

INFU-DISKUSSIONSBEITRÄGE 30/06

ISSN 1436- 4202

Nachhaltig arbeiten
—
der Beitrag von Corporate Volunteering

Linda Nierling

Lüneburg, Juni 2006

INFU
Universität Lüneburg
Institut für Umweltkommunikation
Prof. Dr. Gerd Michelsen
Scharnhorststr. 1
Tel.: 04131/677 2802
Fax.: 04131/677 2819

Redaktion:
Dr. Maik Adomßent
Matthias Barth
Dr. Jasmin Godemann
Anika Kurrat
Dr. Imme Petersen

Vorwort

Mit dieser Veröffentlichung werden Antworten auf die Frage gegeben, inwieweit Corporate Volunteering Aktivitäten von Unternehmen bürgerschaftliches Engagement als Teil nachhaltiger Arbeit stärken. Dafür werden die beiden Themenbereiche nachhaltige Arbeit und bürgerschaftliches Engagement zusammengeführt und einer theoretischen Analyse unterzogen. Die Analyse wurde im Rahmen einer Diplomarbeit durchgeführt, die im Studiengang Umweltwissenschaften der Universität Lüneburg geschrieben und vom Institut für Umweltkommunikation betreut wurde. Mit den Ergebnissen ihrer Erhebung zeigt Frau Nierling auf, ob durch Corporate Volunteering Programme Hemmnisse für bürgerschaftliches Engagement und damit nachhaltiger Arbeit überwunden werden können, um daraus Empfehlungen für Fördermaßnahmen abzuleiten. Mit ihren Überlegungen liefert Frau Nierling interessante Anknüpfungspunkte, wie der Ansatz des Corporate Volunteering fruchtbar im Sinne nachhaltiger Arbeit weiterentwickelt werden kann.

Jasmin Godemann

Lüneburg, den 20. Juni 2006

Zusammenfassung

In der vorliegenden Untersuchung, die einem qualitativen Forschungsdesign folgt, wird der Frage nachgegangen, inwieweit Corporate Volunteering-Projekte von Unternehmen zur Stärkung bürgerschaftlichen Engagements und damit zu einem Konzept nachhaltiger Arbeit beitragen können. Im Rahmen der Untersuchung werden vier mögliche Unterstützungsfaktoren von Corporate Volunteering-Programmen für bürgerschaftliches Engagement identifiziert. Dies sind:

- der Erwerb von Qualifikationen durch das Engagement
- die Ebnung von Zugangswegen zum Engagement
- die Unterstützung des Engagements durch Unternehmensressourcen (Arbeitszeit, Sachmittel, Infrastruktur)
- die Anerkennung des Engagements durch das Unternehmen.

In der Analyse stellt sich die unternehmensweite Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als wirksamste Form der Stärkung heraus. Demgegenüber treten andere Unterstützungspotenziale wie Freistellung von der Arbeitszeit oder die Bereitstellung von Zugangswegen zum Engagement in den Hintergrund. Mehr noch: unterstützende Maßnahmen des Unternehmens werden nicht nur per se geschätzt, sondern vielmehr als Anerkennung durch das Unternehmen verstanden und gewürdigt. Unternehmen werden als wichtige Akteure zur Förderung nachhaltiger Arbeitsformen identifiziert, da sie in der Lage sind, durch ihre Anerkennung von Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wichtige Rahmenbedingungen zu setzen, die die Umsetzung nachhaltiger Arbeitsformen fördern. Die Anerkennung von Tätigkeiten, als wichtiges Element der Förderung alternativer Arbeitsformen identifiziert, kann wichtige Ansatzpunkte zur weiteren Forschung zu nachhaltiger Arbeit liefern.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Nachhaltigkeit und Arbeit	2
2.1	Aktuelle Entwicklungen in der Erwerbsarbeit.....	2
2.2	Verortung des Themas Arbeit im Nachhaltigkeitsdiskurs	4
3	Bürgerschaftliches Engagement	8
3.1	Definition und aktuelle Entwicklungen	8
3.2	Fördermöglichkeiten	9
4	Corporate Volunteering	11
4.1	Entstehung und Entwicklung	11
4.2	Definition und Formen	11
4.3	Bedeutung für die beteiligten Gruppen	12
4.4	Grenzen des Corporate Volunteering	14
5	Unterstützungspotenziale von Corporate Volunteering für bürgerschaftliches engagement – theoretische Annahmen	14
6	Empirische Erhebung	16
6.1	Forschungsdesign und methodische Vorgehensweise	16
6.2	Die untersuchten Projekte	17
7	Der Beitrag von Corporate Volunteering – empirische Ergebnisse	18
7.1	Perspektive der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	18
7.2	Perspektive der Non-Profit-Organisationen	20
7.3	Perspektive der Unternehmen	21
7.4	Der Beitrag zu einem Konzept nachhaltiger Arbeit.....	22
7.5	Zwischenfazit	23
8	Anregungen für die Weiterentwicklung von Corporate Volunteering im Sinne eines Konzepts nachhaltiger Arbeit	24
8.1	Anregungen für die Ausgestaltung von Corporate Volunteering	24
8.2	Anregungen für den Diskurs um nachhaltige Arbeit	25

8.3	Weiterer Forschungsbedarf	25
8.4	Ideales Corporate Volunteering-Programm	26
9	Literaturverzeichnis	27
10	Anhang	32
10.1	Leitfaden	32
10.2	Kategoriensystem	33

1 Einleitung

Das Thema Arbeit bestimmt aufgrund der hohen Arbeitslosenquote die gegenwärtige politische, sowie die gesellschaftliche und individuelle Diskussion. In dieser Zentralität wird das Thema Arbeit zunehmend wichtig für den Nachhaltigkeitsdiskurs. Neben sozialen Implikationen gewinnt das Thema Arbeit auch ökologisch zunehmend an Relevanz. In der Debatte um Nachhaltigkeit und Arbeit wurde das Konzept des ‚erweiterten Arbeitsbegriffs‘ entwickelt, das Ausgangspunkt der Untersuchung ist. Dieser Arbeitsbegriff greift auf Diskussionen eines ganzheitlichen Verständnisses von Arbeit zurück und fordert eine Erweiterung des Arbeitsbegriffes hin zur stärkeren Beachtung von Tätigkeiten neben der Erwerbsarbeit. Eine Umsetzung dieses Arbeitsbegriffes hätte positive ökologische und soziale Implikationen, z.B. auf das Umweltengagement oder auf ökologische Konsummuster.

Der erweiterte Arbeitsbegriff dient im Folgenden als Rahmenkonzept, innerhalb dessen Verbindungen und Synergien der beiden Arbeitsformen Erwerbsarbeit und bürgerschaftliches Engagement analysiert werden. Dies wird anhand des Unternehmenskonzeptes Corporate Volunteering¹ vorgenommen. Corporate Volunteering stellt eine Schnittstelle zwischen den beiden Arbeitsformen der Erwerbsarbeit und des bürgerschaftlichen Engagements dar. Durch die institutionelle Einbettung in das Unternehmensumfeld können sich Chancen für die Etablierung von bürgerschaftlichem Engagement im Mix neuer Arbeitsformen ergeben. Diesem Zusammenhang soll im Folgenden mittels einer qualitativen Studie nachgegangen werden, in deren Rahmen drei Corporate Volunteering-Projekte untersucht werden. Es wird untersucht, ob Corporate Volunteering bürgerschaftliches Engagement anregt, unterstützt oder verstärkt und ob in dem Zuge Unterstützungspotenziale für nachhaltige Arbeitsformen entstehen.

Hinsichtlich der Verortung der Untersuchung ist anzumerken, dass nicht das bestehende Erwerbsarbeitssystem in Frage gestellt wird, sondern dass das existente Normalarbeitsverhältnis Grundlage der Analyse ist (hierzu Bosch 1998: 35; Hans-Böckler-Stiftung 2000: 30; Mutz 1998a: 88; die gegenteilige Auffassung vertreten z.B. Gorz 1998; Rifkin 1995). Dies geschieht mit der Einschränkung, dass das Normalarbeitsverhältnis starken Veränderungsprozessen unterworfen ist, wie die aktuellen Flexibilisierungs- und Entgrenzungsprozesse der Erwerbsarbeit anschaulich zeigen. Trotz der globalen Bedeutung des Konzeptes der Nachhaltigkeit bezieht sich die vorliegende Untersuchung weitestgehend auf den deutschen Diskurs.

¹ Corporate Volunteering bezeichnet verschiedene Formen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen, an dem sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Unternehmen beteiligen (Schubert et al. 2002: 16f.).

Die Untersuchung gliedert sich in drei Teile: die theoretische Analyse, die empirische Erhebung und die Zusammenführung der Ergebnisse. Zunächst wird im ersten Teil die bestehende Literatur zu den Themenbereichen Arbeit und Nachhaltigkeit, bürgerschaftliches Engagement und Corporate Volunteering in Bezug auf die Fragestellung der Untersuchung analysiert. Anhand dieses theoretischen Rahmens werden Unterstützungspotenziale von Corporate Volunteering abgeleitet, die als Basis für die qualitative Erhebung dienen. Im zweiten Teil erfolgt die Darstellung und Auswertung der qualitativen Erhebung, der problemzentrierte Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Unternehmen, Beschäftigten und Non-Profit-Organisationen in drei Corporate Volunteering-Projekten zugrunde liegen. Im dritten Teil werden die Ergebnisse der qualitativen Erhebung und der theoretischen Analyse zusammengeführt und Empfehlungen für die Ausgestaltung von Corporate Volunteering hinsichtlich der Förderung bürgerschaftlichen Engagements und nachhaltiger Arbeit gegeben.

2 Nachhaltigkeit und Arbeit

2.1 Aktuelle Entwicklungen in der Erwerbsarbeit

Das gegenwärtige europäische Verständnis von Arbeit² unterscheidet sich wesentlich von dem früherer Jahrhunderte. Im Griechenland der Antike z.B. galt Arbeit als unwürdig und wurde den Sklavinnen und Sklaven überlassen. Das heutige Verständnis von Arbeit lässt sich nach Max Weber auf den Protestantismus und die protestantische Arbeitsethik zurückführen. Die daraus entstandene positive Einstellung gegenüber Arbeit ist auch heute noch prägend (Grint 1998: 16; Haralambos et al. 2000: 686). In der Gegenwart hat Arbeit, wie sie in der Industriegesellschaft geprägt wurde, eine wichtige Bedeutung. Sie ist strukturierendes Element im individuellen Tagesablauf, „Achse der Lebensführung“ (Beck 1986: 220) und bestimmt das Selbstwertgefühl der Individuen (Beck 1986: 220; Giddens 1999: 334). Arbeit bestimmt die gesellschaftliche Anerkennung und Integration und ist demnach von zentraler Bedeutung für Identität und Leben. Dies lässt sich insbesondere an der Unzufriedenheit Erwerbsloser mit dem Zustand der Erwerbslosigkeit ablesen (Grint 1998: 42; Morgenroth 2003: 18).

Zurzeit prägt die Fortentwicklung der industriellen Produktion Veränderungen in der Erwerbsarbeit. Die industrielle Produktion wurde mit dem Ziel einer steigenden Produktivität weiterentwickelt. Wichtige Meilensteine in diesem Prozess sind der Taylorismus und der Fordismus. Durch sie entstand die Massenproduktion, in der Arbeitsabläufe genau erfasst

² Unter den Begriff „Arbeit“ werden im Folgenden die bezahlte Arbeit (Erwerbsarbeit) und unbezahlte Arbeit (informelle Arbeit) subsumiert (Giddens 1999: 335).

und organisiert wurden. Die Prozesse der Automatisierung und der flexiblen Fertigung³ charakterisieren die weitere Entwicklung, die sich heute in digitalen Produktionstechnologien wieder findet (Giddens 1999: 337ff.). Gemeinsam ist diesen Entwicklungen, dass für den Produktionsprozess immer weniger menschliche Arbeitskraft benötigt wird. In der Vergangenheit entstanden neue Arbeitsplätze an anderer Stelle, die europäische Gegenwart ist vom Phänomen des „jobless growth“ geprägt (Mutz 2001: 146). Zwar verlagern sich Jobs aus dem Produktionssektor in den Dienstleistungssektor, der inzwischen der beschäftigungsstärkste Sektor geworden ist (Bosch 1998: 23); die hohe Zahl der weggefallenen Arbeitsplätze aus den industriellen Rationalisierungen können dadurch jedoch nicht aufgefangen werden (Mutz 2001: 147). Weiterhin rationalisieren Informations- und Kommunikationsstrategien Arbeitsabläufe im Produktions- und Dienstleistungssektor (Schumacher 2003: 46f.) und die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Länder mit niedrigeren Lohnkosten, in Folge der Globalisierung, bedeutet einen Verlust von Arbeitsplätzen in den traditionellen Industriestaaten (Grint 1998: 314). Zu diesen wirtschaftlichen Entwicklungen kommen demographische hinzu, denn durch geburtenstarke Jahrgänge und die steigende Frauenerwerbstätigkeit hat die Zahl der Erwerbstätigen zugenommen (Jakob 2001: 169). Dies legt den Schluss nahe, dass das Angebot an Arbeitsplätzen und die Schaffung von neuen Beschäftigungsfeldern langfristig nicht ausreichen, um die Nachfrage nach Erwerbsarbeit zu erfüllen (Schumacher 2003: 55)⁴.

