

**Lernen im sozialen Umfeld als ein integratives Element
betrieblicher Personalentwicklung**

Ursula Blankenburg, Andrea Brandt, Uwe Gluntz,
Eckart Hildebrandt, Gerd Mutz, Heidi Neujahr

Impressum

Die Studie „Lernen im sozialen Umfeld als ein integratives Element betrieblicher Personalentwicklung“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die Autoren.

Projektnehmer:	Personal Contract GbR
Projektteam:	Dr. Uwe Gluntz, Ursula Blankenburg, Dr. Gerd Mutz Prof. Dr. Eckart Hildebrandt, Heidi Neujahr, Andrea Brandt
Projektleiter:	Dr. Uwe Gluntz
Projektbetreuung:	Dr. Ingeborg Bootz
Herausgeber:	Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Storkower Straße 158, 10402 Berlin

Alle Rechte beim Herausgeber.

1 Forschungsrahmen	4
2 Problemstellung	11
2.1 Gesellschaftliche Entwicklung zur Arbeitsmarktindividualisierung	12
2.2 Auswirkungen der Entwicklung der Arbeit auf die Arbeitsplätze	16
2.3 Qualifikation und Weiterbildungsbedingungen	22
2.3.1 Begriffsbestimmung Kompetenzen	22
2.3.2 Die Herausforderungen für die Personalentwicklung in den Unternehmen	27
2.3.3 Bürgerliches Engagement und regionale Arbeit als Orte der Kompetenzaneignung	30
2.3.4 Bedingungen der außerbetrieblichen Kompetenzentwicklung.....	33
3 Feldstrukturierung	36
3.1 Untersuchte Betriebe	37
3.2 Betrieblich Falltypen	40
3.2.1 Sponsoring und Spenden	45
3.2.2 Materielle und finanzielle Unterstützung des Mitarbeiterengagements.....	48
3.2.3 Perspektiven der gemeinnützigen Organisationen.....	58
3.3 Struktur der Akteurskonstellation	62
3.3.1 Untersuchung der Handlungsmuster in spezifischen Betriebstypen.....	62
3.3.2 Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	65
3.3.3 Befragung der gemeinnützigen Organisationen	66
3.3.4 Darstellung eines heuristischen Phasenmodells	67
3.4 Der Kompetenzbegriff auf dem Prüfstand	69
4 Auswertung	79
4.1 Direkte Lern- und Entwicklungseffekte - Betriebliche Bedarfe und Interessen am zusätzlichen Erwerb von Kompetenzen –	81
4.2 Indirekte Lern- und Entwicklungseffekte	100
4.2.1 Interessenskonstellation der Akteure	103
4.2.1.1 Betriebe.....	103
4.2.1.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	105
4.2.1.3 Gemeinnützige Organisationen	106
4.2.2 Lernerwartungen der Akteure	107
4.2.2.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	109
4.2.2.2 Gemeinnützige Organisationen	111
4.2.3 Lerneffekte der Akteure	111
4.2.3.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf zwei Arbeitsplätzen.....	112
4.2.3.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weiterbildung.....	117
4.2.3.3 Gemeinnützige Organisationen	122
4.2.4 Transferprozesse.....	122
4.2.4.1 Betriebe	122
4.2.4.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	126
4.2.4.3 Gemeinnützige Organisationen	127
4.2.5 Zusammenfassung	127
4.2.6 Perspektiven	129

4.3	Selektive Lern- und Entwicklungseffekte	132
4.3.1	Interessenskonstellation der Akteure bei Freistellungen und Entsendungen.....	135
4.3.1.1	Betriebe.....	135
4.3.1.2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	142
4.3.1.3	Gemeinnützige Organisationen	147
4.3.2	Lernerwartungen der Akteure bei Freistellungen und Entsendungen.....	148
4.3.2.1	Betriebe.....	149
4.3.2.2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	151
4.3.2.3	Gemeinnützige Organisationen	154
4.3.3	Lerneffekte der Akteure bei Freistellungen und Entsendungen.....	155
4.3.3.1	Betriebe.....	155
4.3.3.2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	159
4.3.3.3	Gemeinnützige Organisationen	161
4.3.4	Institutionalisierung von Freistellungs- und Entsendungsprogrammen.....	169
4.3.4.1	Betriebe.....	169
4.3.4.2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	172
4.3.4.3	Gemeinnützige Organisatoren.....	173
5	<i>Interpretationen.....</i>	178
5.1	Besondere Akteurskonstellationen	179
5.1.1	Rückblick.....	179
5.1.2	Die europäische Diskussion.....	184
5.1.3	Die Rolle der Kommunen.....	187
5.1.4	Die Rolle von Agenturen.....	187
5.1.5	Die Rolle der Familien	191
5.2	Typische Lernverläufe	193
5.2.1	Phase 1: Rahmenbedingung, Bekanntmachung des Programms.....	193
5.2.2	Phase 2: Interesse, Einstellung zum Programm und der betrieblichen Praxis	195
5.2.3	Phase 3: Erfahrungen, Die Engagierten unter Handlungsdruck: Tätigkeit in der neuen Einrichtung.....	198
5.2.4	Phase 4: Lernprozesse und Umsetzung, Kommunikation mit Freunden, Partnern und Familien.....	201
5.2.5	Phase 5: Zurück im betrieblichen Alltag	207
6	<i>Internationale Erfahrungen.....</i>	214
6.1	Die Vorreiterrolle der USA	214
6.1.1	Kooperationen aus zivilgesellschaftlicher und philanthropischer Perspektive	214
6.1.2	Beispiele für Kontakte mit nicht-wirtschaftlichen Organisationen	216
6.1.3	Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement in Eigenregie	216
6.1.4	Mitarbeiterorientierte Programme	217
6.1.5	Die Binnenwirkung von mitarbeiterorientierten Programmen.....	219
6.1.6	Neue Begriffe für unternehmerische Kooperationsbeziehungen.....	220
6.2	Die Situation in der EU.....	222
6.2.1	Die Vorreiterrolle Großbritanniens	224
6.2.2	Die Bedeutung von Corporate Citizenship-Programmen in Dänemark und den Niederlanden	224
6.2.3	Unternehmerisches Bürgerengagement in Frankreich	226
6.2.4	Südeuropäische Länder als Schlusslichter	227
6.2.5	Unternehmerisches Bürgerengagement in Zentral- und Osteuropa	227

6.3	Vergessene Kontinente: Die Situation in Australien und Asien.....	229
6.3.1	Australien und das britische Vorbild	229
6.3.2	Die Situation in Asien, insbesondere in Südostasien.....	229
7	<i>Integrierte Bestandsaufnahme der praktizierten Formen der Kompetenzentwicklung.....</i>	232
8	<i>Forschungsfragen.....</i>	240
8.1	Betrieb, Beschäftigte und Engagementbereiche	241
8.2	Wie können Partnerschaften entstehen?	245
8.3	Können nicht sichtbare Kompetenzen sichtbar gemacht werden?	247
8.4	Kompetenzen und ihre Verwendung.....	249
8.5	Forschungen zur Ausbildung	250
8.6	Forschungen zur internationalen Entwicklung	251
9	<i>Literaturliste.....</i>	252

1 Forschungsrahmen

Die vorliegende Studie berichtet von Betrieben in Deutschland, die in irgendeiner Form das bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen und fördern. Mit derartigen Programmen werden in der Regel unterschiedliche Ziele anvisiert: Es kann den Betrieben darum gehen, dass sie aus philanthropischen Motiven einer gesellschaftspolitischen Verantwortung nachkommen wollen oder dass sie einen direkten betriebswirtschaftlichen Nutzen anstreben. Ein solcher Nutzen kann etwa darin liegen, dass die Produktnachfrage oder das Firmenimage positiv beeinflusst wird, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker mit dem Betrieb identifizieren oder dass besondere Lernprozesse bei den Beschäftigten ausgelöst und befördert werden sollen. Uns interessierte diese letzte Dimension, und wir sind einerseits der Frage nachgegangen, wie die verschiedenen Akteure – Betriebe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gemeinnützige Organisationen – zu diesen Programmen stehen und ob andererseits Bestrebungen bestehen, solche außerbetrieblichen Lernprozesse in die betriebliche Personalentwicklung zu integrieren.

Mit diesen Fragestellungen verorten wir uns in einem umfassenderen Forschungszusammenhang in Deutschland, bei dem es um grundlegende Probleme des ‚Lernens im sozialen Umfeld‘ geht. Dieser nun schon seit beinahe 10 Jahren arbeitende sozialwissenschaftliche Forschungsverbund hat sich zum Ziel gesetzt „wichtige menschliche Potenziale für gesellschaftliche Gestaltungsprozesse aufzuspüren und zu beschreiben. Damit verbindet sich die Vorstellung von einer sich öffnenden beziehungsweise sich verändernden Weiterbildung, die die Entfaltung und Nutzung von Humanressourcen verstärkt, vor allem durch die vielseitige Unterstützung tätigkeitsgebundenen, kontinuierlichen Lernens.“ (Bootz 2002 S.3, vgl. auch: Erpenbeck/Sauer 2001 oder allgemein: QUEM Bulletin 1996; 1997; QUEM-report 59).

Es werden vier weitere Themenfelder bearbeitet, in denen das Lernen im sozialen Umfeld im Mittelpunkt steht:

„Mitgestaltung demografischer Veränderungsprozesse durch Nutzung von Tätigkeits- und Lernpotenzialen im Sozialen Umfeld“

„Veränderte Tätigkeits- und Lernbiografien“

„Erhalt und Entwicklung von Innovationspotenzialen im Sozialen Umfeld“

„Unterstützungsformen für Individuen und Gruppen sowie zur Gestaltung von Lernarrangements“

Die Mehrzahl dieser Studien hat von ihrer Anlage her einen sehr hohen Anspruch, denn sie sehen Forschungs- und Gestaltungsprozesse eng miteinander verknüpft: Dies bedeutet, dass auch soziale Sachverhalte untersucht werden, die sich noch nicht so gesellschaftlich verfestigt haben, dass bereits eindeutige Aussagen oder Bewertungen möglich wären. Vielmehr geht es um das forschende Begleiten, das gestalterische Beeinflussen laufender Prozesse sowie auch darum, sich zu vergewissern, wie in frühen Entwicklungsstadien Lernprozesse in bestimmten sozialen Umfeldern einzuschätzen sind. Unsere Studie steht in dieser Tradition, denn die Lernprozesse, die wir im sozialen Umfeld des bürgerschaftlichen Engagements untersuchen und die Fragen, die wir an die Akteure in den Betrieben und in den gemeinnützigen Einrichtungen richteten, hatten in gewissem Sinne einen vorläufigen Charakter, weil wir uns auf bislang wenig untersuchtem Neuland bewegten. Wir wollen mit unserer Forschung also einen Zwischenstand geben und aufzeigen, welche Varianten existieren, in welche Richtung sich Projekte des unternehmensgestützten bürgerschaftlichen Engagements bewegen und welche Einflussnahmen und Unterstützungsstrukturen notwendig wären, die Integration derartiger Programme in die betriebliche

Personalentwicklung zu befördern. Es handelt sich um einen offenen Entwicklungsprozess, angestoßen von innovativen Unternehmen, in dem noch vieles erprobt wird und den wir nun in einem sehr frühen Stadium wissenschaftlich begleitet haben.

