



Tipps
Praxis-Beispiele
Checklisten

RATGEBER



CORPORATE VOLUNTEERING

Schritt für Schritt zum Engagement mit Wirkung
– Der Praxis-Ratgeber für Unternehmen

PHINEO 
damit Engagement wirkt

DANKE AN DIE PARTNERINNEN DIESER PUBLIKATION

Seit ihrer Gründung im Jahr 1948 ist die John Deere Foundation bestrebt, die Mission von John Deere zum Leben zu erwecken: *We run so life can leap forward.* Die Förderungen der Stiftung konzentrieren sich auf Familien und Jugendliche, Landwirt*innen und Mitarbeiter*innen. Dank der finanziellen Unterstützung der John Deere Foundation konnte diese Publikation erstellt werden.

Diese Publikation wird ermöglicht durch eine Förderung von United Way Worldwide im Namen der John Deere Foundation.



→ www.johndeere.de



→ www.unitedway.org



IMPRESSUM

1. Auflage, November 2021
© PHINEO gemeinnützige AG, Berlin

HERAUSGEBERIN: PHINEO gAG

AUTOR*INNEN:

Annelie Beller, Paula Berning, Florian Hinze, Nahide Pooya

GESTALTUNG & ILLUSTRATIONEN:

Stefan Schultze

ISBN Print deutsch: 978-3-9818000-0-5

ISBN eBook deutsch: 978-3-9818000-1-2

ISBN eBook english: 978-3-9818000-2-9

KONTAKT

PHINEO gemeinnützige AG
Anna-Louisa-Karsch-Str. 2, 10178 Berlin
Tel. +49 30 52 00 65 – 400
Fax +49 30 52 00 65 – 403
→ www.phineo.org

NUTZUNG – Weitersagen bitte:

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

Zitationsvorschlag:

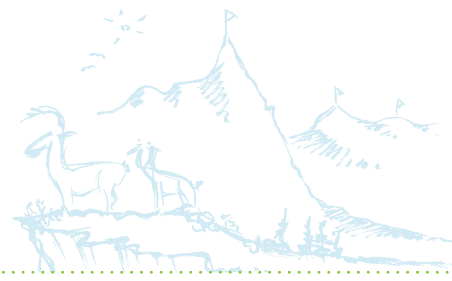
PHINEO (Hg.): Ratgeber Corporate Volunteering.
1. Auflage, Berlin, 2021

DRUCK

Umweltdruck Berlin GmbH. Diese Printedition wurde lokal und umweltfreundlich auf Recyclingpapier gedruckt – Klimaneutral und mit CO₂-Kompensation.

Fragen Sie uns gerne nach einem druckfrischen **Printexemplar!**





Es gibt viele Formen, in denen sich die unternehmerische Verantwortung umsetzen lässt – das Spenden für gemeinnützige Zwecke, der Aufbau sozialverträglicher Lieferketten, ein nachhaltiges Geschäftsmodell an sich. Seit einigen Jahren werden diese Formen ergänzt um ein Konzept, das verstärkt die Belegschaft eines Unternehmens in den Fokus nimmt: das Corporate Volunteering (CV).

Wir von PHINEO sind seit jeher vom enormen Potenzial des Corporate Volunteering überzeugt, weshalb wir bereits 2013 unseren ersten *Ratgeber Corporate Volunteering* veröffentlichten (PHINEO, 2013). Seitdem hat sich einiges getan, das Engagement wird von vielen Unternehmen **wesentlich aktiver und strategischer** getrieben. Immer mehr von ihnen erkennen den – für die Firma und Gesellschaft gleichermaßen – hohen Wert, den das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter*innen hat. Gleichzeitig zeigt sich im Austausch mit den Akteur*innen, vor allem auch mit gemeinnützigen Organisationen, dass es weiterhin viel Bedarf an Vermittlung und Hilfestellung gibt.

Beim Corporate Volunteering engagieren sich Beschäftigte für gesellschaftliche Belange, die außerhalb des unternehmerischen Kernbereichs liegen. Dabei gewinnen alle: die **Gesellschaft**, weil sie viele tatkräftige Hände zur Unterstützung erhält; die **Mitarbeiter*innen**, weil sie besonders sinnstiftend arbeiten und gleichzeitig neue Kompetenzen und Sichtweisen erwerben; das **Unternehmen**, weil es Reputationsgewinne mit Mitarbeiterzufriedenheit und Personalentwicklung kombinieren kann.

So gut, so einfach?

Sieht man genauer hin, zeigt sich, dass der Erfolg von Corporate Volunteering an vielen Bedingungen hängt. Es wird oft wenig strategisch umgesetzt und noch nicht genug auf die Perspektiven und Bedarfe der verschiedenen Stakeholder gebaut.

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

Dieser Ratgeber gibt Einblicke in die Welt des Corporate Volunteering: Er benennt Formate, gibt Anregungen und liefert praktische Tipps für Unternehmen, die das Engagement ihrer Mitarbeiter*innen wirkungsvoll gestalten und unterstützen möchten. Denn Mitarbeiter*innen sind mit das wichtigste Gut, das es zu fördern gilt – in Form von **sinnstiftenden, spannenden Aktivitäten**, die für die Gesellschaft und die beteiligten Freiwilligen Wirkung erzielen.

Welche Aspekte ein erfolgreiches Corporate Volunteering begünstigen und an welchen Stellschrauben gedreht werden kann, um mit den vorhandenen Mitteln die **größtmögliche Wirkung** zu erzielen, darum wird es im Folgenden gehen.



Annelie Beller, Nahide Pooya und Paula Berning

Dieser Ratgeber vermittelt das gesammelte Wissen aus über zehn Jahren Zusammenarbeit mit Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen.

Wir haben es zusammengetragen, um Ihnen hier eine Schritt-für-Schritt Anleitung zu wirkungsvollem Engagement zu liefern.

Wir hoffen, Sie werden durch diese Publikation angeregt und für Volunteering begeistert.



Dieser Ratgeber ist bald auch in englischer Sprache verfügbar:

→ www.phineo.org/publikationen





1
2
3
4
5
6
7
8

EINLEITUNG	3
A) Was ist Corporate Volunteering?	3
B) Mehrwerte des Corporate Volunteering	4
C) In 8 Schritten zum erfolgreichen CV	6
D) Zielgruppe des Ratgebers	7
SCHRITT 1 – Corporate Volunteering planen	7
1.1. Zentrale Leitfragen beantworten	8
1.2. Interne und externe Stakeholder einbeziehen	10
1.3. Interne Ziele berücksichtigen	13
1.4. Thematisches Verständnis für den Engagementbereich eintwickeln	15
SCHRITT 2 – Strategische Ziele setzen	16
2.1. Sinn & Zweck der Zielsetzung	16
2.2. Unternehmensziele konkretisieren	16
2.3. Wirkungsziele formulieren	17
SCHRITT 3 – Corporate-Volunteering-Strategie entwickeln	19
3.1. Vom Ziel zur Maßnahme	19
3.2. Formate des Corporate-Volunteering-Engagements	20
3.3. Zeitpunkt des Engagements	24
3.4. Corporate Volunteering im demografischen Wandel	25
3.5. Unterstützung durch Software	26
3.6. Exkurs: Privates Engagement	26
SCHRITT 4 – Die passenden Partner finden	29
4.1. Warum ein Partner?	29
4.2. Aktive oder passive Suche?	29
4.3. Leitfragen für die Suche	29
SCHRITT 5 – Corporate-Volunteering-Partnerschaften wirkungsorientiert gestalten	32
5.1. Perspektivwechsel: die Welt der gemeinnützigen Organisationen	32
5.2. Rollen und Erwartungen klären	34
5.3. Vereinbarungen fixieren	35
5.4. Austausch und Miteinander	36
5.5. Reporting	36
SCHRITT 6 – Engagement auf Wirkung prüfen	37
6.1. Was ist gesellschaftliche Wirkung?	37
6.2. Warum Wirkungen erfasst werden sollten	38
6.3. Wirkungslogiken entwickeln	39
6.4. Wirkungen erheben und auswerten	41
SCHRITT 7 – Lernen und verbessern	47
7.1. Organisationen einbinden	47
7.2. Lernen im Unternehmen	47
SCHRITT 8 – Wirkung von Corporate Volunteering kommunizieren	49
8.1. Vorteile guter Kommunikation	49
8.2. Zielgruppen	49
8.3. Maßnahmen und Inhalte	50
8.4. Trends im Corporate Volunteering	51
FAZIT	54
Glossar	56
Literaturverzeichnis und Dank	57

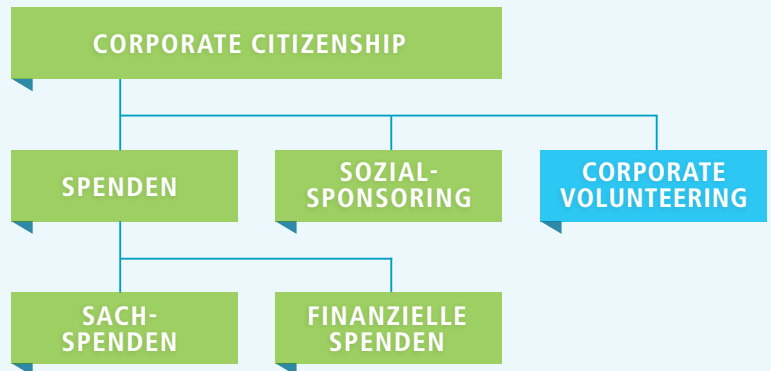
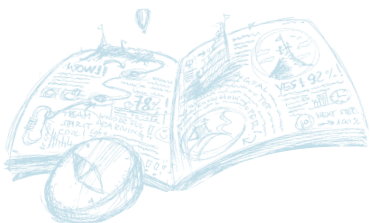
1. EINLEITUNG

A) Was ist Corporate Volunteering?

Corporate Volunteering (CV) bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Mitarbeiter*innen, deren ehrenamtlicher Einsatz – ob während oder außerhalb der Arbeitszeit – **vom Unternehmen gefördert wird**.

CV ist ein Teilbereich des Corporate Citizenship (CC), des gesellschaftlichen Unternehmensengagements. Innerhalb der CC-Logik ordnet es sich, neben *Spenden* und *Sozialsponsoring*, als eine Möglichkeit gesellschaftlichen Engagements ein, das direkt aus dem Unternehmen heraus getrieben wird (siehe Abbildung oben rechts).

Abseits der definitorischen Verortung ist CV ein wichtiger Schritt zu einem **Selbstverständnis von Unternehmen** als aktiver und gestaltender Teil der Gesellschaft. Indem das Engagement der eigenen Mitarbeiter*innen mit der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens kombiniert wird, ergeben sich positive Effekte für das Unternehmen, die Gesellschaft und die Einzelnen gleichermaßen. Wenngleich das Hauptmotiv von CV darin liegt, sich sozial zu engagieren, haben Unternehmen nachvollziehbarerweise auch den **Business Case fest im Blick**. Um es vorwegzunehmen: Dieser Business Case ist legitim und wünschenswert, solange er im Gleichgewicht mit den anderen Zielen bleibt.



Es gibt **unendlich viele Mehrwerte**, die ein gut aufgesetztes Corporate Volunteering mit sich bringt. Die wichtigsten haben wir in der **folgenden Übersicht** zusammengetragen. Diese Mehrwerte kann man auch als Wirkungen bezeichnen. Aber was ist eigentlich Wirkung? Hierzu mehr in → **Schritt 6**.



Woher kommt Corporate Volunteering?

Das Konzept des CV stammt aus den USA und verbreitete sich Ende des 20. Jahrhunderts in Westeuropa. In Lateinamerika sind v.a. Mexiko oder Brasilien Vorreiter, im Asien-Pazifik-Raum sind es Japan, Südkorea und Australien. In Afrika und im arabischen Raum lassen sich punktuell erste Ansätze beobachten. (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2018)



„Das Spannendste in meiner Forschung war der hohe Verbreitungsgrad von CV. Es hat mich gewundert, wie viele Unternehmen teilweise auch schon implizit dabei sind – sie schreiben es sich gar nicht immer auf die Fahnen. Gerade im Mittelstand ist es eine Selbstverständlichkeit, dass z.B. der Firmenwagen am Wochenende für das Ehrenamt genutzt werden kann.“ Prof. Dr. Michael Knappstein, Kienbaum Institut, @ ISM für Leadership & Transformation

B) Mehrwerte des Corporate Volunteering

CV

Unternehmen

- ✔ stärkt die Mitarbeiterbindung, -motivation und -produktivität. Vor allem – aber nicht nur – junge Arbeitnehmer*innen finden vom Unternehmen initiierte Volunteeringaktivitäten wichtig (Cone Communications, 2016).
- ✔ ermöglicht team-, abteilungs- und hierarchieübergreifende Kommunikation und eine Horizonterweiterung für die Mitarbeiter*innen (Beyond Philanthropy & Universität Mannheim, 2018).
- ✔ steigert die Arbeitgeberattraktivität und wirkt sich positiv auf das Employer Branding aus (Bustamante & Brenninger, 2013).
- ✔ fördert die Sichtbarkeit und Reputation des Engagements und stärkt die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens.
- ✔ unterstützt die Engagementkultur und positive Arbeitsmoral der Mitarbeiter*innen (UPJ, 2018).
- ✔ kann als Quelle der Innovation dienen, wenn es eng mit dem Kerngeschäft verzahnt ist (Gilroy et al., 2019).

CV

Gesellschaft

- ✔ ist eine nützliche Maßnahme zur Verfolgung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten und der Sustainable Development Goals (SDGs vgl. → S. 17).
- ✔ sensibilisiert die Gesellschaft für soziale und ökologische Herausforderungen.
- ✔ erhöht das Verständnis zwischen dem privaten und dem gemeinnützigen Sektor.
- ✔ fördert die Engagementkultur in der Gesellschaft.
- ✔ verringert Kosten für die Zivilgesellschaft durch die Bereitstellung von Ressourcen (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2018).
- ✔ zeigt auf, dass Partnerschaften und Kooperation etwas erreichen können.



CV

Mitarbeiter*innen

- ✔ unterstützt die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung. Besonders Skills-based Volunteering ist ein geeignetes Mittel, um zukünftige Führungskräfte zu entwickeln (Covestro, 2018).
- ✔ stärkt zentrale Kompetenzen von Mitarbeiter*innen im Arbeitsalltag (London Benchmarking Group, 2019).
- ✔ entwickelt soziale Netzwerke (Teambuilding).
- ✔ bietet eine sinnstiftende und herausfordernde Abwechslung.
- ✔ inspiriert für privates oder weiterführendes Engagement (UPJ, 2018)
- ✔ fördert die Offenheit gegenüber anderen Situationen, Einstellungen oder Personengruppen (UPJ, 2018).
- ✔ verringert das Stressempfinden (Knappstein, 2019).

CV

Non-Profit-Organisationen

- ✔ stellt zusätzliche Ressourcen und Kompetenzen bereit. Viele Unternehmen betreiben Know-how-Transfer an eine Organisation mittels Corporate Volunteering (UPJ, 2018).
- ✔ unterstützt die Professionalisierung von Organisationen. Die durchschnittliche gemeinnützige Organisation gibt nur einen Bruchteil des Organisationsbudgets für Overhead-Kosten aus, verglichen mit dem durchschnittlichen Unternehmen.
- ✔ generiert Sichtbarkeit für die eigenen Themen der Organisation.
- ✔ schafft neue Netzwerke und Kontakte.

CORPORATE VOLUNTEERING



95%

der Unternehmen geben als Motivation für CV an, dass sie eine gesellschaftliche Herausforderung lösen möchten.
82% verfolgen mit CV strategische Unternehmensziele.

(UPJ, 2018)

26% der deutschen Unternehmen tätigen regelmäßige Zeitspenden (Labigne et al., 2021).

34% der Mitarbeiter*innen internationaler Unternehmen (mit Fokus auf die USA) nehmen an Volunteering-Angeboten teil (CECP, 2020).

38% der deutschen Unternehmen, die angeben regelmäßig Zeit zu spenden, nennen die Initiative der Mitarbeiter*innen als (einen) maßgeblichen Anstoß für das Corporate Volunteering (Labigne et al., 2018).

Über **22%** der DAX30 haben ein festes Freistellungskontingent für das Engagement ihrer Mitarbeiter*innen (Beyond Philanthropy & Universität Mannheim, 2018).

C) In **8** Schritten zum erfolgreichen Corporate Volunteering

1 Corporate Volunteering planen

2 Strategische Ziele setzen

3 CV-Strategie entwickeln

4 Passende Partner finden

CORPORATE VOLUNTEERING

8 Wirkung von CV kommunizieren

7 Lernen und verbessern

6 Engagement auf Wirkung prüfen

5 Partnerschaften wirkungsorientiert gestalten

D) Zielgruppe des Ratgebers

Dieser Ratgeber richtet sich an kleine, mittlere und große Unternehmen – gleich welcher Branche, Herkunft und Rechtsform – die sich wirkungsvoll gesellschaftlich engagieren möchten.

Natürlich gibt es keine Blaupausen für gutes Corporate Volunteering, dennoch lassen sich einige Grundregeln aufstellen, die allen Unternehmen helfen, mehr Wirkung zu erzielen – unabhängig von Größe und Budget. Diese Grundregeln möchten wir im Folgenden ausführen.

Unmittelbar erreichen möchten wir vor allem diejenigen Verantwortlichen, die über die Vergabe von **CV-Budgets** entscheiden, und solche, die CV-Maßnahmen managen und mit Leben füllen – mithin also **Entscheider*innen, Führungskräfte** und **Projektmanager*innen**.

BEISPIEL

Zur Veranschaulichung begleiten wir die BuildForImpact GmbH.

Das fiktive Unternehmen stellt Baumaschinen her, hat seinen Hauptsitz in Erfurt und beschäftigt rund 2.000 Mitarbeiter*innen, von denen einige als Vertriebler*innen im ganzen Land unterwegs sind. Bisher hat die BuildForImpact vereinzelt Aktionstage umgesetzt, sogenannte Social Days. Eine belastbare Strategie für Corporate Volunteering jedoch hat die Firma noch nicht. Die Leiterin Personalmanagement, Ela Ettenbrink, ist mit der Aufgabe betraut, eine solche CV-Strategie zu entwickeln. Sie erhält dabei Unterstützung aus einzelnen Bereichen, wie z. B. der Kommunikations- oder der Nachhaltigkeitsabteilung.



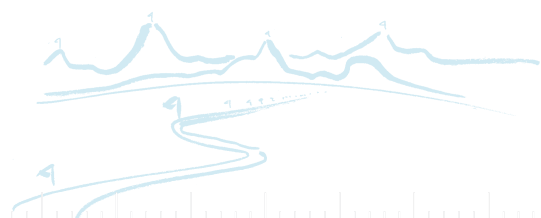
SCHRITT 1 – Corporate Volunteering planen

Für ein erfolgreiches CV ist entscheidend, dass es die **Motive und Erwartungen** derjenigen abbildet, die es auf- und umsetzen sollen. Oder anders: Strategisches CV braucht klare Ziele, sorgsame Planung, die Bereitschaft zum **Perspektivwechsel** sowie Authentizität. Erst dann wird das Engagement des Unternehmens von innen wie außen ernst genommen und kann entsprechend positiv wirken. Insofern gilt: Je strategischer Sie das Thema angehen und je mehr Klarheit Sie – und alle Beteiligten gemeinsam – besitzen, desto eher werden sich die eingangs erwähnten Mehrwerte herauskristallisieren. Wir möchten Ihnen ein paar erste Schritte nahelegen, um eben diese Klarheit zu erlangen.



„Ich habe in meiner Forschung herausgefunden, dass sich hinter dem Schlagwort der **gesteigerten Arbeitgeberattraktivität** vor allem zwei Wünsche verbergen: weniger Rollenkonflikte und mehr Autonomie. Wenn eine Arbeitnehmer*in sich mit betrieblicher Unterstützung sozial engagieren darf, nimmt sie weniger Konflikte zwischen ihrer Freizeit und ihrer Arbeit wahr. Sie kann Ehrenamt und Beruf einfacher miteinander verbinden. Dadurch gibt es weniger Reibungspunkte zwischen Job und Privatleben.“

Prof. Dr. Michael Knappstein, Kienbaum Institut
© ISM für Leadership & Transformation



1.1 Zentrale Leitfragen beantworten



Sustainable Development Goals

Bei der Überlegung, was Sie mit dem CV eigentlich bezwecken, helfen Ihnen folgende Einstiegsfragen, die wir in den nächsten Schritten noch weiter konkretisieren:

Welche Mehrwerte möchten Sie erzielen?

Nehmen Sie die eingangs skizzierten Mehrwerte für Unternehmen, Gesellschaft, gemeinnützige Partner und Mitarbeiter*innen in den Blick: Welche erscheinen Ihnen für Ihr Vorhaben zentral? Geht es darum, der Gesellschaft etwas zurückzugeben? Oder stehen unternehmerische Ziele wie Personalentwicklung, Teamzusammenhalt oder Reputation im Vordergrund?

Wenn Sie in der Abwägung zu dem Schluss gelangen, auf unternehmerische Ziele zu fokussieren, ist das legitim, solange nicht die gesellschaftlichen Bedarfe in Veressenheit geraten oder gar das gesamte Engagement als reine Weiterbildungsmaßnahme missverstanden wird.

→ Hierzu ausführlich Schritt 2.

In international operierenden Unternehmen mit Standorten in mehreren Ländern haben sich die Sustainable Development Goals (SDGs) als universell einsetzbares Tool etabliert. Die SDGs greifen global relevante gesellschaftliche Themen auf, deren Lösung dringend geboten ist. → Schritt 2.2

Ob und wie sehr Sie sich mit anderen Standorten auf ein gemeinsames Ziel einigen, hängt stark davon ab, wie das Unternehmen insgesamt aufgestellt ist bzw. ob Entscheidungen zentral getroffen werden. Sofern Personalthemen eher lokal gesteuert werden, ist es ratsam, sich lediglich auf die übergeordneten, strategischen Themen zu verständigen, und die Projektauswahl und -gestaltung den jeweiligen Standorten zu überlassen.

→ <https://17ziele.de>



Gibt es schon Erfahrungen oder ehrenamtliches Engagement?

In den meisten Unternehmen existiert bereits ein **großer Erfahrungsschatz** hinsichtlich solcher Themen wie Ehrenamt, Engagement, Vereinsarbeit etc. Wenn nicht bei Ihnen, dann in anderen Abteilungen oder bei einzelnen Personen. **Fragen Sie daher in der Belegschaft**, welche es gab und gibt. Was funktionierte besonders gut – und warum?

Wo soll das Engagement stattfinden?

Relevant ist auch die geografische Lage: Möchten Sie an einem bestimmten Standort starten oder direkt mehrere **Teams an verschiedenen Orten** einbeziehen?



*„Wir haben uns gefragt, welche Unternehmen eine umfassende CV-Strategie haben. Natürlich können in den quantitativen, statistischen Analysen nicht alle wichtigen Faktoren einbezogen werden. Aber ein ganz wichtiger Faktor ist und bleibt in Deutschland die schlichte Unternehmensgröße. Bei Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeiter*innen beobachten wir über die vergangenen Jahre einen erheblichen Bedeutungszuwachs hinsichtlich ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Vielen geht es bei Corporate Volunteering vor allem um moderne Personalbindungs- und Entwicklungsansätze.“*

Dr. Anaël Labigne, ZiviZ gGmbH im Stifterverband



„Unsere Engagementfelder sind stark mit unserer Expertise verknüpft. Als das internationalste Unternehmen weltweit mit über 570.000 Mitarbeiter*innen möchten wir einen wirkungsvollen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt leisten. Sei es in der Katastrophenhilfe mit GoHelp, in der Förderung von Jugendlichen zur Berufsfähigkeit mit GoTeach, dem Umweltengagement mit GoGreen, der Unterstützung zu grenzüberschreitendem Handel für kleine und mittelständische Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern mit GoTrade oder in der Stärkung von Gemeinden in den lokalen Volunteering-Aktivitäten entlang dieser vier Stränge.“

Rania Al-Khatib, Deutsche Post DHL

Was kann Ihr Unternehmen beitragen?

Die Ziele fest im Blick, gilt es nun, auf die eigenen Fähigkeiten und Mittel zu fokussieren. Was kann das Unternehmen beitragen? **Zeit, Geld, Personal?** Können Sie eine bestimmte Expertise bieten, von der gemeinnützige Partner profitieren könnten?