Neben der steigenden Arbeitslosigkeit verändert sich die Struktur der Erwerbsarbeit grundlegend. So genannte Normalarbeitsverhältnisse, d.h. „dauerhafte, sozialversicherungspflichtige und tariflich gebundene Vollbeschäftigungsverhältnisse“ (Mutz 2001: 148) erodieren und unsichere Beschäftigungsformen nehmen zu. Erwerbsarbeitsverhältnisse werden flexibilisiert und es findet eine zunehmende Verschränkung von Erwerbsarbeit und Leben statt, was sich in den Diskursen um Subjektivierung und Entgrenzung widerspiegelt⁵. Durch diese Veränderungen bleibt zwar das Normalarbeitsverhältnis die dominierende Arbeitsform, die durch das bestehende System

³ Unter Taylorismus wird der Ansatz der wissenschaftlichen Betriebsführung von Frederick Winslow Taylor verstanden, mit dem er industrielle Abläufe analysierte, um die Effizienz zu steigern. Henry Ford entwickelte diesen Ansatz weiter und erschloss mit seinen Ideen Massenmärkte unter Einsatz der Massenproduktion (Giddens 1999: 337f.). Automatisierung bezeichnet den Einsatz von Robotern in der industriellen Produktion (Giddens 1999: 339). Durch die flexible Fertigung, ein Produktionssystem, das in Japan entstanden ist, ist es im Gegensatz zur Massenproduktion möglich, auf veränderte Marktentwicklungen zu reagieren (Giddens 1999: 340).

⁴ Eine Analyse der Ursachen der Arbeitsmarktkrise und Strategien zu ihrer ökonomischen Begegnung z.B. durch gestärkte Nachfrage oder wirtschaftliches Wachstum etc. kann im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht vorgenommen werden.

⁵ Eine ausführliche Darstellung der arbeitssoziologischen Debatte kann an dieser Stelle nicht vorgenommen werden, zur Diskussion um Flexibilisierung Erlinghagen/ Knuth (2004) sowie Hielscher/ Hildebrandt (2000), zur Debatte um Entgrenzung Kratzer (2003) und zur Diskussion um Subjektivierung Moldaschl/ Voß (2003).

gefestigt wird, doch intern finden vielfältige Flexibilisierungsprozesse statt, so dass andere Formen von Arbeit an Bedeutung gewinnen könnten (Hans-Böckler-Stiftung 2000: 30).

2.2 Verortung des Themas Arbeit im Nachhaltigkeitsdiskurs

Der Zusammenhang zwischen Arbeit und Nachhaltigkeit wurde bisher im allgemeinen Nachhaltigkeitsdiskurs⁶ vernachlässigt und eine systematische Diskussion fand lange Zeit nicht statt (Hildebrandt 2003: 381; Linne 2003: 409). Die bisherige Trennung der Diskurse liegt nicht an der fehlenden Verbindung beider Themen. Brandl und Hildebrandt (2002) vermuten, dass die Gründe darin liegen, dass „die Umweltbewegung die Definitionsmacht des Ökologischen im öffentlich-politischen Nachhaltigkeitsdiskurs bedroht sieht“ und skeptisch der „Überfrachtung des Konzepts durch weitere soziale Ansprüche“ (Brandl/Hildebrandt 2002: 14) gegenübersteht. Die Auseinandersetzungen über Arbeit und Nachhaltigkeit stehen somit erst am Anfang. Bisher gibt es keine eindeutige Definition von nachhaltiger Arbeit. Vielmehr ist die Integration von Erfordernissen der Nachhaltigkeit in die gesellschaftliche Organisation von Arbeit im Prozess. Diskutiert werden Bedingungen und Folgen nicht-nachhaltiger Arbeits- und Lebensweisen, die durch die Erwerbszentrierung der modernen Industriegesellschaft sowie Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Ökologie in Produktions- und Reproduktionsverfahren geprägt sind (Schnepf et al. 2003). Gegenwärtiger Stand der Diskussion ist, dass nachhaltige Arbeit dadurch gekennzeichnet ist, dass sie Möglichkeiten für eine nachhaltige Lebensführung schafft. Dies umfasst eine langfristige Erhaltung und Vorsorge der Gesundheit; eine Entlohnung, die eine Grundversorgung sowie eine gesellschaftliche Einbindung über die gesamte Lebenszeit gewährleistet; die Mitarbeit an ökologisch und sozialverträglichen Produkten und Dienstleistungen in Unternehmen und anderen Institutionen; die individuelle Kombination von verschiedenen Arbeitsformen (Mischarbeit) sowie institutionelle Voraussetzungen für soziale Innovationen (Hans-Böckler-Stiftung 2000: 33).

Die normative Begründung für den Einbezug des Themas Arbeit in den Nachhaltigkeitsdiskurs liefern Minsch et al.:

Das (moralische) Recht auf Arbeit: Die einzelnen in einer modernen Gesellschaft lebenden Menschen sind nicht nur auf ein existenzsicherndes Mindesteinkommen angewiesen, sondern zudem auf ein sinnvolles Tätigsein, das die Partizipation an der ökonomischen Entwicklung miteinschließt. Sie schöpfen zu einem großen Teil auch ihre Identität aus sinnvoller Arbeit.

⁶ Bei dem Diskurs um eine nachhaltige Entwicklung steht die „Suche nach Kriterien, Leitlinien und Umsetzungsstrategien für eine langfristig und global aufrecht erhaltbare Entwicklung der Menschheit“ (Kopfmüller et al. 2001: 13) im Mittelpunkt der Überlegungen. Vertiefend Brandl/Hildebrandt (2002); Kopfmüller et al. (2001); Minsch et al. (1998); Rao (2000); Renn et al. (1999).

Dies stellt ein elementares Grundbedürfnis aller Menschen dar und ist Element der Menschenwürde (Minsch et al. 1998: 20, Hervorhebungen im Original).

Das Thema Arbeit ist ein Querschnittsthema, das integrativ betrachtet werden sollte (DIW et al. 2000) und bei dem die Einordnung in eine Nachhaltigkeitsdimension nicht gelingen kann, da vielfältige Überschneidungen bestehen. Beispielhaft soll an dieser Stelle auf den Zusammenhang zwischen geringer Bezahlung und ökologisch schädlichen Lebensstilen insbesondere bei prekären Beschäftigungsverhältnissen, die Arbeit in Betrieben, deren Produkte den Zielen der Nachhaltigkeit widersprechen oder schlecht planbare Arbeitszeiten, die die Durchführung von Eigenarbeit oder bürgerschaftlichem Engagement erschweren, hingewiesen werden (Hildebrandt 2003: 381).

Die Themenbereiche Arbeit und Nachhaltigkeit werden grundsätzlich aus zwei Richtungen diskutiert. Einerseits wird die Diskussion arbeitspolitisch geführt. Es wird untersucht, ob sich durch die wirtschaftliche Ausrichtung am Prinzip der nachhaltigen Entwicklung Beschäftigungseffekte ergeben, z.B. im Feld der erneuerbaren Energien (BMU 2005; Solid 2004; UBA 1997) oder wie durch Veränderungen in der Arbeitspolitik Arbeitsplätze z.B. im Umweltbereich wegfallen (NGO-Online 2004). Im Bereich der Beschäftigungspolitik hat sich die Einschätzung durchgesetzt, „dass eine breite umweltbezogene Innovationspolitik begrenzte, positive Beschäftigungseffekte haben wird“ (Hildebrandt 2003: 382). Diese Diskussion lässt sich unter dem Oberbegriff „Nachhaltigkeit und Beschäftigung“ zusammenfassen und ist im Zuge der Überlegungen zur ökologischen Steuerreform entstanden (UBA 1997: 122ff.).

Andererseits wird über eine andere Organisation von Arbeit nachgedacht, um eine nachhaltige Lebensführung zu ermöglichen. Den Ausgangspunkt dieses Diskurses bilden die Ansätze in Bierter und v. Winterfeld (1998). Dort werden die Debatten um die Zukunft der Arbeit erstmals mit denen der Umweltdebatte zusammengebracht. Aufgegriffen und weiterentwickelt werden diese Ansätze durch Brandl/ Hildebrandt (2002) im Rahmen des Verbundprojektes „Arbeit und Ökologie“⁷, das sich zum ersten Mal systematisch dem Thema Nachhaltigkeit und Arbeit widmet. Basierend auf den Überlegungen von Biesecker (2000) entwickeln sie das analytische Konzept des erweiterten Arbeitsbegriffes, die Mischarbeit. Das Konzept ist aus den Überlegungen zur Kombination verschiedener Arbeitsformen auf Grundlage der Diskussion um den Wandel der Arbeit entstanden. Bei diesem Konzept werden aktuelle Entwicklungen der Veränderung der Erwerbsarbeit, sowie die sozialen und ökologischen Erfordernisse einer nachhaltigen Entwicklung einbezogen und verschiedene

⁷ Dieses Projekt wurde durchgeführt vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, vom Wuppertal Institut und vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung (DIW et al. 2000).

Formen der Arbeit wie Erwerbs-, Versorgungs-, Gemeinschafts- und Eigenarbeit kombiniert, um ein Leitbild nachhaltiger Arbeit zu entwerfen (Brandl/ Hildebrandt 2002: 104; DIW et al. 2000: 193ff.). Es folgt soziologisch den normativen Konzepten für die Einführung eines erweiterten Verständnisses von Arbeit (bspw. Arendt 2002; Gorz 2000; Rifkin 1995).

Mischarbeit

bezeichnet [demnach] die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher gesellschaftlicher Arbeiten der oder des Einzelnen, die Vielfalt der alltäglichen individuellen Kombinationen dieser Arbeiten und die Veränderung der Kombinationen in biografischer Perspektive (Hildebrandt 2003: 390).

Das Ziel des Konzeptes ist es, nicht nur ökonomische, sondern auch soziokulturelle und ökologische Leistungen auszutauschen (Hildebrandt 2003: 390). Die vier verschiedenen Arbeitsformen der Mischarbeit sind in der Praxis nicht exakt voneinander zu trennen. Im Folgenden werden sie idealtypisch vorgestellt. Unter *Erwerbsarbeit* versteht man die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen zur Erzielung von Einkommen, also das herkömmliche Verständnis von Arbeit. *Versorgungsarbeit* bezeichnet die Pflege und Betreuung von Personen durch häusliche Arbeiten. *Gemeinschaftsarbeit* umfasst selbst gewählte Formen von Arbeit wie bürgerschaftliches Engagement, bei der für andere und die Gesellschaft wichtige Produkte und Leistungen ohne Bezahlung geschaffen werden. *Eigenarbeit* beinhaltet über die alltägliche Versorgung hinausgehende, selbst bestimmte Arbeit für den eigenen Bedarf (Hildebrandt 2003: 390).

Innerhalb der Mischarbeit wird die zentrale Stellung der Erwerbsarbeit⁸ nicht in Frage gestellt. Der Schwerpunkt liegt in der Entwicklung eines Ergänzungsverhältnisses, wobei die Erwerbsarbeit zugunsten anderer Tätigkeiten reduziert bzw. an Bedeutung verlieren soll. Dabei sind die Kombinationen von verschiedenen Arbeitsformen sowohl in alltäglicher als auch biographischer⁹ Perspektive zu verstehen. Diesem erweiterten Verständnis von Arbeit entsprechen Bereich übergreifende Mischqualifikationen und -einkommen (DIW et al. 2000: 198). Das Konzept erweitert den bisherigen Arbeitsbegriff aus normativer Sicht, indem es sich an Prinzipien der Nachhaltigkeit orientiert und bleibt zugleich realistisch, da die Wandlungsprozesse durch sozial-ökologische Reformen erreichbar sind (Littig 2002: 7). Dieses Konzept von nachhaltiger Arbeit dient derzeit als Grundlage für weitere Überlegungen zu Nachhaltigkeit und Arbeit, so z.B. Kopfmüller et al. (2001: 203ff.).

Der deutsche Diskurs um die Nachhaltigkeit von Arbeit analysiert die gegenwärtige gesellschaftliche Bedeutung von Arbeit und zeigt alternative Möglichkeiten auf, sowohl mit Schwerpunkt auf der ökologischen Veränderung (Lucas/ v. Winterfeld 1998; Scherhorn 1998; Spangenberg 1998), als auch der sozialen Stärkung der Gesellschaft (Beck 1999; Bergmann

⁸ Die Erwerbsarbeit wiederum hat verschiedene Ausprägungsformen, wie das traditionelle Normalarbeitsverhältnis, Teilzeitbeschäftigungen, Selbständigkeit u.a.

⁹ d.h. auf die gesamte Lebensspanne bezogen

1998; Biesecker 2000; Giarini/ Liedtke 1998; Gorz 1998; Mutz 1998b; Notz 2003; Redler 1998). Im Folgenden werden exemplarisch einige Forschungsarbeiten vorgestellt, die sich dem Konzept von erweiterter Arbeit angenommen haben.

