



ZIVILGESELLSCHAFT
IN ZAHLEN **ZIVIZ**

Corporate Volunteering, Skill Building und Open Innovation – smart zusammen denken.

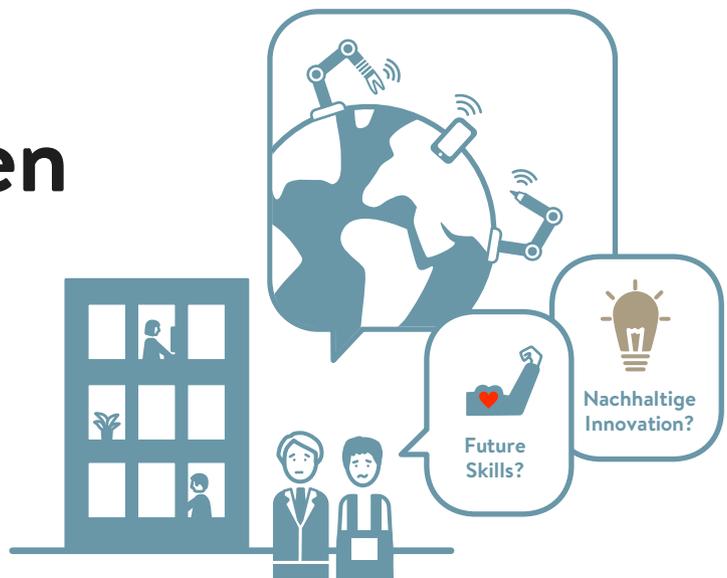
FUTURE SKILLS DURCH ENGAGEMENT – DER PRAXISLEITFADEN

Veronika Mohr | Johanna Gorke | Lydia Markowski-Beythien | Anaël Labigne

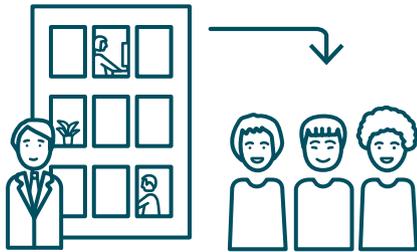


Im digitalen Wandel mithalten

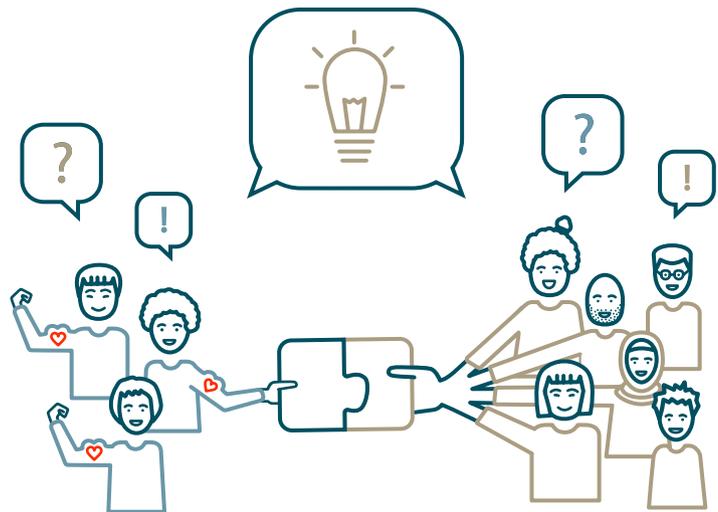
Die Welt verändert sich rasant. Bis 2023 benötigen **2,4 Millionen Beschäftigte** in Deutschland **Future Skills wie Empathie, Kreativität oder Agilität!*** Nachhaltige Innovationen werden zudem immer stärker gefragt. Wie können Unternehmen dem begegnen?



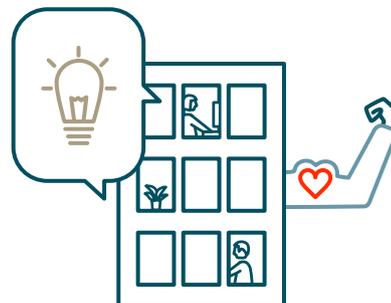
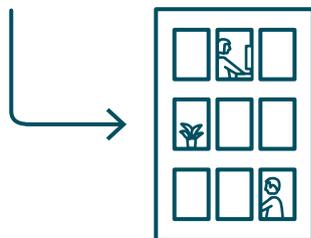
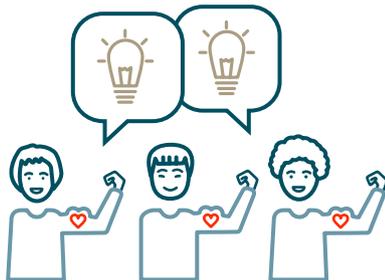
1. Unternehmen entsenden Mitarbeitende in soziale oder nachhaltige Projekte.



2. Sie arbeiten an der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen mit. Im ungewohnten Umfeld entwickeln sie Future Skills und innovative Ideen.



3. Die Mitarbeitenden tragen ihre Future Skills und Ideen zurück ins Unternehmen.



?

Aber wie lässt sich dieses Konzept implementieren? Auf den folgenden Seiten finden Sie Antworten ...

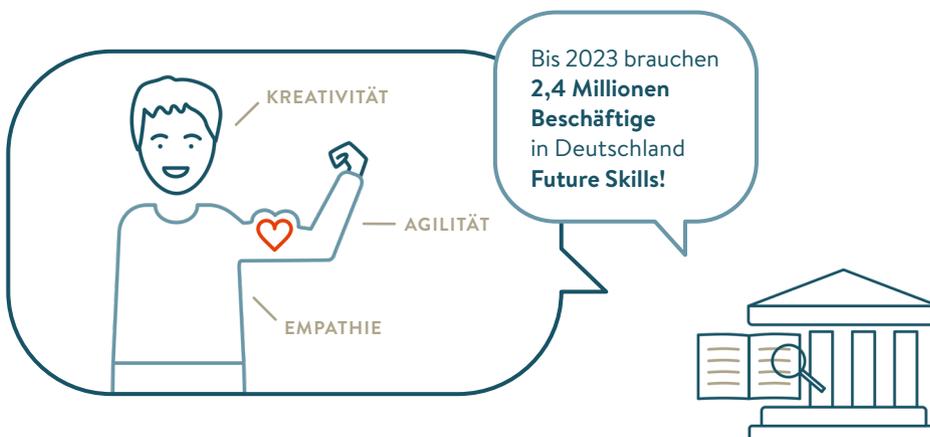
INHALT

DIE WELT VERÄNDERT SICH RASANT DURCH DIE DIGITALISIERUNG – WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN MITHALTEN?	04
FUTURE SKILLS DURCH ENGAGEMENT? DAS BRAUCHT DIE PASSENDEN RAHMENBEDINGUNGEN!	08
RAHMENBEDINGUNG 1: Corporate Volunteers sollten ihr Engagement vor- und nachbereiten. Das sichert den Lernerfolg.	11
RAHMENBEDINGUNG 2: Engagement und erfolgreiches Lernen brauchen Freiräume. Vor allem Zeit.	14
RAHMENBEDINGUNG 3: Abteilungsübergreifend strategisch zusammenarbeiten und einen gemeinsamen Prozess verankern.	17
RAHMENBEDINGUNG 4: Die Unternehmenskultur sollte Corporate Volunteering erlauben und Engagement wertschätzen.	21
IMPRESSUM	24

DIE WELT VERÄNDERT SICH RASANT DURCH DIE DIGITALISIERUNG – WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN MITHALTEN?

