
CV for HR: Potentiale von Corporate Volunteering für das Humanressourcenmanagement

Mirjam Rossa und Jonathan Przybylski

1 *Corporate Volunteering* und Personalmanagement

Für die Attraktivität eines Arbeitgebers reichen Marketingmaßnahmen zur Stärkung des Employer Branding allein nicht mehr aus. Das tatsächliche Handeln – und damit die sozialen und gesellschaftlichen Aktivitäten – rücken zunehmend in den Fokus. Sinnstiftende, erfüllende Arbeitsinhalte, gesellschaftlich verantwortliches Agieren, eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Privatleben sowie die Unterstützung des Privaten durch den Arbeitgeber sind heute wichtige Merkmale beliebter Arbeitgeber. Maßgeschneiderte und individuelle Lösungen – beispielsweise in Form eines lebensereignisorientierten Personalmanagements (Armutat et al. 2008) – sind gefordert.

Im Unternehmen sind es insbesondere die Personalabteilungen, die auf diese Herausforderungen reagieren müssen. Sie sind verantwortlich dafür, dass das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv ist und bleibt. Und dies sowohl für zukünftige als auch für aktuell Beschäftigte.

Das Instrument des *Corporate Volunteering* (CV) bietet dem Personalmanagement¹ eine zusätzliche Möglichkeit, einen wertvollen Beitrag zur unternehmerischen Performance und Arbeitgeberattraktivität zu leisten – und gleichzeitig eine Brücke zwischen Arbeitswelt und Gesellschaft zu schlagen. Der Perspektivwechsel, der im Umgang mit neuen Zielgruppen entsteht, oder die Übertragung der im Engagement erlernten Fähigkeiten auf den Arbeitskontext stehen exemplarisch für den möglichen Nutzen, den CV für die

¹ In diesem Artikel werden die Begriffe Personalmanagement und Human Resource Management (HRM) synonym verwendet.

M. Rossa (✉)

Kurfürstenstraße 46, 53115 Bonn, Deutschland

E-Mail: mirjamrossa@gmail.com

J. Przybylski

Borsigstraße 29, 10115 Berlin, Deutschland

Personalentwicklung generieren kann. Im Folgenden soll daher gezeigt werden, warum Personalverantwortliche Corporate Volunteering nicht als reine Philanthropie, sondern als eine für die Personalentwicklung förderliche Maßnahme verstehen sollten.

1.1 Die Rolle der Personalmanagements im Unternehmen

Das Personalmanagement oder Human Ressource Management (HRM) ist die Funktion im Unternehmen, die auf den arbeitenden Menschen beziehungsweise die menschliche Arbeit fokussiert ist (Kolb et al. 2010, S. 3). Ihr Ziel ist es, „im Unternehmen eine Ausstattung mit Humanressourcen zu schaffen, die es ermöglicht, den gegenwärtigen und zukünftigen Problemstellungen und Anforderungen des Unternehmens gerecht zu werden“ (Ringlstetter und Kaiser 2008, S. 3). Dabei geht es um alle Lebensphasen der Laufbahn eines Mitarbeiters: Von der Personalplanung über das Personalmarketing und die Auswahl zum *Onboarding*, also den ersten Monaten eines neuen Mitarbeiters im Unternehmen. In der Beschäftigungsphase im Unternehmen selbst stehen dann Gestaltungsfragen der Bindung und Motivation, des Performancemanagements und der Personalentwicklung im Vordergrund. Der Ausstieg – durch Freisetzung oder Rente – schließt den Lebenszyklus eines Beschäftigten im Unternehmen.

Damit hat das HRM eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg – sofern es entsprechend strategisch ausgerichtet und in das Unternehmen eingebunden ist (Scholz 2013; Bartscher et al. 2012, S. 53). Als „Business Partner“ (Ulrich 1997, S. 38) – so hat es David Ulrich bereits 1997 formuliert – stellt ein derartiges Personalmanagement sicher, dass die Beiträge der Mitarbeiter bezüglich ihrer Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit und somit ihr Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf einem hohen Niveau bleiben (Ulrich et al. 2012).

