

Knapp, Kornelius

## Informelle Lernprozesse systematisch nutzen. Corporate Volunteering als Instrument der Personalentwicklung

*Bildungsforschung 6 (2009) 1, S. 97-120*



Quellenangabe/ Reference:

Knapp, Kornelius: Informelle Lernprozesse systematisch nutzen. Corporate Volunteering als Instrument der Personalentwicklung - In: Bildungsforschung 6 (2009) 1, S. 97-120 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-47134 - DOI: 10.25656/01:4713

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-47134>

<https://doi.org/10.25656/01:4713>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bildungsforschung.org>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

# Informelle Lernprozesse systematisch nutzen. Corporate Volunteering als Instrument der Personalentwicklung

Kornelius Knapp

*Corporate Volunteering findet in der betrieblichen Praxis eine immer größere Verbreitung. Die dabei zumeist informell ablaufenden Lernprozesse finden jedoch nur zum Teil in der Personalentwicklung Beachtung. Der Artikel zeigt auf, welche Kompetenzen bei ausgewählten Formen von Corporate Volunteering entwickelt werden können und welchen Nutzen Corporate Volunteering für unterschiedliche Akteure bietet.*

## 1. Einleitung

Corporate Volunteering meint die Entsendung von Mitarbeitern<sup>1</sup> gemeinnützige Einrichtungen zur dortigen Mitarbeit. Diese Entsendung, die sowohl aus betrieblichem Verantwortungsbewusstsein als auch zur Entwicklung der Mitarbeiter praktiziert wird, wurde in den letzten Jahren ein immer wichtigeres Thema in der betrieblichen Praxis. Das zeigt auch die Vielzahl von aktuellen Artikeln in Fachzeitschriften, insbesondere der Personalentwicklung (vgl. Eggelhöfer, Schramm & Tein 2009; Kaufmann 2008, Wehner, Lorenz & Gentile 2008). Auf wenigen Seiten zusammengefasst findet sich dort in der Regel anhand eines Beispiels die Darstellung des Nutzens für die betriebliche Praxis. Die Verschiedenheit der dabei beschriebenen Modelle von Corporate Volunteering macht deutlich, dass Corporate Volunteering in sehr unterschiedlichen Formen auftreten kann (vgl. Bittelmeyer 2005; Pinter 2006).

---

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

In jeder Form seiner Ausprägung hat Corporate Volunteering einen Einfluss auf die betrieblichen Prozesse, da bei solchen Einsätzen die Mitarbeiter des Unternehmens eingeschlossen sind. Entwickeln die Mitarbeiter neue Kompetenzen und sammeln sie wichtige Erfahrungen, ist dies auch für die Arbeitsprozesse bedeutsam. Die Mitarbeiter werden in gemeinnützige Einrichtungen, Projekte oder Initiativen entsandt, in denen sie mit gänzlich anderen Kontexten und Arbeitsprozessen konfrontiert sind. Dadurch werden insbesondere auf informellem Wege Lernprozesse angeregt. Welche Kompetenzen neu entwickelt werden und welcher Nutzen sich dadurch ergibt, soll der vorliegende Artikel zeigen. Es geht dabei darum, informelle Lernprozesse bei Corporate Volunteering Aktivitäten aufzusuchen und zu beschreiben, damit sie im betrieblichen Kontext besser geplant und genutzt werden können.

## 2. Begriffsbestimmungen

Bevor erwoogen werden kann, welchen Beitrag Corporate Volunteering über informelle Lernprozesse für die Kompetenzentwicklung leistet, ist es erforderlich, die Begriffe zu klären und die Modelle zu erläutern, auf die im Folgenden Bezug genommen wird. Für die Begriffe Corporate Volunteering, informelles Lernen und Kompetenz ist dies zu leisten.

### 2.1. Corporate Volunteering zwischen Corporate Social Responsibility und Personalentwicklung

Das aus den USA stammende Konzept des Corporate Volunteering findet auch in Deutschland eine immer größere Verbreitung. Während in den USA je nach Studie zwischen 79 und 92 Prozent aller Unternehmen über Corporate Volunteering-Programme verfügen, waren es im Jahr 2000 in Deutschland gerade 30 Prozent (Wichelhaus 2007, 9ff.). Auch wenn davon auszugehen ist, dass die Prozentzahl in Deutschland inzwischen deutlich angestiegen ist, kann die weite Verbreitung in den USA nach wie vor Vorbildcharakter für Deutschland haben.

In seiner klassischen Form stellen die Unternehmen ihre Mitarbeiter bei Corporate Volunteering für einen gewissen zeitlichen Umfang im Jahr frei, um bei vorab definierten oder eingereichten und anerkannten Projekten tätig zu werden (vgl. Schubert, Littmann-Wernli & Tingler 2002, 15 f.; Schöffmann 2003a, 13). Damit zeigen Unternehmen ihre soziale Verantwortung und gewinnen zugleich die Möglichkeit, ihr positives Bild in der Öffentlichkeit auszubauen. In

dieser Weise praktiziert lässt sich Corporate Volunteering als Aktivität im Rahmen von Corporate Social Responsibility verstehen (vgl. Loew et al. 2004, 72; Habisch, Wildner & Wenzel 2008,12).

Nach der Definition der Europäischen Kommission ist Corporate Social Responsibility das „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2002, 5). Entscheidend dabei ist, dass das Unternehmen auf freiwilliger Basis einen Nutzen für Gesellschaft und Umwelt anvisiert. Es gilt, einen Gewinn für die Mitarbeiter, die Stakeholder, die soziale oder natürliche Umwelt zu generieren. Verbunden ist dieser außerbetriebliche Nutzen zugleich auch mit Vorteilen für das Unternehmen selbst, die zumeist im Bereich der nachhaltigen Entwicklung, der Öffentlichkeitsarbeit oder- wie im Falle von Corporate Volunteering - der Personalentwicklung angesiedelt sind.

Das Feld von Corporate Social Responsibility ist breit. Neben innerbetrieblichen Aktivitäten wie Human Resource Management oder Gesundheitsschutz, die auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter abzielen, finden sich auch außerbetriebliche Aktivitäten, die die Achtung und Einhaltung der Menschenrechte, den Schutz des Klimas oder die Gestaltung des Sozialraums zum Gegenstand haben (vgl. Europäische Kommission 2001, 9ff.). In diesem dritten Aktivitätsbereich, der auch als Corporate Citizenship bezeichnet wird (vgl. Loew et al. 2004, 72), ist Corporate Volunteering neben finanziellen und ideellen Aktivitäten angesiedelt (vgl. Habisch, Wildner & Wenzel 2008, 11f, Fietz/Schadhauser 2004, 10f).

Corporate Volunteering als Form von Corporate Social Responsibility ist nur eine Form. Ebenfalls wird es zur Personalentwicklung betrieben. Speziell arrangierte Einsätze der Mitarbeiter in fremden Umgebungen sollen dann als Möglichkeit der Kompetenzentwicklung genutzt werden. Inwiefern nicht nur diese, sondern alle Weisen von Corporate Volunteering zur Kompetenzentwicklung genutzt werden können, soll im Folgenden gezeigt werden.

## 2.2. Informelles Lernen

Die Frage, was unter informellem, non-formalen und formalem Lernen verstanden werden kann oder soll und ob besser drei oder nur zwei Formen angenommen werden sollten, ist nach wie vor nicht geklärt (vgl. Zander 2007, 43). Fraglich ist, ob sich überhaupt eine Definition durchsetzen wird oder ob nicht -

abhängig vom Kontext - unterschiedliche Fassungen des Begriffs Anwendung finden werden. An dieser Stelle genügt es, den Begriff des informellen Lernens für den vorliegenden Zusammenhang zu präzisieren (vgl. für das Folgende Geldermann, Seidel & Severing 2009, 30ff).

