

## Unternehmensmarke: Glaubwürdigkeit und soziales Engagement



„Der Mensch steht im Mittelpunkt.“

Dies ist ein beliebtes, verbreitetes Unternehmensleitbild. Leicht gesagt, aber in der Praxis oft schwer mit Leben zu füllen. Doch die gesellschaftliche Relevanz unternehmerischen Handelns als Stakeholder Value nimmt zu und wird inzwischen als Markenbestandteil wahrgenommen. Daher sollten Unternehmen ihr gemeinnütziges Engagement nicht mehr dem Zufall überlassen, sondern es nachhaltig in der Personalstrategie verankern.

Pünktlich zum diesjährigen Weltwirtschaftsforum in Davos erschien das diesjährige Vertrauensbarometer, eine Studie, die sich unter anderem mit der zentralen Frage beschäftigt: „Welchen Personen, Gruppen oder Geschäftspartnern vertrauen Sie?“<sup>1</sup> – mit dem Ergebnis, dass Unternehmen weiter an Glaubwürdigkeit verlieren. Das Vertrauen in die Wirtschaft schwindet. Zum dritten Mal in Folge erklärte die überwiegende Mehrheit (72 %) der 34 000 Befragten aus 27 Ländern, dass ihr Vertrauen eher der Familie und den Freunden gelte. Nur eine Minderheit (43 %) sprach Unternehmensführern und Vorständen von Unternehmen das Vertrauen aus. Hinzu kommt, dass die mediale Aufmerksamkeit auf gutes unternehmerisches Handeln nahezu täglich zunimmt. Die Studie belegt seit Jahren die kritische Perzeption wirtschaftlichen Handelns in der Öffentlichkeit. Auch jenseits der großen Skandale um das Verhalten einzelner Vorstände zum Beispiel der Deutschen Bank und der Arcandor-Gruppe hat die moralisierende Begleitung und Kritik unternehmerischer Entscheidungen Konjunktur. Die Zeiten, in denen sich das öffentliche Interesse auf die ökonomischen Auswirkungen und auf den vermeintlichen Shareholder Value von betrieblichen Führungsentscheidungen konzentrierte, scheinen weitgehend vorbei zu sein.

Heute geht die Infragestellung der Glaubwürdigkeit von Unternehmen und ihren Führungskräften viel tiefer. Skepsis und Misstrauen werden auch bei der Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers immer deutlicher spürbar. Der demografische Wandel

bewirkt nicht nur eine Verknappung der Human Resources und eine Verschärfung des Arbeitgeberwettbewerbs auf dem Arbeitsmarkt. Diese Veränderung führt auch zu neuen Formen der Arbeitsmotivation.

Unzweifelhaft hat auf breiter Front das Bemühen der Unternehmen in den letzten Jahren stark zugenommen, in der Corporate Social Responsibility (CSR) die Imageverbesserung durch soziales Engagement zu verankern. Kein namhaftes Unternehmen kann es sich noch leisten, neben seiner Produkt- und / oder Dienstleistungsvermarktung nicht auch die eigene Unternehmensmarke in gesellschaftlich gefälliger Form zu präsentieren. CSR hat das Ziel, ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen zu etablieren. Das Unternehmen dient dem Gemeinwohl, indem es bestimmte Werte und Normen tatkräftig unterstützt. Dass hier inhabergeführte Betriebe vermeintlich bessere Ausgangspositionen haben, weil das gesellschaftliche Engagement des Eigentümers leichter der Öffentlichkeit zu vermitteln ist, liegt auf der Hand. Im Wertewandel der zurückliegenden Jahre haben sich somit Unternehmensmarken entwickelt, die die Besonderheiten der Unternehmen selbst vermitteln sollen. Ethisch positive Werte zielen hierbei auf das Bedürfnis nach Sinn und Orientierung. Die Entwicklung von Unternehmensmarken funktioniert allerdings nur mit einer gelebten Unternehmenskultur, die alle Ebenen des Unternehmens erfasst. Das Unternehmensleitbild, quasi das Konzentrat der Unternehmenskultur und Kern der Unter-

nehmensmarke, gibt die gemeinsame Wertebasis des Unternehmens wieder.

