

**Birgit Riess, Gerd Placke**

### **Corporate Citizenship Strategien zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt**

*Erscheint demnächst in: Habisch, André / Schmidtpeter, René (Hrsg.), Handbuch Corporate Citizenship Management*

Deutschland steht bekanntlich vor erheblichen Problemen auf dem Arbeitsmarkt. Rein angebotsorientierte Maßnahmen, die auf die Verbesserung der Vermittlungsfähigkeit setzen, können nachgerade keine Wirkung entfalten, wenn die dafür erforderlichen Jobs fehlen. Und überdies führen einseitige Schuldzuweisungen nicht zu problemorientierten Lösungen. In dieser Situation Verantwortung zu übernehmen, ist ein Thema, das jeden Einzelnen angeht: den Staat ebenso wie die Unternehmen und auch den einzelnen Menschen. Corporate Citizenship Strategien mit der Zielrichtung Arbeitsmarkt können hier in vielfältiger Weise innovative und nachhaltige Beiträge leisten: für die Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten und die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit im Erwerbsleben. Dieser Beitrag setzt den Schwerpunkt insbesondere auf letzteren Ansatz.

### **Sektorenübergreifende Kooperationen für mehr Beschäftigung**

Projekte wie die „Initiative für Beschäftigung“ zeigen, wie durch die Zusammenarbeit von Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften, Kammern, wissenschaftlichen Einrichtungen, Verwaltungen und Kommunen insbesondere auf regionaler Ebene konkrete Beschäftigungsprojekte entwickelt und umgesetzt werden können ([www.initiative-fuer-beschaeftigung.de](http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de)). Die Initiative wurde 1998 von Prof. Dr. Jürgen Strube, dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden von BASF, Reinhard Mohn, Stifter der Bertelsmann Stiftung und Hubertus Schmoldt, Vorsitzender der IG Bergbau, Chemie, Energie, ins Leben gerufen. Mittlerweile konnten in 19 Regionen Deutschlands Netzwerke aufgebaut werden, in denen sich Persönlichkeiten zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, zur Eigeninitiative und zum Handeln im eigenen Wirkungsbereich verpflichten. Über 2.500 Aktive entwickeln innovative Beschäftigungsprojekte und setzen sie um, allein 400 Unternehmen beteiligen sich an der Initiative. Kernanliegen der nächsten Jahre ist die Fokussierung der bereits geleisteten vielfältigen Projektarbeit auf folgende Themenkreise:

- Zukunft der Arbeit
- Regionales Matching
- Gründerkultur Deutschland
- Zukunft Jugend
- Arbeitsmarktfitness
- Hochschule und Arbeitsmarkt.

Ein besonders gelungenes Projekt, das im Regionalnetzwerk Hamburg der Initiative für Beschäftigung entwickelt wurde, ist das Hamburger Hauptschulmodell. Im Rahmen des Hamburger Hauptschulmodells arbeiten Behörden, Unternehmen, Schulen und die Agentur für Arbeit zusammen, um Hauptschülerinnen und Hauptschülern den Einstieg in die Berufsausbildung zu erleichtern. Gemeinsam beraten und begleiten Lehrer, Berufsberater der Arbeitsagentur und Personalfachleute aus Unternehmen die Hauptschulabgänger mit dem Ziel, sie verstärkt in ungeforderte betriebliche Ausbildung zu bringen. Von 67 beteiligten Hamburger Unternehmen stellen darüber hinaus 34 Ausbildungsplätze für die Jugendlichen zur Verfügung. Durch das Projekt konnte die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen deutlich erhöht werden. Die Ergebnisse des Hamburger Hauptschulmodells, in das alle 109 Hamburger Hauptschulen eingebunden sind, können sich sehen lassen. Es gelang innerhalb von vier Jahren, den Anteil der in ungeforderte duale Ausbildung vermittelten Hauptschulabgänger von 6,7 Prozent (im Jahr 2000) auf knapp 20 Prozent (2004) fast zu verdreifachen. Mit steigender Tendenz.

Das Hamburger Hauptschulmodell ist aber nur ein Beispiel von vielen, das zeigt wie effektiv Corporate Citizenship Aktivitäten von Unternehmen sein können, insbesondere wenn sie alle relevanten Akteure in die Problemlösung vor Ort einbeziehen.