Die Definition der Europäischen Kommission im „Memorandum über Lebenslanges Lernen“ betont die nicht-institutionelle Lernsituation des informellen Lernens als Abgrenzungskriterium gegenüber formalem und nicht formalem Lernen. Sie gibt folgende Definition: „Informelles Lernen ist eine natürliche Begleiterscheinung des täglichen Lebens. Anders als beim formalen und nicht-formalen Lernen handelt es sich beim informellen Lernen nicht notwendigerweise um ein intentionales Lernen, weshalb es auch von den Lernenden selbst unter Umständen gar nicht als Erweiterung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten wahrgenommen wird“ (Europäische Kommission 2000, 9f).

Das Lernen findet beim informellen Lernen also in der Bewältigung von praktischen Anforderungen statt. Auch wenn jedoch die Lernprozesse vielfach nicht bemerkt werden, können sie in den Blick genommen, als Chance zum Lernen aufgefasst und klug genutzt werden. Einen Ansatz dazu gibt Dehnbostel mit einer wichtigen Unterscheidung: Das informelle Lernen kann sowohl als Erfahrungslernen bzw. reflexives Lernen als auch als implizites Lernen stattfinden. Erfahrungslernen bedeutet die reflektierende Verarbeitung von Erfahrungen, während implizites Lernen eher unreflektiert und unbewusst stattfindet (vgl. Dehnbostel 2001, 73f). Aufgrund der Tatsache, dass die bei Corporate Volunteering stattfindenden Lernprozesse vielfach nicht als solche erkannt werden, ist es eher als implizites Lernen anzusehen. Wenn dagegen die Lernprozesse geplant und in betriebliche (Weiter-) Bildungsprozesse integriert werden, kann ihr Nutzen gesteigert werden. Die informellen Lernprozesse bei Corporate Volunteering sind dann entsprechend der Unterscheidung von Dehnbostel eher als Erfahrungslernen anzusehen.

Eine abschließende Begriffsbestimmung des informellen Lernens ist an dieser Stelle weder beabsichtigt noch erforderlich. Zum besseren Verständnis der Lernprozesse, die bei Corporate Volunteering ablaufen, lassen sich zwei weitere charakteristische Merkmale finden (vgl. Geldermann, Seidel & Severing 2009, 32f).

- Informelles Lernen ist in der Regel ein individuelles Lernen: Frühere Erfahrungen, bisheriges Wissen und die Sensibilisierung für Lernprozesse sind Faktoren im handelnden Akteur, die das informelle Lernen

prägen. Seine individuelle Interpretation der Erfahrungen bringt mit sich, was in welcher Weise gelernt wird. Vorstrukturierte Ziele und Methoden findet man dabei nicht. Diese individuelle Beschaffenheit führt auch dazu, dass ebenso wie bei formalem Lernen auch objektiv Falsches gelernt werden kann, weswegen eine differenzierte Planung erforderlich ist (vgl. Bergel 2007, 64).

- Informelles Lernen ist kontextbezogen: Die informellen Lernprozesse hängen neben dem individuellen Akteur stark von den Kontexten des Lernens ab. Die Beschaffenheit der Situationen und Bedingungen der jeweiligen Tätigkeiten haben entscheidenden Einfluss auf das Lernen selbst. Lernfreundliche Arrangements unterstützen eine gezielte Auseinandersetzung mit den Lerninhalten, wodurch diese erst als solche erkannt werden. Gilt es also informelle Lernprozesse effektiver zu gestalten, sind auch die Rahmenbedingungen und Kontexte des Lernens auszuformen (vgl. Erpenbeck 2007, 5).

### 2.3. Kompetenz und Kompetenzentwicklung

In den letzten Jahren hat der Begriff der Kompetenz eine sehr wichtige Stellung in der pädagogischen, psychologischen und betriebspädagogischen Diskussion eingenommen. Weit verbreitet ist die Definition nach der Kompetenz „die Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung komplexer Anforderungen in spezifischen Situationen“ ist (Gnahn 2007, 21f). In anderer Fassung lässt sich Kompetenz auch als „Disposition zur Selbstorganisation“ verstehen (vgl. Edelmann & Tippelt 2007, 133, Erpenbeck & Rosenstiel 2003, xi). Nach diesen Definitionen sind Kompetenzen ein Potential für erfolgreiche Handlungen, sodass schon daraus deutlich ist, dass nicht Kompetenzen selbst, sondern allein deren Manifestationen beobachtbar und damit messbar sind. Quantitativ beschreibbar ist stets nur die Anwendung bzw. Performanz der Kompetenz.

Als Differenzierungen innerhalb des Begriffs der Kompetenz hat sich die Unterscheidung von fachlicher, methodischer, sozial-kommunikativer und persönlicher Kompetenz herausgebildet (vgl. Gnahn 2007, 28, Edelmann & Tippelt 2007, 133). Auch wenn andere Modelle der Differenzierung der Kompetenzen diskutiert werden, scheint sich diese Einteilung doch weitgehend durchgesetzt zu haben: Lassen sich in der aktuellen Diskussion andere Unterscheidungsweisen finden, sind diese in der Regel in Auseinandersetzung mit diesem allgemeinen Kompetenzmodell beschrieben (vgl. Kauffeld, Grote & Frieling 2003, Heyse 2003). Diese vier Kompetenzbereiche unterscheiden sich hinsichtlich ihrer

Transparenz in der betrieblichen Praxis. Während fachliche Kompetenzen vielfach in Zeugnissen und internen Dokumentationen weitgehend festgehalten werden, trifft dies für die methodischen Kompetenzen deutlich weniger zu. Selten sind die sozial-kommunikativen Kompetenzen oder gar die persönlichen Kompetenzen bekannt und dokumentiert.

Zur Entwicklung von Kompetenzen eignen sich nicht immer formale Lernprozesse. Selbst bei den fachlichen Kompetenzen, die am ehesten formalisierte Bildungsgänge zulassen, wurden längst alternative Lernformen ausgewiesen. Bei den sogenannten Softskills, die in der Regel die methodischen, sozial-kommunikativen und persönlichen Kompetenzen zusammenfassen, gilt, dass sie am ehesten in komplexen Lernarrangements eingeübt und verbessert werden können (vgl. Edelmann & Tippelt 2007, 132). Dies ist von da heraus verständlich, weil solche Kompetenzen weniger in theoretischem Wissen als in Handlungsweisen bestehen, die praktisch eingeübt werden müssen. Dass viele Kompetenzen in der praktischen Umsetzung erlernt werden können, findet sich schon bei Aristoteles ausführlich beschrieben (vgl. Aristoteles 2004, 131f).

Die oben genannten Definitionen des Kompetenzbegriffs machen über das bislang ausgeführte deutlich, dass jede Kompetenz stark mit der Handlungsumgebung verbunden ist. Das Vorhandensein einer Kompetenz ermöglicht es, in spezifischen Situationen erfolgreich zu agieren. Wechseln die Kontexte, sind auch Anpassungen der entsprechenden Kompetenzen erforderlich. Ohne weiteres lassen sich demnach von individuellen Kompetenzen bei den Mitarbeitern keine Rückschlüsse auf die Kompetenzen ziehen, auf die der Betrieb zurückgreift oder zurückgreifen kann (vgl. Bösch-Supan, Isamil & Weiss 2006, 93ff). Die Schwierigkeit des Transfers der individuellen Kompetenzen in die betrieblichen Prozesse ist für das vorliegende Thema von besonderer Bedeutung. Denn wenn im Rahmen von Corporate Volunteering Kompetenzen erworben werden, so ist damit noch nicht gewährleistet, dass sich diese Kompetenzen auch unter den Bedingungen der beruflichen Arbeit manifestieren und manifestieren können. Damit die Kompetenzen Eingang in die betriebliche Realität nehmen können, müssen dies die Rahmenbedingungen erlauben. Erforderlich ist eine offene und innovationsfreudige Unternehmenskultur, in der fremde Anregungen gerne aufgegriffen werden und individuelle Lösungswege willkommen sind (vgl. Erpenbeck 2007, 5).