In der Praxis wird die Ausübung dieser strategischen Rolle jedoch oftmals durch Kostendruck und die Dominanz administrativer Aufgaben konterkariert (Schwuchow 2013, S. 150). Eine solche Begrenzung der Personalfunktionen zeigt sich beispielsweise in klar abgegrenzten Funktionszuschnitten², die den Handlungsspielraum der Personalverantwortlichen mitunter erheblich einschränken.

So wird leicht nachvollziehbar, warum auch relevante Teilbereiche der unternehmerischen gesellschaftlichen Verantwortung – wie das CV – nur selten in das Blickfeld der Personalverantwortlichen gelangen, oder sogar strategisch dort verankert sind. Mit entsprechenden Freiräumen und einem Verständnis als Business Partner ließen sich im HRM jedoch zahlreiche positive Effekte durch CV-Maßnahmen generieren.

² Beispielsweise bei einem Outsourcing der Personalfunktionen in einem „Shared Service Center“, oder einer Fokussierung auf strategische Einzelaufgaben in einem „Center of Excellence“.

1.2 Nutzen von *Corporate Volunteering* aus der HRM-Perspektive

Bislang sehen Unternehmen im Instrument CV vornehmlich einen Beitrag ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Diese richtet sich zumeist *nach außen*, auf die Umwelt des Unternehmens und die Gesellschaft. Tatsächlich lassen sich zahlreiche positive Effekte von CV-Maßnahmen nachweisen, die auf das Unternehmen und dessen Rolle und Sichtbarkeit in der Gesellschaft einzahlen: Häufig wird in diesem Zusammenhang der *Imagegewinn* (Blohm 2010; Caudron 1994; Hoeffler und Keller 2002; Laabs 1993; Miller 1997; Pelozo und Hassay 2006) genannt, der gleichzeitig positiv auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter oder die Kundenbindung wirken kann (Maignan 2001; Marin et al. 2009; Vock et al. 2014). Auch zählt dieser Imagegewinn durch CV auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen ein (Carroll und Buchholtz 2000; Coldwell 2001; Preston und O'Bannon 1997). Weitere Studien bestätigen, dass sektorenübergreifende Kooperationen (zu denen CV gehört) *neues Sozialkapital* entstehen lassen (Haski-Leventhal et al. 2010; Muthuri et al. 2009; Schwarz 2013) und Unternehmen den Zugang zu Netzwerken (z. B. zur lokalen Politik) erleichtern oder ermöglichen können (Pearce und Doh 2005; Seitanidi und Lindgreen 2010; Seitanidi 2010). Die durch CV-Maßnahmen gestärkte Bindung zum Unternehmensumfeld kann die Marktintelligenz des Unternehmens ausweiten und Innovation und Entwicklung vorantreiben (Googins und Rochlin 2000; Milne et al. 1996). Letztlich wird so die *Wettbewerbsfähigkeit* des Unternehmens gestärkt (Porter und Kramer 2002).

Daneben wirken CV-Maßnahmen in erheblichem Maße auch *nach innen* – auf die Unternehmenskultur und die Beschäftigten selbst. Mit dem Satz „We were searching for employees, but people turned up instead“ (Roddick 2000, S. 55) deutet die Gründerin von The Body Shop, Anita Roddick, an, worum es geht. Die unternehmerische Verantwortung, die in die Gesellschaft wirken soll, hat ebenfalls Einfluss auf die Haltungen, Einstellungen sowie die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter im Unternehmen selbst. Diese Effekte werden leicht übersehen, lassen sich aber ebenso über wissenschaftliche Forschung belegen. Insbesondere zwei Dimensionen stehen dabei im Vordergrund, die die meisten Effekte subsumieren und die in ihrem Zusammenspiel über die Qualität der Arbeitsleistung von Mitarbeit entscheiden: Die Qualifikation, bestehend aus den *Kompetenzen und Fähigkeiten sowie dem Wissen des Mitarbeiters* einerseits sowie dessen *Arbeitsmotivation und Einstellungen* andererseits (Ringlstetter und Kaiser 2008, S. 8). Beides soll im Folgenden ausführlicher erläutert werden.