Baier et al. (2005) sowie Prange und Warsewa (2000) untersuchen Arbeit im Kontext regionaler Wirtschaftskreisläufe. Während Baier et al. ihren Ausgangspunkt in der Offenlegung von alltäglichen informellen Austauschbeziehungen und Tätigkeiten in der Region wählen und im Rahmen des Subsistenzkonzeptes beleuchten, zeigen Prange und Warsewa auf, dass lokale Agenda 21-Prozesse Ausgangspunkt für lokale Beschäftigungsförderung sein und/oder zur Normalisierung prekärer oder wenig anerkannter Beschäftigungsformen beitragen können. Einen illustrativen Ansatz zur hohen Bedeutung der regionalen Einbettung von Arbeit zeigen Aichner und Breuß (2005) in ihrer Darstellung des Handwerks im Bregenzer Wald. Ein weiterer Ansatzpunkt des Diskurses um Nachhaltigkeit und Arbeit ist die Veränderung und Wirkung von Zeitstrukturen. So zeigen die Beiträge in Hildebrandt (2000a) die Auswirkungen veränderter Arbeitszeitmodelle auf Nachhaltigkeit auf. Hildebrandt (2000b) analysiert die Wechselwirkungen zwischen der Arbeitszeitverkürzung im Rahmen des VW-Modelltarifvertrages¹⁰ und nachhaltiger Lebensführung. Er kommt zum Schluss, dass sich keine positiven Auswirkungen feststellen lassen, führt dies jedoch auf die städtische Infrastruktur und Besonderheiten von Wolfsburg zurück (Hildebrandt 2000b: 306ff.). Einen visionären Ansatz zur Neugestaltung von Erwerbsarbeitszeiten bietet die „Halbtagsgesellschaft“ von Schaffer und Stahmer (2005). Die Autoren schlagen vor, die Erwerbsarbeitszeit zu halbieren und die gewonnene Zeit durch soziales Engagement zu nutzen, mit dem Ziel nachhaltigere Lebensstile der Bevölkerung zu fördern.

Die Bedeutung und Rolle von bürgerschaftlichem Engagement innerhalb der nachhaltigen Arbeit beschreibt Biesecker (2002) folgendermaßen:

Zwar trägt bürgerschaftliches Engagement durch seine eigene Besonderheit ein Potenzial für Nachhaltigkeit in sich [...]. Dieses Potenzial kann sich dauerhaft jedoch nur in Kooperation mit den anderen Tätigkeiten in der Gesellschaft entwickeln – in Kooperation mit der Erwerbsarbeit, Versorgungsarbeit, Eigenarbeit und unterstützt durch die Politik. In einer nachhaltig lebenden und wirtschaftenden Gesellschaft ist bürgerschaftliches Engagement [...] Teil eines kooperativen Arbeitskonzeptes [...], das insgesamt auf das langfristige Gemeinwohl Nachhaltigkeit ausgerichtet ist (Biesecker 2002: 136f.).

Bürgerschaftliches Engagement ist demnach Bestandteil eines nachhaltigen Arbeitskonzeptes, das einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet. Es kann in

¹⁰ Der Tarifvertrag beinhaltete eine kollektive Arbeitszeitverkürzung um 20% mit entsprechender Einkommensverringerng zur Sicherung von 30.000 Arbeitsplätzen im VW-Werk Wolfsburg (Hildebrandt 2000b: 277).

Kooperation mit anderen Tätigkeiten wie der Erwerbsarbeit gefördert werden. Diese Förderung trägt zur Etablierung nachhaltiger Arbeitskonzepte und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung bei.

Aus dem Konzept der Mischarbeit ergeben sich Potenziale für eine nachhaltige Entwicklung, hier aufgezeigt für die soziale Dimension. Durch Umverteilung der einzelnen Arbeitsformen zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen entsteht soziale Gerechtigkeit. Es ergibt sich ein höheres Niveau von sozialer Sicherheit durch eine gesteigerte Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt und einem verbesserten Gesundheitsschutz durch kürzere Erwerbsarbeitszeiten und Belastungswechsel. Weiterhin erhöht sich der Schutz sozialer Gemeinschaften durch die Aufwertung von Gemeinschaftsarbeiten (Hildebrandt 2003: 392). Das Konzept der Mischarbeit, soll im Folgenden als Leitbild nachhaltiger Arbeit dienen das der Untersuchung zugrunde liegt.

3 Bürgerschaftliches Engagement

3.1 Definition und aktuelle Entwicklungen

Bürgerschaftliches Engagement gewinnt im politischen und öffentlichen Diskurs zunehmend an Bedeutung. Dies lässt sich exemplarisch an der Einrichtung und den umfangreichen Ergebnissen der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Enquete-Kommission 2002), der Einberufung des „Internationalen Jahres der Freiwilligen“ im Jahr 2001 durch die UN und durch den vom BMFSFJ in Auftrag gegebenen Freiwilligensurvey, der die erste bundesweite Bestandsaufnahme bürgerschaftlichen Engagements darstellt, zeigen (Rosenblatt 2001).

Es existiert eine Vielfalt von Begriffen für die Form von Tätigkeit, die in der vorliegenden Untersuchung als bürgerschaftliches Engagement bezeichnet wird¹¹. Maßgeblich ist die Definition, die die Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002) entwickelt:

Bürgerschaftliches Engagement ist eine freiwillige, nicht auf das Erzielen eines persönlichen materiellen Gewinns gerichtete, auf das Gemeinwohl hin orientierte, kooperative Tätigkeit. Sie entfaltet sich in der Regel in Organisationen und Institutionen im öffentlichen Raum der Bürgergesellschaft. Selbstorganisation, Selbstermächtigung und Bürgerrechte sind die Fundamente einer Teilhabe und Mitgestaltung der Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozessen. Bürgerschaftliches Engagement schafft Sozialkapital, trägt damit zur Verbesserung der gesellschaftlichen Wohlfahrt bei und entwickelt sich, da es von

¹¹ Wenn in der Literatur abweichende Bezeichnungen für bürgerschaftliches Engagement verwendet werden, so ist davon auszugehen, dass sie in dessen Sinne verstanden werden.

Bürgerinnen und Bürgern ständig aus der Erfahrung ihres Lebensalltags gespeist wird, als offener gesellschaftlicher Lernprozess. In dieser Qualität liegt ein Eigensinn, der über den Beitrag zum Zusammenhalt von Gesellschaft und politischem Gemeinwesen hinausgeht (Enquete-Kommission 2002: 90).

Aktuelle empirische Erhebungen zeigen, dass sich gegenwärtig die Struktur bürgerschaftlichen Engagements verändert, dies wird als „Strukturwandel bürgerschaftlichen Engagements“ bezeichnet. Dies lässt sich insbesondere bei der Regelmäßigkeit des Engagements ablesen. Dauerhaftes und langfristiges Engagement bildet inzwischen die Ausnahme und ein häufiger Wechsel der Engagierten und deren Tätigkeiten stellt die Regel dar (Dathe/ Kistler 2002: 46). Das klassische Ehrenamt, geprägt durch kontinuierliche und aufopferungsvolle Mitarbeit in Vereinen und Verbänden, weicht einem neuen Engagementstyp, der ein zeitlich überschaubares, hochaktives Engagement in Projekten verlangt (Dahm et. al. 2002: 181). Die Motive für das Engagement verändern sich. An die Stelle von Pflichtgefühlen und der selbstlosen Ausführung sozialer Aufgaben treten Motive wie Selbstverwirklichung und persönliche Weiterentwicklung (Heinze/ Strünck 2001: 236). Engagement soll Freude machen und die eigenen Kompetenzen erweitern (Dahm et. al. 2002: 181). Starre Regeln und Vorgaben in der Ausübung, sowie umfassende Verpflichtungen und die feste Bindung an bestimmte Aufgaben werden als hinderlich wahrgenommen. Bevorzugt werden überschaubare, informell organisierte Gruppen, in denen an Aufgaben projektorientiert, d.h. zeitlich und inhaltlich kreativ gestaltbar, gearbeitet werden kann (Heinze/ Strünck 2001: 236f.). Dies entspricht dem gesellschaftlichen Entwicklungsprozess der Pluralisierung und Individualisierung (Enquete-Kommission 2002: 109f.). Darüber hinaus gewinnt die „biographische Passung“ (Heinze/ Strünck 2001: 236), das Zusammentreffen von Motiv und Gelegenheit zu bürgerschaftlichem Engagement in einer bestimmten Lebensphase, an Bedeutung (Heinze/ Strünck 2001: 236). Für die traditionellen Organisationen zur Ausübung bürgerschaftlichen Engagements ist es wichtig, auf diese Trends zu reagieren und neue Wege zu beschreiten. Dahm et al. (2002: 181f.) empfehlen z.B. eine Ausweitung des Angebots an zeitlich befristeten Projekten, die Etablierung eines Standards, der die im Engagement gewonnen Kenntnisse und Fähigkeiten nachweist, die Verbesserung von temporären Freistellungsmöglichkeiten in der Erwerbsarbeit und den Aufbau von Unternehmensnetzwerken, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermuntern sollen, sich stärker bürgerschaftlich zu engagieren.

3.2 Fördermöglichkeiten

Den Gründen und Motiven für bürgerschaftliches Engagement wie Freude, Selbstverwirklichung, persönliche Weiterentwicklung, Kompetenzerweiterung und Erwerb von Zusatzqualifikationen, stehen Barrieren entgegen sich zu engagieren. Die wesentlichen

Hemmnisfaktoren sind fehlende oder mangelhafte Informationen zu Inhalt und möglichen Problemen des Engagements, fehlende Initiatoren oder Ansprechpartner für den Beginn eines Engagements sowie Zeitmangel (Klages 2001: 319ff.). Zugangswege und Informationen sowie die verfügbare Zeit sind für Aufnahme und Beibehaltung des Engagements entscheidend. Der Zugang zum Engagement wird zu 58% von außen angeregt und erfolgt zu 38% auf Eigeninitiative. Von den 58% extern Angeregten kamen 42% durch Ansprache von anderen Engagierten zu dem Engagement, 35% durch die Hinweise von Freunden und Bekannten und 29% wurden von eigenen Erlebnissen angeregt. Anstöße und Werbung für die Aufnahme von Engagement können demnach durchaus erfolgreich sein (Abt/ Braun 2001: 187ff.). Die Engagementstätigkeiten sind durch eine hohe Dynamik von Ein- und Austritten geprägt. Entsprechende Maßnahmen sind folglich nicht auf das Erstengagement begrenzt, sondern es bieten sich vielfältige Gelegenheiten zur Motivation von Menschen, die zum Engagement bereit sind (Abt/ Braun 2001: 188). Der Faktor Zeit als Barriere für eine Engagementstätigkeit wird besonders häufig thematisiert.

Ein weiterer Baustein der Förderung bürgerschaftlichen Engagements ist die Anerkennung. In öffentlicher Anerkennung wird deutlich, welche Bedeutung dem bürgerschaftlichen Engagement zukommt. Zur Anerkennung gehören verschiedene Formen und Instrumente wie Ehrungen, die Berichterstattung in den Medien, Freistellungen, Qualifizierungsangebote und Anerkennung der erworbenen Qualifikationen (Enquete-Kommission 2002: 268ff.). Anerkennung sollte sich nicht auf einzelne Instrumente beschränken, sondern es sollte eine Anerkennungskultur entwickelt werden, die

traditionelle und neuere Formen der Würdigung, Wertschätzung und Auszeichnung, Möglichkeiten der Partizipation in Organisationen, Einrichtungen und Diensten, die Bereitstellung sachlicher, personeller und finanzieller Ressourcen sowie Angebote der Fortbildung und Qualifizierung (Enquete-Kommission 2002: 276)

umfasst und Wirksamkeit auf gesellschaftlicher Ebene entfaltet, so die Empfehlung der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“.

Anreize, die geschaffen werden können, um das Engagement zu fördern, sind z.B. die Ausweitung des Angebots an zeitlich befristeten Projekten und der Nachweis für Qualifizierungen im Engagement (Dahm et al. 2002: 181f.), die Verbesserung der Zugangswege zum Engagement und die Erhöhung der Bekanntheit sowie Regelungen zur besseren zeitlichen Vereinbarung von Engagement und Beruf. Wichtig ist, durch innovative Ansätze wie z.B. durch Projekte in Unternehmen (z.B. Corporate Volunteering) oder Kommunen¹² entsprechende Maßnahmen langfristig erfolgreich und effektiv zu gestalten. Sie

¹² Bogumil und Vogel (1999) mit einer Zusammenstellung von kommunalen Praxisprojekten zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements

sollten von Non-Profit-Organisationen, Unternehmen und Kommunen bzw. Staat in Kooperationen initiiert werden¹³, um eine hohe öffentliche Wirksamkeit zu erreichen und zu einer veränderten gesellschaftlichen Wahrnehmung beizutragen.