### 3. Chancen von Corporate Volunteering als Instrument der Personalentwicklung

Ganz im Sinne dieser Beschreibung von informellem Lernen sind die Kompetenzentwicklungsprozesse, die sich bei Corporate Volunteering-Aktivitäten ereignen, vornehmlich dem informellen Bereich zuzuordnen. Folgt man der Unterscheidung des informellen Lernens von Dehnbostel, lassen sich die informellen Lernprozesse, die bei Corporate Volunteering im Rahmen der Personalentwicklung ablaufen, eher als reflexives Lernen verstehen. Gezielt werden dabei die Einsätze so geplant, dass die Lernprozesse zu den gewünschten Kompetenzen führen. Stehen dagegen eher Aspekte des Gemeinwohls im Vordergrund, findet das Lernen vorwiegend unbemerkt und damit implizit statt. Je mehr es gelingt, die sich bei Corporate Volunteering ereignenden Lernprozesse zu instrumentalisieren und sie damit in ein reflexives Lernen zu überführen, desto erfolgreicher können die Aktivitäten in der betrieblichen Realität genutzt werden.

Dass sich bei Corporate-Volunteering-Aktivitäten Kompetenzentwicklungsprozesse ereignen ist naheliegend. Welche Kompetenzen erworben und geübt werden, hängt davon ab, welche Form von Corporate Volunteering vollzogen wird. In der Praxis haben sich in den letzten Jahren viele unterschiedliche Ansätze des Corporate Volunteering herausgebildet. Mischformen und innovative Ansätze wurden erprobt und implementiert. Die Pluralität lässt sich auf drei unterschiedliche Arten von Corporate Volunteering zusammenfassen: Aktivtage, Mentoring und Secondment. Für diese Formen ist zu zeigen, welche Kompetenzen sie zu realisieren helfen. Zunächst wird exemplarisch für einige Kompetenzen ausgeführt, wie sie gelernt und geübt werden können. Im Anschluss daran können diese Kompetenzen im Rückgriff auf das beschriebene Kompetenzmodell eingeordnet werden. Zusätzlich lassen sich weitere Kompetenzen nennen, von denen ebenfalls angenommen werden kann, dass sie durch Corporate Volunteering gestärkt werden können.

#### 3.1. Lernprozesse bei Aktivtagen

Unternehmen unterstützen mit Corporate Volunteering die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft und der Umwelt, indem sie ihre Mitarbeiter für gemeinnützige Tätigkeiten freistellen. Diese bringen sich mit ihrer Kompetenz und ihrer Arbeitskraft an einem Tag, der dann vielfach Aktivtag genannt wird, für gemeinnützige Projekte oder Einrichtungen ein. Charakteristisch ist, dass



die Tätigkeit einen relativ kurzen Zeitraum umfasst, sich stark von der betrieblichen Praxis unterscheidet und in der Regel in Teams vollzogen wird. Organisiert werden solche Einsätze von der Personal- bzw. der Personalentwicklungsabteilung (vgl. Fischer & Büchler 2008; Littmann-Wernli 2002, 28ff).

Aktivtage werden in der Regel aus gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein oder zu Zwecken der Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt. Doch auch wenn dabei die Kompetenzentwicklung vielfach keine Beachtung erfährt, findet sie statt. Unternehmen, die Aktivtage durchführen, berichten von informell ablaufenden Lernprozessen (vgl. Littmann-Wernli 2002, 34). Kompetenzentwicklung ereignet sich dann quasi en passant über folgende beispielhaft erwähnten Prozesse:

- Teamfähigkeit: Die gemeinsame Tätigkeit bei Aktivtagen trägt zur Entwicklung der Teamfähigkeit des Einzelnen bei. Die Teilnehmer regen sich gegenseitig darin an, in kurzer Zeit arbeitstaugliche Strukturen der Kooperation zu finden, die die Potentiale und Interessen des Einzelnen berücksichtigen. Wer übernimmt die Koordination? Wer leistet welche Arbeitsschritte? Wann wird Pause gemacht? Da der Erfolg des Tages an der erfolgreichen Kooperation liegt, treten relativ schnell Gruppenprozesse auf, die für ein engagiertes und produktives Klima sorgen. Individuelle Strategien des sich Entziehens werden sanktioniert und innovative Einfälle im Vorgehen positiv aufgenommen. In der Gemeinschaft wird damit die Teamfähigkeit geübt (vgl. Pinter 2006, 60ff).
- Flexibilität: Der Einsatz fördert die Flexibilität der Mitarbeiter insofern, als sie in eine neue Umgebung kommen und dort Aufgaben zu übernehmen haben, die sie sonst nicht gewohnt sind. Die Tatsache, dass solche Einsätze nur wenige Stunden bzw. einen Arbeitstag dauern, bringt mit sich, dass sie sich in kurzer Zeit auf die neue Situation einlassen müssen und sich darin zu bewähren haben. Ist erst eine aufwendige Einarbeitung erforderlich, bleibt kaum noch Zeit für den Einsatz. Aus diesem Grund sind derartige Aktivitäten durch eine große Dynamik und ein großes Engagement gekennzeichnet, das für andere Arbeitsprozesse Vorbildcharakter haben kann.
- Teamentwicklung: Spezifisch für Aktionstage ist der Einsatz im Team. Dies bringt mit sich, dass die Tätigkeit für die Teamentwicklung genutzt werden kann. Werden neue Teams im Unternehmen gebildet oder im Zuge einer Fusion mehrerer Abteilungen zusammengelegt,

stehen vielfach subtile Konflikte einer produktiven Arbeit im Wege. Anstelle vielfach praktizierter Teamentwicklungsseminare können auch gemeinsame Aktivtage eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens in einem Team schaffen. Die gemeinsamen Erfahrungen helfen, im Arbeitsalltag produktiv miteinander zu kooperieren. Auf informellem Wege werden Interaktionsstrategien in diesem Fall bei der gesamten Gruppe entwickelt (vgl. Pinter 2006, 54; Eggelhöfer, Schramm & Tein 2009).

Da bei dieser Form des Engagements die Lernprozesse sehr subtil ablaufen und der Einsatz nur relativ kurze Zeit beansprucht, erscheint es hier in besonderem Maße erforderlich, die Lernprozesse zu thematisieren und zu bearbeiten, damit sie stattfinden. Ohne eine solche Auseinandersetzung besteht die Gefahr, dass die Chance, etwas zu lernen, von den Teilnehmern nicht bemerkt wird und damit ungenutzt vorbei geht (vgl. Bergel 2007). Erfahrungen, wie die betriebliche Betreuung der Lernprozesse realisiert werden können, damit statt implizitem Lernen ein reflektiertes Lernen stattfindet, liegen bislang jedoch noch nicht vor. Die gezielte Nutzung dieser Form von Corporate Volunteering zur Kompetenzentwicklung steht demnach noch aus.

### 3.2. Informelle Lernprozesse beim Mentoring

Deutlich langfristiger als die Aktivtage ist der Ansatz des Mentorings im Rahmen von Corporate Volunteering. In diesem Fall werden Mitarbeiter mit ihrer einschlägigen und im Betrieb bewährten Kompetenz für Einrichtungen tätig, die sich einen solchen Einsatz auf dem freien Markt nicht einkaufen könnten. Die länger angelegte Kooperation zwischen dem Unternehmen und der Einrichtung hat ihr Ziel in dem Nutzen der Einrichtung. Dieser kann beispielsweise bei der betriebswirtschaftlichen Organisation der Ablaufprozesse oder der Neuausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit liegen. Da der Einsatz eine Dienstleistung des Unternehmens pro bono ist, wird diese Form von Corporate Volunteering ebenfalls wie die Aktivtage im Rahmen von Corporate Social Responsibility vollzogen.

