik zu den verschiedenen CV-Formen und ihrem Verhältnis zueinander (vgl. Abb. 33: 363 bzw. Kap. 6.1.3.).

## **8.2. Mehrwert für Wissenschaft und Praxis**

Mit der Zielerreichung und damit mit der Beantwortung der vier Forschungsfragen zeigt meine Arbeit den wissenschaftlich hinterfragten Kernbestand an Wissen zum CV und seinen Wirkungen auf. Antizipierte Nutzen sind damit einhergehend kritisch hinterfragt worden genauso wie die Win-Win-Logik. Diese Defizite in der CV-Forschung sind somit von mir behoben worden (vgl. Kap. 0.1.: 3 ff). Durch meine Analyse sind aber auch die Lücken im Forschungsfeld konkretisiert worden, die somit präzise Anknüpfungspunkte für weitere Forschung bieten, speziell für die empirische Forschung. Diese Klarheit war vorab in keiner Weise gegeben (vgl. ebd.: 5 f), auch

wenn insgesamt das Vorhandensein eines Forschungsdefizits im CV offensichtlich war, speziell in Deutschland. Gerade dieses Defizit hat meine Arbeit ebenfalls eindrucksvoll noch einmal aufgezeigt. Auf konkrete Anknüpfungspunkte gehe ich im folgenden Kapitel ein (siehe Kap. 8.3.). Diese sind auf keine wissenschaftliche Disziplin explizit festgelegt.

Für die Wirtschaftspädagogik hat meine Arbeit zum einen den Mehrwert gebracht, dass das CV als relevantes und interessantes Forschungsfeld der Betriebspädagogik identifiziert worden ist. Details hierzu finden sich in Kapitel 3.5. Zum anderen habe ich Aspekte des CV und der CV-Debatte aus betriebspädagogischer Perspektive hinterfragt, im Detail die antizipierten wie auch die empirisch belegten Lerneffekte in Bezug auf vorschnell und pauschal proklamierte Kompetenzerweiterungen (vgl. Kap. 3.5.: 153 ff; Kap. 4.4.1.4.: 269 ff; Kap. 4.4.2.1.: 286 ff; Kap. 4.5.: 297 f) sowie die Nutzen- und die Win-Win-Logik (vgl. Kap. 7.3.). Weitere Einflüsse betriebspädagogischer Forschung in die CV-Debatte obliegen nun der Anschlussforschung. Hierfür hat mein Erkenntnisinteresse die Basis geliefert.

Auf den Mehrwert für die Praxis, speziell für die auf der Organisationsebene, bin ich bereits eingegangen, zum einen in der Einleitung meiner Arbeit (vgl. Kap. 0.1.: 7 f), zum anderen, und dort detaillierter, im Rahmen meiner Ausführungen zum entwickelten heuristischen Instrument zur Ziel-Mittel-Bestimmung des CV (vgl. Kap. 6.2.: 366 f). Abgesehen von dem an diesen Stellen bereits erfassten Mehrwert sehe ich es auch als einen Vorteil meiner Arbeit an, dass die erfassten Wirkungen bei Interesse bis zum entsprechenden Abschnitt jeder einzelnen Studie des vorliegenden Empiriefundus zurückverfolgt werden können, so dass auch die jeweils vorhandenen Bedingungen, unter denen die CV-Maßnahmen stattgefunden haben sowie unter denen die Wirkungen erfasst worden sind, von Seiten der Unternehmen und der NPOs nachrecherchiert werden können.<sup>319</sup>

---

<sup>319</sup> Auf den Mehrwert für die Praxis auf Individualebene bin ich im Kontext des heuristischen Instruments eingegangen (vgl. Kap. 6.2.: 366). Der dort ausgewiesene Mehrwert ist prinzipiell auch auf den Überblick empirisch belegter Wirkungen zu beziehen und nicht nur auf das Ergebnis der Ziel-Mittel-Bestimmung. Allerdings erachte ich den Vorteil, den meine Arbeit für die Praxis auf Organisationsebene bringt, als größer.

Der Mehrwert meiner Arbeit liegt jedoch nicht nur in den präsentierten Ergebnissen, ergänzt um das damit einhergehende Aufzeigen der Lücken im Forschungsfeld. Denn dies war nur möglich durch verschiedene Systematisierungen und Kategorisierungen, die vorab in dem Ausmaß und in der Zusammenstellung noch nicht gegeben waren. Dies betrifft zum einen die Zusammenstellung der antizipierten Nutzen und die der neun CV-Formen und ihrer Ausprägungen. Es betrifft aber auch die vollständige Erarbeitung der dokumentarischen Evaluation mit ihrem Kategoriensystem und den darin enthaltenen Kriterien zur Beurteilung empirischer Studien zu den Wirkungen des CV. Dieses Evaluationssystem kann auch für die Überprüfung der Aussagekraft neuer und damit die Empfehlungen des heuristischen Instruments ergänzender empirischer Studien genutzt werden. Hinweise zu möglichen und m.E. bereichernden Anpassungen des Evaluationssystems sind in Kapitel 4.5.: 297 von mir gegeben worden. Meine Systematisierung der CV-Maßnahmen kann ebenfalls weiter genutzt werden, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis, was einen Schritt in Richtung ‚mehr Einheitlichkeit‘ bedeuten würde. Der Bedarf dafür ist in meiner Arbeit durchgängig ersichtlich geworden (vgl. bspw. Kap. 3.2.: 90 ff; Kap. 3.7.: 166; Kap. 4.1.1.: 173 ff).

### **8.3. Anknüpfungspunkte für weitere Forschung**

Durch meine Arbeit sind Forschungslücken im CV festgestellt worden, die Anknüpfungspunkte speziell für die empirische Forschung bieten. In einem defizitären Forschungsfeld sind diese nach logischer Schlussfolgerung sehr vielfältig, weshalb ich im Folgenden nur grundlegende Richtungen weiterer Forschung anspreche. Forschungsperspektiven speziell für die Betriebspädagogik habe ich bereits ausführlich in Kapitel 7.3. sowie zu Teilen in Kapitel 3.5. aufgezeigt. Überschneidungen mit den folgenden vorzustellenden Anknüpfungspunkten sind gegeben.

So bieten sich empirische Untersuchungen mit einem Fokus auf einzelne Zielgruppen, auf einzelne CV-Maßnahmen oder auf einzelne Wirkungen sehr gut an. Diese drei Bezugspunkte können auch innerhalb einer Studie miteinander verbunden werden. Auf die Lücken empirischer Belege habe ich in meiner Arbeit selbst visuell aufmerksam gemacht. So sind fehlende Werte mit einer Markierung hervorgehoben worden, bspw. in den Übersichten der empirisch belegten Wirkungen in Kapitel 5.1.2. oder im heuristischen Instrument zur Ziel-Mittel-Bestimmung in Kapitel

6.1.2.. Auf ein Forschungsdefizit zu einzelnen CV-Maßnahmen und/oder zu ihren Wirkungen spezifische Zielgruppen betreffend habe ich darüber hinaus im Laufe meiner Untersuchung immer wieder aufmerksam gemacht (vgl. bspw. Abb. 26: 296; Abb. 30: 337).

Jegliche zukünftige empirische Forschung zu den Wirkungen einzelner CV-Maßnahmen bei der NPO, bei den Bedürftigen oder bei weiteren potenziellen Profiteuren des Gemeinwohls stellt einen elementaren Mehrwert dar. Im optimalen Fall könnte dabei versucht werden, auch den transorganisationalen Mehrwert zu erfassen. In Bezug auf einzelne CV-Maßnahmen bieten sich Untersuchungen an, die speziell die CV-Formen oder Ausprägungen fokussieren, die bis jetzt kaum oder gemäß des recherchierten Empiriefundus noch gar nicht empirisch untersucht worden sind, so z.B. das Teamentwicklungsprojekt, das 100-Stunden-Projekt, Wirtschaft im Vorstand, Partner im Management oder das Mentoring. Hierbei stellt die praktische Relevanz dieser Maßnahmen in Deutschland eine grundlegende Restriktion dar, deren tendenzielles Vorhandensein dem Kapitel 3.6. zu entnehmen ist. Als dritten Anknüpfungspunkt sehe ich die Forschung zu einzelnen Wirkungen. So könnten empirische Arbeiten den Eintritt oder die Bedingungen für einen Eintritt spezifischer Wirkungen mit einzelnen CV-Maßnahmen genauer untersuchen, für die derzeit wenige oder sehr widersprüchliche Ergebnisse vorliegen, um auch dahingehend Klarheit zu schaffen, ob diese Effekte zum einen überhaupt erreichbar sind und ob sie zum anderen, sofern möglich, mit Hilfe spezifischer Gestaltungsempfehlungen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit eintreten können (vgl. hierzu auch Kap. 6: 343 f; Kap. 6.2.: 368). Hierfür könnten auch Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen zu den Motiven der Teilnehmer bereichernd sein oder es könnte eine derartige Untersuchung in die eigene empirische Arbeit integriert werden.

Anknüpfungspunkte für eine weitere Forschung sind auch direkt den aufgedeckten Problemfeldern im Rahmen meiner Ziel-Mittel-Bestimmung zu entnehmen, so dass das heuristische Instrument durch Erkenntnisse aus neuen empirischen Untersuchungen ergänzt und verbessert werden kann. Denn da es sich aus dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Empiriefundus konstituiert, wirft es viele Fragen auf und gibt damit direkte Hinweise auf Forschungslücken. Hierauf bin ich in Kapitel 6.2. detailliert eingegangen. Somit ergeben sich aus dem vollständigen Fehlen einer

CV-Maßnahme in Bezug auf eine spezifische Zielerreichung sowie aus der kritischen Hinterfragung der Hervorhebung einzelner Maßnahmen für eine Zielerreichung sehr gute Anknüpfungspunkte für weitere Forschung.

Abgesehen davon könnte möglichen Interdependenzen zwischen den empirisch belegten Wirkungen zukünftig mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, was für mich aufgrund meines Forschungsziels nicht möglich gewesen ist. Der Bedarf hierfür ist ebenfalls in Kapitel 6.2.: 369 angesprochen worden. Abschließend weise ich als möglichen Anknüpfungspunkt auf die Bezugnahme auf Wirkungen wie die Beeinflussung der Unternehmenskultur oder die des Betriebsklimas hin. Sie werden zwar in der CV-Fachliteratur des deutschsprachigen Raumes für das CV antizipiert, sie sind jedoch als solche gemäß des recherchierten Empiriefundus noch nicht empirisch untersucht worden.

Im Hinblick auf das Forschungsdesign zukünftiger Studien zum CV ist es m.E. wünschenswert, wenn meine Arbeit dazu einen Anstoß gibt, das Forschungsdesign so zu gestalten, dass die Aussagekraft der Ergebnisse in Bezug auf eine Wirkung, die mit dem CV im Zusammenhang steht, erhöht wird. Hierfür sind viele Möglichkeiten gegeben, auf die ich im Rahmen meiner dokumentarischen Evaluation auch hingewiesen habe, selbst wenn sich die Möglichkeiten darin nicht erschöpfen. Die Problematik des Kausalitätsnachweises sowie die der potenziellen Verfälschung der Resultate aufgrund der sozialen Erwünschtheit des Untersuchungsgegenstandes bleiben davon unberührt.

#### **8.4. Cui bono est?**

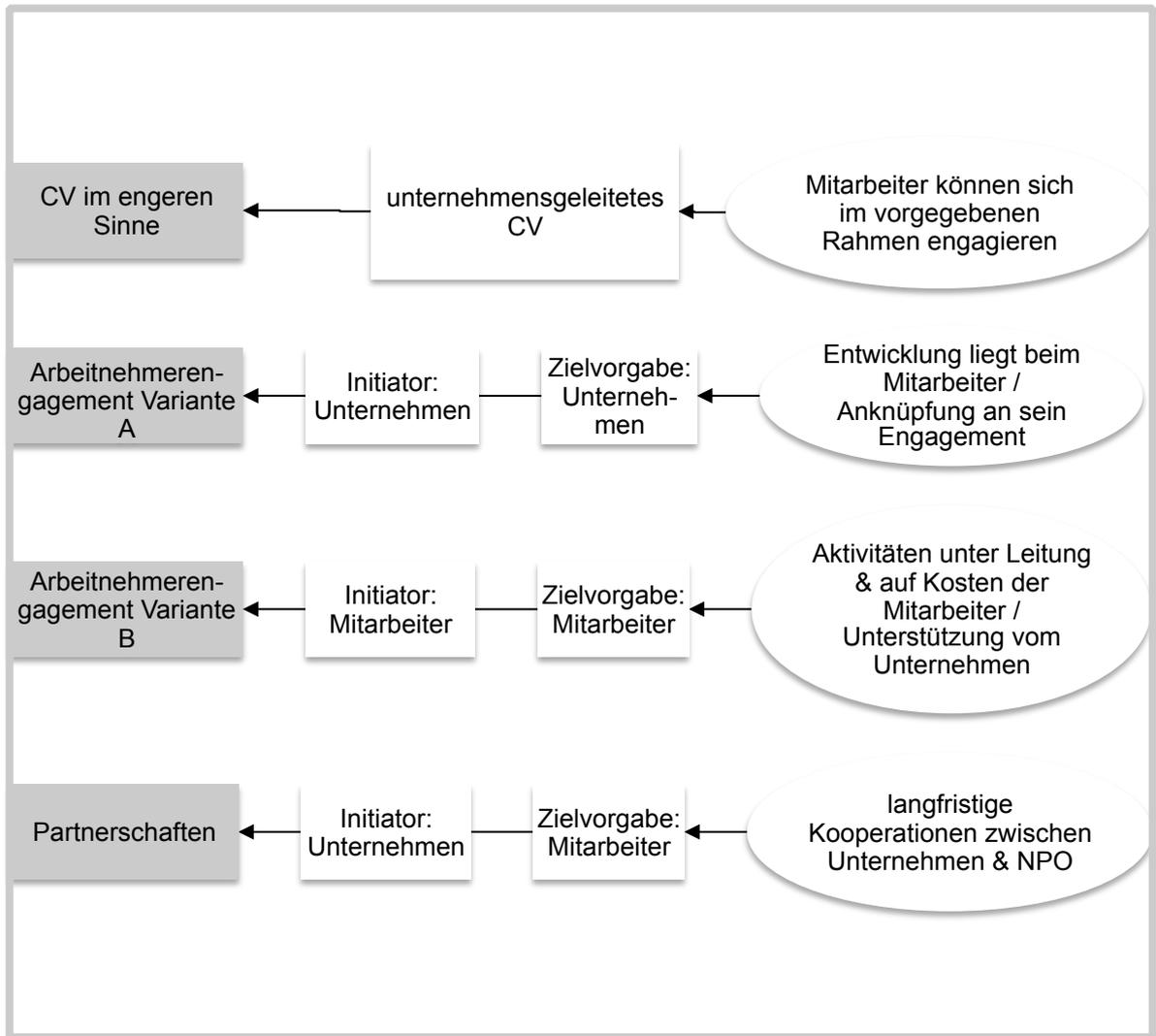
Cui bono est? – Wem nützt es? Mit dieser Frage habe ich meine Arbeit eingeleitet und beende sie nun auch. Denn nach so vielen Seiten über Nutzen, Wirkungen und Win-Win sollte m.E. auch noch einmal darüber reflektiert werden, ob die Frage, wem es nützt, wirklich immer einer klaren Antwort bedarf, selbst in einer Wettbewerbsgesellschaft. Denn meine Arbeit hat auch gezeigt, dass selbst die Frage, ob ein Nutzen für jemanden oder etwas existiert, gar nicht so einfach zu beantworten ist, geschweige denn die Frage, ob ein Nutzen gleichzeitig für zwei Akteure eintritt. Aber vielleicht verhilft ja gerade der unermüdliche Versuch einer Beantwortung der Frage nach dem Nutzen dem betrieblichen Freiwilligenengagement zur Realisierung eines

Win sowohl für das Unternehmen als auch für das Gemeinwohl, denn schließlich ,glauben die Menschen am liebsten an etwas, wenn es ihnen persönlichen Nutzen verspricht<sup>320</sup>.