4 Corporate Volunteering

4.1 Entstehung und Entwicklung

Corporate Volunteering ist Bestandteil des unternehmensstrategischen Konzeptes des Corporate Citizenship, bei dem Engagement gezielt in Unternehmensstrategien integriert und mit wirtschaftlichen Tätigkeiten des Unternehmens verbunden wird (Marsden/ Andriof 1998: 1; Waddock 2004: 9). Corporate Citizenship als Unternehmensstrategie entwickelt sich seit den 1980er Jahren in den USA (Backhaus-Maul 2004: 24; Enquete-Kommission 2002: 457; Habisch 2003: 42; Matten/ Crane 2005: 166). Dies ist darauf zurückzuführen, dass in den USA eine hohe Engagementbereitschaft der Bevölkerung vorhanden ist und dass Unternehmen aufgrund der Struktur der amerikanischen Sozialpolitik, die soziales Engagement hauptsächlich in private Verantwortung legt, schon seit langem das Gemeinwesen z.B. durch Spenden unterstützen (Backhaus-Maul 2001: 33; IWD 2000: 6; Janes 2001: 27). Ausgehend von den USA haben sich Corporate Volunteering-Programme seit den 1990er Jahren in Europa zunächst in Großbritannien und den Niederlanden etabliert. Die Integration von Corporate Volunteering ins Unternehmensmanagement steht in Deutschland erst am Anfang. In Deutschland existiert eine Spendenkultur wie etwa in den USA oder Großbritannien nicht (Gribben et al. 2002: 188). Die Unterstützung des Gemeinwesens durch Unternehmen wurde zumeist ohne öffentliche Aufmerksamkeit vollzogen (Enquete-Kommission 2002: 469). In den Befunden von Herzig (2006: 56) zeigt sich, dass der Managementansatz Corporate Volunteering bei 80% der befragten Unternehmen bekannt ist und von 38% verwendet wird, dies jedoch erst seit ein paar Jahren. Corporate Volunteering-Projekte sind zumeist Einzelfälle; die systematische Implementierung in die Unternehmensstrategie ist oft nicht vollzogen (BMFSFJ 2002; Herzig 2006: 64).

4.2 Definition und Formen

Corporate Volunteering wird nach Schubert et al. (2002: 16f.) folgendermaßen definiert:

Zusammengefasst kann von Corporate Volunteering immer dann gesprochen werden, wenn ein Unternehmen ein gemeinnütziges Engagement eingeht oder unterstützt, an dem sich

¹³ Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation zwischen dem Unternehmen Ford und der Stadt Köln (6.2).

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens freiwillig beteiligen, und gegebenenfalls zusätzlich sachliche und monetäre Ressourcen investiert werden (Schubert et al. 2002: 16f.).

Diese Definition umfasst alle Formen des Mitarbeiterengagements im Rahmen von Corporate Volunteering-Programmen von Unternehmen und deren unterstützende Maßnahmen. Charakteristisch für Corporate Volunteering ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen unmittelbar am Engagement beteiligt sind und zumeist vom Unternehmen Zeit zur Verfügung gestellt bekommen. Materielle Zuwendungen werden im Folgenden als fakultative Erweiterungen der Engagementprogramme verstanden. Dies grenzt Sach- oder Geldspenden im Rahmen des Corporate Volunteering von Formen des Corporate Givings ab. Corporate Giving umfasst Geld- und Sachspenden sowie kommerzielles Sponsoring (Schubert et al. 2002: 18f.). Es lassen sich darüber hinaus zwei unterschiedliche Intentionen des Corporate Volunteering festhalten. Zum einen ist das Ziel der Aktivitäten grundsätzlich geschäftlich motiviert, wie es bei der Personalentwicklung auftritt (Dorando/ Schöffmann 2000). Zum anderen ist es der positive Beitrag zum Gemeinwesen, der die Einrichtung eines Corporate Volunteering-Programms begründet, bei dem z.B. für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Gelegenheiten zum bürgerschaftlichen Engagement geschaffen werden (hierzu Enquete-Kommission 2002). Schubert et al. (2002: 20) verstehen unter der zweiten Form den „eigentlichen oder [...] ideellen Kern“ (Schubert et al. 2002: 20) von Corporate Volunteering. Es kann, je nach Zielsetzung des Unternehmens, verschiedene Ausprägungen annehmen wie z.B. Aktionstage, Unterstützung und Anerkennung des bereits bestehenden Engagements der Beschäftigten oder auch Einsätze von Führungskräften, Auszubildenden, Arbeitsgruppen zur persönlichen Weiterentwicklung und Teambildung im Rahmen der Personalentwicklung (Baltrusch 2001, BMFSFJ 2002).

4.3 Bedeutung für die beteiligten Gruppen

Am Corporate Volunteering sind drei unterschiedliche Gruppen beteiligt: das Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich engagieren und die Non-Profit-Organisation, bei der das Engagement durchgeführt wird. Für alle diese Gruppen hat das Corporate Volunteering bestimmte Auswirkungen in Form von Kosten und Nutzen. Diese werden im Folgenden dargestellt.

Durch Corporate Volunteering-Aktivitäten kann sich das Image des Unternehmens verbessern, sowie seine Akzeptanz und Glaubwürdigkeit steigen (Schöffmann 2001: 97f.). Bei standortnahen Projekten kann sich die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und das Ansehen in der Region positiv entwickeln (Littmann-Wernli 2002: 33). Als direkte Folge davon kann die Kunden- bzw. Markenbindung positiv beeinflusst werden (Schöffmann 2001: 98). Darüber hinaus ergeben sich direkte positive Auswirkungen auf die Personalentwicklung (Littmann-Wernli 2002: 34ff.; Schöffmann 2001: 99f.). Kosten durch

Corporate Volunteering entstehen durch die Freistellung der Arbeitskräfte und durch die Koordination und Kommunikation der Aktivitäten. Nicht zuletzt entstehen Kosten durch die Nutzung der Unternehmensinfrastruktur sowie durch zusätzliche materielle Unterstützung der Projekte (Littmann-Wernli 2002: 37ff.).

Für die Beschäftigten ergeben sich zum einen persönliche Synergien. Durch Corporate Volunteering kann ein bestehendes Engagement unterstützt oder ein neues initiiert werden, es können sich soziale Kompetenzen und Erfolgserlebnisse einstellen, die das Selbstbewusstsein steigern und damit zur persönlichen Weiterentwicklung beitragen (Littmann-Wernli 2002: 42f.; Schöffmann 2001: 101). Zum anderen können sich positive Effekte für die berufliche Tätigkeit ergeben, wie die Ausweitung und Fundierung der fachlichen Fähigkeiten sowie der Erwerb von Schlüsselkompetenzen und eine gesteigerte Motivation im Arbeitsalltag (Littmann-Wernli 2002: 43ff.). Demgegenüber können auch Konflikte entstehen. So ist es möglich, dass sich Beschäftigte, die kein Interesse am bürgerschaftlichen Engagement zeigen, benachteiligt fühlen. Durch andere außerberufliche Aktivitäten z.B. Familie oder im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit können sie zeitlich voll ausgelastet sein, sodass keine Zeit für bürgerschaftliches Engagement bleibt und sie ihre Tätigkeiten vom Unternehmen nicht genügend gewürdigt sehen (Littmann-Wernli 2002: 45f.).

Non-Profit-Organisationen sind von ihrer Struktur her auf die Unterstützung und Mithilfe bürgerschaftlich Engagierter angewiesen, da ihnen zumeist nur begrenzte Mittel zur Durchführung ihrer Ziele und Aufgaben zur Verfügung stehen. Im Rahmen des Corporate Volunteering werden sie von Unternehmen durch die Freistellung ihrer Beschäftigten unterstützt. Diese Unterstützung kann in Form von praktischen Arbeitsleistungen sowie durch Wissen und Fähigkeiten, welche die Beschäftigten in ihrer beruflichen Tätigkeit erworben haben, erfolgen. Die Organisationen können durch die Kooperation mit dem Unternehmen ihre Bekanntheit steigern und ihren Aktionsradius vergrößern, indem sich durch die Zusammenarbeit neue Finanzierungsmöglichkeiten ergeben. Des Weiteren werden Berührungspunkte auf beiden Seiten abgebaut, was zu langfristigen Kooperationen führen kann (Littmann-Wernli 2002: 49ff.; Schöffmann 2001: 101f.). Die veränderten Anforderungen an Organisationen für Tätigkeiten im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements (Kap. 3.1) finden sich auch beim Corporate Volunteering. Die Durchführung von Projekteinsätzen in Non-Profit-Organisationen im Rahmen eines Corporate Volunteering-Programms von Unternehmen verlangt strukturierte und befristete Projekte. Dies kann, je nach Art des Projektes und den Anforderungen des Unternehmens, zu einem hohen Koordinationsaufwand und zu einer Mehrarbeit für die Organisationen führen, da die Einsätze insbesondere im sozialen Bereich darüber hinaus vor- und nachbereitet werden müssen (Littmann-Wernli 2002: 51f.).

4.4 Grenzen des Corporate Volunteering

Im Hinblick auf eine umfassende Engagementförderung ist auf die Grenzen des Corporate Volunteering zu verweisen. Kritisch ist anzumerken, dass nur bestimmte Formen des Engagements gefördert werden. Zumeist müssen die Projekte, die von den Unternehmen unterstützt werden, mit den Unternehmensinteressen korrespondieren. Zwangsläufig kommt es zu einer thematischen Selektion der geförderten Projekte und Aufgaben. Weiterhin ist durch einen zu starken Bezug auf die Unterstützung von Unternehmen keine kontinuierliche Arbeit in Non-Profit-Organisationen möglich, da sich Unternehmensstrategie und somit das Förderungsprogramm kurz- oder mittelfristig verschieben können (Enquete-Kommission 2002: 462). Staatliche Unterstützungssysteme können folglich von den Unternehmen nicht ersetzt werden, die Chance besteht darin, additive Ressourcen bereitzustellen und neue Formen bürgerschaftlichen Engagements zu erproben (Enquete-Kommission 2002: 477).

5 Unterstützungspotenziale von Corporate Volunteering für bürgerschaftliches Engagement – theoretische Annahmen

Corporate Volunteering bietet verschiedene Ansatzpunkte zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Diese können zum einen in Bezug auf die neuen Anforderungen, die der Strukturwandel an das bürgerschaftliche Engagement stellt und zum anderen auf Faktoren, die die Bereitschaft zu einer Engagementtätigkeit fördern oder hemmen, identifiziert werden.

Qualifikationen: Der Erwerb von Zusatzqualifikationen und die persönliche Weiterentwicklung durch Engagementtätigkeiten ist ein wichtiges Ziel für die Durchführung von Corporate Volunteering aus Sicht des Unternehmens und kann gleichzeitig einen Motivationsfaktor für die Teilnahme der Beschäftigten darstellen (Kap. 4.3).

Zugangswege: Die „biographische Passung“ (Heinze/ Strünck 2001: 236), d.h. das Zusammentreffen von Motiv und Gelegenheit in einer bestimmten Lebensphase, gewinnt bei der Aufnahme eines Engagements zunehmend an Bedeutung. Durch Corporate Volunteering-Programme kann diese Gelegenheit im Berufsleben initiiert werden. Aus diesem Anstoß kann ein Engagement entstehen, das unter Umständen auch nach Beendigung des Unternehmensprogramms selbständig weitergeführt wird (Kap. 3.1, 3.2).

Zeitverfügbarkeit: Der Mangel an und die Einteilung von verfügbarer Zeit werden häufig als Hemmnisfaktor für ein Engagement angesehen, doch ist der Faktor Zeit häufig nur ein Ausdruck der individuellen Prioritätensetzung (Kap. 3.2). Kennzeichen des Corporate Volunteering ist, dass den Beschäftigten Arbeitszeit für die Durchführung ihres Engagements zur Verfügung gestellt wird (Kap. 4.2). Dies kann Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu

anregen, ein Engagement trotz vermuteter oder bestehender Zeitkonflikte durchzuführen und später weiterzuführen.

Anerkennung: Ein wichtiger Anreiz für bürgerschaftliches Engagement ist die gesellschaftliche Anerkennung (Kap. 3.2). Neben vielfältigen Instrumenten der Anerkennung auf gesellschaftlicher Ebene (Enquete-Kommission 2002: 268ff.), können besondere Anreize auf betrieblicher Ebene geschaffen werden. Die Anerkennung des Engagements durch das Unternehmen kann sich z.B. durch die zur Verfügung gestellte Arbeitszeit, die Nutzung der Infrastruktur, persönliche Ehrungen oder Berichte in der Unternehmenszeitung ausdrücken.

Veränderung des bürgerschaftlichen Engagements im Zuge des Strukturwandels: Der Strukturwandel des bürgerschaftlichen Engagements ist dadurch geprägt, dass sich Motive und zeitliche Struktur des Engagements verändern und damit andere Anforderungen an Durchführung und Struktur des Engagements gestellt werden (Kap. 3.1). Vorhaben, die im Rahmen des Corporate Volunteering durchgeführt werden, sind zumeist zeitlich begrenzt und verlangen eine klare inhaltliche und zeitliche Abgrenzung. Dies entspricht der aktuellen Entwicklung im Engagement, bei der kontinuierliches Engagement abnimmt und die Arbeit in Projekten wichtiger wird. Für Non-Profit-Organisationen bedeutet die Teilnahme an einem Corporate Volunteering-Programm, dass sie lernen können, sich auf neue Anforderungen, wie z.B. die Durchführung von Projekten einzustellen (Kap. 4.3). Weiterhin kennzeichnen veränderte Motive auf Seiten der Engagierten den Strukturwandel. Es treten Motive wie Selbstverwirklichung und persönliche Weiterentwicklung in den Vordergrund (Kap. 3.1). So kann das Engagement einen Ausgleich zur beruflichen Tätigkeit darstellen und der Weiterentwicklung außerhalb des Berufes dienen.

