



# GEMEINSAM STARK

Ratgeber für wirkungsvolles  
Corporate Volunteering in Unternehmen



Freshfields Bruckhaus Deringer

**PHINEO**   
*damit Engagement wirkt*

## KOOPERATIONSPARTNER DES RATGEBERS

### FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER LLP

ist eine internationale Anwaltssozietät. Wir beraten führende nationale und multinationale Industrieunternehmen, Finanzdienstleister und staatliche Institutionen. Dabei sind mehr als 2.500 Anwälte an 28 Standorten – darunter sechs Büros in Deutschland – für unsere Mandanten tätig.

Für uns als Dienstleister ist aktives Corporate Volunteering selbstverständlich, denn unsere Mitarbeiter sind unser wichtigster Erfolgsfaktor. Damit sie ihr Wissen, ihre Talente und ihre Zeit zum Wohle der Gesellschaft einsetzen können, unterstützen wir sie, indem wir

- sie für die Teilnahme an sozialen Projekten freistellen
- gesammelte Spenden verdoppeln
- ihr Engagement mit unserem Senior-

Partner Volunteering Award würdigen – der im Übrigen auch privates Ehrenamt auszeichnet.

Unsere Kernkompetenz bleibt natürlich die Rechtsberatung. Um die Rahmenbedingungen für das bürgerschaftliche Engagement in Form von Pro-Bono-Rechtsberatung zu verbessern und weiter zu verbreiten, haben wir 2011 gemeinsam mit 30 anderen namhaften Kanzleien den Pro Bono Deutschland e.V. gegründet. Bei Pro-Bono-Rechtsberatung geht es insbesondere um die unentgeltliche Beratung gemeinnütziger Organisationen und Nicht-Regierungsorganisationen. Mit unserem breitgefächerten Angebot haben wir in den letzten drei Jahren eine Mitarbeiterbeteiligung von über 30 % erreicht.

[www.freshfields.com](http://www.freshfields.com)

## Impressum

Dieser Ratgeber wird klimaneutral auf Recyclingpapier gedruckt.



klimaneutral<sup>o</sup>

# INHALT

---

August 2013

© PHINEO gAG, Berlin

Autor: Jonathan Przybylski  
(PHINEO gAG)

Kontakt

PHINEO gAG

Anna-Louisa-Karsch-Str. 2

10178 Berlin

T +49 . 30 . 52 00 65-400

[www.phineo.org](http://www.phineo.org)

Sie möchten die  
Publikation ganz oder  
teilweise nutzen? Bitte  
fragen Sie uns, wir  
antworten gern!

Warum dieser Ratgeber? .....	4
Mehrwert für Gesellschaft, Mitarbeiter und Unternehmen .....	8
Formate des Mitarbeiterengagements .....	10
Exkurs: Unterstützung privaten Engagements der Mitarbeiter .....	12
Wirkungszyklus: strategisches Mitarbeiterengagement .....	16
Wirkungszyklus 1 & 2: Corporate Volunteering strategisch auf- und umsetzen .....	17
Wissenswert: Rechtsfragen des Corporate Volunteering .....	20
Wirkungszyklus 3 & 4: Wirkung ermitteln .....	21
Perspektivwechsel: die Welt der gemeinnützigen Organisationen .....	26
PHINEO – Spezialisten für gesellschaftliches Engagement .....	30
Zum Weiterlesen .....	31



## Dieser Ratgeber ist für ...

- Personen, die in Unternehmen mit Corporate Volunteering befasst sind: Personalverantwortliche, Corporate-Citizenship-Referenten, Kommunikations- und PR-Beauftragte, Geschäftsführer, Familienunternehmer etc.
- Unternehmen, die sich nicht nur mit Geld, sondern auch durch den persönlichen Einsatz ihrer Mitarbeiter aktiv gesellschaftlich engagieren wollen.
- Engagement-Einsteiger und Corporate-Volunteering-Profis: Einsteiger finden erste wertvolle Anregungen, Profis Reflexionsangebote und Tools für wirkungsvolles Mitarbeiterengagement.

## WARUM DIESER RATGEBER?

---

Das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter. Dieser Spruch gehört seit jeher zur unternehmerischen Standardrhetorik, wurde jedoch bislang kaum gelebt. Das ändert sich gerade. Denn in Verbindung mit dem demografischen Wandel, dem Fachkräftemangel und dem Wertewandel wird der einzelne Mitarbeiter tatsächlich zur Kapitalanlage. Und die will gut gepflegt sein:

Laut der Deutschen Gesellschaft für Personalführung bestehen die dringendsten Aufgaben des Personalmanagements in „der Förderung des Mitarbeiter-Engagements, der Bindung der

strategisch wichtigen Mitarbeitergruppen, im Employer-Branding sowie in einer systematischen Führungskräfteentwicklung“. Es geht also darum, in einer sich ändernden Welt als Arbeitgeber auch weiterhin attraktiv zu sein.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen gehört mittlerweile als fester Bestandteil zu dieser Attraktivität. Mehr noch: Sie entwickelt sich immer stärker vom Feigenblatt zu einer Unternehmensstrategie, die darauf fußt, dass Mitarbeiter sinnstiftende Arbeit und eine gelungene Work-Life-Balance suchen. Sie erwarten einfach mehr von ihrem Arbeitgeber als „nur“ einen Arbeitsplatz.

## MITARBEITERENGAGEMENT IM MITTELPUNKT

Es gibt viele Formen, in denen sich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ausdrücken lässt – über Spenden für gemeinnützige Organisationen etwa oder in einer umweltbewussten Ausrichtung. Seit einigen Jahren werden diese „klassischen“ Formen ergänzt um Konzepte, die verstärkt den Mitarbeiter in den Fokus nehmen: das *Corporate Volunteering* (CV).

Beim **Corporate Volunteering** engagieren sich Beschäftigte für gesellschaftliche Belange, die außerhalb der eigentlichen Aufgaben des Unternehmens liegen. Dabei gewinnen alle: die Gesellschaft, weil sie viele tatkräftige Hände zur Unter-

stützung erhält. Der Mitarbeiter, weil er besonders sinnstiftend arbeitet und gleichzeitig neue Sichtweisen und Kompetenzen erwirbt. Das Unternehmen, weil es Reputationsgewinne mit Mitarbeiterzufriedenheit und Personalentwicklung kombinieren kann. So gut, so einfach?

## HERAUSFORDERUNG KOMPLEXITÄT

Schaut man genauer hin, zeigt sich, dass dieses Bild mit der Realität nur wenig zu tun hat: Der Erfolg hängt an zu vielen Bedingungen, es wird zu selten strategisch gearbeitet und gleichzeitig zu oft vergessen, die Perspektive der verschiedenen Stakeholder einzunehmen. Allzu leichtfertig werden damit die Potenziale des Ansatzes vertan.

Mit diesem Ratgeber möchten wir ein realistisches Bild des Corporate Volunteering zeigen: Wir werden die Tücken nicht verschweigen – ebenso wenig wie die großartigen Chancen, die in diesem Konzept liegen.

Dieser Ratgeber gibt Einblicke in die Welt des CV: Er benennt die wichtigsten Formate und gibt Anregungen sowie praktische Tipps für Unternehmen, die das Engagement ihrer Mitarbeiter wirkungsvoll gestalten und unterstützen möchten. Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern können Unternehmen viel bewegen – für sich selbst und für die Gesellschaft.



# STRATEGISCHES CORPORATE CITIZENSHIP



## Partnerschaft und Dialog

Ein passendes Netzwerk aus Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen, öffentlichen Einrichtungen und Bürgern bildet den fruchtbaren Boden für erfolgreiches Corporate Citizenship. Im Dialog wachsen aus den jeweiligen Ressourcen und Erfahrungen starke Partnerschaften mit ungeahnten Synergien.

## Beide Seiten gewinnen

Gesellschaft und Unternehmen ernten gemeinsam die Früchte strategischer CC-Programme. CC leistet somit einen großen Beitrag zu sozialen und ökologischen Herausforderungen der Gesellschaft (Social Case). Gleichzeitig stärkt es die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (Business Case).



## Strategischer Wirkungszyklus

Durch den strategischen „Wirkungszyklus“ erhalten CC-Programme die richtige „Pfleger“ und entfalten ihre volle Wirkung. Der Wirkungszyklus bietet in jeder Entwicklungsphase hilfreiche Methoden und praktische Werkzeuge zur wirkungsorientierten Steuerung des Engagements.



