

# Corporate Volunteering als Recruiting-Maßnahme für Spitzenkräfte in Deutschland.

Eine Studie aus Sicht deutscher Großunternehmen.

Gemeinschaftsprojekt des Instituts für Management der Humboldt-Universität zu Berlin und Scholz & Friends Reputation in Zusammenarbeit mit der Financial Times Deutschland.

Berlin, Januar 2008.

# Inhaltsübersicht.

Einleitung	3
Studiendesign	7
Ergebnisse im Detail	12
Fazit und Empfehlungen	26
Basiswissen: Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, demografischer Wandel	30
Die Herausgeber	40

26

# Corporate Volunteering schärft Arbeitgeberprofile. Doch Unternehmen nutzen diese Chance noch nicht.

Die vorliegende Studie verbindet diese beiden Themen miteinander: Den „War for Talents“ mit einer wertebewussten Gesellschaft. Sie untersucht die Rolle von Corporate Volunteering – als Teilbereich von Corporate Social Responsibility – in der Recruiting-Praxis von deutschen Unternehmen.

Die Frage ist: Kann das gemeinnützige freiwillige Engagement von Mitarbeitern einen Beitrag leisten, das Profil eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber zu schärfen, und so helfen, Fach- und Spitzenkräfte zu rekrutieren?

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich Corporate Volunteering-Programme positiv auf das Arbeitgeberimage auswirken. Und: Die befragten Unternehmen haben erkannt, wie wichtig ein positives Arbeitgeberimage für das Personal-Recruiting ist. Aber: Nur in wenigen Fällen nutzen sie Corporate Volunteering als Instrument im Rahmen ihrer Personalgewinnungsstrategien.

# Demografischer Wandel heizt den „War for Talents“ an.



Raub der Sabinerinnen - Nicolas Poussin 1637-38

Talentierte und qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind ein knappes Gut. Aufgrund des demografischen Wandels wird sich die Wettbewerbssituation der Unternehmen auf dem deutschen Arbeitsmarkt zukünftig noch verschärfen.

In Zeiten von „Brain Drain“ und „War for Talents“ sind Unternehmen zunehmend gefordert, sich als attraktive Arbeitgeber zu profilieren.

# Privatleben und Unternehmen brauchen Werte.



Heiliger Martin mit Bettler- El Greco um 1599

Gleichzeitig stehen vermehrt Themen wie Nachhaltigkeit und gesellschaftliches Engagement auf der öffentlichen Agenda. Sozialverantwortliches Handeln wird zu einem wichtigen Kriterium – nicht nur für das gute Gewissen, sondern auch für die Rendite.

Unternehmen sind zunehmend gefragt, die sozialen Konsequenzen ihrer geschäftlichen Aktivitäten zu berücksichtigen und ihre Corporate Social Responsibility (CSR) zu demonstrieren.

# Zeit zum Handeln?

Wir, die Herausgeber, denken: Ja!

# Studiendesign.



Stilleben - Jean Simeon Chardin um 1760

# Studienthese und Forschungsfragen.

Unternehmen in Deutschland haben zunehmend Probleme, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und sie dauerhaft zu halten.

Vom Unternehmen gefördertes freiwilliges Engagement im Gemeinwesen (Corporate Volunteering, kurz CV) liefert einen signifikanten Beitrag zur Erhöhung der Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber und schärft sein Arbeitgeberprofil.

(vgl. Studie „Hand in Hand - CV als Instrument der Organisationsentwicklung in Deutschland“, brands&values GmbH 2007)

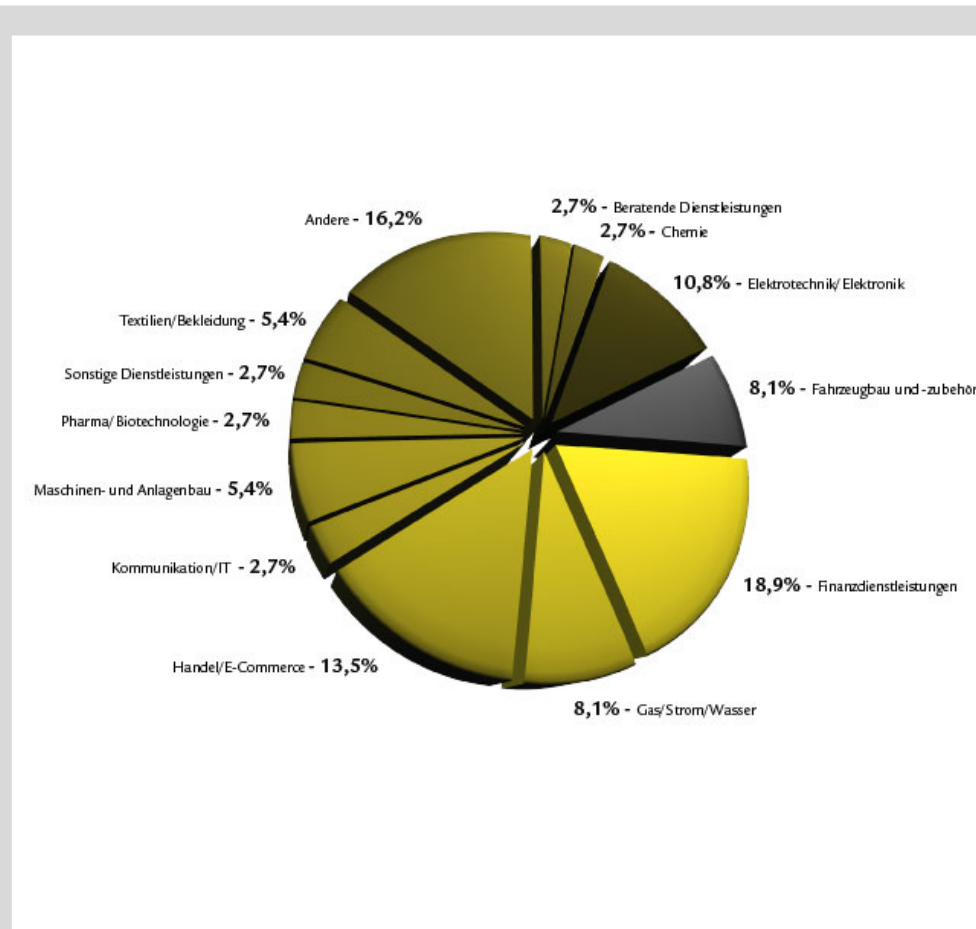
1. Haben die deutschen Unternehmen das Potenzial von CV-Maßnahmen für die Rekrutierung von hoch qualifiziertem Personal erkannt?
2. Nutzen sie CV zur Personal-Rekrutierung?
3. Wenn sie das Potenzial von CV als Recruitings-Instrument erkannt haben, werden diese Aktivitäten dann auch systematisch im Rahmen einer Personalmanagement- oder sogar der Unternehmensstrategie genutzt?
4. Erkennen die Unternehmen die Notwendigkeit, sich zukünftig verstärkt als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren?