Das Beisteuern **unternehmenseigener Kompetenzen** ist ein Aspekt, den viele Non-Profits als Erfolgsfaktor besonders wirkungsvoller Partnerschaften herausstellen. Gewichten Sie also die Frage, welche Expertise Sie konkret einbringen können, besonders hoch und binden Sie für die Beantwortung Teams und Expert*innen Ihrer Firma ein.

Vergegenwärtigen Sie sich jedoch immer, dass nicht nur Ihr Unternehmen Expertise und Ressourcen investiert, sondern dass auch die Non-Profit erhebliche Investitionen einbringt, insbesondere zeitlicher und personeller Art.

Was passt zu Ihrem Unternehmen?

Sie wissen ungefähr, was Sie erreichen möchten und was Sie zur Zielerreichung beitragen können. Aber welches Thema passt zu Ihnen bzw. welches Themenfeld lässt einen **strategischen Bezug zu Ihrem Unternehmen** erkennen? Hier könnte ein Blick auf **Geschäftsstrategie**, den Unternehmens-Purpose, die CSR- oder Nachhaltigkeitsstrategie helfen.

Berücksichtigen Sie dabei, welche **Produkte oder Dienstleistungen** Sie anbieten, und stellen Sie eine logische Verknüpfung her. Unternehmen aus der Automobilbranche könnten sich mit dem Thema Mobilität beschäftigen, Tech-Unternehmen mit Digitalisierung, Versicherungsfirmen die Verringerung sozialer oder ökologischer Risiken in den Blick nehmen. Ein Unternehmen, das sich dem Klimaschutz verschrieben hat, wird es schwer haben, Lesepatenschaften als plausible CV-Maßnahme zu verkaufen.

Um eine Passung herzustellen, kann es sehr wertvoll sein, die **Stakeholder zu befragen** – vorrangig Mitarbeiter*innen und Unternehmensführung, aber auch Kund*innen oder Investor*innen. An welche gesellschaftlichen Herausforderungen denken diese, wenn es um Ihr Unternehmen geht?

Je stärker das CV-Programm diese Passung berücksichtigt, desto eher wird es akzeptiert. Binden Sie daher möglichst frühzeitig die Mitarbeiter*innen, den Betriebsrat und auch gemeinnützige Organisationen in die Zielfindung mit ein. Machen Sie eine Umfrage oder führen Sie Interviews durch, um dieser Entscheidung näher zu kommen.

→ Schritt 1.2



BEISPIEL

Für Ela Ettenbrink ist die Sache eindeutig: Ihr geht es vor allem darum, die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen zu stärken und Austausch zwischen den dezentral organisierten Bereichen zu steigern. Beides definiert sie als Ziele des Business Case.

Der Austausch mit der Geschäftsführung und den Kolleg*innen ergibt: Ihnen ist wichtig, dass die Menschen in der Region rund um den Hauptsitz in Thüringen weiter zusammenwachsen und es einen stärkeren gesellschaftlichen Zusammenhalt gibt. Damit ist der Social Case definiert. Social und Business Case übereinandergelegt ergeben, dass BuildForImpact das Themenfeld des gesellschaftlichen Zusammenhalts fördern möchte.

Gibt es feststellbare gesellschaftliche Bedarfe für Ihr Engagement?

Etwas für die Gesellschaft tun zu wollen, ist aller Ehren wert. Dennoch sollten Sie sich nachdrücklich versichern, dass die von Ihnen wahrgenommenen gesellschaftlichen Herausforderungen tatsächlich bestehen und sich Ihr Engagement an **objektiv feststellbaren Bedarfen** orientiert. Eine starke Bedarfsorientierung sorgt dafür, dass Sie weniger aus gefühltem Wissen heraus agieren, sondern dass die CV-Maßnahme nachhaltig aufgesetzt ist und eine existente Lücke schließt. → [Schritt 1.4](#)



1.2 Interne und externe Stakeholder einbeziehen

Überlegen Sie, welche Stakeholder Sie an welcher Stelle einbinden müssen und welche Interessen diese verfolgen.

Wessen Meinung möchten und müssen Sie berücksichtigen?

Corporate Volunteering baut auf menschliche Interaktion und persönliche Erfahrungen. Gerade deshalb ist es wichtig, dass der Blick der verschiedenen Stakeholder in Ihrem Vorhaben nicht in den Hintergrund rückt. Eine **frühe Einbeziehung aller relevanten Akteur*innen** lohnt sich. Fragen Sie sich deshalb, welche internen Zielgruppen im Fokus stehen – sind es Auszubildende, Nachwuchskräfte oder das Management?

Abteilungen, die meist eng mit dem Unternehmensengagement verbunden sind, sind u.a. die Personal-, Nachhaltigkeits- und Kommunikationsabteilung oder auch der Betriebsrat.

Vergessen Sie vor allem nicht Ihre Kund*innen! Diese sind für Ihr Kerngeschäft die wichtigste Zielgruppe – und damit auch für Ihr Engagement. Nutzen Sie Vertriebskanäle oder Touch Points (bei der Beratung, auf Ihrer Website oder im Newsletter) für Feedback und Befragungen.

BEISPIEL

BuildForImpact ist größtenteils im B2B-Markt aktiv. Auch wenn sich daher auf den ersten Blick die sozialen Netzwerke nicht so sehr zum Erreichen der Kund*innen anbieten, plant Ela Ettenbrink sie trotzdem ein – um die Menschen in der Region zu aktivieren und um Ideen zu bitten. Denn gerade sie sind es, die das Unternehmen von sich und seinen Aktivitäten überzeugen und die es unterstützen möchte. Deshalb schaltet das Unternehmen zum neuen Jahr eine Anzeige auf Facebook und Instagram mit der simplen Frage: „Wo würden Sie unsere Mitarbeiter*innen im Rahmen eines sozialen Engagements gerne treffen?“

Außerdem lädt Ettenbrink die Abteilungen Kommunikation, Personal, Nachhaltigkeit, Produktentwicklung sowie die Geschäftsführung zu einem Workshop ein. Von ihnen möchte sie erfahren, in welcher gesellschaftlichen Rolle diese das Unternehmen wahrnehmen und welche Ziele sie jeweils mit dem Engagement verfolgen möchten.



*„Wir haben erstmalig eine Umfrage unserer Kund*innen gemacht, in der wir gefragt haben, ob sich eine Airline für Umweltinitiativen und/oder bei sozialen Projekten engagieren sollte. Außerdem wollten wir wissen, ob unsere Kund*innen bereit wären, sich auch zu engagieren.“*

Andrea Pernkopf,
help alliance (die Hilfsorganisation
der Lufthansa Group)

Wessen Unterstützung brauchen Sie für Ihr Vorhaben?

Gesellschaftliches Engagement geht häufig mit einem Change innerhalb des Unternehmens einher. Für einen solchen Wandel braucht es vor allem Fürsprecher*innen. Interne Anwalt*innen finden Sie in gleichgesinnten Kolleg*innen anderer Abteilungen, bei externen Partnern oder vielleicht sogar auf Seite der Kund*innen. Häufig finden sich Verbündete auch in Beschäftigten, die sich privat ehrenamtlich engagieren oder die innerhalb des Unternehmens gut vernetzt sind. Wer hat letztens in der Kaffeeküche von der Elterninitiative im Kinderhaus berichtet? Wer ist seit Jahrzehnten in der freiwilligen Feuerwehr aktiv? Welche Kolleg*innen treiben soziale Themen voran und wünschen sich Austausch zu Sinn und Vision im Unternehmen? Sprechen Sie unbedingt mit diesen Personen!

Sofern noch nicht geschehen, holen Sie sich frühzeitig die Freigabe und das Commitment der Führung. Aber Achtung, es braucht mehr als nur eine wohlwollende Unterschrift der Geschäftsleitung, damit Engagement tatsächlich im Unternehmen verankert wird.

Planen Sie z. B. die Mitarbeit des Vorstands für das erste Projekt mit ein. Es gibt kaum etwas Motivierenderes, als eine Geschäftsführerin, die einen Setzling einpflanzt und sich dabei in einem Atemzug über ihr gärtnerisches Geschick, wie auch über die Umweltziele des Unternehmens unterhält.



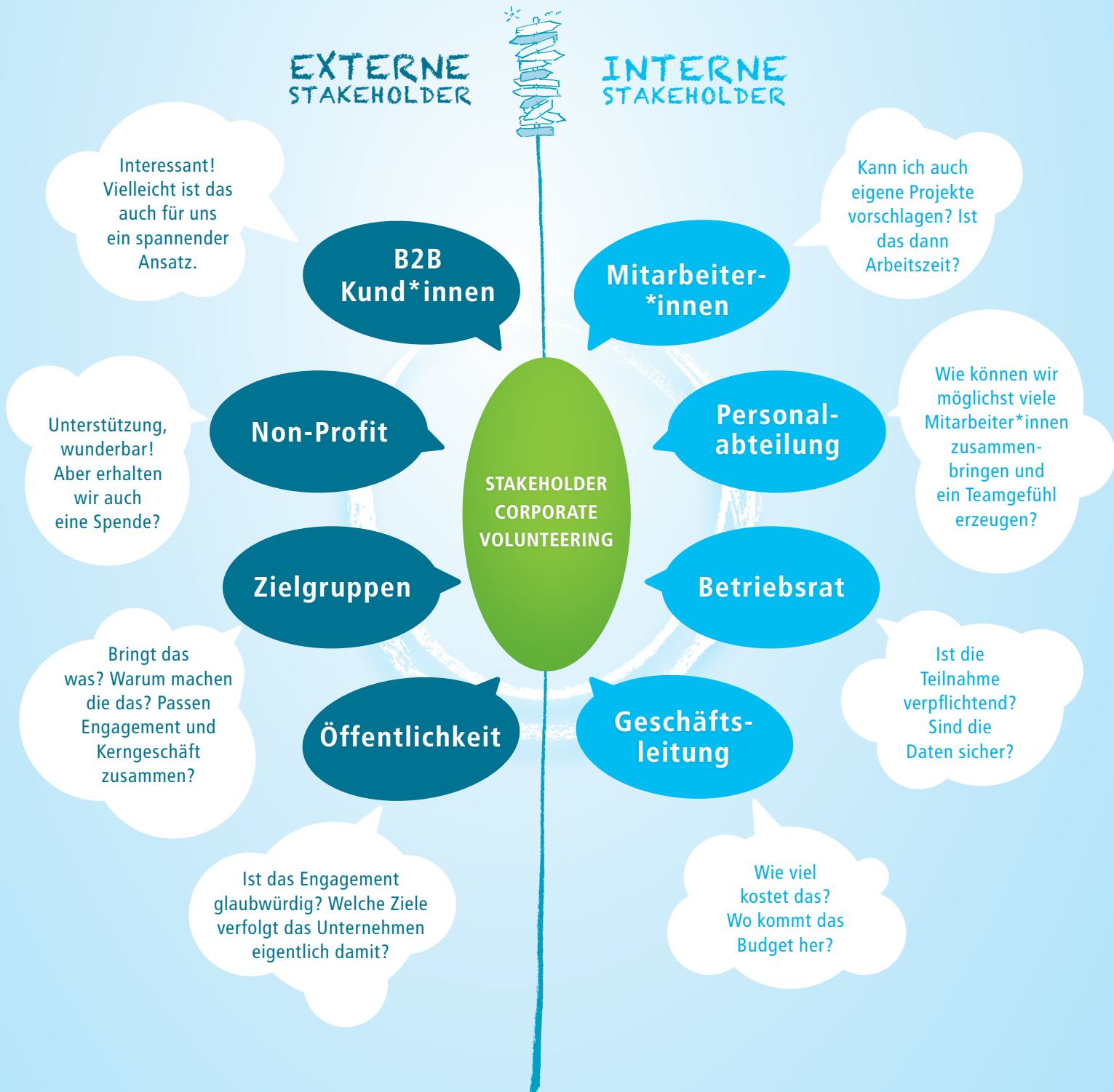
*„Zu Beginn wurde unser Pro-Bono-Programm vom Vorstand verabschiedet. Ich finde es wichtig, dass die oberste Führungsebene das Vorhaben unterstützt. In der Phase der Projektentwicklung waren alle relevanten Abteilungen beteiligt – darunter CSR-, Personal- und Rechtsabteilung sowie die Finanzbuchhaltung, das Risk Management und fachliche Mitarbeiter*innen. Die Sensibilisierung für den gesellschaftlichen Beitrag läuft über alle Hierarchieebenen hinweg.“*

Claudia Frenzel, KPMG



Schaubild – Stakeholdermap am Beispiel BuildForImpact

Nutzen Sie unsere Stakeholdermap und adaptieren Sie sie für Ihre Bedarfe. Unsere ist beispielhaft für das Unternehmen BuildForImpact ausgefüllt und zeigt die Gedanken, die sich die einzelnen Stakeholdergruppen zum Corporate Volunteering des Unternehmens machen – vereinfacht und zugegebenermaßen plakativ. Wenn Sie Ihre Stakeholdermap an Ihrem Arbeitsplatz platzieren, so erinnern Sie sich regelmäßig daran, alle Parteien stetig mitzudenken.



1.3 Interne Ziele berücksichtigen



Im Austausch mit den Stakeholdern wird meist schnell klar, dass viele – häufig auch unausgesprochene – **interne Ziele** zu berücksichtigen sind. Sei es, dass eine bestimmte Person mehr Sichtbarkeit erwartet oder dass jemand Zweifel oder Ängste gegenüber der angestrebten Veränderung hegt. CV-Maßnahmen, die diesen internen Zielen entgegenstehen, werden erfahrungsgemäß nicht mit der gleichen Intensität betreut und können auf unterschiedlichen Ebenen immer wieder ins Stocken geraten.

Überlegen Sie daher – und idealerweise im Team –, welche Nebenziele Unternehmen und relevante Stakeholder **abseits der offensichtlichen Mehrwerte** verfolgen, und beziehen Sie diese in die Strategieplanung und die Maßnahmenprojektierung mit ein. Dabei kommt es weniger darauf an, allen internen Ziele und Motivationen zu entsprechen, als vielmehr darauf, sich die **Erwartungen wichtiger Stakeholder zu vergegenwärtigen** und hierzu eine Haltung zu entwickeln.

Vergewissern Sie sich, welche Motivationen und welche Vorbehalte es für eine Teilnahme am Corporate Volunteering für Ihre Kolleg*innen geben könnte. Nutzen Sie auch Ihre ganz persönliche Sicht und hören Sie in sich hinein: **Was motiviert Sie ganz besonders zum Ehrenamt?** Was würden Sie sich wünschen, wenn Sie an einem CV-Projekt teilnehmen? Was könnte Ihrer Teilnahme im Weg stehen? Üben Sie sich in diesem Gedankenexperiment.

BEISPIEL

Im Stakeholderworkshop wird deutlich, dass die internen Beteiligten unterschiedliche Ziele vertreten. Ela Ettenbrink versucht daher im direkten Gespräch, diese unterschiedlichen Ziele auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. So kann sie im Laufe der weiteren Entwicklung einerseits kontrollieren, dass alle noch demselben Ziel folgen und andererseits frühzeitiges Erwartungsmanagement betreiben, wenn absehbar ist, dass ein bestimmtes Interesse nicht weiter verfolgt wird.

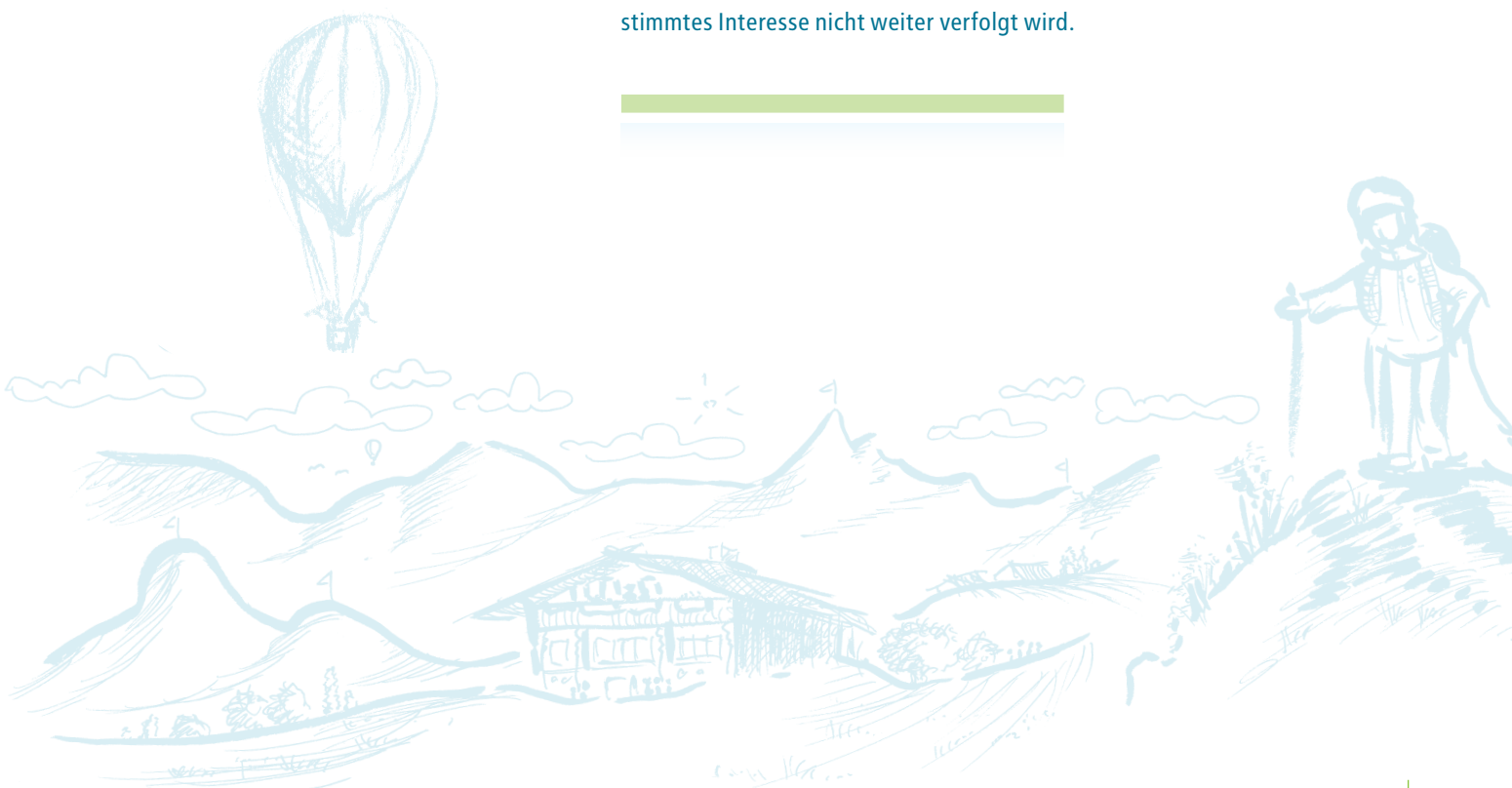


Schaubild Corporate Volunteering: Business Case Ziele und förderliche Maßnahmen

Hier finden Sie ein paar hilfreiche Tipps, wie Sie die unterschiedlichen Potenziale, die CV für Unternehmen und Mitarbeiter*innen bereithält, tatsächlich nutzen können. Vielleicht fallen Ihnen noch weitere Maßnahmen ein?



✓ **Mitarbeiterbindung / -motivation / -produktivität:**

Stellen Sie ein zeitliches Kontingent in der Arbeitszeit für CV bereit.

✓ **Team- / abteilungs- / hierarchieübergreifenden**

Kommunikation: Identifizieren Sie Botschafter*innen in jeder Abteilung für das Thema CV.

✓ **Arbeitgeberattraktivität / Employer Branding:**

Kommunizieren Sie Ihr Engagement auf Ihrer Website und in Jobausschreibungen.
Fördern Sie die Teilnahme von Personen in Einstiegspositionen / Traineeships / Leadership-Programmen / Ausbildungen.

✓ **Sichtbarkeit des Engagements, Reputation und Öffentlichkeitsarbeit:**

Nutzen Sie Mittel wie Storytelling oder Wirkungsberichte in Ihrer CV-Kommunikation.

✓ **Aufbau lokaler Netzwerke:**

Tauschen Sie sich mit anderen Unternehmen in der Region aus.
Starten Sie gemeinsame Aktionen oder veranstalten Sie Stakeholder-Workshops zum Thema.

✓ **Engagementkultur:**

Nutzen Sie Mittel wie Matched Giving oder Dollars for Doers (siehe → Glossar), um bestehendes Engagement zu unterstützen oder neues zu fördern.

✓ **Innovation:**

Geben Sie den CV-Teilnehmer*innen Raum für Reflexion: Welche Rolle nehmen die direkten Zielgruppen der Aktivitäten für uns als Unternehmen ein? Wie können wir ihre Sichtweise auch über das CV hinaus einbinden?

✓ **Persönlichkeits- / Kompetenzentwicklung:**

Entwickeln Sie Ziele oder Key Performance Indicators (KPIs) für CV. Besprechen Sie die Einsätze gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeiter*innen nach erfolgreichem Abschluss.

✓ **Soziale Netzwerke (Teambuilding):**

Nutzen Sie z. B. Social-Day-Formate für Teilnehmer*innen aus vielen verschiedenen Teams.

✓ **Sinnstiftende / herausfordernde Abwechslung:**

Wählen Sie möglichst wirkungsorientierte Organisationen als Partner, die nachvollziehbar darstellen können, wie CV ihren Zielgruppen hilft.

✓ **Inspiration für privates / weiterführendes Engagement:**

Nutzen Sie Ihre internen Kommunikationskanäle, um Kolleg*innen auch von ihrem privaten Engagement berichten zu lassen.

✓ **Offenheit gegenüber anderen Situationen / Einstellungen / Personengruppen:**

Bringen Sie Ihre Kolleg*innen durch CV in neue Kontexte oder in Berührung mit unbekanntem Lebenswelten, z. B. Mentoring für Jugendliche, die große Hindernisse auf dem Weg in die Ausbildung zu bewältigen haben.

✓ **Verringertes Stressempfinden:**

Ermöglichen Sie die Nominierung oder Auswahl der CV-Aktivität durch Mitarbeiter*innen und eine Teilnahme in der Arbeitszeit.

Hier ist Platz für Ihre Ideen:



1.4 Thematisches Verständnis für den Engagementbereich entwickeln



BEISPIEL

Mit Blick aufs Kerngeschäft tun Unternehmen gut daran, ihr Engagement auf ein **sorgfältig definiertes Thema** – bei größeren Unternehmen: eine überschaubare Anzahl gut aufeinander abgestimmter Themenfelder – oder eine bestimmte Region zu konzentrieren. Möglicherweise ist das Thema durch bestehende Richtlinien – wie z. B. aus dem CSR-Bereich – bereits vorgegeben. Dennoch ist es notwendig, ein **übergreifendes Verständnis** des Themenfelds zu entwickeln, in welchem sich das Unternehmen engagieren möchte. Um sicherzustellen, dass Sie die größeren Entwicklungen in Ihrem Engagementfeld wahrnehmen, können Sie sich fragen:

■ Worin besteht die **gesellschaftliche Herausforderung**, auf die das Unternehmen reagieren möchte? Wie stellt sich die Situation an dem Ort bzw. in der Region dar, in der das Unternehmen aktiv ist?

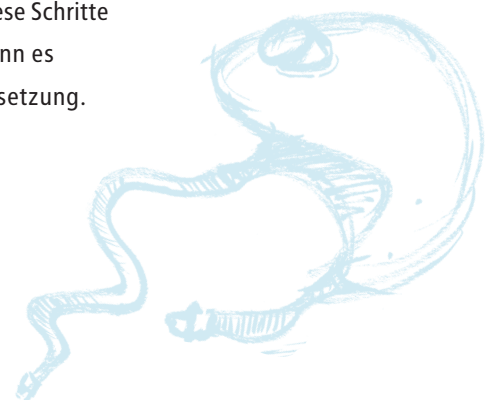
■ Welche **Ursachen und Auswirkungen des gesellschaftlichen Problems** gibt es? Wie dringlich ist es? Welches sind die Hebel, um Veränderungen durchzusetzen?

■ Wer sind die **Stakeholder im System**? Welche Aufgaben übernimmt der Staat, welche die Zivilgesellschaft? Welche Bedarfe haben die im Themenfeld aktiven gemeinnützigen Organisationen? → [Vervollständigen Sie die Stakeholdermap, Schritt 1.2.](#)

Der Aufwand, um an die entsprechenden Informationen zu gelangen, sollte in einem **angemessenen Verhältnis zum Ertrag** stehen.