Schließlich hatten wir mit unseren Untersuchungen auch gesellschaftspolitische Ziele verfolgt: Denn gerade weil in unseren Betriebsstudien immer wieder der Bedarf an spezifischen sozialen Kompetenzen formuliert wurde und dabei auch Klage geführt wurde, dass die formalen Bildungsinstitutionen in dieser Hinsicht versagten, war es uns wichtig, die von uns vermuteten Lernpotentiale im Lernfeld des bürgerschaftlichen Engagements so gut wie möglich herauszuarbeiten. Wir wollten damit auch eine stärkere Anerkennung von Lernprozessen im sozialen Umfeld bewirken und hatten mit einer gewissen Sympathie derartige Bestrebungen in den Betrieben, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in den gemeinnützigen Organisationen begleitet. Uns ging es darüber hinaus um arbeitsgesellschaftliche Diskurse, bei denen es um mehr geht als den gesellschaftlichen Nutzen von neuen betrieblichen Programmen. Somit waren wir in diesem Sinne nicht nur distanzierte Forscher, sondern zugleich engagierte Akteure, die das Forschungsfeld selbst mit beeinflussten. In diesem Sinne stehen wir mit diesem Projekt in der Tradition der Aktionsforschung.

Es ist ein weiteres Spezifikum des Forschungsverbands ‚Lernen im sozialen Umfeld‘, dass ein tiefes und zugleich breites Verständnis von (Weiter-)Bildung zugrunde gelegt wird. (Weiter-)Bildungsprozesse werden nicht aus der Perspektive einfacher, kausaler Wissensvermittlung, etwa auf fachlicher oder methodischer Ebene gesehen, sondern eher im Sinne ganzheitlicher Persönlichkeitsentwicklung verstanden. Ausprägungen von Selbstlernfähigkeit, Problemlösekompetenz und Selbstorganisation sowie Potenziale für Zukunftsgestaltung sind hier nur einige Stichworte, die in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielen. Mit einer solchen Sicht ist aber bereits zum Ausdruck gebracht, dass das soziale Umfeld der Menschen mit all seinen Lernpotenzialen weiter zu fassen ist, als wir

es von den üblichen Weiterbildungs- und Kompetenzdebatten kennen. Als soziales Umfeld wird die Gesamtheit „der sozialen Verhältnisse außerhalb der Sphäre der institutionell organisierten Erwerbsarbeit bzw. außerhalb des Funktionssystems der gewerblichen Wirtschaftsstruktur bezeichnet. Es soll über diesen Forschungsverbund versucht werden, die „Lern - und Innovationspotenziale des beschriebenen Handlungs- und Lernfeldes (...) transparent zu machen und in neue Konzepte für Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Gesellschaftsprozessen, einschließlich Neuschöpfung, Bewertung und Verteilung von Arbeit einzubringen.“(Bootz, 2002, S. 3)

Auch in dieser Hinsicht teilen wir die Herangehensweisen des Forschungsverbunds, weil wir erstens ebenfalls ein offenes Bildungsverständnis zugrunde legen, das es erlaubt, sehr unterschiedliche Kompetenzdimensionen zu berücksichtigen – von den fachlichen, methodischen, persönlichen bis hin zu den sozialen und zivilgesellschaftlichen Kompetenzen, die Normen und Werte einschließen. Deshalb durfte bei der Ausarbeitung des Forschungsdesigns nicht vorab festgelegt werden, in welchem Verhältnis unterschiedliche Kompetenzen bei solchen Programmen des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements stehen – vielmehr sollten die Akteure zur ‚Sprache‘ kommen, so dass wir wiederum zu einem tieferen Verständnis von komplexen Lernstrukturen und -prozessen kommen konnten. Vor diesem Hintergrund haben wir versucht, ein heuristisches Instrumentarium zur begrifflichen Fassung und Unterscheidung von Kompetenzen zu entwickeln (siehe Kapitel 3.3). Zweitens sind auch wir der Ansicht, dass das soziale Umfeld nicht zu eng gefasst werden darf: Wenn wir etwa das bürgerschaftliche Engagement als Lernfeld untersuchen, dann gehört zu einer Analyse der Lernprozesse auch, dass wir die Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der übrigen Freiwilligen in den gemeinnützigen Einrichtungen mit einschließen.

Um diesen hohen Ansprüchen gerecht zu werden, hatten wir das Forschungsdesign so angelegt, dass wir einerseits durch Befragungen verschiedene mögliche Lerndimensionen

erfassen konnten; andererseits wollten wir uns auf eine breite Akteurskonstellation beziehen können, die es erlaubte, unterschiedliche Sichtweisen ‚einzufangen‘. Deshalb hatten wir in den Betrieben bei der Befragung verschiedene Leitungsebenen berücksichtigt sowie auch die Meinung der Mitarbeitervertretungen eingeholt; bei der Mitarbeiterbefragung hatten wir jeweils eine hohe Anzahl von unterschiedlichen Programmteilnehmern angestrebt, um möglichst viele Perspektiven mit einzubeziehen; schließlich hatten wir in den gemeinnützigen Organisationen, in denen sich die betrieblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagierten, je nach Konstellation Leitungsebene, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch Freiwillige befragt. Das Forschungsprogramm, das wir entwickelten, hatte somit zugleich Tiefe und Breite – ein Unterfangen, das an manchen Stellen den Forschungsrahmen sprengte und uns zu thematischen und anderen Einschränkungen zwang.

Die Untersuchung war insgesamt so angelegt, dass wir auf vorhandenes eigenes Material, das ab dem Jahr 2000 bereits erhoben wurde, zurückgreifen konnten. Um den Prozesscharakter von Lernprozessen zu berücksichtigen, hatten wir schließlich im Jahr 2002 eine Zweitbefragung durchgeführt. Je nach Zugangsmöglichkeiten war es uns dabei gelungen, etwa 80% der Erstbefragten zu erreichen. Angereichert wurden diese empirische Daten durch eine Literaturrecherche und eine Analyse bisheriger ‚LisU-Materialien‘ um unsere Überlegungen angemessen zu integrieren. Im November des Jahres 2002 haben wir gemeinsam mit QUEM einen Workshop durchgeführt, in dem wir sowohl mit wissenschaftlichen Experten als auch mit Praktikern unsere ersten Ergebnisse diskutierten.

Selbstverständlich war uns klar, dass wir mit dieser Fokussierung auf die nationale Situation zwar deutsche Besonderheiten erfassen konnten, dadurch aber keine Vergleichsmöglichkeiten hatten, um insbesondere kulturell bedingte Unterschiede in den Blick zu nehmen. Deshalb haben wir frühere eigene Studien und Primärerhebungen aus den USA, Europa und Asien herangezogen und als Abgleich eingefügt. Schließlich hielten wir es für notwendig, eine stärker arbeitssoziologisch ausgerichtete Einordnung unserer

Fragestellung und der empirischen Daten vorzunehmen, um so auch unsere Ergebnisse in einen breiteren wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Zusammenhang zu stellen.

Wir verstehen diese Untersuchung als eine Vorstudie, in der laufende Prozesse nur in exemplarischer Weise erfasst werden konnten. Das Forschungsfeld war oftmals sehr großen Veränderungen ausgesetzt, weil die Programme modifiziert und an neue Erfordernisse angepasst wurden – dies geschah gerade deshalb, weil es sich um neue Ansätze handelte. Dies konnte im Rahmen der eingeschränkten Forschungsmittel nicht im Detail erfasst werden. Wir konnten auch nur eine Auswahl von Betrieben, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gemeinnützigen Organisationen erreichen. In der Zwischenzeit ist die Zahl solcher Programme und Betriebe, die derartige Konzepte einsetzen, stark angewachsen – auch das konnten wir selbstverständlich nicht erfassen. Oftmals konnten wir diese dynamischen Veränderungen nur noch durch eine Analyse der Firmenzeitungen aufnehmen oder durch telefonisches Nachfragen einbeziehen; auch auf den unzähligen Kongressen und Workshops hörten wir immer wieder von neuen Veränderungen. Somit hatten wir mit all den Verkürzungen zu ‚kämpfen‘, die eine Vorstudie naturgemäß mit sich bringt. Allerdings hatte ein solches Vorgehen auch Vorteile, denn bei einer Vorstudie kann man von der Untersuchungsanlage her auf elaborierte Hypothesenbildung verzichten und mit unterschiedlichen Variationen der Fragestellung – angeschmiegt an das sich verändernde Material – operieren. Eine rasch folgende Hauptuntersuchung, die all dies erfassen und analysieren könnte, wäre also in jedem Sinne angezeigt.

Dennoch ist es uns aufgrund der Materialfülle, die wir einbringen und zusätzlich erheben konnten, gelungen, das empirische Feld des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements besser zu strukturieren, als es bislang möglich war. Was zunächst sehr disparat aussah – betriebliche Maßnahmen bei Krisenzeiten einerseits (Teilzeit Plus), freiwillige Unterstützung des Bürgerengagements andererseits (nach dem Muster des Modell Switch: Mutz/Korfmacher 2000) sowie eine Fülle betrieblicher Einzelmaßnahmen – ließ sich

letztendlich doch unter einem Dach unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements strukturieren. Wir haben zur weiteren Untergliederung die betriebliche Perspektive angelegt: So sprechen wir im Folgenden von Park-, Freistellungs- und Entsendeprogrammen, um diese Unterschiede zu reflektieren (siehe ausführlich weiter unten). Dabei nehmen wir die begriffliche Unschärfe in Kauf um den Fokus darauf zu legen, dass es verschiedene ursprüngliche Absichten seitens der Unternehmen gab – unabhängig davon, was die jeweiligen Programme bewirkten.

Somit konnten wir schon von der Wahl der Begrifflichkeit her ganz unterschiedliche betriebliche Strategien und Zielsetzungen verfolgen. Deshalb können wir an dieser Stelle auch aufzeigen, welche Punkte wir für wichtig halten, damit Lernprozesse im sozialen Umfeld in der betrieblichen Personalentwicklung (besser) genutzt werden. Schließlich haben wir durch die Ausweitung des Forschungsfeldes auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gemeinnützige Organisationen auch Erkenntnisse darüber gewonnen, wie Lernprozesse im unternehmensgestützten bürgerschaftlichen Engagement besser begleitet und intensiviert werden können. Ausdrücklich mahnen wir in dieser Hinsicht Maßnahmen der Lernbegleitung und -stützung an.

2 Problemstellung

Um die Untersuchungsergebnisse einordnen zu können, ist es auch schon für unsere Vorstudie erforderlich, kurz die wesentlichen gesellschaftlichen Entwicklungs- und Problemlagen zu skizzieren, die maßgeblich die Handlungsfelder bestimmen. Als den im weitesten Sinne wirksamen Hintergrund beschreiben wir in einem ersten Abschnitt die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung zur Individualisierung. Aus ihr erwachsen einerseits die vielfältigen Ansprüche an die Eigenständigkeit, Selbstregulierung, Eigenverantwortung usw. aber auch das Losgelöstsein und somit die fehlende gemeinschaftliche Unterstützung.