# Methode.

Die Umfrage wurde September / Oktober 2007 unter den Vorständen deutscher Großunternehmen durchgeführt. Dazu wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, dessen Fragen sich auf die folgenden Bereiche bezogen:

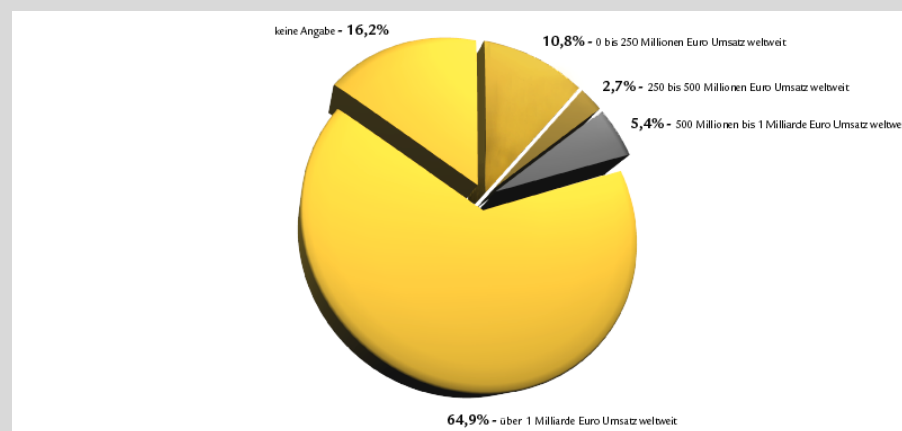
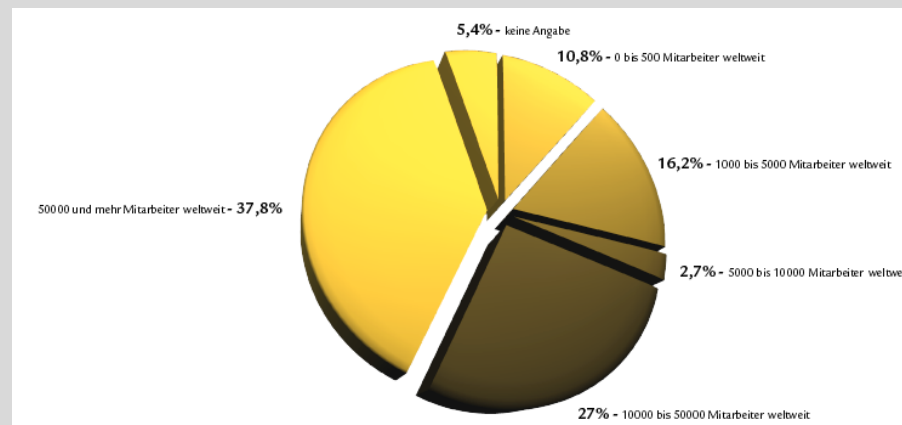
1. Allgemeine Unternehmensdaten wie Branchenzugehörigkeit, Anzahl der Mitarbeiter und letzte Umsatzzahlen.
2. Begriffliche Einordnung sowie organisatorische Verankerung von CV-Maßnahmen.
3. Vom Unternehmen genutzte Rekrutierungs-Instrumente und der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Personalbedarf.
4. Nutzung von CV-Maßnahmen im Unternehmen für die Personal-Rekrutierung und ihre Verankerung in der Unternehmensstrategie.
5. Zusammenhang zwischen CV und einem attraktiven Unternehmensimage aus Sicht der Unternehmen.

# Die Studienstichprobe deckt ein breites Branchenspektrum ab.



- Vorstände von 190 deutschen Großunternehmen aus DAX, MDAX, SDAX und TecDAX sowie den 30 größten privatwirtschaftlichen Unternehmen wurden angeschrieben.
- Die Antwortquote lag bei 23%. Dieser Wert gilt für empirische Studien als akzeptabel.
- Alle Angaben in Prozent beziehen sich auf die Anzahl der gültigen Rückläufer.

# Im Fokus: Großunternehmen.



Aufgrund ihrer Größe in Bezug auf Mitarbeiterzahl und Umsatz lag der Schwerpunkt der Rückläufe bei den Großunternehmen.

Vorteile von großen Unternehmen:

- Unternehmenskultur wird nach außen sichtbar kommuniziert und hat damit hohe Relevanz für das Recruiting.
- Corporate Volunteering wird als Personalinstrument genutzt.
- Professionelle Rekrutierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen müssen eingesetzt werden, um im „War for Talents“ erfolgreich zu sein.