Gesellschaftlicher Zusammenhalt – dieses Kernthema wurde auch im Stakeholder-Workshop, den Ela Ettenbrink organisiert hat, bestätigt. In der Diskussion kamen weitere Themenfelder auf, so nannte die Nachhaltigkeitsabteilung das Thema **Umwelt** oder die **Kommunikation** die **Sportförderung**. Dennoch konnte sich das Team auf ein Engagement im Bereich **gesellschaftlicher Zusammenhalts** einigen. Das Unternehmen hat im ersten Jahr ein Budget von 100.000 Euro zur Verfügung, was ungefähr 0,1% des Umsatzes entspricht. Mit diesem Budget sollte sich das Team nicht in detaillierte Analysen verstricken, sondern lieber auf die Expertise aus dem Netzwerk bauen. Die Kommune teilt auf Anfrage mit, dass es im Erfurter Stadtteil, in dem BuildForImpact seine Zentrale hat, dringend Unterstützung braucht, um mehr Begegnungsorte zu schaffen.

Die entsprechenden Daten liegen in vielen Themenfeldern bereits vor – der Aufwand besteht dann vor allem darin, sie zu recherchieren und zu verdichten. Befragen Sie auch Ihre Kontakte aus Ihrem Umfeld, Expert*innen, Partner*innen oder Mitglieder der Gemeinschaft. Was würden sie sich von Ihnen wünschen? Wenn Sie all diese Schritte bis hierhin absolviert haben, kann es losgehen mit der konkreten Zielsetzung.





Spielraum lassen

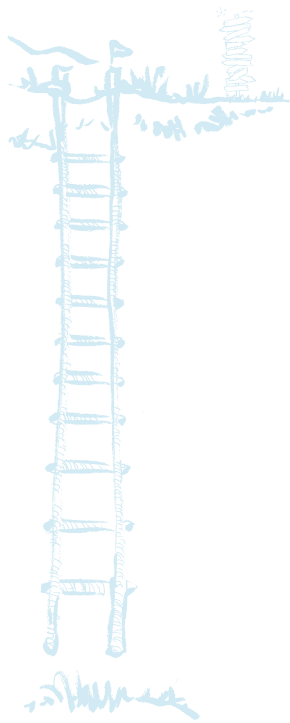
Planen Sie Ihre Ziele nicht zu konkret, sondern lassen Sie hinreichend viel Spielraum, damit sich Mitarbeiter*innen mit der Maßnahme leichter identifizieren können!

Es gibt einen Anfangspunkt, von dem aus Ihr Unternehmen startet, und es gibt ein Ziel, das Sie anpeilen. Die Strategie beschreibt, auf welchem Weg Sie zum Ziel gelangen. Dafür brauchen Sie jedoch Klarheit, wohin Sie eigentlich wollen: Was möchten Sie kurz- bis langfristig für Ihr Unternehmen, die Mitarbeiter*innen, externe Stakeholder oder die Gesellschaft erreichen? → [hierzu Schritt 1.1.](#)

2.1 Sinn & Zweck der Zielsetzung

Ziele sind wichtig für ein solides CV. Sie helfen Ihnen dabei ...

- **Orientierung zu gewinnen:** Sind die Ziele so formuliert, dass jede*r weiß, was er*sie zu tun hat, lässt sich das CV leichter steuern.
- die **Wirkungsanalyse** zu planen: Ohne Ziele kein Monitoring und keine Evaluation.
- Mitarbeiter*innen und andere Stakeholder zu **motivieren:** Präzise formulierte Ziele, die Begeisterung wecken, erleichtern die Ansprache derjenigen, die mitmachen sollen, und solcher Personen, deren Commitment wichtig ist.
- die **Qualität** Ihrer Arbeit zu beweisen: Alle Stakeholder – vor allem die unternehmensinternen Entscheider*innen – möchten wissen, was in der CV-Maßnahme passiert



und wohin die Ressourcen geflossen sind. Kurzum: Die Ziele bilden **das Fundament** für gelungene CV-Maßnahmen.

In vielen Fällen scheinen die Ziele einer Maßnahme so **offensichtlich** zu sein, dass deswegen ein weiterführender Zielfindungsprozess ausbleibt. Meistens entpuppt sich das später als ein **Trugschluss**, weil die Ziele eben doch nicht so deutlich sind wie erhofft.

2.2 Unternehmensziele konkretisieren

Schon während der Themenfindung werden Sie halbwegs konkrete Vorstellungen davon haben, welche Ziele das Engagement Ihrer Meinung nach erreichen soll. Im Laufe der Zeit passen Sie nun Ihre ursprüngliche Zielvorstellung an die Gegebenheiten an, etwa infolge des Austauschs mit den internen und externen Stakeholdern oder nachdem Sie mehr Gewissheit über die Unternehmensziele besitzen. Kurz: Ihre Zielvorstellungen haben sich schrittweise einem Ideal genähert. Bevor Sie nun aber vorschnell die Zielklärung abschließen, stellen Sie sich noch einmal explizit die Frage: Was genau möchte Ihr Unternehmen mit dem CV erreichen? Und warum?

Starten Sie hier mit der Unternehmensvision: Mit welcher übergeordneten Zielsetzung erfüllen Sie täglich Ihre Aufgaben? Welche Verantwortung trägt das Unternehmen damit für sein Umfeld? – Ein Bahnanbieter etwa ermöglicht Mobilität und verbindet Menschen, der Bankensektor wiederum erlaubt einen Zugang zu Finanzierungsquellen oder auch die Absicherung verschiedener Lebenssituationen.

Bereits beim Blick auf diese Vision ergeben sich bei einigen Branchen und Produkten klare Vorstellungen einer prosperierenden Zukunft.

Meist haben Unternehmen auch eine – vielleicht weniger deutlich ausformulierte – **Vision für ihre Region**, diese sollte ebenfalls berücksichtigt werden. Was braucht es für den Standort, die Region und was benötigen die Menschen, die dort leben?

Sowohl Ihr Engagement als auch das Corporate Volunteering sollten sich aus diesen Visionen und Zielvorstellungen ableiten, z. B. Welche Engagementziele ergeben sich aus der Förderung von Mobilität? Wie stellt man sicher, dass Menschen ihren Zugang zu Finanzen besser nutzen können?

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Eine übergeordnete Hilfestellung bei der Formulierung von Zielen bieten die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen. Die 17 SDGs vereinen alle denkbaren Handlungsfelder gesellschaftlichen Engagements. Sofern Sie also nach einer Übersicht suchen, die Themenfelder und Ziele verknüpft, sind die SDGs erster Anlaufpunkt. **Der Vorteil:** Die SDGs sind mit klaren Subzielen verbunden. Und sie ermöglichen sogar einen Blick auf den aktuellen Stand der Zielerreichung in Ihrem Land! Der SDG Compass gibt darüber hinaus genaue Anleitungen für Unternehmen und Ihren Beitrag.

→ <https://sdgcompass.org>

BEISPIEL

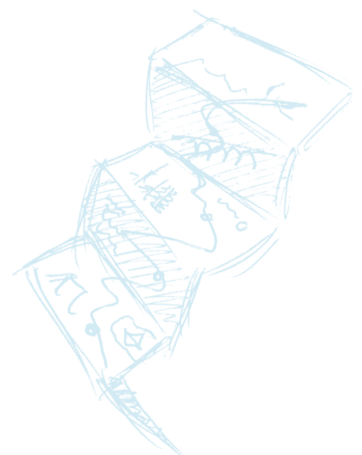


BuildForImpact konzentriert sich auf SDG 10 „Weniger Ungleichheiten“, denn SDG 10 trifft das Ziel, den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken, am ehesten. Außerdem unterstützt das Unternehmen mit seinen Aktivitäten voraussichtlich SDG 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“, da es mit gemeinnützigen Partner*innen und der Kommune zusammenarbeiten möchte. Ela Ettenbrink bezieht sich auf die SDGs, da diese ebenso verständlich wie bekannt sind. Überdies gibt es zu allen SDGs bereits vorformulierte Subziele, die das Übersetzen in den Alltag vereinfachen.

2.3 Wirkungsziele formulieren

Im Idealfall orientieren Sie sich in Ihrem Engagement so nah wie möglich an Ihrem Kerngeschäft, d. h. an Ihrer Unternehmensstrategie. Dies fördert die Glaubwürdigkeit Ihres CV und macht Ihre Aktivitäten nach außen und innen verständlicher. Woran bemerken Sie, dass die Arbeit erfolg-

reich war? Wie stellen Sie fest, was Sie konkret bei den jeweiligen Zielgruppen bewirkt haben? Eine detailliertere Einführung ins Thema Wirkung finden Sie bei → **Schritt 6**.





Wie machen es andere?

Recherchieren Sie, wie andere Unternehmen sich positionieren. Zwei Beispiele für Wirkungsziele:

- **DEVK:** Die Mitarbeiter*innen haben ein Verständnis für Umweltthemen und Nachhaltigkeit. Sie erleben Selbstwirksamkeit im Umgang mit der Natur.
- **John Deere:** Das Unternehmen möchte zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Stärkung in den Regionen rund um die John Deere Standorte beitragen.

Wie in den Beispielen ersichtlich wird, können sich Wirkungsziele auf einzelne Personen oder auch auf eine ganze Community beziehen.

Je konkreter Wirkungsziele formuliert sind, desto eher lässt sich feststellen, ob die erwünschten Wirkungen auch erreicht wurden. Die Wirkungsziele eines Projekts sollten regelmäßig überprüft werden, denn die Bedarfe der Zielgruppen oder das Umfeld ändern sich regelmäßig.

Für die Formulierung der Wirkungsziele heißt das:



- Da Sie einen Zustand in der Zukunft beschreiben wollen, versetzen Sie sich an den Tag X und konzentrieren Sie sich auf den Zielzustand: Wenn das Ziel erreicht ist, wie würde sich die Situation darstellen?
- Setzen Sie einen Fokus auf das Ergebnis Ihrer Arbeit: Anstatt „X soll erreicht werden“, formulieren Sie „X liegt vor“.
- Benennen Sie die Zielgruppen, bei denen Sie etwas verändern möchten, gleich eingangs der Zielformulierung, z. B. „Schüler*innen finden schneller einen Job ...“.
- Nutzen Sie bei der Formulierung Verben, die beschreiben, wie sich infolge der erwünschten Wirkungen die Lebenslage der Zielgruppen verändern wird.

- Vermeiden Sie Verneinungen; diese wecken negative Assoziationen.

„Mitarbeiter*innen haben neue Kompetenzen aufgebaut“ ist eine bessere Formulierung als „Mitarbeiter*innen sind nicht mehr so lustlos“. Ziele, die positiv formuliert sind, motivieren und setzen Energien frei!

BEISPIEL

BuildForImpact konzentriert sich nach längerer Überlegung auf folgende Wirkungsziele:

Für die Gesellschaft:

- Es gibt ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gesellschaft.
- Menschen unterschiedlicher sozialer und familiärer Herkunft empfinden mehr Toleranz und Offenheit füreinander.

Für die Mitarbeiter*innen bzw. das Unternehmen:

- Die Mitarbeiter*innen der BuildForImpact bauen ihre Soft Skills aus, u. a. Teamfähigkeit, Offenheit, Toleranz.
- Die Mitarbeiter*innen haben eine stärkere Verbundenheit zum Unternehmen, die Verbleibdauer steigt.

SCHRITT 3 – Corporate-Volunteering-Strategie entwickeln

Eine gut durchdachte Strategie für gesellschaftliches Engagement beschreibt einen Zielzustand – samt Weg, der zu diesem Ziel führt. Erfolgreiche Strategien zeichnen sich dadurch aus, dass sie genügend Freiheit lassen, um auf ein verändertes Umfeld reagieren zu können.

3.1 Vom Ziel zur Maßnahme

Wählen Sie die **CV-Maßnahme passend zu den Zielen!** Wollen Sie einen Social Day veranstalten, um möglichst viele Mitarbeiter*innen zu aktivieren? Oder doch lieber gezielte Patenschaften zwischen Mitarbeiter*innen und ausbildungsschwachen Jugendlichen etablieren? Oder bevorzugen Sie das Secondment, um eine bestimmte Führungskraft zu entwickeln?

Überlegen Sie genau, welche Mitarbeiter*innengruppe infrage kommt und wie lange die Maßnahme dauern soll. Von eintägigen Events bis zur halbjährigen Hospitation ist alles denkbar. Natürlich lassen sich **Maßnahmen auch kombinieren**. Mitunter spielen auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen eine Rolle.

Bestimmte CV-Maßnahmen sind erst dann sinnvoll, wenn möglichst viele Mitarbeiter*innen teilnehmen können, etwa bei einem Social Day. Organisationen hingegen können von diesem punktuellen und geballten Engagement leicht überfordert sein. Klären Sie im Vorfeld, wie viele Freiwillige für das Projekt sinnvoll sind – und wie viele die Organisation managen kann!

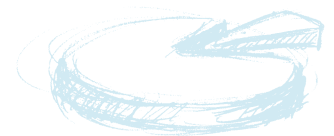


Für Anerkennung sorgen

Finden Sie Wege, Wertschätzung für Engagement zu zeigen oder zu steigern. Eine Teilnahme am Corporate Volunteering sollte von Vorgesetzten anerkannt und als Teil der Personalentwicklung aktiv gefördert werden. Integrieren Sie Corporate Volunteering in Führungskräfte trainings oder in das Onboarding neuer Mitarbeiter*innen. Das entsprechende Bewusstsein für die Relevanz des Corporate Volunteering als Entwicklungstool fordert auch genügend Zeit und Raum – kaum etwas ist schwieriger, als eine vom Arbeitsalltag gestresste Belegschaft für Corporate Volunteering-Maßnahmen zu begeistern.

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

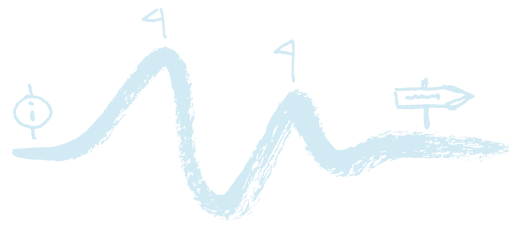
- **Budgetieren Sie das Zeitvolumen:** Planen Sie den Umfang der Freistellungen sorgfältig und berücksichtigen Sie Zeitbudgets für das Projektmanagement!
- **Kalkulieren Sie die Sachkosten:** Gibt es Infrastruktur, die genutzt werden soll (Büroräume, Transport)? Berücksichtigen Sie auch die Kosten- und Aufwandsperspektive der Organisation. Idealerweise kommen Sie auch für deren Kosten am Einsatzort auf (Verpflegung, Materialien)!
- **Überlegen Sie, ob Sie die Aktivitäten mit zusätzlichen Spenden unterstützen wollen,** denn auch bei Ihrem gemeinnützigen Partner werden bei einem gemeinsamen Projekt Ressourcen gebunden.
- **Sichern Sie die betrieblichen Abläufe:** Der Einsatz von Mitarbeiter*innen greift in





„All unsere Corporate Volunteering-Programme, auch das Pro-Bono-Programm, sind eng mit unserer Personalentwicklung verknüpft: Über ehrenamtliches Engagement können Mitarbeiter*innen sowohl außerhalb ihres Projektalltags Fähigkeiten und Kompetenzen mit den Pro-Bono-Projekten on-the-job - und somit auch in ganz anderen Branchen - als auch im Rahmen unserer CV-Programme along-the-job, entwickeln und ausbauen.“

Claudia Frenzel, KPMG



Gibt es z. B. überhaupt genügend bzw. die richtigen Organisationen für Ihre Pläne? Denken Sie den Standortbezug ebenso mit wie die interne Umsetzungsverantwortung! → [hierzu auch Schritt 1.4](#)

die Managementplanungen der Führungskräfte ein. Binden Sie diese frühzeitig in die Planungs- und Entscheidungsprozesse ein! → [hierzu auch Schritt 1.2](#)

■ Machen Sie den Realitäts-Check: Damit Sie keine falschen Erwartungen an das CV-Programm legen, sollten Sie im Vorfeld Umfeldanalysen inner- und außerhalb des Unternehmens durchführen!

■ Kommunizieren Sie nach innen! Um die Beschäftigten vom Sinn des CV-Programms zu überzeugen, ist eine umfassende interne Kommunikation notwendig. Sie dient auch der Rekrutierung von Teilnehmer*innen und der Vermarktung des Programms. → [Schritt 8.3](#)

3.2 Formate des Corporate-Volunteering-Engagements

Eine grundlegende Entscheidung sollten Sie vorab treffen: Möchten Sie CV als unternehmensstrategischen Ansatz implementieren – oder wollen Sie das gesellschaftliche Engagement, das die Mitarbeiter*innen privat ausüben, anerkennen, unterstützen und fördern? → [Schritt 3.6](#)

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

- der erforderlichen Expertise, die ins Engagement eingebracht wird,
- den angestrebten Zielen,
- der Dauer,
- sowie der Anzahl der teilnehmenden Mitarbeiter*innen sowie deren Funktion im Unternehmen.

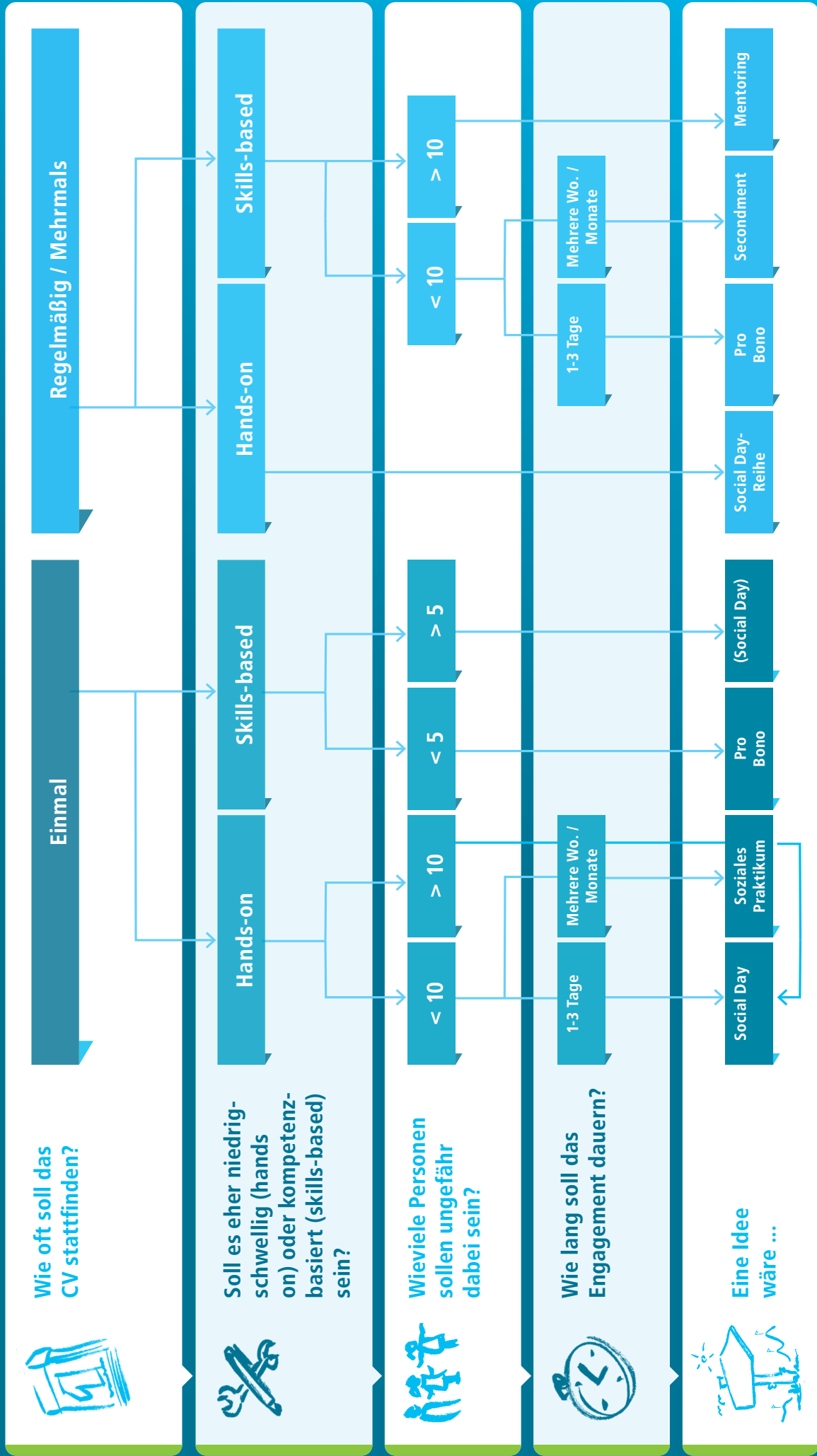


*„A civilization flourishes
when people plant
trees under which they will
never sit.“* Greek proverb



Schaubild - Entscheidungsbaum

Es gibt viele unterschiedliche Formen des Corporate Volunteering und alle bieten ihre Chancen und Risiken. Folgender Entscheidungsbaum bringt Sie dem geeigneten Format einen Schritt näher:



1. Aktionstage (auch: Social Days)

An Aktionstagen werden beispielsweise an einem Tag Klassenzimmer gestrichen, Setzlinge gepflanzt oder Grünflächen gereinigt. Dabei sind die Mitarbeiter*innen oft nur wenige Stunden im Einsatz und verrichten handwerklich eher einfache Tätigkeiten – dafür machen meist viele mit. Das erklärt, warum sich diese Form bei Unternehmen großer Beliebtheit erfreut. Eine etwas kompetenzbasierte Form der Social Days findet sich z. B. in Karrieretagen, während denen Mitarbeiter*innen interessierten Jugendlichen erste Einblicke in die Berufswelt geben oder Werksführungen organisieren.

■ **VORTEILE:** Aktionstage bieten Abwechslung vom Alltag, ermöglichen Teambuilding und benötigen nur selten fachliche Qualifikationen der Teilnehmer*innen. Überdies sind Aktionstage eine ganz hervorragende Möglichkeit, um skeptische oder bislang wenig engagierte Mitarbeiter*innen zu ködern (und zu überzeugen).

■ **NACHTEILE:** Aktionstage besitzen aufgrund ihres Eventcharakters eine tendenziell niedrigere gesellschaftliche Wirkung. Außerdem sind Aktionstage für die Partnerorganisation häufig sehr aufwendig zu organisieren – erörtern Sie daher beizeiten mit der Projektpartnerin die Kosten-Nutzen-Frage.

■ Ela Ettenbrink wünscht sich ein Format, das sowohl gesellschaftliche als auch unternehmensbezogene Ziele verfolgt. Sie möchte z. B. den Blick der Mitarbeiter*innen für andere gesellschaftliche Gruppen und (soziale) Herkunftsfelder öffnen, den Austausch zwischen ebendiesen Gruppen der Gesellschaft ermöglichen und damit ein Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugen. Um diese Ziele zu erreichen und um möglichst viele Mitarbeiter*innen einzubinden, soll das Format einen niedrigschwelligen Einstieg bieten und Neugier für das Thema CV wecken. Zusätzlich sollte das Format die Möglichkeit bieten, dass Mitarbeiter*innen sich auch längerfristig binden können. Angesichts dieser Überlegungen erscheint Ela Ettenbrink eine Kombination aus Social Day und Mentoring geeignet.

2. Mentoring

Diese weit verbreitete Form des Engagements bringt Mitarbeiter*innen z. B. in Patenschaften mit sozial benachteiligten

Jugendlichen. Das Mentoring kann aber auch für Mitarbeiter*innen interessant sein, die ihr Know-how in die Gremien gemeinnütziger Organisationen einbringen möchten, z. B. als Vorstand oder Beirätin. Das Mentoring wird immer wichtiger: Erstens, weil es unendlich viele Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten bietet, und zweitens, weil es die beruflichen und sozialen Kompetenzen fördert.

■ **VORTEILE:** Mentoring ist eine gute Möglichkeit, um die Persönlichkeitsbildung bei Mitarbeiter*innen zu fördern. Da es Kontinuität und Verbindlichkeit verspricht, ist Mentoring auch im besonderen Maße für Non-Profits interessant.

■ **NACHTEILE:** Die Suche nach Einsatzmöglichkeiten erweist sich oft als schwierig. Überdies bedarf es zumeist eines langfristigen Commitments, einer guten fachlichen Vorbereitung sowie einer hohen Verlässlichkeit aller Beteiligten – sowohl der Mentor*innen als auch der Mentees.