---

<sup>320</sup> Die Aussage stammt im Original von Wolfgang J. Reus.

**Anhang**



Anhang 1: Varianten des CV nach RICHTER/SCHÖFFMANN (eigene Darstellung)

<b>Unternehmen</b>		
<b>Außenwirkung</b>		
<b>Ansehen in der Gesellschaft &amp; externe Zusammenarbeit</b>	<b>Effekte auf das Geschäft &amp; auf zukünftige Mitarbeiter</b>	<b>Marktwert</b>
<i>positive Auswirkung auf U-image und/oder auf die Reputation</i>	<i>Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber allgemein sowie explizit bezogen auf qualifizierte MA</i>	<b>Beitrag zur Steigerung des Shareholdervalue</b>
<b>positive Auswirkung auf die Standortbeziehungen</b>	<b>Verbesserung der Kundenzufriedenheit &amp; der -beziehungen</b>	x
Steigerung Akzeptanz & Glaubwürdigkeit	<b>Kundenbindung / Kundentreue zur Marke sowie zum U.</b>	x
x	<b>Innovationen / neue Geschäftsfelder / Impulse für das Kerngeschäft</b>	x
x	<b>Verbesserung Produkte &amp; Dienstleistungen</b>	x
x	<b>neue Geschäftsbeziehungen</b>	x

Anhang 2: Antizipierte Nutzen: CV als Gesamtkonstrukt – Unternehmen Außenwirkung (eigene Darstellung)

Unternehmen				
Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter				
Zugehörigkeit	Zusammenarbeit	Kontakte	Persönliche Bereicherung	Übergeordnete Effekte
<i>Steigerung Identifikation mit dem U.</i>	<i>Steigerung Teamgeist / führt zu Teamentwicklung</i>	<i>Türöffner / Erstkontakt mit gemeinnützigem Engagement</i>	<i>Gefühl der Sinngebung bzw. etwas Sinnvolles zu tun</i>	<i>Prägung U-kultur / positive Impulse auf die O-Kultur</i>
<i>MA-Zufriedenheit</i>	<i>Steigerung des Wir-Gefühls</i>	<i>Förderung interner informeller Netzwerke &amp; neuer Kontakte</i>	<i>Steigerung Selbstvertrauen</i>	<i>O-entwicklung</i>
<i>MA-Bindung / Verringerung der Fluktuation</i>	<i>Abbau u-interner Hierarchien, Abbau von Barrieren zwischen Abteilungen &amp; Barrieren bei Fusionen</i>	<i>Brücke zu neuem Beruf oder Übergang in den Ruhestand: Kontakt zum Gemeinwesen aufrechterhalten oder wiedergewinnen für Neuorientierung in individueller Berufs- &amp; Lebensplanung</i>	<i>Steigerung Selbstwertgefühl, u.a. für Personen im Vorruhestand</i>	<i>Verbesserung des Betriebsklimas</i>
<i>Steigerung Motivation beim MA</i>	<i>Anpassung einer uneinheitlichen Unternehmens- &amp; Personalkultur / leichtere Integration neuer MA oder nach Versetzungen</i>	x	<i>Erschließung bürgerschaftlichen Engagements für die Familie durch familienfördernde Aktionen</i>	<i>Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der MA</i>
<i>Steigerung Loyalität zum U.</i>	x	x	<i>Freude am Engagement</i>	x

Anhang 3: Antizipierte Nutzen: CV als Gesamtkonstrukt – Unternehmen Innenwirkung außer Lerneffekte (eigene Darstellung)

<b>Unternehmen</b>	
<b>Innenwirkung = beteiligter U-Mitarbeiter</b>	
<b>Lerneffekte - häufiger erwähnt</b>	<b>Lerneffekte - seltener erwähnt</b>
<b>Erweiterung der Sozialkompetenzen</b>	Erweiterung der Managementfähigkeiten & Führungskompetenz u.a. bei Juniormanagern
<b>Verbesserung der Team- &amp; Kommunikationsfähigkeit</b>	Schulung Einfühlungsvermögen
<b>Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit eines Teams</b>	MA-Sensibilisierung für ethische & kulturelle Vielfalt
<b>Projektmanagementenerfahrung</b>	Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Teams
<b>Erweiterung fachlicher, emotionaler &amp; persönlicher Kompetenzen sowie der Handlungskompetenz</b>	Kennenlernen der Konfliktlösungsmuster anderer (der NPOs)
<b>Verbesserung der Sachkenntnis</b>	menschliche Reife
<b>Horizontenerweiterung durch Kontakt mit fremder Lebenswelt</b>	Juniormanager: Lernprozesse im Beziehungsmanagement
<b>individuelle Weiterentwicklung durch Entdeckung der eigenen Kompetenzen sowie der Erprobung neuer Fähigkeiten</b>	Seniormanager: Auffrischung der eigenen Fähigkeiten
<b>Steigerung der Verantwortungsbereitschaft</b>	x
<b>Verständnis für die NPO statt Vorbehalte / Ermöglichung eines Perspektivenwechsels / Abbau von Berührungängsten zu Organisationen des 3. Sektors</b>	x

Anhang 4: Antizipierte Nutzen: CV als Gesamtkonstrukt – Unternehmen Innenwirkung Lerneffekte (eigene Darstellung)

Gemeinwohl				
Involvierte NPO			Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Kontakte	Leistung	Persönliche Bereicherung NPO-Mitarbeiter		
<i>über das Projekt hinausgehendes Engagement der U-MA / neue Helfer</i>	<b>Arbeitsleistung sowie Kompetenz- &amp; Informationstransfer für/in die NPO</b>	neue Erfahrungen für MA der NGO	<b>vermehrte Betreuungsleistung / bessere Lebensbedingungen</b>	<b>zivilgesellschaftliches Lernen</b>
<b>langfristig wirksame Beziehungen mit der Wirtschaftswelt bzw. bessere Chancen für langfristige Kooperationen</b>	<b>produktive Irritationen durch hinterfragende U-MA</b>	Abbau von Berührungängsten zu Organisationen des 1. Sektors	<b>Abbau von Vorurteilen &amp; Berührungängsten</b>	<b>Aufbau von Sozialkapital</b>
U-MA werden zu Botschaftern für die NPO	<b>Übertragung von Managementwissen, wenn Angebot entsprechender Aufgaben für Führungskräfte</b>	x	neue Eindrücke & Erfahrungen	<b>Zunahme des qualitativen &amp; quantitativen Potenzials zur Lösung gesellschaftlicher Probleme</b>
x	<b>zusätzliche materielle &amp; finanzielle Mittel</b>	x	x	Reintegration der Wirtschaft in die Gesellschaft / soziale Teilhabe
x	Angebot verbesserter, größerer sowie schnellerer Leistungen	x	x	Stärkung der Wettbewerbssituation der jeweiligen Kommune beim Ringen um U-ansiedlungen

Anhang 5: Antizipierte Nutzen: CV als Gesamtkonstrukt – Gemeinwohl (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Aktionstag - ein Unternehmen.	<b>Imageverbesserung</b>	<b>MA-Motivation</b> , u.a. durch Abwechslung in der Arbeitstätigkeit	<b>Erweiterung Team- &amp; Sozialkompetenzen</b>	<b>weiterführender Kontakt zu U-MA</b>	x	x
	Netzwerkbildung / niederschwelliger Zugang zur Welt der NPOs	<b>Verbesserung des Zusammenhalts in Teams / Gruppenerlebnisse</b>	Erweiterung der Fähigkeiten, besonders <b>Gruppenkommunikation &amp; Konfliktlösung</b>	<b>Leistung, die sich die NPO auf dem freien Markt nicht leisten könnte</b>	x	x
	x	<b>interne Vernetzung / neue Netzwerke, auch bei kulturell &amp; sozial unterschiedlichen Abteilungen oder Betriebsstätten</b>	Kennenlernen einer anderen Lebenswelt, dadurch Abbau von Vorurteilen & Aufbau wechselseitigen Verständnisses	x	x	x
	x	<b>Sinnggebung / Spaß bei einer sinnvollen Tätigkeit</b>	Verbesserung des Betriebsklimas	x	x	x
	x	<b>Beim Family Volunteering: gemeinsame Erlebnisse mit der Familie schaffen / der Familie gemeinnütziges Engagement näherbringen</b>	Impulse für die O-entwicklung	x	x	x
	x	x	positiver Einfluss auf U-kultur	x	x	x

Anhang 6: Antizipierte Nutzen – Aktionstag – ein Unternehmen (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Aktionstag - mehrere U.	Imageverbesserung	praktisches Handeln im Team	x	x	x	x
	niederschelliger Zugang zur Welt der NPOs	x	x	x	x	x

Anhang 7: Antizipierte Nutzen – Aktionstag – mehrere Unternehmen (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Mentoring am Berufsbeginn	Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	MA-Motivation	<b>Erweiterung der Sozial- &amp; Kommunikationskompetenz</b>	anhaltender Kontakt mit den U-MA bzw. dauerhaftes Engagement des Mentors	<b>Knowhow-transfer sowie Aufmerksamkeit &amp; Erfahrungen werden unentgeltlich zur Verfügung gestellt</b>	x
	Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber	MA-Zufriedenheit	<b>Entwicklung von Coachingfähigkeiten &amp; zwischenmenschlichen Fähigkeiten</b>	Vernetzung mit der U-welt	positive Effekte durch das Mentoring bei den Mentees	x
	x		Verbesserung Kreativität & Improvisationsgeschicks	<b>praktische Unterstützung / konkrete Problemlösung</b>	x	x
	x	<b>längerfristiges Engagement</b>	Erprobung von Führungsverantwortung	Aufmerksamkeit & Erfahrung werden unentgeltlich zur Verfügung gestellt	x	x
	x	x	Einblick in andere Lebens-, Lern- & Arbeitswirklichkeiten	x	x	x

Anhang 8: Antizipierte Nutzen: Mentoring am Berufsbeginn (eigene Darstellung)

CV-Formen oder -ausprägungen	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Mentoring in der Berufsmittle & Partner im Management	Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	MA-Zufriedenheit	<i>Erweiterung der Sozial- &amp; Kommunikationskompetenz</i>	Vernetzung bzw. Kontakt zur Wirtschafts- & U-welt	Knowhow-transfer sowie Aufmerksamkeit & Erfahrungen werden unentgeltlich zur Verfügung gestellt	x
	Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber	MA-Motivation	Entwicklung von Coachingfähigkeiten & zwischenmenschlichen Fähigkeiten	konkrete Problemlösung	positive Effekte durch das Mentoring bei den Mentees	x
	x		Horizontenerweiterung in Fach- & Führungsfragen	Erweiterung der Fach- & Führungskompetenz	x	x
	x	längerfristiges Engagement	Verbesserung Kreativität & Improvisationsgeschicks	Aufmerksamkeit & Erfahrung werden unentgeltlich zur Verfügung gestellt	x	x
	x	x	Einblick in andere Lebens-, Lern- & Arbeitswirklichkeiten	dauerhaftes Engagement des Mentors	x	x
	x	x	x	Einblicke in die Berufe der Mentoren	x	x

Anhang 9: Antizipierte Nutzen: Mentoring in der Berufsmittle & Partner im Management (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Mentoring am Berufsende	Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	MA-Zufriedenheit	<b>Erweiterung der Sozial- &amp; Kommunikationskompetenz</b>	Kontakte zum U.	Aufmerksamkeit & Erfahrungen werden unentgeltlich zur Verfügung gestellt	x
	MA als guter Botschafter für das U.	MA-Motivation	<b>Entwicklung von Coachingfähigkeiten &amp; zwischenmenschlichen Fähigkeiten</b>	<b>Aufmerksamkeit &amp; Erfahrungen werden unentgeltlich zur Verfügung gestellt / Knowhowtransfer</b>	positive Effekte durch das Mentoring bei den Mentees	x
	Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber		Verbesserung Kreativität & Improvisationsgeschicks	<b>dauerhaftes Engagement des Mentors</b>	x	x
	x	<b>längerfristiges Engagement</b>	Übernahme von Führungsverantwortung	kompetente Begleitung & konkrete Problemlösung	x	x
	x	sinnstiftende Perspektiven für den Ruhestand	x	x	x	x