Es ist nichts Neues, dass Trends wie Globalisierung und Digitalisierung unsere Welt beschleunigen und rasante Veränderungen zur Folge haben. Spätestens seit dem Ausbruch von COVID-19 wurde dies einmal mehr deutlich. Innerhalb kürzester Zeit mussten sich global Politik, Wirtschaft und Gesellschaft durch den Einfluss äußerer und unvorhersehbarer Faktoren anpassen. Nur in wenigen Wochen veränderten sich weltweit Organisationsstrukturen in diversen Sektoren. Derart disruptiver Wandel stellt besonders Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Die Entwicklung bringt aber genauso viele Chancen mit sich.

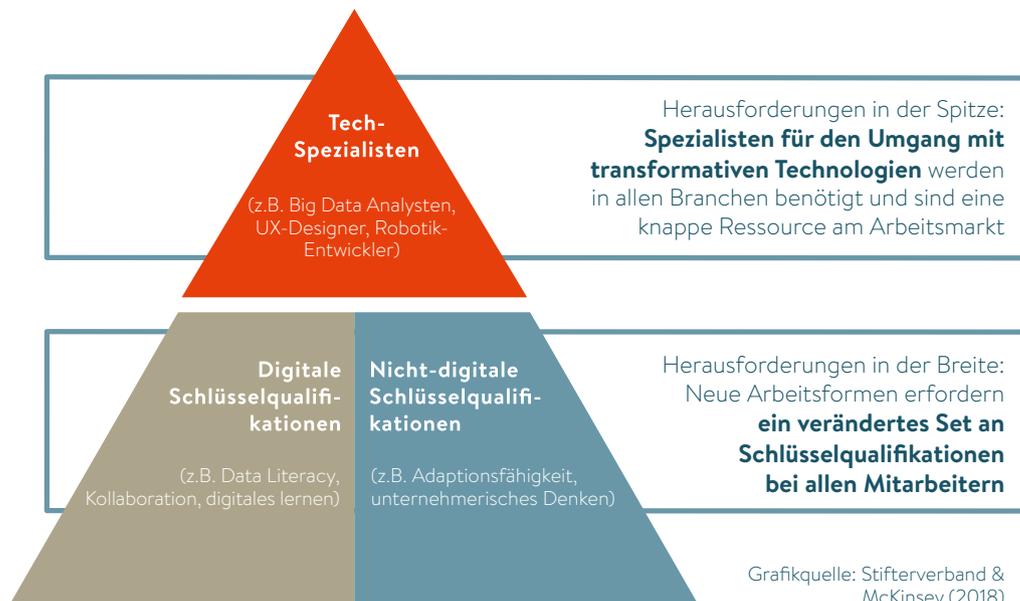
Um im „neuen Normal“ weiterhin erfolgreich zu bleiben, steigt der Innovationsdruck in den Unternehmen. Die Umsetzung von Innovationen und agilem Arbeiten lässt die Nachfrage bestimmter Fähigkeiten der Mitarbeitenden – Future Skills – stark steigen.



Was sind Future Skills?

Future Skills definiert der Stifterverband als Fähigkeiten, die in den nächsten fünf Jahren für das Berufsleben und/oder die gesellschaftliche Teilhabe deutlich wichtiger werden – und zwar über alle Branchen und Industriezweige hinweg.

In diesem Leitfaden konzentrieren wir uns auf die nicht digitalen Future Skills wie Kreativität, Kollaborations-, Problemlösungsfähigkeit oder Empathie.



Neben dem stark erhöhten Bedarf an Future Skills sind Unternehmen in ihren Innovationsprozessen immer stärker darauf angewiesen, Nachhaltigkeit von Anfang zu berücksichtigen. Denn Verbraucherinnen und Verbraucher achten heute vermehrt darauf, ob ein Unternehmen soziale und ökologische Verantwortung übernimmt. Wer mit wirklich nachhaltigen Angeboten Pioniergeist zeigt, wird für sein Engagement belohnt. Das bestätigt eine Studie von Facit Research (2018), die Nachhaltigkeitsimages von Unternehmen aus Sicht der Verbraucherinnen und Verbraucher untersucht. 69 Prozent der Konsumierenden gaben hier an, dass der Aspekt der Nachhaltigkeit die Kaufentscheidung beeinflusst. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine Studie der Boston Consulting Group (Ringel et al., 2020). Sie zeigt, dass sich Nachhaltigkeits-Engagement für den Unternehmenserfolg auszahlt, wenn Unternehmen einen umfassenden Ansatz verfolgen. Legen sie aber zum Beispiel einseitig Wert auf soziales Engagement oder Umweltstandards in der Lieferkette, kann die CSR-Strategie sogar für rote Zahlen sorgen.

Auch die Forschung des Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) unterstreicht die Wichtigkeit sozialer Aspekte im Innovationsmanagement: Damit sich Innovationen durchsetzen und ihr volles Potenzial entfalten können, sind soziale Bedürfnisse und Verhaltensweisen oft wichtiger als nur wirtschaftliche, politische oder technologische Aspekte (Fraunhofer CeRRI 2018). Für Unternehmen wird die Berücksichtigung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit also zunehmend zu einem unverzichtbaren Bestandteil ihrer strategischen Ausrichtung. Es reicht heutzutage nicht mehr aus, gesellschaftliche Verantwortung als Nebensache zu verfolgen. Mit einer Hinwendung zur Nachhaltigkeit gehen aber auch enorme Potenziale für Unternehmen einher, die vielfach noch nicht ausgeschöpft sind. Unternehmen sollten ihr Kerngeschäft und die damit verbundenen Skalenvorteile nutzen, um sowohl positive Auswirkungen auf die Gesellschaft als auch Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Lead 2020).

WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN DIESEN HERAUSFORDERUNGEN BEGEGNEN?

Aktuell fehlen Unternehmen die passenden Lernformate, die im Sinne des lebenslangen Lernens den kontinuierlichen, erfahrungsbasierten Erwerb von nicht digitalen Future Skills ermöglichen. Das Weiterbildungsangebot ist häufig noch stark Katalogorientiert aufgebaut und setzt auf punktuell Lernen.

Gleichzeitig haben es viele Unternehmen noch nicht geschafft, soziale und ökologische Nachhaltigkeit systematisch in ihre Innovationsprozesse zu integrieren und somit in Produkt-, Prozess- und Service-Innovationen einfließen zu lassen.