Die veränderten Anforderungen an die individuellen Mitglieder unserer Gesellschaft beruhen auf einer großen Anzahl weitgehender Entwicklungen in nahezu allen Bereichen. Da uns in dieser Vorstudie insbesondere die veränderten Anforderungen der Arbeitswelt in ihrem Verhältnis zu den Aneignungsmöglichkeiten für erforderliche Kompetenzen in sozialen Umfeldern interessieren, zeigen wir in einem zweiten Abschnitt die daraus resultierenden veränderten Anforderungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf, die aus der Arbeitsplatzgestaltung und -organisation erwachsen.

Im dritten Abschnitt dieses Kapitels wollen wir den Fokus auf sich daraus ergebende Veränderungen in der Qualifizierungs- und Weiterbildungsdebatte richten sowie die existierenden Praxen der Personalentwicklung in den Betrieben beleuchten. Für unsere Aufgabenstellung und auch zur Begriffsbestimmung insbesondere wichtig ist darüber hinaus eine Feldbeschreibung der neueren Diskussion um Kompetenzentwicklung.

2.1 Gesellschaftliche Entwicklung zur Arbeitsmarktindividualisierung

Seit Mitte der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts wird von der Soziologie der starke Trend zur Pluralisierung der Gesellschaft mit der Folge der Individualisierung seiner Mitglieder aufgezeigt. (Vgl. Beck, 1986) Martin Baethge spricht fünf Jahre später von einer verstärkten normativen Subjektivierung (Baethge 1991 S. 6 ff)

Breit und vielfältig aber auch diffus wirken die unterschiedlichen gesellschaftlichen Einflüsse und Trends in die erforderliche Zielrichtung auf die verstärkte Subjektivierung hin. Die Verlängerung der vorberuflichen Sozialisation und damit das längere Wegbleiben von der Erwerbsarbeit und die daraus resultierenden größeren Freiräume zur Entwicklung eigener Ansprüche kann als ein Ursachenpaket angesehen werden, in das allerdings wohl nicht die Auswirkungen der Massenarbeitslosigkeit auf die betroffenen Individuen eingebunden werden können. Die zunehmende Erwerbstätigkeit der Frauen seit den 70er Jahren in der Bundesrepublik mit ihrer geringer ausgeprägten Zentralität des Lebensbereichs Erwerbsarbeit ist ein – wenn auch noch nicht ausreichend erforschter – Hintergrund zur Einstellungs- und Verhaltensänderung. Einen weiteren Zwang zur Selbstregulierung der Arbeitsbiografie stellen die immer stärker wechselnden abbrechenden, unterbrochenen – kurz prekären – Arbeitsverhältnisse dar. Hinzu kommt die Vereinzelung durch die stark auf die individuelle Leistung geworfene Reproduktion der eigenen Arbeitskraft und Versorgung der (kleinen) Lebensgemeinschaften, was ein hohes Maß an Arbeitsorganisation, Budgetkontrolle, wirtschaftlichem Denken und Handeln notwendig zur Voraussetzung hat. Diese Gleichzeitigkeit der Kräfte auf das Individuum mit Push- and Pull-Prozessen zu beschreiben, ist sicher ein treffendes Bild der Wirkungsweise (Kleemann et al. 2002 S. 53 ff).

Danach lassen sich die verschiedensten Einflüsse und Entwicklungen so darstellen, dass eine Kraft von der Subjektivierung der Arbeit ausgeht und eine weitere zur Individualisierung aller Mitglieder der Gesellschaft führt.

Auch die seit etwa 20 Jahren geführte Debatte um die Wissensgesellschaft ermöglicht in unserem Zusammenhang weitere Zugänge zu einem innovativen Verständnis von Entwicklung in unserer Gesellschaft. Man sollte hiernach nicht mehr von einer wissensmäßig gegebenen Ordnung ausgehen, sondern der Wahrheitsgehalt anzueignenden Wissens bemisst sich eher an der Leistungsfähigkeit für eine Problemlösung, unterliegt also praktischen Kriterien. „Wir können also nicht ‚wissen‘, was ‚Wissen‘ ist, sondern „nur“ anerkennen, welche Wissensdaten nach Maßgabe eines zielführenden Einsatzes methodischer Mittel als problemlösend - und vermöge dieser Eigenschaft - als „gewusst“ angesehen werden sollen. Für die ‚Wissensgesellschaft‘ schreibt sich dies nun so fort: Eine ‚Wissensgesellschaft‘ ist eine Gesellschaft, die

- a) bestimmte (neue) technische Mittel als zielführend für die Wissensgenese anerkannt hat, sich
- b) damit über die praktischen Kriterien der Gültigkeit ihres Wissensbestandes vergewissert hat und
- c) ein Wissen über ihre Probleme und Leistungen, Chancen und Risiken besitzt.“ (Hubig 2000, S. 17)

Allerdings ist ein bestimmendes Merkmal der Wissenschaftsgesellschaft gerade nicht der lineare Trend zu immer mehr auch individuell verfügbarem Wissen in eine wissensbasierte Zukunft. Es sei hier auch „auf die inhärenten Paradoxien und Dilemmata einer Wissensgesellschaft verwiesen. Diese sei nicht nur durch eine kontinuierliche Zunahme von Wissen, Wissenstechnologien, Wissensarbeit und wissensbasierten Organisationen gekennzeichnet. Vielmehr nimmt mit dem verfügbaren Wissen auch das Nichtwissen zu.

Diesen Zusammenhang von Wissen und Nichtwissen betrachten wir als grundlegendes Paradox der heutigen Wissensgesellschaft“. (Heidenreich 2000, S. 107 f)

„Wissen kann keinesfalls als ein für alle Mal gegeben unterstellt werden. Im Unterschied zu einem normativen, enttäuschungsfesten Umgang mit den eigenen Vorstellungen ist Wissen durch einen enttäuschungs- und lernbereiten Umgang mit den eigenen Erwartungen gekennzeichnet (Luhmann 1994); es ist ‚einem *Prozess der kontinuierlichen Revision* unterworfen‘ (Willke, 1998, S. 355). Deshalb ist eine Wissensgesellschaft nicht nur durch die Zunahme von Wissen, Fachkompetenz, und Innovationen, sondern auch durch die Zunahme von Ungewissheiten, Risiken und Ambiguitäten gekennzeichnet.“ (ebd. S. 108)

Die Auswirkungen auf alle Mitglieder unserer Gesellschaft sind einerseits als Chance der Mitbeteiligung an den allgemeinen Lebens-, Arbeits- und Entwicklungsprozessen zu sehen, andererseits aber auch als eine permanente Verunsicherung und unter Umständen Bedrohung. Der Widerspruch von langfristiger Bestandssicherung und kurzfristiger Optimierung wird sich in allen Bereichen auswirken - zuerst und richtungsgebend in Wirtschaftsunternehmen, die ohne gezielte Wissensarbeit kaum Innovationen hervorbringen werden. Alles - auch individuelles - Wissen unterliegt der Beurteilung. Was heute als überschüssig oder gar überflüssig angesehen wird, kann sich schon morgen als entscheidend für die Bewältigung neuer Herausforderung beweisen. „In sozialer Hinsicht dokumentieren sich die Widersprüche lernender Organisationen in den Spannungen zwischen hierarchischen und nicht hierarchischen Koordinierungsformen.“ (ebd. S. 109)

Weder der Idealtyp industrieller bürokratischer Organisationen (nach Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1972) noch außergewöhnliche Unternehmerpersönlichkeiten (nach der Innovationstheorie von Schumpeter) bieten eine hinreichende Voraussetzung zur Lösung anstehender betrieblicher Probleme. „Bei organisatorischem Lernen geht es um die Veränderung organisatorischer Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster. Ein solches Lernen wird durch vereinfachte widerspruchsfreie Wahrnehmungs- und Handlungsmuster verhindert.

Es kommt deshalb nicht nur auf die Entwicklung von Patentrezepten an, sondern auch auf die gleichzeitige Institutionalisierung des Zweifels an solchen Rezepten.“ (ebd. S. 117)

Im nächsten Absatz werden die Veränderungen der Arbeitswelt skizziert, die von den arbeitenden Individuen als z. T. paradoxe Phänomene erlebt werden. Der Arbeitsdruck kommt fachlich und nicht mehr hierarchisch, Fehler werden sich selbst oder unmittelbaren Kollegen angelastet.

2.2 Auswirkungen der Entwicklung der Arbeit auf die Arbeitsplätze

Der seit etwa anderthalb Jahrzehnten in den meisten Industrieländern zu beobachtende Wandel der Erwerbsarbeit zieht grundlegende Strukturveränderungen der betrieblichen Organisation von Arbeit nach sich. Es herrscht eine tendenzielle Abkehr vom bisher dominierenden Rationalisierungsleitbild des „Taylorismus“ bzw. „Fordismus“, d.h. dem Vorherrschen einer rigiden Detailsteuerung und starren „Kontrolle“ von Arbeitstätigkeiten. Auch wenn nach wie vor größere Bereiche (Branchen, Berufsgruppen, betriebliche Funktionsbereiche) teilweise noch nach im weiteren Sinne tayloristischen Prinzipien gestaltet sind, ist diese Umstellung gesellschaftsbestimmend.

Diesen Veränderungen versuchen die Betriebsleitungen mit neuen Strategien der Arbeitskraftnutzung entgegenzukommen. Das bedeutet, dass in wachsender Anzahl Betriebe dazu übergehen, anstelle detaillierter Strukturvorgaben für die Arbeit der Beschäftigten von diesen differenziert nach Beschäftigtengruppen eine aktive Eigenstrukturierung ihrer Arbeit in Abhängigkeit von den Arbeitsmitteln zu fordern. Die damit entstehende erweiterte relative Autonomie erfordert von der Mehrheit der Beschäftigten in wachsendem Maße kreative Formen subjektiver Leistungen sowie Eigenverantwortung.

(Anders als etwa noch in der Diskussion der siebziger Jahre in der Bundesrepublik Deutschland um eine „Humanisierung der Arbeit“, bei der eine erweiterte Autonomie der Arbeitenden - eher ideologisch begründet - politisch eingeklagt wurde, wird die gegenwärtige Dynamik einer verstärkten betrieblichen Nutzung von Subjektivität ökonomisch bzw. betriebsorganisatorisch erklärt.)

Insofern wird der Zusammenhang von technischen und sozialen Innovationen noch enger als bisher sein müssen. Diese Auffassung vertreten besonders Freemann, C. u.a. (1996) und Meyer-Kramer (1997).

Danach wird die Innovationsleistung hochindustrieller Gesellschaften zunehmend an ihrer Fähigkeit zur Durchsetzung komplexer Systeminnovation – z.B. von Produkt-/Dienstleistungspaketen oder neuen Anwendungen der Informationstechnik – gemessen, bei denen technische Neuerungen und Verhaltensänderungen ineinander greifen.

Der in der Nachkriegszeit begonnene und z.T. bis heute reichende Rationalisierungsprozess der Produktion hat 4 Jahrzehnte überwiegend dazu geführt, dass die Arbeitsaufgaben der Individuen von betrieblicher Seite immer eindeutiger festgelegt und die Art der Ausführung von Einzeltätigkeiten in hohem Maße „standardisiert“ wurden. Aus der Perspektive der betrieblichen Arbeitsorganisation bedeutete dies, dass ergänzende subjektive Leistungen der Person („Erfahrungswissen“) als irrelevant erschienen und allein eine Ausführung der Tätigkeit gemäß der normierten Vorgaben („Planungswissen“) als hinreichend zur Erfüllung der definierten Arbeitsziele angesehen wurden. Mit der Einführung hoch automatisierter, informationstechnisch gesteuerter Produktionsprozesse wurde diese Ausblendung der nicht „objektivierbaren“ Leistungen weiter zugespitzt.“ (Vgl. Kleemann et al. 1999)

Sukzessive wurde das unmittelbare Arbeitshandeln immer mehr auf ein Computerprogramm bezogen, während der „eigentliche“ Gegenstand, auf den sich die Arbeit im Ergebnis bezieht, nur noch abstrakt, nämlich vermittelt über das Programm, erfahren werden kann. Die Qualifikationsanforderungen werden mit der „Abstraktifizierung“ oder „Entsinnlichung“ der Arbeitsgegenstände immer umfassender und theoretischer.