3. Soziales Praktikum

Bei dieser Maßnahme steht die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter*in – oder ganzer Teams – im Mittelpunkt. Ein typisches Beispiel ist der „Seitenwechsel“ der Führungskraft, die in einer Organisation hospitiert und kurz, aber nachhaltig, ihre Expertise zur Verfügung stellt.

■ **VORTEILE:** Das soziale Praktikum ermöglicht individuelles Lernen und eignet sich damit sehr gut für die Personalentwicklung. Es baut auf die Expertise von Fachkräften und kann gezielt für die Organisationsentwicklung von Non-Profits eingesetzt werden.

■ **NACHTEILE:** Das Format braucht eine intensive Vorbereitung und eine nicht minder gründliche Reflexion. Darüber hinaus erlaubt es meist nur einen eher kurzen Einblick in die Welt der Non-Profits.



„Grundsätzlich engagieren sich unsere Kolleg*innen in jeglichen CV-Formaten – das finden wir auch gut. Weil jede*r Einzelne ganz individuelle Stärken hat. Wir differenzieren ganz grob zwischen Formaten, die kompetenzbasiert sind, und denjenigen, die 'zum Anpacken' gedacht sind. Gleichzeitig berücksichtigen wir das Format der Begegnung: Findet eine solche statt? Wenn ja, in welcher Form?“

Rania Al-Khatib, Deutsche Post DHL



4. Secondment

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

■ **VORTEILE:** Das Secondment befeuert durch seine Intensität die persönliche Weiterentwicklung und trägt zu einem nachhaltigen Perspektivwechsel bei. Für die Non-Profit-Organisation kann ein Secondment eine sehr wirksame Unterstützung sein – sofern es wirklich bedarfsgerecht geplant ist.

■ **NACHTEILE:** Secondment kann durchaus kostenintensiv werden. Mitarbeiter*innen sind häufig langfristig eingebunden und können währenddessen ihren betrieblichen Tätigkeiten nicht nachkommen. Überdies beschränkt sich ein Secondment häufig auf sehr wenige Mitarbeiter*innen; es lässt sich nur sehr bedingt skalieren.

5. Pro Bono

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

■ **VORTEILE:** Pro Bono ist kompetenzbasiert und hat damit einen sehr hohen Wirkungsgrad. Es liefert einen erheblichen Mehrwert für die gemeinnützige Organisation, es ist sinnstiftend und verspricht den Mitarbeiter*innen viel Anerkennung.

■ **NACHTEILE:** Nur wenige Mitarbeiter*innen sind eingebunden. Außerdem ist die Abgrenzung zum Alltagsgeschäft gering.

Mehr zu ProBono auf der → Folgeseite



„Pro-Bono-Mandate werden genauso ernst genommen wie alle anderen Kundenaufträge!“

Interview mit Claudia Frenzel, KPMG

■ **Wie kam es dazu, dass KPMG Pro Bono-Projekte macht?**

Es ist unser Ansatz und der Kern unserer CSR-Strategie, mit unserer Expertise und unseren Fähigkeiten einen wirkungsvollen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Mit der Pro-Bono-Beratung unterstützen wir Non-Profits bei ganz konkreten Bedarfen und tragen so zu deren Professionalisierung bei.

■ **Wie waren Ihre Erfahrungen bei der Einführung des Programms?**

Es hat etwa ein Jahr gedauert, bis wir das Programm prozessual aufgesetzt hatten. Wir starteten zunächst mit vier Pilotprojekten, um die Prozesse zu schärfen und haben das Projekt dann ausgerollt. Aus meiner Sicht war diese Pilotphase essenziell.

■ **Wie wird Ihr Pro Bono-Programm von den Mitarbeiter*innen angenommen?**

Nach jedem Projekt äußern die Mitarbeiter*innen wie toll es war, Non-Profit-Luft zu schnuppern. Sie erfahren dort auf ganz andere

Art Wertschätzung und Honorierung. Genau diese Wirkung begeistert immer mehr Mitarbeiter*innen, die sich als Volunteer melden. Dennoch bedarf es weiterhin kontinuierlicher Kommunikation, damit alle internen Stakeholder über das Programm informiert sind.

■ **Wie sind Führungskräfte konkret eingebunden?**

Führungskräfte sind in jedem Pro-Bono-Mandat engagiert, - wie auch bei jedem anderen Mandat - schon aus Gründen der Qualitätssicherung. Zudem behandeln wir Pro-Bono-Projekte auch im Übrigen wie jedes normale Mandat. Das ist ein klares Signal nach innen und außen: Unsere Pro-Bono-Mandate werden genauso ernst genommen wie alle anderen Kundenaufträge.

■ **Welche Wirkungen konnten Sie bisher feststellen?**

Die Evaluation des Programms zeigt vielfältige positive Effekte auf die Unternehmenskultur, die Wahrnehmung von KPMG als Arbeitgeber, die Kompetenzentwicklung, die Stärkung von Empathie, Teamfähigkeit und Selbstvertrauen unter den Mitarbeiter*innen. Zudem lernen unsere Volunteers auch von den Partnerorganisationen. Wir haben eine hundertprozentige Zustimmungsrate in der Frage, ob das durch den Einsatz gewonnene Wissen auf andere Arbeitskontexte übertragbar ist! Alle befragten Volunteers würden die Teilnahme am Pro Bono-Programm weiterempfehlen!

Pro Bono

Wenn Mitarbeiter*innen ihre Fähigkeiten pro bono zur Verfügung stellen, geschieht dies häufig in einem ihnen ebenso unbekanntem Setting. Umgebung, Kontext und Kultur einer gemeinnützigen Organisation erfordern oft in einem besonderen Maße eine persönliche und mentale Flexibilität. Deshalb eignet sich gerade für junge Mitarbeiter*innen ein Pro-Bono-Engagement – sie können hier vergleichsweise schnell sowohl ihre fachlichen Fähigkeiten ausbauen als auch ihr Selbstvertrauen stärken.

Wer mehr zum Thema erfahren möchte, kann zum Beispiel auch in den Leitfaden des Haus des Stiftens zum Pro-Bono-Engagement in Unternehmensberatungen weiterlesen:

→ https://consulting4good.de/assets/uploads/files/Leitfaden_Pro-bono-Engagement_Consulting4Good.pdf



3.3 Zeitpunkt des Engagements

Eine wesentliche Herausforderung für den Erfolg des CV-Programmes besteht darin, das Programm bzw. seine Rahmenbedingun-

gen für die Teilnehmer*innen so attraktiv wie möglich zu gestalten. Wesentlich für die Attraktivität des Programmes sind dabei

die **Bandbreite** der Einsatzmöglichkeiten sowie die Arbeitszeitregelungen.

Die **Bereitstellung entsprechender Zeitkontingente** stellt oft die größte Herausforderung des CV dar. CV-Maßnahmen sollten tendenziell während der Arbeitszeit stattfinden. Für wie viel Zeit Sie die Mitarbeiter*innen freistellen möchten, hängt stark von der strategischen Bedeutung, die Sie dem CV einräumen, sowie von den gewählten Formen des CV-Programms ab.

Audi ermöglicht ein Kontingent von acht Stunden im Jahr pro Mitarbeiter*in, **beim IT-Unternehmen Salesforce sind es sieben Tage**, bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft **KPMG sind es sechs Tage** – wobei ein Pro-Bono-Einsatz nicht dazu zählt, sondern als normale Arbeitszeit gewertet wird. Entscheiden Sie selbst, welcher Umfang geeignet ist und zu Ihren Zielen und Formen des CV passt.



*„Unsere Mitarbeiter*innen engagieren sich hauptsächlich in ihrer Freizeit, bei einigen Formaten aber auch während der Arbeitszeit. Eine Naturkatastrophe oder der Schulunterricht finden schließlich nicht (nur) nach Feierabend statt. Wir haben auch festgestellt, dass unsere Kolleg*innen bei Begegnungsformaten gern weitere Teilnehmer*innen mitbringen, z. B. Kund*innen, Dienstleister oder die eigene Familie. Solche Aktivitäten finden dann bevorzugt an Wochenenden statt.“*

Rania Al-Khatib, Deutsche Post DHL

3.4 Corporate Volunteering im demografischen Wandel

Üblicherweise ist die **Altersgruppe der 30- bis 50-Jährigen am stärksten gesellschaftlich engagiert**, während Mitarbeiter*innen über 50 kaum an CV-Maßnahmen teilnehmen (AmCham Germany, Roland Berger Strategy Consultants, 2011). Dabei lohnt sich der Blick auch auf ältere Belegschaftsgruppen – oder sogar Pensionär*innen – denn CV-Programme fördern lebenslanges Lernen in allen Altersgruppen.



*„Der Andrang zum Thema ‚CV im Ruhestand‘ ist groß. Immer mehr Unternehmen kommen auf uns zu und wünschen sich Möglichkeiten für ihre ehemaligen Mitarbeiter*innen. Das ist ein Trend, den wir mit Begeisterung beobachten und bei dem es viel Potenzial gibt.“*

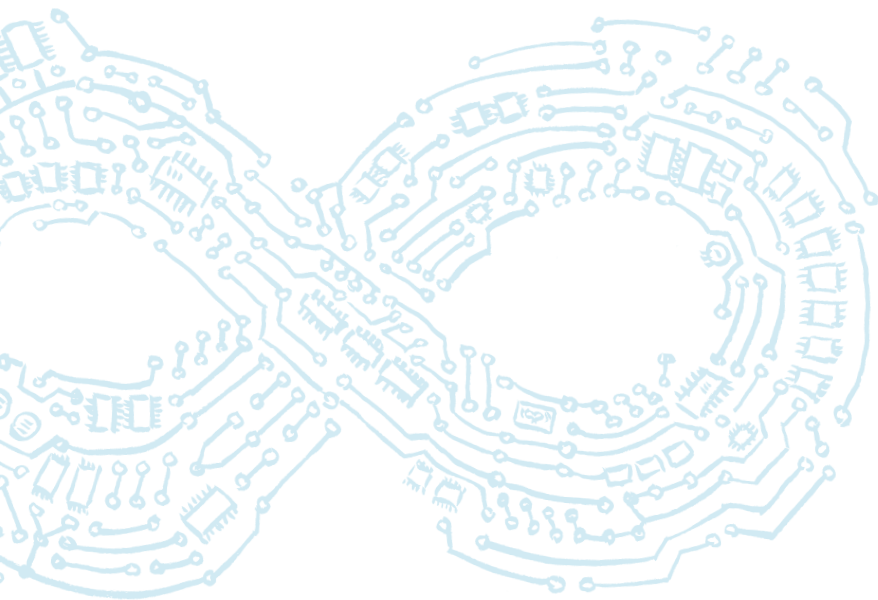
Beatrix Hertle, lagfa bayern

Sinnstiftung, neue Perspektiven und die Unterstützung des Unternehmens bei der **Vorbereitung auf die Nacherwerbsphase** sind weitere Argumente. Bis über den Renteneintritt hinaus kann so das Erfahrungswissen dieser Bezugsgruppe für das Unternehmen genutzt werden.

Ein Beispiel für ein solches Format findet man bei **Henkel**: Hier können auch die Pensionär*innen ihr Ehrenamt einbringen, Projekte vorschlagen und damit die übergeordnete Vision des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens verfolgen.

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





3.5 Unterstützung durch Software

Hinweis: Für die auf dieser Seite genannten Produkte erhalten wir keine Provision oder Ähnliches.

Eine reibungslose Umsetzung des Corporate Volunteering braucht nicht nur die richtige Zielsetzung und engagierte Personen, sondern **idealerweise auch eine geeignete Infrastruktur**. Bei umfangreicheren CV-Maßnahmen gibt es viel zu planen, zu organisieren und zu beachten. Deshalb haben es sich immer mehr Software-Anbieter zur Aufgabe gemacht, **passende Tools rund um unternehmerisches Engagement** zu liefern, z. B. Benevity, YourCause oder die Philanthropy Cloud von Salesforce. Auch im deutschsprachigen Raum gibt es Angebote, die das Projektmanagement im Corporate-Citizenship-Bereich erleichtern und einige der notwendigen Schritte für das CV unterstützen: TolaData etwa ist besonders auf Wirkungsorientierung und -analyse im gemeinnützigen Bereich fokussiert, während Let'sAct eine App-basierte Plattform für freiwilliges Engagement entwickelt hat.

Die Auswahl einzelner Features ist breit, gleichzeitig ist es gar nicht so leicht, sofort das geeignete Tool zu finden. Einige größere Unternehmen haben sich von der eigenen Entwicklungsabteilung **kurzerhand eigene Tools entwickeln lassen**.

Fragen Sie sich also zu Beginn, welche Features Sie voraussichtlich benötigen. Hier sollten Sie nach must-have's und nice-to-have's priorisieren – je nachdem, welche Schwerpunkte für Sie wichtig sind – und bei einzelnen Software-Anbietern Demoversionen anfragen. Ein paar der **möglichen Features** haben wir für Sie zusammengestellt:

Planung und Management

- Budgetplan, Wirkungslogik, Meilensteinplan
- Datenerhebung
- Indikatoren-Datenbank
- Freigabe-Management
- Erfassung Volunteer-Zeit
- Verbindbarkeit mit Geräten/Apps/Intranet

Informationen und Vernetzung für Mitarbeiter*innen, Gruppen und Profile

- Volunteer-Berichte
- Beschreibung Aktivitäten
- Profile für einzelne Mitarbeiter*innen
- Self-Service-Portal für Mitarbeiter*innen
- Gruppen-Management
- Gruppen-Interaktion

3.6 Exkurs: Privates Engagement

Auch wenn es streng genommen kein „Corporate“ Volunteering ist: Es ist **lohnend, das private Engagement der Mitarbeiter*innen zu fördern**. Nicht zuletzt, da es einen guten Einstieg in die Welt des CV bietet, für das Unternehmen gleichermaßen wie für die Mitarbeiter*in selbst.



„Wir finden es gut, wenn Unternehmen CV klar als freiwilliges Angebot gestalten, und dennoch Anreize für die Mitarbeiter*innen schaffen. Engagement sollte vom Unternehmen unterstützt, langfristig gedacht und mit Arbeitszeit gefördert oder sogar monetär vergütet sein. Wenn ein Volunteer aus Zeitknappheit oder aus unklaren Zeitressourcen das Engagement bei uns abbricht, ist das für uns und unsere Zielgruppe ein großes Problem.“

Vera Steiner, JOBLINGE Berlin



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

Aber auch aus anderen Gründen kann es lohnend sein, anstatt über Unternehmens-CV über die Förderung privaten Engagements nachzudenken. CV-Programme erfordern häufig einen hohen Ressourcen- und Koordinationsaufwand, nebst aufwendigem Zielfindungsprozess. Wer das Private fördert, spart hier also Aufwände. Die Kehrseite: **Wirkungen lassen sich nicht planen, und die geförderten Initiativen haben meistens keinen Bezug zum Unternehmen.**

Und trotzdem kann auch in diesen Fällen das Unternehmen profitieren: durch eine Unternehmenskultur, die gelebtes Engagement wertschätzt, durch Bindung zum lokalen Umfeld, in welchem die Mitarbeiter*innen als Unternehmensbotschafter*innen fungieren, sowie durch die Reputation als guter Arbeitgeber.

Es gibt verschiedene Bausteine, mit denen Sie das private Engagement fördern können:

■ **Zeit**: Privates Engagement findet nicht immer in den Abendstunden oder

am Wochenende statt. **Flexible Arbeitszeiten** geben hier den Raum, den Mitarbeiter*innen benötigen. Bestes Beispiel: Freiwillige Feuerwehren.

■ **Ressourcen**: Stellen Sie zusätzliche Ressourcen bereit, um das Engagement zu unterstützen, z. B. **die betriebliche Infrastruktur, etwa in Form von Büromaterial oder Räumen**. Aber auch die finanzielle Unterstützung ist sinnvoll („Dollars for Doers“), z. B. indem das Unternehmen eine zusätzliche Spende für jede privat geleistete Volunteering-Stunde oder einen festen Betrag pro Projekt auslobt

■ **Information**: Oft fehlt es an Wissen um Beteiligungsmöglichkeiten. Wer macht schon was? Und wo findet man gute Projekte? Über **Plattformen für den Austausch** und das Sichtbarmachen guter Beispiele werden Nachahmer und Mitmacherinnen angezogen. Mittlerorganisationen wie z. B. Freiwilligenagenturen helfen.

■ **Anerkennung**: Die Kommunikation über das private Engagement von Mitarbeiter*innen trägt zu einer Unternehmenskultur bei, die den Einsatz jeder 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*innen unterstützt – und wie es zur Firmenphilosophie passt.

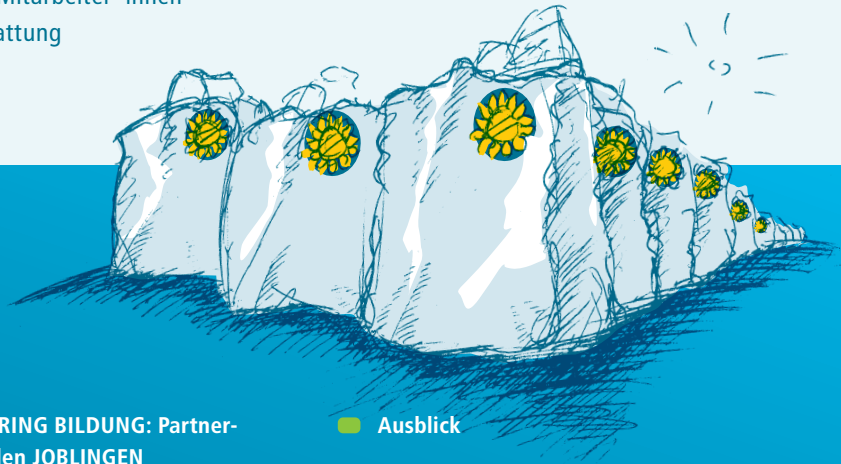




TIPP für Corporate-Volunteering-Profis

Wenn Sie die zentralen Fragen Ihres CV beantwortet haben, sollten Sie sich dessen dauerhafter Verankerung im Unternehmen widmen. Die Entwicklung geeigneter Prozesse und Strukturen benötigt Zeit und Energie, führt aber auch zu mehr Commitment, besseren Abläufen und klaren Verantwortlichkeiten – das erleichtert Ihnen den weiteren Weg ungemein. In diesem Zusammenhang empfehlen wir Ihnen das **Ausarbeiten einer Corporate-Volunteering-Richtlinie**. CV-Richtlinien gehören in vielen Unternehmen inzwischen zum guten Ton, u. a. insbesondere in solchen, die mehrere Standorte besitzen oder länderübergreifend agieren. Eine CV-Richtlinie umfasst folgende Aspekte:

- (Wirkungs-)Ziele
- Themenfelder, Ausschlusskriterien
- Verantwortlichkeiten, Prozesse, Freigaben
- Freistellung, Förderung privaten Engagements der Mitarbeiter*innen
- Strukturen für Wirkungserhebung und -berichterstattung
- Rechtliches



PRAXIS- BEISPIEL

Die Volunteering-Journey von JOHN DEERE

Das US-amerikanische Unternehmen John Deere engagiert sich vor allem in den Regionen, in denen es mit Niederlassungen präsent ist. Seit einigen Jahren haben die John Deere Stiftung und die Europazentrale die Aktivitäten deutlich verstärkt. Eine zentrale Säule ist das Volunteering der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Deutschland ist das Unternehmen in vielen Bereichen aktiv und sucht immer nach neuen Möglichkeiten Projekte zu unterstützen.

■ SOCIAL DAY: Der Day of Caring

2015 startete John Deere Deutschland sein CV-Programm mit einem Social Day. Fünf Jahre später packen inzwischen Hunderte Mitarbeiter*innen an einem halben Dutzend Standorten Tüten mit Lebensmitteln für die lokalen Tafeln. Der jährliche Day of Caring ist ein Gemeinschaftsprojekt von John Deere, der John Deere Foundation, PHINEO, United Way und regionalen Standorten von Die Tafel. Mehr dazu unter:

■ MENTORING BILDUNG: Partnerschaft mit den JOBLINGEN

Seit 2018 gibt es ein Volunteeringangebot, bei dem sich über mehrere Monate hinweg John-Deere-Mentor*innen regelmäßig mit Jugendlichen treffen, die aus einem schwierigen sozialen Umfeld stammen. Die Mentor*innen helfen nicht nur bei der Jobwahl, sondern auch bei privaten Herausforderungen und werden so zu wichtigen Begleiter*innen. Unter den Mentor*innen finden sich „Wiederholungstäter*innen“, die bereits mehrere Mentees begleitet haben.

■ MENTORING MINT: Partnerschaft mit Hands on Technology

Um den zahlreichen Mitarbeiter*innen von John Deere eine weitere Möglichkeit des Skills-based Volunteering zu bieten, gibt es seit 2020 eine Partnerschaft mit der Leipziger Non-Profit Hands on Technology. Diese organisiert Lego-Robotik-Wettbewerbe im Rahmen der globalen Initiative FIRST @ LEGO® League. Jugendliche bilden Teams, die sich in ihren Kenntnissen der Robotik messen. Die Belegschaft kann die Wettbewerbe organisatorisch begleiten – oder als Coach*in eines Teams mitfiebern.

■ Ausblick

Um Know-how zu teilen und anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen, fördert John Deere Bildungs- und Austauschformate in Partnerschaft mit PHINEO. Diese Formate umfassen Publikationen, Webinare, Workshops oder Veranstaltungen, bei denen Menschen aus verschiedenen Organisationen zusammengebracht werden. In Zukunft soll es auch in diesem Rahmen Maßnahmen geben, bei denen sich die Mitarbeiter*innen wie auch die Führungsebene einbringen können.



„John Deere ist die Verankerung in der Gesellschaft sehr wichtig. Dabei fördern wir privates Engagement genauso wie das Unternehmensengagement. Mit den bisherigen Aktivitäten möchten wir weitere Kolleginnen und Kollegen motivieren, dass sie sich in Projekte tatkräftig einbringen.“

Mark von Pentz, John Deere



<https://www.phineo.org/projekte/john-deere>

SCHRITT 4 – Die passenden Partner finden



In Deutschland gibt es rund **630.000 gemeinnützige Organisationen und Stiftungen**, die potenziell für eine Zusammenarbeit in Betracht kommen. Um den Kandidatenkreis einzuengen, geht es nun darum, Ihre Strategie ins Tun zu übersetzen: Mit wem möchte Ihr Unternehmen auf welche Art und Weise zusammenarbeiten?

4.1 Warum ein Partner?

Es gibt drei wesentliche Gründe, warum CV gemeinsam mit einer gemeinnützigen Organisation umgesetzt werden sollte:

■ **Bedarfsorientierung:** Sie möchten nicht irgendetwas Gutes tun, sondern unmittelbar dazu beitragen, eine echte gesellschaftliche Herausforderung anzugehen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Sie herausfinden, worin die realen Bedarfe in Ihrem Betätigungsfeld oder in Ihrer Region bestehen. Gemeinnützige Organisationen helfen dabei, dass Ihr Engagement tatsächlich dort ankommt, wo es gebraucht wird.

■ **Wirkungsorientierung:** Wenn Sie sich mit einer Organisation zusammentun, können Sie von Beginn an gemeinsame Wirkungsziele entwickeln. Damit stellen Sie sicher, dass Ihr Engagement auch den gesellschaftlichen Unterschied erzielt, den Sie und die Partnerorganisation erreichen möchten.

■ **Perspektivwechsel:** Die Möglichkeit, das gewohnte Arbeitsumfeld zu verlassen und sich auf ungewohntes Terrain zu begeben, bietet vielfältige Chancen zur Weiterentwicklung – und weitet den Horizont. Die Arbeit in bzw. mit einer gemeinnützigen

Organisation führt dazu, dass Sie (bzw. die Belegschaft) neue Lebens- und Arbeitsrealitäten kennenlernen.

4.2 Aktive oder passive Suche?

Grundsätzlich gibt es **zwei Optionen**: Entweder Sie bedienen sich im Fundus der Kooperationsanfragen, die Ihr Unternehmen vermutlich regelmäßig erhält, oder Sie begeben sich selbst auf die Suche. Wichtig ist allein, dass Sie die **Partnerwahl nicht dem Zufall überlassen**, sondern sich bewusst für eine*n Kooperationspartner*in entscheiden.