Anhang 10: Antizipierte Nutzen: Mentoring am Berufsende (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
100-Stunden-Projekt	Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	<b>MA-Motivation</b>	<b>Erweiterung der Fach- &amp; Sozialkompetenz</b> sowie persönlicher Kompetenzen	Aufbau längerfristiger Kontakte zum U. und/oder zu den MA	x	x
	x	x	<b>Erfahrungen im Selbst- &amp; Projektmanagement</b>	Leistung, die sich die NPO auf dem freien Markt nicht leisten könnte	x	x
	x	x	Personalentwicklung	Knowhow-transfer vom U. in die NPO	x	x

Anhang 11: Antizipierte Nutzen: 100-Stunden-Projekt (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Sozialausbildung	x	x	Horizontenerweiterung	Aufbau längerfristiger Beziehungen (institutionell & individuell)	Vermittlung der eigenen Potenziale & Kompetenzen	x
	x	x	<b>Erweiterung der Sozial- &amp; Fachkompetenz</b>	Fähigkeiten & Kenntnisse der U-MA werden eingebracht	x	x
	x	x	Einbringen der eigenen Fähigkeiten & Kenntnisse	Vermittlung der eigenen Potenziale & Kompetenzen	x	x
	x	x	Steigerung des Innovationspotenzials der MA	x	x	x
	x	x	soziale Sensibilisierung	x	x	x

Anhang 12: Antizipierte Nutzen: Sozialausbildung (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Sozialpraktikum	x	Steigerung Identifikation mit U.	<b>Horizontenerweiterung durch intensive Selbsterfahrung</b>	<b>möglicher anhaltender Kontakt mit MA &amp; U.</b>	x	Förderung der Auseinandersetzung mit sozialen & gesellschaftlichen Fragen
	x	MA-Motivation	<b>Verbesserung der Fähigkeit, mit konfliktbeladenen zwischenmenschlichen Situationen umzugehen</b>	<b>Knowhowtransfer in die NPO / Fähigkeiten &amp; Kenntnisse der U-MA werden eingebracht</b>	x	x
	x	x	<b>Erweiterung der Sozial- &amp; Kommunikationskompetenz</b>	Impulse aus der U-welt	x	x
	x	x	<b>Gewinn an Offenheit &amp; persönlicher Stärke</b>	teilweise Entgelt für die Leistung	x	x
	x	x	<b>individuelles &amp; emotionales Lernen</b>	Abbau von Vorurteilen / Aufbau gegenseitigen Verständnisses	x	x
	x	x	Verbesserung Teamfähigkeit	x	x	x
	x	x	Förderung emotionaler Intelligenz	x	x	x
	x	x	Steigerung Flexibilität & Improvisationsgeschick	x	x	x
	x	x	Einblick in andere Förderkonzepte & Arbeitsabläufe	x	x	x
	x	x	Kennenlernen eigener Grenzen & Schwächen	x	x	x

	x	x	Einbringen der eigenen Fähigkeiten & Kenntnisse	x	x	x
	x	x	Abbau von Vorurteilen	x	x	x
	x	x	<b>Personalentwicklung</b>	x	x	x
	x	x	Verbesserung des Betriebsklimas	x	x	x

Anhang 13: Antizipierte Nutzen: Sozialpraktikum (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Personalaustausch	längerfristige Kontakte zur NPO	x	Erweiterung der Fach- & Führungskompetenz	längerfristiger Kontakt mit dem U. & den U-MA	x	x
	x	x	Horizontenerweiterung	Impulse für die eigene Fach- & Führungsqualifikation	x	x
	x	x	Impulse für die Personalentwicklung durch andere Form der Job Rotation	x	x	x

Anhang 14: Antizipierte Nutzen: Personalaustausch (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Teamentwicklungsprojekt	Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	<b>MA-Motivation</b>	Erweiterung Team- & Sozialkompetenzen sowie der Kompetenzen in der Projektplanung & im Projektmanagement	weiterführender Kontakt zu U-MA und/ oder zum U.	x	x
	x	<b>Verbesserung des Zusammenhalts in Teams / Gruppenbildungsprozesse</b>	Erweiterung der Fähigkeiten, besonders <b>Gruppenkommunikation &amp; Konfliktlösung</b>	<b>Leistung, die sich die NPO auf dem freien Markt nicht leisten könnte</b>	x	x
	x	Neue Kontakte im U. (sofern neu zusammensetzendes Team)	Einbringen der eigenen Fähigkeiten & Kenntnisse	<b>strategischer Input</b>	x	x
	x	<b>Spaß bei einer sinnvollen Tätigkeit / Sinngebung durch Leistung eines praktischen Beitrags</b>	Persönlichkeitsbildung	Knowhow-transfer vom U. in die NPO / Fähigkeiten & Kenntnisse der U-MA kommen zum Tragen	x	x

Anhang 15: Antizipierte Nutzen: Teamentwicklungsprojekt (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Secondment in der Karrieremitte	Imageverbesserung / Reputationssteigerung	MA-Motivation	Kompetenzerweiterung durch Bewältigung verschiedenster komplexer Aufgaben / Erweiterung des Erfahrungsspektrums	Türöffner zur Durchführung gemeinsamer CC-Projekte	x	x
	Türöffner zur Durchführung gemeinsamer CC-Projekte	x	Umgang mit anderen Lebenswelten & Herausforderungen; Kennenlernen anderer Denk- & Wertewelten	personelle & fachliche Unterstützung für einen langen Zeitraum	x	x
	intensiver Beziehungsaufbau; Ziel: Aufbau von Vertrauensbeziehungen zum lokalen Umfeld	x	Erweiterung der Sozialkompetenzen	betriebswirtschaftliches Knowhow, Management- & Marketingkenntnisse für die NPO	x	x
	x	x	Schulung der Empathiefähigkeit	x	x	x
	x	x	Anregungen für die eigene berufliche Entwicklung	x	x	x
	x	x	Persönlichkeitsbildung	x	x	x
	x	x	Werteentwicklung	x	x	x
	x	x	positiver Einfluss auf die U-kultur	x	x	x

Anhang 16: Antizipierte Nutzen: Secondment in der Karrieremitte (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Secondment für den Übergang	Reputationspflege	MA-Zufriedenheit	Kompetenzweiterung & speziell Sozialkompetenzförderung	<b>längerfristiger Kontakt zu den U-MA</b>	x	x
	Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	<b>Eröffnung neuer beruflicher oder nachberuflicher Perspektiven / Neuorientierung</b>	Erweiterung des Erfahrung- sowie Tätigkeitspektrums	Türöffner zur Durchführung gemeinsamer CC-Projekte	x	x
	MA als guter Botschafter für das U.	<b>Überwindung einer häufig belastenden Phase</b>	Schulung der Empathiefähigkeit	<b>betriebswirtschaftliches Knowhow, Management- &amp; Marketingkenntnisse für die NPO</b>	x	x
	Türöffner zur Durchführung gemeinsamer CC-Projekte	<b>Vermeidung von Verärgerung des ausscheidenden Mitarbeiters</b>	<b>Kennenlernen andere Denk- &amp; Wertewelten</b>	<b>personelle &amp; fachliche Unterstützung für langen Zeitraum</b>	x	x
	Aufbau von Vertrauensbeziehungen zum lokalen Umfeld durch intensiven Beziehungsaufbau	x	Kennenlernen der Arbeit unter ‚low-cost-Bedingungen‘	neue Anregungen	x	x
	x	x	Persönlichkeitsbildung	x	x	x
	x	x	positiver Einfluss auf die U-kultur	x	x	x

Anhang 17: Antizipierte Nutzen: Secondment für den Übergang (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Pro-bono-Dienstleistung	Imageverbesserung	Steigerung Identifikation mit U.	x	fachlich kompetente Leistung, die sich die NPO sonst nicht leisten könnte	x	x
	Steigerung Attraktivität als Arbeitgeber	MA-Zufriedenheit	x	x	x	x
	x	sinnvolle Aufgabe als Ausgleich zu kommerziell wichtigen Aufgaben	x	x	x	x

Anhang 18: Antizipierte Nutzen: Pro-bono-Dienstleistung (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Wirtschaft im Vorstand	direkte & indirekte Kontakte in das Gemeinwesen mit positiven Imagefolgen	Kontakte für eigene Karriereentwicklung / Netzwerkbildung	Horizontenerweiterung	Kontakte in die U-welt	x	x
	x	x	Erfahrungen in Strategie- & Politikentwicklung sowie in der Führung einer Gesamtorganisation	Kompetenzen aus der U-welt	x	x
	x	x	Kompetenzerweiterung	x	x	x

Anhang 19: Antizipierte Nutzen: Wirtschaft im Vorstand (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Freistellung	gute Möglichkeit, das zeitliche Engagement des MA festzulegen	Zeit für Engagement	Entscheidungserleichterung zum Engagement	x	x	x

Anhang 20: Antizipierte Nutzen: Freistellung (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Engagementdatenbank	Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	<b>Eröffnung Engagementmöglichkeiten</b>	Anregung zum Engagement	<b>Zugang zu potenziellen Freiwilligen</b>	x	x
	Botschafter für das U.	Unterstützung & Förderung des eigenen Engagements	Bereitschaft das Intranet zu nutzen	x	x	x

Anhang 21: Antizipierte Nutzen: Engagementdatenbank (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Komplementärspende	Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	Loyalität zum Arbeitgeber	x	Kontakte in die U-welt	x	x
	Botschafter für das U.	Stärkung der eigenen Position in der NPO	x	<b>zügige finanzielle Unterstützung</b>	x	x
	strategische Ausrichtung & Profilierung des Spendenwesens	Unterstützung & Anerkennung des eigenen Engagements	x	x	x	x

Anhang 22: Antizipierte Nutzen: Komplementärspende (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Prämierungen	<b>Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung</b>	Loyalität zum Arbeitgeber	x	verbesserter U-kontakt	x	x
	Botschafter für das U.	MA-Motivation	x	finanzielle Unterstützung	x	x
	leichterer Aufbau längerfristiger Programme	öffentliche Anerkennung des eigenen Engagements & der NPO	x	öffentliche Anerkennung & Aufmerksamkeit	x	x
	x	x	x	gesteigerte Attraktivität für potenzielle ehrenamtliche Mitwirkende	x	x

Anhang 23: Antizipierte Nutzen: Prämierungen (eigene Darstellung)

CV-Form oder -ausprägung	Unternehmen			Gemeinwohl		
	Außenwirkung	Innenwirkung = beteiligte U-Mitarbeiter		Involvierte NPO	Adressaten des Engagements = Bedürftige	Gesellschaft
Unterstützung & Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der MA	Reputation	Stolz	Erweiterung der Sozialkompetenzen	finanzielle Mittel	x	x
	Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber	nur bei Unterstützung: MA-Motivation	Verbesserung der Kreativität	x	x	x
	x	Gemeinschaftsgefühl & Vertrauen	x	x	x	x
	x		x	x	x	x
	x	Freistellung & Verständnis für das eigene Engagement	x	x	x	x
	x	Steigerung Selbstvertrauen	x	x	x	x
	x	nur bei Unterstützung: optimale Abstimmung des Einsatzes auf die eigenen Interessen & zeitlichen Möglichkeiten	x	x	x	x

Anhang 24: Antizipierter Nutzen: Unterstützung und Anerkennung des gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter (eigene Darstellung)

## Literaturverzeichnis

- ACKERMANN, G. / NADAI, E. (2002): Evaluation des Pilotprojektes: Corporate Volunteering. Vermittlung von gemeinnützigen Einsätzen für Unternehmen. Schlussbericht. Ein Projekt im Auftrag der Caritas Schweiz. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. Olten 2002.
- ACKERMANN, G. / FRITZE, A. / NADAI, E. (2002): Evaluation von Projekten zur Förderung der Freiwilligenarbeit. In: FACHHOCHSCHULE SOLOTHURN NORDWESTSCHWEIZ (Hrsg.): Forschungsbericht 2002. Olten 2002, S. 61.
- ALUCHNA, M. (2015): Employee Volunteering as an Element of Corporate Social Responsibility: The Evidence from Polish Listed Companies. In: IDOWU, S. O. / FREDERIKSEN, C. S. / MERMOD, A. Y. / NIELSEN, M. E. J. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility and Governance. Theory and Practice. Heidelberg/New York/Dordrecht/London 2015, S. 117-141.
- AMCHAM GERMANY / F.A.Z.-INSTITUT FÜR MANAGEMENT-, MARKT- UND MEDIENINFORMATION GMBH (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011.
- ARBEITSGEMEINSCHAFT BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSFORSCHUNG E.V. (Hrsg.) (2005): Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Münster/New York 2005.
- ARNOLD, R. / SCHÜSSLER, I. (2001): Entwicklung des Kompetenzbegriffs und seine Bedeutung für die Berufsbildung und für die Berufsbildungsforschung. In: FRANKKE, G. (Hrsg.): Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bonn 2001, S. 52-74.
- BACKHAUS, K. B. / STONE, B. A. / HEINER, K. (2002): Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. In: Business & Society, Vol. 41, No. 3, pp. 292-318.

- BACKHAUS-MAUL, H. (2009): Zum Stand der sozialwissenschaftlichen Diskussion über ‚Corporate Social Responsibility‘ in Deutschland. Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Halle, [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/CSR in Deutschland/CSR Forum/AG 3 Expertise vom Ausgangspunkt Sozialwissenschaften.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/CSR_in_Deutschland/CSR_Forum/AG_3_Expertise_vom_Ausgangspunkt_Sozialwissenschaften.pdf), download am 25.01.2013.
- BACKHAUS-MAUL, H. (2008): USA. In: HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg 2008, S. 485-492.
- BACKHAUS-MAUL, H. (2003): Engagementförderung durch Unternehmen. Amerikanisch-deutsche Perspektiven. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BRÜHL, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin 2003, S. 63-69.
- BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (2010): Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 15-49.
- BACKHAUS-MAUL, H. / BRAUN, S. (2010): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Theoretische Überlegungen, empirische Befunde und engagementpolitische Perspektiven. In: OLK, T. / KLEIN, A. / HARTNUß, B. (Hrsg.): Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. 1. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 303-326.
- BANERJEE, S. B. (2007): Corporate Social Responsibility – The Good, the Bad and the Ugly. Cheltenham/Northampton 2007.
- BARTEL, C. A. / SAAVEDRA, R. / VAN DYNE, L. (2001): Design conditions for learning in community service contexts. In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, Issue 4, pp. 367-385.
- BARTSCH, G. (2012): Emotional learning: managerial development by corporate volunteering. In: Journal of Management Development, Vol. 31, Issue 3, pp. 253-262.