Die darauf folgenden system- und handlungstheoretischen Perspektiven, zeigten auf, dass komplementär zu den Prozessen der zunehmenden systemischen Einbindung von Arbeit in medienvermittelte Arbeitsformen auf der Ebene der konkreten Arbeitsausführung gleichzeitig die Handlungs- und Autonomiespielräume der Arbeitenden für die Ausgestaltung der Art und Weise der Arbeitsausführung unabdingbar steigen.

Also werden auf der Ebene der Arbeitsorganisation „Eigenverantwortung“, „Initiative“, „Engagement“, „Selbstregulation“ usw. der arbeitenden Personen im Zuge der Einführung post-tayloristischer Formen der Arbeitsorganisation geradezu gefordert; und die Grenzen technischer Planbarkeit des Produktionsprozesses zunehmend auf „menschliches Versagen“ der Arbeitskräfte zurückgeführt (vgl. Böhle 1998).

Eine sehr große Anzahl von Geschäftsführern bzw. Personalverantwortlichen in den von uns untersuchten Betrieben benennt, wie weiter unten beschrieben, diese Anforderungen und beklagt, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Eigenschaften nicht mitbringen.

Auch zahlreiche andere Untersuchungen belegen, dass (natürlich insbesondere für die Berufsgruppe der Computerspezialisten) „subjektive“ Fähigkeiten und Leistungen der Personen in medienvermittelter Arbeit an Bedeutung gewinnen. Parallel dazu sinkt der relative Stellenwert konventioneller beruflich-fachlicher Fähigkeiten. Diese müssen, da die Arbeitsaufgaben von betrieblicher Seite immer weniger klar und terminlich eindeutig vorstrukturiert werden können, von den Arbeitenden zunehmend durch Formen „reflexiver Fachlichkeit“ (vgl. Boes 1995) ergänzt werden, d.h. durch den „sinnhaften“ Bezug, der vom Subjekt aktiv zwischen den fachlichen Kompetenzen und den Erfordernissen der konkreten Aufgaben hergestellt wird.“ (ebd. S. 248).

Vor diesem Hintergrund wird in der Mehrzahl der bis heute zu diesem Thema stattfindenden Diskussionen darauf verwiesen, dass der Kern der sich abzeichnenden Grenzen des Taylorismus darin liegt, dass das Festhalten am heutigen Stand von Kontrolle und hierarchischer Arbeitsteilung vor allem die dringend erforderliche Nutzung der Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Innovation und Flexibilität in der Arbeit behindern. In mehr oder minder dezidiert Abkehr von bisher dominierenden Prinzipien versuchen deshalb die Betriebe, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume der Arbeitenden zu erhöhen und von ihnen in fast allen Dimensionen der Regulierung von Arbeit auf neuer Stufe eine „Selbstorganisation“ ihrer Arbeit zu fordern. Den Arbeitenden werden dabei deutlich

erweiterte Freiräume in der Ausführung der Arbeit gewährt, wie sie bisher allenfalls für bestimmte Gruppen von Angestellten, Experten und/oder Führungskräften typisch waren.

Handlungstheoretisch gesehen bedeutet dieses also, dass die Arbeitenden zunehmend mit Situationen konfrontiert werden, in denen formale Strukturvorgaben für ihr Arbeitshandeln in wichtigen Dimensionen (zeitlich, räumlich, sachlich, sozial, sinnhaft usw.) mehr oder weniger weitreichend ausgedünnt und damit „entgrenzt“ sind. Zunehmend wird von einer Tendenz zur „Subjektivierung“ der Arbeit gesprochen (vgl. u.a. Heidenreich 1996; Pongratz u. Voß 1997)

Es soll hier daran erinnert werden, dass Martin Baethge (vgl. Baethge 1991 und zahlreiche folgende Veröffentlichungen) seit mindestens 12 Jahren den Begriff der Subjektivierung der Arbeit als Beschreibungshintergrund der Veränderungen in den Betrieben benutzt.

Mit den verstärkten Anforderungen an eine selbständige Strukturierung der Arbeitsausführung an die Beschäftigten wird ein erweiterter Zugriff auf bislang kaum systematisch genutzte Potenziale der Arbeitskräfte vorbereitet. Dazu gehören persönlichkeitsumfassende Fähigkeiten wie Innovationsfähigkeit und Kreativität, Sozial- und Kommunikationskompetenzen, Begeisterungsfähigkeit und ultimative Leistungsbereitschaft, Loyalität und Solidarität. In Erweiterung des bisher üblichen Zugriffs auf die berufsspezifischen Fähigkeiten und darüber hinaus die üblichen Arbeitstugenden erfolgt jetzt immer mehr der Versuch, über die gesamte Persönlichkeit der Beschäftigten verfügen zu wollen.

Diese weitreichend veränderten Anforderungen von Qualifikationen, Leistungen und stark persönlichkeitsgeprägten Dispositionen erfolgt an den Arbeitsplätzen differenziert auf den verschiedenen Ebenen. Folgt man der üblicherweise praktizierten Gliederung der Arbeitsverhältnisse nach Zeit, Raum, Arbeitsmitteln, Arbeitsinhalten (Qualifikationsanspruch),

sozialen Formen, institutioneller Organisation, Biografie und Ziel bzw. Sinndimension lassen sich aktuell folgende Auflösungen fester Strukturen nachweisen:

Zeit: Zeitliche Flexibilisierung der Arbeit, Vervielfältigung der Arbeitszeitformen in Dauer, Lage und Regulierungsformen (Gleitzeit, Teilzeit, Schichtformen, Arbeitszeitkonten, Jahresarbeitszeitverträge, Arbeit auf Abruf, Leiharbeit). Wann und wie lange gearbeitet wird und wie dies geschieht, steht zur Disposition und muss ständig zwischen den Akteuren ausgehandelt werden.

Raum: Entgrenzung der lokalen Strukturierung und örtlichen Bindung von Arbeit: Teleheimarbeit, Home-Office-Work, Versetzung innerhalb der Konzerne – z.T. international, Mobil- und Außenarbeitsdienst). Wo man arbeitet und welche räumliche Bewegung der Arbeitskräfte erforderlich sind, wird immer kontingenter und vielfältiger.

Arbeitsmittel: Insbesondere bei IuK - Technologien ist nachweisbar, dass Entstandardisierungen üblich sind, die Arbeitsmittel werden einerseits immer spezieller und auf den einzelnen Arbeitsplatz zugeschnitten, andererseits immer kompatibler und austauschbarer. Die individuelle Verfügbarkeit über Arbeitsmittel vergrößert sich, der Verkauf der eigenen Arbeitskraft schließt oft die Arbeitsmittel ein (PKW, PC-Ausstattung). Arbeit ist häufig an die Verfügung über Arbeitsmittel gebunden und vermittelt eine Art Scheinselbständigkeit.

Soziale Form: Auflösung der vorgegebenen Strukturen der Arbeit (Gruppenarbeit, Outsourcing, Hierarchieausdünnung, Entrepreneur- und Cost-Center-Strategien) - Die konkreten Regeln der Kooperation und Arbeitsteilung, der arbeitsplatzspezifischen Anforderungen und wechselseitigen Erwartungen, die Zusammensetzung der Gruppe und Kooperationsnetze werden in den Gruppen selbstorganisatorisch geregelt und konstituiert.

Organisation: Abbau institutioneller Regulierungen und normativ agierender Institutionsgefüge, wachsende Autonomie der Akteure sowie Erosion des traditionellen Systems von Kollektivvereinbarungen.

Arbeitsinhalte/Qualifikation: Erworbene Qualifikationen werden im Sinne der permanenten Entwertung und erweiterten Reproduktion schneller verändert als in der Vergangenheit, die berufliche Mobilität hat Vorrang gegenüber standardisierten fachlich-beruflichen Fähigkeiten und analogen Arbeitsplatzspezifikationen, Erwerbsarbeit nimmt Züge des Spielerischen, des Entdeckenden, des Phantasievollen an und wird um überfachliche Qualifikationen, und allgemeine Employability ausgeweitet.

Biografie: Entstandardisierung und Destabilisierung der kontinuierlichen Erwerbsbiografie als Teil der sich auflösenden Normalbiografie. Verlust der mit Alter, Betriebszugehörigkeit und Beschäftigungsdauer existierenden Statusrechte und -sicherungen, weitgehend fehlende Vorgaben für die lebenslange Biografiegestaltung, arbeitsübergreifende Sinnbestimmung für die Lebensführung.

Sinn/Motivation: Reduzierung der Vergegenständlichungsmöglichkeit in der Arbeit, Eigenmotivierung und selbständige Sinnsetzung gegenüber traditionellen Betriebs- und Berufsbindungen, Sinnsuche in wechselnden und selbstorganisierten Arbeitstätigkeiten (Projektorganisation).

2.3 Qualifikation und Weiterbildungsbedingungen

2.3.1 Begriffsbestimmung Kompetenzen

Der Prozess der Subjektivierung von Arbeit hat sowohl unmittelbare Auswirkungen an den Arbeitsplätzen als auch jenseits der direkten Arbeitssphäre. Das zieht umfassende Auswirkungen auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach sich - insbesondere in Bezug auf die beruflichen und persönlichkeitsbildenden Qualifikationen, soziokulturellen Motivationen, biografischen Verläufe und soziokulturellen Segregationen.

Aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen und den damit einhergehenden umfassenden Kompetenzerfordernissen sind zunehmend die Voraussetzungen von Einzelnen, Teams, Unternehmen, Organisationen und Regionen gefragt, aus eigener, innerer Kraft, d.h. selbstorganisiert mit dieser Unbestimmtheit fertig zu werden.

Hier ist zuerst einmal erforderlich, Kompetenz oder Kompetenzen in der Verbindung zu Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Kenntnissen sowie zu deren Aneignungsgrundlagen zu definieren. Die Literatur weist in einer ungeheuren Breite und Ausdifferenziertheit auf sich überschneidende und sich gegenseitig referierende Definitionen hin, die teilweise eher zu einer Unübersichtlichkeit als zu einer stärkeren Klarheit führten. Wir versuchen nun einerseits, die Breite nicht einzuschränken, da es hier noch keine für alle verbindlichen Definitionen gibt, andererseits wollen wir uns für unsere Fragestellung auf einige Merkmale beschränken.