Steigerung von Qualifikation

CV-Maßnahmen bringen den Teilnehmer aus seinem Arbeitskontext heraus und – üblicherweise – mit Menschen in Kontakt, die sich für die Verbesserung einer gesellschaftlichen Situation einsetzen. Dabei erleben sie ein anderes Umfeld und andere Rahmen- und Arbeitsbedingungen. Bereits diese Möglichkeit zum Perspektivwechsel stellt einen Mehrwert dar (Drexler und Endres 2007; Pless et al. 2011). Studien bestätigen, dass in den informellen Lernkontexten des CV – Lernen steht selten formal im Mittelpunkt solcher

Maßnahmen – verschiedene *berufsrelevante Kompetenzen* (Booth et al. 2009; Geroy et al. 2000; Peterson 2004), darunter kommunikative (Booth et al. 2009) und weitere interpersonelle (Booth et al. 2009; Glomb et al. 2011) Kompetenzen, gefördert werden. Finden die CV-Maßnahmen in einem internationalen Umfeld statt, kommt es zusätzlich zu einem Ausbau der interkulturellen Kompetenz (Hamm 2009; Marquis und Kanter 2010; Pless et al. 2011).

Für das kollegiale Miteinander und das *Arbeiten in Teams* bieten CV-Settings, die im Team stattfinden wie *Social Days*, praktische Lernerfahrungen. Sie unterstützen die Wertschätzung der kollegialen Zusammenarbeit und können damit deren Qualität erhöhen (Fifka 2011, S. 62; Marquis und Kanter 2010; Muthuri et al. 2009, S. 82 f.; Habisch 2006; Hamm 2009; Peterson 2004; Pless et al. 2011; Schöffmann 2008). Der dortige Aufbau von Gemeinschaftsgefühl und gegenseitigem Vertrauen hilft dabei, mögliche Teamkonflikte zu überwinden, die einem produktiven Arbeiten im Weg stehen (Kolb et al. 2010).

Da die im CV gemachten Erfahrungen nicht in Trainingssituationen, sondern im echten Leben stattfinden, werden die Teilnehmer dort mitunter mit Erlebnissen konfrontiert, die zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit beitragen (Bhattacharya und Sankar 2004; Hamm 2009; Marquis und Kanter 2010; Pless et al. 2011). Ist das CV-Format so gewählt, dass es Führungserfahrungen der Teilnehmer ermöglicht, können *relevante Führungskompetenzen* ausgebaut werden (Deloitte 2013; Hamm 2009; Laabs 1993; Marquis und Kanter 2010). Hierzu zählen Forscher explizit die Erhöhung des moralischen Führungsverhaltens (Blohm 2010; Pless et al. 2011) beziehungsweise „ethical literacy“ (Pless et al. 2011).

Ein Ausbau der erwähnten Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die praktischen Lernerfahrungen machen den „instrumentellen Mehrwert“ des CV für die teilnehmenden Mitarbeitenden aus (Austin und Seitanidi 2012, S. 948). Er führt potenziell zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten – und deren *Employability*.

Arbeitsmotivation und Einstellungen

Der Einsatz für die Gesellschaft ist mit einem hohen moralischen Wert unterlegt. Durch sinnstiftende Arbeit – und deren Ermöglichung durch das Unternehmen – kann ein emotionaler oder psychologischer Mehrwert für die Teilnehmer geschaffen (ebd.) und damit ein Bereich angesprochen werden, der von hoher Relevanz für Arbeitgeber ist: die *Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer*.

Verschiedene Studien konnten für zahlreiche Aspekte dieser Leistungsbereitschaft positive Auswirkungen von CV-Maßnahmen feststellen (Abb. 1), so z. B. auf die (Arbeits-) Motivation (Bartel 2001; Googins und Rochlin 2000; Jones 2010; Pearce und Doh 2005), die Einstellung zur Arbeit (Caudron 1994; Laabs 1993; Miller 1997) beziehungsweise die Arbeitszufriedenheit (Brenner 2010; Tuffrey 1997; Valentine und Fleischman 2008). Einher gehen eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen (Bartel 2001; Habisch 2006, S. 233; Jones 2010) und ein erhöhtes Engagement dafür (Caligiuri et al. 2012; Hamm 2009; Marquis und Kanter 2010; Gilder et al. 2005; Jones 2010). Auch wächst die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber (Gilder et al. 2005; Kim et al. 2010; Peterson 2004). HRM kann CV also gezielt als Retentionsmaßnahme für wertvolle Mitarbeitende nutzen (Bhat-