- BARTSCH, G. (2010): Corporate Volunteering – ein Blickwechsel mit Folgen. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRlich, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 388-400.
- BARTSCH, G. (2003): Lernen in fremden Lebenswelten. Personalentwicklung als Einstieg in das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BRÜHL, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin 2003, S. 169-178.
- BASIL, D. / RUNTE, M. / BASIL, M. / USHER, J. (2011): Company support for employee volunteerism: Does size matter? In: Journal of Business Research, Vol. 64, Issue 1, pp. 61-66.
- BASIL, D. Z. / RUNTE, M. S. / EASWARAMOORTHY, M. / BARR, C. (2009): Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. In: Journal of Business Ethics, Vol. 85, Issue 2 Supplement, pp. 387-398.
- BASIL, D. Z. / RUNTE, M. M. (2008): How Individuals Mentally Account for Work-Time Volunteerism: Putting the Work into Volunteer Work. In: European Advances in Consumer Research, Vol. 8, pp. 314-315.
- BASSEN, A. / JASTRAM, S. / MEYER, K. (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, Heft 2, S. 231-236.
- BATTISTI, M. (2008): Corporate Citizenship - Perspektiven, Dynamiken, Herausforderungen. 1. Aufl., Innsbruck 2008.
- BATTISTI, M. (2005): Corporate Citizenship as Social Capital. <http://128.118.178.162/eps/dev/papers/0512/0512017.pdf>, download am 29.09.2014.
- BAURMANN, M. (2008): Lokale und globale Verantwortung von Unternehmen: Drei Thesen zum Verhältnis von Markt und Moral. In: HEIDBRINK, L. / HIRSCH, A. (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt/Main 2008, S. 117-143.
- BECKMANN, M. (2011): CSR und gesellschaftliche Wertschöpfung. In: ROMAN HERZOG INSTITUT E.V. (Hrsg.): Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? Nr. 17, München/Köln/Berlin 2011, S. 16-20.

- BECKMANN, M. (2007): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2007-1, Halle 2007.
- BELL, C. (2007): Using employee volunteering programs to develop leadership skills. In: Development and Learning in Organizations, Vol. 21, Issue 1, pp. 6-8.
- BERTELSMANN AG (Hrsg.) (2011): Corporate Responsibility Bericht 2010/2011. Gütersloh, [http://www.bertelsmann.de/bertelsmann\\_corp/wms41/customers/bmcr/pdf/CR\\_ReportBertelsmann\\_de.pdf](http://www.bertelsmann.de/bertelsmann_corp/wms41/customers/bmcr/pdf/CR_ReportBertelsmann_de.pdf), download am 17.01.2013.
- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.) (2006): Partner Staat? CSR-Politik in Europa. Gütersloh, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-C08BA5E7-0113B412/bst/Partner\\_Staat\\_Zusammenfassung\\_mit\\_Bild.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-C08BA5E7-0113B412/bst/Partner_Staat_Zusammenfassung_mit_Bild.pdf), download am 21.12.2013.
- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.) (2006a): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Detailauswertung. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2006.
- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.) (o.J.): Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Gütersloh.
- BESCHORNER, T. (2010): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 111-130.
- BESCHORNER, T. / SCHANK, C. (2012): CSR - zur Bürgerrolle und Verantwortung von Unternehmen. In: SCHNEIDER, A. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg 2012, S. 155-164.
- BESCHORNER, T. / SCHMIDT, M. (2008): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – zur Einführung. In: SCHMIDT, M. / BESCHORNER, T. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. 2. Aufl., München/Mering 2008, S. 9-15.

- BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH (Hrsg.) 2014: Duden, Stichwort: Plausibilitätsprüfung. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Plausibilitaetspruefung>, Zugriff am 09.12.2014.
- BLOHM, G. / FREY, D. / TRAUT-MATTAUSCH, E. (2012): Ein psychologisches Rahmenmodell zur Beschreibung von Wirkprozessen der organisierten Freiwilligentätigkeit in Betrieben (Corporate Volunteering). In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 14, Heft 1, S. 60-69.
- BLOHM, G. (2010): Psychological Aspects of Corporate Volunteering / Psychologische Wirkfaktoren von Corporate Volunteering. München 2010.
- BMAS – BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (Hrsg.) (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung. Bonn, [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a398-csr-aktionsplan.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a398-csr-aktionsplan.pdf?__blob=publicationFile), download am 25.01.2013.
- BOCCALANDRO, B. (2011): Maximizing Impact: Three Signs of Underperforming Employee Community Engagement. In: AMCHAM GERMANY / F.A.Z.-INSTITUT FÜR MANAGEMENT-, MARKT-, UND MEDIENINFORMATION GMBH (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 39-44.
- BOCCALANDRO, B. (2010): The End of Employee Volunteering: A Necessary Step to Substantive Employee Engagement in the Community. In: CENTRUM FÜR CORPORATE CITIZENSHIP DEUTSCHLAND (Hrsg.): CCCDebatte 07. Berlin, <http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/CCCDebatte%2007%20engl%20final2.pdf>, download am 21.06.2013.
- BOOTH, J. E. / PARK, K. W. / GLOMB, T. M. (2009): Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift exchange among employers, employees and volunteer organizations. In: Human Resource Management, Vol. 48, No. 2, pp. 227-249.
- BÖHM, W. (2000): Wörterbuch der Pädagogik. 15. Aufl., Stuttgart 2000.
- BRANDS&VALUES GMBH (Hrsg.) (2007): Hand in Hand. ‚Corporate Volunteering‘ als Instrument der Organisationsentwicklung in Deutschland. Bremen 2007.

- BRAUN, S. (2010): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Zwischen Tradition und Innovation. In: BMFSFJ - BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (Hrsg.): Monitor Engagement. Ausgabe Nr. 3. 1. Aufl., Berlin 2010, <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Monitor-Engagement-Nr.3.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, download am 11.04.2013.
- BRAUN, S. (2010a): Zwischen nationalen Traditionen und globalen Herausforderungen: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. In: BRAUN, S. (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext. 1. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 85-105.
- BRAUN, S. (2009): Freiwilliges gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Arbeitspapier des Forschungszentrums für Bürgerschaftliches Engagement, Humboldt-Universität zu Berlin, [http://www.for-be.de/download/working\\_paper/Engagement%20von%20Unternehmen1.pdf](http://www.for-be.de/download/working_paper/Engagement%20von%20Unternehmen1.pdf), download am 17.01.2013.
- BRAUN, S. (2007): Corporate Citizenship und Dritter Sektor. Anmerkungen zur Vorstellung: ‚Alle werden gewinnen...‘. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Heft 2, S. 186-190.
- BRAUN 2006: Gastbeitrag: Bürgerschaftliches Engagement. In: E.ON WESTFALEN WESER AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 2005. Engagiert aus Überzeugung für unsere Region. Paderborn 2005, S. 10-13.
- BRAUN, S. (2001): Putnam und Bourdieu und das soziale Kapital in Deutschland. Der rhetorische Kurswert einer sozialwissenschaftlichen Kategorie. In: Leviathan – Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Vol. 29, Issue 3, pp. 337-354.
- BRAUN, S. / BACKHAUS-MAUL, H. (2010): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse. 1. Aufl., Wiesbaden 2010.
- BRAUN, S. / KUKUK, M. (2007): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland. Kommentierter Datenbericht zum Forschungsprojekt. In: FORSCHUNGSZENTRUM FÜR BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UNIVERSITÄT PADERBORN (Hrsg.): Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement Nr. 01/2007, Paderborn 2007.

- BREWIS, G. (2004): Beyond banking: Lessons from an impact evaluation of employee volunteering at Barclays Bank. Institute for Volunteering Research, VAJ 2004, Vol. 6, No. 3, London [http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/VA-Documents/VA6\\_3/article1\\_brewis.pdf](http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/VA-Documents/VA6_3/article1_brewis.pdf), download am 26.09.2014.
- BRUDNEY, J. L. / GAZLEY, B. (2006): Moving Ahead or Falling Behind? Volunteer Promotion and Data Collection. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 16, No. 3, pp. 259-276.
- BRUDNEY, J. L. / GAZLEY, B. (2002): Testing the Conventional Wisdom Regarding Volunteer Programs: A Longitudinal Analysis of the Service Corps of Retired Executives and the U.S.Small Administration. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 31, No. 4, pp. 525-548.
- BUSSELL, H. / FORBES, D. (2008): How UK universities engage with their local communities: a study of employer supported volunteering. In: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 13, Issue 4, pp. 363-378.
- CALIGIURI, P. / MENCIN, A. / JIANG, K. (2013): Win-Win-Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units. In: *Personnel Psychology*, Vol. 66, Issues 4, pp. 825-860.
- CARROLL, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. In: *Business & Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 268-295.
- CARROLL, A. B. (1998): The Four Faces of Corporate Citizenship. In: *Business and Society Review*, Vol. 100, No. 1, pp. 1-7.
- CARROLL, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp. 39-48.
- CARROLL, A. B. / SHABANA, K. M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. In: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Issue 1, pp. 85-105.
- CHAN, W. M. (2010): Motivation in corporate volunteering and factors affecting its sustainability. University of Hong Kong 2010, <http://hub.hku.hk/bitstream/10722/133171/3/FullText.pdf?accept=1>, download am 26.09.2014.
- CHRISTENSEN, R. K. / PERRY, J. L. (2008): Fraternal Involvement in Volunteering: The Membership Impact of Join Hands Day. In: LIAO-TROTH, M. (Hrsg.): *Challenges in Volunteer Management*. USA 2008, S. 227-238.

- CITY OF LONDON CORPORATION (Hrsg.) (2010): Volunteering – The Business Case. The benefits of corporate volunteering programmes in education. London 2010, [http://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Volunteering\\_The\\_business\\_case.pdf](http://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Volunteering_The_business_case.pdf), download am 26.09.2014.
- CORSTEN, H. (2000): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl., München 2000.
- CRANE, A. / MATTEN, D. (2010): business ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 3. Aufl., New York 2010.
- CRANE, A. / MATTEN, D. / MOON, J. (2010a): Der Aufstieg von Corporate Citizenship: Historische Entwicklungen und neue Perspektiven. In: CENTRUM FÜR CORPORATE CITIZENSHIP DEUTSCHLAND (Hrsg.): CCCDebatte 06. Berlin, [http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/CCCDebatte06\\_Der%20Aufstieg%20von%20Corporate%20Citizenship\\_2010.pdf](http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/CCCDebatte06_Der%20Aufstieg%20von%20Corporate%20Citizenship_2010.pdf), download am 15.04.2013.
- CRANE, A. / MATTEN, D. / MOON, J. (2010b): The emergence of corporate citizenship: historical development and alternative perspectives. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRlich, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 64-91.
- CURBACH, J. (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. 1. Aufl., Wiesbaden 2009.
- DAIMLER AG (Hrsg.) (2013): Nachhaltigkeitsbericht 2012. Stuttgart, [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2144729\\_Daimler\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2012.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/2144729_Daimler_Nachhaltigkeitsbericht_2012.pdf), download 10.04.2013.
- DE COLLE, S. (2004): Die Systematik des Stakeholder-Managements. In: WIELAND, J. (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance. 1. Aufl., Hamburg 2004, S. 526-550.
- DE GILDER, D. / SCHUYT, T. N. M. / BREEDIJK, M. (2005): Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. In: Journal of Business Ethics, Vol. 61, Issue 2, pp. 143-152.
- DEHNBOSTEL, P. (2002): Modelle arbeitsbezogenen Lernens und Ansätze zur Integration formellen und informellen Lernens. In: ROHS, M. (Hrsg.): Arbeitsprozess-integriertes Lernen. Neue Ansätze für die berufliche Bildung. Münster/New York/München/Berlin 2002, S. 37-57.

- DEHNBOSTEL, P. (2002a): Informelles Lernen – Aktualität und begrifflich-inhaltliche Einordnungen. In: DEHNBOSTEL, P. / GONON, P. (Hrsg.): Informelles Lernen – eine Herausforderung für die berufliche Aus- und Weiterbildung. 12. Hochschultage Berufliche Bildung 2002. Bielefeld 2002, S. 3-12.
- DE OLIVEIRA, L. M. B. / MADRUGA, E. L. P. / SÁ, M. A. D. / REGIS, H. P. (2013): Motivation of Banco do Brasil Employees to Participate in Programs of Corporate Volunteering: A Review Based on the Theory of Expectancy. In: International Management Review, Vol. 9, No. 2, pp. 45-49.
- DELOITTE DEVELOPMENT LLC. (Hrsg.) (2006/2007/2008/2010/2011): Deloitte Volunteer IMPACT Research. [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/About/Community-Involvement/f0d3264f0b0fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/f0d3264f0b0fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm), Zugriff am 26.09.2014.
- DEN HOND, F. / DE BAKKER, F. G. A. / NEERGAARD, P. / GOND, J.-P. (2007): Managing Corporate Social Responsibility in Action: Reconciling Rhetorical Harmony and Practical Dissonance. In: DEN HOND, F. / DE BAKKER, F. G. A. / NEERGAARD, P. (Hrsg.): Managing Corporate Social Responsibility in Action. Talking, Doing and Measuring. Hampshire/Burlington 2007, S. 205-225.
- DENTCHEV, N. A. (2009): To What Extent Is Business and Society Literature Idealistic? In: Business & Society, Vol. 48, No. 1, pp. 10-38.
- DEUTSCHER BILDUNGSRAT (1974): Empfehlungen der Bildungskommission. Zur Neuordnung der Sekundarstufe II. Konzept für eine Verbindung von allgemeinem und beruflichem Lernen. Bonn 1974.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (Hrsg.) (2012): Erster Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung. Bericht der Sachverständigenkommission und Stellungnahme der Bundesregierung. 17. Wahlperiode, Drucksache 17/10580, Berlin, <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Engagement/Pdf-Anlagen/engagementbericht-langfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, download am 09.11.2012.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (Hrsg.) (2002): Bericht der Enquete-Kommission ‚Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements‘. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. 14. Wahlperiode, Drucksache 14/8900, Berlin, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf>, download am 11.04.2013.