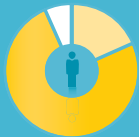
Unternehmen  
und Gesellschaft

● Business Case  
● Social Case

# CORPORATE VOLUNTEERING

# 1,8

Tage stellen deutsche Unternehmen jeden Mitarbeiter im Jahr für gemeinnützige Zwecke frei. **Altersverteilung** dabei:



- 20-30 Jahre: 11%
- 30-50 Jahre: 45%
- 50+ Jahre: 4%

Quelle: AmCham & Roland Berger, 2011

# 51%

der Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter beim Engagement.

Quelle: Engagementbericht der Bundesregierung, 2012



# 71%

Der größte Hinderungsgrund für das Engagement ist **Zeitmangel** der Beschäftigten. Quelle: Deloitte, 2011

## GEMEINSAM GUTES TUN STÄRKT ARBEITGEBER-BINDUNG UND TEAMSPIRIT



Bindung bei Mitarbeitern, die sich gesellschaftlich engagieren:



Bindung bei Mitarbeitern ohne Engagement:



= Bindung Quelle: Deloitte, 2011

Begriffsvielfalt im Corporate Volunteering

Freiwilliges Engagement der Beschäftigten  
Mitarbeiterengagement  
Employee Volunteering  
Employee Community Involvement  
Employee Involvement Engagement

Betriebliche Freiwilligenarbeit

## PRAKTISCHE VOLUNTEERING-EINSÄTZE DOMINIEREN



**92%** hands-on Einsätze

**28%** skills-based Einsätze

Quelle: Deloitte, 2011



## MEHRWERT FÜR GESELLSCHAFT, MITARBEITER UND UNTERNEHMEN

Das Engagement der eigenen Mitarbeiter mit der gesellschaftlichen Verantwortung zu kombinieren, ist ein erster, wichtiger Schritt zu einem neuen Selbstverständnis von Unternehmen: als aktiver und mitgestaltender Teil der Gesellschaft, der diese Rolle auch den eigenen Mitarbeitern zugeht und sie als Bürger wahrnimmt und fördert. Dementsprechend liegt das Hauptmotiv auch darin, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Zugleich erkennen Unternehmen dabei aber auch die strategischen Möglichkeiten bzw. den „Business Case“ des Corporate Volunteering.

### HILFE FÜR DIE GESELLSCHAFT

Gemeinnützige bzw. Non-Profit-Organisationen (NPO) tragen mit ihren Aktivitäten zu einem funktionierenden Gemeinwesen bei – von dem auch die Wirtschaft profi-

tiert. Während im angelsächsischen Kulturraum das „giving back to society“ eine tief verwurzelte Notwendigkeit für das Funktionieren der Gesellschaft darstellt und selbst einfache Hilfsleistungen große Bedeutung haben, ist hierzulande die Gemeinnützigkeit hoch spezialisiert. So erklärt sich, dass neben dem Bedarf an einfachem „Anpacken“ zugleich der Wunsch nach spezialisierten Dienstleistungen und struktureller Förderung besteht.

Neben der zusätzlichen Arbeitskraft durch die Unternehmensmitarbeiter kann der Einsatz von CV neue Impulse – z.B. Kompetenzen, Wissen oder Kontakte – für die NPO bedeuten, Kosten einsparen und zu einem Imagegewinn beitragen. Es ist somit zu unterscheiden zwischen dem gesellschaftlichen Mehrwert bzw. der Missi-

on der NPO und dem direkten Nutzen für die Organisationsstruktur der NPO selbst.

### MEHRWERT FÜR DIE MITARBEITER

Für den einzelnen Mitarbeiter kann das freiwillige Engagement ebenfalls sehr wertvoll sein: Es bietet Abwechslung und Spaß. Es vermittelt das gute Gefühl, helfen zu können. Es birgt neue Perspektiven. Es fördert die soziale Teilhabe und Persönlichkeitsbildung. Und es bietet spannende Lernfelder für Führungsrollen, Teamarbeit und Innovationen.

Dabei können die Motive und Wünsche der Mitarbeiter durchaus unterschiedlich ausfallen: Während der eine seine fachlichen Kompetenzen einbringen möchte, ist der andere froh, Abwechslung vom Berufsalltag zu haben ✨. Ein Dritter wie-

Verbesserung Kundenorientierung & **Kundenbindung**  
**Unternehmensimage** Mitarbeiterbindung & Identifikation mit dem Unternehmen  
 Verbesserung Betriebsklima & Zusammenhalt der Mitarbeiter  
 Kompetenzwerb **Spaß** Gesundheitsvorsorge mehr Engagierte **Mitarbeiterzufriedenheit & Motivation**  
**Mitarbeiter- & Teamentwicklung** Innovationsschub **Sinnstiftung** Standortförderung Kostensparnis  
 Helfen wollen **Persönlichkeitsbildung** (regionale) Standortattraktivität **Standortförderung**  
 Verbesserung wertorientierter Unternehmenskultur **Solidarität** **Work-Life-Balance** **Hilfe, die ankommt**  
 Integration in die Gemeinschaft bei Standortwechseln oder für neue Mitarbeiter **Anerkennung**  
 Ausbau von Führungskompetenzen **Anerkennung**  
 Teilhabe am sozialen Leben **Anerkennung**  
 Alternativen vor dem Übergang in den Ruhestand **Anerkennung**  
 Soziale Netzwerke **Anerkennung** Kompetenztransfer

derum sucht Anschluss an die Gemeinschaft, z.B. nach einem Standortwechsel. Dabei gilt aber immer: Wichtig ist, sich überhaupt auf den Weg zu machen.

### UNTERNEHMENSMEHRWERT

Neben der *gesellschaftlichen Verantwortung* gewinnen weitere Nutzenaspekte an Bedeutung. Diese lassen sich grob in die Kategorien *Reputation*, *Unternehmenskultur* und *Personalentwicklung* fassen:

**Nach außen** verfolgen Unternehmen mit Corporate Volunteering aktiv die Steigerung ihrer Attraktivität als guter Arbeitgeber, eine größere Kundenorientierung, die Erfüllung von CSR-Erwartungen und die Wahrnehmung von Standortentwicklung.

**Nach innen** steht der Beitrag von CV zur Unternehmenskultur im Vordergrund: Teambuilding, Arbeitszufriedenheit, Motivation, Mitarbeiterbindung oder Zusammenarbeit sind Stichworte, die dabei immer wieder fallen.

Obwohl es jede Menge Potenzial bietet, wird CV als Personalentwicklungsinstrument bislang (noch) wenig genutzt.

**Festzuhalten bleibt: Es gibt unterschiedliche Perspektiven auf den Mehrwert von CV. Jeder der beteiligten Akteure verfolgt dabei eigene Ziele.**

✿ **Definition:** Unter „*hands-on-Engagement*“ versteht man Aktivitäten, die keine spezielle Qualifikation oder Kompetenz des Mitarbeiters erfordern. Im Gegensatz dazu steht das „*skills-based-Engagement*“, in dem die Mitarbeiter ihre beruflichen Fähigkeiten in das Engagement mit einbringen.



### Lernen in fremden Lebenswelten

Die Bildungsforschung hat gezeigt, dass für das Erlernen von Sozialkompetenzen und die Persönlichkeitsentwicklung ungewohnte Umgebungen und Lernformate hilfreich sind. Gerade die Beziehungs- und Prozessorientierung lässt sich im gesellschaftlichen Engagement besonders gut erfahren – und für die Personalentwicklung nutzen.





## PRAXISTOOL: FORMATE DES MITARBEITERENGAGEMENTS

In der Literatur findet sich eine verwirrende Vielzahl an Beschreibungen, wie CV konkret aussehen kann. Vereinfacht gesagt können Sie aus fünf (nicht ganz trennscharfen) Optionen wählen. Und Sie sollten vorab eine grundlegende Entscheidung treffen:

### PRIVATES ENGAGEMENT UNTERSTÜTZEN

Zunächst müssen Sie überlegen, ob Sie CV als unternehmensstrategischen Ansatz implementieren – oder ob Sie das gesellschaftliche Engagement, das Ihre Mitarbeiter privat ausüben, anerkennen, unterstützen und fördern möchten.

### STRATEGISCHES CV

Entscheiden Sie sich dafür, das CV-Engagement vom Unternehmen aus zu initiieren und zu steuern, müssen Sie das passende Format finden. Dabei unterscheiden sich die Maßnahmen nach ...