„Kompetenzen bezeichnen die innere Steuerung von Tätigkeiten bzw. Handlungen. Entscheidend ist die Qualität des Verlaufs der Steuerung der dazu notwendigen Prozesse. Die Qualität wird beeinflusst durch die Verknüpfung der steuerungsrelevanten Elemente.“
(Sauer 1998, S. 8)

„Charakteristisch für die Verwendung des Begriffs Kompetenz in der traditionellen Personalentwicklung ist die individualistische Perspektive. Kompetenzentwicklung bezieht sich im Wesentlichen auf die Weiterbildung und Förderung von Individuen und Mitarbeitern im Betrieb.“ (Becker 1993, S. 25 ff)

„Die traditionelle Personalentwicklung versteht unter Kompetenz Wissen und Können. In diesem Verständnis rückt Kompetenz in die Nähe des Qualifikationsbegriffs.“ (Berthel 1995, S. 228)

Der Aufbau von Kompetenzen erfolgt aber auch unter Bezugnahme auf gegenwärtige und zukünftige Tätigkeiten. Hierbei zielt Kompetenzentwicklung nicht nur auf fachkundige Berufsbewältigung, sondern auch auf die Lebensbewältigung. Die so definierte Handlungskompetenz umfasst die Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz.

Fachkompetenz umfasst dabei alle erforderlichen fachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zur Bewältigung konkreter, beruflicher Aufgaben. Methodenkompetenz beschreibt die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu verarbeiten und im Arbeitsprozess einzusetzen sowie Handlungen und Handlungsfolgen auszuwerten und Konsequenzen für zukünftiges Handeln abzuleiten. Fach- und Methodenkompetenz werden um Sozialkompetenz und somit um die Fähigkeit ergänzt, mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Zulieferern zusammenzuarbeiten und ein gutes Betriebsklima zu schaffen und zu erhalten (Becker 1989, S. 54).

Hier charakterisieren insbesondere zwei Inhaltszuschreibungen den Kompetenzbegriff. Sozial- und Arbeitswissenschaften legen den Schwerpunkt auf das Dürfen. Kompetenz wird als Zuständigkeit und der Kompetenzinhaber als zuständig und befugt apostrophiert. (Personal)-Management, Sprachwissenschaften und Personalentwicklung fokussieren auf das Können und somit auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern und Organisationen. Kompetenz meint hier Sachverstand und weist den Kompetenzinhaber als sachverständig aus. Damit umschließt Kompetenz das Begriffspaar Können und Dürfen, das eine Person in die Lage versetzt, eine bestimmte Aufgabe sachverständig und formal berechtigt zu erledigen. Ergänzend wird diese duale Inhaltsbestimmung durch das Wollen, das als motivationaler Antrieb dafür sorgt, dass die Person, die qualifiziert und formal berechtigt ist, eine Handlung auszuführen, diese auch tatsächlich in Angriff nimmt. (Becker u. Rother 1998, S. 12)

Weiter untergliedert und ausdifferenziert lassen sich nach Knoll folgende Teildefinitionen von Kompetenz unterscheiden:

„Selbstkompetenz (Kenntnisse und Fähigkeiten, die es ermöglichen, sich mit neuen Lebenssituationen auseinander zu setzen),

Sozialkompetenz (Kenntnisse und Fähigkeiten, Beziehungen zwischen Menschen unter Einschluss der eigenen Person wahrzunehmen und zu gestalten)

Sachkompetenz (Kenntnisse und Fähigkeiten im Blick auf Art und Typik von Wissensbereichen sowie auf Möglichkeiten des Zugriffs und der Erschließung),

Schnittmengenkompetenz (Kenntnisse und Fähigkeiten für die Zusammenschau entsprechender, sich überschneidender oder gar gemeinsamer Fragestellungen und Themen in unterschiedlichen Lebens- und Gesellschaftsbereichen (vgl. z.B. den Sinnesaspekt in den gegenwärtigen „Kulturen“ von Popmusik, Beerdigungswesen und kommerziellen Hochzeitsmessen)

Methodenkompetenz (Kenntnisse und Fähigkeiten im Blick auf Entwicklung und Gestaltung von Handlungsabläufen und Strukturen)

Medienkompetenz (Kenntnisse und Fähigkeiten zur Nutzung und Gestaltung von Medien einschließlich der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, wobei in einer tatsächlich neuen Lernkultur diese Medien und Technologien nicht mehr Gegenstand des Lernens, sondern fallweise genutzte Hilfsmittel sind, die mit flexibler Präsenz sozusagen „im Hintergrund“ oder in der Lernumgebung eingestaltet sind),

Systemkompetenz (Kenntnisse, Fähigkeiten und grundlegende Orientierungen im Blick auf das Zusammenwirken von Einzelem und umfassenderer Einheit, bezogen auf soziale, wirtschaftliche und politische Gegebenheiten),

Kulturkompetenz (Kenntnisse, Fähigkeiten und grundlegendere Orientierung in der Wahrnehmung des eigenen kulturellen Kontextes in Wechselwirkung mit der eigenen Person (z.B. auf Sprache, Verhaltensweisen, Bräuche) bei gleichzeitiger Offenheit in anderer Ausprägungen von Kultur sowie innerhalb als auch außerhalb des eigenen Landes),

Wertekompetenz (Kenntnisse, Fähigkeiten und grundlegende Orientierung im Blick auf Werte, an denen sich das eigene Leben und Handeln und der Umgang mit anderen ausrichtet),

Durchsetzungskompetenz (zur eigenen souveränen Lebensgestaltung)“.

(Knoll 2001, S. 139 f)

Maritta Bernien versucht diese und andere Auffassungen zu clustern:

„Kompetenz als Begriff für umfassende Problemlösungsfähigkeit der Beschäftigten

Kompetenz als Sammelbegriff für die soziale, kulturelle, emotionale Komponenten der Qualifikation der Beschäftigten in Abgrenzung zur fachlichen Komponente

Kompetenz als unbestimmter Ausdruck von Professionalität, Dienstleistungs- und Kundenorientiertheit

Kompetenz als Symbolik für das organisatorische Zusammenführen von Wissen und Know-how im Ergebnis von Umstrukturierungen und Veränderungen der innerbetrieblichen Arbeitsteilung (etwa in Begriffszusammenhängen wie Kompetenzzentren, Kernkompetenzen u.a.)“

„Kompetenz wird also zum einen auf die Fähigkeiten des Individuums bezogen und zum anderen als Leistungsbegriff für betriebliche Organisation verwendet. Identifiziert man das Gemeinsame, den „inneren roten Faden“, so liegt allen Auffassungen von Kompetenz im betrieblichen Zusammenhang eine qualitativ neue Befähigung zur „Dienstleistungs- und Kundenorientiertheit zugrunde, die neben den fachlichen Kenntnissen zunehmend auch kommunikative, emotionale, menschliche bzw. soziale Fähigkeiten verlangt.“ (Bernien 1998, S. 27) Ergänzend zur o.g. Schwerpunktsetzung auf die Auswirkungen auf die betriebliche Organisation würden wir hinzufügen wollen, wie auch in den breiten Darstellungen bereits ausgeführt, die Auswirkungen, die Kompetenzentwicklung auf das Individuum hat, also auf die Lebensführung jedes Einzelnen. Diese Dimension ist in unserem Verständnis von Kompetenz nicht einfach unter den betrieblichen Zusammenhang zu subsumieren.

Wir haben somit eine Auswahl der Definitionen zum Begriff Kompetenz gewählt, die geeignet ist, den Zusammenhang zu unserem Forschungsinteresses zu verdeutlichen.

Bei der Betrachtung der Kompetenzen und Kompetenzzuwächse stehen also die handelnden Subjekte (Individuen, Teammitglieder, Mitarbeiter in Unternehmen und Organisation, Bürger in einer Region) im Blickpunkt. Kompetenzen werden als Voraussetzungen für zielgerichtetes Handeln aber auch zur Bewältigung von Situationen der Ungewissheit und Unbestimmtheit beschrieben. Oft wird an die handelnden Subjekte die Anforderung gestellt, selbstorganisiert schöpferisch Neues hervorzubringen. Die Erfassung des Verhältnisses der subjektiven Kompetenzen zu den zielzentrierten Anforderungen bietet für die Arbeitsgestaltung, die Personalauswahl, die Teamentwicklung und das Change Management von Unternehmen, Organisationen und Regionen in Zukunft eine wichtige Voraussetzung, um Entscheidungsprozesse unter Ungewissheit und Unbestimmtheit gestalten zu können.

2.3.2 Die Herausforderungen für die Personalentwicklung in den Unternehmen

Bei einer bewussten Steuerung von Kompetenzentwicklung werden zunehmend die Tätigkeiten, das Tätigsein der Beteiligten im Mittelpunkt des Interesses stehen. Gemessen an den erforderlichen sozialen, technologischen, organisatorischen und anderen inhaltlichen Innovationen sind sowohl die individuellen Dispositionen, die Strukturen und Potenzen der Betriebe als auch die regionalen Angebote zu werten.

Zu den individuellen Dispositionen lässt sich an dieser Stelle nichts vorab formulieren. Dies würde einen eigenen Forschungsschwerpunkt bedeuten.

Bezüglich der Strukturen und Potenzen der Betriebe greifen wir einerseits zurück auf die langjährigen Erfahrungen von Personal Contract in der Beratung zur Personalentwicklung insbesondere in kleinen und Mittelbetrieben, die sich sowohl in der Zielsetzung als auch in der innerbetrieblichen Bedeutung von Personalentwicklung in Großbetrieben unterscheiden, andererseits auf Veröffentlichungen aus einzelnen Bundesländern. Differenziert man nach Betriebsgrößenklassen so nimmt der Anteil der Betriebe mit Weiterbildungsaktivitäten

tendenziell mit der Beschäftigtenzahl zu. Für Brandenburg liegen uns Zahlen für das 1. Halbjahr 2001 vor, wobei die Weiterbildungsaktivitäten laut Betriebspanel des Landes Brandenburg mit denen der alten Bundesländer vergleichbar sind und Brandenburg etwa im ost- und westdeutschen Durchschnitt liegt. Diese Zahlen besagen, dass 87 % der Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt haben im Verhältnis zu 32 % in Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigte (Ministerium für Arbeit, Soziales ... (Hg) 2002, S. 64ff).

Nach der hier nicht weiter als Belastungs- und Handlungsbremse auszuführenden engen Finanzdecke ist das nächste Problem in vielen kleinen und mittleren Betrieben, dass sie keine gezielte und geplante Personalentwicklung haben. Die Geschäftsführungen verstehen unter Personalentwicklung die Einstellung und Kündigung von Personal. Selbst dringend erforderliche Weiterbildung wird nur akut angegangen und nicht langfristig geplant. In den wenigsten Betrieben werden Rückstellungen für Weiterbildung gebildet oder ist im Finanzplan ein Weiterbildungsetat vorgesehen. Personal wird vielfach nur als ein Kostenfaktor und nicht als Ressource gesehen. Sofern Weiterbildung wahrgenommen wird, wird sie immer noch vorrangig entweder als formalisierte Weiterbildung durch Herstellerschulungen oder Kursangebote von Weiterbildungsträgern wahrgenommen bzw. lediglich als Einarbeitung am Arbeitsplatz organisiert. In seinem Reader „Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa“ (vgl. Grünwald et al. 2003) präsentiert das Bundesinstitut für Berufliche Bildung die Ergebnisse einer Studie und zeigt auf, dass Deutschland von 25 befragten Ländern (Mitgliedstaaten und Bewerberländer) in Europa auf dem 23. Platz liegt, da nur 24 % aller deutschen Unternehmen ihren zukünftigen Personal- oder Weiterbildungsbedarf regelmäßig ermitteln).