### **Erwerb von Kompetenzen durch bürgerschaftliches Engagement**

Anhand aller Altersgruppen kann man den Mehrwert von bürgerschaftlichem Engagement für den Arbeitsmarkt aufzeigen, weil in diesen freiwilligen Einsätzen Kommunikations- und Teamfähigkeit, soziale und Führungskompetenz sowie die Fähigkeit zur Bewältigung komplexer Situationen vermittelt wird: Für junge Menschen vermehrt freiwilliges Engagement die Chancen, eine erste Anstellung zu finden, bei älteren Arbeitnehmern dient ehrenamtliches Engagement häufig als Orientierungsinstrument sowohl im Hinblick auf die letzte Phase des Berufslebens als auch auf die nachberufliche Zeit. Im Falle von Erwerbstätigen im mittleren Alter offeriert es Möglichkeiten, sich innerhalb der Arbeit fortzuentwickeln oder gar Perspektiven für einen Jobwechsel zu entwickeln. Diese letztgenannte Tatsache hat beispielsweise in den Niederlanden zur Folge gehabt, dass es vor dem Hintergrund einer niedrigeren Arbeitslosenrate als in Deutschland tarifvertragliche Vereinbarungen gibt, freiwillig engagierte Mitarbeiter in gemeinnützigen Organisationen innerhalb von Stellenausschreibungen bei entsprechendem Interesse als interne Bewerber zu berücksichtigen.

Anders als in den Niederlanden ist man in Deutschland noch nicht so weit, bürgerschaftliches Engagement zum Thema von Tarifverhandlungen zu machen. Es ist zudem noch weitgehend ungeklärt, wie die öffentliche Anerkennung von Fähigkeiten geschehen soll, die außerhalb der traditionell zuständigen Institutionen erworben werden. Nicht zuletzt die Ergebnisse der PISA-Studie haben die schon länger existierende Einsicht verstärkt, dass Noten und Zeugnisse nur bedingt Abbilder tatsächlichen Leistungsvermögens sind. Dieser Umstand hat in vielen Unternehmen dazu geführt, dass die Aussagekraft von „harten“ Qualifikationsnachweisen relativiert

wird. So spielt die Erfassung, Anerkennung und Bewertung außerhalb der Schule erworbener Qualifikationen bei der Einstellung von Arbeitskräften und Auszubildenden in der Personalbeurteilung insgesamt eine zunehmend wichtige Rolle. Deshalb fängt auf Seiten der Unternehmen der strategische Umgang mit bürgerschaftlichem Engagement wohl dort an, wo man sich systematisch darüber Gedanken macht, in welcher Wertigkeit freiwilliges Engagement und die dabei erworbenen Kompetenzen bei einer Bewerbung und in der Personalentwicklung insgesamt berücksichtigt werden sollen. Dabei ist davon auszugehen, dass etwa eine betriebsöffentliche Aufwertung von engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als mögliche erste Maßnahme in diese Richtung das humane Kapital eines Unternehmens bindet und motiviert.

### **Job-Paten und Mentorenprojekte**

Eine Fülle von Job-Paten-Modellen in der Bundesrepublik zeigt den Reichtum an Phantasie von Corporate Citizenship Strategien bei sehr unterschiedlicher Einbeziehung von Unternehmen, Verbänden, Politik, Arbeitsagenturen, Mittlerorganisationen bürgerschaftlichen Engagements (Freiwilligenagenturen, Netzwerke) und privatem Einsatz. So gibt es Beispiele, bei denen Unternehmen ehrenamtliche Jobpaten in Anspruch nehmen können, um Stellen schneller und besser besetzen zu können, indem sie etwa freie Stellen an die Job-Paten-Initiativen melden, die bereits geocoachte und auch sorgfältig profilierte Arbeitsuchende als Bewerber anbieten. Ohne großen bürokratischen Aufwand und ohne aufwendiges Recruiting kann derart eine Lösung gefunden werden. Gleiches gilt auch für die vielen Beispiele, bei denen Handwerkskammern oder Unternehmen ihrerseits Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter projektorientiert als Mentoren freie Zeit einräumen, damit sie begleitende Aufgaben im örtlichen Umfeld übernehmen.