# Ergebnisse im Detail.

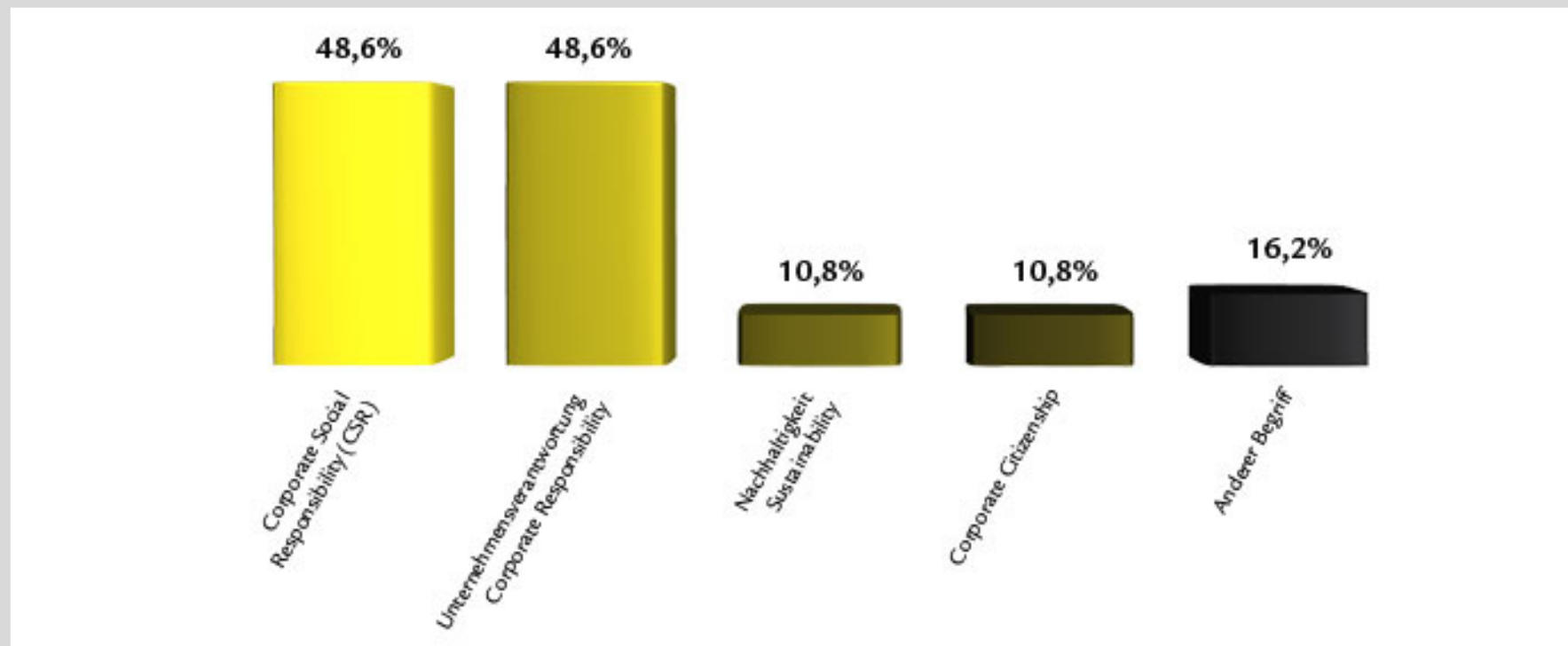


Entwurf für eine Flugmaschine - Leonardo da Vinci um 1505

# Unter gesellschaftlichem Engagement verstehen die Unternehmen vor allem verantwortliches Handeln.

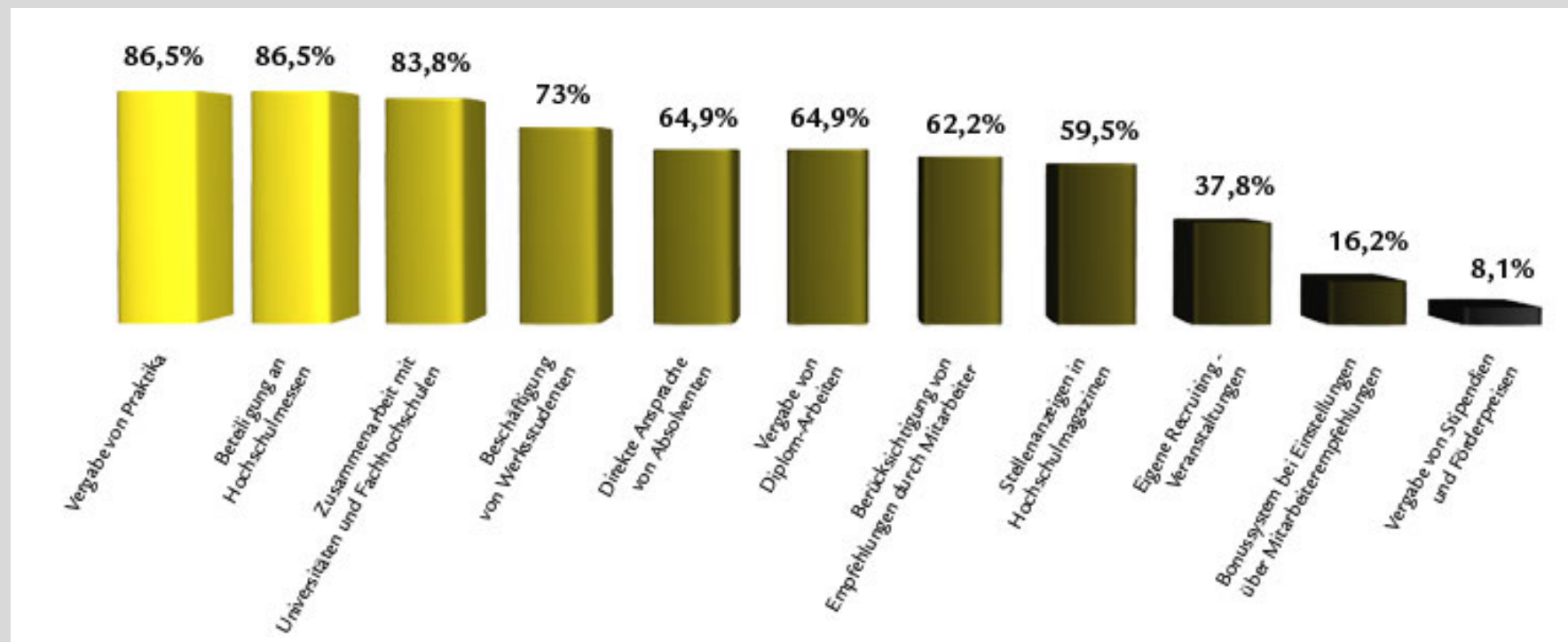
Unter welchem Begriff bündelt Ihr Unternehmen sein gesellschaftliches Engagement?

(Mehrfach- und offene Nennungen möglich)



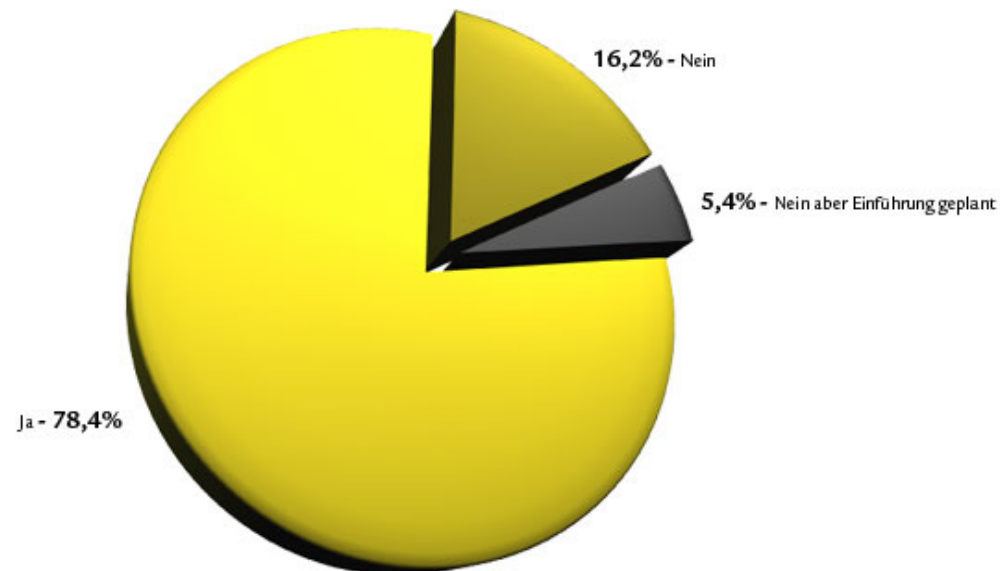
# Im „War for Talents“ feuern die Unternehmen aus allen Rohren – CV ist nicht dabei.

Welche Recruiting-Maßnahmen nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?  
(Mehrfach- und offene Nennungen möglich)



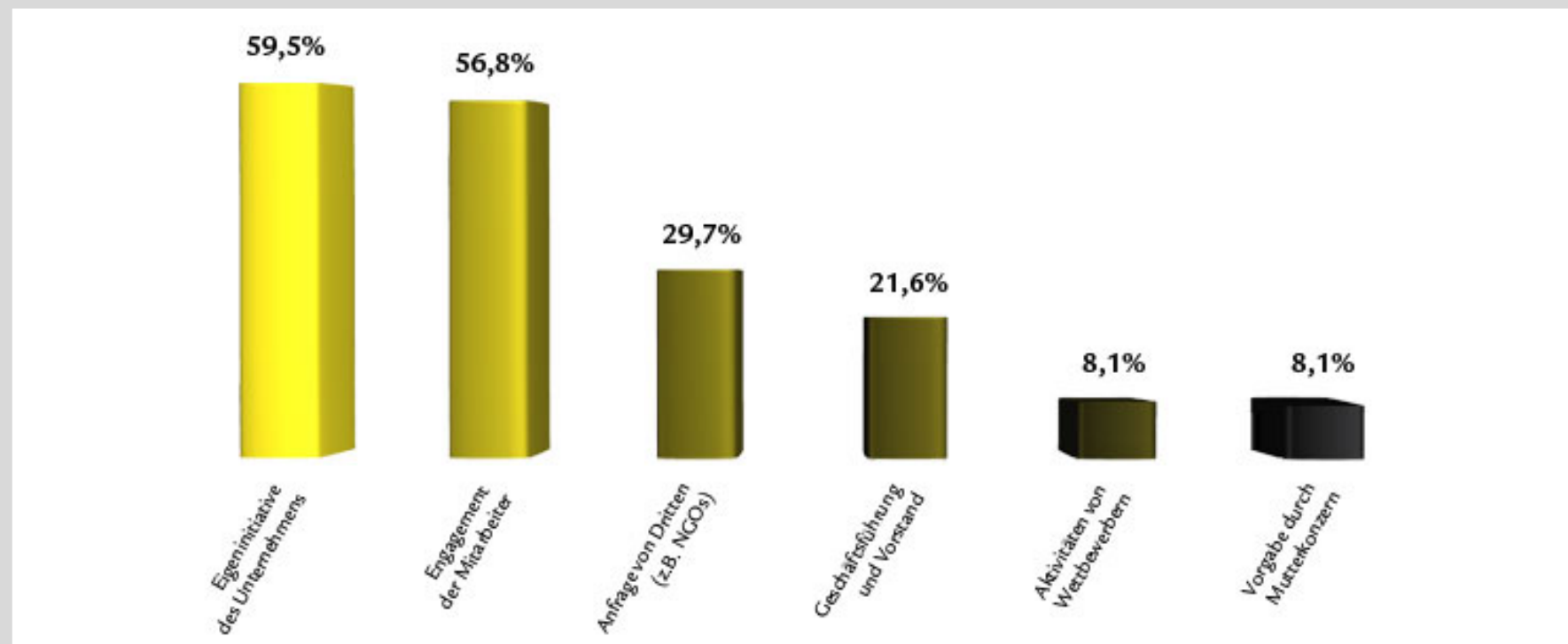
# CV ist kein neues Phänomen: Die große Mehrheit setzt CV-Maßnahmen ein.