Je sichtbarer, einladender und glaubwürdiger das Engagement Ihres Unternehmens kommuniziert wird, desto attraktiver erscheint es auch für Kooperationspartner und desto mehr Anfragen werden Sie erhalten. Agieren Sie nach außen hin eher passiv, werden Sie darauf bauen müssen, selbst geeignete Organisationen zu finden.

Die Suche nach geeigneten Partnern ist mittlerweile einfacher geworden. In den vergangenen Jahren hat sich ein **breites Feld lokaler Ehrenamtsbüros und digitaler Vermittlungsplattformen** entwickelt, die als Scharnier zwischen For- und Non-Profit-Welt dienen. Auch **Bürgerstiftungen, Nachbarschaftsheime und kommunale Stellen** bieten inzwischen allerhand Rat und Informationen; einige ermöglichen auch konkrete Services wie das Matching von Unternehmen und gemeinnützigen Akteur*innen.

Solche häufig professionell geführten Vermittlungsagenturen unterstützen beide Seiten bei der Anbahnung und Durchfüh-





„Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen-agenturen oder Mittlern ist für uns attraktiv. Sie können passgenau vermitteln – das erspart uns viele Absprachen!“

Vera Steiner, JOBLINGE Berlin

rung von Corporate-Volunteering-Projekten und vermitteln beispielsweise Einsatzstellen. Ihr Vorteil liegt im Wissen über und im Zugang zu Organisationen.

Eine Alternative bzw. Ergänzung zu solchen Mittler*innen stellt der **Austausch in Unternehmensnetzwerken** dar. Es gibt zahlreiche vielversprechende Ansätze (CSR Germany, regional engagiert, econsense oder UPJ), für die es der Kooperationsbereitschaft der Unternehmen bedarf. Stärken Sie solche Netzwerke und profitieren Sie vom Austausch und der Bündelung von Interessen!



4.3 Leitfragen für die Suche

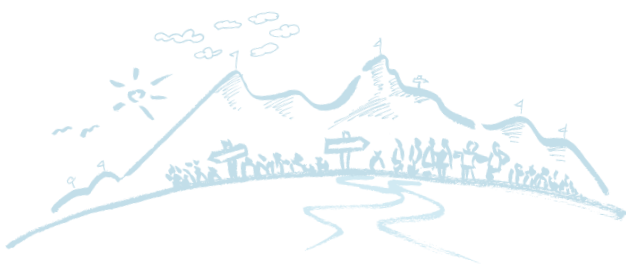
Es kann helfen, wenn Sie Kriterien definieren, anhand derer Sie eine erste Auswahl möglicher Partnerorganisationen treffen. Solche Auswahlkriterien sind eine gute Sache: Sie helfen Ihnen unternehmensintern, bessere – weil durchdachtere – Entscheidungen treffen zu können, wodurch wiederum der Auswahlprozess selbst transparenter wird. Nach

außen schärfen solche Kriterien das Bild Ihres Engagements und tragen zu einem realistischen Erwartungsmanagement bei („Ist es sinnvoll, bei diesem Unternehmen eine Kooperationsanfrage zu stellen?“).

Achten Sie bei der Recherche vor allem auf drei Aspekte: Transparenz, Passung und Wirkung. Einige Unternehmen verlassen sich vorrangig auf Referenzen und Empfehlungen – was zwar verständlich ist, aber auch dazu führt, dass kleine, vielversprechende Organisationen durchs Raster fallen. Geben Sie auch einmal kleineren Non-Profits eine Chance und setzen Sie sie als Wildcard auf die Shortlist potenzieller Organisationen. Hierzu finden Sie auf → [Seite 31 eine Checkliste](#).

Faustregel: Je stärker Sie sich engagieren möchten, je umfangreicher Ihre Investition ist und je langfristiger die Partnerschaft sein soll, desto mehr Kriterien sollte die Organisation erfüllen und desto genauer sollten Sie hinsehen, wie stark die Passung ist.

Wichtig ist dabei: Die Organisation muss nicht von Anfang an in allen Bereichen bestens aufgestellt sein. Unternehmen können sich auch bewusst dafür entscheiden, Organisationen auf dem Weg zu **mehr Wirkungsorientierung** zu begleiten. Anregungen hierfür liefert → [Schritt 7](#)



BEISPIEL

Die BuildForImpact erhält zwar hin und wieder Anfragen von lokalen Vereinen, die um Spenden bitten, aber Ela Ettenbrink ist das zu kleinteilig. Daher schreibt sie ihre Kriterien für eine passende Partnerorganisation in eine Liste: Es bedarf einer gemeinnützigen Organisation, die in oder in der Nähe von Erfurt ansässig ist. Der Ansatz der Organisation sollte darin liegen, die Begegnung zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft zu fördern – z. B. zwischen Personen mit unterschiedlichen Bildungsabschlüssen, welchen, die aus verschiedenen Stadtteilen stammen oder mit oder ohne Behinderung sind). Außerdem ist es wichtig, dass die Organisation einschlägige Referenzen mitbringt – hier würde es Ela Ettenbrink aber genügen, wenn die Organisation in der städtischen Verwaltung bekannt ist und der Online-Auftritt sowie die Geschäftsberichte der Non-Profit informativ, transparent und plausibel sind. Den Blick auf die von der Organisation bisher erreichte Wirkung können BuildForImpact und die Organisation auch gemeinsam wagen. Einen letzten Punkt möchte Ela Ettenbrink nicht außer Acht lassen: Die Unterstützung sollte nicht nur dem Unternehmen nützen, sondern auch der Non-Profit spürbar helfen.

Aus den Gesprächen mit Kolleg*innen und der Kommune ergibt sich folgendes potenzielles Portfolio. Erstens, die örtliche Kirchengemeinde, zweitens, der lokale Sportverein, drittens, eine Hausaufgabenbetreuung für die Grundschule der Stadt und, viertens, das Jugendzentrum im benachbarten Stadtteil.

Gemeinsam mit ihren Kolleg*innen entscheidet sich Ela Ettenbrink für das Jugendzentrum, das nicht nur die o. g. Kriterien erfüllt, sondern dadurch punktet, dass die Mitarbeiter*innen der BuildForImpact ihre individuellen Stärken einbringen können. Bei einer ersten telefonischen Anfrage erfährt Ela Ettenbrink, dass es im Jugendzentrum immer wieder den Wunsch nach Betreuung und Beratung für Jugendgruppen gibt. Eine ideale Passung!



CHECKLISTE

Passende Partnerorganisationen finden

Im Folgenden werden Aspekte skizziert, anhand derer sich professionelle und wirkungsorientierte Non-Profits erkennen lassen. Diesem Idealbild werden nur sehr wenige Organisationen vollumfänglich gerecht. Die Liste sollte eher dazu dienen, das **(Wirkungs-)Potenzial** einzelner Non-Profits näherungsweise beurteilen zu können. Manche Fragen können Sie am besten in einem ersten persönlichen Austausch besprechen.

- Stellt die Organisation ihre Strukturen, Geschäftsprozesse und die Finanzierung transparent dar?
- Sind Strukturen und die Finanzierung stabil aufgestellt?
- Sind klare Verantwortlichkeiten erkennbar (z. B. Leitung, Aufsichtsstrukturen, Finanzen & Controlling)?
- Sind einschlägige juristische Dokumente vorhanden und einsehbar, z. B. Satzung, Jahresberichte?
- Passen unsere Vorstellungen zu den Zielen der Non-Profit-Organisation?
- Passen die Bedarfe der Organisation zum Corporate-Volunteering-Angebot, das wir machen möchten?
- Können Einsatzmöglichkeiten bei der Non-Profit auf unsere Gegebenheiten angepasst werden?
- Ist unser CV-Angebot attraktiv für die Organisation?
- Gibt es Ziele, die wir und die Organisation gemein haben?
- Setzt sich die Organisation mit dem Thema Wirkung auseinander? Benennt sie ihre Wirkungsziele? Berichtet sie über ihre Wirkung? → Schritt 6
- Verfügt die Organisation über eine klare Vision und Strategie?

Wenn Sie den genannten Punkten überwiegend zustimmen können, haben Sie bereits gute Anhaltspunkte für eine professionell arbeitende Organisation mit einer guten Passung zu Ihrem Unternehmen.

SCHRITT 5 – Corporate-Volunteering-Partnerschaften wirkungsorientiert gestalten



„Fokussieren Sie sich auf die Kernkompetenzen des Unternehmens und stellen Sie sich erfahrene Partner*innen aus dem Non-Profit-Bereich zur Seite. Wie im Kerngeschäft auch, sind Unternehmen im sozialen Engagement nur dann wirkungsvoll, wenn sie das tun, was sie gut können. Außerdem braucht es eine Expert*in an der Stelle, an der für einen Wirtschaftsbetrieb die Kompetenzen enden: bei der operativen Umsetzung des sozialen Engagements.“

Rania Al-Khatib, Deutsche Post DHL

stellen, braucht es ein vertrauensvolles Miteinander, ein angemessenes Reporting und ein Projektmanagement, das auf Änderungen rasch reagieren kann. Vor allem aber braucht es ein Gespür für die Partnerorganisation.

5.1 Perspektivwechsel: die Welt der gemeinnützigen Organisationen

Für Unternehmen ist die Welt der gemeinnützigen Organisationen oft Neuland. Damit CV-Maßnahmen gelingen, braucht es daher ein Verständnis für die Motive und die Arbeitsweise gemeinnütziger Organisationen.

Der Projektpartner ist gefunden, nun geht es los. Doch so wie viele andere Projekte auch, laufen selbst gut geplante CV-Projekte selten schnurgeradeaus. Um sich frühzeitig auf mögliche Herausforderungen einzu-

→ INTERVIEW

„Unsere Mitarbeiter*innen sind mit einem breiten Lächeln in den Arbeitsalltag zurückgekehrt!“

Interview mit Manuel Krempf, DEVK

■ Ihr gemeinnütziger Partner für die Tatkraft-Tage ist das Bergwaldprojekt. Warum haben Sie sich für diesen Verein entschieden?

Wir suchten damals nach einem Partner, der Erfahrung im Umweltengagement mit der Organisation von CV verbindet. Schon beim ersten Kennenlernen entdeckten wir gemeinsame Ziele. Der Verein ruft dazu auf, Verantwortung für Mensch und Natur zu übernehmen – eine Forderung, mit der wir uns als Versicherung sehr gut identifizieren können. Das Team macht einen sehr professionellen Eindruck und hat Erfahrung, wie Unternehmen ticken.

■ Wie sieht Ihre Partnerschaft ganz konkret aus?

Das Bergwaldprojekt organisiert jährlich an unterschiedlichen Standorten mehrere Social-Day-Formate mit uns, die sogenannten Tatkraft-Tage. Wir möchten möglichst viele Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Regionen daran teilhaben lassen, weshalb ein deutschlandweit tätiger Partner für uns so wichtig war. Neben den Tatkraft-Tagen tauschen wir uns aber auch mit dem Verein über Umweltthemen aus oder laden den Vereinsvorstand zu internen Veranstaltungen ein.

■ Welche Erfahrungen konnten Sie sammeln?

2021 wollten wir eine Handvoll Tatkraft-Tage umsetzen – da hat uns die Corona-Pandemie einen Strich durch die Rechnung gemacht. Dennoch konnten wir bei der Veranstaltung, die gemeinsam mit unserem Partner im Herbst 2019 umgesetzt wurde, erkennen, dass der größte Mehrwert die Freude und Leidenschaft unserer Teams ist. Unsere rund 50 Mitarbeiter*innen, die dabei waren, sind mit einem breiten Lächeln wieder in den Arbeitsalltag zurückgekehrt und konnten für diese Form von ökologischem Ehrenamt begeistert werden.

Kooperationen mit Unternehmen werden für gemeinnützige Organisationen **zunehmend wichtiger**. Aus diesem Grunde wissen es Organisationen sehr zu schätzen, dass sich die Wirtschaft den gesellschaftlichen Herausforderungen stellt. Zugleich erwarten sie jedoch einen Austausch auf Augenhöhe.

Für Organisationen ist die Zusammenarbeit **keineswegs bloße Dienstleistung** für das Unternehmen, sondern eine gemeinsame Aktivität, die insbesondere auf die gesellschaftliche Mission der Organisation einzahlen soll. Vernachlässigen Unternehmen den Blick auf die Bedarfe und Ziele der Non-Profit, sieht sich die Organisation zur Eventagentur und zum Empfänger von Hilfsleistungen degradiert – und die geplante CV-Maßnahme gerät zur Enttäuschung.

BEISPIEL

Ela Ettenbrink führt mehrfach Gespräche mit dem Vorstand des Jugendzentrums. Gemeinsam diskutieren sie, welche Aufgaben sie jeweils übernehmen können und wann die Partnerschaft ein Erfolg ist. Bei der Frage nach dem geeigneten Volunteeringformat einigen sich beide Seiten auf ein zweiteiliges Modell: Einmal im Monat übernehmen Mitarbeiter*innen des Unternehmens die Betreuung von Jugendgruppen gemäß ihren persönlichen Stärken, also z. B. die Begleitung einer Malgruppe oder eines Sportteams. Die Mentor*innen unterstützen die hauptamtlichen Betreuer*innen des Zentrums. Gemeinsam mit weiteren Freiwilligen der BuildForImpact planen sie außerdem ein jährliches Nachbarschaftsfest, bei dem die Jugendgruppen sich und ihre Aktivitäten präsentieren können. So wird ein Begegnungsort für Familie, Freund*innen und Nachbar*innen geschaffen.

Im Gespräch mit dem Vorstand des Jugendzentrums wird schnell klar, dass es der Organisation vor allem auch an finanziellen Mitteln fehlt, um langfristig arbeitsfähig zu sein und die Partnerschaft verlässlich aufzugleisen. Deshalb reserviert Ela Ettenbrink einen Betrag von 10.000 Euro aus ihrem Budget als Spende pro Jahr. Ela Ettenbrink und der Vorstand des Jugendzentrums einigen sich zunächst auf eine dreijährige Partnerschaft und besprechen dann, welche Eckdaten das Reporting umfasst und wann es fällig wird. Vereinbart wird, dass einige zentrale Kennzahlen erfasst werden, ohne kleinteilig zu werden, und dass das Reporting – ressourcensparend – auf Berichten fußt, die das Jugendzentrum bereits an andere Förder*innen meldet.

Die Risiken liegen nicht allein beim Unternehmen, vielmehr geht auch die Non-Profit bei einem CV-Projekt ins Wagnis. Gut beraten ist, wer die Risiken und Vorbehalte gemeinnütziger Organisationen kennt und einschätzen kann:

Ressourcenaufwand

Die infolge einer Unternehmenskooperation entstehenden **Aufwände aufseiten der gemeinnützigen Organisation** sind nicht zu unterschätzen, insbesondere mit Blick darauf, dass Zeit und Geld bei einer Non-Profit ohnehin rare Güter sind. Ergibt sich aus der Rechnung, dass die Organisation durch einen CV-Einsatz mehr Aufwand hat, als Nutzen zu erwarten steht, wird sie eine Kooperation sehr wahrscheinlich ausschlagen. Vor allem bei kürzeren Einsätzen, kurzlebigen Partnerschaften oder gering bzw. nicht passend qualifizierten Volunteers werden gemeinnützige Organisationen dankend ablehnen. Die Bereitschaft zur Kooperation können Sie



Fachkräftemangel im Non-Profit-Sektor

Ähnlich wie die Wirtschaft leiden auch gemeinnützige Organisationen unter Nachwuchs- und Fachkräftemangel. Mitarbeiter*innen aus Unternehmen sind daher oft Verstärkungen für die Gremien der Organisationen.



Angebote dürfen auch abgelehnt werden

Manche Unternehmen glauben, dass die Entsendung von Personal gleichzusetzen ist mit einer finanziellen Förderung. 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 Ihr Angebot ablehnen sollte!

erhöhen, indem Sie neben Zeit und Fachexpertise der Volunteers auch eine finanzielle Förderung bzw. Spende in Aussicht stellen, die der Organisation strukturell weiterhilft (IT, Rechtsberatung etc.). Und vor allem: Hören Sie gut zu. Was braucht die Organisation wirklich, was bringt sie weiter, was wiederum braucht sie nicht?

Reputationsrisiken

Manche Non-Profits fragen sich, inwiefern sie einem Unternehmen als **Aushängeschild** oder als **Feigenblatt** dienen sollen, und ob das Unternehmen mit seinem Engagement möglicherweise von problematischen Unternehmenspraktiken ablenken möchte. Eine Kooperation mit einem bad cop einzugehen, kann das öffentliche Ansehen und die Glaubwürdigkeit einer Organisation nachhaltig schädigen. Kommunizieren Sie deshalb unbedingt Ihre Ziele und Interessen – agieren Sie von Anfang an transparent und machen Sie glaubhaft, dass Ihnen die gesellschaftlichen Wirkungen wirklich (!) am Herzen liegen.

Interne Dynamiken

Gemeinnützige Organisationen müssen – ebenso wie Unternehmen – auch nach innen Überzeugungsarbeit leisten. Um Mitarbeiter*innen für die Unternehmenskooperation zu gewinnen, wollen Sinn, Zweck und Vorbehalte einer Partnerschaft diskutiert werden. Bieten Sie daher an, dem Team der Partnerorganisation ausführlich Rede und Antwort zu stehen.



„Sprechen Sie möglichst offen miteinander!

Suchen Sie nach gemeinsamen Zielen und Interessen – wir sind sehr schnell auf solche Gemeinsamkeiten mit dem Bergwaldprojekt gestoßen und wussten, dass diese unserer Partnerschaft das nötige Fundament bereiten werden.“

Manuel Kempf, DEVK

5.2 Rollen und Erwartungen klären

Um den zuvor skizzierten Risiken angemessen zu begegnen, lohnt es sich, die Rollen und Erwartungen in einer Partnerschaft frühestmöglich aufzuzeigen. Klären Sie daher als Erstes die grundlegenden Parameter:

- Haben Sie und die Organisation jeweils die Ziele artikuliert, und zwar den Business Case wie auch den Social Case?
→ [Schritt 5.1](#)
- Welche Personen arbeiten im Projekt, und welche Rollen haben diese?
Wer vertritt wen bei Abwesenheit?
- Wer trifft Entscheidungen?
Wer kommuniziert Projektstände, Zielerreichung und Termine?
- Wer steuert welche Ressourcen zur Maßnahme bei?
- Wie sind die genauen Abläufe, wer soll wann wo sein? – Hier sind die Partnerorganisationen Expert*innen – gut Zuhören ist immens wichtig, damit Ihre Vorstellungen nicht an der Realität vorbeiziehlen.

■ Haben Sie gemeinsame Wirkungsziele verabredet? → [Schritt 2.3](#)

■ Haben Sie gemeinsam Indikatoren für die Wirkungsanalyse bestimmt? → [Schritt 6.4](#)

■ Wer brieft die Volunteers, und wer befragt sie im Anschluss zu ihren Erfahrungen? → [Schritt 6.4](#)

■ Haben Sie schon einen Kooperationsvertrag? → [Schritt 5.3](#)

5.3 Vereinbarungen fixieren

Gegenseitige Rechte und Pflichten der Zusammenarbeit sollten vertraglich fixiert werden. Welche Aspekte die Vereinbarung dabei abdeckt, hängt sehr stark vom Einzelfall ab und hier vor allem von Umfang und Form des Projekts.

Einzubinden sind, je nach Unternehmen, die Bereiche, die sich mit Vertragsgestaltung, Versicherungsschutz, Compliance, Datenschutz und Kommunikation beschäftigen.

Ganz allgemein kann eine Projektvereinbarung die folgenden Aspekte in Gänze oder auch nur teilweise regeln:

- Präambel bzw. Kontext der Zusammenarbeit
- Leistungen der Parteien sowie das Engagementformat
- Ansprechpartner, Rollen und Verantwortlichkeiten
- Außendarstellung
- Eventuell: Verschwiegenheitsklausel
- Haftungsbegrenzung

Mehr zu den rechtlichen Aspekten rund um CV im Interview mit Anna Fontaine, dtb Rechtsanwälte → [Seite 55](#).



Hilfreiche Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)

Hilfe bietet auch die Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales „Zu Ihrer Sicherheit – Unfallversichert im freiwilligen Engagement“.



Download kostenlos via

→ <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a329-zu-ihrer-sicherheit-unfallversichert-im-ehrenamt.html>



„Meine drei Tipps:

■ **Erstens:** Das Engagement muss zur CSR-Strategie passen.

■ **Zweitens:** Es braucht eine gesicherte Unterstützung durch die Führungsebene, vor allem in der Anfangsphase.

■ **Drittens:** Stellen Sie genügend finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung.“

Claudia Frenzel, KPMG

5.4 Austausch und Miteinander

In welchem Maß Ihr Unternehmen die Organisation begleitet, hängt wesentlich vom Umfang der CV-Maßnahme, den Ressourcen und dem Professionalisierungsgrad der Organisation ab. Auch wenn kein Masterplan für effizientes Miteinander in der Partnerschaft existiert, gibt es doch einige grundsätzliche Gelingenskriterien:

- Kommunizieren Sie regelmäßig miteinander. Verabreden Sie eventuell schon bei Projektbeginn, wann und wie oft Sie sich abstimmen.
- Planen Sie ausreichend Zeit für Gespräche und persönliche Treffen ein.
- Halten Sie die Gesprächsergebnisse fest und machen Sie diese allen Beteiligten zugänglich, etwa in Protokollen und über den Mailverteiler.
- Fördern Sie eine gemeinsame Lernkultur, z. B. in regelmäßigen Lernrunden. Hierfür braucht es auf beiden Seiten Offenheit und Vertrauen, über die Hierarchiegrenzen hinweg. → [Schritt 7](#)
- Mit aktivem Feedback an die Organisation zeigen Sie, dass Ihnen das Projekt wichtig ist und Sie den Aufwand für die Erstellung würdigen.
- Etablieren Sie auch Feedback-Mechanismen in die andere Richtung: Die Rückmeldungen der Organisation können wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung Ihres Corporate-Volunteering-Programms liefern.



Der Unterschied macht die Magie

In Corporate-Volunteering-Projekten prallen regelmäßig unterschiedliche Organisationskulturen, Sprachen und Mindsets aufeinander. In Effizienz geschulte Berater*innen, die über Deadlines, KPIs und Timelines sprechen, treffen auf erfahrene Pädagog*innen, die sich bestens mit ihrer Zielgruppe auskennen und wissen, dass Fortschritte Zeit brauchen, Prozesse kompliziert sein können und Erfolge sich häufig nur sehr differenziert abbilden lassen. Gerade für die ersten Begegnungen in langfristig angelegten CV-Projekten ist es essentiell, sich über grundsätzliche Herangehensweisen, Ansätze und Wirkmechanismen auszutauschen – und zunächst fremd oder seltsam erscheinenden Herangehensweisen wertschätzend und offen zu begegnen. Oft sind genau solche irritierenden Begegnungen wertvolle Quellen des Lernens. Volunteers kommen aus ihrer gewohnten Umgebung, ihrer „Komfort-Zone“ heraus – that’s where the magic happens.

5.5 Reporting

Noch immer neigen manche Unternehmen dazu, gemeinnützigen Organisationen mit kleinteiligen Berichtsanforderungen und Mittelverwendungsnachweisen die Arbeit zu erschweren. Ein wirkungsorientiertes Corporate-Volunteering-Management bedeutet jedoch, dass die Partnerschaft von einem **gesunden Vertrauen** begleitet und das Reporting auf ein angemessenes Maß beschränkt wird. Entsprechend sollten die Berichtsanforderungen, die Sie der Organisation auferlegen, möglichst schlank ausfallen.



„Mut und Spaß mitbringen!“

Interview mit Vera Steiner, JOBLINGE Berlin

■ Wie würden Sie einen guten Unternehmenspartner beschreiben?

Perfekt ist, wenn es ein bis zwei engagierte Personen im Unternehmen gibt, die als feste Ansprechpartner*innen fungieren. Sie filtern die Wünsche der potenziellen Volunteers und koordinieren mit uns die Einsätze. Ressourcen sind knapp, das sollten Unternehmen einkalkulieren – wenn z. B. ein Workshop durchgeführt wird, ist es toll, wenn Räumlichkeiten und Materialien dafür gestellt werden. Auch sollten die Abläufe für beide Seiten klar sein: Wie wird was und wo durchgeführt? Wer kommt wann wohin, und was passiert dort? Außerdem ist es für uns immens wichtig, dass das Unternehmen mit offenen Karten spielt. Es sollte uns offen sagen, was es sich von einer Zusammen-

arbeit erhofft, was es sich vorstellt und was es damit erreichen will. Und nicht zuletzt: Mut und Spaß mitbringen, sich auf Neues einzulassen!