Beim Mentoring kooperieren Mitarbeiter mit analogen Funktionsbereichen im Unternehmen und der Einrichtung mit dem Ziel, Kompetenzen zu übertragen. Neben den Mitarbeitern der gemeinnützigen Einrichtungen können beispielsweise auch deren Klienten von den Mentoren betreut werden. Diese Kooperation kann sich dann auf ganze Klassen und Gruppen oder aber auf einzelne Per-

sonen beziehen. Im letzteren Fall dient beispielsweise ein Mitarbeiter des Unternehmens einem Jugendlichen der sozialen Einrichtung als Ansprechpartner in Fragen der Berufswahl und Bewerbung (vgl. Littmann-Wernli 2002, 31f). Die Dauer solcher Einsätze richtet sich nach der konkreten Aufgabe, die in der Einrichtung ansteht. Sie variiert zwischen wenigen Tagen und mehreren Jahren.

Neben dem offensichtlichen betrieblichen Nutzen im Bereich des Marketings finden auch bei dieser Form von Corporate Volunteering Lernprozesse statt. Diese sind zwar weniger offensichtlich, doch werden sie von den Unternehmen, die in diesem Feld aktiv sind, durchaus wahrgenommen, geschätzt und zum Teil gezielt herbeigeführt (vgl. Richter & Schöffmann 2003, 59; Schaake & Martens 2008, 22). Auch wenn beim Mentoring ein Wissensfluss vom Unternehmen in die Einrichtung stattfinden soll, lernen die Mitarbeiter des Unternehmens. In den Einrichtungen sind die Funktionen anders zugeteilt und andere Weisen der Erledigung der Arbeit sind üblich. Da es von Seiten der Mitarbeiter erforderlich ist, sich auf die besonderen Bedingungen in der Einrichtung einzulassen, führt dies in doppelter Weise zu Lernprozessen:

- Verbreiterung des Wissens: Aufgaben müssen übernommen werden, die im eigenen Unternehmen bei anderen Funktionen angesiedelt sind, sodass die Aktivität in der Einrichtung als Job-Enlargement aufgefasst werden kann. Dadurch entstehen insofern neue Kompetenzen, als die Mitarbeiter, die sonst beispielsweise nur für die Buchhaltung zuständig sind, nun auch auf Aspekte des Marketings achten müssen oder Mitarbeiter mit technischer Ausrichtung nun auch Aufgaben des Managements mit übernehmen müssen. Dadurch erweitern sie ihren Horizont und lernen nebenbei andere Bereiche kennen, die ihnen sonst nicht zugänglich sind. Diese dabei gewonnenen Erfahrungen können der erste Schritt in Richtung einer beruflichen Weiterentwicklung darstellen (vgl. Schubert 2002, 77; Pinter 2006, 65).
- Kritische Reflexion der Arbeitsprozesse: Die Konfrontation mit anderen Strukturen und Prozessen in den Einrichtungen kann dazu führen, dass im eigenen Unternehmen übliche Prozesse kritisch hinterfragt werden. Dadurch dass andere Wege der Abwicklung bekannt werden, wird die Routine unterbrochen, sodass eine Reflexion über Verbesserungen im eigenen Unternehmen möglich wird.

### 3.3. Lernprozesse beim Secondment

Explizit zur Schulung der Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte, wird Corporate Volunteering auch als Personalentwicklungsmaßnahme durchgeführt. Die Entsendung von Mitarbeitern in herausforderungsreiche Tätigkeiten im sozialen und karitativen Bereich dient insbesondere dazu, persönliche und sozial-kommunikative Kompetenzen aufzubauen, zu trainieren und zu bewähren. Beim sogenannten Secondment arbeiten die Mitarbeiter ohne den Schutz der institutionalisierten Reputation in pflegerischen, pädagogischen oder seelsorgerischen Bereichen in der Regel eine Woche mit. In der ihnen fremden Umgebung bringen sie ihre Arbeitskraft und ihr Know-how ein und sammeln dabei Erfahrungen, die - wie Befragungen von Teilnehmern zeigen - völlig neu sind (78 Prozent). Sie fordern die Teilnehmer (35 Prozent) und haben einen Einfluss auf die Arbeit (58 Prozent). Die Arbeit in der Einrichtung, die für die überwiegende Mehrheit einen Bruch zum Alltag darstellt (92 Prozent), wird sie länger beschäftigen (87 Prozent) (vgl. Ettlín 2008, 272). Dies macht deutlich, dass Corporate-Volunteering-Einsätze dieser Art eine große Wirkung auf den Mitarbeiter ausüben. Die Weiterbildung von Mitarbeitern steht hier explizit im Zentrum. Informelle Lernprozesse sind dabei intendiert. Als Kompetenzen, die durch diesen Einsatz geschult werden, sind im Besonderen folgende herausgehoben:

- Durchsetzungsvermögen: Wenn die Mitarbeiter in die Einrichtungen kommen, können sie nicht auf ihren Status als Geschäftsführer, Führungskraft oder anerkannte Fachkraft zurückgreifen. Um sich Anerkennung und Respekt zu verschaffen, ist es nicht möglich auf ihre institutionell gestützte Reputation zu bauen. Allein durch ihr Auftreten und ihre interaktive Kompetenz müssen sie sich in der neuen Umgebung Geltung verschaffen. Dadurch schulen sie ihr Durchsetzungsvermögen. Die Erfahrungen zeigen, dass dies den Mitarbeitern - oft entgegen ihren eigenen Erwartungen - gelingt (vgl. Pinter 2006, 73). Selbstbestätigung kann sich daraufhin einstellen.
- Einfühlungsvermögen: Charakteristisch für den Einsatz ist, dass die Mitarbeiter bei dem Secondment in eine neue Umgebung kommen, in der ihre bisherigen Kommunikationsstrategien nicht anwendbar sind. Es tritt eine produktive Störung der gewohnten Muster ein, die zu einem Reflexionsprozess anregen und neue Weisen der Kommunikation grundlegen kann. Da bei der Arbeit in der Einrichtung der Austausch erforderlich ist, muss dieser gesucht und nachgefragt werden. Da-

durch kommt der Gesprächspartner nicht wie im Arbeitsalltag als Mitarbeiter oder Geschäftspartner in den Blick, sondern als ein Gegenüber mit Fragen und Problemen, die man individuell verstehen muss, bevor sie gelöst werden können (vgl. Bittelmeyer 2005, 67f). Zwar kann diese Art des Verständnisses für andere Menschen nicht in der Arbeitswelt kopiert werden, doch kann es den Stil der Kommunikation und den Blick auf den Mitarbeiter verändern. Die Teilnehmer können lernen, sensibler und differenzierter mit ihren Mitarbeitern umzugehen. Insbesondere von Führungskräften wird dieser Reflexionsprozess als sehr wertvoll beschrieben (vgl. Bittelmeyer 2005, Stoessel 2002, 88).

- Frustrationstoleranz und Selbstorganisation: Die Mitarbeiter sehen sich mit ihrer Tätigkeit vor neuen Herausforderungen, für die sie in der Regel keine vorgeformten Lösungsstrategien zur Verfügung haben. Da der Einsatz die Teilnehmer mit realen Situationen konfrontiert, gibt es entgegen einem Rollenspiel nicht die Möglichkeit des Neustarts. Die Mitarbeiter müssen die problematischen Situationen aushalten und versuchen, in kommenden Situationen erfolgreicher zu agieren. Zwar sind sie nicht auf sich allein gestellt, doch liegt es an ihnen, Rückschläge in der Kommunikation oder in der Durchsetzung ihrer Anliegen hinzunehmen, aus ihnen zu lernen und das Beste daraus zu machen. Damit lernen sie, in einer intensiven Woche produktiv mit Fehlern und Rückschlägen umzugehen. Für künftige Herausforderungen kann sich dadurch die persönliche Kompetenz der Selbstorganisation, die darin besteht, flexibel und effizient Handlungsstrategien zu entwickeln, aufbauen und verstärken (vgl. North & Reinhardt 2005, 34f.).