Gibt es in Ihrem Unternehmen Corporate Volunteering-Maßnahmen?



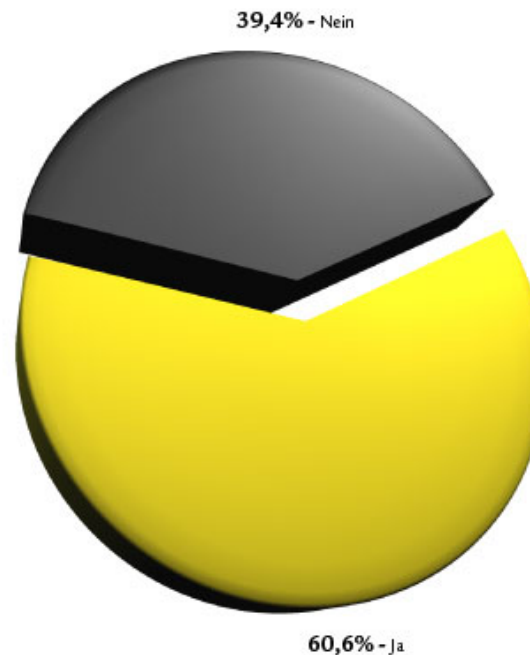
# Der Anstoß für CV kommt aus dem Unternehmen – und eher von Mitarbeitern als vom Vorstand.

Woher kamen in Ihrem Unternehmen die Impulse für die Durchführung von Corporate Volunteering-Projekten? (Mehrfach- und offene Nennungen möglich)



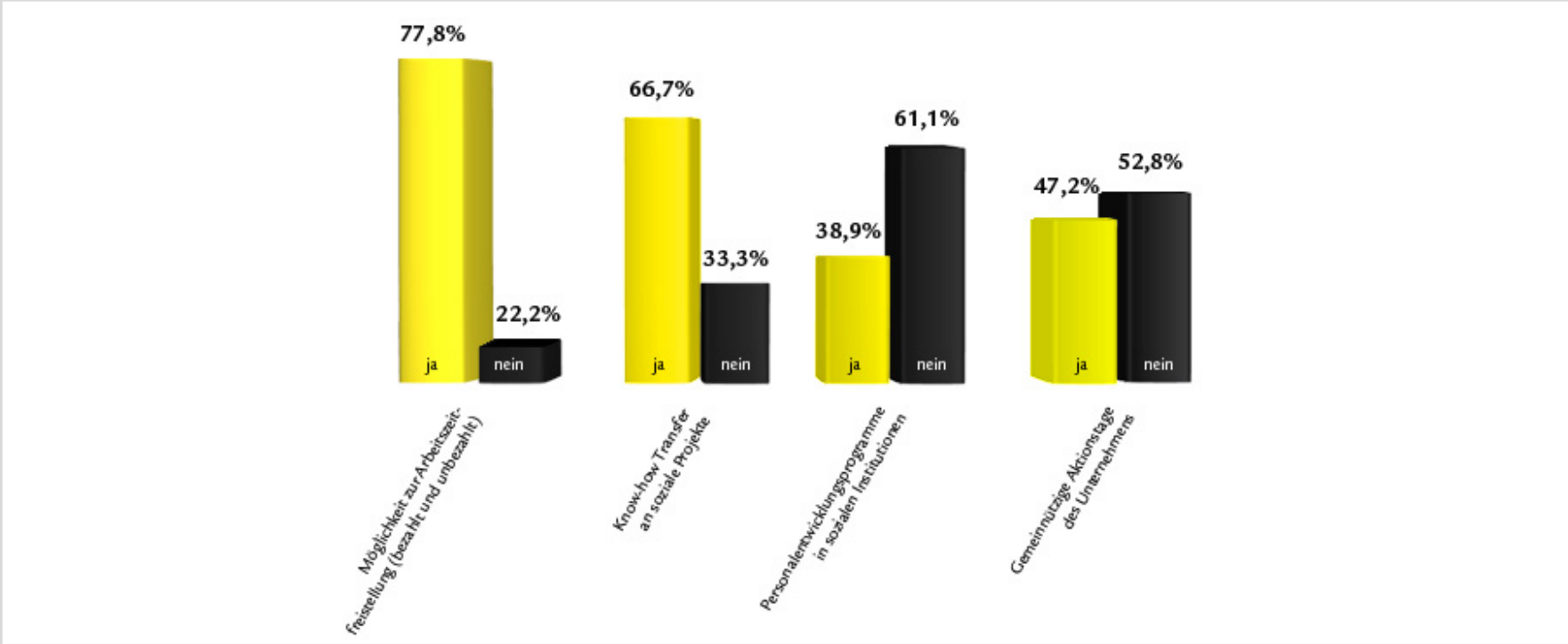
# Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter und ermöglichen CV in der vergüteten Arbeitszeit.

Haben Ihre Mitarbeiter die Möglichkeit, sich im Rahmen der vergüteten Arbeitszeit für ehrenamtliches Engagement freistellen zu lassen?



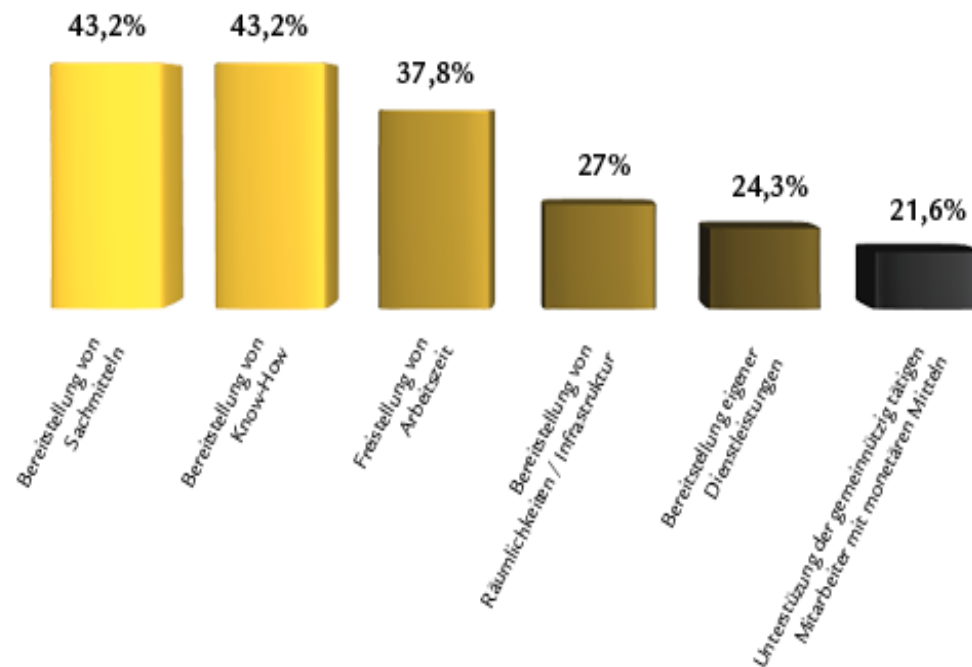
# Die Mitarbeiter bringen Zeit und Know-how ein. Personalentwicklung spielt eine geringe Rolle.