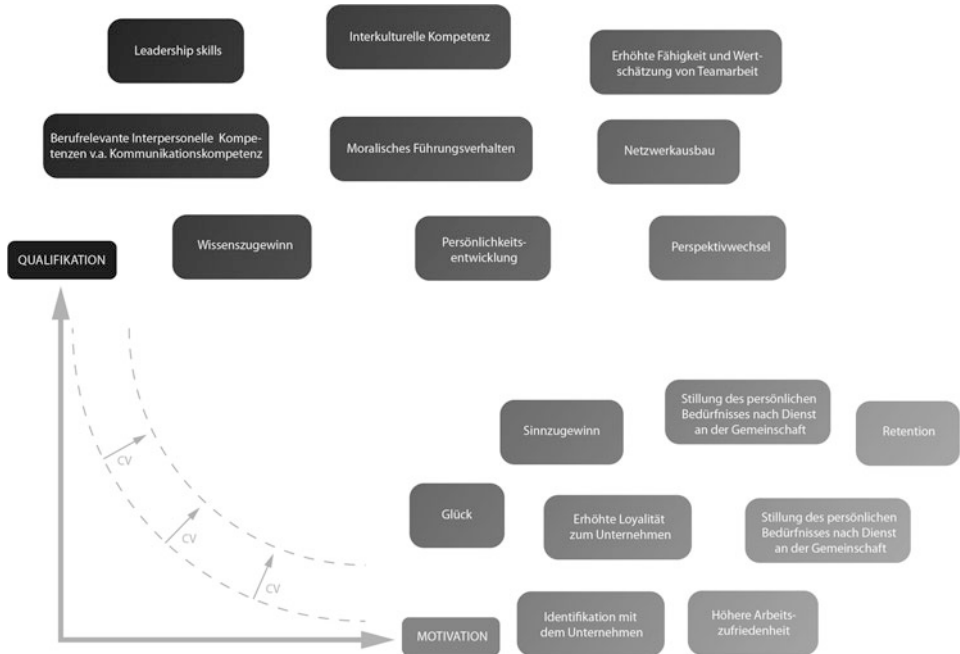


Abb. 1 Leistungssteigerung durch *Corporate Volunteering*. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ringlstetter und Kaiser 2008, S. 8. Technische Unterstützung bei der Erstellung der Grafik durch Elena Tschaffon, hallo@elenarakete.de)

tacharya et al. 2008; Booth et al. 2009; Brenner 2010; Carroll und Buchholtz 2000; Hamm 2009; Jones 2010; Marquis und Kanter 2010).

Zusätzlich können die Teilnehmer mitunter sehr persönliche Gewinne aus dem Engagement ziehen, sei es der Zugewinn an Sinn (Lorenz et al. 2012; Pajo und Lee 2011) oder Glück (Frey 2008, S. 79 ff.). Ein Mehrwert entsteht für das Unternehmen dabei v. a. dann, wenn die durch CV erhöhte Motivation in die Kernarbeit übertragen wird und dort zu einer besseren Arbeitsleistung führt (Bartel 2001; Jones 2010). Ebenso kann dies der Fall sein, wenn die Begeisterung der Mitarbeiter für das Unternehmen eine positive Auswirkung auf Kunden hat (Kolk et al. 2010; Vock et al. 2014).

Plan- und Messbarkeit der Maßnahmeneffekte steht). Dieses Spannungsverhältnis lässt sich nicht auflösen, sondern muss durch HRM passend ausbalanciert werden – beispielsweise, in dem die Mitarbeiter zwischen CV und anderen Maßnahmen der Weiterbildung gleichberechtigt wählen können.

Ebenso können die Motive des Mitarbeiters, an einer CV-Maßnahme teilzunehmen oder diese bewusst abzulehnen sehr unterschiedlich sein: Von der Wahl des Tätigkeitsfeldes, über die Art der Tätigkeit, über den Zeitpunkt (z. B. als Möglichkeit, neue Kollegen nach einem Standortwechsel kennenzulernen), zur Vorbereitung auf den Übergang in den Ruhestand, zur Weiterbildung oder als Chance, Führungsfähigkeiten zu trainieren. Die Palette der Gründe ist breit. Grundsätzlich zeigt sich, dass das Engagement maßgeblich durch den Wunsch nach Selbstbestimmung und von individuellen Werten beeinflusst wird. Es muss zum jeweiligen Teilnehmer passen und diesem Sinn stiften.