Aufgrund der Tatsache, dass zugleich Durchsetzungsvermögen und Empathie beim Secondment entwickelt werden, richtet sich dieses Angebot in der Regel an Führungskräfte. Interviews mit Teilnehmern solcher Einsätze zeigen deutlich, dass die Arbeit in der fremden Umgebung eine umfassende Reflexion über den eigenen Führungsstil auslöst (vgl. Keppler 2003, 25, Bittelmeyer 2005, 68). Ausgehend von Unterschieden des Umgangs mit den Mitarbeitern im Vergleich zu den Patienten, Klienten oder Jugendlichen wird ihnen deutlich, dass ihr Führungsverhalten nicht alternativlos ist.

Um diesen Reflexionsprozess in produktive Bahnen zu lenken werden derartige Aktivitäten in der Regel durch einen professionellen Coach begleitet, der in der

Lage ist, problematische Entwicklungen abzuwenden und produktive Neuansätze zu unterstützen. Da sie die spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Arbeit und der Einrichtungen kennen, können sie systematisch die Ziele des Einsatzes bestimmen und realisieren helfen. Sie stehen während des Einsatzes als Ansprechpartner zur Verfügung, helfen beim Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag und unterstützen die Unternehmen bei der Lernerfolgskontrolle im Rahmen einer Wirkungsanalyse des Bildungseinsatzes (vgl. Ettlín 2008, Richter & Schöffmann 2003, 75ff). Aufgrund dieser Betreuung unterscheiden sich derartige Einsätze deutlich von anderen Formen von Corporate Volunteering - nicht zuletzt in finanzieller Hinsicht: die Unternehmen zahlen einen Ausgleich an die entsprechende Einrichtung (vgl. Ettlín 2008, 273).

#### 3.4. Zuordnung der Kompetenzen zu einem allgemeinen Kompetenzmodell

Fasst man die Kompetenzen zusammen, die bei den drei hier unterschiedenen Weisen von Corporate Volunteering erprobt, gelernt und geübt werden, zeigt sich, dass sehr unterschiedliche Arten von Kompetenzen erworben werden. Dies wird deutlich, wenn man die ausgeführten Kompetenzen mit dem oben dargestellten Kompetenzmodell (vgl. Gnahs 2007, 27f) in Verbindung bringt: Mit Corporate Volunteering können Kompetenzen in allen Kompetenzbereichen gestärkt werden (vgl. Tabelle 1).

Form	Beschreibung	Kompetenzentwicklung wie ausgeführt	Zuordnung zu Kompetenzbereichen
CV als soziales Engagement: Aktivtage	Eine Gruppe aus dem Betrieb geht für einen Tag in eine Einrichtung, um dort ihre Arbeitskraft einzubringen.	Kooperationsfähigkeit Flexibilität Teamentwicklung	Soz.-komm Kompetenz Persönliche Kompetenz Soz.-komm Kompetenz
CV als Beratungsleistung: Mentoring	Die Mitarbeiter gehen in die Einrichtungen, um ihre fachliche Kompetenz zu übertragen.	Verbreiterung des Wissens Kritische Reflexion	Fachliche Kompetenz Methodische Kompetenz
CV als PE-Maßnahme: Secondment	Führungskräfte werden in eine gemeinnützige Einrichtung entsandt, um sich dort als Mitarbeiter einzubringen	Durchsetzungsvermögen Einfühlungsvermögen Frustrationstoleranz	Soz.-komm. Kompetenz Soz.-komm. Kompetenz Persönliche Kompetenz

*Tabelle 1: Der Beitrag von ausgewählten Corporate-Volunteering-Formen zur Kompetenzentwicklung im Überblick*

Nimmt man Auflistungen von Kompetenzen in den Blick, wie sie beispielsweise mit dem Kasseler-Kompetenz-Raster (Kauffeld, Grote & Frieling 2003) oder mit Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung (KODE®) (Erpenbeck 2007; Heyse 2003, 383) vorhanden sind, lassen sich weitere Kompetenzen ergänzen, die mit Corporate Volunteering gestärkt werden können. Je nach Design und Ablauf der Aktivitäten ist, ohne dass es an dieser Stelle im Detail ausgeführt werden könnte, denkbar, dass beispielsweise auch Hilfsbereitschaft, ethisches Verantwortungsbewusstsein, Lernbereitschaft, Gestaltungswille, Tatkraft, Konfliktlösefähigkeit, Experimentierfreude, Organisationsfähigkeit oder Folgebewusstsein geschult werden. Damit wird deutlich, dass die oben ausgewiesenen Kompetenzen lediglich als exemplarisch anzusehen sind. Welche Kompetenzen sich mit welcher Form von Corporate Volunteering realisieren lassen, muss im jeweiligen Fall bestimmt werden.

Charakteristisch für alle Arten von Corporate Volunteering ist, dass Kompetenzen entwickelt, geübt und bewährt werden können, ohne dass auf künstliche und fiktive Situationen rekurriert werden muss, wie es bei klassischen Seminaren und Trainings notwendigerweise der Fall ist. Die Echtheit der Lernsituation, verbunden mit der Konfrontation einer neuen Umgebung, fordert und fördert die Kompetenzen der Mitarbeiter (vgl. Stoessel 2002, 89). Sie werden aus ihrer alltäglichen Routine gebracht und in eine neue Realität gestellt, in der sie sich zu bewähren haben. Damit sie geeignete Wege zur Bewältigung der auftauchenden Herausforderungen finden können, müssen sie bislang tragende Muster, Herangehens- und Denkweisen hinterfragen. Umfassende Reflexionsprozesse können dann stattfinden (vgl. Pinter 2006, 69).

#### 4. Der Nutzen von Corporate-Volunteering-Aktivitäten für unterschiedliche Akteure

Von den bei Corporate Volunteering zumeist informell erworbenen Kompetenzen haben unterschiedliche Akteure einen Gewinn. Nur wenn es gelingt, Corporate Volunteering so zu gestalten, dass alle Beteiligten - Betriebe, gemeinnützige Einrichtungen und Mitarbeiter - Vorteile erhalten, können die Aktivitäten mit Erfolg durchgeführt werden (vgl. Dobischat et al. 2006, 30). Welcher Nutzen durch Corporate Volunteering über die Kompetenzentwicklung hinaus geschaffen werden kann, ist demnach auszuweisen.

##### 4.1. Der betriebliche Nutzen

Unternehmen tragen in Form von Freistellungskosten den größten Aufwand bei Corporate-Volunteering-Projekten. Aus diesem Grund werden derartige Projekte nur verwirklicht, wenn sich dadurch ein Mehrwert für das finanzierende Unternehmen ergibt (vgl. Schubert 2002, 88, Stoessel 2002, 94). Dieser lässt sich freilich, ähnlich wie bei anderen Ausgaben im Bereich des Human Resource Management, nur schwer abschätzen (vgl. Löffelmann 2007).

Insbesondere wenn der Aspekt der Corporate Social Responsibility im Vordergrund steht, kann das Unternehmen durch ein positives Bild in der Öffentlichkeit profitieren. Strategisch geplant und klug kommuniziert, kann Corporate Volunteering die Markenbildung von Produkten oder des Unternehmens unterstützen. Das Unternehmen wird, sofern nicht andere Praktiken die Aktivitäten konterkarieren, mit sozialer Verantwortung ausgestattet wahrgenommen und als aufgeschlossen gegenüber sozialen und ökologischen Problemen und Her-



ausforderungen angesehen (vgl. Schaake & Martens 2008). Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass die Mitarbeiter, wenn sie sich für Marketingzwecke instrumentalisiert fühlen, ihre Bereitschaft für dieses Engagement deutlich reduzieren (vgl. Littmann-Wernli 2002, 59).