Welche Möglichkeiten haben Ihre Mitarbeiter, sich gesellschaftlich zu engagieren?



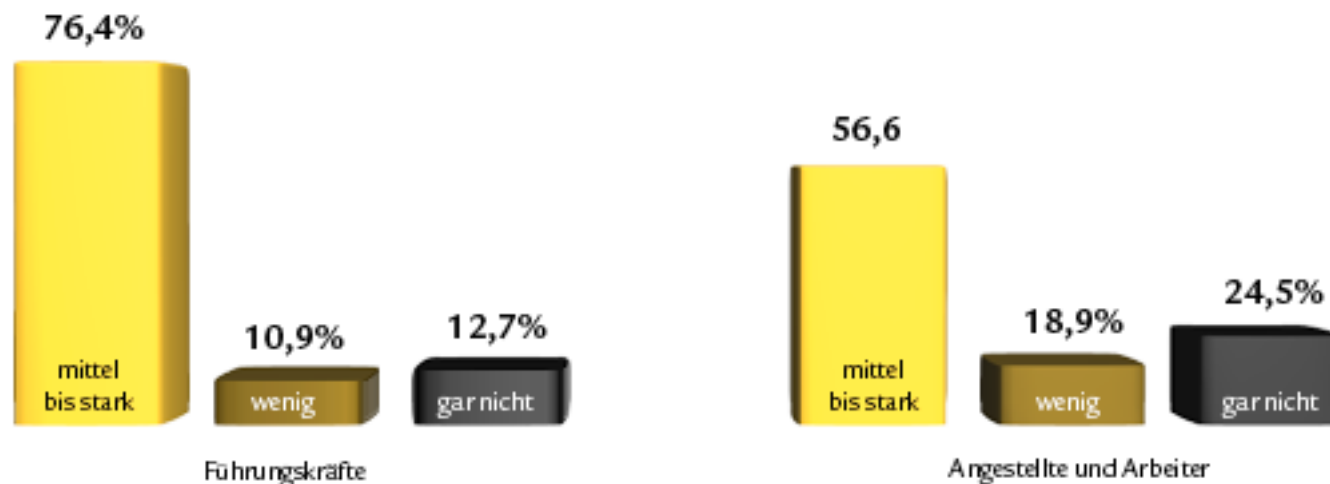
# Die Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter mit Sachmitteln und Know-how.

Mit welchen Mitteln unterstützen Sie die Corporate Volunteering-Aktivitäten Ihrer Mitarbeiter? (Mehrfach- und offene Nennungen möglich)



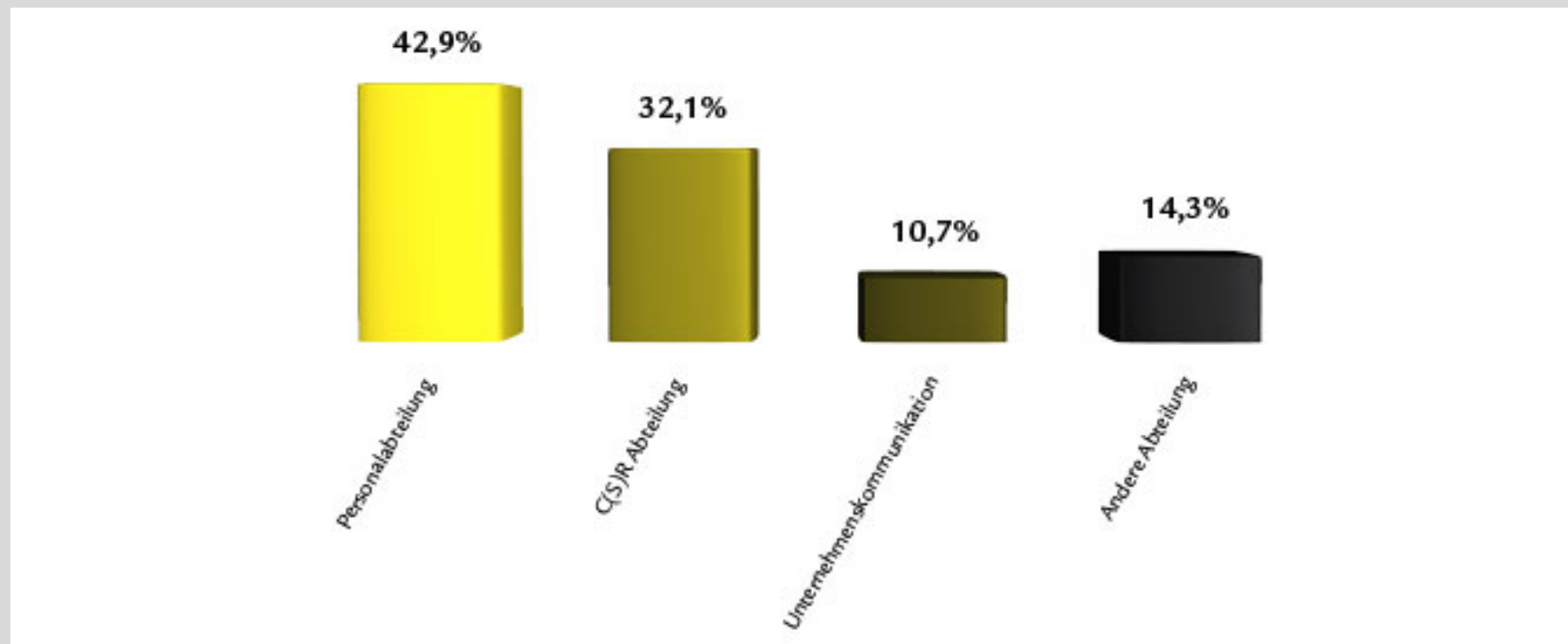
# Unter den Mitarbeitern engagieren sich Führungskräfte stärker im CV.

Welche Mitarbeitergruppen engagieren sich in Ihrem Unternehmen wie stark in Corporate Volunteering-Projekten?