Eine Ausrichtung der Weiterbildung auf effektivere Organisationsentwicklung oder zukünftige Geschäftsfelder wie in Großbetrieben wird in kleinen und mittleren Unternehmen sogar noch erheblich seltener vorgenommen.

Die kurze Darstellung mangelhafter Praxis betrieblicher Weiterbildungsplanung mag verdeutlichen, dass die kleinen und mittleren Unternehmen die Personalentwicklung stark vernachlässigen und insofern für eine Einbeziehung von Kompetenzentwicklungsprogrammen oder Projekten erst vorsichtig sensibilisiert werden müssen.

Aber auch in Großbetrieben ist die Weiterbildung eher auf die formalisierte Weiterbildung, auf Herstellerschulungen, Einarbeitung etc. konzentriert. Gleichwohl kommen offene Formen der Weiterbildung häufiger als in den kleinen und Mittelbetrieben vor. Kennzeichnend ist hier, wie allerdings auch in den kleinen und mittleren Unternehmen, dass die Weiterbildungen sich eher an bereits gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten und seltener bis in die Produktionsabteilungen reichen. Für unseren Zusammenhang bedeutsam scheint uns schlussendlich ein weiteres Ergebnis der Erhebungen, nämlich dass im Rahmen der formalisierten Weiterbildung begonnen wird, auch soziale Kompetenzen, darunter wurden Angebote für Teamfähigkeit, Konfliktmanagement und Arbeitsorganisation verstanden, zu vermitteln. Insofern ist nahe liegend, dass die genannte Wertung (Häufigkeit der Angebote) von gewerblich-technischen, kaufmännischen IT-Techniken allesamt weit vor den Angeboten der Vermittlung der o.g. sozialen Kompetenzen liegen. (Ministerium für Arbeit...(Hg) 2003. S. 70)

Damit soll deutlich gemacht werden, dass sowohl Großbetriebe als auch Klein- und Mittelbetriebe in den neuen und den alten Bundesländern als eine starke Herausforderung die Steigerung der Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Beschäftigten zu wenig als Innovationsressource genutzt werden, stattdessen wird auf Grund der o.g. Entwicklungen das Verhältnis zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Geschäftsleitungen in

Krisensituationen immer schlechter. Personalentwicklung wird zwar verbal als wichtig erachtet, aber in der Praxis zu wenig mit Zeit und Ressourcen gefüllt. Wollen sich allerdings die kleinen und mittleren Unternehmen auf lokalen und globalen Märkten gegen die Großunternehmen oder als Zulieferer von Großunternehmen mit ihren Planungsmöglichkeiten in Personalabteilungen als eigenständig und innovativ behaupten, müssten sie sich verstärkt der systematischen Weiterbildungsplanung im Rahmen von Personalentwicklung zuwenden.

Bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und der Entwicklung der dafür erforderlichen Kompetenzen hat sich gezeigt, dass der „Return of Investment“ bei Lernformen, die unmittelbar in den Prozess der Arbeit integriert sind, nachweislich höher ist, als bei traditionellen Formen der Weiterbildung. Die wenigen betrieblichen Projekte zur Kompetenzentwicklung hatten vor allem zu einer Intensivierung der Kommunikation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Arbeitsbereiche, den Führungskräften und Interessenvertretern geführt.

Insofern gilt es, die gesellschaftlichen Tätigkeitsfelder herauszufinden, die dazu beitragen können, die Aneignungsbedingungen zu stellen. Neben den üblichen Aus- und Weiterbildungsorten in den Betrieben und klassischen Bildungseinrichtungen wollen wir daher alle gesellschaftlichen Tätigkeitsfelder - insbesondere soziale, kulturelle und ökologische - als Orte der individuellen Aneignung betrachten.

2.3.3 Bürgerliches Engagement und regionale Arbeit als Orte der Kompetenzaneignung

Die abhängige oder selbständige Beschäftigung mit dem wesentlichen Ziel des

Einkommenserwerbs ist zwar zentral im Tages- und Lebenslauf der Menschen in unserer Gesellschaft aber nicht einzige Grundlage und Raum für individuelle Entwicklung. Ohne an dieser Stelle darauf einzugehen, dass schon durch die verstärkte Entwicklung weg von der geregelten, lebenslangen Arbeit in *einem* Beruf für einen Arbeitnehmer eine erhöhte

Flexibilität mit vielen „Zwischenräumen, eine große Veränderung der üblichen Berufsbiografien darstellt“, ist festzuhalten, dass jeder Mensch auf verschiedenen Ebenen und zahlreichen gesellschaftlichen Feldern sehr selbständig aktiv werden muss und will: nach Hildebrandt's Konzept der Mischarbeit wären dies Erwerbsarbeit, Versorgungsarbeit, Gemeinschaftsarbeit und Eigenarbeit. „Danach wäre Erwerbsarbeit durch das Ziel der Herstellung von Waren und Dienstleistungen für den Markt zur Einkommenserzielung in abhängiger oder eigenständiger Form bestimmt.“

Versorgungsarbeit dagegen zielt auf die Versorgung der Familie mit häuslichen Arbeiten, unter denen Ernährung, Pflege, Betreuung sowie Organisation und Instandhaltung des Haushalts zu verstehen sind.

Gemeinschaftsarbeit wiederum wäre als selbstgewählte Arbeit zu verstehen, in der für andere wichtige und nützliche Dinge hergestellt werden, so genannte Gemeinschaftsgüter (Ehrenamt, Bürgerbeteiligung, Selbsthilfe).

Schließlich bleibt die Eigenarbeit als selbstbestimmte, nutzenorientierte Arbeit für die Selbstversorgung und als arbeitsbezogene Aus- und Weiterbildung, die zumindest teilweise mit der Perspektive der Selbstverwirklichung verbunden wird. Nicht als Arbeit werden in diesem Verständnis selbstbestimmte Tätigkeiten bewertet, die ausschließlich auf die eigene Person und ihre Selbstverwirklichung gerichtet sind (vgl. Hildebrandt 2000).

Ein immer stärker in das Bewusstsein dringendes Feld ist das hier als Gemeinschaftsarbeit - bürgerschaftliches Engagement, Ehrenamt, Selbsthilfe - benannte Tätigkeitsfeld. Es ist besonders in den letzten Jahren zuerst einmal als wichtiges Element zur Sicherung gesellschaftlicher Aufgaben ins öffentliche Blickfeld gerückt. Der überwiegende Teil ehrenamtlicher Tätigkeiten wird von Personen mit bestehenden Arbeitsverhältnissen

geleistet. Darüber hinaus nutzen immer mehr Menschen Freiwilligenarbeit in verschiedenen sozialen oder ökologischen Bereichen als Überbrückung von Phasen der Arbeitslosigkeit, um aktiv zu bleiben.

Die Aktivitäten im so genannten Dritten Sektor sind äußerst vielfältig in ihren Inhalten, Formen, qualifikatorischen Voraussetzungen, Organisationen, Umfang, Dauerhaftigkeit und auch der gesellschaftlichen Wirkung. Neben den traditionellen Organisationen, Verbänden usw. versuchen seit 20 bis 30 Jahren zunehmend insbesondere sozial, kulturell oder ökologisch orientierte Gruppierungen, die engagierten Bürger in ihre Aktivitäten einzubeziehen.

Den meisten der Initiativen ist gemeinsam, dass sie sich auf die Belange der Region positiv beziehen – zumindest ist ein wesentliches Ziel beinahe jeder freiwilligen Bürgerarbeit der gewünschte nähere soziale Zusammenhalt im Rahmen der persönlichen Lebensumgebung.

Sozialphänomenologisch betrachtet ist die Region Inbegriff der „sozialen Umwelt, mit der mich Zeit- und Raumbegrenzungen verknüpft“ (vgl. Schütz, 1981).

Als subjektiv bedeutsamer Raum organisiert sie die erlebnismäßige Verbindung zur Welt um uns. Diese lebenspraktische Grundlage alltäglichen Lernens ist höchst komplex. Sie umfasst neben sozialen Kontexten u.a. Kompetenzentwicklungsprozesse im weitesten Sinne und gewinnt in der entstehenden Wissensgesellschaft in dem Maße an Bedeutung, wie Lernen als bewusste Aneignung und Verarbeitung von Informationen zu einem immer elementareren Organisationsprinzip des sich komplexer darstellenden Alltags wird. (Vgl. Holzkamp 1995)

Dabei steht im Vordergrund des Lernens immer weniger ein abstrakter Wissenszuwachs, als vielmehr ein handlungsbezogenes, reflexives Aneignen und damit ein Lernen, das auf die aktive Mitgestaltung ausgerichtet ist.

Bei dem Bemühen, aus dieser Kompetenzentwicklung bewusste Lernunterstützung und Bildungssupport vor Ort sich entwickeln zu lassen, erheben sich eine Reihe empirisch, methodisch, didaktisch und organisatorisch ungeklärter Fragen. So ist hier die zentrale Frage, inwiefern welche Lernziele und -erfolge über die lebenspraktische Eigenlogik sozialer Milieuzugehörigkeit vermittelt ist.

2.3.4 Bedingungen der außerbetrieblichen Kompetenzentwicklung

Bei der Bewertung und Auswahl außerbetrieblicher Projekte zur Kompetenzentwicklung sehen wir Lernmöglichkeiten einerseits in den alltäglichen üblichen Lebensräumen der Beteiligten (Familien, Freizeit, Politikengagement etc.) als auch in den gezielten Angeboten von Vereinen und Organisationen, bei ehrenamtlichen Tätigkeiten und bürgerschaftlichem Engagement.

Diese als „soziales Umfeld“ bezeichnete Gesamtheit der sozialen Verhältnisse außerhalb der institutionell organisierten Erwerbsarbeit bietet eine hoch differenzierte Vielfalt der Betätigungs- und Aneignungsbedingungen, die unter bestimmten Bedingungen lernfördernd wirken können. Lernfördernde Strukturen zur Aneignung von Kompetenzen liegen unseres Erachtens nach vor, wenn sie die Menschen in ihrer Selbstorganisationsfähigkeit unterstützen, wenn sie deren Lernressourcen erweitern oder neu strukturieren, wenn sie kooperative Beziehungen vernetzen helfen und mit all dem die Handlungsfähigkeit der Akteure und ihre Wert- und Selbstwertssysteme unterstützen und stärken.

Nach Kirchhöfer können alle sozialen Verhältnisse lernfördernde Strukturen bilden, wenn sie die Veränderungen in den Systemen fördern. Er unterscheidet drei Klassen von lernfördernden Strukturen:

1. „die materiellen Strukturen des sozialen Umfeldes, die gegenständliche, personelle und finanzielle Pools bereitstellen,

2. die informationell-organisatorischen Strukturen wie z.B. intermediäre Institutionen, die Netzwerke von Organisationen,
3. die subjektiv-personellen Strukturen, wie z.B. die Kompetenzpotenziale der individuellen Akteure, deren Kulturen und Mentalitäten“.(Kirchhöfer 1998, S.64)

Die weiter oben nachgezeichnete Entwicklung in den Betrieben und in der Arbeit und die damit korrespondierende Notwendigkeit von selbst organisierten Handlungsmöglichkeiten in unvorhergesehenen Situationen im Rahmen der betrieblichen Erfordernisse, macht einen Paradigmenwechsel notwendig. Im Zuge der zunehmenden Selbstorganisation ist nicht nur die betriebliche Weiterbildung, sondern auch die Politik gefordert, um eine entsprechende „Infrastruktur des Lernens“ zu schaffen.