Viele Projekte bestätigen, dass Mitarbeiter nach Corporate-Volunteering-Einsätzen mit gesteigerter Motivation und einem positiv geprägten Bild von dem eigenen Unternehmen an ihren Arbeitsplatz zurückkehren (vgl. Littmann-Wernli 2002, 42ff, Stoessel 2002, 94). Dass der eigene Arbeitgeber diese Erfahrungen ermöglicht, wird von den Mitarbeitern durchweg positiv gesehen. Die gesteigerte Motivation verhilft zu höherer Produktivität und das positive Unternehmensbild kann die Personalbindung unterstützen (vgl. Schaake & Martens 2008, 22). Ganz deutlich ist, dass die freiwilligen Einsätze sich positiv auf das interne Unternehmensbild auswirken. Dies ist nicht nur der Personalbindung zuträglich, sondern kann auch die Personalgewinnung unterstützen. Angesichts der aktuell schwieriger werdenden wirtschaftlichen Situation wird es umso wichtiger, auf die vorhandenen Leistungsträger setzen zu können und, wo erforderlich, kompetente Mitarbeiter zu finden. Die strategische Nutzung von Corporate Volunteering steht in dieser Hinsicht allerdings noch aus (vgl. Schwalbach et al. 2008). Nur vereinzelt kann von Beispielen berichtet werden (vgl. Schaake & Martens 2008, 22; Eggelhöfer, Schramm & Tein 2009).

Bei CorporateVolunteering-Projekten profitieren die Unternehmen auch von dem unverbindlichen Kontakt der Mitarbeiter untereinander. Der informelle Austausch bei den Einsätzen schafft neue und erleichterte Kommunikationswege. Die Verbesserung der Kommunikationskultur im Unternehmen führt erstens dazu, dass informelle Lernprozesse im Arbeitsalltag besser und leichter stattfinden können. Ein offenes Klima des Austauschs hilft, produktiv mit Fehlern umzugehen und gegenseitige Anregungen positiv aufzunehmen (vgl. Bergel 2007, 66). Die kommunikative Verbindung, die beispielsweise bei Aktivtagen entsteht und entwickelt wird, unterstützt zweitens den betrieblichen Wissenstransfer im Prozess der Arbeit sowohl zwischen einzelnen Mitarbeitern, als auch zwischen unterschiedlichen Abteilungen. Reibungsfreie Abläufe unterstützen die Effektivität der Arbeit (vgl. Pinter 2006, 57).

#### 4.2. Der Nutzen in den gemeinnützigen Einrichtungen

Auch wenn der Kontakt zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen nicht immer reibungslos abläuft und Vorurteile die gegenseitige Wert-

schätzung immer wieder die Kooperation untergraben, sehen gemeinnützige Einrichtungen im Engagement von Unternehmen immer wieder die Chance, freiwillige Helfer und wichtige Kompetenz zu erhalten. Angesichts der Tatsache, dass die Zahlen der Zivildienstleistenden kontinuierlich sinken, von 138.364 im Jahr 1999 auf 63.343 in 2008 (Bundesamt für den Zivildienst 2008), ist bürgerschaftliche Hilfe in den Einrichtungen dringend erforderlich. Kurzfristig können Aktivtage von Unternehmen dafür sorgen, dass eine Vielzahl von Helfern einen Kindergarten, einen Spielplatz oder einen Museumspark renoviert. Damit helfen die Unternehmen mit ihren Mitarbeitern dazu beizutragen, dass aufwendige und personalintensive Arbeiten erledigt werden können, die sonst nicht möglich wären. Ebenso können langfristige Kooperationen Unternehmen helfen, mit Mentorensystemen systematisch Kompetenzen in den Einrichtungen aufzubauen oder mit Beratungsdienstleistungen pro bono die Organisationsstruktur der Einrichtung zu optimieren (für derartige Beispiele vgl. Schöffmann 2003c).

Während bei Aktivtagen und Mentorings die gemeinnützigen Einrichtungen direkt profitieren, stehen dagegen beim Secondment betrieblich gewollte Kompetenzentwicklungsprozesse im Fokus. Um dennoch einen Nutzen für die Einrichtungen zu erlangen, sind Kompensationszahlungen von dem Unternehmen an die Einrichtung üblich.

In allen beschriebenen Formen des Corporate Volunteerings können langfristige Interaktionen zwischen Einrichtungen des dritten Sektors mit Unternehmen entstehen. Dadurch können Unterstützungsstrukturen entstehen, die über die direkte Hilfe hinausgehen. Interessensvertretung, kommunale Netzwerkarbeit und regelmäßiger Austausch können helfen, für die Prozesse im eigenen Haus Anregungen zu erhalten, neue Verbindungen zu weiteren Akteuren zu knüpfen oder zusätzliche Sponsoren zu finden (Bittelmeyer 2005, 67). Darüber hinaus zeigen die Erfahrungen, dass den Einrichtungen in der Regel nicht nur die Unternehmen treu bleiben, sondern auch die Mitarbeiter sich weiterhin für die Einrichtung interessieren und mitunter engagieren (vgl. Schöffmann 2003b, 102).

#### 4.3. Der individuelle Nutzen

Neben dem Unternehmen und der Einrichtung profitieren auch die Mitarbeiter. Sie bewirken also nicht nur den Nutzen für ihren Arbeitgeber und die gemeinnützigen Einrichtungen, sondern auch sie selbst können ein Interesse an der

Tätigkeit haben. Neben dem Zugewinn an Kompetenzen, wie er oben beschrieben wurde, lassen sich weitere Aspekte nennen. Teilnehmer bei Corporate Volunteering äußern sich vielfach über sich selbst überrascht. Sie sehen, dass sie in der fremden Umgebung etwas leisten können, was sie sich nicht oder nicht in der Weise zugetraut hätten (vgl. Keppler 2003, 25). Damit steigern sie ihr Vertrauen in sich und ihre Leistung neu und gehen gestärkt in ihren Beruf zurück (vgl. Schöffmann 2003b, 101).

Durch die Aktivität in den Einrichtungen, wo sie in aller Regel offen aufgenommen werden, erhalten die Mitarbeiter in besonderer Weise Wertschätzung. Bei der Betreuung und Pflege von Hilfsbedürftigen finden sie durch den direkten Kontakt Anerkennung. Der intensive Austausch mit den Menschen in den gemeinnützigen Einrichtungen wird immer wieder als sehr positiv beschrieben (vgl. Kaufmann 2008, 60). Darüber hinaus entstehen durch die Einsätze vielfach Produkte, die sich die Beteiligten selbst zuschreiben können. Ein renovierter Spielplatz, eine attraktivere Homepage oder effektiver gestaltete Prozesse in der Einrichtung werten die Arbeit auf. Nicht selten finden solche Einsätze sogar Eingang in die lokale Presse (vgl. Pinter 2006, 57f).

Zudem haben die Mitarbeiter mit dem Einsatz während ihrer Arbeitszeit die Gelegenheit, einen Bereich kennen zu lernen, der jenseits der Arbeit liegt und der ihnen sonst eventuell fremd bleiben würde. Dies betrifft nicht nur die Einrichtungen selbst, sondern die Tätigkeitsform des freiwilligen Engagements als solches. Diese kann nicht nur in der Situation des Einsatzes, sondern auch darüber hinaus einen Ausgleich zu dem betrieblichen Arbeitsalltag sein. Die Routine des Alltags wird aufgebrochen und durch neue Erfahrungen ergänzt. Die Balance zwischen Erwerbsarbeit und Freizeit findet mit dem freiwilligen Einsatz eine Bereicherung (vgl. Richter & Schöffmann 2003, 59). Mit dem Einsatz werden Erfahrungen geschaffen, die jenseits von privaten Zufälligkeiten liegen und langfristige Bedeutung haben können (vgl. Littmann-Wernli 2002, 51). Diese Erfahrungen können zudem Orientierung und Perspektive für die Zeit nach der Erwerbstätigkeit geben. Corporate Volunteering kann damit einen wichtigen Beitrag zum Übergangsmanagement Älterer leisten (vgl. Knapp 2008, 41).