## CORPORATE VOLUNTEERING ALS EMPLOYER BRANDING

Seine praktische Ausgestaltung als gelebte Unternehmenskultur und gleichzeitig erkennbare Abgrenzung vom bloßen Scheckbuch-Sponsoring erfährt die Selbstverpflichtung der Unternehmen zum CSR nicht zuletzt durch das in den angelsächsischen Kulturen stärker verbreitete Prinzip des Corporate Citizenship und in seiner Konsequenz durch das Corporate Volunteering von Führungskräften und Mitarbeitern.<sup>2</sup>

Unzählige Unternehmensleitbilder sind das Resultat eines sehr aufwendigen, hoffentlich auch hinlänglich partizipativen Erarbeitungsprozesses und artikulieren als Quintessenz so oder ähnlich: „Der Mensch steht im Mittelpunkt.“ Soll dies nicht zum Lippenbekenntnis werden, muss man Vorstellungen davon haben, was das Management tatsächlich tun kann, um diesen Satz mit Leben zu füllen. Hier zeigt sich, dass das Corporate Volunteering auch im Sinne eines gelungenen Ethik-Marketings einen sehr willkommenen Ansatz bietet. Das Konzept des freiwilligen Engagements von Unternehmen in der Unterstützung ihrer Mitarbeiter bei deren bürgerschaftlichem Einsatz ist in Deutschland jedoch noch relativ neu.<sup>3</sup> Tue Gutes oder animiere dazu, Gutes zu tun – und rede darüber! Soll das tatsächliche soziale gemeinnützige Engagement eines Unternehmens zum Markenbestandteil werden, kann man es nicht mehr dem

## DER AUTOR

**DR. WITTIGO VON RABENAU** ► Gründer und Inhaber der Personalberatung Rabenau Consulting in Maxdorf / Pfalz, die auf Nachhaltigkeit in der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften spezialisiert ist



Zufall überlassen, sondern muss es nachhaltig in der Personalstrategie des Unternehmens verankern. Es gilt, die Frage zu beantworten, welchen praktischen Anteil, über das Sponsoring sozialer Arbeit hinaus, die Unternehmen an der Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen leisten wollen. Der demografische Wandel, die Alterung der Bevölkerung, eine stärkere Vereinbarung von Familie und Beruf oder die Integration von Migranten und diversen Kulturen bieten genügend Ansatzpunkte.

### TRIPLE-WIN-SITUATION

Corporate Volunteering beschreibt die aktive Förderung und Unterstützung, tatsächliche Wertschätzung und nicht nur Duldung und Toleranz bürgerschaftlichen Engagements der Beschäftigten. Eine 2011 erschienene Studie betont daher: „Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ist Chefsache und setzt eine entsprechend gelebte Unternehmenskultur voraus. In der Teilnahme und Unterstützung durch das Management sowie der Wertschätzung ehrenamtlichen Engagements im Unternehmen sehen die (befragten) Unternehmen die wichtigste Voraussetzung für Corporate Volunteering.“<sup>4</sup> Der Nutzen des geförderten bürgerschaftlichen Engagements entspricht einer „Triple-Win-Situation“. Das Unternehmen gewinnt an Reputation, an höherer Attraktivität sowie Bindungs-

kraft gegenüber den Mitarbeitern und zeigt durch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung auch größere Kundenorientierung. Der Mitarbeiter gewinnt an Persönlichkeitsbildung, Kompetenzerweiterung (auch durch gezielte Weiterbildung), Steigerung seiner Zufriedenheit und Anerkennung. Nicht zuletzt gewinnt als Drittes die Gesellschaft, an deren Bewältigung bestehender Herausforderungen mitgearbeitet wird.