■ Was können Stolpersteine in der Zusammenarbeit sein?

Wenn Erwartungen nicht abgefragt oder auch von uns nicht klar formuliert werden, kann es passieren, dass das Engagement der Volunteers an den Bedarfen vorbeigeht. Zum Beispiel wollten uns Mitarbeiter*innen eines Unternehmens dabei unterstützen, die Lebensläufe unserer Teilnehmer*innen professioneller zu gestalten. Hinterher kamen die Jugendlichen dann mit Lebensläufen zurück, die von Sprache und Aufbau eher nach Top-Management aussahen als nach Ausbildung zur Anlagenmechaniker*in. Die waren für uns komplett unbrauchbar! Das hat uns gezeigt: Wir müssen miteinander über verschiedene Lebensrealitäten sprechen.



Ein Bericht könnte u. a. folgende Fragen beantworten:

■ Welche Aktivitäten und Maßnahmen wurden ergriffen und mit welchem Ziel?

■ Welche Investitionen bzw. Ressourcen waren bzw. sind für die Durchführung der Aktivitäten bzw. Bereitstellung der Leistungen erforderlich?

■ Welche Wirkungen wurden erzielt? Welche Zielgruppen wurden erreicht und was hat sich konkret an ihrer Lebenslage verändert?

■ Welche Lerneffekte konnte die Organisation erzielen – auch aus Misserfolgen?

■ Welche Methoden wurden eingesetzt, um all das festzustellen und zu dokumentieren?

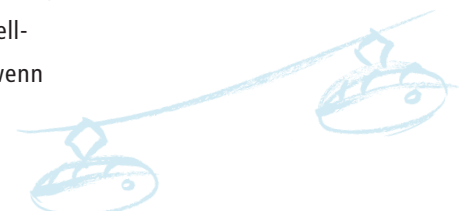
→ Schritt 6

SCHRITT 6 – Engagement auf Wirkung prüfen

Wie lässt sich dann aber feststellen, ob die intendierten Wirkungen auch erreicht werden? Anhand welcher Daten? Und wie kann Ihr Unternehmen die Organisation überzeugen und darin unterstützen, Monitoring und Evaluation zu implementieren? – Darum geht es im sechsten Schritt.

6.1 Was ist gesellschaftliche Wirkung?

Bezogen auf gemeinnütziges Engagement, spricht man immer dann von einer gesellschaftlichen oder sozialen Wirkung, wenn eine Maßnahme zu Veränderungen



- bei der Zielgruppe und/oder
- in deren Lebensumfeld und/oder
- in der Gesellschaft führt.

Ein wichtiger Hinweis vorweg: Vermeiden Sie eine übertriebene Erwartungshaltung an die Messbarkeit der CV-Resultate! Bewerten Sie CV-Maßnahmen eher an vergleichbaren Maßnahmen der Personalentwicklung. Konzentrieren Sie sich dabei auf Mögliches – und Wichtiges: Eine angemessene Wirkungsanalyse fokussiert sich auf die Ziele, die für die Hauptadressat*innen relevant sind (→ Schritt 1.2).



„Viele Unternehmen suchen nach Kennzahlen und Benchmarks, um ihr CV prägnant darzustellen, zu vergleichen – und zu legitimieren. Häufig folgt 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 9,50 Euro wird z. B. hochwertigen Pro-Bono-Dienstleistungen nicht gerecht. Und reale Stundenlöhne anzusetzen, ist nicht marktkonform, da Organisationen 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, VONOVIA

6.2 Warum Wirkungen erfasst werden sollten

Alle Welt redet von „Impact“. Im internationalen Umfeld scheint es nur so von Wirkungsorientierung zu wimmeln. Aber es hängt stark von Branche und Region ab, wie weit einzelne Unternehmen bereits in Zielen und gesellschaftlichen Verbesserungen denken. Die Potenziale wirkungsorientierten CV-Managements spiegeln sich hauptsächlich in diesen Faktoren wider:

Wirkung motiviert und legitimiert

Für ein erfolgreiches und langfristiges Engagement müssen verschiedene interne wie externe Stakeholder vom Mehrwert des Engagements überzeugt werden. Wenn etwa Unternehmensentscheider*innen nicht plausibel nachvollziehen können, dass das Budget tatsächlich eine gesellschaftliche Wirkung erzielt und/oder den Business Case erfüllt (→ [Einstieg, Mehrwerte von CV](#)), werden sie es sehr wahrscheinlich kürzen. Und auch Mitarbeiter*innen oder potenziell Interessierte möchten informiert werden. Nichts unterstreicht die Ernsthaftigkeit Ihres Engagements mehr, als die Tatsache, dass das Engagement spürbare positive Veränderungen erzielt.

Wirkung hilft beim Lernen, Verbessern und Steuern

Wer die Wirkungen einzelner Maßnahmen erfasst und diese in Beziehung zueinander setzt, kann sein gesamtes Engagement besser – wirksamer – ausrichten. Welche Projekte sind besonders wirkungsvoll und sollten weitergeführt oder vielleicht sogar skaliert werden? Und welche Projekte haben in ihrer Wirkung eher enttäuscht? – Mithilfe der Wirkungsanalyse lassen sich Ressourcen so bündeln, dass sie auch maximal viel Wirkung erzielen.



„Wir nutzen Wirkungsbelege für unterschiedliche Dinge. Einerseits, um unser Engagement gegenüber unseren Mitarbeiter*innen transparenter zu machen und sie zu motivieren, etwa über regelmäßige Webinare. Andererseits nutzen wir Wirkungsbelege, um die Projekte für uns intern vergleichbar zu machen. Neben den SDGs ziehen wir den Parameter Wirkung zurate. Und nicht zuletzt ist es auch so, dass Projekte mit hoher Wirkung auch eine höhere Fördersumme zugeteilt bekommen.“

Rania Al-Khatib, Deutsche Post DHL



6.3 Wirkungslogiken entwickeln

Die verschiedenen Ebenen von Wirkung lassen sich am besten anhand einer sogenannten Wirkungslogik erklären. Eine solche Wirkungslogik brauchen Sie in Ihrem Engagement, um Wirkungen planen und erreichen zu können.

Die Aufgabe der Wirkungslogik besteht darin, die geplanten Wirkungsziele und die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Ressourcen und Leistungen in einen kausalen Zusammenhang zu bringen. So eine Wirkungslogik hilft Ihnen, eine CV-Maßnahme auf ihre Plausibilität und Machbarkeit hin zu überprüfen.

Es gibt unzählige Modelle von Wirkungslogiken, im Folgenden skizzieren wir die Input-Output-Outcome-Impact-Logik (kurz I-O-O-I).

Inputs (Ressourcen)

Die Inputs umfassen alle Mittel, die notwendig sind, um eine CV-Maßnahme realistisch umsetzen zu können. Mit Blick auf die CV-Maßnahme sind das neben den Finanzen das Personal (Haupt- und Ehrenamtliche), die Sachmittel sowie die Infrastruktur (Räumlichkeiten etc.). Ihr Unternehmen wird vermutlich im Wesentlichen Gelder, Sachmittel und die Zeit der Freiwilligen beisteuern.

Outputs (Leistungen)

Die Outputs umfassen die Angebote und Produkte, die infolge der CV-Maßnahme entstehen, sowie die Nutzung dieser Leistungen durch die Zielgruppe. Outputs sollten auf verschiedene Parameter geprüft werden:

- **Entspricht das Angebot/ Produkt realen (und nicht nur gefühlten) Bedarfen der Zielgruppe?**



Mehr zur Erstellung von Wirkungslogiken ... und dem IOOI-Modell im Kursbuch Wirkung (PHINEO), *kostenfrei* und aktuell in sechs Spracheditionen als e-Book PDF oder als Printexemplar (auf Deutsch) unter

→ www.kursbuch-wirkung.de



Die Wirkungstreppe

Wenn Sie die Wirkungsziele exakter definieren und auch erfassen möchten, können Sie auf das Modell der Wirkungstreppe zurückgreifen.

Wie Sie die Wirkungstreppe für Ihre Zwecke nutzen können, erfahren Sie im

→ www.Kursbuch-Wirkung.de

auf Seite 5 oder auf

→ www.wirkung-lernen.de

I-O-O-I

Bei BuildForImpact sieht die **Wirkungslogik** – stark vereinfacht – für die Zielgruppe der Jugendlichen folgendermaßen aus:

BEISPIEL

■ **Ist die Zielgruppe mit dem Angebot /Produkt zufrieden?** – Die Zufriedenheit bestimmt maßgeblich, ob ein Angebot auch eine Wirkung bei den Teilnehmer*innen erzielt. Je begeisterter Teilnehmer*innen eine Maßnahme nutzen, desto eher wird das zu Erfolgen führen.

■ **Nutzt die Zielgruppe das Angebot/Produkt auch wirklich?** – Denn nur weil ein Angebot existiert, heißt das noch lange nicht, dass die Zielgruppe das Angebot auch (konsequent) nutzt.

Entscheidend für den Erfolg der Corporate-Volunteering-Maßnahme – und damit für Ihr Engagement – ist der Schritt von den Outputs hin zu den Outcomes und Impacts, also den Wirkungen auf den Ebenen von Zielgruppe und Gesellschaft.

Outcomes (Wirkungen bei Zielgruppen)

Outcomes sind die Wirkungen auf Ebene der Zielgruppen – z. B. eine Veränderung auf Ebene des Wissens, der Fertigkeiten und der

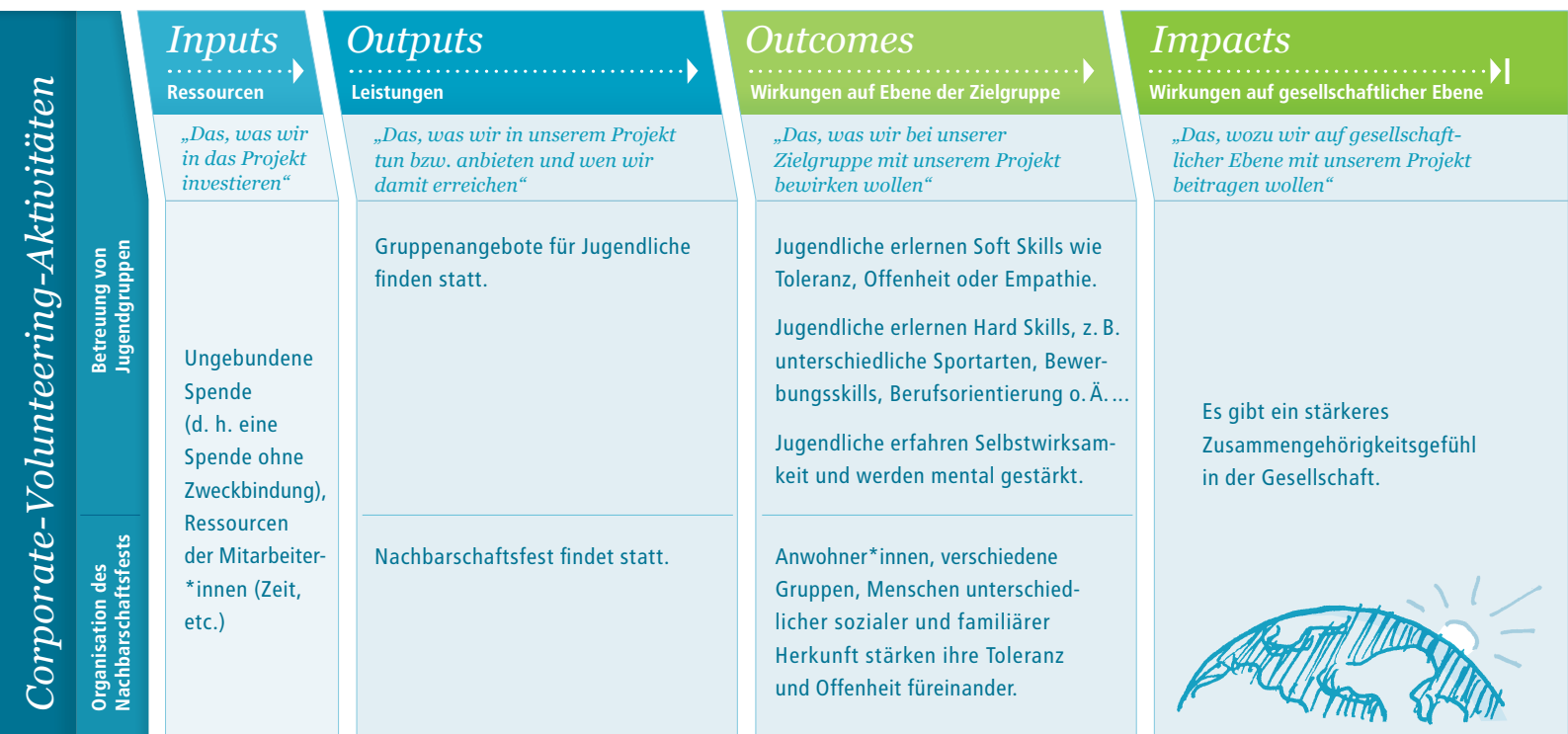
Einstellung, oder auch Veränderungen im Verhalten und Handeln. Letzteres, die Verhaltensänderung, bildet die Grundlage dafür, dass sich die Lebenslage der Zielgruppe verbessert, sie also beispielsweise finanziell oder sozial aufsteigt.

Impacts (gesellschaftliche Wirkungen)

Während sich bei den Outcomes die Wirkungen auf die Zielgruppen der Maßnahme beziehen, beschreiben die Impacts die erwünschten Veränderungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene. Dies sind z. B. Veränderungen der sozialen oder ökonomischen Situation der Gesellschaft. Impacts beziehen sich dabei stets auf einen Teil ebendieser Gesellschaft, also etwa die Bevölkerung in einem Stadtteil oder einer Region.

Aber Achtung:

Die Entwicklungen auf gesellschaftlicher Ebene werden **von vielen Faktoren beeinflusst!** Ein kausaler Zusammenhang zwischen einer CV-Maßnahme und einer Wirkung auf dieser Ebene lässt sich häufig **nur**





*„Wir wissen durch regelmäßige Befragungen, dass einige Formate eine große Wirkung auf die Kolleg*innen haben. Sie sind zufriedener und fühlen sich enger ans Unternehmen gebunden. Aber auch die Partnerorganisationen senden uns klare Signale, z. B. dass langfristige Formate wirkungsvoller sind als Einmal-Aktionen. Mehrfaches oder kompetenzbasiertes Volunteering erzielt eine höhere Wirkung. Daher versuchen wir, Kolleg*innen in ihrem Engagement zu entwickeln: Wir starten mit einmaligen Aktivitäten, motivieren sie dann, ihr Engagement zu wiederholen und zu verstetigen, und ebnen so den Weg zu einem kompetenzbasierten Volunteering.“*

Rania Al-Khatib, Deutsche Post DHL



schwer und oft gar nicht nachweisen (zumal sich Wirkungen auf dieser Ebene meist auch erst nach erheblicher Zeit einstellen).

6.4 Wirkungen erheben und auswerten

Wenn Sie eine Wirkungslogik erstellt haben, ist damit auch der Grundstein für die anschließende Evaluation der Wirkungen gesetzt. Evaluation klingt nach großer Wissenschaft, doch bitte keine Angst: Evaluation bedeutet nichts anderes, als dass Sie (niedrigschwellig) passende Daten erheben, um Outputs, Outcomes und Impacts zu messen. Zwar lassen die Daten zu Outputs keine Rückschlüsse auf eine Wirkung zu, sie zu erheben ist trotzdem empfehlenswert, weil Sie auf Grundlage der Output-Daten ein besseres Verständnis dafür entwickeln werden, welche Faktoren mit der Wirkung in Verbindung stehen. So können Sie wertvolle Rückschlüsse für die Projektsteuerung ziehen und Aktivitäten ggf. anpassen. Wenn Sie bspw. wissen, dass eine bestimmte CV-Maßnahme besonders gut von der Zielgruppe angenommen wurde, und Sie

wissen auch, warum das so ist – etwa, weil Sie die Zielgruppe befragt haben –, dann lassen sich auf Basis dieser Erkenntnisse womöglich auch weitergehende Wirkungsziele einfacher definieren.

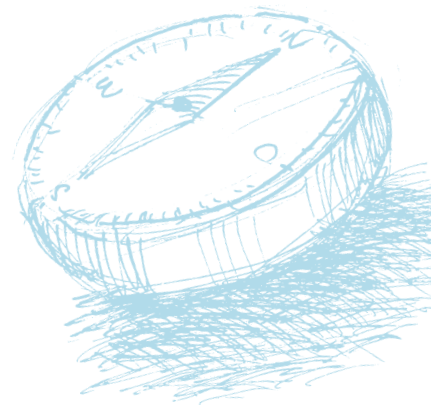
Wie können Sie nun nachvollziehen, ob die Wirkungsziele erreicht wurden?

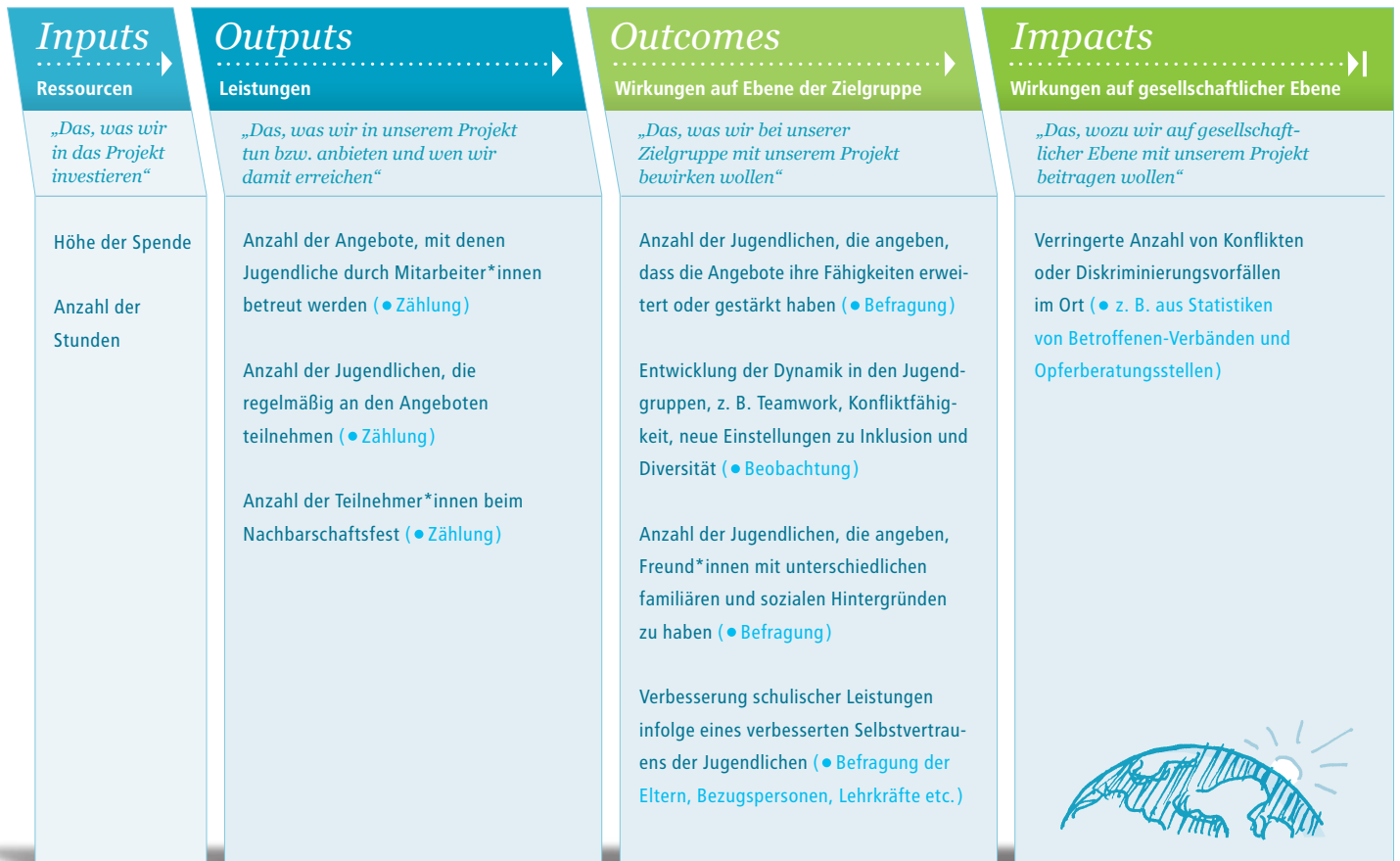
■ Fokussieren Sie sich!

Wenn Sie keine ausreichenden Ressourcen haben, alle CV-Projekte gleichermaßen zu evaluieren, lohnt es sich, ein exemplarisches Projekt herauszugreifen. Mit jeder Evaluation lernen Sie dazu und können so bestimmte Learnings auch auf andere Projekte übertragen. Zudem hat die Evaluation eines Projektes Signalwirkung – denn wenn ein Projekt nachweislich eine Wirkung erzielt, unterstreicht das die Glaubwürdigkeit Ihrer Aktivitäten.

■ Hinterlegen Sie jedes Wirkungsziel mit passenden Indikatoren!

Anhand von Indikatoren lässt sich feststellen, ob ein bestimmter Sachverhalt oder ein





BEISPIEL

Bei BuildForImpact werden folgende **Indikatoren** (und **Erhebungsmethoden**) genutzt.

I-O-O-I

bestimmtes Ereignis eingetreten ist. Indikatoren geben Aufschluss darüber, welche Fortschritte ein Projekt macht und ob es wie geplant verläuft. So sind gelbe Blätter an den Bäumen ein Indikator dafür, dass der Herbst kommt, und herumwirbelndes Laub ist ein Indikator für Wind.

Fragen Sie sich mit Blick auf Output-, Outcome- oder Impact-Ebene, woran Sie erkennen würden, ob und in welcher Ausprägung die Ziele auf dieser Ebene erreicht wurden. Ein solcher Indikator dient als Referenzpunkt, der vermuten lässt oder klar belegt, ob das Ziel eingetreten ist.

■ Holen Sie sich Unterstützung von außen!

Sie können überlegen, die Wirkungserhebung an externe Fachkräfte auszulagern. Hierzu bieten sich auf Evaluationen spezialisierte Dienstleister*innen an oder auch Univer-

sitäten mit passendem Forschungsschwerpunkt. Hinsichtlich der gesellschaftlichen Wirkungen sind natürlich meist die Non-Profit-Organisationen Expert*innen für Wirkung. Wenn Ihre Volunteers bei Corporate-Volunteering-Einsätzen unmittelbar in der Organisation vor Ort tätig sind, können Sie mit der Non-Profit vereinbaren, welche Wirkungsbelege zur Analyse herangezogen werden können.

■ Greifen Sie auf bestehende Strukturen und etablierte Erhebungsmethoden zurück!

Die Wirkungserhebung muss keineswegs kompliziert sein, sondern kann ressourcensparend in ohnehin laufende Prozesse eingebunden werden. Wenn Sie keinen separaten Fragebogen nutzen möchten, können Sie etwa Fragen zu Zufriedenheit und Erfahrungen mit den CV-Angeboten in die jährliche Mitarbeiterbefragung einfließen lassen.



Wirkungsmessung per Masterarbeit

Die Auswertung Ihrer Aktivitäten kann auch für Studierende interessant sein, die bei Ihrem Unternehmen wegen einer Bachelor- oder Masterarbeit vorstellig werden.