- der Dauer,
- der Anzahl und der Funktion (im Unternehmen) der teilnehmenden Mitarbeiter,
- dem Kompetenzbedarf des Engagements sowie
- dem Zielfokus.

Abbildung: Wichtige Kriterien zur Einordnung von CV-Maßnahmen

punktuell

viele Teilnehmer

alle Hierarchieebenen

hands-on

freiwilliges Engagement



### AKTIONSTAGE / SOCIAL DAYS

An Aktionstagen werden beispielsweise an einem Tag im Jahr Klassenzimmer gestrichen, Spielplätze gebaut oder Grünflächen gereinigt. Dabei sind die Mitarbeiter oft nur wenige Stunden im Einsatz und verrichten eher einfache Tätigkeiten. Dafür machen meist viele mit. Das erklärt, warum sich diese Form bei Unternehmen großer Beliebtheit erfreut.

langfristig

wenige Teilnehmer

Führungskraft / Manager

skills-based

Personalentwicklung

**Vorteile:** Abwechslung vom Alltag; Teambuilding; punktuelle Aufmerksamkeit als positiver Nebeneffekt

**Nachteile:** oft niedrige gesellschaftliche Wirkung; kaum nachhaltig; eher Event als gesellschaftliches Engagement; für NPO aufwändig zu organisieren

2

## MENTORING

Diese weit verbreitete Form des Engagements bringt Mitarbeiter in Partnerschaften z.B. mit ausbildungsschwachen Jugendlichen oder Demenzzkranken zum regelmäßigen Austausch zusammen. Das Mentoring kann aber auch für Mitarbeiter interessant sein, die ihr Know-how in Gremien gemeinnütziger Organisationen einbringen möchten (z.B. Vorständen, Beiräten).

Übrigens: Das Mentoring wird innerhalb des CV zu einem immer wichtigeren Thema. Erstens, weil es unendlich viele Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Und zweitens, weil es damit zahlreiche berufliche und soziale Kompetenzen fördert.

**Vorteile:** Persönlichkeitsbildung beim Mitarbeiter; durch Kontinuität gute Strukturhilfe für NPO

**Nachteile:** schwierige Suche nach Einsatzplätzen; Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten verhindert klare Zielfokussierung

3

## SOZIALES PRAKTIKUM

Bei dieser Kategorie steht die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters – oder ganzer Teams – im Mittelpunkt. Ein typisches Beispiel ist die Integration von Service-Learning-Programmen in die Azubi-Ausbildung. Oder der Seitenwechsel der Führungskraft, die in einer NPO hospitiert.

**Vorteile:** individuelles Lernen; für die Personalentwicklung nutzbar

**Nachteile:** braucht Vorbereitung und Reflexion; nur kurzer Einblick; kaum gesellschaftliche Wirkung

4

### PRO-BONO- DIENSTLEISTUNG

Bei der unentgeltlichen Leistung eines Unternehmens für eine NPO steht die Kernkompetenz der Mitarbeiter im Mittelpunkt: Die Kommunikationsagentur erstellt etwa eine Marketing-Kampagne, die Kanzlei berät in Rechtsfragen und das IT-Unternehmen programmiert eine neue Webseite.

**Vorteile:** kompetenzbasiert und damit hoher Wirkungsgrad; großer Mehrwert für NPO; sinnstiftend und anerkennend für Mitarbeiter

**Nachteile:** nur wenige Mitarbeiter eingebunden; Abgrenzung zum Alltagsgeschäft gering

5

### SECONDMENT

Mitarbeiter werden in gemeinnützige Organisationen „entsendet“ (z.B. für ein halbes Jahr), um dort Fach- und Führungsaufgaben zu übernehmen. Das kann insbesondere für ältere Mitarbeiter als Vorbereitung auf die Nacherwerbsphase interessant sein (Secondment for transition).

**Vorteile:** schafft Perspektivwechsel; führt zu mehr Kreativität; wirkungsvolle NPO-Unterstützung

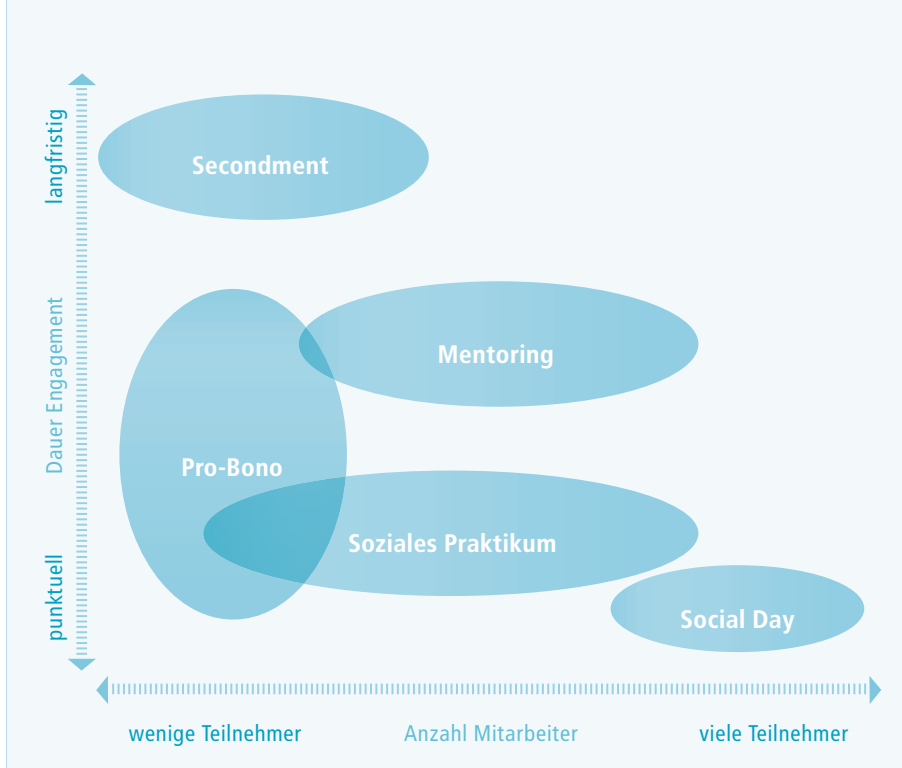
**Nachteile:** kostenintensiv; nur sehr wenige Mitarbeiter involviert; langfristige Arbeitsausfall

### Alternative:

Eine weitere Möglichkeit ist das Gründen einer eigenen gemeinnützigen Organisation durch das Unternehmen. So können gesellschaftliche Ziele punktgenau verfolgt werden – z.B. die Förderung der Ausbildungsfähigkeit Jugendlicher.

### CORPORATE VOLUNTEERING IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL

Üblicherweise ist die Altersgruppe der 30- bis 45-Jährigen am stärksten gesellschaftlich engagiert. Laut einer Studie von *Roland Berger* nehmen Mitarbeiter über 50 kaum an CV-Maßnahmen teil. Dabei lohnt sich der Blick auf ältere Belegschaftsgruppen – oder sogar Pensionäre: Für die letzte Karrierephase bieten CV-Programme Lernmöglichkeiten außer-



### ◀ Einordnung der CV-Maßnahmen nach Dauer und Teilnehmerzahl

das besonders gut funktioniert, zeigt die Kooperation der gemeinnützigen Organisation *startsocial e.V.* mit der *Allianz SE*: Pensionäre des Versicherungskonzerns fungieren als Coaches für NPO und geben so ihr Fachwissen weiter. Gleichzeitig erleben sie sich weiter als „Allianzer“ und sind damit die besten Botschafter für das Unternehmen.

halb des üblichen Weiterbildungskatalogs und sind damit auch für – eventuell lernentwöhnte – Ältere interessant. Sinnstiftung, neue Perspektiven und die Unterstützung des Unternehmens bei der Vor-

bereitung auf die Nacherwerbsphase sind weitere Argumente. Bis über den Renteneintritt hinaus kann so das Erfahrungswissen dieser Bezugsgruppe für das Unternehmen genutzt werden. Wie

#### **TIPP: CV für Diversity nutzen!**

Überlegen Sie, wie Sie Ihre Maßnahmen so gestalten können, dass die speziellen Kompetenzen und das Erfahrungswissen Ihrer unterschiedlichen Mitarbeitergruppen sinnvoll genutzt werden.