Durch Corporate Volunteering ergeben sich für die Unternehmen Synergien, einerseits hinsichtlich ihres Ansehens und Akzeptanz in der Gesellschaft und andererseits durch die Weiterentwicklung ihrer Beschäftigten. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können durch das Corporate Volunteering an bürgerschaftliches Engagement herangeführt werden und in einer bestehenden Engagementtätigkeit unterstützt werden. Die Position der Non-Profit-Organisationen könnte durch das Corporate Volunteering gestärkt werden (Kap. 4.3).

In dem Leitbild nachhaltiger Arbeit sollen Tätigkeiten jenseits der Erwerbsarbeit an Bedeutung gewinnen und die Erwerbsarbeit ergänzen. Ziel ist es, ein ausgeglichenes Nebeneinander von unterschiedlichen Tätigkeiten zu erzeugen (Kap. 2.2).

Der Beitrag der Unternehmen zu bürgerschaftlichem Engagement und Nachhaltigkeit: Biesecker (2002), die im Sinne der Nachhaltigkeit ebenfalls eine gleichwertige Gewichtung verschiedener Tätigkeit voraussetzt, verlangt die „Öffnung der bestehenden Institutionen für bürgerschaftliches Engagement“ (Biesecker 2002: 140), um eine nachhaltige Entwicklung durch bürgerschaftliches Engagement zu fördern. Durch Corporate Volunteering wird

bürgerschaftliches Engagement mit der Institution Unternehmen verbunden. Folglich kann eine positive Rückwirkung erwartet werden.

Stellenwert: Der Stellenwert gesellschaftlicher Beteiligung und die Aufwertung bürgerschaftlichen Engagements für den Prozess einer nachhaltigen Entwicklung werden durch das DIW et al. (2000: 199) bekräftigt. Corporate Volunteering kann eine besondere Funktion bei der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement einnehmen, da es aus der Erwerbsarbeit heraus bürgerschaftliches Engagement als alternative Tätigkeit fördert. Durch die Einbindung des Engagements in die Werte des Unternehmens könnte bürgerschaftlichem Engagement ein höherer Stellenwert zugewiesen werden. Corporate Volunteering könnte so zu einer neuen Gewichtung verschiedener Tätigkeiten im Sinne eines nachhaltigen Arbeitskonzeptes beitragen.

6 Empirische Erhebung

6.1 Forschungsdesign und methodische Vorgehensweise

Die Untersuchung folgt einem qualitativen Forschungsdesign, da der Untersuchungsgegenstand gegenwärtig wenig erforscht ist (zur Methodologie qualitativer Forschung Flick et al. 2000; Mayring 2002). Als Erhebungsmethode wird das qualitative Interview in der Variante des problemzentrierten Interviews¹⁴ gewählt, das auf Basis eines Leitfadens geführt wird. Der Leitfaden wird nach Analyse des Forschungsgegenstandes entwickelt und ist offen gestaltet, um auf spontane Fragen, die im Verlauf des Interviews entstehen, eingehen zu können (Mayring 2002: 66ff.). Der Leitfaden wurde aufbauend auf den Unterstützungspotenzialen von Corporate Volunteering, die in Kapitel 5 theoretisch hergeleitet wurden, entwickelt (Anhang). Die Untersuchungsgruppe setzte sich aus den drei Perspektiven Unternehmen, Beschäftigte sowie Non-Profit-Organisation aus drei in Deutschland ansässigen Unternehmen zusammen, die in ihrem Corporate Citizenship-Programm Corporate Volunteering aufgenommen haben. Für die drei Perspektiven wurde der Leitfaden jeweils modifiziert. Insgesamt wurden neun Interviews geführt. Die Corporate Volunteering-Projekte wurden nach Art der Umsetzung ausgewählt. Bedingung war, dass den Beschäftigten Arbeitszeit für regelmäßiges Engagement in einer Non-Profit-Organisation zur Verfügung gestellt wird¹⁵. Vor Durchführung der Interviews wurde ein Pretest vorgenommen. Sieben der insgesamt neun Interviews wurden persönlich geführt. Aus Termingründen wurden darüber hinaus ein E-Mail-Interview und ein Telefoninterview

¹⁴ Der Begriff wurde von Witzel (1982, 1985, zitiert nach Mayring 2002: 62) geprägt.

¹⁵ Eine Vorauswahl wurde auf Basis der Zusammenstellung des BMFSFJ (2002) getroffen. Sie wurde durch eine Internetrecherche auf den Webseiten der in Frage kommenden Unternehmen konkretisiert.

erhoben. Die Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Interviews dauerten durchschnittlich etwa 40 Minuten.

Die Auswertung der Untersuchung orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2000, 2002), deren Ziel es ist, die „Texte systematisch [zu] analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Categoriesystemen bearbeitet“ (Mayring 2002: 114). Die konkrete Analyse wird auf Basis der induktiven Kategorienbildung vorgenommen (Mayring 2000: 74ff., Mayring 2002: 115ff.). Die induktive Kategorienbildung bezeichnet ein Kategorien-Bildungsverfahren, bei dem in einem ersten Schritt Thema und Abstraktionsniveau der Kategorien theoriegeleitet festgelegt werden und in einem zweiten Schritt auf Basis des Materials weitere Kategorien definiert werden. Das Resultat der Auswertung ist ein Set an Kategorien (Anhang), bei dem die Oberkategorien *Qualifikationen*, *Zugangswege*, *Unterstützung durch Unternehmensressourcen (Zeit)*, *Anerkennung*, *Strukturwandel*, *Verhältnis von Engagement und Erwerbsarbeit* aus den theoretischen Überlegungen abgeleitet wurden. Die beiden Oberkategorien *Auswirkungen auf die Unternehmen* und *Auswirkungen auf die Non-Profit-Organisationen*, sowie alle Unterkategorien ergaben sich aus dem Interviewmaterial. Die Auswertung erfolgte computergestützt mit dem Programm MAXqda, das die Kategorisierung des Interviewmaterials unterstützt.

6.2 Die untersuchten Projekte

Das Unternehmen *The Body Shop International PLC* ist in der Kosmetikbranche tätig. Beim Corporate Volunteering-Programm „Get active“ können sich die Beschäftigten vier Stunden im Monat im Rahmen einer langfristigen Kooperation für ein soziales Projekt vor Ort engagieren. Neben der zur Verfügung gestellten Arbeitszeit werden die Projekte durch Geld- und Sachmittel unterstützt (VIS a VIS 2004: 28f.). Eine Partnerorganisation von The Body Shop ist das Kinderzentrum Weckhoven in Neuss im sozialen Brennpunkt des Stadtteils Weckhoven. Neben der pädagogischen Arbeit ist die Gewährleistung der gesunden Ernährung der Kinder der Kindertagesstätte wichtig. (IV: 12)¹⁶. Die Beschäftigten unterstützen einmal wöchentlich das Küchenpersonal bei der Zubereitung von Essen (IV: 42) und darüber hinaus mit Finanz- und Sachspenden (IV: 26-32). Ein weiteres Projekt, das von The Body Shop unterstützt wird, ist das Blauschimmel-Atelier, eine Theatergruppe, bei der behinderte und nicht-behinderte Menschen gemeinsam Aufführungen gestalten. Die Beschäftigten von The Body Shop schminken die Schauspieler und Schauspielerinnen vor den Auftritten und sammeln Spenden (I: 3-5).

¹⁶ Bei der Zitation der Interviews beziehen sich die römischen Ziffern auf die Nummerierung, die arabischen Zahlen bezeichnen den Absatz.

Die *Ford AG* ist in den Geschäftsfeldern Automobilproduktion und Finanzdienstleistungen tätig. Bei dem Programm „Community-Involvement“ können Beschäftigte für zwei Tage pro Jahr für eine Engagement-Tätigkeit freigestellt werden. Bei der Auswahl der Projekte arbeitet Ford mit der Stadt Köln zusammen. Die Beschäftigten engagieren sich in Teams von 5-20 Personen und beenden die Projekte zum Teil in ihrer Freizeit (Agenda 21 NRW o.J.). Eine Partnerorganisation von Ford ist der Kindernöte e.V. im Kölner Stadtteil Chorweiler, in dem viele Migranten und Migrantinnen und andere sozial benachteiligte Familien leben. Ziel des Vereins ist es, Kinder, Jugendliche und deren Eltern durch aufsuchende Sozialarbeit, Familienberatung und pädagogisch-therapeutische Arbeit zu unterstützen. Das erste gemeinsame Projekt war eine Fahrradwerkstatt. Bei diesem Projekt reparierten Ford-Beschäftigte die Fahrräder von Kindern und Jugendlichen in Chorweiler (V: 9).

Die *Henkel KgaA* ist in den Geschäftsfeldern Wasch-, Reinigungsmittel, Kosmetik, Körperpflege, sowie Klebstoffe, Dichtstoffe und Oberflächentechnik tätig. Im Rahmen der „MIT-Initiative“ werden Beschäftigte mit Sach- und Geldspenden, Beratung oder freigestellter Arbeitszeit (bis zu fünf Tage pro Jahr) unterstützt, sich bürgerschaftlich zu engagieren. Ein Unternehmenskomitee entscheidet über die Förderung von Projekten, die von den Beschäftigten beantragt werden können (Henkel 2003: 4, IX: 13). Zwei Mitarbeiterinnen von Henkel engagieren sich im Café Gut Drauf, einem regelmäßigen integrativen Treffpunkt für körperlich und geistig behinderte Menschen ab 18 Jahren. Das Café Gut Drauf gehört zur evangelischen Jugend Monheim.

7 Der Beitrag von Corporate Volunteering – empirische Ergebnisse

Auf Grundlage der Analyse des Interviewmaterials, das anhand des Kategoriensystems ausgewertet wurde, kann festgestellt werden, dass Corporate Volunteering für die drei Akteursgruppen hinsichtlich der Förderung bürgerschaftlichen Engagements unterschiedliche Potenziale bereithält, die im Folgenden dargelegt werden.

7.1 Perspektive der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Durch das Angebot und die unternehmensinterne Kommunikation von Corporate Volunteering-Projekten kann bei Beschäftigten der Beginn eines Engagements angeregt werden. Ob das Engagement im Privatbereich weitergeführt wird, hängt einerseits von individuellen Faktoren wie der Wahrnehmung der eigenen Zeitverfügbarkeit, der Prioritätensetzung und dem Bedürfnis sich zu engagieren ab. Andererseits begünstigen bestimmte Formen von Corporate Volunteering die Aufnahme eines Engagements und die Übernahme in den Privatbereich. Ob es gelingt, Zugangswege für den Beginn des

Engagements zu ebnen, ist von der Struktur des Programms abhängig. In diesem Punkt unterscheiden sich die untersuchten Corporate Volunteering-Programme stark. Dem Konzept von Ford gelingt es am ehesten, den Beschäftigten Zugangsmöglichkeiten zu einer Engagementtätigkeit aufzuzeigen.

Eine weitere wichtige Unterstützung für das Engagement der Beschäftigten stellt die Anerkennung durch die Unternehmen dar. Zur Veranschaulichung dient diesbezüglich eine Aussage eines Mitarbeiters:

Die erste Aktion mit diesem Roller-Rugby, da haben die die Fahrzeuge gestellt und die standen auch wirklich alle dahinter, wenn man bedenkt, dass der Roelant de Waard [Vize-Präsident des FCSD (Ford Customer Service Division) Europe] uns nachher eingeladen hat in sein Büro, das fanden wir schon toll. Dass er das so anerkennt. Ich meine, der ist auch ein Mann, der hat nicht viel Zeit, der hat sich dann einfach mal die Zeit genommen, hat uns eingeladen in sein Büro, da haben wir uns in Ruhe auf eine Tasse Kaffee hingewetzt und er selber hat sich dann nachher noch Gedanken gemacht, wie kann er das anerkennen und hat dann so kleine Urkunden entworfen, die hat er uns feierlich übergeben, ich fand das eine tolle Sache, die hängt bei mir auch über dem Schreibtisch, da kommen auch viele noch rein und sagen, ach weißt du noch, wie wir da gefahren sind, also das fanden sie eine tolle Sache (II: 57).