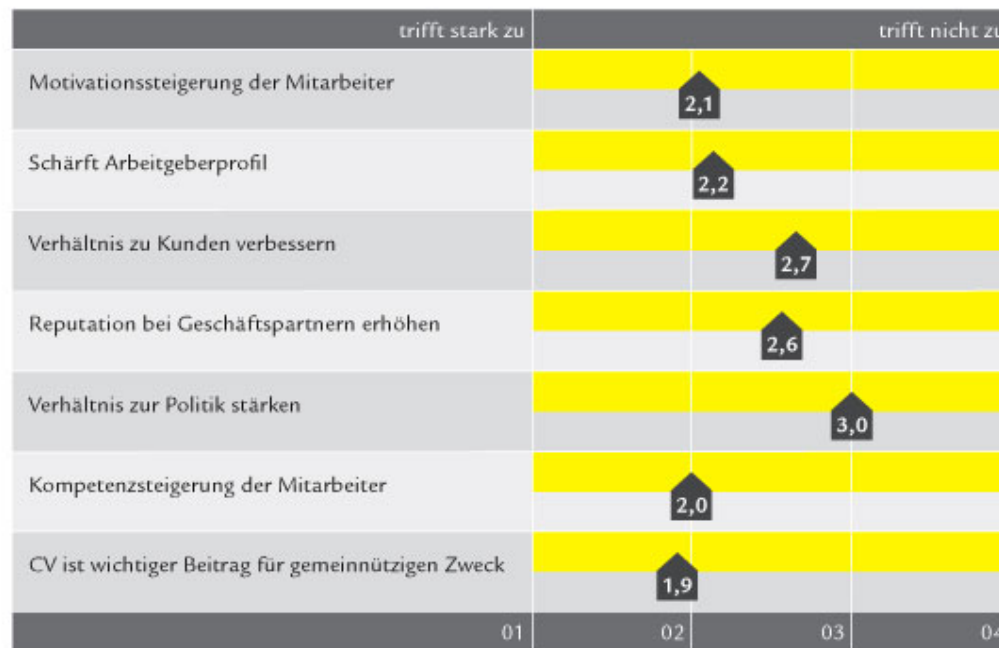
# CV ist vor allem Sache der Personalabteilung.

In welchen Bereichen koordiniert Ihr Unternehmen seine Corporate Volunteering-Maßnahmen? (Offene Nennungen möglich)



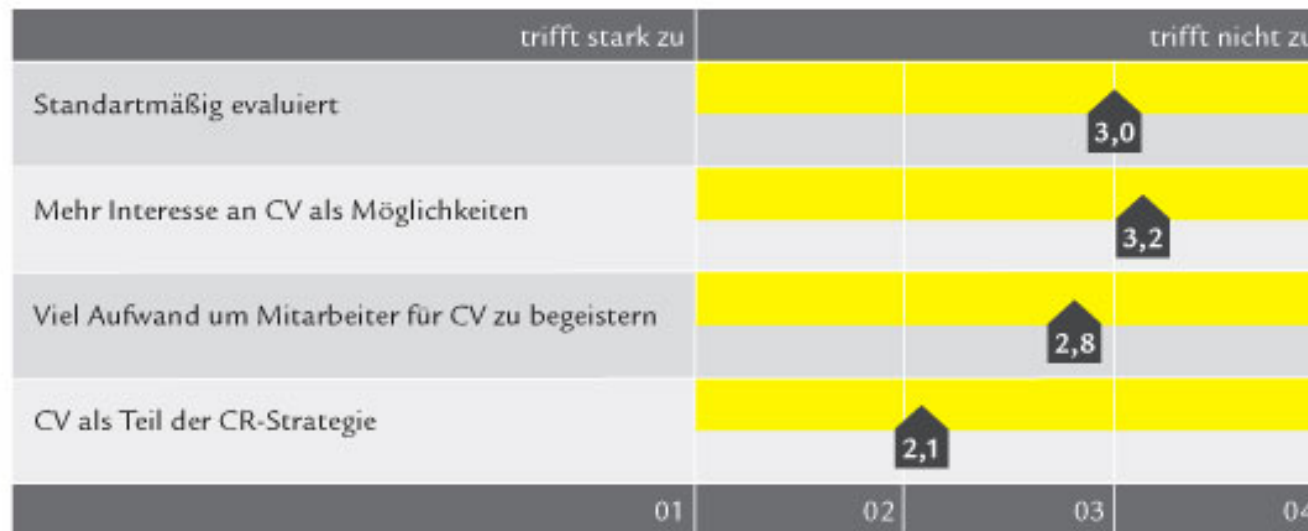
# CV-Ziele: Bleiben unscharf - am ehesten „Gutes tun“ und „Mitarbeiter stärken“.

Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihren Corporate Volunteering-Maßnahmen?



# Eine Erfolgskontrolle der CV-Maßnahmen findet nicht statt.

Welche Aussagen treffen auf die Corporate Volunteering-Maßnahmen zu?



# Gesellschaftliches Engagement spielt in der Recruiting-Kommunikation keine Rolle.

Wie stark trifft folgendes Kriterium auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft stark zu		trifft nicht zu	
Unser Personalbedarf betrifft insbesondere gut ausgebildete Fachkräfte.	1,5			
Unser Personalbedarf betrifft insbesondere Hochschulabgänger.	1,9			
Wir beobachten, dass die Unternehmenskultur ein zentrales Entscheidungskriterium für Bewerber ist.	1,8			
In unseren Stellenausschreibungen weisen wir ausdrücklich auf unser gesellschaftliches Engagement hin.				3,2
In unseren Stellenausschreibungen weisen wir ausdrücklich auf unsere Unternehmenskultur hin.		2,3		
Die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur ist für uns ein zentrales Anliegen.	1,6			
	01	02	03	04

# Firmen wollen sich als attraktive Arbeitgeber positionieren. Die Bedeutung von CV scheint unklar.

Wie schätzen Sie die Zukunft ein?

	trifft stark zu		trifft nicht zu	
Die Bedeutung, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen wird für unser Unternehmen in den nächsten 3 Jahren steigen.	1,5			
Die Bedeutung von CV wird für unser Unternehmen in den nächsten 3 Jahren steigen.		2,2		
	01	02	03	04

# Fazit und Empfehlungen.



Ährenleserinnen - Jean-François Millet 1857

# Die Ergebnisse auf einen Blick.

Unternehmen sehen die Notwendigkeit, sich verstärkt als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren.

Unternehmen erkennen die zentrale Bedeutung einer aktiv gestalteten Unternehmenskultur für das Personal-Recruiting.

CV-Maßnahmen sind zumeist Freistellungen von Mitarbeitern und Unterstützung durch Sachmittel und Know-how. Impulse hierzu kommen von Mitarbeitern. Führungskräfte engagieren sich besonders stark.

Internes CV-Ziel ist die Kompetenz- und Motivationssteigerung bei Mitarbeitern, wobei eine Evaluierung der CV-Maßnahmen kaum stattfindet.

Viele Unternehmen haben das Potenzial von CV-Maßnahmen für das Recruiting noch nicht erkannt oder sie nutzen CV nicht zur Rekrutierung von Spitzenkräften.

CV-Aktivitäten werden nicht systematisch im Rahmen einer Personalmanagement- oder Unternehmensstrategie genutzt.

# Ergo: Chancen nutzen!

Die Frage war:

Kann das gemeinnützige freiwillige Engagement von Mitarbeitern einen Beitrag leisten, das Profil eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber zu schärfen, und so helfen, Fach- und Spitzenkräfte zu rekrutieren?

Die Erkenntnis der Unternehmen lautet:

**Corporate Volunteering stärkt unser Arbeitgeberprofil!**

(vgl. Studie „Hand in Hand - CV als Instrument der Organisationsentwicklung in Deutschland“, brands&values GmbH 2007)

Das Ergebnis der Studie zeigt:

**Corporate Volunteering kann als wesentliches Instrument im Rahmen unternehmerischer Personalgewinnungsstrategie genutzt werden!**

# Empfehlungen für Unternehmen.

Nutzen Sie CV gezielt für Ihr Personal-Recruitment – gerade auch um Spitzenkräfte zu gewinnen und zu binden.

- A. Identifizieren Sie das Potenzial vorhandener CV-Maßnahmen für Unternehmenskultur, Personalbindung und Recruitment in Ihrer spezifischen Unternehmenssituation.
- B. Binden Sie CV konsequent in Ihre CSR-, Personal-, Unternehmens- und Kommunikationsstrategien ein. Evaluieren Sie regelmäßig diese Maßnahmen, erheben sie ihre Wirkungsmechanismen und entwickeln Sie sie weiter.