- DEUTSCHER BUNDESTAG (Hrsg.) (1998): Abschlussbericht der Enquete-Kommission ‚Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltigen zukunftsverträglichen Entwicklung‘. Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung. 13. Wahlperiode, Drucksache 13/11200, Berlin, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf>, download am 08.03.2013.
- DEUTSCHE TELEKOM AG (Hrsg.) (2012): Corporate Responsibility Bericht 2011. Bonn, [http://www.cr-bericht.telekom.com/site12/sites/default/files/pdf/corporate\\_responsibility\\_bericht\\_2011-individuell.pdf](http://www.cr-bericht.telekom.com/site12/sites/default/files/pdf/corporate_responsibility_bericht_2011-individuell.pdf), download am 17.01.2013.
- DIE BUNDESREGIERUNG (Hrsg.) (2010): Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung. Berlin, <http://www.cccdeutschland.org/de/content/die-nationale-engagementstrategie-der-bundesregierung>, download am 18.03.2015.
- DIE BUNDESREGIERUNG (Hrsg.) (2005): Wegweiser Nachhaltigkeit 2005. Bilanz und Perspektiven. Berlin, [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/wegweiser\\_nachhaltigkeit/Wegweiser\\_Nachhaltigkeit\\_2005.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/wegweiser_nachhaltigkeit/Wegweiser_Nachhaltigkeit_2005.pdf), download am 11.04.2013.
- DOHMEN, G. (1996): Das lebenslange Lernen. Leitlinien einer modernen Bildungspolitik. Bonn 1996.
- DRESEWSKI, F. (2007): Verantwortliche Unternehmensführung. Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand. Berlin 2007.
- DRESEWSKI, F. (2004): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Berlin 2004.
- DRESEWSKI, F. / KROMMINGA, P. / VON MUTIUS, B. (2004): Corporate Citizenship oder: Mit sozialer Verantwortung gewinnen. Ein Leitfaden für die praktische Arbeit. In: WIELAND, J. (Hrsg.): Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance. 1. Aufl., Hamburg 2004, S. 489-525.
- DREXLER, B. / ENDRES, E. (2007): ‚Learning on the job – of another‘ – Wissenskooperationen zwischen sozialen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 9, Heft 1, S. 23-30.
- DUDENREDAKTION (Hrsg.) (2003): Duden – Deutsches Universalwörterbuch. 5. Aufl., Mannheim 2003.
- DUDENREDAKTION (Hrsg.) (2000): Duden – Das Fremdwörterbuch. 7. Aufl., Berchtesgaden 2001.
- EDELMANN, W. (2000): Lernpsychologie. 6. Aufl., Weinheim 2000.

- EISENFÜHR, F. (2000): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl., Stuttgart 2000.
- ENDERLE, G. (2006): Corporate Responsibility in the CSR Debate. In: WALLACHER, J. / REDER, M. / KARCHER, T. (Hrsg.): Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen. Stuttgart 2006, S. 108-124.
- ENSTE, D. H. (2011): CSR und die aktuelle politische Debatte. In: ROMAN HERZOG INSTITUT E.V. (Hrsg.): Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? Nr. 17, München/Köln/Berlin 2011, S. 4-6.
- ERPENBECK, J. / VON ROSENSTIEL, L. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Kempten 2003.
- ERPENBECK, J. / HEYSE, V. (1999): Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster/New York 1999.
- ETTLIN, T. (2012): 16 Jahre Seitenwechsel: Blick zurück nach vorne! In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012, S. 219-229.
- ETTLIN, T. (2009): Seitenwechsel – ein Beitrag zur CSR. In: JAKOB, M. C. / VON PASSAVANT, C. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen. Zürich 2009, S. 299-306.
- ETTLIN, T. (2008): Secondment. In: HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg 2008, S. 269-275.
- EULER, D. / HAHN, A. (2004): Wirtschaftsdidaktik. Bern 2004.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (Hrsg.) (2011): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Brüssel, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF>, download am 29.01.2013.
- EUROPÄISCHER RAT (Hrsg.) (2000): Schlussfolgerungen des Vorsitzes. Europäischer Rat (Lissabon) 23. und 24. März 2000. Lissabon, [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/foko6\\_neues-aus-euopa\\_05\\_anl5.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/foko6_neues-aus-euopa_05_anl5.pdf), download am 15.03.2015.

- EUROPÄISCHER WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS (Hrsg.) (2012): Mitteilung zu EU-Politik und Freiwilligentätigkeit: Anerkennung und Förderung grenzüberschreitender Freiwilligenaktivitäten in der EU. COM(2011) 568 final (2012/C 181/26). Brüssel, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:181:0150:0153:DE:PDF>, download am 06.02.2013.
- FIFKA, M. S. (2011): Corporate Citizenship in Deutschland und den USA. Gemeinsamkeiten und Unterschiede im gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und das Potential eines transatlantischen Transfers. 1. Aufl., Wiesbaden 2011.
- FLICK, U. (2012): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: FLICK, U. / VON KARDORFF, E. / STEINKE, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Aufl., Hamburg 2012, S. 309-318.
- FORSA – GESELLSCHAFT FÜR SOZIALFORSCHUNG UND STATISTISCHE ANALYSEN MBH (Hrsg.) (2005): ‚Corporate Social Responsibility‘ in Deutschland. Berlin 2005, [http://www.sr.din.de/sixcms\\_upload/media/2090/Umfrageergebnisse\\_CSR.pdf](http://www.sr.din.de/sixcms_upload/media/2090/Umfrageergebnisse_CSR.pdf), download am 12.04.2013.
- FREEMANN, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston/London/Melbourne/Toronto 1984.
- FRIEDMAN, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: The New York Times Magazine, 13.09.1970, <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>, download am 08.03.2013.
- GABLER VERLAG (Hrsg.) (1988): Gabler Wirtschafts-Lexikon. Bd. 1, 12. Aufl., Wiesbaden 1988.
- GABLER VERLAG (Hrsg.) (1988a): Gabler Wirtschafts-Lexikon. Bd. 2, 12. Aufl., Wiesbaden 1988.
- GAZDAR, K. / KIRCHHOFF, K. R. (2004): Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust? Von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring. München/Unterschleißheim 2004.
- GENTILE, G.-C. (2012): Corporate Volunteering und seine Facetten. In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012, S. 55-64.

- GENTILE, G.-C. / LORENZ, C. (2012): Schweizer Unternehmen als gute Bürger – Eine Tradition im Wandel der Zeit. In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012, S. 79-89.
- GENTILE, G.-C. / WEHNER, T. (2012): Das Unternehmen im Spannungsfeld von Profit und Ethik. In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012, S. 33-44.
- GENTILE, G.-C. / WEHNER, T. (2012a): Das Unternehmen im Stakeholder-Dialog. In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012, S. 45-54.
- GENTILE, G.-C. / LORENZ, C. / WEHNER, T. (2012): Citizenship als organisationale Gestaltungsverantwortung. In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012, S. 155-170.
- GENTILE, G.-C. / LORENZ, C. / WEHNER, T. (2011): Introduction: A humanistic stance towards CV – taking a critical perspective on the role of business in society. In: International Journal of Business Environment, Vol. 4, No. 2, pp. 107-120.
- GENTILE, G.-C. (2009): Corporate Volunteering als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen. Eine explorative Untersuchung zur Ausgestaltung von Corporate Volunteering aus organisationspsychologischer/-soziologischer Perspektive. Zürich 2009.
- GENTILE, G.-C. / LORENZ, C. / WEHNER, T. (2009): Unternehmen in der Schweiz übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. In: Schweizer Arbeitgeber 15, 13. August 2009, S. 10-13.
- GENTILE, G.-C. / WEHNER, T. (2007): Editorial: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 9, Heft 1, S. 3-5.
- GENTILE, G.-C. / BÖHM, R. / HOFFMANN, C. (2007): Auf dem Weg zum Corporate Citizen – eine Bestandsaufnahme anleitender Texte. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 9, Heft 1, S. 58-64.
- GENTILE, G.-C. / ENDRES, E. / WEHNER, T. (2007a): Die Koordination von Freiwilligen – Beziehungen und die organisationale Einbettung: Das Beispiel ‚f-net‘. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 9, Heft 1, S. 65-75.

- GEROY, G. D. / WRIGHT, P. C. / JACOBY, L. (2000): Toward a conceptual framework of employee volunteerism: an aid for the human resource manager. In: Management Decision, Vol. 38, Issue 4, pp. 280-287.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2013): Sustainability Reporting. <http://www.globalreporting.org>, Zugriff am 01.02.2013.
- GÖBEL, E. (2006): Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. Stuttgart 2006.
- GOOGINS, B. (2002): The Journey towards Corporate Citizenship in the United States. Leader or Laggard? In: The Journal of Corporate Citizenship, Issue 5, pp. 85-101.
- GRUNWALD, A. / KOPFMÜLLER, J. (2006): Nachhaltigkeit. Frankfurt/Main 2006.
- GÜNTERT, S. T. / GENTILE, G.-C. / WEHNER, T. (2007): Kein Corporate Volunteering ohne die individuelle Bereitschaft zum Volunteering: Freigemeinnütziges Engagement, was ist das? In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 9, Heft 1, S. 76-85.
- HABISCH, A. (2006): Die Corporate-Citizenship-Herausforderung: Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe. In: GAZDAR, K. / HABISCH, A. / KIRCHHOFF, K. R. / VASEGHI, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin/Heidelberg 2006, S. 35-49.
- HABISCH, A. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin/Heidelberg 2003.
- HABISCH, A. / SCHWARZ, C. (2012): CSR als Investition in Human- und Sozialkapital. In: SCHNEIDER, A. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg 2012, S. 113-133.
- HABISCH, A. / WILDNER, M. / WENZEL, F. (2008): Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg 2008, S. 3-43.
- HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.) (2008a): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg 2008.

- HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. (2008): Potenziale, Nutzenfelder, Legitimität. In: HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg 2008, S. 57-70.
- HABISCH, A. / MOON, J. (2006): Social Capital and Corporate Social Responsibility. In: JONKER, J. / DE WITTE, M. (Hrsg.): The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility. Hampshire/New York 2006, S. 63-77.
- HABISCH, A. / JONKER, J. (2005): Introduction. In: HABISCH, A. / JONKER, J. / WEGNER, M. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/Heidelberg 2005, S. 1-10.
- HABISCH, A. / JONKER, J. / WEGNER, M. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.) (2005): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/Heidelberg 2005.
- HABISCH, A. / WEGNER, M. (2005): GERMANY - Overcoming the Heritage of Corporatism. In: HABISCH, A. / JONKER, J. / WEGNER, M. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/Heidelberg 2005, S. 111-123.
- HABISCH, A. / WEGNER, M. (2004): Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland. Praxisexpertise erstellt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Projektmanagement CSR. Eichstätt-Ingolstadt 2004, <http://www.corporatecitizen.de/documents/GesetzeAnreizstrukturen.pdf>, download am 12.04.2013.
- HAIN, A. (2009): Corporate Volunteering. Eine Nutzenanalyse aus Unternehmenssicht. Marburg 2009.
- HALLEY, D. (1999): Employee Community Involvement – Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement. Ein vollständiger Leitfaden für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und gemeinnützige Organisationen. Köln 1999.
- HANSEN, U. / SCHRADER, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 65, Heft 4, S. 373-395.
- HARDTKE, A. (2010): Das CSR-Universum. In: HARDTKE, A. / KLEINFELD, A. (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. 1. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 13-70.

- HAUNERT, F. (2008): Unternehmenskooperation: Firmenspenden, Corporate Volunteering, Sponsoring. In: FUNDRAISING AKADEMIE (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. aktualisierte Aufl., Wiesbaden 2008, S. 442-455.
- HEIDBRINK, L. (2008): Wie moralisch sind Unternehmen? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage der Wochenzeitschrift Das Parlament, Nr. 31, S. 3-6.
- HERZIG, C. (2006): Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence. In: International Journal of Business Environment, Vol. 1., No. 1., pp. 51-69.
- HESS, D. / ROGOVSKY, N. / DUNFEE, T. W. (2002): The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives. In: California Management Review, Vol. 44, No. 2, pp. 110-125.
- HEUBERGER, F. (2008): CC als Herausforderung an die Politik. In: HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg 2008, S. 465-475.
- HEUBERGER, F. / OPPEN, M. / REIMER, S. (2004): Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu ‚Corporate Citizenship‘ in Deutschland. In: FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (Hrsg.): betrifft: Bürgergesellschaft 12. Bonn, <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/02261.pdf>, download am 20.05.2013.
- HILDING, M. (2012): The Influence of Culture on Employee Volunteering. A comparison of employee volunteering at IBM in Sweden and the U.S. KTH School of Industrial Engineering and Management, Stockholm, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:549275/FULLTEXT01.pdf>, download am 09.08.2014.
- HIRS, S. (2009): Corporate Social Responsibility – Innovation oder Tradition? Zum Wandel der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 10, Heft 3, S. 287-303.
- HOUGHTON, S. M. / GABEL, J. T. A. / WILLIAMS, D. W. (2009): Connecting the Two Faces of CSR: Does Employee Volunteerism Improve Compliance? In: Journal of Business Ethics, Vol. 87, Issue 4, pp. 477-494.
- INTERNATION LABOUR ORGANIZATION (2013): ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. <http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm>, Zugriff am 01.02.2013.