CORPORATE VOLUNTEERING BIETET DIE MÖGLICHKEIT, DIESE BEIDEN HERAUSFORDERUNGEN SMART GEMEINSAM ANZUGEHEN:

Bei der ehrenamtlichen Arbeit im Rahmen des Corporate Volunteering tauchen die Beschäftigten, die Corporate Volunteers, in ein für sie neues Umfeld ein und finden sich in einer ungewohnten, interdisziplinären Teamkonstellation zurecht. Sie verlassen die eigene Komfortzone, erlangen einen Perspektivenwechsel in neuen Arbeitskontexten und lernen Menschen kennen, mit denen sie vorher eventuell keine Berührungspunkte hatten. Sie entwickeln kreative Ideen und lösen Probleme mit eingeschränkten Ressourcen. Das stärkt genau die nicht digitalen Future Skills, die Unternehmen ihren Beschäftigten vermitteln wollen: Problemlösungsfähigkeit, Kreativität, unternehmerisches Denken und Eigeninitiative, Adaptionfähigkeit und Empathie.

Neben der Innovationsfähigkeit kann Corporate Volunteering aber auch innovative, nachhaltige Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen fördern.

Im Sinne von Open Innovation (siehe Infobox) wird durch die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen eine strukturelle Öffnung von Unternehmen hin zu ihrer Umwelt ermöglicht. Dadurch können Unternehmen neue Perspektiven und das Wissen externer Akteurinnen und Akteure, in diesem Fall von gemeinnützigen Organisationen und deren Zielgruppen, systematisch in ihre Innovationsprozesse integrieren. Corporate Volunteering ist dabei der Begegnungsort, an dem die Beschäftigten des Unternehmens als Corporate Volunteers immer wieder in einen projektbasierten Austausch mit den gemeinnützigen Organisationen und deren Zielgruppen kommen. Diese ungewohnten sozialen Konstellationen fördern ganz besonders divergentes Denken und Kreativität, also die Entwicklung neuer Ideen, die auf den Erfahrungen basieren, die die Corporate Volunteers in der Zusammenarbeit mit den gemeinnützigen Organisationen machen (vgl. Bezmen, et al., 2015).

” Future Skills sind wie ein Muskel, den man trainieren muss. Und es braucht Programme, die das ermöglichen. “

Marte Kessler, Leiterin innOsci Forum offene Innovationskultur

Was ist Open Innovation?

In einer immer komplexeren Welt reicht das interne Wissen von Unternehmen oft nicht mehr aus, um sich den heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen.

Eine Antwort hierauf bietet Open Innovation. Das Konzept ist eine neue Art, Innovationsprozesse zu denken. Es beschreibt eine strukturelle Öffnung der Innovationsaktivitäten von Unternehmen hin zu Kooperationen mit externen Partnerinnen und Partnern. Das sind zum Beispiel Hochschulen, andere Unternehmen aber auch zivilgesellschaftliche Organisationen. Durch die Zusammenarbeit mit ihnen können Unternehmen neue Perspektiven und Wissen für ihre Innovationsprozesse gewinnen. Dadurch entstehen neue Produkte, die unternehmerisch erfolgreich sind und gleichzeitig gesellschaftliche Herausforderungen lösen.

Für den Austausch mit externen Partnerinnen und Partnern braucht es jedoch interdisziplinäre Begegnungsräume. Corporate Volunteering kann ein solcher Ort sein.



#HÖRTIPP:

Think & Do Podcast zu Future Skills und Open Innovation
www.thinkanddo.podigee.io/13-open-innovation-und-future-skills
auch auf Spotify und iTunes verfügbar

Um die Potenziale von Corporate Volunteering für das Lernen von nicht digitalen Future Skills und die Entwicklung nachhaltiger Innovationen nutzen zu können, müssen Unternehmen die passenden Rahmenbedingungen schaffen. In diesem Praxisleitfaden erfahren Sie, welche Rahmenbedingungen das sind, und wie sie diese in Ihrem Unternehmen umsetzen können.



GUT ZU WISSEN: DIGITALES ENGAGEMENT IN ZEITEN VON CORONA

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Monaten kreativ gezeigt, wie sich Corporate Volunteering auch digital umsetzen lässt. Formate waren zum Beispiel digitale Hackathons, Online-Coachings oder Remote pro bono-Arbeit der Beschäftigten für gemeinnützige Organisationen.



MATERIALIEN ZUM DOWNLOAD

Sie wollen Ihrer Community von Future Skills durch Engagement erzählen? Laden Sie hier kostenfrei Erklär-Slides und Videos herunter

www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement/slides-videos

FUTURE SKILLS DURCH ENGAGEMENT?



DAS BRAUCHT DIE PASSENDEN RAHMENBEDINGUNGEN!

Wie können Unternehmen konkret Corporate Volunteering Programme als Lernort und Ideenkatalysator nutzen? Unsere Daten zeigen, dass **vier Rahmenbedingungen** die Stellschrauben hierfür bilden.

1. Beschäftigte, die sich als Corporate Volunteers engagieren, sollten das Projekt vor- und nachbereiten. Das sichert den Lernerfolg: Wenn sich Mitarbeitende vor ihrem Engagement bewusst machen, dass sie dort etwas lernen können, können sie während des Engagements ihr Lernen aktiv wahrnehmen. Eine Reflektion der Lernerfahrung nach dem Engagement hilft ihnen wiederum dabei, neue Kompetenzen und Erfahrungen auf ihren Job zu übertragen.
2. Engagement – und erfolgreiches Lernen – braucht Freiräume. Das Gleiche gilt, wenn innovative Ideen entwickelt werden. Damit sind einerseits zeitliche Freiräume gemeint, andererseits aber auch kulturelle Freiräume, die Lernen, Ausprobieren, Entwicklung, aber auch Scheitern, möglich machen und positiv besetzen.
3. Engagement muss raus aus den Silos, wenn das Lernen der Beschäftigten und das Innovationspotential des Unternehmens gestärkt werden soll. Innovationsmanagement, Human Resources und CSR-Management sollten deswegen strategisch zusammenarbeiten: Gemeinsame Ziele sowie ein Portfolio definieren und dazu passende Projekte und Prozesse im Unternehmen verankern.
4. Die Kultur des Unternehmens sollte Engagement auch wirklich erlauben, damit es für die Mitarbeitenden attraktiv ist, sich einzubringen.

1

2

3

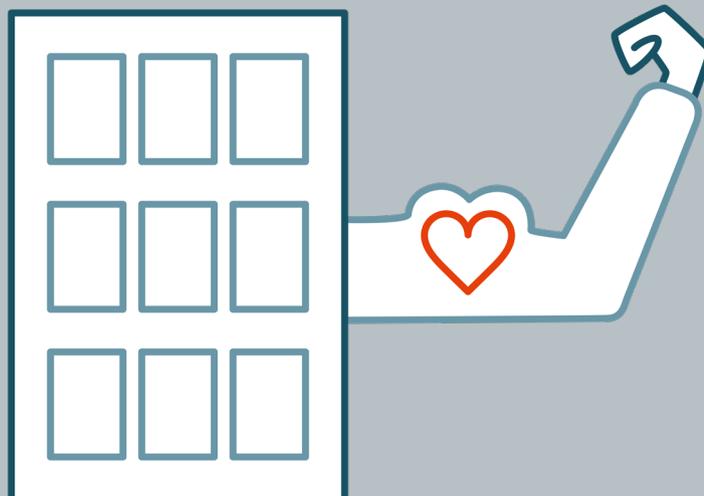
4



DATENGRUNDLAGE:

Dieser Praxisguide beruht auf den Erkenntnissen, die wir im Rahmen des „Future Skills durch Engagement“-Projekts gewonnen haben. Mehr als 20 Expertinnen- und Experteninterviews mit Praktikerinnen und Praktikern aus sechs markenstarken Unternehmen bilden hierfür die Basis. Für jedes Unternehmen wurde ein spezifisches Corporate Volunteering Programm untersucht.