## 5. Die Zukunft von Corporate Volunteering

Corporate Volunteering wurde in den letzten Jahren immer mehr zu einer Selbstverständlichkeit in Unternehmen. Immer mehr Unternehmen sind in diesem Feld aktiv. Dies ist wohl nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass diese

Form der Unternehmenspraxis einen großen Nutzen für alle Akteure mit sich bringt.

Die Ausführungen haben auf der Basis von Erfahrungsberichten insbesondere gezeigt, dass mit Corporate Volunteering unterschiedliche Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt und ausgebaut werden können. Dies geschieht vornehmlich auf informellem Wege. Der Unterscheidung von Dehnbostel folgend müssen die informellen Lernprozesse, damit sie genutzt werden können, reflektiert ablaufen. Sobald die Forschung gezeigt hat, welche betrieblichen Strukturen hinsichtlich der Unternehmenskultur erforderlich sind, um die neu entwickelten Kompetenzen in die Arbeitsprozesse zu überführen, können die ausgewiesenen Lernprozesse noch effektiver und zielsicherer genutzt werden (vgl. Erpenbeck 2007, 5).

Durch eine anwendungsnahe Forschung ist zu zeigen, wie Corporate Volunteering zur Entwicklung von Kompetenzen durch alle Unternehmen genutzt werden kann, um dadurch den Nutzen aller Beteiligten nachhaltig zu steigern. Corporate Volunteering wird wie viele differenzierte Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung und der Corporate Social Responsibility in verstärktem Maße von großen Unternehmen durchgeführt. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben bislang noch deutlich weniger Erfahrungen in diesem Feld gesammelt (vgl. Richter & Schöffmann 2003, 51f). Daraus lässt sich jedoch nicht schließen, dass KMU Corporate Volunteering nicht ausführen könnten (vgl. Schöffmann 2008). Das Problem besteht vielfach darin, dass aufgrund der großen Disparität der Aktivitätsformen die Anforderung von Corporate Volunteering zur Erreichung des spezifischen betrieblichen Nutzens sehr voraussetzungsreich ist.

Bevor jedoch geklärt werden kann wie Corporate Volunteering in der Breite umgesetzt werden kann, sind vorbereitende Studien erforderlich: Es ist im Detail zu klären, welche Formen von Corporate Volunteering welche Kompetenzen zu entwickeln helfen. Die in dem vorliegenden Artikel dargestellt Zusammenhänge können lediglich die Propädeutik einer solchen Forschung sein. Da Forschungsarbeiten dieser Art nur auf der Basis betrieblicher Praxis beantwortet werden kann, ist die Beantwortung dieser Frage wiederum abhängig von der Frage nach der realen Verbreitung der unterschiedlichen Formen von Corporate Volunteering. Nach wie vor ist es unbekannt, in welchem Maß welche Form von Corporate Volunteering in Deutschland verbreitet ist. Aufeinander aufbauend sind diese Fragen zu klären. Die Ergebnisse der Frage nach der Verbreitung unterschiedlicher Formen von Corporate Volunteering bereiten

den Boden für die Frage nach den Lernprozessen bei Corporate Volunteering. Aufbauend darauf kann dann die Frage nach der Anwendung beantwortet werden (vgl. Abbildung 1).

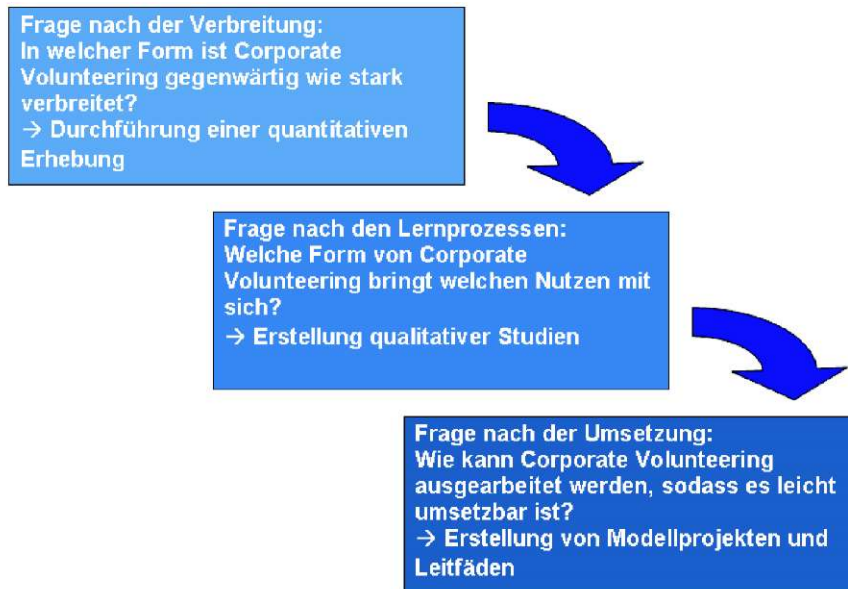


Abbildung 1: Anstehende Forschungsfragen bezüglich Corporate Volunteering'

In dem Maße, in dem informelle Lernprozesse bei Corporate-Volunteering-Aktivitäten systematisch konzipiert und planmäßig realisiert werden, werden sie zunehmend greifbar. Auch wenn diese Lernprozesse dann noch nicht zu anerkannten Qualifikationen führen, kann eine größere Transparenz über deren Nutzen eine größere Verbreitung nach sich ziehen. Auf der Basis bislang gewonnener Erfahrungen können schon heute die Betriebe von den Wirkungen solcher Einsätze profitieren.

## Autor

Dr. Kornelius Knapp  
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Nürnberg  
Web: <http://www.f-bb.de>  
E-Mail: [knapp.kornelius@f-bb.de](mailto:knapp.kornelius@f-bb.de)

## Literatur

- Aristoteles (2004). Die Nikomachische Ethik. München: dtv
- Bergel, Stefanie (2007), Das Unkontrollierbare kontrollieren. Informelles Lernen in Unternehmen. In: *managerSeminare*, 6/2007, S. 62-68.
- Bittelmeyer, Andrea (2005). Lektionen aus der Bahnhoftsmission. Führungskräfteentwicklung der anderen Art. In: *managerSeminare* 12/2005, S. 64-68.
- Bösch-Supan, Axel; Düzgün, Ismail & Weiss, Matthias (2006). Sinkende Produktivität alternder Belegschaften? Zum Stand der Forschung. In: Prager, Jens U. & Schleiter, Andre (Hrsg.), *Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen werteschaaffender Beschäftigung bis ins Alter*. Bielefeld: Verlag Bertelsmann Stiftung S. 85-102.
- Bundesamt für den Zivildienst (2008). Bestandszahlen der Zivildienstleistenden im Monat und im Jahresdurchschnitt. URL: [http://www.zivildienst.de/Content/de/DasBAZ/Presse/Statistikangebot/Aktuell\\_ZDL\\_Einberufungen,templateld=raw,property=publicationFile.pdf/Aktuell\\_ZDL\\_Einberufungen](http://www.zivildienst.de/Content/de/DasBAZ/Presse/Statistikangebot/Aktuell_ZDL_Einberufungen,templateld=raw,property=publicationFile.pdf/Aktuell_ZDL_Einberufungen) (abgerufen am 2.1.2009).
- Dehnbostel, Peter (2001). Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung 2001*. Münster: Waxmann, S. 53-93.
- Dobischat, Rolf; Düsseldorf, Christina & Nuissl, Ekkehard (2006). Lernende Regionen - begriffliche Grundlagen. In: Nuissel, Ekkehard; Dobischat, Rolf; Hagen, Kornelia & Tippelt, Rudolf (Hrsg.) *Regionale Bildungsnetze*. Bielefeld: Bertelsmann
- Edelmann, Dorsi & Tippelt, Rudolf (2007). Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung und Weiterbildung. In: Prenzel, Manfred; Goglin, Ingrid & Krüger Heinz-Hermann (Hrsg.), *Kompetenzdiagnostik. Sonderheft der Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 8/2007, S. 129-146.
- Erpenbeck, John (2007). Beiträge zu einem integrierten Kompetenzmanagement. In: *Quem-Bulletin* 2/2007, S. 1-7. URL: <http://www.abwf.de/content/main/publik/bulletin/2007/B-02-07.pdf> (abgerufen am 26.02.2009).
- Erpenbeck, John & Rosenstiel, Lutz von (2003). Einführung. In: Erpenbeck, John & Rosenstiel, Lutz von (Hrsg), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verste-*