## EXKURS: UNTERSTÜTZUNG PRIVATEN ENGAGEMENTS DER MITARBEITER

---

**Auch wenn es streng genommen kein „Corporate“ Volunteering ist: Es ist lohnend, das private Engagement der Mitarbeiter zu fördern. Denn es bietet einen guten Einstieg in die Welt des CV.**

### VIELFALT DER MOTIVE

Wenn sich Menschen engagieren, werden sie maßgeblich vom Wunsch nach Selbstbestimmung und von individuellen Werten beeinflusst. So erklärt sich, dass Mitarbeiter CV-Maßnahmen durchaus auch kritisch sehen können: Privates soll privat bleiben und das Engagement freiwillig (und eben nicht unternehmensgeleitet). Unternehmen, die lediglich das persönliche Engagement unterstützen, zeigen damit, dass sie diese Privatsphäre respektieren.

### VOR- UND NACHTEILE

Wer das private Engagement unterstützt, umgeht die Hürden, vor denen CV-Programme stehen: mangelnde Zeit, Koordinationsaufwand und das Benennen von Zielen und Nutzen. Umgekehrt lassen sich die Wirkungen nicht konkret planen. Und die geförderten Projekte haben meistens keinen Bezug zum Unternehmen.

Dennoch kann das Unternehmen profitieren: durch eine Unternehmenskultur, die gelebtes Engagement wertschätzt; durch Bindung zum lokalen Umfeld, in dem die Mitarbeiter als „Botschafter“ fungieren; durch die Reputation als guter Arbeitgeber.

### FORMEN DER UNTERSTÜTZUNG

Es bieten sich verschiedene Bausteine

an, mit denen Sie das Engagement fördern können:

- **Zeit:** Privates Engagement findet nicht immer in den Abendstunden oder am Wochenende statt. Flexible Arbeitszeiten geben den Raum, den Mitarbeiter benötigen. Bestes Beispiel: Freiwillige Feuerwehren.
- **Ressourcen:** Stellen Sie zusätzliche Ressourcen bereit, um das Engagement zu unterstützen. Das können z.B. Freistellungen oder das Nutzen der betrieblichen Infrastruktur (Büromaterial, Räume, Telefon) sein. Aber auch die finanzielle Unterstützung ist sinnvoll („Dollars for Doers“): Verknüpfen Sie Spenden entweder mit geleisteten Volunteering-Stunden oder stiften Sie einen festen Betrag pro Projekt.
- **Information:** Oft fehlt es einfach nur an Wissen um Beteiligungsmöglichkeiten.



ten. Wer macht schon was? Und wo findet man gute Projekte? Über Plattformen für den Austausch und das Sichtbarmachen guter Beispiele werden Nachahmer und Mitmacher angezogen. Mittlerorganisationen wie z.B. Freiwilligenagenturen, Betterplace oder PHINEO \* helfen Ihnen dabei.

- **Anerkennung:** Die Kommunikation über das private Engagement von Mitarbeitern trägt zu einer Unternehmenskultur bei, die den Einsatz jedes Einzelnen belohnt. Intranet, Mitarbeiterzeitungen, Betriebsfeste o.Ä. lassen sich dazu nutzen, Vorbilder herauszuheben. Auf alle Fälle sollte erklärt werden, warum das Unternehmen das private Engagement der Mitarbeiter unterstützt – und wie es zur Firmenphilosophie passt.

\* Empfehlenswerte Projekte finden Sie z.B. in unseren Themenreports und auf [www.phineo.org](http://www.phineo.org).

### Ausgezeichnetes Engagement: RWE COMPANIUS

Wie das private Engagements der Mitarbeiter strategisch gefördert werden kann, zeigt exemplarisch der RWE-Konzern: Mit RWE COMPANIUS hat das Unternehmen eine eigene Dachorganisation für alle gesellschaftlich engagierten Konzern-Mitarbeiter gegründet. Diese werden vom Unternehmen mit Förderbeiträgen zwischen 500 und 2.000 Euro für ihr ehrenamtliches Projekt unterstützt. Darüber hinaus ist RWE COMPANIUS gleichzeitig eine Vermittlungs- und Kontaktbörse für gesellschaftlich engagierte Mitarbeiter – und solche, die es werden wollen. Über eine Webplattform werden alle Aktivitäten gebündelt und nach innen wie außen sichtbar gemacht. Dabei werden die unternehmerischen Motive des Teambuilding und der Personalentwicklung offen kommuniziert. Die Anerkennung des Engagements durch das Unternehmen stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Beschäftigten untereinander und zum Konzern. Als lokale Botschafter tragen die engagierten Mitarbeiter gleichzeitig zur Reputation des Unternehmens als guter Arbeitgeber bei. 2012 wurde das COMPANIUS-Programm mit dem HR Excellence Award ausgezeichnet.

[www.rwecompanius.com](http://www.rwecompanius.com)



# WIRKUNGSZYKLUS: STRATEGISCHES MITARBEITERENGAGEMENT

Gesellschaftliches Engagement erfolgt grundsätzlich freiwillig, ist zugleich aber von unterschiedlichen Motiven und Erwartungen der Handelnden geprägt. Es nutzenorientiert und zielgerichtet einzubinden und umzusetzen, ist daher eine große Herausforderung. Strategisches Corporate Volunteering braucht klare Ziele, sorgsame Planung sowie glaubwürdige Umsetzung – und die Bereitschaft zum Perspektivwechsel. Erst dann wird das Engagement des Unternehmens ernst genommen und kann entsprechend positiv wirken.

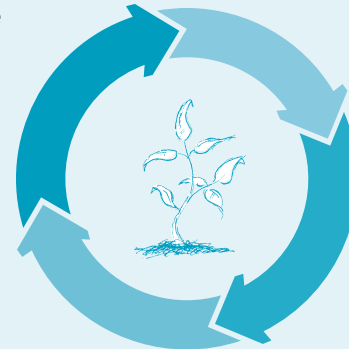
**Wenn Sie das Engagement Ihrer Mitarbeiter strategisch ausrichten möchten, nehmen Sie sich genügend Zeit für die Planung und Umsetzung.**

## 1 ZIELE FORMULIEREN UND PLANEN

- Welches Ziel wollen wir für das Unternehmen, die Mitarbeiter, die Gesellschaft/die gemeinnützige Organisation erreichen?
- Wie binden wir das CV-Ziel an die Unternehmens-, CC-, Personalstrategie an?
- Welche CV-Instrumente und -formate sind am besten geeignet?
- Wie planen wir eine CV-Maßnahme?

## 2 VORBEREITEN UND UMSETZEN

- Wie binden wir Mitarbeiter/BR/ Kooperationspartner ein?
- Wie bereiten wir Mitarbeiter auf den CV-Einsatz vor?
- Wie begleiten wir den CV-Einsatz?
- Wie kommunizieren wir CV nach innen?



## 4 VERBESSERN UND BERICHTEN

- Wie können wir unser CV verbessern?
- Wer sind die wichtigsten Adressaten im Reporting? Wie berichten wir die Ergebnisse an diese?
- Was haben wir gelernt? Wie geht es weiter?

## 3 WIRKUNGEN ANALYSIEREN

- Woran können wir Erfolge erkennen?
- Wie kann man die Wirkung von CV messen?
- Anhand welcher Indikatoren (quantitativ und qualitativ)?

# WIRKUNGSZYKLUS 1 & 2: CORPORATE VOLUNTEERING STRATEGISCH AUF- UND UMSETZEN



## DIE „RICHTIGEN“ ZIELE

Warum wollen Sie CV einführen? Welche Ziele sollen damit verfolgt werden? Geht es darum, der Gesellschaft etwas zurückzugeben? Oder stehen unternehmerische Ziele wie Personalentwicklung oder Reputation im Vordergrund? Seien Sie ehrlich zu sich selbst! Unternehmerische Ziele sind legitim. Und gesellschaftliche Ziele nicht leicht zu beschreiben. Insbesondere sollten Sie darauf achten, dass die Ziele realistisch formuliert werden: Überschätzen Sie nicht die gesellschaftliche Reichweite Ihrer Maßnahme. Und missverstehen Sie sie nicht als kostengünstige Weiterbildungsmaßnahme.

Darüber hinaus sollte das unternehmerische Ziel zur CC-Strategie und zur Unternehmenskultur passen: Ein Unternehmen, das sich dem Klimaschutz verschrieben hat, wird es schwer haben, soziale Dienste plausibel als CV-Maßnahme erklären zu können. Da passt der Aufräumeinsatz im Wald schon eher.