Demgegenüber tritt z.B. der Erwerb von Qualifikationen, der nicht explizit als Beweggrund für die Durchführung des Engagements genannt wird, in den Hintergrund. Anerkennung für das Engagement erfahren die Beschäftigten erst einmal durch das Corporate Volunteering-Programm an sich. Die konkrete Inanspruchnahme der Angebote des Corporate Volunteering-Programms und zusätzliche Formen, die das Engagement unternehmensintern herausstellen, z.B. durch unternehmensinterne Medien oder Ehrungen, wirken hierbei unterstützend. Bereits die alleinige Bereitstellung von Unternehmensressourcen ist förderlich für das Engagement und wird als Anerkennung verstanden. Die tatsächliche Inanspruchnahme der Unternehmensressourcen ist demgegenüber unwichtiger, da vielfach seitens der Beschäftigten Hemmungen bestehen, die Unterstützung durch das Unternehmen in Anspruch zu nehmen. Dies ist insbesondere bei der Freistellungszeit zu beobachten und hat verschiedene Gründe. So kann die zeitliche Auslastung im Job so gestaltet sein, dass keine Kapazitäten für eine Freistellung bestehen. Weiterhin kann das Selbstverständnis der Beschäftigten, nach dem bürgerschaftliches Engagement als freiwillige Tätigkeit angesehen wird, durch die kein Nutzen in der Erwerbsarbeit entstehen soll, dem entgegenstehen. Als übergreifendes Motiv dafür, dass die Freistellung nicht in Anspruch genommen wird, ergibt sich die Befürchtung, einen schlechten Eindruck im Unternehmen, also bei den Kollegen, Kolleginnen oder Vorgesetzten, zu erwecken. Eine Mitarbeiterin meint hierzu:

Ich nehme sie [die freien Tage] nicht in Anspruch, weil ich denke, dass es innerhalb meiner Abteilung nicht so gut ankommen würde. Wir haben hier genug zu tun und es ist manchmal schon schwer, die Urlaubstage zu nehmen. Insofern ist es für mich in Ordnung, wenn ich keine Freistellung für ein oder zwei Tage in Anspruch nehme. Es geht auch so (III: 65).

Die Unterstützung der Beschäftigten mit freigestellter Arbeitszeit, die die Unternehmen im Rahmen des Corporate Volunteering für bürgerschaftliches Engagement bereitstellen, scheint im Unternehmen keinen einheitlichen Stellenwert zu haben, wie die Einschätzung eines Vertreters einer Partnerorganisation illustriert:

Sie überlegen sich dreimal, ob sie einen Antrag stellen oder viermal. Und das hat nichts damit zu tun, dass sie sagen, das ist es mir nicht wert. Es ist die Frage, wie wird das aufgenommen. Und ich denke, auch ein Unternehmen wie Henkel wird das eine tun, wird das andere nicht unbedingt unterstützen. Das können die Mitarbeiter viel besser sagen. Ich erlebe das seit Jahren, dass die Bereitschaft der Unternehmen Mitarbeiter an dieser Stelle zu unterstützen, das Engagement zu unterstützen, was die Freistellung angeht, nicht gestiegen ist. Im Gegenteil, es ist gesunken (VI: 40).

Bürgerschaftliches Engagement wird als freiwillige Aufgabe wahrgenommen, die in den Freizeitbereich gehört. Die Freistellung wird folglich nur dann in Anspruch genommen, wenn es von Unternehmensseite dementsprechend organisiert ist wie z.B. bei Ford oder The Body Shop. Wenn die Beschäftigten aktiv die Freistellung beantragen müssen, wie es bei Henkel der Fall ist, so treten weit mehr Hemmschwellen auf und oft nehmen sie die Zeit, die ihnen für das Engagement eigentlich zur Verfügung steht, nicht in Anspruch. Zu vermuten ist, dass dort, wo zur Beantragung Eigeninitiative der Beschäftigten gefragt ist und die Inanspruchnahme innerhalb des Unternehmens auffällt, andere Unternehmenswerte wie z.B. Leistungsorientierung in den Vordergrund treten. Dies würde erklären, warum Geld- und Sachmittel eher in Anspruch genommen werden und oft informell das Corporate Volunteering begleiten. Die Bereitstellung von Geld- und Sachmitteln kann daher eine sinnvolle Ergänzung der zeitlichen Unterstützung darstellen. Des Weiteren erfolgt die Unterstützung durch Geld- und Sachmittel bei den Unternehmen Ford und The Body Shop, bei denen es nicht institutionalisiert ist, bereits informell.

7.2 Perspektive der Non-Profit-Organisationen

Die Kooperation mit Unternehmen und die Entwicklung von Projekten kann eine gute Voraussetzung für Non-Profit-Organisationen sein, den aktuellen Entwicklungen im Engagement zu begegnen. Sie können lernen, sich auf die Anforderungen, die der Strukturwandel an sie stellt, einzustellen und im Rahmen des Corporate Volunteering zeitlich und thematisch begrenzte Projekte durchzuführen. Das Ausmaß dieses Lernprozesses ist von der Struktur des Corporate Volunteering-Programmes abhängig. So verlangen die

Programme von The Body Shop und Ford ein solches Angebot seitens der Non-Profit-Organisation und fördern dementsprechende Lernprozesse. Da Henkel bereits bestehendes Engagement unterstützt, werden eher traditionelle Strukturen, die eine kontinuierliche Engagementtätigkeit erfordern, gefördert. Für Non-Profit-Organisationen ergeben sich Chancen, da sie durch das Corporate Volunteering zusätzliche personelle und materielle Unterstützung erfahren. Sie nutzen einerseits die Fähigkeiten, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Projekte einbringen. Weiterhin erfahren sie durch die Kooperation mit dem Unternehmen eine Wertschätzung ihrer Arbeit und können durch die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen ihre Bekanntheit erhöhen. Sie sind sich jedoch stets bewusst, dass durch die Mitarbeit in den Projekten Qualifikationen wie Verantwortungsübernahme und Teamfähigkeit entstehen, durch die wiederum das Unternehmen einen Nutzen hat. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen ist davon geprägt, dass die Unternehmen die Rahmenbedingungen für die Kooperation setzen. Projekte werden nur dann unterstützt, wenn sie in das Unternehmenskonzept passen und das Unternehmen bestimmt, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Höhe die Förderung erfolgt.

7.3 Perspektive der Unternehmen

Für die Unternehmen ergeben sich vielfältige Vorteile, die unabhängig von der Struktur des Corporate Volunteering-Programms sind. So ist der Erwerb von Qualifikationen und die Weiterbildung der Beschäftigten sowie die Beförderung der gesellschaftlichen Legitimation durch die direkte Zusammenarbeit mit lokalen am Gemeinwohl orientierten Initiativen aus Sicht der Unternehmen ein wichtiger Grund, ein Corporate Volunteering-Programm durchzuführen. Entscheidend ist, dass sie in der Lage sind, die Rahmenbedingungen für das Corporate Volunteering nach ihren Vorstellungen zu gestalten und die Aktivitäten gegebenenfalls begrenzen zu können. So ist allen Unternehmen gemein, dass die Freistellung nur dann gewährt wird, wenn dem keine Unternehmensbelange entgegenstehen. Je nach Ausgestaltung des Corporate Volunteering-Programms ergeben sich Unterschiede hinsichtlich der Wirkung. Dies soll exemplarisch an einem Vergleich der drei Corporate Volunteering-Programme hinsichtlich der Zugangswege aufgezeigt werden.

Das Corporate Volunteering-Programm von *Henkel* ist darauf ausgerichtet, bereits bestehendes privates Engagement der Beschäftigten zu unterstützen. Der Zugang zum Engagement kann nur dann initiiert werden, wenn über das Corporate Volunteering-Programm und entsprechende Projekte unternehmensintern kommuniziert wird und die Beschäftigten sich davon angesprochen fühlen, selbst bei den beteiligten Organisationen nachzufragen und ein Engagement zu beginnen. Bei *Ford* sollen die Beschäftigten durch die aktive Teilnahme an Projekten an Non-Profit-Organisationen herangeführt und zur weiteren Mitarbeit bewegt werden. Da die Projekte zumeist nach ein oder zwei Tagen beendet sind,

wird ein Einblick gewährt, der nicht mit weitergehenden Verpflichtungen verbunden ist. Die Beschäftigten lernen relevante Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen in den Organisationen kennen und wissen bereits, auf welche Art der Tätigkeit sie sich einlassen würden. Ziel des Corporate Volunteering-Programms von *The Body Shop* ist es nicht, das Engagement im Privatbereich zu fördern. Vielmehr ist die Struktur des Programms so angelegt, dass ein kontinuierliches Engagement der Beschäftigten gemeinsam mit Kollegen und Kolleginnen im Rahmen der Berufstätigkeit entsteht. Der Zugang zum Engagement im Rahmen der Berufstätigkeit fällt folglich leicht. Zwar wird das Engagement in manchen Fällen über die zur Verfügung gestellte Arbeitszeit hinaus weitergeführt, die zusätzliche Aufnahme bzw. Weiterführung des Engagements im Privatbereich wird dabei nicht begünstigt. Durch die kontinuierliche Tätigkeit entsteht der Eindruck, dass man bereits engagiert ist, so dass ein weiteres privates Engagement nicht mehr notwendig ist oder im Rahmen der eigenen Zeitressourcen nicht zusätzlich zu dem bereits Bestehenden zu realisieren ist.

7.4 Der Beitrag zu einem Konzept nachhaltiger Arbeit

Ein Vergleich von Erwerbsarbeit und Engagement fällt zunächst allen Beteiligten schwer. Werden sie dennoch gegeneinander gewichtet, so ist die Erwerbsarbeit bei allen drei Akteursgruppen weiterhin dominant. Die Beschäftigten begründen dies dadurch, dass die Erwerbsarbeit zeitlich einen Großteil ihres Alltags einnimmt und sie finanziell von ihr abhängig sind. Ein Mitarbeiter bemerkt dazu:

Ich bin jetzt 25 Jahre bei Ford, da steht der Beruf schon an oberster Stelle. Ich sage immer: erst kommt der Beruf, dann kommt die Familie, bzw. Beruf und Familie, das gehört bei mir unter einen Hut und dann kommt halt der Rest. Das heißt also privates Engagement und Hobbys (II: 68).

Das Engagement ist eine ergänzende Tätigkeit, die einen Ausgleich in der Freizeit bieten kann. Die Beschäftigten sehen dabei in der direkten Verbindung mit dem Unternehmen keinen Nachteil. In der praktischen Umsetzung legen sie ihre Prioritäten bewusst in die Erwerbsarbeit. Dies zeigt sich in der zögerlichen Nutzung der Freistellungszeiten oder Unternehmensmittel. Der Eindruck, dass durch Tätigkeiten des bürgerschaftlichen Engagements Vorteile im Rahmen der Erwerbsarbeit generiert werden, soll vermieden werden. Daher werden Unterstützungsangebote, die nicht explizit vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, von den Beschäftigten nur zögerlich in Anspruch genommen. Auf Seiten der Unternehmen wird dieser Anspruch geteilt. Die Belange des Unternehmens stehen gegenüber den Verpflichtungen, die im Corporate Volunteering entstehen, an erster Stelle. Im Zentrum eines nachhaltigen Arbeitskonzepts steht die Kombination verschiedener Tätigkeiten. Im Rahmen des Corporate Volunteerings entsteht zwar ein solches Nebeneinander von Tätigkeiten, indem das bürgerschaftliche Engagement institutionell in der

Erwerbsarbeit verankert wird. Die Gewichtung der beiden Tätigkeiten bleibt aber im traditionellen Verhältnis haften. Werden beide zueinander in Beziehung gesetzt, so ist das Engagement eine Ergänzung zur Erwerbsarbeit, die nach den Erfordernissen und Ansprüchen der Erwerbsarbeit, ausgerichtet wird. Damit bleibt die Erwerbsarbeit dominierend. Die starke Abgrenzung der beiden Tätigkeiten zeigt sich insbesondere darin, dass bestehende Möglichkeiten zur Vereinbarung von Engagement und Erwerbsarbeit von den Beschäftigten nicht ausgenutzt werden.

7.5 Zwischenfazit

Hinsichtlich von Tätigkeitskombinationen eines Konzepts nachhaltiger Arbeit ergibt sich, dass bürgerschaftliches Engagement durch das Corporate Volunteering teilweise direkt gefördert wird, wohingegen in anderen Fällen Unterstützungspotenziale indirekt wirken. Das Engagement der Beschäftigten wird insbesondere durch Anerkennung durch das Unternehmen gefördert, zu der auch die Unterstützung durch Unternehmensressourcen zählt. Die tatsächliche Inanspruchnahme der Ressourcen tritt demgegenüber in den Hintergrund. Die Non-Profit-Organisationen ziehen zwar einen Nutzen aus der Kooperation mit dem Unternehmen, das Verhältnis ist jedoch unausgeglichen, so dass bei der Zusammenarbeit nur wenig Gestaltungsfreiheit besteht und eine Verlässlichkeit nicht gewährleistet wird. Die Unternehmen stellen durch das Corporate Volunteering Unterstützungsmöglichkeiten für das Engagement bereit. Damit diese die gewünschte Wirkung zeigen, sollten sie mit anderen Werten des Unternehmens kompatibel sein und einen festen Platz zugeordnet bekommen. Dies würde es den Beschäftigten erleichtern, die Ressourcen eigenverantwortlich in Anspruch zu nehmen, ohne dafür an anderer Stelle Nachteile zu erwarten. Bei bestimmten Aspekten von Corporate Volunteering-Programmen wie der Anerkennung des Engagements der Beschäftigten und der Unterstützung der Non-Profit-Organisationen bestehen bereits umgesetzte Förderstrategien für bürgerschaftliches Engagement. Weitere Potenziale wie der Aufbau von Zugangsmöglichkeiten zum Engagement oder die Unterstützung durch Zeit, Sach- und Geldspenden könnten weiter ausgebaut werden. Es bestehen folglich Potenziale zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements, so dass ein nachhaltiges Arbeitskonzept indirekt unterstützt wird. Die direkte Förderung eines solchen Arbeitskonzeptes, das sich durch eine Neugewichtung von Tätigkeiten neben der Erwerbsarbeit, initiiert durch das Corporate Volunteering, ausdrücken würde, ist bisher nicht zu erkennen.