### EHRENAMT IN DER PERSONAL-AUSWAHL STÄRKER BERÜCKSICHTIGEN

Corporate Volunteering, das sagt bereits der Begriff, basiert auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Kein Arbeitgeber kann das soziale ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter einfordern. Dies geben die vertraglichen Pflichten zur Erbringung der konkreten Arbeitsleistung nicht her. Der Arbeitgeber darf aber sehr wohl den Wunsch äußern, dass sich seine Mitarbeiter sozial in diesem Sinne engagieren. Dieser Appell wird umso wirksamer sein, je stärker das Vorbild der Führungskräfte wirkt und je spürbarer die Anerkennung eines bürgerschaftlichen Engagements ausfällt. Glaubwürdig wird übrigens auch, wer dieses Kriterium neben anderen in den Auswahlprozess von Bewerbern einfließen lässt. Hier ist es wichtig, nicht nur bei Absolventen, sondern auch bei Quereinsteigern und Initiativbewerbern darauf zu achten. Ein nachweislich sozial und ehrenamtlich aktiver Mitarbeiter erwirbt Fähigkeiten und Kenntnisse, die sein fachliches und überfachliches Kompetenzportfolio bereichern. Er erwirbt hierbei Kompetenzen, die er sich im konkreten beruflichen Aufgabenspektrum seiner Position möglicherweise nicht aneignen würde.

Diese Kompetenzen sollten durch den Arbeitgeber unbedingt im Rahmen der Potenzialeinschätzung und Talentanalyse erkannt werden und in den weiteren Personalentwicklungsprozess einfließen. Wie viele Mitarbeiter übernehmen in ihren ehrenamtlichen Tätigkeiten Aufgaben und Verantwortungen, die die Anforderungen ihrer beruflichen Tätigkeit weit übersteigen! Im Rahmen der Jugendarbeit zum Beispiel, in Sportverbänden, kirchlichen und politischen Organisationen, im Katastrophenschutz, in der freiwilligen Feuerwehr, beim Roten Kreuz, dem Malteser Hilfsdienst, der Johanniter-Unfall-Hilfe übernehmen diese Mitarbeiter in ihrer Freizeit Führungsfunktionen, die sie gegebenenfalls betrieblich nicht oder nicht in solchem Ausmaß wahrnehmen. In diversen Vereinen, Kirchengemeinden, Gewerkschaftsorganisationen und politischen Parteien verantworten sie mitunter Vermögenswerte, die ihnen der Arbeitgeber in ihrer beruflichen Funktion nicht anvertraut.

### KLARES BEKENNTNIS ZUM GESELLSCHAFTLICHEN ENGAGEMENT

Dies alles nicht zu wissen und den Mitarbeitern nicht naheulegen, ein solches Engagement dem Arbeitgeber mitzuteilen, ist nicht nur eine Verschwendung von Potenzial und Talent, sondern auch eine vertane Gelegenheit der konkreten Unterstützung und Förderung durch den Arbeitgeber. Niemand soll natürlich dazu gezwungen werden, seine ehrenamtliche Freizeitgestaltung dem Arbeitgeber gegenüber zu offenbaren. Wenn der Mitarbeiter aber erkennt, dass sein Arbeitgeber dieses Engagement honoriert und unterstützt und dass es sich für seine Karriere förderlich auswirkt, dann wird er sein Engagement gerne darstellen beziehungsweise fühlt er sich vielleicht so-

gar in seinem Bestreben bestärkt, sich ehrenamtlich weiter einzusetzen. Ein auf diese Weise nachhaltiges und ausweisbares Bekenntnis eines Unternehmens zum ehrenamtlichen gesellschaftlichen Engagement seiner Mitarbeiter erhöht das Employee Engagement und Involvement. Und das Unternehmen wird somit auch gegenüber Abwerbungsversuchen seiner Mitarbeiter resistenter. Ein Unternehmen, das es zu seinem Kulturbestandteil macht, ehrenamtlichen Einsatz, zum Beispiel im Rahmen eines Social Day für Mitarbeiter und Führungskräfte, zu organisieren, signalisiert, dass soziales Engagement auch über dieses Maß hinaus ehrenamtlich erwünscht ist.

## BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT ALS HR POLICY

Die praktische Umsetzung des Corporate Volunteering beziehungsweise die Unterstützung und Förderung sozialer ehrenamtlicher Einsätze der Mitarbeiter kann bekanntlich auf zweierlei Art geschehen. Zum einen bietet sich die aktive Beteiligung des Unternehmens in Form des bereits erwähnten Social Day an. Hier engagiert sich das Unternehmen quasi selbst, sucht sich einen „Provider“ für gute Taten und vermittelt seinen Mitarbeitern einen ehrenamtlichen Einsatz. Seit einigen Jahren bieten zum Beispiel die Malteser in Frankfurt die Möglichkeit für Unternehmen, ihre Mitarbeiter für einen zeitlich sehr begrenzten Einsatz in Kindertagesstätten, Altenpflegeeinrichtungen oder Einrichtungen der Behindertenbetreuung zu entsenden. Entweder der Mitarbeiter wird unter Fortführung seiner Bezüge von seinem Unternehmen freigestellt oder er bringt selber Zeiteinheiten mit ein.<sup>5</sup>