## ZIELKONFLIKTE ABWÄGEN

Sind die Ziele aus der Sicht des Unternehmens geklärt, sollten die Perspektiven der beteiligten Akteure eingenommen werden. Denn deren Sichtweisen und Ziele können sich durchaus unterscheiden. So kann die NPO eine unterschiedliche Wertvorstellung in die Kooperation mitbringen – oder die Mitarbeiter können Angst vor Instrumen-

talisierung haben. Je stärker das CV-Programm dies berücksichtigt, desto eher wird es akzeptiert. Binden Sie daher möglichst frühzeitig die Mitarbeiter (Betriebsrat!) und auch die NPO bei der Zielfindung mit ein. Dadurch wird die CV-Planung allerdings komplexer. Setzen Sie daher Prioritäten: Welches Gewicht bekommt welches Ziel? Was steht im Fokus: das gesellschaftliche Ziel, das der NPO, das der Mitarbeiter oder das des Unternehmens?

### TIPP: Spielräume lassen!

Planen Sie Ihre Ziele nicht zu konkret, damit sich die Mitarbeiter in der Maßnahme leichter wiederfinden können!

Wirkungszyklus 1 & 2:

Corporate Volunteering strategisch auf- und umsetzen!

## VOM ZIEL ZUR MASSNAHME

Wählen Sie die CV-Maßnahme passend zu den Zielen! Ein *Social Day*, um möglichst viele Mitarbeiter zu aktivieren? Oder doch lieber gezielte Patenschaften? Oder das *Secondment*, um eine bestimmte Führungskraft zu entwickeln?



1,8 Tage stellen deutsche Unternehmen Mitarbeiter im Durchschnitt je Jahr für gemeinnützige Zwecke frei

Quelle: AmCham & Roland Berger, 2011

Überlegen Sie genau, welche Mitarbeitergruppe in Frage kommt und wie lange die Maßnahme dauern soll. Von eintägigen Events bis zu halbjährigen Hospitationen ist alles denkbar. Natürlich lassen sich Maßnahmen auch kombinieren. Mitunter

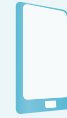
spielen auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen eine Rolle. Gesellschaftliches Engagement findet häufig während der Arbeitszeit statt. So lassen sich Schulprojekte schwer am Abend oder am Wochenende durchführen. Die Bereitstellung entsprechender Zeitkontingente stellt oft die größte Herausforderung des CV dar.

## CV BRAUCHT RESSOURCEN

Obwohl es sich bei CV um freiwillige und unentgeltliche Tätigkeiten handelt, fallen Kosten an und müssen Ressourcen geplant werden:



**TIPP:** Lassen Sie die Mitarbeiter die Projekte und Einsatzorte selbst auswählen!



Finden Sie hier Ihren Weg zur richtigen CV-Maßnahme - Entscheidungsmatrix als ZIP herunterladen: [www.phineo.org/downloads/?p=1&filename=PHINEO\\_Ratgeber\\_Corporate\\_Volunteering\\_Matrix.zip](http://www.phineo.org/downloads/?p=1&filename=PHINEO_Ratgeber_Corporate_Volunteering_Matrix.zip)

(ca. 200 Kb)

- **Budgetieren Sie das Zeitvolumen!**  
Planen Sie den Umfang der Freistellungen sorgfältig und berücksichtigen Sie Zeitbudgets für das Projektmanagement!
- **Budgetieren Sie die Sachkosten!**  
Gibt es Infrastruktur, die genutzt werden soll (Büroräume, Transport)? Berücksichtigen Sie auch die Kosten- und Aufwandsperspektive der NPO. Idealerweise kommen Sie auch für deren Kosten am Einsatzort auf (Verpflegung, Materialien)! Überlegen Sie, ob Sie die Aktivitäten mit

zusätzlichen Spenden unterstützen wollen („Dollars for Doers“)!

- **Betriebliche Abläufe sichern!**

Der Einsatz von Mitarbeitern greift in die Managementplanungen der Führungskräfte ein. Binden Sie diese frühzeitig in die Planungs- und Entscheidungsprozesse ein!

- **Machen Sie den Realismus-Check!**

Damit Sie keine falschen Erwartungen an das CV-Programm legen, sollten Sie im Vorfeld Umfeldanalysen inner- und außerhalb des Unternehmens durchführen! Gibt es z.B. überhaupt genügend/die richtigen NPO für Ihre Pläne? Denken Sie den Standortbezug ebenso mit wie die interne Umsetzungsverantwortung!

- **Kommunizieren Sie nach nach innen!**

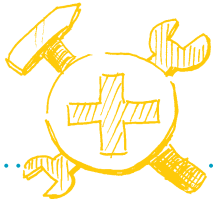
Um die Beschäftigten vom Sinn des Corporate-Volunteering-Programms



zu überzeugen, ist eine umfassende interne Kommunikation notwendig. Sie dient auch der Rekrutierung von Teilnehmern und der Vermarktung des Programms (auch an Vorgesetzte!).

Wenn Sie Botschafter benennen, geben Sie dem Engagement ein Gesicht. Stellen Sie den individuellen und gesellschaftlichen Wert des Engagements heraus!

**TIPP: Stellen Sie die gleichen Rahmenbedingungen für CV wie für andere Geschäftsaktivitäten her: So bekommt Ihr Projekt den Professionalitätsanspruch und Stellenwert, den es benötigt!**



## PRAXISTOOL – WISSENSWERT: RECHTSFRAGEN DES CORPORATE VOLUNTEERING

### PRIVATES ENGAGEMENT ODER BETRIEBLICHE VERANLASSUNG?

Unterstützen Sie das Engagement Ihrer Mitarbeiter in deren Freizeit? Dann ist die NPO für Unfall- und Haftpflichtversicherung zuständig. Da das die wenigsten wissen, sollten Sie Ihre Mitarbeiter informieren!

Übrigens: Helfen Sie ihnen darüber hinaus mit Spenden, sind diese steuerlich abzugsfähig.

**TIPP:** Hilfe bietet auch die Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales „Zu Ihrer Sicherheit – Unfallversichert im freiwilligen Engagement“. Sie ist unter [www.bmas.de](http://www.bmas.de) kostenlos als Download verfügbar.

Findet das Engagement in der Arbeitszeit oder über Freistellungen statt? Dann haftet das Unternehmen über seine Betriebshaftpflichtversicherung. Achten Sie aber darauf, Folgeschäden, die durch die Ergebnisse Ihrer Arbeit entstehen können, von der Haftung auszuschließen. Hierzu bietet sich eine schriftliche Vereinbarung mit der NPO an. Außerdem: Stellen Sie sicher, dass Mitarbeiter, die ansonsten keine Außentermine wahrnehmen, ebenfalls von der Betriebshaftpflicht erfasst sind!

### KLARHEIT ÜBER UNFALLSCHUTZ?

Die meisten NPO sind über die gesetzliche Unfallversicherung der Berufsgenossenschaft versichert. Leider ist es nicht immer ganz eindeutig, ob es sich bei einem CV-

Einsatz um ein freiwilliges Engagement handelt. Daher ist es angebracht, sich im Vorfeld mit der NPO abzustimmen.

### WEITERE UNTERSTÜTZUNGS- LEISTUNGEN?

Bei CV-Einsätzen fallen oft weitere Ausgaben an – z.B. für Materialien. Wenn das Unternehmen eine „Gegenleistung“ erhält – z.B. die Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter oder den Reputationseffekt für das Unternehmen –, können die Aufwendungen als Betriebsausgaben verbucht werden.

**Wichtig:** Es darf dann keine Spendenbescheinigung durch die Organisation ausgestellt werden!



## IM FOKUS – WIRKUNGSZYKLUS 3: WIRKUNG ERMITTELN



Kommentiert

20 | 21

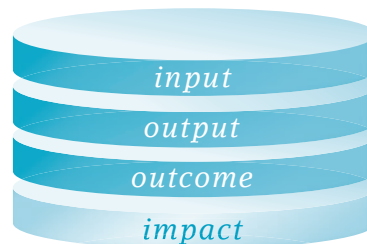
**Alle profitieren: Die Gesellschaft, der Mitarbeiter und das Unternehmen! So wird der Einsatz von Corporate Volunteering zumeist angepriesen. Aber stimmt das eigentlich? Und wie kann man überprüfen, ob und wie CV-Maßnahmen wirken?**

Ein Hinweis vorweg: Vermeiden Sie eine übertriebene Erwartungshaltung an die Messbarkeit der CV-Resultate! Auch Benchmarks sucht man bislang noch vergebens. Legen Sie daher keine höheren Maßstäbe an als an vergleichbare Maßnahmen der Personalentwicklung. Und konzentrieren Sie sich auf Mögliches – und Wichtiges: Eine angemessene Wirkungsanalyse fokussiert sich auf die Ziele, die für

die Hauptadressaten relevant sind. Sammeln und bereiten Sie nur solche Daten auf, die Sie später für die Wirkungsanalyse tatsächlich benötigen!