8 Anregungen für die Weiterentwicklung von Corporate Volunteering im Sinne eines Konzepts nachhaltiger Arbeit

8.1 Anregungen für die Ausgestaltung von Corporate Volunteering

Die Unternehmen erwarten durch das Corporate Volunteering im Hinblick auf die Qualifizierung ihrer Beschäftigten einen konkreten Nutzen. Dies ist den Beschäftigten zumeist nicht bewusst, für sie stehen andere Motive für das Corporate Volunteering im Vordergrund. Des Weiteren nehmen sie ihre Freistellungszeiten nur zögerlich in Anspruch. Von Unternehmensseite könnte der Aspekt der Qualifizierung mehr herausgestellt werden, z.B. indem das Corporate Volunteering mit einer Weiterbildungsmaßnahme gleichgestellt würde. Damit würde die Bedeutung von Corporate Volunteering innerhalb des Unternehmens deutlicher werden und dementsprechend einen höheren Stellenwert bekommen. Die Arbeitszeit, die die Unternehmen zur Verfügung stellen, könnte so leichter in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus könnte die Unterstützung durch die Unternehmensinfrastruktur oder -ressourcen erweitert werden, da diese Nutzung den Beschäftigten leichter fällt und die Non-Profit-Organisationen direkt fördert.

Durch Corporate Volunteering-Programme ist es prinzipiell möglich, eine Engagementtätigkeit auch im Privatbereich anzustoßen. Je nach Struktur des Corporate Volunteering-Programms wird der Zugang jedoch begünstigt oder erschwert. Förderlich wäre es, wenn durch das Unternehmen der Kontakt mit einer Non-Profit-Organisation hergestellt oder unternehmensintern über Möglichkeiten des Engagements kommuniziert würde, wie z.B. durch Ausstellungen über erfolgreiche Corporate Volunteering-Projekte.

Da die Anerkennung des Engagements das wichtigste Unterstützungspotenzial im Rahmen von Corporate Volunteering bietet, wäre hier im Besonderen anzusetzen. So könnten die Unternehmen das Spektrum an Anerkennungsinstrumenten institutionalisieren und erweitern. Dies könnte so ausgestaltet werden, dass bürgerschaftliches Engagement ein berufliches Qualifizierungsmerkmal wäre oder persönliche Ehrungen durch Personen aus der Führungsebene regelmäßig stattfinden würden. Auf gesellschaftlicher Ebene gibt es ein reiches Instrumentarium, das dafür zur Verfügung steht und auf Unternehmen übertragbar wäre (Enquete-Kommission 2002: 268ff.).

Insgesamt ist es auf Unternehmensebene sinnvoll, die Ziele, die mit dem Corporate Volunteering erreicht werden sollen, genau festzulegen und das Corporate Volunteering-Programm danach auszurichten. Für eine Weiterentwicklung der Corporate Volunteering-

Programme auf Unternehmensebene wäre eine Vernetzung der Unternehmen untereinander sehr förderlich, um einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen.

Die Strukturen der Corporate Volunteering-Programme von Ford und The Body Shop erfordern das Angebot von konkreten Projekten. Dies ermöglicht den Organisationen, sich auf die Anforderungen des Strukturwandels einzustellen. Des Weiteren können sich durch den Verbund mit Unternehmen zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten ergeben. Die Förderung durch die Unternehmen ist zwar nicht kontinuierlich und abhängig von den Interessen der Unternehmen, sie kann die Arbeit von Non-Profit-Organisationen dennoch unterstützen, wenn diese Rahmenbedingungen bei allen Beteiligten deutlich sind. Insgesamt wäre ein Verhältnis, das stärker auf gegenseitigem Geben und Nehmen beruht, wünschenswert.

8.2 Anregungen für den Diskurs um nachhaltige Arbeit

Für eine Weiterentwicklung des Diskurses um nachhaltige Arbeit ist es wichtig, Unternehmen stärker einzubeziehen. Sie können einen wertvollen Beitrag zu der Neukombination von Arbeit leisten, indem sie alternative Tätigkeiten neben der Erwerbsarbeit stärker anerkennen und damit gesellschaftlich Einfluss nehmen. So könnte bürgerschaftliches Engagement oder Versorgungsarbeit als Qualifizierungsmerkmal für ein Erwerbsverhältnis angesehen werden. Im Rahmen von Corporate Volunteering können sie eine Gleichgewichtung der Tätigkeiten bereits dadurch fördern, dass die Unterstützungspotenziale, die bereits bereitgestellt werden, selbstverständlicher von den Beschäftigten genutzt werden können. Dazu müsste das bürgerschaftliche Engagement innerhalb des Unternehmens einen höheren Stellenwert bekommen und nicht untergeordnet zu anderen impliziten Unternehmenswerten stehen. Würden sich Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen derartig für bürgerschaftliches Engagement öffnen, so könnten sie im Sinne von Biesecker (2002: 140) einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten.

8.3 Weiterer Forschungsbedarf

Untersuchungen zu Corporate Volunteering aus der Perspektive der Unternehmen sind bereits vielfach durchgeführt worden. Demgegenüber fehlen weitergehende Untersuchungen aus der Sicht der Beschäftigten und der Non-Profit-Organisationen. Insbesondere fehlen quantitative Erhebungen, die Ausmaß und Wirkung des Corporate Volunteering erfassen. Von Interesse wäre z.B. die Frage, wie viele der Beschäftigten Corporate Volunteering als Anregung für ein weiterführendes Engagement im Privatbereich sehen und es tatsächlich weiterführen. Eine weitere Untersuchung könnte sich mit der Fragestellung beschäftigen, welche Engagementbereiche vornehmlich durch das Corporate Volunteering unterstützt werden und ob Potenziale bestehen, Agenda 21-Projekte als bürgerschaftliches

Engagement für eine nachhaltige Entwicklung in Corporate Volunteering-Programme zu integrieren. Im Rahmen des Konzepts nachhaltiger Arbeit könnten sich weitergehende Forschungsprojekte mit Förderpotenzialen anderer Tätigkeitskombinationen, wie z.B. Erwerbsarbeit und Versorgungsarbeit beschäftigen.

8.4 Ideales Corporate Volunteering-Programm

Die drei Corporate Volunteering-Programme der Unternehmen sind in ihrer Struktur und den Förderpotenzialen für bürgerschaftliches Engagement sehr verschieden. Jedes Programm bietet spezifische Förderoptionen für bürgerschaftliches Engagement. Würden die jeweils besten Ansätze in einem Programm miteinander verbunden, wäre dies dem Engagement förderlich. So ist für den Anstoß des Engagements das Programm von Ford am Besten geeignet, da es seinen Beschäftigten Begegnungen und Eindrücke in Non-Profit-Organisationen gewährt. Es weist aber Mängel hinsichtlich der weiteren Unterstützung der Engagierten auf. Hier sollten Aspekte des Corporate Volunteering-Programms von Henkel einbezogen werden, bei dem auf Antrag der Beschäftigten bestehendes Engagement durch materielle und zeitliche Ressourcen unterstützt wird. Weiterhin könnte der Stellenwert und die Einbindung in die Unternehmensstruktur bei den Programmen von Henkel und Ford durch Anregungen aus dem Programm von The Body Shop dahingehend erweitert werden, dass das Corporate Volunteering stärker in den Unternehmenswerten verankert wird, ohne dass die Förderung individuellen Engagements eingeschränkt wird. Die einzelnen Bestandteile der verschiedenen Corporate Volunteering-Programme würden hinsichtlich des Zugangs zum Engagement, der weiterführenden Unterstützung und der Einbindung in Unternehmenswerte ein nahezu ideales Corporate Volunteering-Programm ergeben.

Fügt man diese das Engagement fördernde Komponenten in ein Corporate Volunteering-Programm zusammen und kombiniert sie mit den in dieser Untersuchung aufgezeigten Empfehlungen wie der Institutionalisierung neuer Anerkennungsformen, dem gleichberechtigten Einbezug von Non-Profit-Organisationen und der Zuweisung eines höheren Stellenwertes innerhalb des Unternehmens, so kann bürgerschaftliches Engagement durch Corporate Volunteering effektiv gestärkt werden.

Unternehmen können wichtige Rahmenbedingungen für die Umsetzung nachhaltiger Arbeitskonzepte setzen, indem sie alternative Tätigkeiten neben der Erwerbsarbeit stärker anerkennen, z.B. als Qualifizierungsmerkmal für die Erwerbsarbeit. Durch das Corporate Volunteering gibt es für die Tätigkeit des bürgerschaftlichen Engagements bereits viel versprechende Ansätze. Werden diese konsequent umgesetzt und im Sinne einer Förderung bürgerschaftlichen Engagements weiterentwickelt, können sie einen bedeutenden Beitrag für die Etablierung von bürgerschaftlichem Engagement als Tätigkeit neben der Erwerbsarbeit und damit für den Diskurs um eine nachhaltige Entwicklung leisten.

9 Literaturverzeichnis

- Abt, G./ Braun, J. (2001): Zugangswege zu Bereichen und Formen des freiwilligen Engagements in Deutschland. In: Rosenblatt, B. v. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Gesamtbericht. Stuttgart [u.a.], 186-197.
- Agenda 21 NRW (o.J.): Community-Involvement: 16-Stunden-Programm. <http://www.de-media.de/agenda_bestpractice/thema66_03von18_030_beschreibung.htm vom 18.3.05 (Stand 2005)
- Aicher, F./ Breuß, R. (2005): eigen+sinnig. Der werkraum bregenerwald als Modell für ein neues Handwerk. München.
- Arendt, H. (2002): Vita activa oder vom tätigen Leben. 2. Aufl., München, Zürich.
- Backhaus-Maul, H. (2001): Bürgerschaftliches Engagement in den USA. Sozialkulturelle Traditionen und professionelles Management. In: Schöffmann, D. (Hrsg.): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Hamburg, 33-46.
- Backhaus-Maul, H. (2004): Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 14/2004, 23-30.
- Baier, A./ Bennholdt-Thomson, V./ Holzer, B. (2005): Ohne Menschen keine Wirtschaft. Oder: Wie gesellschaftlicher Reichtum entsteht. Berichte aus einer ländlichen Region in Ostwestfalen. München.
- Baltrusch, J. (2001): Seitenwechsel.
<<http://www.seitenwechsel.com/teilnehmer/pdf/metropole.pdf>> vom 6.5.2005
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/Main.
- Beck, U. (1999): Modell Bürgerarbeit. In: Beck, U.: Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Frankfurt/Main, 7-189.
- Bergmann, F. (1998): Raum der Möglichkeiten. In Zentren für Neue Arbeit zukunftsfähige Lebensstile ausprobieren. In: Politische Ökologie 16 (54), 55-58.
- Bierter, W./ v. Winterfeld, U. (Hrsg.; 1998): Zukunft der Arbeit - welcher Arbeit? Berlin [u.a.].
- Biesecker, A. (2000): Kooperative Vielfalt und das "Ganze der Arbeit". Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff. Berlin.
- Biesecker, A. (2002): Bürgerschaftliches Engagement - (k)ein Allheilmittel für Nachhaltigkeit? In: Brand, K. W. (Hrsg.): Politik der Nachhaltigkeit. Voraussetzungen, Probleme, Chancen - eine kritische Diskussion. Berlin, 131-144.
- Bogumil, J./ Vogel, H. J. (Hrsg.; 1999): Bürgerschaftliches Engagement in der kommunalen Praxis. Initiatoren, Erfolgsfaktoren und Instrumente. Köln.
- Bosch, G. (1998): Zukunft der Erwerbsarbeit - Strategien für Arbeit und Umwelt. In: Bosch, G. (Hrsg.): Zukunft der Erwerbsarbeit. Strategien für Arbeit und Umwelt. Frankfurt/Main, 13-55.
- Brandl, S./ Hildebrandt, E. (2002): Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit. Zur Transformation der Arbeitsgesellschaft vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte. Opladen.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.; 2002): Unternehmen und Gesellschaft. Praxisbeispiele vom unternehmerischen Bürgerengagement mittels Personaleinsatz bis zu Projekteinsätzen in sozialen Aufgabenfeldern als Teil der Personalentwicklung. 4. Aufl., Bonn.