Die Expertinnen und Experten hatten alle Entscheidungspositionen in CSR-, HR- und Innovationsmanagement inne oder haben am entsprechenden Corporate Volunteering-Programm ihres Unternehmens teilgenommen.



1. Vorbereitung und Nachbereitung

2. Freiräume und Zeit einräumen

3. Strategische Zusammenarbeit

4. Unterstützende Unternehmenskultur

PRAXISBEISPIELE

Auf den kommenden Seiten werden wir unsere Empfehlungen für Sie immer wieder durch Praxisbeispiele illustrieren. Hierfür nutzen wir die unten vorgestellte Unternehmenstypologie, die sich bei der Auswertung unserer Daten herausgebildet hat. Die Praxisbeispiele, die wir Ihnen in diesem Leitfaden vorstellen stammen aus großen markenstarken Unternehmen, die in Deutschland und auch international aktiv sind. Sie beinhalten sowohl Corporate Volunteering Projekte im In- als auch im Ausland. An welchem Ort die Projekte stattfinden hat für unsere Analyse kein Kriterium dargestellt.

KRITERIEN	DIE SKILLPRENEURS	DIE MOTIVIERTEN	DIE INSPIRIERTEN
Vor-/Nachbereitung von Corporate Volunteering	Vorbereitung und Reflektion des Lernens sind fester Bestandteil des Programms	Es bestehen Ansätze hierzu.	Es wird als spannende Idee erkannt.
Freiräume für Corporate Volunteering	Es gibt klare Prozesse und Strukturen, die den Beschäftigten das Engagement im Corporate Volunteering Programm ermöglichen	Es gibt klare Prozesse und Strukturen, die den Beschäftigten das Engagement im Corporate Volunteering Programm ermöglichen	Theoretisch gibt es Freiräume für Corporate Volunteering, praktisch können diese von den Beschäftigten jedoch nur schwer in Anspruch genommen werden.
Strategische abteilungsübergreifende Zusammenarbeit , etwa von Innovations-Management, HR- und CSR-Management	Auch über das CSR-Management hinaus wird das Corporate Volunteering Programm als Lern- und Innovationsort gesehen und genutzt.	Punktuell findet eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hinsichtlich des Corporate Volunteering Programms statt. Dies geschieht jedoch eher zufällig.	Bislang findet keine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zum Corporate Volunteering Programm statt.
Die Unternehmenskultur unterstützt das Engagement der Beschäftigten	Engagement wird in der Unternehmenskultur geschätzt und aktiv gefördert.	Engagement wird in der Unternehmenskultur geschätzt, aber nicht aktiv gefördert.	Engagement ist in der Unternehmenskultur nicht fest verankert.

Rahmenbedingung 1:

CORPORATE VOLUNTEERS SOLLTEN IHR ENGAGEMENT VOR- UND NACHBEREITEN. DAS SICHERT DEN LERNERFOLG.

Vielleicht kennen Sie Corporate Volunteering Programme, von denen man leicht vermuten könnte, dass sie Beschäftigten eine Lernmöglichkeit bieten. Beschäftigte engagieren sich zum Beispiel regelmäßig in einer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung, mit der das Unternehmen schon seit Langem zusammenarbeitet. Sie unterstützen dort die Hausaufgabenbetreuung für Schulkinder und bieten sogar eigene Freizeitangebote für die Kinder an, die sie inhaltlich ausgestalten und, in Absprache mit der Einrichtung, koordinieren.

Wie wir wissen, benötigt ein solches Engagement Kompetenzen wie Empathie mit den Kindern, Anpassungsfähigkeit an eine ungewohnte Umgebung und Kollaborationsfähigkeit in der Zusammenarbeit mit anderen Volunteers und der Einrichtung. Außerdem ist auch Kreativität dabei gefragt, eigene Angebot für die Kinder zu entwickeln.

Trotzdem sind sich Corporate Volunteers, und auch andere Akteure und Akteurinnen in den Unternehmen, häufig nicht bewusst, dass sie in ihrem Engagement Kompetenzen nutzen und trainieren, die auch im Berufsalltag sehr nützlich sind. Dies hat unsere Befragung von mehr als 20 Expertinnen und Experten gezeigt. Auch andere Untersuchungen unterstützen diesen Befund.

Um ein Bewusstsein dafür zu schaffen, welche Kompetenzen im Engagement trainiert werden, und wie diese im Berufsalltag eingesetzt werden können, sollten Corporate Volunteers ihr Engagement vor- und nachbereiten.

Das bedeutet für die praktische Umsetzung, dass hierbei im Vorhinein aufgezeigt werden sollte, welche Kompetenzen möglicherweise im Engagement trainiert werden können. So sind sich die Corporate Volunteers dieser Lernmöglichkeiten bereits während ihres Engagements bewusst und können ihr Lernen aktiv wahrnehmen. Im Nachhinein sollte das Gelernte dann gemeinsam reflektiert werden. So können die Corporate Volunteers ihre hinzugewonnenen Kompetenzen abstrahieren und auf andere Kontexte übertragen, zum Beispiel auf den Berufsalltag.



vgl. Söker und Mutz, 2003; Overwien, 2001

PRAXISBEISPIELE

Das **Skillpreneur-Unternehmen** entsendet hochqualifizierte Mitarbeitende als Corporate Volunteers für einen mehrwöchigen Aufenthalt in Ländern des globalen Südens. Dort bringen die Corporate Volunteers ihre Expertise und Berufserfahrung ein, um in internationalen Teams gemeinsam mit NGOs und Regierungsorganisationen Lösungen für lokale Herausforderungen zu entwickeln. Zum Beispiel im Bereich kritischer Infrastrukturen. Das Engagement wird vom Unternehmen als Möglichkeit für die Corporate Volunteers gesehen, interkulturelle Skills und Führungskompetenzen sowie Wissen zum lokalen, womöglich neuen, Markt sowie neuen Anwendungsgebieten für die Produkte des Unternehmens zu erwerben. Das Programm und die Lernziele werden den Beschäftigten dementsprechend kommuniziert. Sie durchlaufen eine mehrwöchige Vorbereitungszeit ihr Engagement und bereiten es im Anschluss sorgfältig nach, etwa durch einen Projektbericht.