Für das HRM bedeutet das: Eine Einordnung in klassische Weiterbildungskataloge – mit dem Anspruch einer vergleich- und wiederholbaren Überprüfbarkeit – ist wenig erfolgversprechend. Ob ein CV-Programm beispielsweise bei einer zweiten Durchführung die gleichen Effekte aufweist, ist kaum vorhersehbar – zu individuell sind die Erfahrungen des Engagements, zu viele äußere und wenig planbare Einflüsse wirken beim CV. Schließlich hängt der Erfolg einer CV-Maßnahme auch entscheidend von der Qualität der Kooperation mit der durchführenden Partnerorganisation aus der Zivilgesellschaft oder der entsprechenden Mittlerorganisation ab. Hier kann die Begleitung durch einen professionellen HRM-Trainer mit CV-Erfahrung qualitätssichernd wirken.

Weitergehend: Ein CV im transaktionalen Führungsverständnis im Sinne eines Austausches von Leistung und Gegenleistung³ verkennt den eigentlichen Charakter des Instruments – und insbesondere den der Menschen, die das Engagement ausüben sollen. Vielmehr braucht es ein „transformationales Volunteering“ (Cohen 2010, S. 231), das die Veränderungen in der Haltung, der Einstellung und den Kompetenzen der Volunteers positiv aufgreift und wertschätzt. Dieses durch und durch positive Menschenbild verlangt nach einer Unternehmenskultur, für die das HRM den passenden Nährboden bereiten kann. So verstanden ist CV weit mehr als Philanthropie: es ist die Befähigung von Menschen (im Unternehmen) zu aktiven Bürgern in ihrer Community bzw. in der Gesellschaft. Und damit auch zu aktiveren Unternehmensbürgern (Cohen 2010, S. 215)

2 Corporate-Volunteering-Formate im HRM-Lifecycle

Betrachten wir CV als Erweiterung der Toolbox des HRM so können unterschiedliche CV-Maßnahmen komplementär zu den bestehenden Formaten der Aus- und Weiterbildung (Kolb et al. 2010, S. 491 ff; Scholz 2011, S. 353) Anwendung finden. Dabei kann CV das Angebot traditioneller HRM-Maßnahmen in allen Lebensphasen eines Mitarbeiters und

³ Zum Beispiel das Geben von Zeitstunden gegenüber dem Reputationsgewinn oder das Streichen einer Kita-Wand gegenüber dem Gewinn an Spaß.

Personalfunktionen im Unternehmen unterstützen. Eine erste, einfache Unterscheidung lässt sich anhand des Zeitpunktes, an dem sich Mitarbeiter im Unternehmen befinden, vornehmen: Zunächst sind dies die Tätigkeiten, die zu einer Beschäftigung hinführen „into-the-job“ (Kolb et al. 2010, S. 491; Scholz 2011, S. 352) wie Rekrutierung, Ausbildung und weitere. Sobald Mitarbeiter dann Teil der Stammbesellschaft sind, bieten sich weitere Möglichkeiten der Personalentwicklung „along-the-job“ (Scholz 2011, S. 352) an. Abschließend bleibt noch das vom Unternehmen wegführende Training „out-of-the-job“ (Kolb et al. 2010, S. 507) zu erwähnen. Hier wird auf das Verlassen des Unternehmens – sei es durch einen Jobwechsel oder den Eintritt in den Ruhestand – vorbereitet (Scholz 2011, S. 351). CV kann an allen drei Stationen das Angebot traditioneller HRM-Maßnahmen unterstützen. Im Folgenden wird exemplarisch auf einige mögliche Ausprägungen entlang dieser Stationen eingegangen.

2.1 *Into-the-job: Corporate Volunteering in der Werbung, Rekrutierung und Auswahl von Personal*

Im begrifflichen Verständnis des CV handelt es sich um Maßnahmen, in denen sich Mitarbeiter über den Rahmen ihrer betrieblichen Tätigkeiten hinaus gesellschaftlich engagieren. Streng genommen fallen Aktivitäten, die im Bereich des Personalmarketings beziehungsweise der Rekrutierung liegen, nicht unter diese Definition. Dennoch bestehen für das HRM Anknüpfungspunkte.