Eine große Anzahl Erwerbstätiger ist schon jetzt den veränderten Anforderungen an sie nicht mehr gewachsen. Wenn also die Arbeitsfähigkeit und Motivation der Individuen in einer steigenden Komplexität der Verhältnisse von „Arbeit“ und „Leben“ aufrecht erhalten werden soll, bedeutet dies, dass sie einer „sekundären“ Integration durch die Gesellschaft bedürfen.

Um die Untersuchungsergebnisse einordnen zu können, ist es auch schon für unsere Vorstudie erforderlich, kurz die wesentlichen gesellschaftlichen Entwicklungs- und Problemlagen zu skizzieren, die maßgeblich die Handlungsfelder bestimmen. Als den im weitesten Sinne wirksamen Hintergrund beschreiben wir in einem ersten Abschnitt die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung zur Individualisierung. Aus ihr erwachsen einerseits die vielfältigen Ansprüche an die Eigenständigkeit, Selbstregulierung, Eigenverantwortung usw. aber auch das Losgelöstsein und somit die fehlende gemeinschaftliche Unterstützung.

Die veränderten Anforderungen an die individuellen Mitglieder unserer Gesellschaft beruhen auf einer großen Anzahl weitgehender Entwicklungen in nahezu allen Bereichen. Da uns in

dieser Vorstudie insbesondere die veränderten Anforderungen der Arbeitswelt in ihrem Verhältnis zu den Aneignungsmöglichkeiten für erforderliche Kompetenzen in sozialen Umfeldern interessieren, zeigen wir in einem zweiten Abschnitt die daraus resultierenden veränderten Anforderungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf, die aus der Arbeitsplatzgestaltung und -organisation erwachsen.

Im dritten Abschnitt dieses Kapitels wollen wir den Fokus auf sich daraus ergebende Veränderungen in der Qualifizierungs- und Weiterbildungsdebatte richten sowie die existierenden Praxen der Personalentwicklung in den Betrieben beleuchten. Für unsere Aufgabenstellung und auch zur Begriffsbestimmung insbesondere wichtig ist darüber hinaus eine Feldbeschreibung der neueren Diskussion um Kompetenzentwicklung.

3 Feldstrukturierung

Unsere Aufgabenstellung, spezifischen Lernformen im sozialen Umfeld nachzugehen und zu überprüfen, inwieweit dort stattfindende Lernprozesse in das betriebliche Geschehen Eingang finden – insbesondere in die betriebliche Personalentwicklung – erforderte eine besondere Auswahl der Betriebe und eine ungewöhnliche Akteurskonstellation. Erstens mussten besondere Betriebe ausgesucht werden, nämlich solche, die in irgendeiner Form das soziale Umfeld in ihre betriebliche Praxis mit einbeziehen; zweitens reicht es bei einer solchen Forschungsfrage nicht hin, etwa nur die Betriebs-/Personalleitungen oder nur die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befragen – es muss zumindest der Versuch unternommen werden, das Gesamtgefüge abzubilden. In den beiden folgenden Abschnitten werden wir unsere Überlegungen zur Strukturierung der Forschungsfeldes vorstellen und daran anschließend ein Phasenmodell entwickeln, das wir für unsere empirische Erhebung verwendet haben. Diese Heuristik war Grundlage für die Auswertung des hier dargestellten Datenmaterials.

3.1 *Untersuchte Betriebe*

(1) Es wurden die Praktiken im Rahmen von bürgerschaftlichem Engagement und die mögliche Verbindung zur innerbetrieblichen Personalentwicklung in 30 großen Unternehmen über ausführliche Interviews – in einzelnen Fällen auch über die Auswertung von Literatur ausgewertet.

(2) Für die Forschungsfrage wurde die Auswertung aus dem **combi***share* Projekt (*Teilzeitplus*) in Berlin von 72 Betrieben herangezogen – insbesondere die Daten von 20 Betrieben, mit denen Durchführungsverträge abgeschlossen wurden, die Qualifikationsbedarfsanalysen sowie Qualifizierungen/Kompetenzerwerb mit einschlossen. Es beteiligten sich an dem Projekt 107 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen 69 in relevantem Umfang (über 50 Stunden) Arbeiten im gemeinnützigen Bereich (80%) oder in formalisierter Qualifizierung (20%) leisteten. Es waren zu 2/3 Handwerksbetriebe und nur 20 % hatten mehr als 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von den gemeinnützigen Organisationen beteiligten sich 58 Projekte aus dem sozialen, ökologischen und kulturellen Bereich an dem Modellprojekt, mit 37 Organisationen wurden Kooperationsvereinbarungen geschlossen. In der Zeit des Modellprojektes 1999 und 2000 wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anhand eines Fragebogens eingangs befragt, während der Laufzeit des Projektes und nach Abschluss des Projektes. Im Oktober 2002 wurden erneut 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 7 Betrieben sowie 4 Geschäftsführungen nachbefragt.

Von den 107 Teilnehmerinnen und Teilnehmern waren 18 % ohne Berufsabschluss, 56 % hatten eine abgeschlossene Berufsausbildung und 26 % hatten einen Meisterbrief oder Fach/Hochschulabschluss.

Das Durchschnittsalter lag bei 42 Jahren. 2 % waren unter 25 Jahre, 58 % zwischen 25 und 45 Jahren und 40 % über 45.

Im Geschlechterverhältnis spiegelt sich der hohe Anteil von Teilnehmern aus dem Handwerk wieder: 27 % Frauen und 73 % Männer.

(3) Die ersten Fallstudien zu Betrieben mit Freistellungs- und Entsendungsprogrammen wurden bereits 1999 durchgeführt. Es handelte sich zunächst um 28 Betriebe, die gleichsam eine Vorreiterrolle bei der Implementierung hatten und deshalb teilweise in der einschlägigen Literatur immer wieder genannt wurden (etwa: Janning/Bartjes 1999); es waren ausschließlich Großbetriebe – etwa gleich verteilt nach Produktions- und Dienstleistungsbereichen und Regionen in Deutschland –, die als erste derartige Freistellungs- und Entsendeprogramme begonnen hatten. Die meisten dieser Befragungen auf der Leitungsebene waren Ende 1999 abgeschlossen. Im Jahr 2000 hatten wir damit begonnen, aus den betreffenden Betrieben einen Teil der Mitarbeitervertretungen zu interviewen (soweit wir einen Zugang hatten). In dem selben Jahr hatten wir mit 73 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesprochen, die sich an diesen Programmen beteiligten.

In dieser Befragungsphase – im Jahr 2000 – wurden in Deutschland auch die ersten Freistellungsprogramme von mittelständischen Unternehmen durchgeführt (bzw. aufgrund der breiten Diskussion um Corporate Citizenship wurden diese Fälle bekannt), und es ist uns gelungen, 12 dieser Betriebe, zumeist Personenunternehmen, mit einzubeziehen (wiederum quer durch alle Branchen). Aus diesen Unternehmen standen uns 8 Personen von den Mitarbeitervertretungen und 33 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Schließlich wurde im Jahr 2001 die empirische Materialbasis um 8 Betriebe aus der New Economy und 3 aus dem Medienbereich erweitert, so dass uns hier nochmals 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung standen.

Somit umfasste unsere Datenbasis bei der ersten Erhebungswelle 51 Betriebe sowie 99 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; im selben Jahr wurden 66 gemeinnützige Organisationen

befragt (siehe Kapitel 3.2.3). Auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es aus sozialstruktureller Sicht eine eindeutige, mehrfache Schiefelage, die allerdings das empirische Feld gut repräsentiert:

- wir befragten 82 Männer und nur 17 Frauen, die an Freistellungs- und Entsendeprogrammen teilnahmen;
- 71 Personen waren den oberen Leitungsebenen oder Führungskräften zuzurechnen (entsprechend ist die Qualifikationsverteilung: 58 Personen hatten ein Studium abgeschlossen);
- die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (75) war zwischen 25 und 45 Jahre; eine geringere Zahl (24) war älter, 12 Personen davon waren über 50 Jahre und begründeten die Teilnahme mit der Überlegung, dieses Engagement im Ruhestand fortzuführen;
- nur 2 Personen nahmen an Entsendeprogrammen teil.

Als wir im Jahr 2000 die Nacherhebung planten, war uns bereits klar, dass sich das Feld sehr stark verändert hatte, und es uns auch nicht immer gelingen würde, die gleichen Personen zu befragen. Um den Arbeitsaufwand für diese Vorstudie in Grenzen zu halten, strebten wir einerseits eine Quote von etwa 50% der bereits befragten Betriebe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie gemeinnützigen Organisationen an; andererseits wollten wir das Feld durch zusätzliche Expertengespräche mit Personen aus den Gewerkschaften, Verbänden, Kammern, Arbeitsverwaltung und Kommunen erweitern. Für die zweite Befragungswelle im Jahr 2001 standen uns somit 24 Betriebe, 52 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 31 gemeinnützige Einrichtungen sowie 14 Expertengespräche zur Auswertung zur Verfügung. Wir hatten darauf geachtet, dass die sozialstrukturelle Verteilung in etwa – gemäß der obigen Schiefelage – erhalten blieb.

3.2 Betrieblich Falltypen

Das soziale Umfeld ist für die Existenz von Betrieben von herausragender Bedeutung – betriebliches Handeln ist ohne das soziale Umfeld gedanklich gar nicht vorstellbar. Dabei ist das soziale Umfeld in zwei Richtungen interessant: Einmal liefert es die notwendigen Ressourcen, die gleichsam den Input für betriebliches Handeln bilden, zum anderen ist der Betrieb darauf angewiesen, dass das soziale Umfeld zugleich Konsumtionsmöglichkeiten bereithält, die den Output von Betrieben aufnehmen. Die Beziehungen zwischen Input – betriebliches Handeln – Output richten sich nach wirtschaftlichen Rationalitätsprinzipien. Außenbeziehungen werden dann unterhalten, wenn es sich wirtschaftlich ‚lohnt‘. Dies ist in Kürze die betriebswirtschaftliche Grundphilosophie.

Sie impliziert auch, dass alle anderen Bereiche: Familie, Schule, usw. nur insofern wirtschaftlich relevant sind, als sie sozialisierte und ausgebildete Arbeitskräfte bereitstellen. Aus Sicht der Betriebe ist es prinzipiell unerheblich, was beispielsweise in den Familien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf dem Sportplatz oder im Schützenverein passiert. Empirisch hat dieses reine Prinzip der getrennten Sphären freilich nicht immer gegolten. So ist es beispielsweise gut dokumentiert, dass sich viele deutsche Betriebe zu Beginn der Industrialisierung sehr wohl um die Familien kümmerten, indem sie z.B. Wohnungen und andere Versorgungsleistungen unentgeltlich oder zu einem geringen Mietzins bereitstellten. Diese Form der Fürsorge und Versorgung ist heute kaum noch anzutreffen, nur wenige Betriebe unterhalten etwa noch Betriebswohnungen oder geben Zuschüsse für Kindergärten usw.