Im Rahmen des Corporate Volunteering Programms arbeiten Beschäftigte des **motivierten Unternehmens** in Teams an Lösungen für konkrete Herausforderungen vor Ort in Ländern des globalen Südens. Dazu arbeiten sie mit lokalen NGOs und Einrichtungen, die Gegebenheiten vor Ort sowie die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer kennen. Die Corporate Volunteers verlassen bei ihrem Engagement ihre Komfortzone und müssen sich in einer anderen Realität zurechtfinden. Das fördert Kreativität, Offenheit für neue Lösungswege und Kollaborationsfähigkeit. Das Programm ist fester Teil der Personalentwicklung des Unternehmens – und wird dementsprechend von den Beschäftigten auch als Lernort wahrgenommen. Eine strukturierte Vor- und Nachbereitung findet jedoch bislang nicht statt.

Das **inspirierte Unternehmen** hat ein Corporate Volunteering Programm, im Rahmen dessen sich die Beschäftigten in ihrer Arbeitszeit engagieren können. Durch ihr Engagement unterstützen sie Jugendliche auf ihrem Weg in die Arbeitswelt. Dafür stellt ihnen das Unternehmen Materialien zur Verfügung – Vor- und Nachbereitung des Engagements sind jedoch nicht fest verankerter Teil des Engagements, sondern werden individuell nach subjektivem Bemessen durchgeführt. Es werden auch keine Lernziele für die Corporate Volunteers formuliert.



DIE SKILLPRENEURS



DIE MOTIVierten

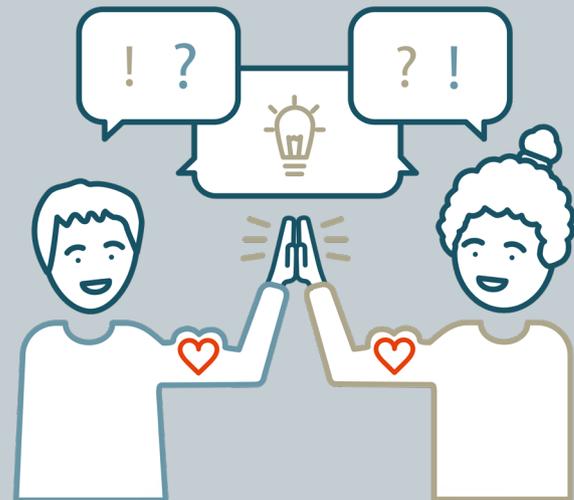


DIE INSPIRIERTEN

1. CORPORATE VOLUNTEERS SOLLTEN IHR ENGAGEMENT VOR- UND NACHBEREITEN. DAS SICHERT DEN LERNERFOLG.



VORBEREITUNG



GEMEINSCHAFTLICHE REFLEXION



TEILNAHME
CORPORATE
VOLUNTEERING



Söker und Mutz (2003): Die Engagierten nehmen ihr eigenes Lernen häufiger gar nicht bewusst wahr. Lernen im Engagement muss daher von den Teilnehmenden aktiv reflektiert werden, damit sie das Erlente in den beruflichen Kontext transferieren können.

Rahmenbedingung 2:

ENGAGEMENT UND ERFOLGREICHES LERNEN BRAUCHEN FREIRÄUME. VOR ALLEM ZEIT.

Soll Corporate Volunteering in Ihrem Unternehmen als Bestandteil der Lernangebote für Beschäftigte sowie als Ort der Ideenentwicklung weiterentwickelt werden, sind Freiräume – insbesondere Zeit – für das Corporate Volunteering ein grundlegender Baustein.

Freiräume zur persönlichen Weiterentwicklung und Fortbildung, unter anderem Zeit, sind für Beschäftigte ein äußerst wichtiger Faktor für die Teilnahme an Corporate Volunteering Programmen. Beschäftigte, die solche Freiräume zur Weiterentwicklung haben, können sie dazu nutzen, sich auch auf neue Kontexte einzulassen, die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln und neue Ideen zu generieren. Dies betrifft auch die Arbeitszeit an sich: Nicht selten steht Beschäftigten zwar formell ein Engagement im Corporate Volunteering Programm ihres Unternehmens offen.

Ihre Arbeitsrealität und die Anforderungen, die von ihren Führungskräften formuliert werden, stehen jedoch häufig im Konflikt mit einem Engagement, und halten sie hiervon ab. Dies trifft insbesondere zu, wenn das Engagement der Mitarbeitenden für die Führungskräfte schlecht zeitlich einzuplanen ist. Neben der Arbeitszeit, die für das Engagement zur Verfügung steht, ist aber auch eine Kultur der Weiterentwicklung wichtig. Die Kompetenzen und das Wissen, die sich die Beschäftigten im Engagement angeeignet haben, sollten sie danach im Job weiter austesten und anwenden können. So können sie das Unternehmen mit ihren hinzugewonnenen Skills bereichern.

Für CSR-Managerinnen und Manager ist es daher zentral, die Ziele des Corporate Volunteerings zu kommunizieren, mögliche Interessenskonflikte zu identifizieren und das Corporate Volunteering für Führungskräfte gut planbar zu gestalten:

- ✓ Wird neben dem Social Case hinter dem Corporate Volunteering auch erläutert, welche weiteren Vorteile ein Engagement bietet, zum Beispiel Future Skills und innovative Ideen? Wissen die Führungskräfte, was es ihnen und dem Unternehmen bringt, wenn sich die Beschäftigten als Corporate Volunteers engagieren?

” Wie kannst du es schaffen, dass Leute Lust haben auf ein Thema, nicht das Gefühl sie müssen? “

**Verena Pausder, Gründerin & Vorständin
Digitale Bildung für alle e.V.**

- ✓ Was könnte Beschäftigte, die sich als Corporate Volunteers engagieren wollen, davon abhalten, sich die Zeit hierfür zu nehmen? Welche Interessenskonflikte, zum Beispiel hinsichtlich Arbeitsauslastung, Zielvorgaben und Prioritätensetzung durch die Führungskräfte, erleben die Beschäftigten? Sind die möglichen Interessenskonflikte identifiziert, gilt es, Programmdesigns und Prozesse zu entwerfen, die diese Interessenskonflikte auflösen.
- ✓ Wie kann das Corporate Volunteering Programm so designt werden, dass Führungskräfte das Engagement und die damit verbundene Abwesenheit ihrer Teammitglieder rechtzeitig und verlässlich planen können?
- ✓ Welche Aspekte der Unternehmenskultur könnten Beschäftigte daran hindern, die Kompetenzen und das Wissen, welches sie im Engagement erworben haben, gewinnbringend im Joballtag zu nutzen? Wie können Sie Führungskräfte dabei unterstützen auch hier die passenden Freiräume bereitzustellen?