# Basiswissen: Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, demografischer Wandel.



Studie von Armen und Händen - Leonardo da Vinci um 1474

# Was ist Corporate Volunteering?

- Unternehmen befürworten, unterstützen und fördern das freiwillige, ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter im Gemeinwesen. Zusätzlich zu den Humanressourcen steuern Unternehmen oft Sachmittel und Geld bei.
- Corporate Volunteering beschreibt kein grundsätzlich neues Phänomen. Relativ neu ist jedoch – vor allem in Europa – die Integration gemeinnütziger Tätigkeiten von Angestellten in bereits existierende soziale Engagements der Unternehmen bzw. die Verknüpfung des gemeinnützigen Arbeitnehmerengagements mit den Unternehmenszielen und -strategien.
- Corporate Volunteering sollte daher in die Corporate Social Responsibility (CSR)-Strategie des Unternehmens eingebunden sein. Die CSR-Strategie wiederum sollte Teil der Unternehmensstrategie sein, so dass auch Corporate Volunteering immer auf der Identität des Unternehmens aufbauen.

# CV wird im Personalmanagement zur Mitarbeiterbindung und -entwicklung genutzt.

- Bisher wird der Hauptzweck von Corporate Volunteering-Maßnahmen für das Personalmanagement in der Personalentwicklung gesehen. Denn durch ehrenamtliches Engagement können Mitarbeiter ihre fachlichen, sozialen und kommunikativen Qualifikationen oder Teamfähigkeiten verbessern.
- Die möglichen Corporate Volunteering-Maßnahmen sind vielfältig, unterscheiden sich in der Intensität, Dauer und Art des Mitarbeiterengagements sowie im Grad der Unterstützung durch das Unternehmen. Jedes Unternehmen muss aufgrund seiner eigenen individuellen Schwerpunkte und Interessen ein für sich passendes einzigartiges Corporate Volunteering-Programm entwickeln.
- Praktisch alle der bisher in der Praxis genutzten Corporate Volunteering-Instrumente bergen aber auch das Potenzial, das Image des Unternehmens zu verbessern und sich damit als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

# Bewährte Corporate Volunteering-Instrumente eignen sich als Recruiting-Tools. (Teil 1)

## Entwicklungs-Secondment

Mitarbeiter werden befristet in eine Gemeinwohlorganisation entsandt und übernehmen bestimmte Fach- und Führungsaufgaben. Dabei werden sie weiterhin vom eigenen Unternehmen bezahlt.

Wirkung: Horizont- und Kompetenzerweiterung für den Mitarbeiter, Imagegewinn für das Unternehmen als gesellschaftlich verantwortlicher Arbeitgeber.

## Secondment für den Übergang

Mitarbeiter, die in Folge von Personalabbau oder vor dem altersmäßigen bzw. vorzeitigen Ende ihrer Karriere im Unternehmen stehen, gehen in ein befristetes Projekt. Im Anschluss können sich neue Karriere- oder Entwicklungsperspektiven für den Mitarbeiter ergeben.

Wirkung: Das Unternehmen zeigt Verantwortung gegenüber ausgeschiedenen Mitarbeitern und erhöht seine Attraktivität für neue Mitarbeiter.

# Bewährte Corporate Volunteering-Instrumente eignen sich als Recruiting-Tools. (Teil 2)

## Entwicklungsprojekt / 100-Stunden-Programm

Mitarbeiter erhalten die frei wählbare Aufgabe, innerhalb eines definierten Zeitrahmens (z.B. 100 Stunden bzw. 12 Arbeitstage innerhalb eines Vierteljahres) ein konkretes Problem bei bzw. für eine gemeinnützige Organisation zu lösen.

Wirkung: Das Unternehmen zeigt gesellschaftliche Verantwortung. Fach- und Führungskräfte entwickeln ihre Kompetenzen effektiv in der Praxis weiter. Positives Signal für Bewerber.

## Wirtschaft im Vorstand / Business on Board

Mitarbeiter engagieren sich in Leitungsgremien gemeinnütziger Organisationen. Die Gemeinwohlorganisation profitiert von der professionellen Unterstützung aus der Wirtschaft und der Mitarbeiter übernimmt (häufig zum ersten Mal) verantwortungsvolle Aufgabenbereiche und entwickelt sich sozial und qualitativ weiter.

Wirkung: Imagegewinn für das Unternehmen und Möglichkeit, vielfältige direkte und indirekte Kontakte in das Gemeinwesen zu generieren. Interessante Rekrutierungsbasis für neue Fach-/Führungskräfte für kleinere und mittlere Unternehmen.

# Bewährte Corporate Volunteering-Instrumente eignen sich als Recruiting-Tools. (Teil 3)

## Pro-bono-Dienstleistung

Aus dem Kompetenzbereich des Unternehmens werden unentgeltliche Leistungen erbracht. Z. B. Rechtsberatung von Asylbewerbern oder Arbeitslosen durch Rechtsanwälte, Bewirtung einer gemeinnützigen Veranstaltung durch ein Restaurant, Streichen eines Jugendheims durch einen Malerreibetrieb.

Wirkung: Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung, Kompetenzerweiterung der beteiligten Mitarbeiter, erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und verbesserte Identifikation mit dem Unternehmen, Verbesserung des öffentlichen Images des Unternehmens und insbesondere auf dem Arbeitsmarkt für High Potentials.

## Komplementärspende / Matched Giving bzw. Matching Fund

Das Unternehmen erweitert das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter in einer Gemeinwohlorganisation durch Sach- und/oder Finanzspenden.

Wirkung: Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung und Imagegewinn, erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und verbesserte Identifikation mit dem Unternehmen.