- JAKOB, M. C. (2009): Corporate Social Responsibility – worum geht es? In: JAKOB, M. C. / VON PASSAVANT, C. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen. Zürich 2009, S. 33-48.
- JAKOB, M. C. (2009a): Corporate Volunteering - Die Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung. In: JAKOB, M. C. / VON PASSAVANT, C. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen. Zürich 2009, S. 91-106.
- JONES, D. A. (2010): Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 83, Issue 4, pp. 857-878.
- JONES, D. A. / WILLNESS, C. R. / MADEY, S. (2014): Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. In: Academy of Management Journal, Vol. 57, No. 2, pp. 383-404.
- JONGEBLOED, H.-C. / TWARDY, M. (1983): Wissenschaftstheoretische Voraussetzungen. In: TWARDY, M. (Hrsg): Kompendium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften. Bd. 3/Teil 1, Düsseldorf 1983, S. 1-73.
- JONKER, J. / STARK, W. / TEWES, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. Berlin/Heidelberg 2011.
- JONKER, J. / MARBERG, A. (2007): Corporate Social Responsibility – Quo Vadis? In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 9, Heft 1, S. 6-13.
- KAISER, F.-J. / PÄTZOLD, G. (Hrsg.) (1999): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad Heilbrunn/Hamburg 1999.
- KAMLAGE, J.-H. / WINKLER, N. / MEWES, J. / GRUNDER, I. (2013): Corporate Volunteering: Engagement in Bremer Unternehmen. Analyse freiwilliger Tageseinsätze aus Sicht der MitarbeiterInnen am Beispiel des Bremer Day of Caring 2009. Bremen 2013, [http://www.awapp.uni-bremen.de/wp-content/uploads/2013/03/corporate-volunteering\\_engagement-in-bremer-unternehmen\\_2013.pdf](http://www.awapp.uni-bremen.de/wp-content/uploads/2013/03/corporate-volunteering_engagement-in-bremer-unternehmen_2013.pdf), download am 22.06.2014.
- KAPSALIS, C. (1999): Employer Support for Employee Voluntarism. In: Human Resources and Skills Development Canada, MPRA Paper No. 26141, [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/26141/1/MPRA\\_paper\\_26141.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/26141/1/MPRA_paper_26141.pdf), download am 22.06.2014.

- KECK, W. (2004): Corporate Social Responsibility. State of the Art Report – 2004. Wien, <http://www.fofos.at/downloads/4238133a943ab.pdf>, download am 07.01.2013.
- KELLE, U. (2012): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: FLICK, U. / VON KARDORFF, E. / STEINKE, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Aufl., Hamburg 2012, S. 485-502.
- KEPPLER, W. / LEITMANN, G. / RIPPLINGER, J. (1999): Das *Soziale* lernen. Ergebnisse eines landesweiten Modellprojekts. Stuttgart 1999.
- KIM, H.-R. / LEE, M. / LEE, H.-T. / KIM, N.-M. (2010): Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. In: Journal of Business Ethics, Vol. 95, Issue 4, pp. 557-569.
- KIRCHHOFF, K. R. (2006): CSR als strategische Herausforderung. In: GAZDAR, K. / HABISCH, A. / KIRCHHOFF, K. R. / VASEGHI, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin/Heidelberg/New York 2006, S. 13-33.
- KLEINING, G. (1995): Lehrbuch entdeckende Sozialforschung. Bd. 1, Weinheim 1995.
- KOCH, S. C. (2011): Bundesinitiative UPJ e.V.: Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung durch gesellschaftliches Engagement. In: AMCHAM GERMANY / F.A.Z.-INSTITUT FÜR MANAGEMENT-, MARKT-, UND MEDIENINFORMATION GMBH (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 27-32.
- KOLB, D. A. (1974): On Management and the Learning Prozess. In: KOLB, D. A. / RUBIN, I. M. / MCINTYRE, J. M. (Hrsg.): Organizational Psychology. A book of readings. 2. Ed., New Jersey 1974, S. 27-42.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (Hrsg.) (2006): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat und den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. Brüssel, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:de:PDF>, download am 02.05.2013.

- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (Hrsg.) (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Brüssel, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:de:PDF>, download am 25.01.2013.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (Hrsg.) (2001): Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf), download am 25.01.2013.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (Hrsg.) (2001a): Mitteilung der Kommission. Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Brüssel 2001, [http://www.eubildungspolitik.de/uploads/dokumente\\_informelles\\_lernen/2001\\_11\\_kom\\_III.pdf](http://www.eubildungspolitik.de/uploads/dokumente_informelles_lernen/2001_11_kom_III.pdf), download am 25.11.2014.
- KÖNIG, E. / ZEDLER, P. (1983): Einführung in die Wissenschaftstheorie der Erziehungswissenschaft. 1. Aufl., Düsseldorf 1983.
- KORFMACHER, S. / MUTZ, G. (2003): Corporate Volunteering in Deutschland – soziales und zivilgesellschaftliches Lernen durch unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement. In: MUTZ, G. (Hrsg.): Die Gesellschaft umbauen. Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements. München 2003, S. 100-145.
- KORFMACHER, S. / ROBERTS, G. (2003): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement in Europa. In: MUTZ, G. (Hrsg.): Die Gesellschaft umbauen. Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements. München 2003, S. 133-145.
- KOTLER, P. / LEE, N. (2005): Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken, New Jersey 2005.
- KRANZ-MATTHES, B. (2013): Soziales Engagement als Bestandteil von Weiterbildung? Eine Untersuchung zu Art und Einsatz neuer Lernwelten Erwachsener am Beispiel von Corporate Volunteering in Wirtschaftskonzernen. Gelsenkirchen 2013.
- KREIKEBAUM, H. / KREIKEBAUM, M. (2011): EBS Institut für Unternehmensethik: Ethische Ansätze des Corporate Volunteering. In: AMCHAM GERMANY / F.A.Z.-INSTITUT FÜR MANAGEMENT-, MARKT-, UND MEDIENINFORMATION GMBH (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 18-21.
- KROMREY, H. (1998): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. 8. Aufl., Opladen 1998.

- KRÜGER, N. (2008): Lokale Bündnisse. In: HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg 2008, S. 307-320.
- KUß, A. (2009): Marketing-Theorie: Eine Einführung. 1. Aufl., Wiesbaden 2009.
- LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Aufl., Weinheim/Basel 2005.
- LANG, S. (2010): Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft. In: KLEIN, S. / SIEGMUND, K. (Hrsg.): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen. 1. Aufl. 2010, Wiesbaden 2010, S. 19-42.
- LANG, R. / DRESEWSKI, F. (2010): Zur Entwicklung des Social Case zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRlich, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 401-422.
- LANXESS AG (Hrsg.) (2013): Geschäftsbericht 2012 - Nachhaltig denken, viel bewegen. Leverkusen, <http://lanxess.de/de/corporate/investor-relations/publikationen/geschaeftsberichte/>, Zugriff am 17.05.2013.
- LGB ASSOCIATES (Hrsg.) (2010): Pro Bono Service: The Business Case. Highlights from a new research study conducted by LGB Associates. Stamford, <http://www.lgb-associates.com/eshop/paypal.php?view=productListPage&isChanged=1&searchString=Pro+bono&searchCategory=allCategories>, Zugriff am 10.08.2013.
- LGB ASSOCIATES (Hrsg.) (2005): Can corporate volunteering support the bottom line? The Challenge. The Opportunity. The Case for Investment. New York/ Washington D.C., [http://www.worldvolunteerweb.org/fileadmin/docdb/pdf/2006/Measure\\_whitepaper.pdf](http://www.worldvolunteerweb.org/fileadmin/docdb/pdf/2006/Measure_whitepaper.pdf), download am 21.06.2013.
- LEE, L. (2011): Corporate volunteering – business implementation issues. In: International Journal of Business Environment, Vol. 4, No. 2, pp. 162-182.
- LEE, L. / HIGGINS, C. (2001): Corporate Volunteering. Ad hoc Interaction or Route to Dialogue and Partnership? In: Journal of Corporate Citizenship, Issue 4, pp. 79-90.

- LENSEN, G. / VOROBAY, V. (2005): The Role of Business in Society in Europe. In: HABISCH, A. / JONKER, J. / WEGNER, M. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/Heidelberg 2005, S. 357-375.
- LINDENMEIER, J. / DIETRICH, M. / RENNER, S. (2010): Bereitschaft zur Teilnahme an betrieblichen Freiwilligenprogrammen: Die Effekte von innerbetrieblichen Referenzgruppen und des regulatorischen Fokus. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 24, Heft 4, S. 386-400.
- LINH-HI, N. (2011): CSR und ihre Grenzen. In: ROMAN HERZOG INSTITUT E.V. (Hrsg.): Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? Nr. 17, München/Köln/Berlin 2011, S. 21-24.
- LIU, G. / KO, W.-W. (2011): Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective. In: Journal of Business Ethics, Vol. 104, Issue 2, pp. 251-268.
- LIVINGSTONE, D. W. (1999): Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft. Erste kanadische Erhebung über informelles Lernverhalten. In: ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-EINWICKLUNGS-MANAGEMENT (Hrsg.): QUEM-report Heft 60. Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen – Lernen durch Wandel. Referate aus dem internationalen Fachkongress Berlin 1999. Berlin 1999, S. 65-91.
- LORENZ, C. (2010): Corporate Volunteering – Empirical and Conceptual (Re-)Framing from a Work and Organizational Psychological Perspective. Zürich 2010.
- LORENZ, C. / GENTILE, G.-C. / WEHNER, T. (2013): Exploring Corporate Community Engagement in Switzerland: Activities, Motivations, and Processes. In: Business & Society, published online before print April 4 2013, pp. 1-38.
- LORENZ, C. / GENTILE, G.-C. / WEHNER, T. (2012): Gegen ‚Win-Win‘, für Sinnstiftung: Zu den CV-Beweggründen. In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012, S. 143-154.
- LORENZ, C. / GENTILE, G.-C. / WEHNER, T. (2011): How, why, and to what end? Corporate volunteering as corporate social performance. In: International Journal of Business Environment, Vol. 4, No. 2, pp. 183-205.
- LUKKA, P. (2000): Employee Volunteering: A Literature Review. London: Institute for Volunteering Research, [http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/MigratedResources/Documents/E/Employee\\_Volunteering\\_lite\\_rature\\_review-.pdf](http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/MigratedResources/Documents/E/Employee_Volunteering_lite_rature_review-.pdf), download am 21.06.2013.

- LUNAU, Y. / WETTSTEIN, F. (2004): Die soziale Verantwortung der Wirtschaft. Was Bürger von Unternehmen erwarten. Bern/Stuttgart/Wien 2004.
- MAAß, F. (2009): Kooperative Ansätze im Corporate Citizenship. Erfolgsfaktoren gemeinschaftlichen Bürgerengagements von Unternehmen im deutschen Mittelstand. 1. Aufl., München/Mering 2009.
- MAAß, F. / BACKES-GELLNER, U. (2006): Corporate Citizenship als integrative Führungsaufgabe. Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2006, [http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/maass\\_backes\\_cc.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/maass_backes_cc.pdf), download am 21.12.2013.
- MAAß, F. / CLEMENS, R. (2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als ‚guter Bürger‘. In: INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF. 1. Aufl., Wiesbaden 2002.
- MACPHAIL, F. / BOWLES, P. (2009): Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, Gender Puzzles and Policy Implications in Canada. In: Journal of Business Ethics, Vol. 84, Issue 3, pp. 405-416.
- MARGOLIS, J. D. / WALSH, J. P. (2003): Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 48, Issue 2, pp. 268-305.
- MATTEN, D. / CRANE, A. (2005): Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. In: Academy of Management Review, Vol. 30, No. 1, pp. 166-179.
- MATTEN, D. / MOON, J. (2005): A Conceptual Framework for Understanding CSR. In: HABISCH, A. / JONKER, J. / WEGNER, M. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/Heidelberg 2005, S. 335-356.
- MATTEN, D. / CRANE, A. / CHAPPLE, W. (2003): Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. In: Journal of Business Ethics, Vol. 45, No. 1-2, pp. 109-120.
- MCBAIN, C. / MACHIN, J. (2008): Caring companies: Engagement in employer-supported volunteering. Institute for Volunteering Research, London, [http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/C/caring\\_companies.pdf](http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/C/caring_companies.pdf), download am 26.09.2014.
- MEFFERT, H. (2008): Corporate Social Responsibility – mehr als eine Modewelle. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 77, Heft 6, S. 381-383.

- MEIJS, L. C. P. M. / ROZA, L. (2010). The effects of a corporate community program; what is in it for the employee and the organization? Volunteering Counts: A volunteering research conference: Manchester, United Kingdom (2010, maart 01 - 2010, maart 02).
- MERKENS, H. (2012): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: FLICK, U. / VON KARDORFF, E. / STEINKE, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Aufl., Hamburg 2012, S. 286-299.
- METZ, M. / THEIS, F. (2007): Ehrenamt und soziales Engagement in Unternehmen. Beispiel einer Kooperation zwischen Airbus Hamburg und KIT DRK Hamburg-Harburg. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 10, Heft 2, S. 236-243.
- MIRVIS, P. H. / GOOGINS, B. K. (2009): Neue Rollen und Aufgaben für Unternehmen in der Gesellschaft: auf dem Weg zur nächsten Generation von Corporate Citizenship. In: CENTRUM FÜR CORPORATE CITIZENSHIP DEUTSCHLAND (Hrsg.): CCCDebatte 01. Berlin, [http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/CCCDebatte\\_01\\_deutsch.pdf](http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/CCCDebatte_01_deutsch.pdf), download am 02.05.2013.
- MIRVIS, P. / GOOGINS, B. (2006): Stages of Corporate Citizenship. In: California Management Review, Vol. 48, Issue 2, pp. 104-126.
- MOLZBERGER, G. (2004): Überlegungen zur Erforschung informellen Lernens als Verarbeitung von Erfahrung. In: DEHNBOSTEL, P. / GONON, P. (Hrsg.): Informell erworbene Kompetenzen in der Arbeit – Grundlegungen und Forschungsansätze. Bielefeld 2004, S. 137-147.
- MOON, J. (2005): UNITED KINGDOM – An Explicit Model of Business-Society Relations. In: HABISCH, A. / JONKER, J. / WEGNER, M. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/Heidelberg 2005, S. 51-65.
- MOZES, M. / JOSMAN, Z. / YANIV, E. (2011): Corporate social responsibility, organizational identification and motivation. In: Social Responsibility Journal, Vol. 7, No. 2, pp. 310-325.
- MUTHURI, J. N. / MATTEN, D. / MOON, J. (2009): Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. In: British Journal of Management, Vol. 20, Issue 1, pp. 75-89.
- MUTHURI, J. / MOON, J. / MATTEN, D. (2006): Employee Volunteering and the Creation of Social Capital. In: MOON, J. (Hrsg.): ICCSR Research Paper Series – International Centre for Corporate Social Responsibility, No. 34-2006.