Eine Vielzahl von Studien und Trendforschungen kommen zu dem Schluss, dass interessante Aufgaben und ein gutes Betriebsklima (Hays 2016, S. 3) sowie sinnstiftende Arbeit und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für die Auswahl des Arbeitgebers insbesondere bei jüngeren Menschen eine immer wichtiger werdende Rolle spielen (s. o.).

Für den Rekrutierungsprozess im Kampf um junge Talente bedeutet dies: Für ein gutes *Employer Branding* gehört das Angebot gesellschaftlichen Engagements dazu. Zahlreiche Unternehmen kooperieren bereits mit Hochschulen und Schulen, um die nachfolgende Talentgeneration möglichst frühzeitig zu erkennen und anzusprechen. Dabei lohnt sich der Blick in universitäre Freiwilligenprogramme. Teilnehmer dieser Angebote bringen gleich die geforderten Fähigkeiten und Kompetenzen von Projektmanagementskills über Kommunikationsstärke bis zu ersten Führungserfahrungen mit. Die studentische Organisation „RockYourLife!“ beispielsweise bietet bundesweit Mentorenprogramme für Studierende an. Ein ungeahnter Talentepool. Auch Teachfirst sucht an den Hochschulen nach *High Potentials*, die zunächst an Brennpunktschulen unterrichten, bevor sie dann in ihre eigentlichen Berufe gehen. Auch hier werden bereits die in Unternehmen dringend benötigten Kompetenzen erworben.

Bei der Personalauswahl können Bewerber und Mitarbeiter sich – z. B. im Rahmen eines *Social Days* – bereits vor dem Einstieg ins Unternehmen kennenlernen. Die potenziellen neuen Beschäftigten lassen sich in einem ungewohnten Umfeld testen, etwa auch,

ob sie zu den bestehenden Teams passen. Gerade niedrigschwellige CV-Maßnahmen können dazu geeignet sein, andere Seiten eines Bewerbers als im Vorstellungsgespräch oder Assessmentcenter zu erfahren.

Vielfach klagen Unternehmen darüber, dass sie immer weniger und auch oft nicht ausreichend qualifizierte Jugendliche als Bewerber für ihre Ausbildungsplätze finden. Gerade die informellen Lernkontexte des CV sind dazu geeignet, Jugendliche in der Entwicklung ihrer Schlüsselkompetenzen zu unterstützen. Die Heidelberger Druckmaschinen AG beispielsweise hat versuchsweise jungen Azubis ermöglicht, sich in einem Hospiz für Demenzerkrankte zu engagieren. Die Idee: Nicht nur die technische Ausbildung an der Maschine ist wichtig. Im Kunden- oder Kollegenkontakt spielen Kommunikationsfähigkeit, Empathie und die Übernahme anderer Perspektiven eine entscheidende Rolle. Skills, die im Engagement trainiert werden konnten.

2.2 *Along-the-job: Corporate Volunteering* in der Qualifikation und Motivation von Mitarbeitern

CV kann die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern im Unternehmen stärken (s. o.). Als Anknüpfungspunkte für das HRM bieten sich hierzu Maßnahmen an, die entweder Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln oder motivierend wirken.

CV in der Mitarbeiterqualifikation

Wie bei jeder qualifizierenden Maßnahme der Personalentwicklung, sollte auch bei CV, das auf die Steigerung von Kompetenzen oder Wissen der teilnehmenden Mitarbeiter ausgelegt ist, der Einsatz gut geplant, begleitet und nachbereitet werden. Jede CV-Maßnahme in diesem Bereich beginnt daher idealerweise mit einer Bedarfsanalyse, der „training needs analysis“ (Salas et al. 2012, S. 80). Diese beinhaltet für jeden Teilnehmer eine Erfassung seiner Tätigkeiten und ihres spezifischen Qualifikationsprofils, die „job-task analysis“, die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens, die „organization analysis“, sowie die Erstellung eines Persönlichkeits- und Erwartungsprofils, die „person analysis“ (ebd., S. 80 ff.). Anhand der Ergebnisse einer solchen Bedarfsanalyse können die zu erwartenden Lerneffekte, die konkrete Ausgestaltung und Durchführung der Trainingsmaßnahme, die Form der Trainingsevaluation sowie der Einfluss der betrieblichen Spezifika auf die Trainingseffektivität im Vorfeld besser benannt und gesteuert werden (ebd., S. 80). Zu einer professionellen Begleitung gehört es auch, den Teilnehmer auf die Spezifika und Herausforderungen des Einsatzes vorzubereiten. So kann beispielsweise der Umgang mit kranken oder sterbenden Menschen – etwa in einem Hospiz – psychisch heraus- oder sogar überfordernd sein. Reflexionsrunden während und nach der Maßnahme stellen sicher, dass Belastungen erkannt und bearbeitet und das Engagement erfolgreich durchgeführt werden kann. Darüber unterstützt dieser Austausch – beispielsweise durchgeführt von einem Coach – den Transfer des Erlernten an den Arbeitsplatz.