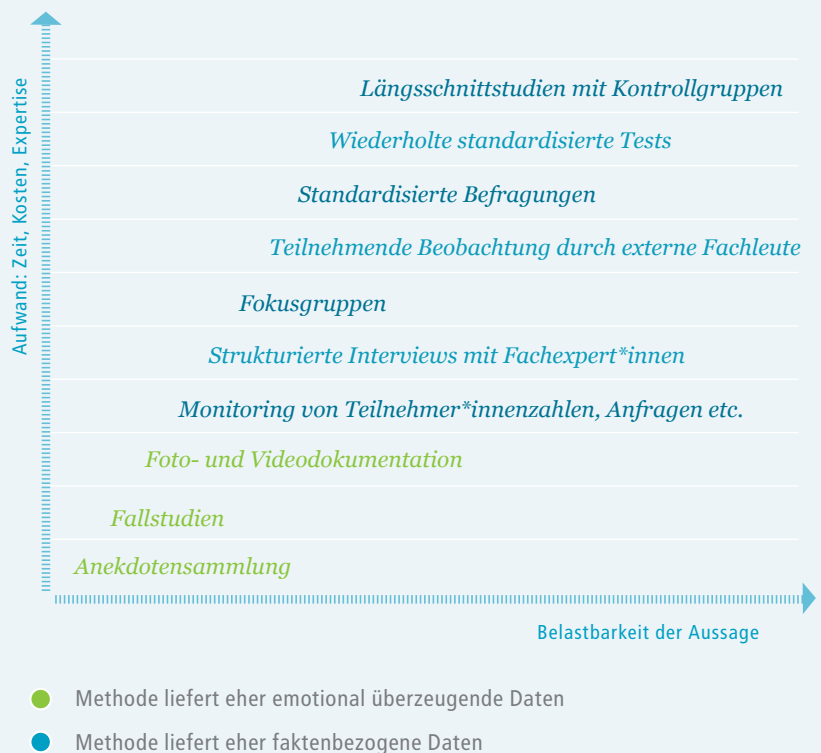


Methoden, um Wirkungen zu erheben, gibt es viele und in jeder Ausprägung. Sie unterscheiden sich stark hinsichtlich Aufwand, Vorkenntnissen, Aussagekraft und Belastbarkeit der Aussage. Die nebenstehende Abbildung verdeutlicht das.

Zu überlegen ist also, wofür Sie die Informationen brauchen und wie **aussagekräftig** als auch belastbar die Daten sein müssen. Zu Beginn ist weniger übrigens mehr. Ist Ihr Budget klein oder stehen Sie ganz am Anfang, beginnen Sie am besten mit kleinen, **übersichtlichen Maßnahmen**, die Sie nach und nach erweitern. Die Ergebnisse sind anfangs vielleicht weniger exakt, aber sie sind in vielen Fällen **ausreichend**, um Lern- und Verbesserungsprozesse anzustoßen. Um die für Sie passende Methode zu finden, beantworten Sie folgende Fragen:

- Wofür werden die Informationen gebraucht?
- Welche Anforderungen werden an die Belastbarkeit der Aussage gestellt?
- Welcher Aufwand ist angemessen?
- Welche Informationen werden gebraucht, welches Wissen soll generiert werden?
- Wie können passende Daten für den Indikator erhoben werden?

Auswahl der Erhebungsmethoden

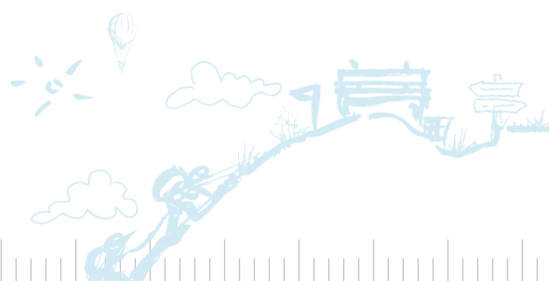


Falls Sie sich für die Nutzung einer Software entschieden haben, nutzen Sie diese unbedingt auch für die Planung und Durchführung Ihrer Wirkungsanalyse. Einige Programme bieten die Möglichkeit, relevante Daten direkt zu integrieren und dann für die Analyse zu exportieren. → Schritt 3.5



Eine Grafik aus dem Kursbuch Wirkung (PHINEO), S. 74: kostenfrei und aktuell in sechs Spracheditionen als e-Book PDF oder als Printexemplar (auf Deutsch) unter

→ www.kursbuch-wirkung.de





Weitere Erhebungsmethoden

Mehr zu den Erhebungsmethoden finden Sie auch auf unserer Website unter www.wirkung-lernen.de/wirkungsanalyse/daten/erhebungsmethoden/

Partnerorganisation einbinden

Es ist angemessen und legitim, die Non-Profit-Organisation nach den durch die Maßnahme erzielten Wirkungen zu fragen. Vergewärtigen Sie sich jedoch, dass solche Wirkungsbelege auch für die Non-Profit einen Aufwand darstellen – der häufig nicht über die Projektförderung gedeckt ist. Zudem müssen viele Organisationen den Anforderungen mehrerer Förder*innen genügen. Unterstützen Sie daher Ihre Non-Profit-Partner*innen bei der Wirkungserhebung, z. B. durch zusätzliche Gelder.

→ INTERVIEW

„Um effizient mit Ressourcen haushalten zu können, ist Wirkungserfassung wichtig!“

Interview mit Michael Verbücheln,
Universität Mannheim

● Warum lohnt es sich für Unternehmen, die Wirkungen ihres Corporate Volunteering zu erfassen?

Es lohnt sich aus drei Gründen. Erstens: Wenn man über Wirkung nachdenkt, muss man zu einer Wirkungslogik kommen. Dies hilft, um Ziele zu definieren und sich zu fragen, was genau mit einem Programm erreicht werden soll. Zweitens: Der Blick auf die Wirkungen unterstützt die Steuerung. Gerade bei Freistellungen gehen einige Ressourcen in das CV, aber auch für die Planung, für zusätzliche Spenden und Weiteres. Um effizient mit diesen Ressourcen haushalten zu können, ist die Wirkungserfassung wichtig – sie zeigt auf, wo die Ressourcen am besten investiert sind. Und drittens, die Wirkungsanalyse unterstützt die externe Kommunikation. Auch Investorinnen und Investoren wollen mittlerweile mehr sehen als die schlichte Anzahl der beteiligten Freiwilligen. Mithilfe der Wirkungen kann man die Beteiligung des Unternehmens greifbarer machen.

● Wie verbreitet ist die Wirkungserfassung in der Praxis?

Es gibt einen Sinneswandel. Als das Thema Wirkungserfassung erstmals aufkam, gab es sehr viel Respekt. Vielen erschien das zu fremd und zu groß. Inzwischen gehen Unternehmen pragmatischer vor. Es muss nicht mehr alles gemessen werden, sondern man fokussiert auf das Wesentliche.

Hat ein Unternehmen z. B. einen Bildungsfokus, achtet es heute nur noch darauf, was sich bei den Bildungsaspekten verändert hat. Früher wurden da noch ganz viele andere Aspekte ermittelt.

● Ist die Durchführbarkeit der Wirkungserfassung abhängig von der CV-Aktivität?

Die Analyse hängt vom Umfang der Aktivität ab. Wenn Sie wenige Teilnehmende haben, wie z. B. bei einer Pro-Bono-Aktion, dann eignen sich qualitative Interviews natürlich besser als eine standardisierte Umfrage, die eher zu einem Social Day passt. Außerdem kommt es natürlich darauf an, was man eigentlich erheben möchte. Zu oft werden die Wirkungen auf das Unternehmen und die auf die Mitarbeitenden vermischt. Das Gleiche gilt für die Wirkungen auf Ebene der Non-Profit und auf Ebene der Gesellschaft.

● Was kann ein Unternehmen tun, dem lediglich ein kleines Budget zur Verfügung steht?

Anstatt alles zu evaluieren, sollten diese Unternehmen eher wenige Aspekte beleuchten, die dann aber entsprechend intensiv. Außerdem sollte nicht erhoben werden, was man schon betrachtet hat. Integrieren Sie die Abfragen in bestehende Tools oder Kommunikation. Es lohnt sich, einen Fragenpool für die Personalthemen anzulegen und diesen in Abstimmung mit der HR-Abteilung zu nutzen. Das Durchdenken der Wirkungslogik ist wichtiger Bestandteil der Wirkungserfassung, das muss man auch als kleines Unternehmen machen.

CHECKLISTE



So könnte Ihr Fragebogen für die Evaluation aussehen

Die Mitarbeiter*innen sollten im Anschluss an einen Corporate-Volunteering-Einsatz befragt werden. Idealerweise entwickeln Sie gemeinsam mit der CSR- und HR-Abteilung einen Standardfragebogen, um die Zufriedenheit und die Wirkungen von Corporate-Volunteering-Maßnahmen zu ermitteln. Neben einem Hinweis auf Datenschutz und einem Dank für die Teilnahme sind folgende Parameter sinnvoll:

5er Skala von „trifft nicht zu“(1) bis „trifft zu“(5) – bitte Check setzen:



- Ich habe verstanden, warum unser Unternehmen genau diese CV-Maßnahme anbietet.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Ich habe verstanden, welche Ziele die CV-Maßnahme verfolgt.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Der Ablauf der CV-Maßnahme war für mich jederzeit nachvollziehbar.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Meine Vorgesetzten unterstützten aktiv meine Teilnahme am Programm.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Mir ist bewusst, dass mein Engagement freiwillig und während der Arbeitszeit erfolgte.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Ich habe während oder infolge der CV-Maßnahme neue Einsichten gewonnen.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Ich habe infolge der CV-Maßnahme meine fachliche Expertise gestärkt.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Ich konnte durch die Teilnahme an der CV-Maßnahme meine Empathie für andere Sichtweisen ausbauen.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Ich habe während oder infolge der CV-Maßnahme Selbstvertrauen gewonnen.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Ich verstehe infolge der CV-Maßnahme besser als zuvor, wie gemeinnützige Organisationen funktionieren und was sie tun.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Infolge der CV-Maßnahme fühle ich mich unserem Unternehmen verbundener.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Ich finde es wichtig, dass unser Unternehmen gesellschaftliches Engagement unterstützt.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Ich finde es wichtig, dass unser Unternehmen im Besonderen das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter*innen fördert.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Ich war bereits vor der CV-Maßnahme vom gesellschaftlichen Engagement unseres Unternehmens überzeugt.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---
- Ich habe die Absicht, mich weiterhin gesellschaftlich zu engagieren.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

Fortsetzung auf der Folgeseite →

5er Skala von „trifft zu“ (1) bis „trifft nicht zu“ (5) – bitte Check setzen:

Ich war bereits vor der CV-Maßnahme gesellschaftlich engagiert.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

Ich empfehle die Teilnahme an CV-Maßnahmen weiter.

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

Ja / Nein-Fragen – bitte ankreuzen und Ihre Anregungen notieren:

Nach meinem Eindruck verlief die Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Organisation reibungslos.

Ja

Nein, weil ...

Nach meinem Eindruck stellte sich während der CV-Maßnahme heraus, dass die Organisation andere, drängendere Unterstützungsbedarfe hat.

Ja, und zwar:

Nein

Infolge der CV-Maßnahme kann ich meine Kernaufgaben besser erledigen.

Ja, und zwar:

Nein

Infolge der CV-Maßnahme habe ich Ideen für Produkte und/oder Dienstleistungen bzw. deren Verbesserung, Vermarktung etc. gewonnen.

Ja, und zwar:

Nein

Ich habe Verbesserungsvorschläge für das CV-Programm.

Ja, und zwar:

Nein

SCHRITT 7 – Lernen und verbessern

Lernen und Verbessern meint zum einen, dass sich Ihr Unternehmen regelmäßig mit der Organisation austauscht, um von- und miteinander zu lernen und die Zusammenarbeit zu verbessern. Zum Zweiten bedeutet es, dass auch Ihr Unternehmen selbst eine lernende Institution sein sollte.

In diesem Doppelsinn bedeutet wirkungsorientiertes Corporate-Volunteering-Management, dass das Unternehmen die Erfahrungen aus den einzelnen Maßnahmen überträgt und in Folge mit einem veränderten Blick weitere Vorhaben umsetzt.

7.1 Organisationen einbinden

Idealerweise erbitten Sie von Ihren Partnerorganisationen und anderen Stakeholdern Rückmeldungen, wie das Engagement des Unternehmens wahrgenommen wird.

Fragen Sie beispielsweise danach:

- Wie zufrieden sind Sie mit unserem Engagement? Was können wir verbessern? Welche Vorschläge haben Sie hier für uns?
- Wie bewerten Sie die administrative Abwicklung unserer Zusammenarbeit (z. B. bürokratische Anforderungen, Projektmanagement, Aufwände vs. Ertrag)?

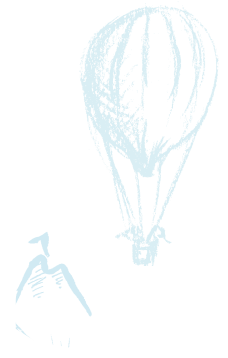


7.2 Lernen im Unternehmen

Lernrunden und Gespräche mit den Projektpartnern sind das eine. Das andere ist, dass auch das Unternehmen selbst regelmäßig die aus der CV-Maßnahme gewonnenen Erkenntnisse reflektiert. Lernen bedeutet eine regelmäßige Auseinandersetzung mit den Ergebnissen aus der Wirkungsanalyse entlang der Frage, ob und inwieweit sich das Unternehmen in Richtung der angestrebten Wirkungsziele bewegt:

- In welchen Bereichen haben Sie Ihre Ziele erreicht bzw. nicht erreicht und warum?
- Inwieweit weichen Sie von Ihren geplanten Ergebnissen ab?
- An welchen Stellen müssen Sie sich – z. B. durch eine kleinere Evaluation – die Ergebnisse genauer ansehen und nach Ursachen suchen?

Eine Auswertung des CV-Programms ist nicht nur wichtig für die Evaluation und Weiterentwicklung, sondern auch, um Innovationspotenziale zu heben und Lernen und persönliche Weiterentwicklung zu fördern. Auf den Einsatz abgestimmte Vor- und Nachbereitungstrainings können bei längerfristigen CV-Projekten dafür der richtige Ort sein. Die Erfahrungen, die die Volunteers während des Einsatzes machen, lassen sich in der gemeinsamen Reflexion am besten auswerten. Und die hier gewonnenen qualitativen Eindrücke können die per Fragebogen erhobenen Daten gut ergänzen! → [Schritt 6.4](#)



CHECKLISTE

Wie gut ist Ihr Lernumfeld?

- Die Lernkultur ist ein aktiver Bestandteil des Engagements, sodass Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden (Zeit, Sachkosten, Wissensmanagement etc.).
- Sie nehmen sich Zeit im Team, über die Arbeit und deren Wirkung zu reflektieren und sich offen auszutauschen.
- Es gibt feststehende Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Lernen und Wissensmanagement.
- Sie nutzen die Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse, um daraus zu lernen, und dokumentieren diese, damit das Wissen nicht verloren geht.
- Die Erkenntnisse werden zeitnah implementiert und verschwinden nicht in der Ablage.
- Fehler dürfen gemacht werden, aber Sie nutzen sie als Anlass, um daraus zu lernen.
- Das Unternehmen nutzt die Möglichkeit, sich mit seinen Zielgruppen und anderen Stakeholdern auszutauschen und voneinander zu lernen.
- Die Corporate-Volunteering-Verantwortlichen schieben Veränderungen an und achten auf deren Realisierung.
- Nicht zu vergessen: Sie feiern gemeinsam Erfolge!



Das gemeinsame Lernen ist eine wichtige Voraussetzung dafür, um dauerhaft ein qualitativ hochwertiges Corporate-Volunteering-Engagement zu gewährleisten – denn ohne Lernen keine Wirkung! Die Lernkultur sollte dabei Hand in Hand mit einer Fehlerkultur gehen, die Fehler und Schwächen zulässt.

BEISPIEL

Ela Ettenbrink wählt aus dem Teilnehmer*innenkreis der CV-Maßnahme eine Stichprobe aus zehn Volunteers aus. Diese interviewt sie mithilfe eines kurzen Standardfragebogens, den sie auf Basis von → siehe Checkliste S. 45 f. entwickelt hat.

Sie hakt besonders an Stellen nach, an denen es etwas zu verbessern gibt. Zugleich notiert sie sich, dass sie im Vorfeld der nächsten Maßnahme alle involvierten Kolleg*innen bittet, noch stärker auf Verbesserungspotenziale zu achten und ihr unmittelbar Feedback zu geben.

Außerdem ruft sie beim Jugendzentrum an und fragt auch dort nach: Wie gefiel den Mitarbeiter*innen die Zusammenarbeit insgesamt bisher? Was gilt es zu optimieren, woraus kann man lernen? – Dieses Feedback verdichtet sie und kommuniziert es im Zuge einer Dankes-E-Mail an alle Beteiligten, damit alle wissen, wie die Non-Profit die Zusammenarbeit wahrgenommen hat.

SCHRITT 8 – Wirkung von Corporate Volunteering kommunizieren

Wir haben es bereits ausführlich erwähnt – bei CV geht es vor allem darum, Mitarbeiter*innen zu einem Engagement zu motivieren und diejenigen, die bereits an der Umsetzung und Gestaltung einer CV-Maßnahme beteiligt sind (und die damit erheblich auch die Wirkung des Engagements beeinflussen) bei Laune zu halten. Damit das gelingt, braucht es eine gute Kommunikation.

Vielleicht haben Sie erfahrene, hilfsbereite Kommunikationskolleg*innen an Ihrer Seite oder sind selbst Teil der Kommunikationsabteilung. Nichtsdestotrotz möchten wir Ihnen einige Tipps und Ideen mitgeben, wie Sie Ihre Kommunikationsstrategie rund um die Wirkungen des CV noch optimieren können.

Auch hier ist eines zentral: Denken Sie Ihre Partner*innen mit! Eine gemeinsame Kommunikation, die nicht nur die Kanäle und Netzwerke aller Beteiligten nutzt, sondern auch deren jeweilige Ziele abbildet, erreicht am Ende spürbar mehr. Binden Sie deshalb frühzeitig Ihre gemeinnützigen Partner*innen in die Kommunikation ein!

8.1 Vorteile guter Kommunikation

Nach außen schafft Transparenz **Nähe** und erzeugt **Vertrauen**. Die Öffentlichkeit etwa kann nur dann ein Verständnis für das Unternehmensengagement entwickeln, wenn sie entsprechend informiert wird.

Nach innen profitiert das Unternehmen, weil Transparenz dazu führt, dass Erfolge bekannt werden. Wenn die Mitarbeiter*innen erfah-



„Beim ersten Treffen waren ebenso plötzlich wie unangekündigt viele Kommunikationsleute da, die Fotos für die Social-Media-Kanäle des Unternehmens machen wollten. Öffentlichkeitsarbeit ist legitim und auch wichtig – aber beide Seiten sollten etwas davon haben. Und dafür muss man das offen miteinander besprechen.“

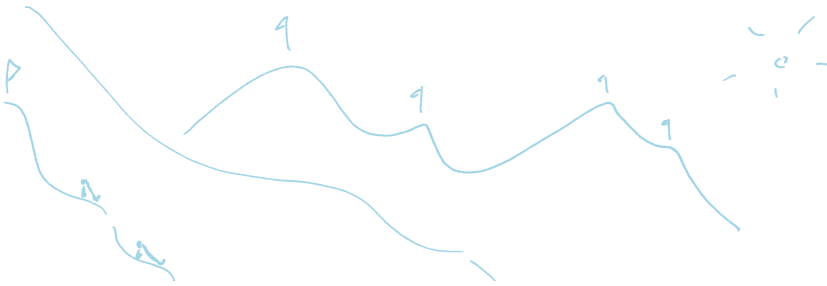
Vera Steiner, JOBLINGE Berlin

ren, wofür sich das Unternehmen engagiert, welche langfristigen Ziele das Corporate Volunteering anstrebt und was sie selbst mit ihrem Engagement dazu beitragen, stärkt das ihre Identifikation und Motivation. Dazu ist jedoch erforderlich, Wirkungen transparent zu machen, und die erzielten Resultate in einen Kontext einzubetten.

8.2 Zielgruppen

Neben den internen Stakeholdern wie Vorstand, Personalabteilung, Führungskräften oder Mitarbeiter*innen (→ Schritt 1.2) kommen auch Kund*innen, Medien und Lieferant*innen als Interessierte in Betracht.

8.3 Maßnahmen & Inhalte



Welche **Kommunikationsmaßnahmen** es hierfür im Einzelnen gibt und welche Vor- und Nachteile diese jeweils bieten – das können wir an dieser Stelle nicht vertiefen. Allen Maßnahmen gemein ist jedoch, dass Sie vorab klären müssen, **was an wen kommuniziert** werden soll. Wirkungstransparent über ein Projekt zu berichten heißt, Bedarfe, die Zielgruppen, die Angebote und die Wirkungen der Maßnahme in einen logischen und verständlichen Zusammenhang zu bringen.

Leitfragen könnten sein:

- Was ist Ihre Kernbotschaft, die Sie vermitteln wollen?
- Welchen gesellschaftlichen Herausforderungen stellt sich das Unternehmen?
- Inwiefern sind Kerngeschäft und Engagement konkret verzahnt?
- Mit welchen (gemeinnützigen) Partner*innen wurde die CV-Maßnahme umgesetzt?
- Was sind die wichtigsten Kennzahlen des Engagements?
- Worin besteht die Wirkung? Welche Zielgruppen wurden erreicht und was hat sich konkret an ihrer Lebenslage verändert?
- Welche Lerneffekte wurden erzielt – auch aus Misserfolgen?

Fragen Sie auch:

- Wer sind die zentralen Adressat*innen, mit denen Sie kommunizieren möchten?
- Was erwarten diese Adressat*innen? An welchen Inhalten, Ergebnissen und Schlussfolgerungen sind sie besonders interessiert?
- Welche Erwartungen haben die Adressat*innen an Details und Ausführlichkeit?
- Wie können Sie Ihre Arbeit und das, was Sie erreicht haben, für Außenstehende verständlich und abwechslungsreich darstellen?

Ein **stimmiges Gesamtbild** ergibt sich nur, wenn Kennzahlen mit qualitativen Aussagen verknüpft werden. Die Anzahl durchgeführter Veranstaltungen allein sagt nichts darüber aus, welche Wirkung das Projekt erzielt hat! Versuchen Sie eine gute **Balance zwischen Fakten & Unterhaltung** sowie zwischen **Herz & Verstand** zu bieten. Emotional ansprechend wirken beispielsweise Erfolgsstories von Zielgruppen der CV-Maßnahme. Hier können Sie beispielsweise aus Sicht einer Teilnehmer*in darstellen, wie ihr das Projekt konkret geholfen hat. Hierfür sind Sie auf die Mithilfe der Organisation angewiesen; fordern Sie frühzeitig konkrete Wirkungsbelege an.

Sofern Sie über ein gemeinsames Projekt berichten, ist es zwingend erforderlich, die geförderten Organisationen **frühzeitig und dauerhaft in Ihre Kommunikation einzubinden** bzw. diese kommunikativ zu unterstützen. Bemühen Sie sich, gemeinsam mit den Projektverantwortlichen die Ergebnisse des Projekts zu analysieren und zu pointieren. Wesentlich ist, dass nicht nur die **Mittelverwendung**, sondern vor allem auch die **Resultate** und die **Learnings** dokumentiert werden.

BEISPIEL

Ela Ettenbrink erstellt frühzeitig und gemeinsam mit der Kommunikationsabteilung einen Kommunikationsplan, der u. a. vorsieht, die Volunteers im Vorfeld rechtzeitig zu briefen, damit diese wissen, über welche Aktivitäten sie hinterher berichten sollen.

Das Nachbarschaftsfest wird als kommunikatives Highlight definiert, weil es die Corporate-Volunteering-Maßnahme visuell wunderbar aufgreift.

Die Planung sieht auch vor, die CV-Maßnahme in folgenden Kanälen zu kommunizieren:

- als Story auf der Homepage des Unternehmens,
- als Video bei LinkedIn und Facebook,
- und alles zusammen im Newsletter,
- im Geschäftsbericht wird die Corporate-Volunteering-Maßnahme ebenfalls gehighlightet, flankierend zum Schwerpunktthema „Mitarbeitendenförderung“.

Interne Kommunikation

Externe Kommunikation

Vor der Aktivität

Sofern Sie Interessen, Ziele und Perspektiven der Mitarbeiter*innen in einer Umfrage erhoben haben (→ Schritt 1.2), teilen Sie diese mit den Teams.

Binden Sie die Führungsebene ein und laden Sie sie zur Aktivität ein.

Kündigen Sie die Aktion im Intranet an.

Verkünden Sie die Partnerschaft mit der Non-Profit auf Ihrer Website, in den Social-Media-Kanälen, leiern Sie einen Bericht in der regionalen Zeitung an etc.



Währenddessen

Verbinden Sie Aktionen verschiedener Standorte oder Teams im Video-Livestream oder indem sie die Teams untereinander mit Updates versorgen, um die Verbundenheit zu stärken.

Posten Sie Fotos, Videos oder erste Zitate auf Social Media.



Danach

Bitten Sie die beteiligten Mitarbeiter*innen, einen Blog-Beitrag beizusteuern, eine persönliche Geschichte etc.