Die Freistellung von Mitarbeitern für freiwilliges Engagement sehen Unternehmen vielfach noch als Belastung. Die Idee des Mentoring in „Karriere begleitenden“ Prozessen verdeutlicht jedoch, worin der Eigennutz für die jeweils Beteiligten liegt, der in ein gleichsam strategisches Gesamtinteresse mündet. Mentoring beinhaltet die Förderung von fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen in einer Eins-zu-eins-Beziehung und beruht auf der Erfahrung, dass nicht alle Fertigkeiten sich in Fachbüchern oder Curricula abbilden lassen. Mentoren erschließen Kontakte und vermitteln informelles Wissen. Dass diejenigen, die begleitet werden, aus der Maßnahme Nutzen ziehen, liegt nahe. Aber auch die Mentoren profitieren, weil sie durch den direkten Kontakt häufig erst erfahren, wie groß ihr Erfahrungsschatz ist und inwieweit sie Inhalte gut vermitteln können. Und für Unternehmen ergänzen solche Projekte bestehende Qualifizierungs- und Entwicklungsprogramme. Es sammelt über den Mitarbeiter Eindrücke und bekommt neue Impulse aus gesellschaftlichen Bereichen vermittelt, zu denen es normalerweise nicht ohne weiteres Zugang gefunden hätte.

### **Freiwilliges Engagement und Personalentwicklung**

Mit dem Stichwort der Qualifizierung durch Mentorentätigkeiten von freigestellten Mitarbeitern ist die Brücke geschlagen zu Fortbildungsprogrammen, die sich des besonderen Charakters der sozialen Arbeit bedienen, um Impulse zur Personalentwicklung innerhalb von Unternehmen zu leisten. Zum „Klassiker“ in Bezug auf kurzzeitige Übergänge sind hier in den letzten Jahren das ursprünglich schweizerische Projekt „SeitenWechsel®“ und seine diversen deutschen Ausformungen geworden. Hier arbeiten Führungskräfte in der Regel fünf Tage aktiv in einer gemeinnützigen Institution mit und lernen dabei den Alltag, die Herausforderungen und den Reichtum sozialer Arbeit durch ein von Fachkräften begleitetes Angebot kennen. Mit diesen Erfahrungen kommen die Teilnehmer in ihren beruflichen Alltag zurück und können diese Fähigkeiten, mit zwischenmenschlichen Situationen differenzierter umzugehen, einbringen. Demnach befördert dieser Wechsel die berufliche Qualifizierung und die persönliche Entwicklung des Unternehmensmitarbeiters, mithin seine „soziale Kompetenz“. Der Erfolg der Seitenwechsel-Projekte in Deutschland zeigt auch hier, dass professionell gestaltete Corporate Volunteering Projekte direkte und positive Rückwirkungen für Unternehmen haben. Denn die Erfahrungen der Lernwoche finden in einem Rahmen „natürlichen Lernens“ statt und beruhen anders als bei den - zudem meist kostenintensiveren - Out-Door-Trainings auf normalen alltagsrealen Aktivitäten, die einen direkten Rückbezug auf das Leben im Unternehmen haben können.

Eine wesentliche Voraussetzung zur Teilnahme an solchen Projekten scheint das Prinzip der Freiwilligkeit zu sein. Es ist von Personalverantwortlichen zu vernehmen, dass gerade diejenigen Mitarbeiter, bei denen das soziale Verhalten besserungsbedürftig erscheint, sich nicht anmelden würden und man sie daher gerne verpflichten wolle teilzunehmen. Sicherlich gibt es eine besondere Präferenz für die Teilnahme an solchen Trainings, die in besonderen biographischen Erfahrungen begründet ist und die Übernahme sozialer Tätigkeiten in die eigene Vorstellungswelt integrieren lässt. Nichtsdestoweniger müssen Unternehmen gut abwägen, ob sie eine Teilnahme an solchen Maßnahmen anordnen, da dies die stets selbst gesteuerte Lernbereitschaft hemmt.