### WIRKEN, ABER WIE?

Um Wirkung feststellen zu können, braucht es geeignete *Bewertungsindikatoren*. Manche basieren auf einfach zu erhebenden Daten – und manche lassen viel Spielraum für Interpretationen. Versuchen Sie, Daten auf drei Ebenen zu erheben:



„Viele Unternehmen suchen nach Kennzahlen und Benchmarks, um ihr CV darzustellen, zu vergleichen – und damit zu legitimieren. Häufig folgt daraus dann der Versuch, den Geldwert der geleisteten Arbeitszeit zu berechnen. Das ist problematisch, da es keine standardisierten Stundensätze für die Freiwilligenarbeit gibt: Ein Mindestlohn von 8,50 Euro wird z.B. hochwertigen Pro-Bono-Dienstleistungen nicht gerecht. Und reale Stundenlöhne anzusetzen, ist nicht marktkonform, da NPO sich diese meist nicht leisten könnten. Der „Wert“ gemeinnütziger Arbeit ist insgesamt zu vielschichtig und zu schwer zu quantifizieren, um ihn in einer solchen Zahl auszudrücken. Qualitative Beschreibungen eignen sich hier besser.“

Jonathan Przybylski, Analyst bei PHINEO

# 1

## input

= eingesetzte Ressourcen

- **Zeitaufwand:** Geleistete Arbeitsstunden je Mitarbeiter
- **Kosten:** Personal, Management (Anbahnung, Steuerung, Verwaltung), Kosten der Kooperation mit NPO (Materialien, Ausrüstung, Transport, Verpflegung) und finanzielle Unterstützung (Dollars for Doers)
- **Soziodemografische Daten der Mitarbeiter:** z.B. Position im Unternehmen (Führungskraft, Angestellter) oder Arbeitsumgebung (Verwaltung, Produktion, Vertrieb)
- **Form des Engagements:** Art der Maßnahme und Qualität des Engagements – z.B. skills-based vs. hands-on

**Wichtig:** Erheben Sie möglichst alle eingesetzten Ressourcen. Nur so lassen sich die tatsächlichen Kosten darstellen – und ins Verhältnis zu den Ergebnissen setzen.

# 2

## output

= erbrachte Leistungen

Sammeln Sie – mit Blick auf die Adressaten – Informationen zu den **durchgeführten Aktivitäten** (z.B. Anzahl der gestrichenen Klassenräume), zur **erreichten Zielgruppe** (z.B. 75 Schüler im Mentoring-Einsatz erreicht) und zur **Akzeptanz der Maßnahmen** (Beteiligungsraten, Zufriedenheit etc.).



**Werkzeug: die I-O-O-I-Logik**

Um Corporate Citizenship als strategischen Ansatz im Unternehmen zu verankern, braucht es Werkzeuge. Die Strukturierung und Darstellung komplexer Projekte nach Input (i), Output (o), Outcome (o) und Impact (i) bietet einen entsprechenden Rahmen für wirkungsorientiertes Management.

# 3

## outcome

= erzielte Wirkungen der Maßnahme

Outcomes beschreiben die **Veränderungen** im Wissen, in den Einstellungen und Meinungen, im konkreten Handeln oder in der Lebenslage der einzelnen Zielgruppen (Leistungsempfänger der NPO, die NPO selbst, Mitarbeiter etc.). Impacts beziehen sich darüber hinaus auf die Veränderungen für eine ganze Organisation, Region oder Gesellschaft.

Um die **gesellschaftliche Wirkung** zu ermitteln, binden Sie die NPO ein! Fragen Sie z.B. nach einem Social-Reporting-Standard-Bericht (SRS). Diese Form der Wirkungsberichterstattung findet zunehmend Verbreitung.

Für die **unternehmensbezogenen Wirkungen** greifen Sie auf etablierte

# 4 *impact*

= übergeordnete Wirkungen bzw. gesellschaftl. Veränderungen

Indikatoren wie Reputation oder Mitarbeiterzufriedenheit zurück. Nutzen Sie darüber hinaus die In- und Outputs, um Beziehungen herzustellen. Setzen Sie z.B. die geleisteten CV-Stunden der Mitarbeiter und Aussagen zur Retention miteinander in Verbindung.

#### Wichtig:

Achten Sie darauf, sich auf die geplanten Ziele der CV-Maßnahme zu beziehen!



#### METHODEN

Überlegen Sie während der Planungsphase einer CV-Maßnahme, welche Daten Sie benötigen! Verwenden Sie möglichst solche, die von Ihnen bereits erhoben werden. Ein Blick auf andere Abteilungen bzw. ins Controlling kann hilfreich sein. Befragen Sie darüber hinaus alle relevanten Stakeholder! Die Bandbreite kann dabei vom einfachen Fragebogen bis zum 360°-Feedback reichen. Um Veränderungen feststellen zu können, sollte die Befragung einmal vor und – mindestens – einmal nach der Maßnahme durchgeführt werden. Ist eine Mitarbeiterbefragung bei Ihnen bereits üblich, so binden Sie Fragen zum Engagement mit ein.

#### AUS FEHLERN LERNEN

Kein CV-Programm funktioniert von Anfang an perfekt. Schließlich treffen viele Akteure mit teils sehr unterschiedlichen Perspektiven und Motiven aufeinander. Regelmäßige Lernrunden – z.B. nach Meilensteinen – helfen bei der Reflexion. Binden Sie hierfür alle relevanten Stakeholder ein.

**Der Erfolg einer CV-Maßnahme hängt erheblich davon ab, wie flexibel Sie den ursprünglichen Plan an das laufende Programm anpassen. Lassen Sie Spielräume!**

**TIPP:** Die Methode des Net Promoter Score (NPS) kann auch für CV-Maßnahmen genutzt werden. Sie gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der eine CV-Maßnahme von den Mitarbeitern weiterempfohlen wird.





## IM FOKUS – WIRKUNGSZYKLUS 4: WIRKUNG VERBESSERN UND BERICHTEN

### WIRKUNGSREPORTING

**Über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird viel berichtet. Darüber, was dieses Engagement konkret bewirkt, eher selten. Dabei ist es sinnvoll, nicht nur nach innen zu kommunizieren, sondern das Engagement der Mitarbeiter auch nach außen darzustellen.**

**Lesen Sie auch:** "Unternehmen in guter Gesellschaft – Ratgeber für strategisches Corporate Citizenship" und „Mehr Wert für Gesellschaft und Unternehmen – Ratgeber für wirkungsvolle Unternehmensspenden“. Kostenlos als PDF unter [www.phineo.org/publikationen](http://www.phineo.org/publikationen)

### Zielgruppen:

Neben Medien kommen auch Lieferanten, Kunden oder die NPO als Interessierte in Betracht. Nutzen Sie die Kommunikation zielgruppenspezifisch! Das gilt auch für die internen Stakeholder: Vergessen Sie beim Reporting nicht die relevanten Adressaten wie Vorstand, Personalabteilung oder Führungskräfte!

### Berichtsstandards:

Bislang existieren noch keine Reporting-Standards für CV-Maßnahmen. Einen ersten Versuch hat das US-amerikanische *Points of Light Institute* mit dem *EVP Reporting Standard* gewagt. Vor allem größere Unternehmen richten sich zunehmend an der *Global Reporting Initiative* (GRI) aus. Alternativen stellen die *iooi-Logik* (Input, Output, Outcome, Impact) oder das System der *London Benchmarking Group* (LBG) dar.

Neben der eigenen Webseite bieten sich vor allem Publikationen wie der Geschäftsbericht oder der Nachhaltigkeits-/CSR-Report an. Kommunizieren Sie CV dort kontextbezogen – als Teil der unternehmerischen Verantwortung oder im Bereich der Personalentwicklung!





### **Kommunikationsinhalte:**

Berichten Sie über ...

- den konkreten Bezug Ihres Engagements zur unternehmerischen Ausrichtung,
- die gesellschaftlichen Herausforderungen, denen Sie sich stellen,
- die gemeinnützigen Partner, mit denen Sie zusammenarbeiten,
- die wichtigsten Kennzahlen des Engagements sowie
- die erzielte Wirkung.