Als eine weitere Variante wurde das Social Sabbatical etabliert. Auch hier ist das Unternehmen insofern beteiligt, als dass der Mitarbeiter für einen Zeitraum von mehreren Monaten von seinem Unternehmen freigestellt wird. Er erhält in dieser Zeit entweder gar keine Bezüge oder lediglich einen Zuschuss in Form der Reise- und Unterbringungskosten. Er kann aber auch eigene Zeiteinheiten eines Langzeitkontos einbringen. Diese Art von sozialem Engagement geht aufgrund der persönlichen Belastungen jedoch vielfach von der direkten Initiative des Mitarbeiters aus. Insbesondere für den Einsatz im Social Sabbatical haben sich speziell ältere Mitarbeiter bewährt, die in ihrer Lebensphase wieder mehr Mobilität mitbringen und ihren breiten Erfahrungsschatz gegebenenfalls auch aus eigenen internationalen Einsätzen in die Arbeit von Nichtregierungsorganisationen in aller Welt einbringen

wollen. Auch hier kann der Arbeitgeber mit speziellen Vermittlungsagenturen kooperieren und seinen infrage kommenden Mitarbeitern die Zusammenarbeit empfehlen. Darüber hinaus bietet sich für Unternehmen nicht nur die Freistellung ihrer Mitarbeiter von der Arbeitsverpflichtung, sondern auch die Unterstützung der Weiterbildung des Mitarbeiters für seine ehrenamtliche Tätigkeit an. Nicht selten profitiert das Unternehmen auch direkt von den Fähigkeiten und Kenntnissen, die der Mitarbeiter sich beispielsweise im Katastrophenschutz, in der unfallmedizinischen Sofortversorgung, in der Leitung von Mannschaftssportaktivitäten für Jugendliche und Erwachsene, im Arbeitsrecht oder im Umweltschutz aneignet.

Dass vor dem Hintergrund einer wertorientierten Unternehmens- und Personalführung das HR-Management eine zentrale kulturstiftende Verantwortung für die Implementierung und Weiterentwicklung des Corporate Volunteering hat, liegt nach Dave Ulrich<sup>6</sup> auf der Hand. Es wäre angesichts der Dauerdiskussion über den Stellenwert der Personalarbeit in den Unternehmen an der Zeit, dass auch dieser Aspekt verstärkt wahrgenommen wird. Allerdings setzt dies auch ein vorbildliches Engagement des HR-Managements voraus. ●

### Anmerkungen

- 1 Siehe Edelman (2015): Vertrauensbarometer 2015; <http://www.edelman.de/trustbarometer2015> (Mehrfachnennungen waren möglich)
- 2 Siehe hierzu Habisch, A. / Wildner, M. / Wenzel, F. (2008): Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie, in: A. Habisch / R. Schmidpeter / M. Neureiter: Handbuch Corporate Citizenship, Berlin, 3–44
- 3 Siehe Angermann, A. / Enste, D. (2013): Bürgerschaftliches Engagement und Corporate Volunteering. Arbeitspapier Nr. 9, Beobachtungsstelle für gesellschaftspolitische Entwicklungen in Europa, Berlin
- 4 Corporate Volunteering in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen in Deutschland. Studie der American Chamber of Commerce in Germany und Roland Berger Strategy Consultants, 2011
- 5 Die 2009 von der Kölner Agentur Vis a Vis durchgeführte Studie zum Corporate Volunteering ergab, dass mehr als die Hälfte der 110 befragten börsennotierten deutschen Unternehmen Programme mit unterschiedlichen Formen der Freistellung anbietet. Die Untersuchung ergab außerdem, dass der kompetenzbasierte ehrenamtliche Einsatz tendenziell zunimmt, dass aber auch die handwerkliche Leistung sehr beliebt ist.
- 6 Ulrich, D. (1996): Human Resources Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Boston, 134–145, 168 ff.