CV bietet beim *Erwerb von Kompetenzen und Wissen* verschiedene Vorteile gegenüber klassischen Maßnahmen der Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung. Der *Lerntransfer* wird hier dadurch gefördert, dass die Teilnehmer in authentischen Situationen arbeiten und mit komplexen Herausforderungen konfrontiert sind (Blohm 2010, S. 69; Prenzel und Mandl 1993), für die sie notwendigerweise direkt, schnell und pragmatisch adäquate Strategien und Lösungen finden müssen. Dadurch kann es zu Lerneffekten kommen, die dann durch Reflexion und Evaluation des persönlichen Problemlösungsverhaltens als erweitertes Können und Wissen für die Arbeit im Unternehmen zur Verfügung stehen (Blohm 2010, S. 69 ff.).

Diesen Mechanismus nutzen bereits viele Unternehmen, die CV-Formate gezielt zur Förderung der individuellen Stärken und Potenziale ihrer Mitarbeiter einsetzen. So entsendet beispielsweise IBM seit 2008 im Rahmen des Programms *Corporate Service Corps* Fachkräfte in Projekte in Schwellen- und Entwicklungsländer (Marquis und Kanter 2010, S. 1; Hamm 2009, Schwuchow 2013, S. 157). Die international zusammengesetzten Teams begleiten dort Projekte von sozialen Organisationen, Initiativen, Sozialunternehmen oder NGOs. Die Teilnehmer werden von dem Unternehmen vor, während und nach dem Einsatz begleitet und unterstützt. IBM zielt mit dem Programm auf die Entwicklung von Führungskompetenzen ab, die im Projekt erlernt werden sollen. Die Fachkräfte sind gefordert, in einem anderen Land in kurzer Zeit effektiv in multinational besetzten Teams zusammenzuarbeiten. Dabei testen sie ihre Fähigkeiten außerhalb ihrer Kerntätigkeit und außerhalb ihres Sektors und erhalten dafür fachliches und verhaltensbezogenes Feedback. Das Programm wurde mittlerweile umfassend evaluiert und konnte bei den Teilnehmern Verbesserungen in den Bereichen Führungskompetenzen, interkulturelle Kompetenz, Teamfähigkeit sowie der Fähigkeit zum innovativen Denken nachweisen. Auch die Bindung an das Unternehmen wurde gestärkt (Marquis und Kanter 2010).

Viele weitere Unternehmen haben für sich erkannt, dass sie alternative Wege in der Entwicklung ihrer *High Potentials* brauchen und dass Führungskräfte die größten Lernerfolge dann verzeichnen, wenn man sie mit herausfordernden Aufgaben konfrontiert (Quinones et al. 1995). Daher können insbesondere kompetenzbasierte CV-Maßnahmen – auch *skills-based volunteering* oder *skilled volunteering* genannt – eine interessante Erweiterung des Maßnahmenportfolios der Entwicklung von Führungskräften darstellen. *The Ulysses Experience* von PricewaterhouseCoopers (Habisch 2006, S. 231; Pless et al. 2011) oder *Global Health Fellows* von Pfizer (Pfizer Inc. 2015; Allen et al. 2011, S. 60 ff.; Scott et al. 2010; Vian et al. 2007) sind weitere Beispiele dafür, wie solche innovativen Programme durch international tätige Großunternehmen genutzt werden. Sie sind in die Weiterbildungsportfolios ihrer Unternehmen eingebettet und stellen so den strategischen Anschluss an die unternehmerischen Ziele her (Blohm 2010, S. 63).