Hierfür sind Sie auf die Mithilfe der NPO angewiesen. Lassen Sie die Organisationen frühzeitig wissen, welche Informationen Sie von ihnen benötigen. Je umfassender die Zusammenarbeit ist, desto eher können Sie auch konkrete Wirkungsbelege einfordern.

Überlegen Sie sich für das Reporting Formate, die zu den Hauptadressaten passen (z.B. Bilder, Geschichten, Diagramme, Statistiken etc.).

**Points of Light Institute:**  
[www.pointsoflight.org](http://www.pointsoflight.org)

**London Benchmarking Group:**  
[www.lbg-online.net](http://www.lbg-online.net)

**True Impact:**  
[www.trueimpact.com](http://www.trueimpact.com)

**SRS Social  
Reporting  
Standard**



[www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de)

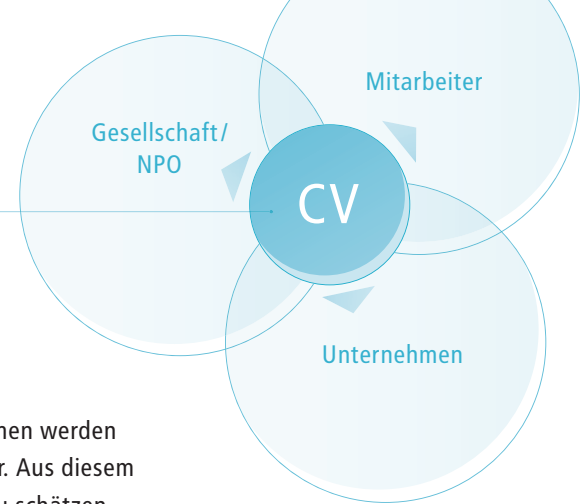
**TIPP: Sammeln Sie darüber hinaus Informationen zur Prozesssteuerung!** Nur so können Sie entsprechende Lerneffekte erzielen und Ihre Projektsteuerung verbessern.

# PERSPEKTIVWECHSEL: DIE WELT DER GEMEINNÜTZIGEN ORGANISATIONEN

**Klassische Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Mitarbeiter. Corporate-Citizenship-Strategien – z.B. das Spendenmanagement – bauen dieses Spannungsfeld zwischen Unternehmen und NPO auf. Im Unterschied dazu wirken CV-Maßnahmen zwischen allen drei Bereichen. Das macht diesen Ansatz so komplex.**

Für Unternehmen ist die Welt der NPO oft Neuland. Damit Corporate-Volunteering-Maßnahmen gelingen, braucht es daher ein Verständnis für die Motive und die Herangehensweisen gemeinnütziger Organisationen.

Corporate  
Volunteering

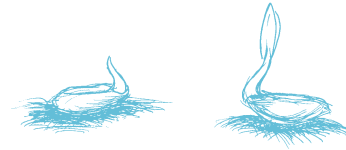


## PERSPEKTIVE UND ROLLENVERSTÄNDNIS

Kooperationen mit Unternehmen werden für NPO zunehmend wichtiger. Aus diesem Grunde wissen es NPO sehr zu schätzen, dass sich die Wirtschaft den gesellschaftlichen Herausforderungen stellt. Zugleich erwarten sie jedoch einen Austausch auf Augenhöhe. Für NPO ist die Zusammenarbeit keineswegs bloße Dienstleistung für das Unternehmen, sondern eine gemeinsame (!) Aktivität, die insbesondere auf die gesellschaftliche Mission der NPO einzahlen soll. Vernachlässigen Unternehmen diesen *Social Case*, sieht sich die NPO zur Eventagentur degradiert – und die geplante CV-Maßnahme wird zur Enttäuschung.

## MOTIVE

Die Welt der NPO ist von chronischer Unterfinanzierung geprägt. Das erklärt, warum NPO CV-Maßnahmen oftmals als Fuß in der Tür begreifen – und dies dazu führen kann, dass sie weitere Kontakte und immer neue Ressourcen (Gelder, Sachmittel, Dienstleistungen) zu akquirieren versuchen. Ein Austausch auf Augenhöhe ist in dieser Bittstellerrolle kaum möglich. Unternehmen tun daher gut daran, ihren Ressourceneinsatz frühzeitig und nachdrücklich zu kommunizieren.



Ebenso interessant für NPO ist es, neue Freiwillige für ihre Mission zu gewinnen. Partnerschaftliche Beziehungen entstehen dabei für sie dann, wenn die gemeinsame Aktivität (z.B. die Arbeit mit Jugendlichen) im Vordergrund steht und eben nicht nur der Aufbau oder die Weitergabe von Kompetenzen. Ebenso relevant: Auch NPO leiden oft unter Nachwuchsmangel. Unternehmensmitarbeiter sind daher willkommene Verstärkungen für die Gremien der Organisationen.

Neben den Geld- und Sachspenden profitieren NPO auch vom Wissenstransfer, beispielsweise im Projektmanagement, im Marketing oder beim Controlling. Hier sind große Qualitätssprünge möglich. Theoretisch zumindest. Denn in der Praxis

werden solche Angebote (noch) zu selten angenommen. Bieten Sie dennoch Pro-Bono- oder Coachingleistungen an! Aber respektieren Sie, wenn die NPO Ihren Erfahrungsschatz nicht annehmen möchte.

### HINDERNISSE FÜR KOOPERATIONEN

Eine Kooperation im Rahmen einer CV-Maßnahme stellt andere Anforderungen an beide Partner, als dies in klassischen Förderstrukturen im Corporate-Citizenship-Bereich der Fall ist.

- **Ziele:** Auch für NPO sind „echte“ Kooperationen und das gemeinsame (!) Aushandeln gemeinsamer (!) Ziele häufig Neuland. Da sie ihre eigenen Bedürfnisse

**TIPP:** Klären Sie die Motive und Ziele der NPO möglichst frühzeitig!

und Anforderungen an eine CV-Maßnahme selbst kaum oder gar nicht artikulieren können, agieren sie oft abwartend. So kann es vorkommen, dass das Unternehmen hands-on-Engagement anbieten möchte, die Organisation aber eher skills-based-Engagement benötigt.

Umgekehrt sind NPO oft besser darin, realistische Ziele zu stecken. Achten Sie dementsprechend darauf, dass die Zielvorstellungen und Erwartungshaltungen aller Partner klar, offen und realistisch benannt werden!



## Praxisbeispiel

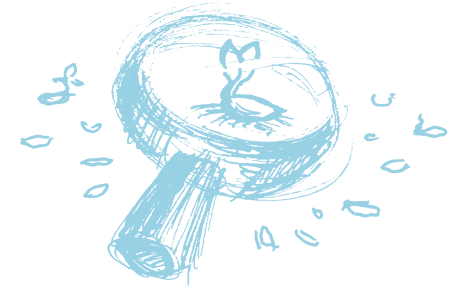
### CV bei der Credit Suisse – Partnerschaften mit Habitat for Humanity und Bergwaldprojekt:

Obwohl die Mitarbeiter keine beruflichen Kompetenzen einbringen, profitieren die gemeinnützigen Kooperationspartner vom Einsatz der Banker: Ob beim Häuserbau für Bedürftige oder der Renaturierung von Waldflächen, Anpacken ist gefragt. Vor dem Engagement der Mitarbeiter steht allerdings eine umfassende Qualifizierung – sowohl technisch (z.B. im Umgang mit Baumaterialien) als auch inhaltlich (z.B. durch Schulungen zum Naturschutz oder durch das Kennenlernen der neuen Hausbewohner). Auf diese Weise können die Arbeiten qualifiziert durchgeführt und neue Botschafter für die gute Sache gewonnen werden. Ein tatsächlicher Gewinn für die Gesellschaft.

### Perspektivwechsel: Die Welt der gemeinnützigen Organisationen

---

- **Vertrauen:** Kooperationen leben davon, dass beiden Seiten gewinnen. Bevor Sie also gemeinsam an einem großen Projekt scheitern, fangen Sie doch besser klein, aber erfolgreich an. Und überrollen Sie die NPO nicht mit Forderungen!
- **Skalierung:** Je nach Ausgestaltung der CV-Maßnahme ist diese für das Unternehmen erst dann sinnvoll, wenn möglichst viele Mitarbeiter teilnehmen können – etwa bei einem *Social Day*. NPO hingegen können von diesem punktuellen und geballten Engagement leicht überfordert sein. Klären Sie im Vorfeld, wie viele Freiwillige für das Projekt überhaupt sinnvoll sind – und wie viele die Organisation managen kann!