Bieten Sie Onboarding oder Trainings zum Corporate Volunteering an, bei denen ehemalige Teilnehmer*innen über ihre Beteiligung sprechen.

Binden Sie die lokale Presse ein, posten Sie auf allen Online-Kanälen und informieren Sie über in stakeholderrelevanten Kanälen (Flyer, Jahresbericht etc.). Binden Sie so viele verschiedene Stimmen und Perspektiven wie möglich ein, auch von Teilnehmer*innen und Partner*innen.

Greifen Sie die Ergebnisse Ihrer Wirkungsanalyse (→ Schritt 6) auch im Jahresbericht auf (→ Schritt 8.4).



„Bei dem Zusammenspiel zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist der wichtige Punkt nicht, dass Wirtschaft sich freiwillig einbringt oder gar „hilft“. Es geht stattdessen um gemeinsames aushandeln und miteinander lernen. Deshalb trifft „Co-Creation“ das Thema eigentlich noch besser als „Corporate Volunteering“. Gemeinsam gesellschaftliche Herausforderungen lösen und eine Arbeitsbeziehung zwischen Unternehmen und gemeinnützigem Partner, die wir eher aus der Startup-Szene kennen, mit klar definierten Kooperationszielen – das könnte CV raus aus der Nische und in eine breitere gesellschaftliche Wirkung bringen.“

Dr. Anaël Labigne, ZiviZ gGmbH im Stifterverband

8.4 Trends im Corporate Volunteering

Genauso wie andere Bereiche auch, wird auch Corporate Volunteering von gesellschaftlichen Trends bzw. Entwicklungen beeinflusst. Unabhängig von nicht planbaren, akuten Anlässen, die ein Engagement erfordern – wie etwa die Fluchtmigration 2015 oder die Corona-Pandemie –, sind aktuell folgende Themen von hoher Priorität:

Digitalisierung

Die **Gestaltung und Auswahl geeigneter Formate** sind zunehmend durch die digitale Vernetzung innerhalb der Unternehmen geprägt. Eine digitale Umgebung ermöglicht es, dass Mitarbeiter*innen an unterschiedlichen Standorten und womöglich weltweit, gemeinsame CV-Maßnahmen definieren, abstimmen und realisieren, bspw. Online-Spendenaktionen bei Naturkatastrophen. Immerhin jedes vierte international agierende Unternehmen bestätigt, im Jahr 2018 **digitale Tools** fürs Engagement genutzt zu haben (CECP, 2019). Besonders beliebte Corporate-Volunteering-Digitalformate sind digitales Mentoring, z. B. mit → <https://www.volunteer-vision.com>, oder Hackathons für den guten Zweck.

Doch nicht nur die Formen des Engagements selbst können vielfältiger gestaltet werden, auch das **Monitoring der Erfolge und Wirkungen** ist durch digitale Hilfsmittel vereinfacht. → [Schritt 3.5](#)

Nicht zuletzt kann Corporate Volunteering auch im Umgang mit der Digitalisierung helfen. Fähigkeiten, die im digitalen Zeitalter immer relevanter werden, wie

die sogenannten Future Skills – also u. a. Kreativität, Agilität, Empathie –, können durch Corporate Volunteering gestärkt werden (ZiviZ, 2021). Ein zentrales Argument dafür, weshalb Corporate Volunteering zu einem zukunfts-fähigen Unternehmen gehört!

Purpose

In einem ähnlichen Maße, wie Kund*innen ein Unternehmen daran bemessen, welche Rolle es beim Klimaschutz oder bei der Lösung sozialer Krisen spielt, suchen auch Mitarbeiter*innen nach dem Purpose ihrer selbst und ihrer Arbeitgeberin. Vor allem jüngere Unternehmen - allen voran Start-ups - feilen an frischen Zukunftsvisionen, die vorsehen, dass Produktion und Dienstleistungen zwingend mit mehr Sinnstiftung Hand in Hand gehen müssen. Beispielhaft zeigt sich dies an der Bewegung der sogenannten Purpose-Unternehmen → <https://purpose-economy.org>.

Diese Entwicklung wird auch für mittlere und große Unternehmen relevanter. Für sie kommt es darauf an, dass das **gesellschaftliche Engagement ebenso plausibel wie glaubwürdig** ist – und eben kein Green- oder White-washing. Denn auch das nobelste Projekt schützt nicht vor der öffentlichen Kritik, wenn an anderer Stelle Menschen oder der Umwelt geschadet wird.

Innovation

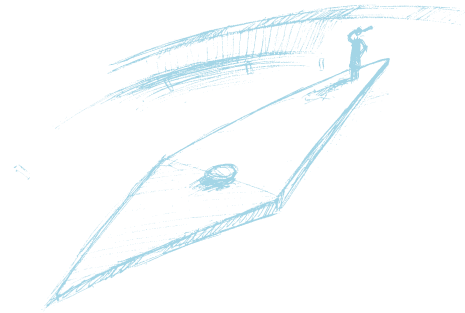
Innovation entsteht aus neuen **Begegnungen, Ideen, Situationen**.

Corporate Volunteering sorgt an vielen Stellen für genau diese Möglichkeiten.

Während einer CV-Maßnahme haben Mitarbeiter*innen meist mit Menschen zu tun, deren Lebensrealität eine gänzlich andere ist und die selten zur Zielgruppe des Unternehmens gehören.

Wenn die CV-Maßnahme bewusst als **Kommunikationskanal zu diesen Zielgruppen** gestaltet und genutzt wird, kann Innovation entstehen – einige Quellen legen nahe, dass wirkungsorientiertes Engagement die Innovationskraft eines Unternehmens positiv beeinflusst (Gilroy et al., 2019).

Um diesen Innovationsgeist zu fördern, sollten Sie mit allen Beteiligten in einem partizipativ-kreativen Prozess, z. B. mit Hilfe von Design Thinking, erarbeiten, welche Schlüsse sich aus den Erfahrungen hinsichtlich etwa der Produktentwicklung etc. ziehen lassen.



„Wie bei anderen Nachhaltigkeitsthemen auch wird es bei CV zukünftig noch stärker um den Beitrag als Innovationstreiber gehen. Das aktuelle gesellschaftliche Narrativ lautet, dass gerade Großunternehmen sich öffnen müssen, denn abgeschirmte Unternehmen werden ihren Stakeholdern – vor allem Kund*innen und Mitarbeitenden – nicht gerecht. Für CV bedeutet das methodisch, viel stärker Outside-In-Prozesse mitzudenken, damit die Erfahrung von 'draußen', also die Erfahrung die Mitarbeiter*innen während des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens sammeln, auch systematisch ins Unternehmen reingetragen werden“

Dr. Anaël Labigne, ZiviZ gGmbH im Stifterverband



FAZIT

Auf den vergangenen Seiten sind wir etwas tiefer eingetaucht in die Engagementform des Corporate Volunteering. Wir haben uns mit Chancen und Herausforderungen befasst, Mehrwerte aufgezeigt und Tools vorgestellt.

Corporate Volunteering wird verkannt, wenn man es lediglich als Teambuilding- oder Marketingmaßnahme sieht und seine Potenziale außer Acht lässt. Richtig aufgesetzt, **bietet es große Mehrwerte** für den Vierklang aus beteiligten Mitarbeiter*innen, Non-Profit-Organisation, Unternehmen und Gesellschaft. Corporate Volunteering kann in jedem Unternehmen anders aussehen – abgestimmt auf die jeweilige Unternehmensstrategie, die Wünsche der Mitarbeiter*innen, die Bedarfe der Partnerorganisationen.

Wir glauben, dass ...

- Corporate Volunteering ein großer Hebel sein kann, um **Lernen, Motivation und Weiterentwicklung** der eigenen Mitarbeiter*innen gezielt zu fördern und die Attraktivität als Arbeitgeber*in zu steigern. Sinnstiftendes Arbeiten wird künftig eine stärkere Rolle in der Wahl des Arbeitsortes spielen. CV kann hier eine wichtige Funktion einnehmen.

- Corporate Volunteering funktioniert nur, wenn es **in echter Partnerschaft** mit den

Non-Profits aufgesetzt wird. Das bedeutet: Stellen Sie die richtigen Fragen, hören Sie zu und gehen Sie auf Bedarfe ein. Stellen Sie Ressourcen bereit. Formulieren Sie Ziele gemeinsam und schaffen Sie gute Kommunikationswege, um den gemeinsamen Prozess unterwegs anpassen zu können. Corporate Volunteering kann hier auch Anstoß sein, einen **Kulturwandel im Unternehmen** hin zu mehr Partnerschaft und Dialog zu unterstützen.

- Corporate Volunteering wird zukünftig als Innovationstreiber und Engagement bewusster als Lernort dienen.

Nun ist es an Ihnen, **Ihre Idee in die Umsetzung zu bringen**. Sofern wir Ihnen Lust gemacht haben, auf die möglichen Wirkungen für alle Stakeholder abzielen und sich in gewinnbringenden Partnerschaften mit Akteur*innen aus anderen Sektoren zusammenschließen, haben wir unser Ziel bereits erreicht.

Wir wünschen Ihnen, Ihren Kolleg*innen und Ihren Partnerorganisationen viel Spaß und Erfolg beim wirkungsvollen Ehrenamt.





Warum sollten sich Unternehmen vor Corporate-Volunteering-Aktivitäten mit **rechtlichen Fragen** beschäftigen?

Anna Fontaine, dtb Rechtsanwältin

CV erfolgt häufig während der Arbeitszeit, durch Freistellungen. Solche Freistellungen werfen arbeitsrechtliche Fragen auf, unter anderem zum Versicherungsschutz. Daraus kann schnell eine Hürde erwachsen, an der das CV scheitern kann. Wenn rechtliche Fragen schon während der Planung berücksichtigt werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die CV-Maßnahme gelingt und viele Mitarbeiter*innen teilnehmen – eben weil die Dinge auch juristisch sauber sind.

■ Welche rechtlichen Aspekte sind in der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen besonders wichtig?

Grundsätzlich gilt, dass die Mitarbeiter*innen – egal ob ehrenamtlich oder unentgeltlich tätig – in keinem Beschäftigungsverhältnis zur juristischen Person stehen sollten, für die sie sich engagieren.

■ Welche Aspekte gelten in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter*innen?

Für Arbeitnehmer*innen gibt es eine Fülle von Schutzbestimmungen. Diese Vorschriften beruhen im Wesentlichen auf § 618 Abs. 1 BGB. Durch die allgemeine Fürsorgepflicht des Arbeitgebers wirken die Arbeitsschutzbestimmungen auch zugunsten von Mitarbeiter*innen, die sich ehrenamtlich engagieren. Die gemeinnützige Einrichtung hat sämtliche Fürsorge-, Treue- und Sorgfaltspflichten auch gegenüber ehrenamtlich tätigen Person zu beachten und zu gewährleisten. Der Arbeitgeber hat sämtliche gesetzliche Schutzvorschriften auch im Verhältnis zu seinen ehrenamtlich tätigen Kräften zu beachten und für deren Einhaltung Sorge zu tragen. Es empfiehlt sich daher, Rechtsfragen unmittelbar in die Entwicklung einer eigenen Corporate-Volunteering-Strategie einzubeziehen.

■ Gibt es darüber hinaus noch (versicherungs-)rechtliche Fragen, die wichtig sein könnten?

Bei Corporate Volunteering kann es in vielerlei Hinsicht zu Schadensfällen kommen. Die Volunteers können bei ihrer Tätigkeit selbst einen Schaden erleiden, Dritte schädigen oder innerbetrieblich einen Schaden verursachen. Für Sachschäden bei anderen Arbeitnehmer*innen der gemeinnützigen Einrichtung oder für Personen- und Sachschäden bei Dritten müsste der / die ehrenamtlich Tätige beispielsweise nach § 823 Abs. 1 BGB Schadensersatz leisten. Arbeitsrechtlich kann jedoch eine Freistellung vom Arbeitgeber verlangt werden. Die ändert jedoch nichts daran, dass sich Dritte auch unmittelbar an den Ehrenamtlichen als Schädiger oder an den Arbeitgeber halten können. Gleiches gilt für Fälle, in denen der gemeinnützigen Organisation durch eine schuldhaft unerlaubte Handlung des / der ehrenamtlich Tätigen ein Sachschaden entsteht. Auch dann würde der / die Ehrenamtliche auch bei leichtester Fahrlässigkeit nach den gesetzlichen Regelungen auf Schadensersatz haften. Es empfiehlt sich daher, CV-Aktivitäten durch eine Haftpflichtversicherung für die Beteiligten abzusichern.

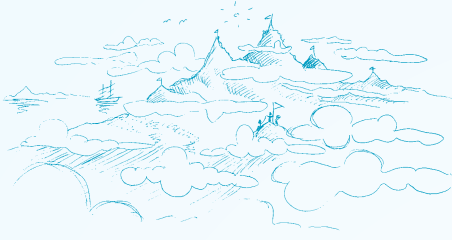
Häufig werben Unternehmen auf ihren Webseiten mit Corporate-Volunteering-Aktionen. Auch das kann rechtlich relevant werden: Corporate Volunteering als solches ist keine geschäftliche Handlung, sondern dient zunächst der Verbesserung der Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Vielfach werden solche Aktionen aber marketing- und medienwirksam nach außen getragen und sind dann eine geschäftliche Handlung. Eine rechtlich unzulässige Irreführung liegt dann vor, wenn das Unternehmen entgegen etwaigen anderslautenden Werbebotschaften gar keine oder die werbliche Herausstellung nicht rechtfertigende Aktivitäten entwickelt hat.

■ Zum Weiterlesen

Juristische Handbücher, die einen Überblick über alle Rechtsfragen des Corporate Volunteering bieten, gibt es bisher nicht. Einen Überblick zum „Recht ehrenamtlicher Tätigkeit“ im Allgemeinen bietet:

Schauhoff, Stephan (Hrsg.): Handbuch der Gemeinnützigkeit, 3. Auflage. München 2010.





- Bei **Aktionstagen / Social Days** engagieren sich Mitarbeiter*innen eines Unternehmens für einen gemeinnützigen Zweck in Aufgabenbereichen, die von ihrem eigentlichen beruflichen Tätigkeitsfeld abweichen. Meistens handelt es sich um handwerkliche, physische oder organisatorische Aufgaben.
- Corporate Citizenship (CC)** ist eine über das Kerngeschäft hinausgehende, freiwillige Investition des Unternehmens in die Gesellschaft, die der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen dient. CC-Aktivitäten können auch Mehrwerte für das Unternehmen bringen.
- Corporate Social Responsibility** ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens.
- Corporate Volunteering (CV)** bezeichnet gesellschaftliches Engagement von Mitarbeiter*innen, welches vom Unternehmen aktiv gefördert wird. Häufig können Mitarbeiter*innen einen Anteil ihrer Arbeitszeit für das Engagement aufwenden.
- Dollars for Doers** ist eine Engagementform, bei der ein Unternehmen das Ehrenamt von Mitarbeiter*innen mit einem zusätzlichen finanziellen Beitrag motiviert und diesen z.B. pro geleisteter Stunde an die Non-Profit, für die das Ehrenamt geleistet wird, auszahlt.

- Greenwashing** bezieht sich auf Methoden, die darauf abzielen, einem Unternehmen ein umweltfreundlicheres Image zu verleihen, als es bei genauer Betrachtung seiner Praktiken der Fall ist.
- Beim **Hands-on-Volunteering** geht es darum, selbst Hand anzulegen und andere Arbeitswelten kennenzulernen. Es werden keine oder geringe fachliche Qualifikationen benötigt.
- Matched Giving** umfasst jenes Format, bei dem eine Spende, die von einer Mitarbeiter*in getätigt wird, durch das Unternehmen mit einem vergleichbaren oder sogar höheren Beitrag „gematcht“, also darum erhöht, wird. Dies soll einen Anreiz für Spenden durch die Mitarbeiterschaft bieten.
- Beim **Mentoring** werden Beschäftigte eines Unternehmens in Partnerschaften gebracht, z.B. im Bereich der Karriereförderung. Mentoring wird dabei als eine hierarchisch unabhängige Beziehung einer erfahreneren Person (Mentor*in) mit einer weniger erfahrenen Person (Mentee) verstanden. Es gibt unterschiedliche Formen von Mentoring.
- Unter **Pro-Bono-Engagement** versteht man die kostenlose Arbeit oder Dienstleistung (kompetenzbasiert) von Unternehmen oder Expert*innen für eine gemeinnützige Organisation.
- Beim **Secondment** werden Mitarbeiter*innen bei voller Bezahlung für mehrere Monate an eine gemeinnützige Institution entliehen.

- Beim **Skills-based-Volunteering** kann das fachliche Wissen und die beruflichen Kompetenzen eingesetzt werden, um ein gemeinnütziges Projekt professionell zu unterstützen.
- Im Gegensatz zu anderen Formen des Sponsorings stehen bei **Sozialsponsoring** die gemeinnützigen Motive (gesellschaftlicher Bedarf) gegenüber kommunikativen Unternehmenszielen eindeutig im Vordergrund.
- Als **Spende** versteht die man freiwillige Leistungen (Geld-, Sach- oder ehrenamtliche Zuwendungen) an gemeinnützige Firmenfremde, die ohne Gegenleistung gewährt werden (gemeinnützige Wirkungsziele).
- Unter **Sponsoring** versteht man Aktivitäten, die neben den gemeinnützigen Wirkungszielen auch klare geschäftspolitische Interessen zu Werbezwecken verfolgen, wobei diese geschäftspolitischen Interessen ggf. auch im Vordergrund stehen können. Anders als bei Spenden erhält das Unternehmen hier eine vertraglich vereinbarte Gegenleistung (z. B. eine Logoplatzierung, Nennung der finanziellen Unterstützung).
- Die **Sustainable Development Goals (SDGs)** der Vereinten Nationen haben die Zielsetzung weltweit eine nachhaltige Entwicklung in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales zu sichern.
- Whitewashing** bezieht sich auf Methoden, die darauf abzielen, einem Unternehmen ein sozialeres oder verantwortungsbewussteres Image zu verleihen, als es bei genauer Betrachtung seiner Praktiken der Fall ist.
- Ein **Wirkungsziel** beschreibt konkret eine angestrebte positive Veränderung, zu der eine Intervention für einzelne Zielgruppen oder die Gesellschaft langfristig beitragen soll.



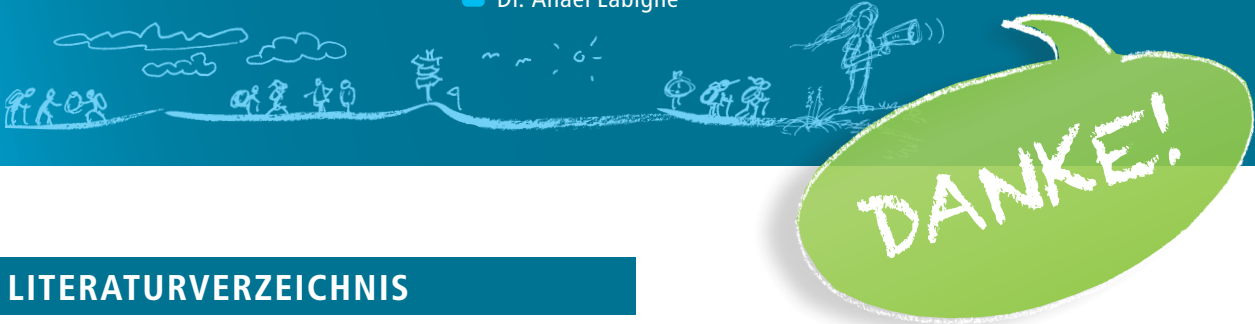
Kostenfrei: PHINEO Wörterbuch Deutsch-social, social-Deutsch unter
 → www.phineo.org/publikationen



DANKSAGUNG

Das Erstellen dieses Ratgebers brachte uns mit vielen Expert*innen ins Gespräch, deren Rat und Erfahrung sich an vielen Stellen widerspiegelt. Wir danken in diesem Zusammenhang besonders

- Rania Al-Khatib
- Anna Fontaine
- Claudia Frenzel
- Beatrix Hertle
- Viviana Horalek
- Prof. Dr. Michael Knappstein
- Manuel Krempf
- Dr. Anaël Labigne
- Mark von Pentz
- Andrea Pernkopf
- Ramona Pfothenhauer
- Jonathan Przybylski
- Stephanie Schweyer
- Vera Steiner
- Michael Verbücheln



LITERATURVERZEICHNIS

AmCham Germany, Roland Berger Strategy Consultants. (2011). Corporate Volunteering in Deutschland.

Bustamante, S., & Brenninger, K. (2013). CSR and its Potential Role in Employer Branding.

Beyond Philanthropy & Universität Mannheim (2018). Die richtige Aufstellung für Corporate Volunteering.

CECP. (Ausgaben 2019 und 2020). Giving in Numbers. Numbers.

Core Communications, C. (2016). Millennial Employee Engagement Study.

Common Impact (2008). Assessing the problem: Underinvestment in organizational infrastructure.

Covestro (2018). i3 Index Survey.

Dreesbach-Bundy, S., & Scheck, B. (2018). CSR und Corporate Volunteering.

Gilroy et al. (2019). Open for Innovation: Why Engaged Firms are more Creative.

Knappstein, M. (2019). Employee Volunteering.

Labigne et al. (2021). Corona und das gesellschaftliche Engagement der Wirtschaft.

Labigne et al. (2018). Die sozialen Investitionen der deutschen Wirtschaft.

London Benchmarking Group (2019). Annual Review.

PHINEO (Hg.) (2013). Gemeinsam Stark - Ratgeber für wirkungsvolles Corporate Volunteering in Unternehmen.

United Nations. (8. März 2021). The 17 Goals. Von <https://sdgs.un.org/goals> abgerufen.

UPJ (2018). Corporate Volunteering in Deutschland.

ZiviZ (2021). Future Skills durch Engagement - Der Praxisleitfaden.

BILDNACHWEIS

S. 1: PHINEO gemeinnützige AG / S. 3, 7: Prof. Dr. Michael Knappstein, JUST POTOGRAPHY!, Kienbaum Institut, @ ISM für Leadership & Transformation / S. 8, 51, 53: Dr. Anaël Labigne, ZiviZ gGmbH im Stifterverband / S. 9, 23, 32, 39 oben, 41: Rania Al-Khatib, Ayse Tasci für Deutsche Post DHL / S. 11: unten Andrea Pernkopf, help alliance (die Hilfsorganisation der Lufthansa Group), oben Claudia Frenzel, KPMG / S. 20, 25, 35: Claudia Frenzel, KPMG / S. 25 – oben: Beatrix Hertle, lagfa bayern / S. 27, 30, 37, 49: Vera Steiner, JOBLINGE Berlin / S. 28: Mark von Pentz, Steve Sullivan, Visual Services-East Moline für John Deere / S. 32, 34: Manuel Krempf, David Lemanski für DEVK / S. 38: Jonathan Przybylski, Catrin Moritz für VONOVIA / S. 44: Michael Verbücheln, Universität Mannheim / S. 55: Anna Fontaine, dtb Rechtsanwälte





FREE COPY: More languages available! Get yours!

PHINEO

*Gutes noch besser tun
– dafür setzen wir uns ein.*

PHINEO ist ein gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Ziel ist es, die Zivilgesellschaft zu stärken. Mit Wirkungsanalysen, einem kostenfreien Gütesiegel,

Publikationen, Workshops und Beratung unterstützt PHINEO gemeinnützige Organisationen und Investor*innen wie Stiftungen oder Unternehmen dabei, sich noch erfolgreicher zu engagieren. www.phineo.org

PHINEO IST EIN BÜNDNIS STARKER PARTNER*INNEN

Wir bedanken uns bei allen Partner*innen und Fördernden für ihre Unterstützung. Sie möchten PHINEO ebenfalls unterstützen? Als Gesellschafter*in, mit Ihrem Know-how oder beispielsweise durch eine Projektförderung? Sprechen Sie mit uns!

UNSERE INSTITUTIONELLEN FÖRDER*INNEN

| BertelsmannStiftung



Schöpflin Stiftung :



www.engagierte-unternehmen.de



Download dieser Publikationsreihe kostenfrei auf unserer Website. Sie wünschen weitere Printexemplare oder möchten Abbildungen nutzen? Kontaktieren Sie uns!

ISBN Printedition deutsch: 978-3-9818000-0-5
ISBN eBook PDF deutsch: 978-3-9818000-1-2
ISBN eBook PDF english: 978-3-9818000-2-9