CV in der Mitarbeitermotivation

Neben der Förderung der Leistungsfähigkeit hat CV das Potenzial, positiv auf *Einstellungen und Motivation* der teilnehmenden Mitarbeiter zu wirken. Es eröffnet ihnen komplementäre Lern- und Erfahrungsräume und trägt dazu bei, persönliche Ausgeglichenheit

sowie ein verbessertes Selbst- und Umweltverhältnis zu erfahren (Habisch 2006, S. 225). Dahinter liegt die Annahme, dass – ähnlich wie bei Auslandseinsätzen, die zu einer stärkeren Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen führen können – das Engagement die eigene Tätigkeit für das Unternehmen als interessanter und abwechslungsreicher wahrnehmen lässt und so zu einem „job enrichment“ führt (Scholz 2011, S. 466). Die im Zusammenhang mit privater Freiwilligenarbeit gewonnenen Erkenntnisse lassen hier auf eine Verbindung zwischen Lebenszufriedenheit und beruflicher Leistungsfähigkeit schließen (Habisch 2006, S. 232 f.).

Das HRM kann CV-Programme gezielt als Belohnung für wertvolle Mitarbeiter einsetzen, beispielsweise für Führungskräfte, die viele Jahre Verantwortung übernommen haben und die auf diesem Weg Anerkennung für ihre bisherige Leistung für das Unternehmen erhalten. Eine derartige, nicht auf eine konkrete Einzelleistung bezogene Belohnung kann die intrinsische Motivation steigern und sich – als Übertragungseffekt beziehungsweise „spill-over“ (Wehner und Gentile 2012, S. 77) – wiederum positiv auf die Arbeitsleistung des Beschäftigten in seiner Kerntätigkeit auswirken.

Beispielhaft lassen sich hier die Ergebnisse aus dem Programm *Partners in Leadership* aufführen. Hier geben Unternehmen wie Deutsche Bank, KPMG und Aurubis ausgewählten Führungskräften die Möglichkeit, sich in einer einjährigen Partnerschaft auf Augenhöhe regelmäßig mit dem Leiter einer öffentlichen Schule über das Thema Mitarbeiterführung und angrenzende Bereiche auszutauschen. Die Mehrzahl der Teilnehmer empfindet die Programmteilnahme als persönliche Bereicherung und ist dem Unternehmen dankbar für die Möglichkeit und die vielfältige Unterstützung des Engagements. Stolz auf den gesellschaftlichen Einsatz des eigenen Unternehmens kommt auf. Die an den Schulen erfahrene direkte Anerkennung und Wertschätzung wird als motivationssteigernd wahrgenommen (Rossa 2016, S. 169 f.).

Das CV größerer Gruppen, beispielsweise einer ganzen Abteilung im Rahmen eines *Social Days*, bietet das Potenzial, die Stimmung der Belegschaft zu verbessern. Beim gemeinsamen Bau eines Spielplatzes, dem Renovieren einer Sozialeinrichtung oder dem Tagesausflug mit einer Gruppe körperbehinderter Heimbewohner erleben die Mitarbeiter ihre Kollegen in neuem Licht. Ähnlich wie bei einem Betriebsausflug ergeben sich neue Gespräche, bisher unbekannte Fähigkeiten werden entdeckt, Bekanntschaften und Freundschaften geschlossen oder vertieft. Zusätzlich zum gestärkten Zusammenhalt der Gruppe kann durch die Abwechslung vom Arbeitsalltag sowie durch die konkrete Bewältigung einer gemeinnützig relevanten, sinnvollen Aufgabe der einzelne Mitarbeiter einen Motivationsschub erfahren, der sich auch in den Arbeitsalltag überträgt.

Wird die Tätigkeit von den Mitarbeitern als gesellschaftlich relevant und sinnvoll angesehen, wird der Anstoß dazu positiv mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht. Die Identifikation steigt. Dies gilt mitunter auch für Mitarbeiter, die nicht selbst an dem Engagement teilgenommen haben, aber von den positiven und schönen Erlebnissen ihrer Kollegen erzählt bekommen. Der Auswahl des Engagementsinsatzes kommt damit eine erhebliche Bedeutung zu. Für das HRM ist dies oft eine große Hürde, da das Wissen um gute Engagementprojekte fehlt. Ein erster Schritt könnte daher eine Befragung