- hen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis (S. ix-xl). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Ettlin, Tony (2008). Secondment. In: Habisch, Andre; Schmidpeter, Rene & Neureiter, Martin (Hrsg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager (S. 269-275). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Europäische Kommission (2000). Memorandum über Lebenslanges Lernen. SEK(2000) 1823. URL: <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumDe.pdf> (abgerufen am 17.12.08).
- Europäische Kommission (2001). Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM(2001) 366 endgültig. URL: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf) (abgerufen am 2.1.2009).
- Europäische Kommission (2002). Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. KOM(2002) 347 endgültig. URL: [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc\\_127376.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127376.pdf) (abgerufen am 22.12.2008).
- Fietz, Gabriele & Schadhauser, Walter (2004). Soziale Verantwortlichkeit in Unternehmen. Erfahrungen mit „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in Deutschland. Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 6. Bielefeld: Bertelsmann.
- Fischer, Michael; Büchler, Christa (2008). Corporate Volunteering II. In: Habisch, Andre; Schmidpeter, Rene & Neureiter, Martin (Hrsg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager (S. 251-257). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Geldermann, Brigitte; Seidel, Sabine & Severing, Eckart (2009). Rahmenbedingungen zur Anerkennung informell erworbener Kompetenzen. Bielefeld: Bertelsmann.
- Gnahn, Dieter (2007). Kompetenzen - Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld: Bertelsmann.
- Habisch, Andre; Wildner, Martin & Wenzel, Franz (2007). Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, Andre; Schmidpeter, Rene & Neureiter, Martin (Hrsg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager (S. 3-43). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heyse, Volker (2003). KODE®X-Kompetenz-Explorer. In: Erpenbeck, John & Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis (S. 376-385). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kauffeld, Simone; Grote, Sven & Frieling, Ekkehart (2003). Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKS). In: Erpenbeck, John & Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis (S.261-282). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Keppler, Wolfram (2003). Corporate Volunteering. Eine andere Welt erleben. In: management & training 8/2003, S. 24-25.

- Knapp, Kornelius (2008). Corporate Volunteering. Nützliche Strategie in der Personalentwicklung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 2/2008, S. 41.
- Littmann-Wernli, Sabina (2002). Was bedeutet Corporate Volunteering für die Privatwirtschaft? In: Schubert, Renate; Littmann-Wernli, Sabina & Tingler, Philipp (Hrsg.), Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit (S. 23-62). Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.
- Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine & Clausen, Jens (2004). Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Berlin, Münster. URL:  
[http://www.bmu.de/files/wirtschaft\\_und\\_umwelt/unternehmensverantwortung/application/pdf/csr-studie\\_langfassung\\_bmu.pdf](http://www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung/application/pdf/csr-studie_langfassung_bmu.pdf) (abgerufen am 2.1.2009).
- Löffelmann, Sonja (2007). Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- North, Klaus & Reinhardt, Kai (2005). Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden: Gabler.
- Pinter, Anja (2006). Corporate Volunteering in der Personalarbeit: Ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg. URL:  
[http://www.sozialengagiert.ch/cms/fileadmin/user\\_upload/CSM\\_Studie\\_Corporate\\_Volunteering.pdf](http://www.sozialengagiert.ch/cms/fileadmin/user_upload/CSM_Studie_Corporate_Volunteering.pdf) (abgerufen am 2.1.2009).
- Richter, Michael & Schöffmann, Dieter (2003). Praxisbeispiele. Engagierte Unternehmen in Deutschland. In: Schöffmann, Dieter (Hrsg.), Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen (S. 47-95). Hamburg: Edition Körber-Stiftung.
- Schaake, Monika & Martens, Andree (2008). Wettlauf um Wohltaten. Corporate Social Responsibility. In: managerSeminare 12/2008, S. 18-24.
- Schöffmann, Dieter (2003a). Corporate Volunteering. Gelebte Unternehmensverantwortung. In: Schöffmann, Dieter (Hrsg.), Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen (S. 11-22). Hamburg: Edition Körber-Stiftung.
- Schöffmann, Dieter (2003b). Vom Nutzen des Corporate Volunteering. In: Schöffmann, D. (Hrsg.), Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen (S. 95-103). Hamburg: Edition Körber-Stiftung.
- Schöffmann, Dieter (2003c). Do it yourself. Anregungen für interessierte Unternehmen. In: Schöffmann, Dieter (Hrsg.), Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen (S. 105-146). Hamburg: Edition Körber-Stiftung.
- Schöffmann, Dieter (2008). Corporate Volunteering III. In: Habisch, A.; Schmidpeter, R. & Neureiter, M. (Hrsg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager (S. 259-267). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schubert, Renate (2002). Corporate Volunteering - ein volkswirtschaftlicher Faktor? In: Schubert, Renate; Littmann-Wernli, Sabina & Tingler, Philipp (Hrsg.), Corpora-



- te Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit (S. 63-89).  
Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Schubert, Renate; Littmann-Wernli, Sabine & Tingler, Philipp (2002). Einleitung. In:  
Schubert, Renate; Littmann-Wernli, Sabine & Tingler, Philipp (Hrsg.), Corpora-  
te Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit (S. 13-20).  
Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Schwalbach, Joachim; Schwerk, Anja; Fischer, Sabine & Taubken, Norbert (Hrsg.)  
(2008). Corporate Volunteering als Recruitment-Maßnahme für Spitzenkräfte  
in Deutschland. Eine Studie aus Sicht deutscher Großunternehmen. URL:  
[http://www.s-f.com/Portals/9/studien/o8o1o7\\_CV-Studie\\_sf-hu-ftd.pdf](http://www.s-f.com/Portals/9/studien/o8o1o7_CV-Studie_sf-hu-ftd.pdf) (abge-  
rufen am 22.12.2008).
- Stoessel, Annette (2002). Corporate Volunteering. Einblick in eine fremde Welt. In: ma-  
nagerSeminare 1/2002, S. 86-98.
- Wehner, Theo; Lorenz, Christian & Gentile, Gian-Claudio (2008). Corporate Voluntee-  
ring - Das hohe C der unternehmerischen Verantwortung. Potenziale und  
Herausforderungen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 6/2008, S. 352-  
359.
- Wichelhaus, Pia (2007). Corporate Volunteering. Untersuchung der unternehmensex-  
ternen und -internen Faktoren für die unterschiedliche Verbreitung in den USA  
und Deutschland. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller
- Zander, Reinhard (2007). Informelles Lernen und der Erwerb von Kompetenzen. Theore-  
tische, didaktische und politische Aspekte. Materialien der Erwachsenenbil-  
dung 2/2007. URL:  
[http://erwachsenenbildung.at/services/publikationen/materialien\\_zur\\_eb/nr2\\_2007\\_informelles\\_lernen.pdf](http://erwachsenenbildung.at/services/publikationen/materialien_zur_eb/nr2_2007_informelles_lernen.pdf) (abgerufen am 2.1.2009).

### **Online zugänglich unter:**

- Knapp, Kornelius (2009). Informelle Lernprozesse systematisch nutzen. Corpora-  
te Volunteering als Instrument der Personalentwicklung. In: bildungsfor-  
schung, Jahrgang 6, Ausgabe 1,  
URL: [http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2009-01/corporate\\_volunteering/](http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2009-01/corporate_volunteering/)