**#HÖRTIPP:**

Erklär-Slides und Videos zum Thema, die Sie auf Social Media teilen können:

www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement/slides-videos

Mehr dazu in unseren Podcasts

www.thinkanddo.podigee.io/10-future-skills-durch-engagement

www.thinkanddo.podigee.io/13-open-innovation-und-future-skills

auch auf Spotify und iTunes verfügbar

PRAXISBEISPIELE

Ein *Skillpreneur-Unternehmen* hat einen zentralen Interessenkonflikt erkannt: Einerseits sollen die besten Beschäftigten in die mehrwöchigen Engagement-Projekte des Corporate Volunteering Programms entsandt werden. Andererseits verzichten Führungskräfte nur sehr ungern auf genau diese Beschäftigten. Deswegen bewerben sich interessierte Beschäftigte bei einer zentralen Stelle für eine Teilnahme. Die Auswahl ist streng und es wird als Auszeichnung kommuniziert, wenn man Corporate Volunteer sein darf. Ein anderes Skillpreneur-Unternehmen bettet in seinen Traineeprogrammen verpflichtend gesellschaftliches Engagement ein. Die Trainees können sich zum Beispiel innerhalb eines Corporate Volunteering Programms als Coaches für Schülerinnen und Schüler engagieren. Sie erlernen hierbei Methodenwissen und stärken Kompetenzen wie Empathie oder Kollaborationsfähigkeit – was ihrer Karriere später zugutekommt.

Das *motivierte Unternehmen* integriert sein Corporate Volunteering Programm in sein Personalentwicklungsportfolio. Dementsprechend können Beschäftigte das Engagement als Teil ihrer professionellen Weiterentwicklung nutzen. Die Zeit, die sich die Beschäftigten für Weiterbildungen nehmen können ist jedoch häufig knapp und die Vorteile sind auch für Führungskräfte nicht immer gut ersichtlich. So brauchen Beschäftigte, die sich im Corporate Volunteering Programm engagieren möchten, eine gute Portion Eigeninitiative, um um die nötigen Freiräume zu erhalten.

Das *inspirierte Unternehmen* hat für seine Beschäftigten die Möglichkeit geschaffen, sich innerhalb ihrer Arbeitszeit als Corporate Volunteers zu engagieren. Dem Engagement stehen jedoch die Ziele entgegen, die den Beschäftigten für ihre Arbeit gesteckt werden. Diese zielen stark auf ihren direkten Beitrag zum finanziellen Erfolg des Unternehmens ab. Obwohl sie sich theoretisch in ihrer Arbeitszeit engagieren könnten, tun die Beschäftigten es daher weniger selten, als sie es vielleicht gerne würden. So bleiben die Potentiale von Engagement für Future Skills und Innovation ungenutzt.



DIE SKILLPRENEURS



DIE MOTIVIERTEN



DIE INSPIRIERTEN

2. ENGAGEMENT UND ERFOLGREICHES LERNEN – BRAUCHEN FREIRÄUME. VOR ALLEM ZEIT.



Freiräume für das Corporate Volunteering sind einer der wichtigsten Faktoren dafür, dass Beschäftigte die Möglichkeit dafür nutzen können, durch Corporate Volunteering zu lernen. Das haben mehr als zwanzig Expertinnen- und Experteninterviews gezeigt, die ZiviZ im Stifterverband im Rahmen des *Future Skills durch Engagement* Projekts durchgeführt hat.

Rahmenbedingung 3:

ABTEILUNGSÜBERGREIFEND STRATEGISCH ZUSAMMENARBEITEN UND EINEN GEMEINSAMEN PROZESS VERANKERN.

Corporate Volunteering, Skill Building und Open Innovation zusammen denken – das klingt nicht nur, sondern das ist interdisziplinär. Klassischerweise werden diese drei Themen von unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen gemanagt. Soll Corporate Volunteering im Unternehmen nachhaltig als Lernmöglichkeit für Future Skills und als Ideenkatalysator etabliert werden, braucht es daher eine strategische abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.

Wozu dient eine solche abteilungsübergreifende Zusammenarbeit konkret?

- ✓ **Welche Abteilung ist für Ihr Projekt relevant?**
Zunächst gilt es zu klären, welche Abteilungen in Ihrem Unternehmen strategisch für das betreffende Corporate Volunteering-Programm und dessen Verankerung als Lern- und Innovationsort relevant sind. Häufig sind dies zum Beispiel das HR- und/oder das Innovationsmanagement.
- ✓ **Abteilungsübergreifende Ziele definieren**
Gemeinsame Ziele helfen dabei, ein Corporate Volunteering-Programm strategisch so zu entwerfen und auszurichten, dass es auf die Ziele der unterschiedlichen involvierten Abteilungen einzahlt. Gleichzeitig entsteht bei allen Beteiligten Ownership für das gemeinsame Programm.
- ✓ **Gemeinsame Prozesse entwickeln**
Gemeinsame Ziele müssen mit entsprechenden Prozessen einhergehen werden, sodass tatsächlich Synergien zwischen den verschiedenen Abteilungen erzielt werden können. Dies betrifft zum Beispiel die Vor- und Nachbereitung des Corporate Volunteering Programms. In der Vorbereitung sollten die Teilnehmenden über die Lern- und Innovationsziele des Programms informiert werden, damit sie ihre Engagementerfahrung dahingehend reflektieren und so bewusst lernen und Ideen entwickeln können. In der Nachbereitung steht die Ergebnissicherung im Fokus: Wie werden Ideen oder Markteindrücke, die durch das Engagement entstehen, an die betreffende Abteilung, zum Beispiel das Innovationsmanagement, weitergeleitet? Wie werden die Future Skills erfasst, die die Corporate Volunteers während ihres Engagements trainiert haben? Wie wird sichergestellt, dass sie diese im Joballtag nutzen können?

- ✓ Die Kompetenzen, das Wissen und die Ideen, die Corporate Volunteers im Engagement entwickeln nachhaltig nutzen
Greifen Ziele und Prozesse der verschiedenen Abteilungen gut ineinander, kann Corporate Volunteering zu einem wertvollen Lernort für Future Skills und zum Innovationskatalysator werden. Damit Future Skills und innovativen Ideen, die aus dem Corporate Volunteering entstehen, auch langfristig und nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen, bietet es sich an, gemeinsame Ziele und Prozesse regelmäßig zu evaluieren und bei Bedarf zu aktualisieren.

Gemeinsam strategische Ziele formulieren – mit dem „Future Skills durch Engagement“-Workshop-Kit

Mithilfe des Workshop-Kits “COLLABORATE FOR IMPACT” können Sie das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens systematisch mit den Zielen anderer Unternehmensbereiche wie HR oder Innovation verknüpfen.

“COLLABORATE FOR IMPACT” ist ein Workshop-Kit, das sowohl analog als auch digital für die eigenständige Durchführung innerhalb Ihres Unternehmens konzipiert ist. Der Workshop besteht aus fünf Arbeitssessions, die innerhalb eines Tages umgesetzt werden können. Ein Vorbereitungs-Kartenset unterstützt Sie als Initiatorin oder Initiator bei der Vorbereitung des Workshops. Ein Durchführungs-Kartenset leitet die Umsetzung der einzelnen Workshop-Sessions an. Voraussetzung ist, dass jeweils 3-4 Personen aus dem gesellschaftlichen Engagement (CSR, CC, Nachhaltigkeit) und zwei weiteren unterschiedlichen Unternehmensbereichen (z. B. HR und Innovationsmanagement) zusammenkommen.