- MUTZ, G. (2008): Corporate Volunteering I. In: HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg 2008, S. 241-249.
- MUTZ, G. (2003): Bürgerschaftliches Engagement in der Zivilgesellschaft. In: MUTZ, G. (Hrsg.): Die Gesellschaft umbauen. Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements. München 2003, S. 36-66.
- MUTZ, G. (2002): Corporate Citizenship – Annäherungen an ein zivilgesellschaftliches Konzept? In: Politische Psychologie, Sonderheft Bürgerengagement, o.S.
- MUTZ, G. (2002a): Pluralisierung und Entgrenzung in der Erwerbsarbeit, im Bürgerengagement und in der Eigenarbeit. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 11, Heft 1, S. 21-32.
- MUTZ, G. / KORFMACHER, S. (2003): Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BRÜHL, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin 2003, S. 45-62.
- MUTZ, G. / KORFMACHER, S. (2000): Das Projekt Switch – Ein ‚take off‘ für bürgerschaftliches Engagement. Voraussetzungen, Erfahrungen, Empfehlungen. MISS Munich Institute for Social Science, Interkulturelle Wirtschafts- und Arbeitssoziologie, Forschungsbericht an die Siemens AG, München 2000, <http://www.mimona.de/global/download/%7bD7B4FD54-C2FD-4657-8068-88F99CA87783%7d.pdf> sowie <http://sowiport.gesis.org/search/id/gesis-sofis-00064540>, download am 26.09.2014.
- NÄHRLICH, S. (2010a): Tue Gutes und profitiere davon. Zum Nutzen von Corporate Citizenship-Aktivitäten. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 240-258.
- NÄHRLICH, S. (2010b): Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 601-611.

- NÄHRLICH, S. (2008): Euphorischer Aufbruch und gesellschaftliche Wirkung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage der Wochenzeitschrift Das Parlament, Nr. 31, S. 26-31.
- NIERLING, L. (2006): Nachhaltig arbeiten – der Beitrag von Corporate Volunteering. In: UNIVERSITÄT LÜNEBURG – INSTITUT FÜR UMWELTKOMMUNIKATION (Hrsg.): INFU-Diskussionsbeiträge 30/06. Lüneburg 2006.
- ORGAN, D. W. (1988): Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington Massachusetts 1988.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2013): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm>, Zugriff am 01.02.2013.
- ORLITZKY, M. / SWANSON, D. L. (2008): Toward Integrative Corporate Citizenship. Research Advances in Corporate Social Performance. Hampshire 2008.
- ORLITZKY, M. / SCHMIDT, F. L. / RYNES, S. L. (2003): Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. In: Organization Studies, Vol. 24, No. 3, pp. 403-441.
- PAGANI-TOUSIGNANT, C. (2011): Older Workers and Retirees: An Untapped Resource for Corporate Volunteer Programs. In: AMCHAM GERMANY / F.A.Z.-INSTITUT FÜR MANAGEMENT-, MARKT-, UND MEDIENINFORMATION GMBH (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 33-38.
- PAJO, K. / LEE, L. (2011): Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. In: Journal of Business Ethics, Vol. 99, Issue 3, pp. 467-482.
- PAWLOWSKY, P. / MENZEL, D. / WILKENS, U. (2005): Wissens- und Kompetenzerfassung in Organisationen. In: ARBEITSGEMEINSCHAFT BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSFORSCHUNG E.V. (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Münster/New York 2005, S. 341-451.
- PEDERSEN, E. R. / NEERGAARD, P. (2007): The Bottom Line of CSR: A Different View. In: DEN HOND, F. / DE BAKKER, F. G. A. / NEERGAARD, P. (Hrsg.): Managing Corporate Social Responsibility in Action. Talking, Doing and Measuring. Hampshire/Burlington 2007, S. 77-91.

- PELOZA, J. / HUDSON, S. / HASSAY, D. N. (2009): The Marketing of Employee Volunteerism. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, Issue 2 Supplement, pp. 371-386.
- PELOZA, J. / HASSAY, D. N. (2006): Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 64, Issue 4, pp. 357-379.
- PETERS, C. / GÜNTERT, S. T. / WEHNER, T. (2008): Mehr Multidisziplinarität in der Freiwilligenforschung: Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.): *Engagement und Erwerbsarbeit – Dokumentation der BBE-Fachtagung vom 08. und 09. November 2007 in Berlin*, S. 92-101.
- PETERSON, D. K. (2004): Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. In: *Personnel Review*, Vol. 33, Issue 6, pp. 615-627.
- PETERSON, D. K. (2004a): Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, Issue 4, pp. 371-386.
- PIETSCH, J. (2011): *Mehrwert durch Corporate Volunteering? Untersuchung der Nutzenpotenziale für die Verfolgung personalwirtschaftlicher Ziele*. 1. Aufl., Nordstedt 2011.
- PINKEPANK, T. / NGUYEN, N-L. (2008): Community Roundtable. In: HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin/Heidelberg 2008, S. 299-305.
- PINTER, A. (2006): *Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl?* Lüneburg 2006.
- PLACKE, G. (2012): „Grenzgänger“ und Mittlerorganisationen. In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): *Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik*. Wiesbaden 2012, S. 203-217.
- PLEIß, U. (1986): *Berufs- und Wirtschaftspädagogik als wissenschaftliche Disziplin. Eine wissenschaftstheoretische und wissenschaftshistorische Modellstudie*. In: LASSAHN, R. / OFENBACH, B. (Hrsg.): *Arbeits-, Berufs-, und Wirtschaftspädagogik im Übergang. Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerhard P. Bunk*. Frankfurt am Main/Bern/New York 1986, S. 79-130.

- PLEWA, C. / CONDUIT, J. / QUESTER, P. G. / JOHNSON, C. (2015): The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: A Consumer Perspective. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 127, Issue 3, pp. 643-659.
- POLTERAUER, J. (2010): Unternehmensengagement als ‚Corporate Citizen‘. Zum Stand der empirischen Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 203-239.
- POLTERAUER, J. (2010a): Der „gesellschaftlichen Problemlösung“ auf der Spur: Gegen ein unterkomplexes Verständnis von „Win-win“-Situationen bei Corporate Citizenship. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 612-643.
- POLTERAUER, J. (2008): Unternehmensengagement als ‚Corporate Citizen‘. Ein langer Weg und ein weites Feld für die empirische Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): *Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven*. 1. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 149-182.
- PORTER, M. E. / KRAMER, M. R. (2006): *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. In: *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp.78-92.
- PORTER, M. E. / KRAMER, M. R. (2003): *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston 2003, S. 27-64.
- PRIES, J. C. (2011): Rhetorik und Realität des „Win-Win“ in Corporate Volunteering Projekten. Eine Repertory Grid Studie. In: DICK, M. / WEHNER, T. (Hrsg.): *Zürcher Beiträge zur Psychologie der Arbeit – Eine Schriftenreihe des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften an der ETH Zürich*, Heft 2, S. 5-42.

- PRINZHORN, J. (2010): Mythos oder Realität: Win-win Situationen in Civil-Private Partnerships mit Unternehmen aus der Perspektive von europäischen Nonprofit-Organisationen. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 317-336.
- PUTNAM, R. D. (2000): Bowling alone: the collapse and revival of American community. New York 2000.
- QUIRK, D. (1998): Corporate Volunteering: the Potential and the Way Forward. New Zealand, Wellington 1998.
- RAMSAY, N. (2012): BT Troubleshooters'programme: The impact of problem-based volunteering. Institute for Volunteering Research, London, <http://www.ivr.org.uk/images/stories/Evidence%20Bank/BT%20Troubleshooters%20Report%20IVR%20evaluation.pdf>, download am 26.09.2014.
- REETZ, L. (1999): Kompetenz. In: KAISER, F.-J. / PÄTZOLD, G. (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad Heilbrunn/Hamburg 1999, S. 245-246.
- REICHENAU, J. (2003): Corporate Volunteering als Geschäftsbereich. Freiwilligenagenturen als innovative Engagementermittler in der Bürgergesellschaft. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BRÜHL, H. (Hrsg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin 2003, S. 123-141.
- RETMANN, T. (1994): Wirtschaftsethik und Wirtschaftspädagogik. Eine fachdidaktische Analyse von Möglichkeiten zur Förderung der moralischen Urteils- und Handlungskompetenz von Führungskräften. Köln 1994.
- RICHTER, M. / SCHÖFFMANN, D. (2003): Praxisbeispiele. Engagierte Unternehmen in Deutschland. In: SCHÖFFMANN, D. (Hrsg.): Wenn alle gewinnen. Bürgergesellschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg 2003, S. 47-94.
- RONDELL, J. B. (2013): Finding meaning through volunteering: why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? In: Academy of Management Journal, Vol. 56, No. 5, pp. 1.274-1.294.
- ROZA, L. / MEIJS, L. C. P. M. / VERLEGH, P. W. J. (2010): Designing corporate community programs. How corporate volunteering can be instrumental in reaching personal fulfillment, and loyal employees. Corporate Responsibility Research (CRR) Conference: Marseille, France (2010, sept. 15 - 2010, sept. 17).

- RUDOLPH, B. (2004): Neue Kooperationsbeziehungen zwischen dem Dritten und dem Ersten Sektor – Wege zu nachhaltigen zivilgesellschaftlichen Partnerschaften? In: BIRKHÖLZER, K. / KISTLER, E. / MUTZ, G. (Hrsg.): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. 1. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 35-97.
- RUNTE, M. / BASIL, D. Z. (2011): Personal and corporate volunteerism: employee motivations. In: International Journal of Business Environment, Vol. 4, No. 2, pp. 133-145.
- RUNTE, M. / BASIL, D. Z. / RUNTE, R. (2010): Corporate Support for Employee Volunteerism Within Canada: A Cross-Cultural Perspective. In: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol. 22, pp. 247-263.
- SAMUEL, O. / WOLF, P. / SCHILLING, A. (2013): Corporate Volunteering. Benefits and Challenges for Nonprofits. In: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 24, Issue 2, pp. 163-179.
- SAMUEL, O. / GENTILE, G.-C. / LORENZ, C. / PRIES, J. C. (2012): Formative Evaluationsstudie zum Einsatz von Corporate Volunteering. In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012, S. 127-141.
- SAMUEL, O. / SCHILLING, A. / WEHNER, T. (2012a): Corporate Volunteering aus der Perspektive schweizerischer NPO. In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012, S. 101-114.
- SCHÄFER, C. K. (2009): Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen-Management. Eine organisationssoziologische Betrachtung. Wiesbaden 2009.
- SCHALTEGGER, S. (2012): Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability. In: SCHNEIDER, A. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg 2012, S. 165-175.
- SCHALTEGGER, S. (2011): Centre for Sustainability Management: Philantropie vs. Business Case for Sustainability? In: AMCHAM GERMANY / F.A.Z.-INSTITUT FÜR MANAGEMENT-, MARKT-, UND MEDIENINFORMATION GMBH (Hrsg.): Corporate Responsibility 2011. Corporate Volunteering – Freiwilliges Engagement von Unternehmen und Gesellschaft. Frankfurt/Main 2011, S. 22-26.

- SCHERER, A. G. (2006): Corporate Citizenship und globale Verantwortung der Multinationalen Unternehmung. Überlegungen aus Sicht einer internationalen Unternehmensethik. In: WALLACHER, J. / REDER, M. / KARCHER, T. (Hrsg.): Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen. Stuttgart 2006, S. 125-143.
- SCHERER, A. G. / PALAZZO, G. (2008): Introduction: corporate citizenship in a globalized world. In: SCHERER, A. G. / PALAZZO, G. (Hrsg.): Handbook of Research on Global Corporate Citizenship. Cheltenham/Northampton 2008, S. 1-21.
- SCHWE, G. / BORGSTÄDT, M. / SCHLEITHOFF, D. (2010): Corporate Volunteering – Eine Bestandsanalyse für Deutschland (Nr. 74). In: SCHWE, G. (Hrsg.): Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Innovation der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Münster 2010.
- SCHMIDPETER, R. / HABISCH, A. (2008): Kriterien für ein erfolgreiches CC-Management. In: HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg 2008, S. 45-55.
- SCHNEIDER, A. (2012): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und –abgrenzung. In: SCHNEIDER, A. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg 2012, S. 17-38.
- SCHÖFFMANN, D. (2008): Unternehmensverantwortung und Unternehmensengagement in der Gesellschaft – Praktische Perspektiven. In: HEIDBRINK, L. / HIRSCH, A. (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt/Main 2008, S. 351-369.
- SCHÖFFMANN, D. (2008a): Corporate Volunteering III. In: HABISCH, A. / SCHMIDPETER, R. / NEUREITER, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg 2008, S. 259-267.
- SCHÖFFMANN, D. (2003): Corporate Volunteering. Gelebte Unternehmensverantwortung. In: SCHÖFFMANN, D. (Hrsg.): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg 2003, S. 11-22.
- SCHÖFFMANN, D. (2003a): Do it yourself. Anregungen für interessierte Unternehmen. In: SCHÖFFMANN, D. (Hrsg.): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg 2003, S. 105-146.

- SCHÖFFMANN, D. (2003b): Vom Nutzen des Corporate Volunteering. In: SCHÖFFMANN, D. (Hrsg.): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg 2003, S. 95-103.
- SCHÖFFMANN, D. (Hrsg.) (2003c): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. 2. Aufl., Hamburg 2003.
- SCHÖNEBORN, S. (2014): Berufseinsteiger meets Corporate Volunteering: eine quantitative Auswertung zum betrieblichen Freiwilligenengagement anhand der Daten aus den Absolventenstudien an der Universität zu Köln. Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Instituts für Berufs-, Wirtschafts- und Sozialpädagogik, Universität zu Köln.
- SCHÖNEBORN, S. (2011): Corporate Volunteering – theoretische Überlegungen, empirische Befunde und eine aktuelle Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen Diskussion. Expertise für die Sachverständigenkommission für den Ersten Engagementbericht. In: DEUTSCHER BUNDESTAG (2012) (Hrsg.): Erster Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung. Bericht der Sachverständigenkommission und Stellungnahme der Bundesregierung. 17. Wahlperiode, Drucksache 17/10580, Berlin, S. 539-558, <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Engagement/Pdf-Anlagen/engagementbericht-langfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, download am 09.11.2012.
- SCHRADER, U. (2003): Corporate Citizenship. Die Unternehmung als guter Bürger? Berlin 2003.
- SCHRECK, P. (2012): Der Business Case for Corporate Social Responsibility. In: SCHNEIDER, A. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg 2012, S. 67-86.
- SCHRECK, P. (2011): Ökonomische Corporate Social Responsibility Forschung – Konzeptionalisierung und kritische Analyse ihrer Bedeutung für die Unternehmensethik. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 81, S. 745-749.
- SCHRECK, P. (2009): The Business Case for Corporate Social Responsibility. Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance. Heidelberg 2009.
- SCHUBERT, R. / LITTMANN-WERNLI, S. / TINGLER, P. (2002): Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit. Bern/Stuttgart/Wien 2002.