- <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen,did=6034.html> vom 19.07.05
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.; 2005): Umwelt und Beschäftigung: Arbeiten im Grünen Bereich. Berlin.
- Dahm, D./ Fretschner, R./ Hilbert, J./ Scherhorn, G. (2002): Gemeinschaftsarbeit im Wohlfahrtsmix der Zukunft: unverzichtbar. In: Bosch, G., Hennicke, P., Hilbert, J., Kristof, K., Scherhorn, G. (Hrsg.): Die Zukunft von Dienstleistungen. Ihre Auswirkungen auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität. Frankfurt/Main, New York, 162-183.
- Dathe, D./ Kistler, E. (2002): Entwicklung und Strukturwandel des bürgerschaftlichen Engagements. In: Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" Deutscher Bundestag (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit. Opladen, 13-67.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Wuppertal Institut für Klima, Energie, Umwelt (WI), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (2000): Verbundprojekt Arbeit und Ökologie. Abschlußbericht zum Projekt Nr. 97-959-3. Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Dorando, M./ Schöffmann, D. (2000): Business in the Community: Lernen in fremden Welten. In: Personalführung 33 (11), 52-58.
- Eberling, M./ Henckel, D. (2000): Städtische Zeitstrukturen im Wandel. In: Hildebrandt, E. in Zusammenarbeit mit Gudrun Linne (Hrsg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin, 231-247.
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (2002): Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen.
- Erlinghagen, M./ Knuth, M. (2004): In search of turbulence. Labour market mobility and job stability in Germany. In: European Societies 6 (1) ,49-70.
- Flick, U./ Kardoff, E. v./ Steinke, I. (2000): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U., Kardoff, E. v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg, 13-29.
- Giarini, O./ Liedtke, P. M. (1998): Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome. 2. Aufl., Hamburg.
- Giddens, A. (1999): Soziologie. 2. Aufl., Graz, Wien.
- Gorz, A. (1998): Jenseits der Erwerbsarbeit. Die gesellschaftliche Anerkennung einer veränderten Wirklichkeit tut not. In: Politische Ökologie 16 (54), 50-54.
- Gorz, A. (2000): Arbeit zwischen Misere und Utopie. Frankfurt/Main.
- Gribben, C./ Wilson, A./ Meister, H.-P./ Lüth, A./ Gülker, S. (2002): Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen im Bereich Beschäftigungsfähigkeit - Erfahrungen aus fünf europäischen Ländern. In: Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" Deutscher Bundestag (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit. Opladen, 159-245.
- Grint, K. (1998): The Sociology of Work. 2. Aufl., Cambridge.
- Habisch, A. unter Mitarbeit von René Schmidpeter und dem Center for Corporate Citizenship e.V. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin [u.a.].
- Hans-Böckler-Stiftung (2000): Wege in eine nachhaltige Zukunft. Ergebnisse aus dem Verbundprojekt Arbeit und Ökologie. Düsseldorf. <http://www.a-und-oe.de/pdf/verbundergebnis.pdf> vom 26.07.05

- Haralambos, M./ Holborn, M./ Heald, R. (2000): *Sociology. Themes and Perspectives*. 5. Aufl., London.
- Heinze, R. G./ Strünck, C. (2001): *Freiwilliges soziales Engagement - Potentiale und Fördermöglichkeiten*. In: Heinze, R. G., Olk, T. (Hrsg.): *Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Opladen, 189-253.
- Henkel (2003): *Die MIT-Spielregeln*. In: *Henkel-Life. Sonderausgabe für Corporate Citizenship und die MIT-Initiative*, Ausgabe 2003/2004, 4.
- Herzig, C. (2006): *Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence*. In: *International Journal of Business Environment* 1 (1), 51-69.
- Hielscher, V./ Hildebrandt, E. (2000): *Die Ambivalenz flexibler Arbeitszeiten: Neue Abhängigkeiten vom Betrieb oder Zugewinn an Lebensqualität?* In: Hildebrandt, E. in *Zusammenarbeit mit Gudrun Linne (Hrsg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin, 129-149.
- Hildebrandt, E. (2003): *Arbeit und Nachhaltigkeit. Wie geht das zusammen?* In: Linne, G., Schwarz, M.: *Handbuch Nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* Opladen, 381-393.
- Hildebrandt, E./ Linne, G. (Hrsg.; 2000a): *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin.
- Hildebrandt, E. (2000b): *Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung*. In: Hildebrandt, E. in *Zusammenarbeit mit Gudrun Linne (Hrsg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin, 271-310.
- IWD (2000): *Corporate Volunteering. Freiwillige für's Gemeinwohl*. In: *Informationsdienst des Institutes der deutschen Wirtschaft (iwd)* 26 (37), 6-7.
- Jakob, G. (2001): *Wenn Engagement zur 'Arbeit' wird. - Zur aktuellen Diskussion um freiwilliges Engagement im Wandel der Arbeitsgesellschaft*. In: Heinze, R. G., Olk, T. (Hrsg.): *Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Opladen, 167-188.
- Janes, J. (2001): *Philantropie und Engagement amerikanischer Unternehmen. Ein historischer Überblick*. In: Schöffmann, D. (Hrsg.): *Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*. Hamburg, 25-30.
- Janowicz, C./ Klement, C./ Mutz, G. (2000): *Corporate Volunteering – neue Formen bürgerschaftlichen Engagements in der Tätigkeitsgesellschaft*. In: *Berliner Debatte INITIAL* 11 (4), 17-26.
- Klages, H. (2001): *Standorte und Strukturen des Engagementspotentials in Deutschland*. In: Heinze, R. G., Olk, T. (Hrsg.): *Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Opladen, 305-336.
- Kopfmüller, J./ Brandl, V./ Jörissen, J./ Paetau, M./ Banse, G./ Coenen, R./ Grunwald, A. (2001): *Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren*. Berlin.
- Kratzer, Nick (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin.
- Lee, L./ Higgins, C. (2001): *Corporate Volunteering. Ad hoc Interaction or Route to Dialogue and Partnership?* In: *The Journal of Corporate Citizenship* 1 (4), 79-90.
- Linne, G. (2003): *Innovationspotenziale von Nachhaltigkeitsstrategien für die Arbeitspolitik*. In: Linne, G., Schwarz, M.: *Handbuch Nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* Opladen, 407-416.

- Littig, B. (2002): Gesellschaftliche Naturverhältnisse und nachhaltige Entwicklung: Überlegungen zur Konzeption nachhaltiger Arbeit. <http://www.nachhaltigkeit.at/monthly/2002-11/pdf/Nachhaltige%20Arbeit_Littig.pdf> vom 3.6.05
- Littmann-Wernli, S. (2002): Was bedeutet Corporate Volunteering für die Privatwirtschaft? In: Schubert, R., Littmann-Wernli, S., Tingler, P. (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit. Bern [u.a.], 23-61.
- Lucas, R./ Winterfeld, U. v. (1998): Die „Ganze Arbeit“ als Ziel. Nachhaltigkeit als Herausforderung für eine andere Arbeit? In: Politische Ökologie 16 (54), 30-34.
- Marsden, C./ Andriof, J. (1998): Towards an understanding of Corporate Citizenship and how to influence it. <<http://users.wbs.warwick.ac.uk/group/ccu/research/dimensions>> vom 15.5.2005
- Matten, D./ Crane, A. (2005): Corporate Citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. In: Academy of Management Review 30 (1), 166-179.
- Mayring, P. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 7. Aufl., Weinheim.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl., Weinheim, Basel.
- Minsch, J./ Feindt, P.-H./ Meister, H.-P./ Schneidewind, U./ Schulz, T. (1998): Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit. Berlin [u.a.].
- Moldaschl, M./ Voß, G.G. (Hrsg.; 2003): Subjektivierung von Arbeit. 2. Aufl., München und Mering.
- Morgenroth, C. (2003): Arbeitsidentität und Arbeitslosigkeit - ein depressiver Zirkel. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 6-7/2003, 17-24.
- Mutz, G. (1998a): Transformation - Von der Erwerbs- zur Tätigkeitsgesellschaft. In: Eichendorf, W. (1998): Work it out. Beiträge zur Zukunft der Arbeit. Wiesbaden, 87-98.
- Mutz, G. (1998b): Tätigkeitsgesellschaft. Bürgerschaftliches Engagement. In: Politische Ökologie 16 (54), 59-60.
- Mutz, G. (2001): Von der industriellen Arbeitsgesellschaft zur Neuen Arbeitsgesellschaft. In: Heinze, R. G., Olk, T. (Hrsg.): Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Opladen, 141-165.
- NGO-Online (2004): Hartz IV gefährdet präventiven Umweltschutz. <http://www.ngo-online.de/ganze_nachricht.php4?Nr=8954> vom 11.12.2004
- Notz, G. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften und die Bedeutung für ein zukunftsfähiges Geschlechterverhältnis. In: Linne, G., Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, 423-432.
- Prange, M./ Warsewa, G. (2000): Arbeit und nachhaltige Stadtentwicklung - das Handlungsfeld lokale Ökonomie. Berlin.
- Rao, P. K. (2000): Sustainable Development. Economics and Policy. Malden, Oxford.
- Redler, E. (1998): Tätigkeit statt Warenkauf. Über Stellenwert, Möglichkeit und Grenzen der Eigenarbeit. In: Politische Ökologie 16 (54), 65-67.
- Renn, O./ Knaus, A./ Kastenholz, H. (1999): Wege in eine nachhaltige Zukunft. In: Breuel, B. (Hrsg.): Agenda 21: Vision: nachhaltige Entwicklung. Frankfurt/Main, 17-74.
- Rifkin, J. (1995): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Frankfurt/ Main, New York.

- Rosenblatt, B. v. (Hrsg.; 2001): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Gesamtbericht. Stuttgart [u. a].
- Schaffer, A./ Stahmer, C. (2005): Die Halbtagsgesellschaft - ein Konzept für nachhaltigere Produktions- und Konsummuster. In: GAIA 14 (3), 229-239.
- Scherhorn, G. (1998): Von der Kompensation zur Kompetenz. Über die notwendige Revision der überkommenen Vorstellungen von Arbeit. In: Politische Ökologie 16 (54), 26-29.
- Schnepf, D./ Wolf, U./ Hinterberger, F. (2003): Arbeit und Nachhaltigkeit. <<http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=18>> vom 02.02.2005 (Stand 2005)
- Schöffmann, D. (2001): Vom Nutzen des Corporate Volunteering. In: Schöffmann, D. (Hrsg.): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Hamburg, 97-103.
- Schubert, R./ Littmann-Wernli, S./ Tingler, P. (2002): Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit. Bern [u.a.].
- Schumacher, U. (2003): Lohn und Sinn. Individuelle Kombinationen von Erwerbsarbeit und freiwilligem Engagement. Opladen.
- Solid (2004): Studiengänge und Aufbaustudien im Bereich Erneuerbare Energien in Deutschland. <<http://www.solid.de/index.php?id=326>> vom 11.12.2004
- Spangenberg, J. H. (1998): Utopische Ziele, konkrete Schritte. Leitplanken für ein nachhaltiges Arbeiten. In: Politische Ökologie 16 (54), 41-44.
- Umweltbundesamt (UBA) (1997): Umweltschutz und Beschäftigung. Brückenschlag für eine lebenswerte Zukunft. Berlin.
- VIS a VIS Agentur für Kommunikation (2004): Unternehmensengagement mit Kompetenz und Personal in der Region Köln/ Bonn. Praxisdokumentation. Köln. <<https://www.sparkasse-koelnbonn.de/RESSOURCES/files/fe123/CV-DOK-KLNBN-04-01.PDF>> vom 20.7.05
- Waddock, S. (2004): Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. In: Business and Society Review, 109 (1), 5-42.

10 Anhang

10.1 Leitfaden

Interviewphase	Themenbereiche
Einleitung	Durchführung und Ausgestaltung der Corporate Volunteering-Projekte
Hauptteil	Einschätzungen zu den Bereichen <ul style="list-style-type: none"> - <i>Zugangswege</i> - <i>Zeit</i> - <i>Anerkennung</i> - <i>Vereinbarkeit von Engagement und Beruf</i> - <i>Qualifizierung</i> - <i>Stellenwert von bürgerschaftlichem Engagement in Relation zur Erwerbsarbeit</i> - <i>Stellungnahme zu einer Aussage zu nachhaltiger Arbeit</i>
Ausblick und Rückblick	Zusammenfassende Einschätzungen: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Zukunft des Corporate Volunteering-Programms</i> - <i>Wünsche für die Zukunft</i> - <i>offene Punkte</i>

Überblick über Themenbereiche des verwendeten Leitfadens (eigene Darstellung)

10.2 Kategoriensystem

Qualifikationen

- Erwerb von Qualifikationen
- Nutzen für Non-Profit-Organisationen

Zugangswege

- der Mitarbeiter(innen)
- Zunahme der Engagierten in den Non-Profit-Organisationen
- Unternehmensziele

Unterstützung durch Unternehmensressourcen

Zeit

- Unternehmen
 - Ausgestaltung
 - Motive
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
 - Inanspruchnahme der Freistellung
 - Bewertung der Freistellung
- Non-Profit-Organisationen
 - Wirkung der Freistellung

Geld- und Sachspenden

Anerkennung

- für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
 - durch das Unternehmen
 - durch die Engagementtätigkeit an sich
- für Non-Profit-Organisationen
- für Unternehmen

Verhältnis von Engagement und Erwerbsarbeit

- individuelle Gewichtung
 - Ausgleich
- Gewichtung des Unternehmens
- Stellenabbau

Auswirkungen auf die Non-Profit-Organisationen

- positiv
- negativ

Auswirkungen auf die Unternehmen

- Image
- Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- Beitrag zum Gemeinwesen

Veränderungen des bürgerschaftlichen Engagements im Zuge des Strukturwandels

Tradition

Strukturwandel

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Non-Profit-Organisationen