Laden Sie das Workshop-Kit
hier kostenfrei herunter:
[www.ziviz.de/future-skills-
durch-engagement/workshopkit](http://www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement/workshopkit)

PRAXISBEISPIELE

Im *Skillpreneur-Unternehmen* werden die Corporate Volunteers zielgerichtet auf ihr etwa vierwöchiges Engagement in gemeinwohl-orientierten Projekten vorbereitet. Während ihres Engagements nutzen sie ihre Expertise und Berufserfahrung dazu, gemeinsam mit NGOs und Regierungsorganisationen vor Ort lokale Probleme zu lösen. Im Anschluss an ihr Engagement dokumentieren die Corporate Volunteers ihre Erfahrungen und Erkenntnisse ausführlich. So können auch andere im Unternehmen von neu gewonnenem Wissen und frischen Erfahrungen profitieren. Die Dokumentation wird insbesondere an Beschäftigte weitergeleitet, die in geografischer Nähe des Engagement-Orts arbeiten oder sich mit ähnlichen Themen beschäftigen wie die Corporate Volunteers in ihrem Projekt. So können sie aus den Erfahrungen ihrer Kolleginnen und Kollegen zum Beispiel Rückschlüsse für die Erschließung neuer Märkte oder neuer Anwendungsfelder für bestehende Produkte ziehen. Im besten Fall entstehen so Synergien, die zu neuen Produktentwicklungen, Produktanwendungen oder Markteintritten führen.

Wer beim *motivierten Unternehmen* eine vielversprechende Idee hat, kann sie mit einem Team von Freiwilligen aus verschiedenen Abteilungen weiterentwickeln und umsetzen. Jedoch ist dieser Prozess im Vergleich zum Skillpreneur-Unternehmen weniger systematisch verankert. Er lebt stärker von der Eigeninitiative der Beschäftigten. Etwa wird eine Beschäftigte durch ein Engagement-Projekt zu einer Produktidee inspiriert: Sie setzte sich mit der Herstellung und Gewinnung eines Rohstoffs auseinander, der relevant für die Produkte des Unternehmens ist. Um die wirtschaftliche Situation der Beschäftigten in der Rohstoffherstellung zu verbessern, entwickelte die Beschäftigte die Idee, ein Produkt auf den Markt zu bringen, für das der Rohstoff sozial verträglich gewonnen wird. Gleichzeitig wird pro verkauftes Produkt ein Euro an Projekte in den Herkunftsländern des Rohstoffs gespendet. Das Produkt ist nun als Limited Edition Teil der regulären Produktpalette des motivierten Unternehmens.

Das *inspirierte Unternehmen* setzt auf ein Corporate Volunteering-Programm, das große thematische Überschneidungen mit dem Kerngeschäft des Unternehmens hat. Es würde sich dazu anbieten, die Future Skills der Corporate Volunteers im Umgang mit der Zielgruppe des Unternehmens zu trainieren. Zudem könnte das Unternehmen Erkenntnisse zur Zielgruppe, die durch das Corporate Volunteering entstehen, systematisch erfassen und in Innovationsprozesse einfließen lassen. Bislang geschieht dies jedoch nur zufällig.



DIE SKILLPRENEURS

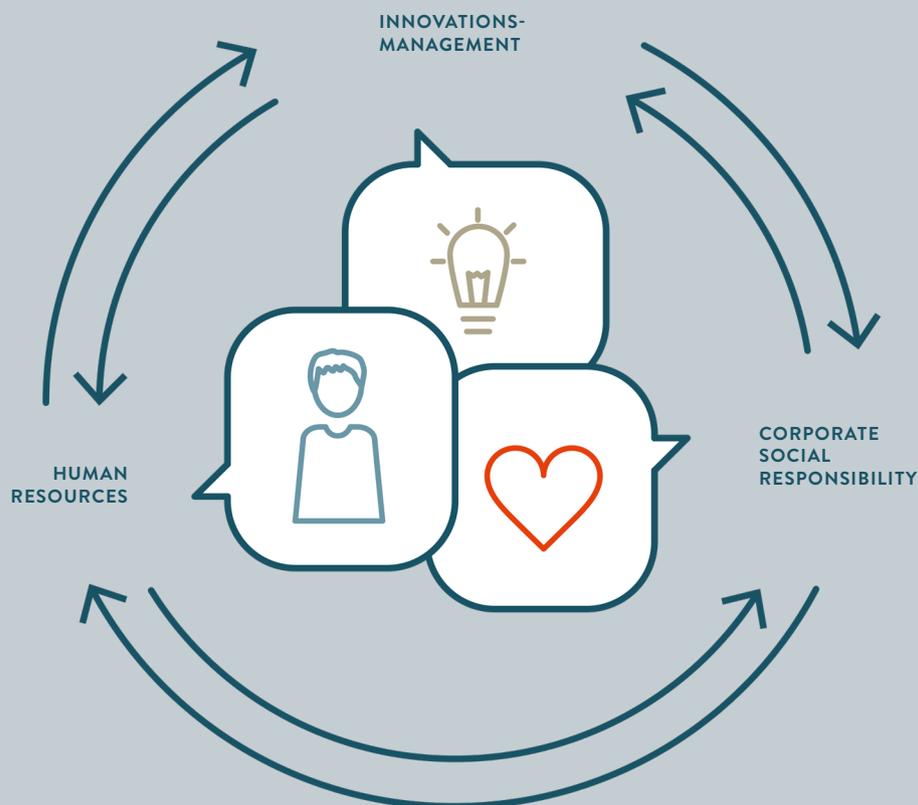


DIE MOTIVIERTEN



DIE INSPIRIERTEN

3. INNOVATIONSMANAGEMENT, HR UND CSR SOLLTEN STRATEGISCH ZUSAMMENARBEITEN UND EINEN GEMEINSAMEN PROZESS VERANKERN



Wenn Unternehmen Corporate Volunteering systematisch mit anderen Lern- und Innovationsprozessen verzahnen, können sie am besten von Future Skills und Ideen profitieren, die Beschäftigte im Engagement erwerben. Das haben Expertinnen- und Experteninterviews gezeigt, die ZiviZ im Stifterverband im Rahmen des *Future Skills durch Engagement* Projekts durchgeführt hat.

Rahmenbedingung 4:

DIE UNTERNEHMENSKULTUR SOLLTE CORPORATE VOLUNTEERING ERLAUBEN UND ENGAGEMENT WERTSCHÄTZEN.

Engagierte Beschäftigte sind für Unternehmen eine wertvolle Ressource. Sie bringen innovative Ideen ein, nutzen ihre Kreativität im Sinne des Unternehmens, entwickeln Produkte und Prozesse weiter und tragen so maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Ein Engagement über die Unternehmensgrenzen hinaus, zum Beispiel als Corporate Volunteers, gibt Beschäftigten die Chance, ihre unternehmensinternen Aktivitäten mit gesellschaftlichen Fragestellungen zu verknüpfen. Das fördert nicht nur die Weiterentwicklung ihrer persönlichen Future Skills wie Agilität, Empathie oder Kreativität. Es zündet auch Ideen für neue Geschäftsfelder, Lösungsansätze oder Anwendungsgebiete für die Produkte oder Services ihres Unternehmens. Diesem Engagement muss jedoch Platz eingeräumt werden. Einerseits durch Freiräume, wie bereits erläutert, andererseits durch Wertschätzung, die die Beschäftigten für ihr Engagement erfahren. Das ermutigt sie, ihre Ideen, Kreativität und Energie in das Unternehmen und die Gesellschaft einzubringen und Synergien zwischen diesen beiden Sphären herzustellen.