Seitenwechsel-Projekte bedeuten für Unternehmen einen relativ hohen Aufwand. Schlagworte wie Personalabbau und Reduzierung von Weiterbildungsmaßnahmen tragen in Wirtschaftsunternehmen zur Skepsis bei, dass man sich im Angesicht von Rationalisierungszwängen „so etwas“ nicht leisten kann. Deswegen könnte ein passenderes Instrument für Unternehmen zum Einstieg in eine Corporate Citizenship Strategie zur Personal- und Teamentwicklung auch ein „Freiwilligentag“ sein, bei dem eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen für einen Tag ein für sie gestaltetes Projekt in einer sozialen Einrichtung durchführt. Sie sind ein Werkzeug im Blick auf die Personalentwicklung von Teams und weniger zeitintensiv. Freiwilligentage setzen den Impuls auf die Unterstützung des Gemeinwesens und das persönliche Engagement. Dieses Angebot betont insofern die allgemeine Aufwertung bürgerschaftlichen Engagements.

Es kann bei solchen Projekten sehr ratsam sein, auf kompetente Mittlerorganisationen wie Freiwilligenagenturen oder andere lokale bzw. überregionale Netzwerke zu setzen, die die Kontakte zu den Partnern im lokalen Raum herstellen. Zudem beraten sie sowohl Unternehmen als auch soziale Organisationen, wie ein Projekt gestaltet werden kann. Sie unterstützen bei der Auswahl des richtigen Themas für das Unternehmensengagement und schaffen somit die Voraussetzungen dafür, dass die Unterstützung erfolgreich verläuft.

### **Ein längerfristiges Arrangement des Wechsels: Secondment**

Es gibt auch Modelle der Inklusion bürgerschaftlichen Engagements in die Erwerbsarbeit, die auf längerfristige Arrangements des Übertritts setzen. Ein solches Beispiel ist das so genannte Secondment. Es bezeichnet die zweckgebundene Freistellung eines Mitarbeiters durch den Arbeitgeber. Der freigestellte „Secondee“ soll eine zwischen seinem Unternehmen und einer gemeinnützigen Organisation vereinbarte Aufgabe für einen bestimmten längeren Zeitraum innerhalb der Partnerorganisation übernehmen. Während dieser Zeit bezieht er sein Gehalt von seinem Arbeitgeber weiter und darf die organisatorisch-technischen Möglichkeiten seiner Firma in Anspruch nehmen. Voraussetzung für ein Secondment ist dabei einerseits, dass der Betrieb für das vereinbarte Projekt ausreichend Ressourcen in technischer oder finanzieller Hinsicht zur Verfügung stellen kann und dass andererseits ein geeigneter Mitarbeiter sich freiwillig zur Verfügung stellt, der die notwendigen Fachkenntnissen mitbringt.

Werden diese Bedingungen erfüllt, lassen sich mehrere Vorteile für das Unternehmen herausstellen: Es liegt nahe, dass noch mehr als bei kurzfristigen Wechseln der erweiterte Horizont und die Erfahrungen des Secondees seinem Betrieb zugute kommen. Sowohl jüngere als auch ältere Secondees können betriebswirtschaftliche Denkweisen in der Umgebung der gemeinnützigen Organisation üben, schärfen und weitergeben. Sie erhalten Gelegenheit, bisher schlummernde Fähigkeiten zu entwickeln und sie nach Ablauf ihrer außerbetrieblichen Tätigkeit in das Unternehmen zurückzubringen. Ferner lernen sie, sich mit unterschiedlichen Konzepten, Idealen, Werten und Lebensformen auseinanderzusetzen und so ihre Führungsqualitäten zu verbessern. Mitarbeiter in mittleren Positionen, die auf Beförderung warten, erhalten sinnvolle Aufgaben, oder kurz vor der Pensionierung stehende Betriebsangehörige die Möglichkeit, sich auf die Zeit nach dem Berufsleben zu orientieren. Schließlich entwickelt der Secondee durch die Mitarbeit im gemeinnützigen Bereich im Umgang mit dem Thema der Organisation ein seismographisches Gespür für gesellschaftliche Probleme, deren Kenntnis und frühzeitige Überwindung im Interesse seines Unternehmens liegen können. Der Secondee bringt sein Wissen über die lokale Umwelt des Betriebes zu ihm zurück und unterstützt auf diese Weise die Überprüfung unternehmerischer Ziele und Werte. Während im angelsächsischen Raum Secondment zu einer festen Größe des freiwilligen Arbeitnehmerengagements geworden ist, steht in Deutschland systematisches, von Personalabteilungen geplantes Secondment in einem frühen Entwicklungsstadium; Firmen, die Secondment unterstützen, sind bislang fast immer Tochtergesellschaften anglo-amerikanischer Unternehmen.