- **Effizienz:** Manche Unternehmen glauben, dass die Entsendung von Personal gleichzusetzen ist mit einer finanziellen Förderung im Rahmen des *Corporate Citizenship (CC)*. Das stimmt nur bedingt. Beachten Sie, dass Sie der Organisation mit Ihrer CV-Maßnahme vielleicht gar keinen Gefallen tun – und akzeptieren Sie daher, wenn diese ablehnen sollte!
- **Ressourcen:** CV-Maßnahmen sind nicht kostenfrei zu haben. Selbst wenn keine Personalkosten entstehen, fallen meist Sachkosten wie z.B. Materialien oder Verpflegung an. Selbst kleinste Summen sind dabei für viele Organisationen eine hohe Bürde. Und auch die Vorbereitungs-

und Abstimmungskosten sollten berücksichtigt werden. Unterstützen Sie Ihre CV-Maßnahme durch die Übernahme der entstehenden Kosten!

● **Vermittler und Netzwerke:** Zwei häufige Probleme bestehen darin, einerseits geeignete Projekte und Organisationen zu ermitteln und sich andererseits in der NPO-Welt überhaupt zurechtzufinden. Hier können sogenannte „Mittlerorganisationen“ wie UPJ, CCCD, VIS-A-VIS, PHINEO oder Freiwilligenagenturen helfen. Diese professionellen Vermittlungsagenturen unterstützen beide Seiten bei der Anbahnung und Durchführung von CV-Projekten und vermitteln beispielsweise Einsatzstellen. Ihr Vorteil liegt im Wissen über und dem Zugang zu NPO. Dennoch werden solche Organisationen bislang noch deutlich zu selten eingebunden: erstens, weil viele Unternehmen unsicher sind, was Qualität und Preisgestaltung solcher Dienstleister angeht. Zweitens

gibt es – insbesondere in Personalabteilungen – einen kontraproduktiven Hang zur „Do-it-yourself-Mentalität“. Und, drittens herrscht in vielen Unternehmen ein grundlegendes Unverständnis darüber, dass das eigene Engagement auch noch bezahlt werden muss.

Unser Tipp: Die Vermittlungsagentur kostet, aber sie spart Ihnen Zeit, Geld und Nerven.

Eine Alternative bzw. Ergänzung zu Mittlern stellt der Austausch in Unternehmensnetzwerken dar. Trotz vielversprechender Ansätze (Unternehmen für die Region, Unternehmen für München, Unternehmen Ehrensache in Nürnberg oder econsense) lässt die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen untereinander eher zu wünschen übrig. Stärken Sie solche Netzwerke und profitieren Sie vom Austausch und der Bündelung von Interessen!

## WIRKT-App jetzt\*



\* Unsere kostenfreie Wirtk-App mit allen Projektporträts bekommen Sie für Apple iPad und iPhone unter <https://itunes.apple.com/de/app/id533415414?mt=8>



Die Version für Geräte unter Google Android bekommen Sie hier: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.blauberries.phineowirkt>



# PHINEO: SPEZIALISTEN FÜR GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

Sie möchten mit Ihrem Engagement den Mehrwert für die Gesellschaft und Ihre Organisation steigern? Wir unterstützen Sie dabei. Mit Verstand und Verständnis für Ihre Ziele und Kompetenzen entwickeln wir mit Ihnen passgenaue, pragmatische und langfristig wirksame Engagement-Strategien. In unsere Zusammen-

arbeit bringen wir je nach Bedarf die Expertise und Leidenschaft unseres über 30-köpfigen PHINEO-Teams ein. Dieses verbindet Strategie- und Prozesskompetenz mit fundierter Themen- und Methodenexpertise.

Gesellschaftliche Herausforderungen können nur mit viel Engagement angepackt werden. Engagierte Unternehmen, Stiftungen, staatliche Akteure und Spender haben erkannt, dass es wichtig ist,

- strategisch auf Basis praktischer Erfahrung und wissenschaftlicher Expertise zu entwickeln
- in Kooperation mit starken Partnern zu arbeiten und
- Programme und Projekte systematisch zu managen und daraus zu lernen.

Unser Ziel ist mehr und wirkungsvolleres gesellschaftliches Engagement. Dafür entwickeln wir im Dialog mit Ihnen und gemeinnützigen Organisationen Strategien und Projekte, die einen Unterschied machen. Für Sie und die Gesellschaft.

## Wirkung erzielen wir mit Ihnen schwerpunktmäßig bei folgenden Themen:

- Entwickeln von Engagement-Strategien, Programmen und Projekten
- Entwickeln und Umsetzen von Spenden-Strategien und -Programmen, einschließlich Audits, Richtlinien und Spendenprozessen
- Entwickeln und Umsetzen von Corporate-Volunteering-Programmen
- Analysieren der Wirkung von CC-Programmen und -Projekten, einschließlich der Entwicklung von angemessenen Methoden und Indikatoren
- PHINEO-Risikocheck von gemeinnützigen Organisationen
- Unterstützung bei der Wirkungsberichterstattung von CC-Programmen
- Matching von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen: Projektrecherche und -empfehlung
- Qualifizierung und Entwicklung von gemeinnützigen Organisationen im Auftrag des Förderers



Lesen Sie auch: Die PHINEO-Ratgeber zu „Corporate Giving“ und „Corporate Citizenship“ auf [www.phineo.org/publikationen](http://www.phineo.org/publikationen)

## ZUM WEITERLESEN

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: **1. Engagementbericht der Bundesregierung**, 2012
- Bertelsmann Stiftung: **Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode**, 2010
- Wehner & Gentile: **Corporate Volunteering – Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik**, 2012
- PHINEO: **Leitfaden Wirkungsberichterstattung für gemeinnützige Organisationen**, 2011
- Schöffmann: **Unternehmen in der Gesellschaft – Engagement mit Kompetenz und Personal** (Best-Practice-Sammlung), 2010
- Deloitte Development LLC: **Deloitte Volunteer IMPACT Survey**, 2011
- AmCham Germany & F.A.Z.-Institut: **Corporate Responsibility**, 2011 (Best-Practice-Sammlung)
- Allen, Galiano, Hayes: **Global companies volunteering globally**, 2011
- DGFP Studie: **Megatrends und HR Trends – Praxispapier 7/2011**, 2011
- Weltweites Netzwerk zum Matching von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen sowie Selbstchecks für Corporate Volunteering „Business in the community“: [www.engageyouremployees.org](http://www.engageyouremployees.org)
- US-amerikanische Organisation, die aktuelle Stundensätze für Freiwilligenarbeit in den USA bereitstellt: [www.independentsector.org](http://www.independentsector.org)
- US-amerikanische Organisation, die Pro-Bono-Vermittlungen betreibt: [www.taprootfoundation.org](http://www.taprootfoundation.org)
- Initiative „Personalentwicklung durch Engagement“ des 3WIN e.V. – Institut für Bürgergesellschaft: [www.pe-d-e.de](http://www.pe-d-e.de)
- Deutschlandweites Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen: [www.upj.de](http://www.upj.de)

### Direkt-Downloads

Dieser Ratgeber  
als PDF



Weitere Publikationen  
[www.phineo.org](http://www.phineo.org)





# PHINEO IST EIN BÜNDNIS STARKER PARTNER

**PHINEO** ist ein unabhängiges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Ein breites Bündnis aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft hat 2010 die gemeinnützige Aktiengesellschaft PHINEO ins Leben gerufen, um den gemeinnützigen Sektor zu

stärken. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt PHINEO bei allen an, die nicht nur Gutes tun, sondern auch Gutes bewirken wollen. PHINEO empfiehlt auf Basis der mehrstufigen PHINEO-Analyse gemeinnützige Projekte, die besonderes Potenzial haben, die Gesellschaft nachhaltig zu gestalten.

Mit Porträts dieser empfehlenswerten Organisationen, Reports zu ausgewählten Themenfeldern, Ratgebern zum Wie des Gebens sowie individueller Beratung bietet PHINEO Orientierung für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement.

[www.phineo.org](http://www.phineo.org)

## Hauptgesellschafter



| Bertelsmann **Stiftung**

## Gesellschafter



## Ideelle Gesellschafter



**Stifterverband**  
für die Deutsche Wissenschaft



## Strategische Partner

• CSI – Centrum für soziale Investitionen und Innovationen

• Deutscher Spendenrat  
• Stiftung Charité

## Förderer

• Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

• Warth & Klein Grant Thornton AG