Die Wertschätzung von Engagement kann sich dabei auf unterschiedlichen Ebenen ausdrücken:

- ✓ **Verankerung von Engagement als Wert im Unternehmensleitbild**
Dies ist schwächste Form der Institutionalisierung von Engagement. Engagement wird durch das Unternehmensleitbild oder den Purpose des Unternehmens als wichtig festgehalten, jedoch noch nicht in gelebtes Verhalten übersetzt.
- ✓ **Vorleben von Engagement durch Führungskräfte und Vorbilder**
Wenn Führungskräfte, oder andere Vorbilder, Engagement vorleben, eröffnen sie den Beschäftigten den Raum, sich ebenfalls zu engagieren. Sie legitimieren Engagement als wünschenswertes Verhalten innerhalb der Unternehmenskultur.
- ✓ **Integration von Engagement als Zieldimension in Feedbackgesprächen**
Wenn Engagement als erstrebenswertes Verhalten der Beschäftigten in Feedbackgesprächen integriert wird, wird eine klare Erwartungshaltung formuliert. Diese geht über das Vorleben durch Führungskräfte und Role Models hinaus. Idealerweise ergänzen sich die drei Komponenten Leitbild, Role Models und Zieldimension. Gleichzeitig sollte beachtet werden, dass es, je nach Lebenssituation, nicht für alle Beschäftigten gleich einfach ist, sich zu engagieren, ob im oder außerhalb des Unternehmens. Andere engagieren sich bereits privat. Hier gilt es Zieldimensionen zu formulieren, die diese Umstände berücksichtigen

PRAXISBEISPIELE

Im ***Skillpreneur-Unternehmen*** ist Engagement innerhalb des Unternehmens und in der Gesellschaft ein fest verankerter Wert. Dies spiegelt sich nicht nur in den stark verankerten Engagement-Projekten des Unternehmens wider, sondern auch in den Feedbackgesprächen mit den Beschäftigten. Hierbei ist das Engagement der Beschäftigten inner- und außerhalb des Unternehmens ein Bewertungskriterium. So wird ihnen vermittelt, dass das Unternehmen diesen Wert ernst nimmt und entsprechendes Verhalten seiner Beschäftigten erwartet.

Im ***motivierten Unternehmen*** ist Engagement für die Gesellschaft ein wichtiger Wert, der insbesondere durch die Geschäftsleitung betont und vorgelebt wird. Dies findet sich auch in diversen Anlässen im Unternehmen wieder, zum Beispiel wenn dem Engagement bei firmenweiten Feierlichkeiten eine Bühne gegeben wird.

Im ***inspirierten Unternehmen*** gewinnen die Themen gesellschaftliches Engagement und Nachhaltigkeit aktuell an Bedeutung. Bisher waren sie jedoch nicht in der Unternehmenskultur verankert. Diese war stärker durch Wachstumsziele und dem Streben nach Effizienz geprägt und ließ die Vorteile, die Corporate Volunteering aus unternehmerischer Perspektive bietet, außen vor.



DIE SKILLPRENEURS

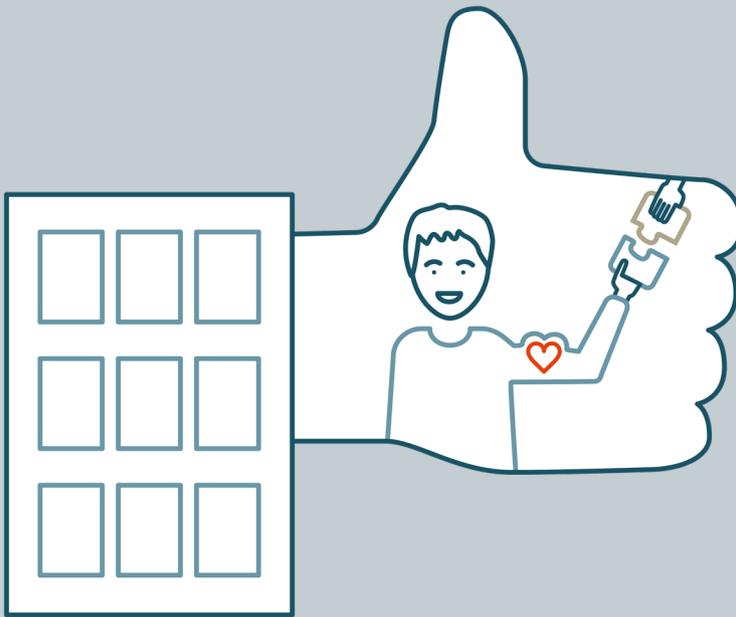


DIE MOTIVIERTEN



DIE INSPIRIERTEN

4. DIE UNTERNEHMENSKULTUR SOLLTE CORPORATE VOLUNTEERING AUCH WIRKLICH ERLAUBEN UND ENGAGEMENT WERTSCHÄTZEN



Eine Unternehmenskultur, die das Engagement von Beschäftigten wertschätzt, sorgt dafür, dass sich Beschäftigte gerne engagieren und fördert, dass sie Ihre Future Skills und Ideen im Unternehmensalltag nutzen. Das haben Expertinnen- und Experteninterviews gezeigt, die ZiviZ im Stifterverband im Rahmen des *Future Skills durch Engagement* Projekts durchgeführt hat.



QUELLENLISTE, HINWEISE UND
WEITERFÜHRENDEN INFORMATIONEN
UND MATERIALIEN

finden Sie online:
[www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement/
praxisleitfaden](http://www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement/praxisleitfaden)

IMPRESSUM

Diese Publikation ist im Rahmen des Projekts *Future Skills durch Engagement* entstanden. Das Projekt wird durchgeführt von ZiviZ im Stifterverband in Kooperation mit Fraunhofer CeRRI.



ZIVILGESELLSCHAFT
IN ZAHLEN **ZIVIZ**

Center for Responsible
Research and Innovation  **Fraunhofer**
IAO

Das Projekt ist Teil der nationalen Future Skills Initiative des Stifterverbandes



STIFTERVERBAND

Wir bedanken uns für die freundliche Unterstützung von

Beiersdorf AG

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

Deichmann SE

International Business Machines Corporation
(IBM)

Osram GmbH

Randstad Deutschland GmbH & Co. KG

randstad stiftung

Volkswagen AG



Mehr Informationen zum
Projekt finden Sie unter:
www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement

ZIVIZ IM STIFTERVERBAND

Pariser Platz 6
10117 Berlin
T 030 322982-304
F 030 322982-569

www.ziviz.de