## **Das Ziel: Neue Durchlässigkeiten schaffen**

Die vorgestellten Projekte, die nur einen kleinen Ausschnitt aus der vielfältigen Palette von Möglichkeiten wieder geben, sollten verdeutlichen, dass durch Arbeitnehmerengagement veränderte Arrangements und Kombinationen von Erwerbsarbeit und Engagement auf unterschiedlichem Niveau ausprobiert werden können, die positive Auswirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen haben. Sie tragen dazu bei, neue Durchlässigkeiten zu generieren, die die gesellschaftliche Zentrierung auf das Erwerbsleben relativieren und dabei Engagement aufwerten. Außerdem initiieren solche Wechsel neue Kooperationen zwischen Unternehmen und Non-Profit Organisationen, die für eine neue Verantwortungsteilung in unserer Gesellschaft bedeutsam sind.

Schließlich sei noch darauf hingewiesen, dass längerfristige Wechsel ins Engagement die Möglichkeit eröffnen, die frei gewordene Arbeitszeit mit einem Arbeitssuchenden zu besetzen, sie also Arbeitsplatz generierende Effekte haben können. Auf diese Fragestellung wurde im Artikel allerdings verzichtet, weil die Ursachen von Arbeitslosigkeit durch bürgerschaftliches Engagement wohl nicht erreichbar und systemstruktureller Art sind.

Um die Investition in solche Kooperationen sicherer zu machen, ist es für Unternehmen wichtig, sich eingehend über die Implikationen für das eigene Unternehmen Gedanken zu machen. Die Kooperationsprojekte sollten beispielsweise in einer Passung zu anderen (Fortbildungs-)Angeboten des Unternehmens stehen. Daneben sollte der Adressatenkreis solcher Projekte definiert werden, weil eine Maßnahme für Trainees sicherlich andere Rahmenbedingungen mit sich bringt als eine für Führungskräfte. Solch eine Vorbereitung geht dann so weit, dass man sich auch Gedanken über die Öffentlichkeitsarbeit machen muss, weil das berechtigte Interesse an öffentlicher Vermarktung dem Charakter von möglichen sensiblen Einsätzen bei Randgruppen unserer Gesellschaft zuwider laufen kann. Und schließlich muss sich ein Unternehmen Rechenschaft darüber ablegen, welche Geld und Zeitressourcen es zur Verfügung stellen will.

Langfristige und „robuste“ Beziehungen und nicht so sehr geldliche Unterstützung sind das Ziel solcher Kooperationen. Bei aller finanzieller Bedürftigkeit, die bei Organisationen des Dritten Sektors herrscht, sind Wissen und Erfahrungen von Menschen, die im Wirtschaftssektor arbeiten, für sie eine wertvolle Ressource. Das soll allerdings nicht einem Bild des allgemeinen Mangels bei gemeinnützigen Organisationen Vorschub leisten. Ziel ist eine Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe, bei denen soziale Einrichtungen für Profit-Organisationen Kompetenzen bereithalten, die sehr wertvoll sind. Auch wenn es sehr nach Klischees klingt: Mitarbeiter in sozialen Organisationen sind häufig geduldige Strategen bei vielschichtigen Einzelproblemen, gehen mit komplexen Situationen souverän um und sind darüber hinaus realistische Einschätzer von Machbarkeiten in Gruppenprozessen. Wer kann das schon von sich behaupten?

**Literatur**

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Junge Generation und Arbeit, Chancen erkennen – Potenziale nutzen, Gütersloh 2005

Damm, Diethelm, Lang, Reinhard (2002), Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland, Bonn, Hamburg, 2. Auflage

Dresewski, Felix (2004), Corporate Citizenship, Ein Leitfaden für das soziale Unternehmen, Berlin: upj

Janning, Heinz, Bartjes, Heinz (2000), Ehrenamt und Wirtschaft. Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft, Robert Bosch Stiftung

Janning, Heinz, Placke, Gerd (2002), Ein Bericht über das Hannoveraner Projekt: Altera – die andere Seite. Transfermöglichkeiten eines Corporate Volunteering Einsatzes, Niedersächsische Staatskanzlei

**Kontakt:**

**Bertelsmann Stiftung**

**Dr. Gerd Placke**

**05241-81.81.233**

**Gerd.placke@bertelsmann.de**