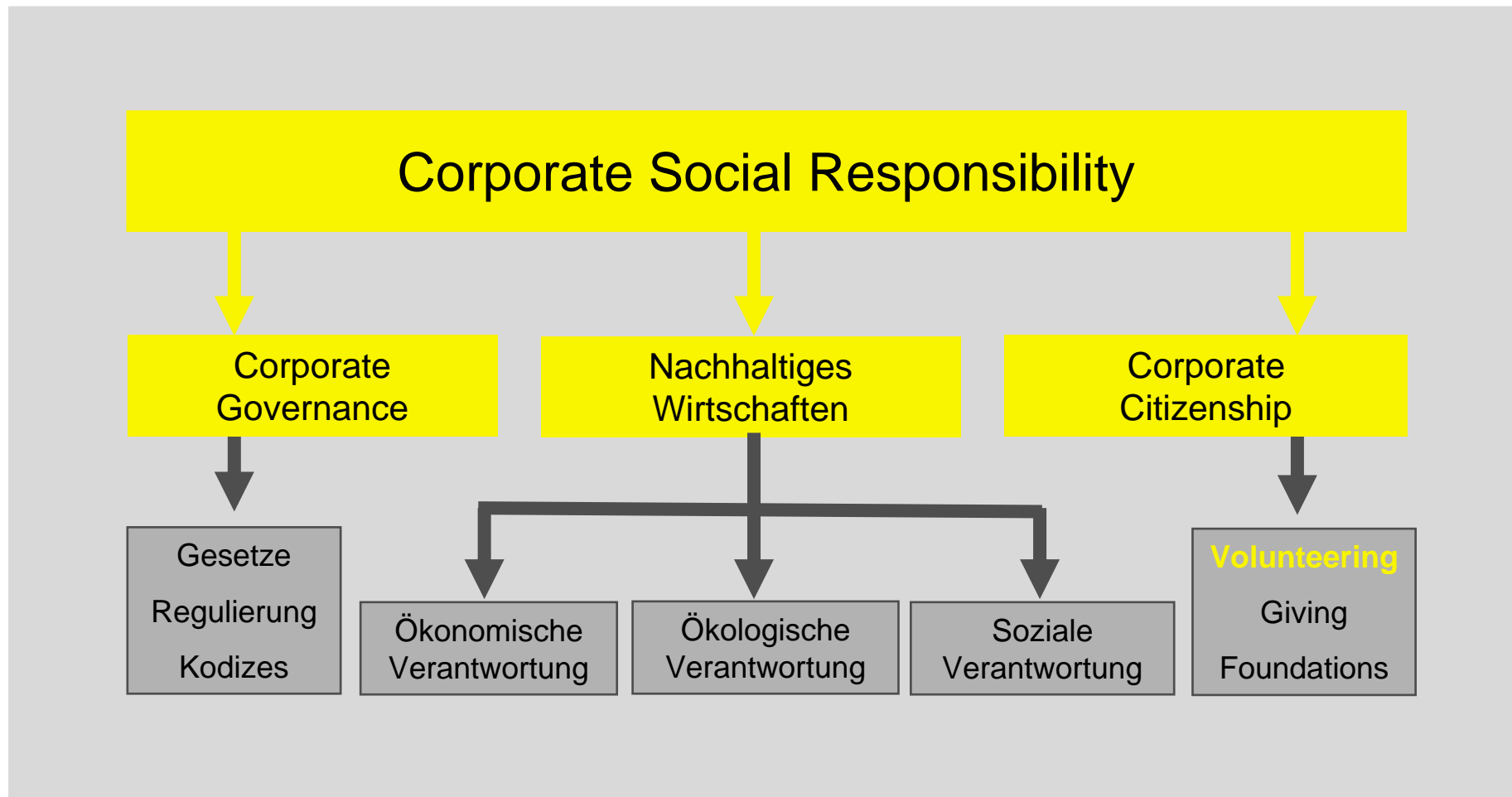
# Was ist Corporate Social Responsibility?

„Corporate Social Responsibility ist „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“

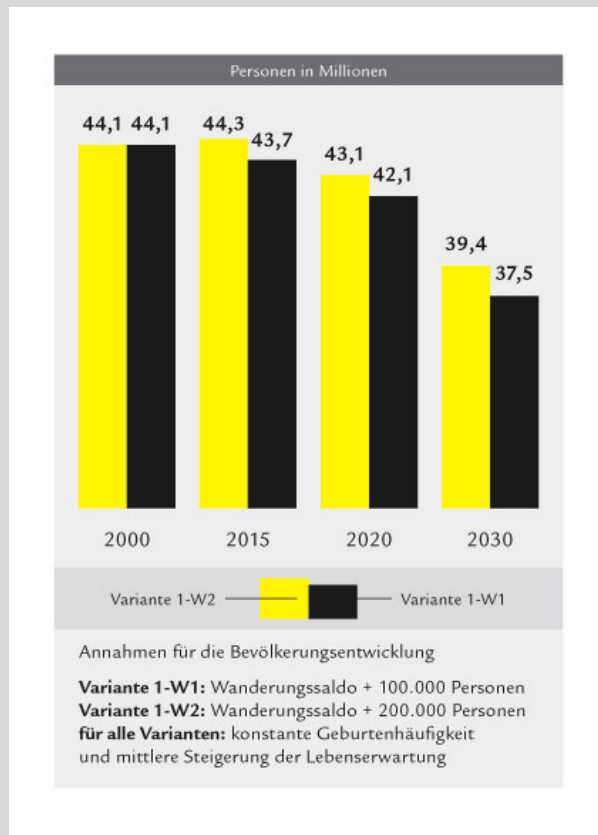
„Dabei wird unter gesellschaftlich verantwortlichem Handeln verstanden, dass nicht nur gesetzliche Bestimmungen einzuhalten sind, sondern in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern mehr investiert wird. CSR wird dementsprechend als ein Prinzip des Unternehmensmanagement verstanden.“

Europäische Kommission, Grünbuch 2001

# Corporate Volunteering ist ein Teil von CSR.



# Der demografische Wandel verschärft die Situation auf dem Arbeitsmarkt: weniger Junge, mehr Alte.



Eine Schätzung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit

- Vor allem zwei Phänomene bestimmen den demografischen Wandel unserer Zeit: eine sinkende Geburtenrate und eine höhere Lebenserwartung. Hinzu kommen Zu- und Abwanderungen von Altersschichten.
- In Zukunft wird es weniger Nachwuchskräfte und mehr ältere Erwerbstätige geben. Insgesamt wird langfristig das Potenzial an erwerbstätigen Personen sinken.
- Außerdem sind die unterschiedlichen regionalen Trends zu berücksichtigen. Langfristige Personalpolitik erfordert auch die Mitgestaltung des Standorts.

# Unternehmen müssen ihre Personalpolitik langfristig neu ausrichten.

- Um im Kampf um qualifizierte Nachwuchskräfte erfolgreich zu sein, brauchen Unternehmen ein attraktives Arbeitgeberprofil.
- Um qualifizierte ältere Mitarbeiter länger an das Unternehmen zu binden, brauchen Unternehmen eine lebenswerte Unternehmenskultur und ein gesund erhaltendes Arbeitsumfeld.
- In einer wertebewussten Gesellschaft sind Unternehmen immer mehr gefordert, gesellschaftlich verantwortlich zu handeln und dieses Handeln zu kommunizieren, um das Identifikationspotenzial für Mitarbeiter zu maximieren.

# Die Herausgeber.

Prof. Dr. Joachim Schwalbach und Dr. Anja Schwerk,  
Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin.

Sabine Fischer und Dr. Norbert Taubken,  
Unternehmensberatung Scholz & Friends Reputation, Berlin.

In Zusammenarbeit mit:  
Financial Times Deutschland, Hamburg.

Wir danken Ronny Mütschele, Student des Instituts für Management der Humboldt-Universität zu Berlin, der im Zuge seiner Diplomarbeit „Corporate Volunteering als Recruiting-Maßnahme in deutschen Unternehmen“ wertvolle Informationen durch die Auswertung der Befragung beisteuern konnte. Zudem danken wir Cécile Busche, Scholz & Friends AG, für ihr hervorragendes Lektorat.

# Kontakt.

Humboldt-University Berlin  
Faculty of Business and Economics Forum  
Business & Society  
Institute of Management  
Spandauer Str.1  
10178 Berlin

Ihre Ansprechpartner:  
Prof. Dr. Joachim Schwalbach/  
Dr. Anja Schwerk

Telefon: 0173/2035856  
Mail: [schwerk@wiwi.hu-berlin.de](mailto:schwerk@wiwi.hu-berlin.de)  
<http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/>

Scholz & Friends Reputation  
Quartier 207  
Friedrichstraße 78  
10117 Berlin

Ihre Ansprechpartner:  
Sabine Fischer, Dr. Norbert Taubken

Tel: 030 7001 86 832  
Mail: [sabine.fischer@s-f.com](mailto:sabine.fischer@s-f.com) /  
[norbert.taubken@s-f.com](mailto:norbert.taubken@s-f.com)  
[www.s-f.com/reputation](http://www.s-f.com/reputation)

Ergebnisse dieser Studie können von Dritten unter Nennung der Urheber publiziert werden. Um Zusendung eines Belegexemplares an o.g. Adresse wird gebeten.