- SCHULER, H. / SONNTAG, K. (Hrsg.) (2007): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen 2007.
- SCHUNK, S. (2009): Unternehmensverantwortung und Kennzahlen. Bewertung und Darstellung von Corporate Citizenship-Maßnahmen. Marburg 2009.
- SCHWALBACH, J. (2004): Stichwort: Reputation. In: SCHREYÖGG, G. / V. WERDER, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl., Stuttgart 2004, S. 1.262-1.269.
- SEIFFERT, H. (1996): Einführung in die Wissenschaftstheorie. Erster Band. Sprachanalyse – Deduktion – Induktion in Natur- und Sozialwissenschaften. 12. Aufl., München 1996.
- SEITZ, B. (2002): Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft. In: WIELAND, J. / CONRADI, W. (Hrsg.): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Marburg 2002, S. 23-195.
- SEN, S. / BHATTACHARYA, C. B. (2001): Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. In: Journal of Marketing Research, Vol. 38, Issue 2, pp. 225-243.
- SIEGMUND, K. (2010): Corporate Volunteering in Partnerschaften – Zur Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels aus NPO-Sicht. In: KLEIN, S. / SIEGMUND, K. (Hrsg.): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen. 1. Aufl. 2010, Wiesbaden 2010, S. 61-69.
- SIEMENS AG (Hrsg.) (2012): Nachhaltigkeit bewegt - Nachhaltigkeitsbericht 2011. Berlin/München, <http://www.siemens.com/sustainability/pool/de/nachhaltigkeitsreporting/siemens-nb2011.pdf>, download am 11.03.2013.
- SLOANE, P. F. E. / TWARDY, M. / BUSCHFELD, D. (2004): Einführung in die Wirtschaftspädagogik. 2. Aufl., Paderborn 2004.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2013): SA8000® Standard. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?&pageid=937>, Zugriff am 01.02.2013.
- SOEFFNER, H.-G. (1979): Vorwort. In: SOEFFNER, H.-G. (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart 1979, S. 1-9.
- SOEFFNER, H.-G. (1979a): Interaktion und Interpretation – Überlegungen zu Prämissen des Interpretierens in Sozial- und Literaturwissenschaft. In: SOEFFNER, H.-G. (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart 1979, S. 328-351.

- SOEFFNER, H.-G. / HITZLER, R. (1994): Hermeneutik als Haltung und Handlung. Über methodisch kontrolliertes Verstehen. In: SCHRÖER, N. (Hrsg.): Interpretative Sozialforschung. Auf dem Wege zu einer hermeneutischen Wissenssoziologie. Opladen 1994, S. 28-54.
- SÖKER, R. / MUTZ, G. (2003): Lernen in Tätigkeitsfeldern bürgerschaftlichen Engagements – Transferprozesse in die Erwerbsarbeit. Fallstudien in ausgewählten Regionen Deutschlands. In: ARBEITSGEMEINSCHAFT BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSFORSCHUNG E.V., PROJEKT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT (Hrsg.): QUEM-Materialien 46, Berlin 2003.
- SPRAUL, K. (2010): Social Movements Producing Social Capital: The Case of Corporate Volunteering. Fifth Organization Studies Workshop ‚Social Movements, Civil Societies and Corporation‘, 26-28 May, Margaux, Frankreich 2010.
- SPRENGEL, R. (2005): Corporate Volunteering und Corporate Giving. In: REIMER, S. / GRAF STRACHWITZ, R. (Hrsg.): Corporate Citizenship. Diskussionsbeiträge. Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Nr. 16, Berlin 2005, S. 48-58.
- SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (2015): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Erfolg. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7562/erfolg-v5.html>, Zugriff am 17.03.2015.
- SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (2015a): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Gemeinwohl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6421/gemeinwohl-v7.html>, Zugriff am 18.03.2015.
- SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (2015b): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Gewinn. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54078/gewinn-v9.html>, Zugriff am 19.03.2015.
- SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (2015c): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Aufwendungen. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54283/aufwendungen-v8.html>, Zugriff am 19.03.2015.
- SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (2015d): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Mentoring. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86532/mentoring-v7.html>, Zugriff am 23.03.2015.
- SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (2014): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Compliance. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/748/compliance-v11.html>, Zugriff am 23.11.2014.

- SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (2013): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmensethik. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5768/unternehmensethik-v7.html>, Zugriff am 22.11.2013.
- STRIGL, A. (2005): AUSTRIA – Concerted Action Towards Sustainable Development. In: HABISCH, A. / JONKER, J. / WEGNER, M. / SCHMIDPETER, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/Heidelberg 2005, S. 125-139.
- STUBBE, W. M. / ROZA, L. / MEIJS, L. C. P. M. / MOODITHAYA, M. S. (2011): Public Perceptions of Corporate Community Involvement: A Net-Cost approach among University Students in India and the Netherlands. In: Refining the roles of business', NGOs and Governments. Mission for a better global society. New Delhi 2011, Manak Publications.
- SUCHANEK, A. / LIN-HI, N. (2008): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Marktwirtschaft. In: HEIDBRINK, L. / HIRSCH, A. (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt/Main 2008, S. 69-96.
- TEAGUE, D. E. / PETERSON, D. K. (2011): Employee volunteerism: an exploratory study of recruiting volunteers in the workplace. In: International Journal of Business Environment, Vol. 4, No. 2, pp. 146-161.
- TELEFÓNICA GERMANY GMBH & Co. OHG (Hrsg.) (2011): Corporate Responsibility Bericht 2010. München, <http://www.telefonica.de/page/17267/cr-publikationen-o2.html>, Zugriff am 10.04.2013.
- TERRELL, P. / KOPLECK, H. (1987): PONS Handwörterbuch. Deutsch-Englisch. Englisch-Deutsch. 1. Aufl., Stuttgart 1987.
- THIELEMANN, U. (2008): Unternehmensverantwortung ethisch ernst genommen: The Case against the Business Case und die Idee verdienter Reputation. In: HEIDBRINK, L. / HIRSCH, A. (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt/Main 2008, S. 199-230.
- THOM, N. (1992): Stichwort: Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. In: GAUGLER, E. / WEBER, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl., Stuttgart 1992, S. 1.676-1.690.
- TILCH, H. (1999): Betriebspädagogik. In: KAISER, F.-J. / PÄTZOLD, G. (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad Heilbrunn/Hamburg 1999, S. 141-142.

- TSCHIRHART, M. / ST. CLAIR, L. (2008): Fine Lines: Design and Implementation Challenges in Employee Volunteer Programs. In: LIAO-TROTH, M. (Hrsg.): Challenges in Volunteer Management. USA 2008, S. 205-225.
- TUFFREY, M. (2003): Good Companies, Better Employees: How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance. London 2003.
- TUFFREY, M. (1998): Valuing Employee Community Involvement. Practical guidance on measuring the business benefits from employee involvement in community activity. London 1998.
- TUFFREY, M. (1995): Employees and the community. How successful companies meet human resource needs through community involvement. London 1995.
- ULRICH, P. (2010): Corporate Citizenship oder: Das politische Moment guter Unternehmensführung in der Bürgergesellschaft. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 138-145.
- ULRICH, G. (2008): Unternehmensverantwortung aus soziologischer Perspektive. In: SCHMIDT, M. / BESCHORNER, T. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. 2. Aufl., München/Mering 2008, S. 51-70.
- UN GLOBAL COMPACT (2013): Die zehn Prinzipien des UN Global Compact. [http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/die\\_zehn\\_prinzipien.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/die_zehn_prinzipien.html), Zugriff am 01.02.2013.
- VAN DEN BERG, L. / BRAUN, E. / OTGAAR, A. H. J. (2004): Corporate community involvement in European and US cities. In: Environment and Planning C: Government and Policy, Vol. 22, pp. 475-494.
- VAN DER VOORT, J. M. / GLAC, K. / MEIJS, L. C. P. M. (2009): „Managing“ Corporate Community Involvement. In: Journal of Business Ethics, Vol. 90, Issue 3, pp. 311-329.
- VAN DICK, R. (2007): Identifikation und Commitment. In: SCHULER, H. / SONNTAG, K. (Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen 2007, S. 287-293.

- VAN SCHIE, S. / WEHNER, T. / GÜNTERT, S. T. (2012): Freiwilligenarbeit als Bürger oder Mitarbeitende: Das Gleiche in Grün? In: WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012, S. 67-78.
- VAN SCHIE, S. / GÜNTERT, S. T. / WEHNER, T. (2011): No corporate volunteering without volunteers. In: International Journal of Business Environment, Vol. 4, No. 2, pp. 121-132.
- VELEVA, V. / PARKER, S. / LEE, A. / PINNEY, C. (2012): Measuring the Business Impacts of Community Involvement: The Case of Employee Volunteering at UL. In: Business and Society Review, Vol. 1117, Issue 1, pp. 123-142.
- VIAN, T. / MCCOY, K. / RICHARDS, S. C. / CONNELLY, P. / FEELEY, F. (2007): Corporate Social Responsibility in Global Health: The Pfizer Global Health Fellows International Volunteering Program. In: Human Resource Planning, Vol. 30, Issue 1, pp. 30-35.
- VIAN, T. / RICHARDS, S. C. / MCCOY, K. / CONNELLY, P. / FEELEY, F. (2007a): Public-private partnerships to build human capacity in low income countries: findings from the Pfizer program. In: Human Resources for Health, Vol. 5, No. 8.
- VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH (Hrsg.) (2010): Corporate Volunteering: gesellschaftliches Unternehmensengagement mit Kompetenz und Personal – Aktuelle Praxis bei Großunternehmen. Ergebnisse einer 2009 durchgeführten Studie. Köln 2010.
- VIS A VIS AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH (Hrsg.) (2009): Unternehmen in der Gesellschaft – Engagement mit Kompetenz und Personal. Praxisbeispiele – Ausgabe 2009/I (September). Köln 2009.
- VOTAW, D. (1973): Genius Becomes Rare. In: VOTAW, D. / SETHI, S. P. (Hrsg.): The Corporate Dilemma. Traditional Values versus Contemporary Problems. Englewood Cliffs, N.J. 1973, S. 11-45.
- WADDOCK, S. (2008): Corporate responsibility/corporate citizenship: the development of a construct. In: SCHERER, A. G. / PALAZZO, G. (Hrsg.): Handbook of Research on Global Corporate Citizenship. Cheltenham / Northampton 2008, S. 50-73.

- WEGNER, M. (2004): Das Prinzip Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von globalem Anspruch und lokaler Umsetzung. Eine Untersuchung zu den soziokulturellen Zusammenhängen aus der Perspektive von Mitarbeitern eines multinationalen Unternehmens. München, <http://www.opus-bayern.de/ku-eichstaett/volltexte/2004/26/pdf/disswegner.pdf>, download am 17.01.2013.
- WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (Hrsg.) (2012): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik. Wiesbaden 2012.
- WEHNER, T. / LORENZ, C. / GENTILE, G.-C. (2008): Corporate Volunteering – Das hohe C der unternehmerischen Verantwortung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 77, Heft 6, S. 352-359.
- WEHNER, T. / GENTILE, G.-C. (2007): Soziale Handlungsorientierungen von freige-meinnützig engagierten Unternehmensvertretern – Der Einfluss der betrieblichen Funktion und des Engagementbereichs. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 9, Heft 1, S. 40-47.
- WESTEBBE, A. / LOGAN, D. (1995): Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden 1995.
- WICHELHAUS, P. (2007): Corporate Volunteering. Untersuchung der unternehmensex-ternen und -internen Faktoren für die unterschiedliche Verbreitung in den USA und Deutschland. Saarbrücken 2007.
- WIEGERLING, K. (2008): Grundbegriffe und Felder der angewandten Ethik. In: SCHMIDT, M. / BESCHORNER, T. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. 2. Aufl., München/Mering 2008, S. 19-36.
- WIELAND, J. (2010): Corporate Citizens sind kollektive Bürger. In: BACKHAUS-MAUL, H. / BIEDERMANN, C. / NÄHRLICH, S. / POLTERAUER, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 131-137.
- WIELAND, J. (2008): CSR und Globalisierung – Über die gesellschaftliche Ver-antwortung von Unternehmen. In: HEIDBRINK, L. / HIRSCH, A. (Hrsg.): Verant-wortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökono-mie. Frankfurt/Main 2008, S. 97-115.
- WILD, C. (1993): Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business (Report Num-ber 1029 / The Conference Board). New York/Brüssel/Ottawa 1993.
- WISWEDE, G. (2007): Einführung in die Wirtschaftspsychologie. 4. Aufl., München 2007.

- WOOD, E. (2007): ‚What about me?‘ The Importance of Understanding the Perspective of Non-Manual Employees in Research on Corporate Citizenship. In: DEN HOND, F. / DE BAKKER, F. G. A. / NEERGAARD, P. (Hrsg.): Managing Corporate Social Responsibility in Action. Talking, Doing and Measuring. Hampshire/Burlington 2007, S. 111-125.
- WOOD, D. J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. In: Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, pp. 691-718.
- WOOD, D. J. (1991a): Toward Improving Corporate Social Performance. In: Business Horizons, Vol. 34, No. 4, pp. 66-73.
- WOOD, D. J. / LOGSDON, J. M. (2001): Theorising business citizenship. In: ANDRIOFF, J. / MCINTOSH, M. (Hrsg.): Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield 2001, S. 83-103.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (Hrsg.) (2000): Corporate social responsibility: making good business sense. Genf, <http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=83&NoSearchContextKey=true>, Zugriff am 29.01.2013.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (Hrsg.) (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Genf, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, download am 09.03.2013.
- YIM, F. / FOCK, H. (2013): Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword: How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work? In: Journal of Business Ethics, Vol. 114, Issue 4, pp. 665-674.
- 3WIN E.V. INSTITUT FÜR BÜRGERGESELLSCHAFT (2013): PEdE – Personalentwicklung durch Engagement. Köln, <http://www.pe-d-e.de>, Zugriff am 24.11.2013.