Auch in anderer Hinsicht wurde dieses Prinzip der getrennten Sphären immer wieder durchbrochen, wenn insbesondere Großbetriebe sportliche oder künstlerische Ereignisse sponsern und viele kleine und mittelständische Betriebe sich in irgendeiner Weise im örtlichen Geschehen durch Spenden oder anderweitige Unterstützung des Vereinswesens hervortun.

Auch in der Wissenschaft wurde dieser Sachverhalt lange Zeit nicht anders konzipiert: Betriebe und die umgebende wirtschaftliche Sphäre wurden theoretisch so gefasst, als seien sie durch die wirtschaftliche Eigenlogik getrennt und teilweise sogar unabhängig von den anderen Bereichen. Erst die Institutionenökonomik einerseits und die Sozialkapitaltheorie andererseits haben in den letzten Jahren eine andere Logik des Zusammenhangs entwickelt. Aus dieser Sicht braucht jede wirtschaftliche Entwicklung ein soziales und zugleich zivilgesellschaftliches Institutionengefüge sowie ein entsprechendes nicht-wirtschaftliches Normen- und Wertesystem, das beispielsweise wiederum soziale und zivilgesellschaftliche Netzwerke und Vertrauensstrukturen schafft – so etwa die Argumentation des Nobelpreisträgers A. Sen (1997) in vielen seiner Schriften. In diesem Sinne ist die Zivilgesellschaft Teil des sozialen Umfelds.

Vor diesem historisch-empirischen und theoretischen Hintergrund sind heute betriebliche Aktivitäten einzuordnen, die mit den amerikanischen Begriffen Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship beschrieben werden. Hierbei handelt es sich dem Grunde nach um Betriebe, die sich in bewusster Weise in irgendeiner Form auf das Geschehen im sozialen Umfeld einlassen bzw. sehr aktiv agieren oder auf dieses sogar Einfluss nehmen (vgl. Habisch 2003; Heuberger 2002; Korfmacher/Mutz 2001, 2003; Mutz/Korfmacher/Arnold 2002; Rudolph 2001; Schöffmann 2001, 2002; UPJ 2002).

Uns interessierten in unserem Forschungsprojekt nicht die Gesamtheit der Aktivitäten, und wir hatten weder eine umfassende Beschreibung der Phänomene, die mit Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship bezeichnet werden, angestrebt, noch eine eingehende soziologische oder ökonomische Analyse der Tiefenstrukturen. Wie wir eingangs ausführlich dargelegt haben, geht es uns um einen kleinen Ausschnitt, nämlich um eine spezifische Bezugnahme der Betriebe auf ihr soziales Umfeld: Die Frage ist, ob sie dort, außerhalb ihrer Betriebe, Lernfelder sehen und Lernpotenziale vermuten, die sie – in

unterschiedlicher Weise - in ihren betrieblichen Alltag integrieren können. Die weiterführende Frage ist, ob sie das „Lernen im sozialen Umfeld“ systematisch nutzen oder sogar noch weitergehend in ihre Personalplanung integrieren.

Vor diesem Hintergrund war das Forschungsfeld in besonderer Weise zu strukturieren. So interessierte uns beispielsweise nicht die Frage nach den Dimensionen ethisch-verantwortlichen Wirtschaftens oder die zivilgesellschaftliche Perspektive, sondern wir legten den Schwerpunkt ausschließlich auf Lernprozesse. Deshalb haben wir das bislang schon sehr unübersichtliche Feld derartiger Formen des Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship danach geordnet, in welcher Weise und in welchem Umfang wir Lernprozesse bei den Beschäftigten vermuteten. Die folgende Feldstrukturierung folgt diesem Muster. Neben dem so genannten 0-Typus, der sich in keiner (beabsichtigten) Weise auf das soziale Umfeld einlässt, unterscheiden wir vier Betriebstypen mit unterschiedlichen Handlungsweisen.

- a) Sponsoring sozialer, kultureller oder ökologischer Projekte (dazu gehört auch die Förderung sportlicher Veranstaltungen): Kennzeichen ist, dass Geld, Material oder Ausrüstungsgegenstände zur Verfügung gestellt werden.
- b) Beim zweiten Betriebstypus geht es darum, dass das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderer, formalisierter Form Anerkennung findet sowie unterstützt und gefördert wird. Dies kann dadurch geschehen, dass eine materielle Infrastruktur zur Verfügung gestellt wird oder das Spendenverhalten finanziell unterstützt wird.
- c) Die Nutzung von Park- und Transferlösungen kennzeichnen den dritten Betriebstypus. Hier geht es um die Lösung von Personalproblemen, die durch wirtschaftliche Schwankungen auftreten. Statt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entlassen, arbeiten sie in ihrem Betrieb weiterhin Teilzeit und während der anderen

Zeit im ‚sozialen Umfeld‘ – eine Transferunterstützung durch öffentliche Leistungen sichert das Gesamteinkommen. Arbeitslosigkeit wird verhindert.

- d) Ein vierter Betriebstypus stellt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein bestimmtes Ereignis oder eine bestimmte Zeit pro Woche, Monat oder Jahr für bürgerschaftliches Engagement frei. Diese Freistellungen können jeweils wenige Stunden sein oder auch sehr lange Zeiträume von bis zu einem Jahr. Im letzten Fall spricht man von Secondments – Mitarbeiterentsendungen. Es handelt sich um eine Zeitspende des Unternehmens.

Diese vier Betriebstypen sind als Idealtypen im Weberschen Sinne zu verstehen. Es handelt sich somit um theoretische Typen, die aus dem Literaturstudium und vorangegangenen empirischen Forschungen der Autorinnen und Autoren gewonnen wurden. Dies impliziert, dass wir diese Typen in der Realität nur selten in reiner Form vorfinden. So sind beispielsweise Betriebe des Typus d) auch beim Sponsern aktiv und Betriebe des Typus a) unterstützen einen Verein oder die Feuerwehr nicht nur mit Spenden sondern gelegentlich auch mit der Freistellung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters. Es gibt folglich in der Realität immer Mischungen. Analytisch ist es nützlich, diese vier Typen mit jeweils anderen Handlungsmustern voneinander zu unterscheiden.

Wir vermuten,

dass die Lernpotentiale beim Betriebstypus a) sehr gering oder gar nicht vorhanden sind;

dass beim Betriebstypus b) ein breites soziales Lernfeld gegeben ist, das in einem begrenzten Rahmen Lernmöglichkeiten bereithält;

dass sehr hohe Lernpotenziale bei den Betriebstypen c) und d) gegeben sind.

Dies ist der Grund, warum wir auf eine über das Literaturstudium und frühere Analysen hinausgehende Untersuchung der ersten beiden Betriebstypen verzichtet haben und uns auf die beiden letztgenannten Betriebstypen konzentrierten. Für dieses Vorgehen spricht, dass es sich bei den beiden ersten Betriebstypen um relativ traditionelle Formen der Bezugnahme auf das soziale Umfeld handelt, die es in Deutschland und vielen anderen Ländern der westlichen Welt seit Beginn der Industrialisierungsphase schon immer gegeben hat. Dementsprechend sind diese Handlungsmuster selten innovativ und weit entfernt von bewussten Bezügen zur Personalentwicklung. Je nachdem, wie streng man bei der Definition von Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship die Maßstäbe anlegt, werden diese Handlungsformen der ersten beiden Betriebstypen auch nicht zu diesen neuen Formen gezählt. Ein weiteres Argument ist, dass das Handeln dieser Betriebstypen bereits oft untersucht wurde und somit auch für die breite Öffentlichkeit bereits gut dokumentiert ist.

Über die beiden letztgenannten Betriebstypen weiß man relativ wenig. Dies gilt insbesondere für den wenig bekannten dritten Betriebstypus, der bislang noch gar nicht in umfassender Weise sozialwissenschaftlich untersucht wurde. Beim vierten Betriebstypus ist die Forschungslandschaft in groben Zügen bereits abgesteckt – da es sich um ein angelsächsisches Konzept handelt, stammen die meisten Untersuchungen aus den USA oder Großbritannien und wenige aus dem übrigen Europa. In Deutschland wurden nur abzählbar wenige Forschungen durchgeführt. Dementsprechend sind diese Betriebstypen und Handlungsmuster in der Literatur dokumentiert: Am meisten finden wir Veröffentlichungen in Bezug auf den vierten Betriebstypus, die aus den USA, Großbritannien, Dänemark, Holland oder Australien stammen (dieser Reihenfolge entspricht der Umfang der Veröffentlichungen) – Deutschland dürfte mit den osteuropäischen Ländern sowie Japan das Schlusslicht bilden.

Weil wir uns in unserer Studie auf die Betriebstypen c) und d) konzentriert haben, die beiden erstgenannten aber nicht unwesentlich in der Frage der Lernpotentiale sind, werden wir sie im Folgenden, um die Gesamteinordnung zu ermöglichen, eingehender skizzieren.

3.2.1 Sponsoring und Spenden

Wichtiges Kennzeichen des betrieblichen Sponsoring und Spendens ist, dass es sich in der Regel um alleinige Entscheidungen der Geschäftsführung handelt. Nur selten sind bei dem Entscheidungsprozess – von der Idee bis zur Durchführung und weiteren Imagepflege – Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter oder deren Vertretungsorgane beteiligt. Zweitens ist charakteristisch, dass die Akteure aus dem sozialen Umfeld kaum Einwirkungsmöglichkeiten haben. Insofern handelt es sich um einseitiges Geben, und es entstehen keine Kooperationsbeziehungen mit den Akteuren – obwohl manches Sponsoring oder Spenden durchaus langfristig angelegt ist. Es sind top down- und keine bottom up-Programme, und es ist auch nicht beabsichtigt, mit dem Sponsoring oder den Spenden das soziale Umfeld in tiefer gehender Weise zu gestalten.

Die Ziele des betrieblichen Sponsoring und Spendens können in zweifacher Hinsicht beschrieben werden. Zum einen handelt es sich ohne Zweifel – insbesondere beim Spenden – um philanthropische Motive: Unternehmen wollen der Kirchengemeinde oder den lokalen Vereinen etwas ‚Gutes tun‘ und deren Aktivitäten unterstützen. Jedes Unternehmen kennt die vorweihnachtliche Situation, in der eine Vielzahl von Briefen mit der Bitte um finanzielle Unterstützung eintrifft. Nach unseren Recherchen wird nur selten eine spezifische Auswahl getroffen, das Spendenverhalten ist eher traditionsgebunden in der Weise, dass man denen gibt, denen man seit Jahren gegeben hat. Nur selten findet ein Prozess der bewussten Auseinandersetzung statt oder gar ein Abgleich der Unternehmensziele mit den Aktivitäten der Begünstigten.

Zum anderen sind es – insbesondere beim Sponsoring, aber auch beim Spenden – wirtschaftliche Motive. Es geht um ein Firmen- und Produktmarketing, also darum, sich durch diese Aktivitäten im Wettbewerb mit anderen einen Vorteil zu verschaffen. In dieser Hinsicht gibt es allerdings bei der Handhabung von Sponsoring und Spenden Unterschiede.

Sponsoring soll sichtbar sein, denn die Unterstützung des Fußballvereins ist beispielsweise nur dann wirtschaftlich relevant, wenn Firmen- oder Produktlogo auch auf dem Trikot erscheinen. Der Betrieb will mit diesen Aktivitäten identifiziert werden, und es ist unproblematisch, dass die wirtschaftliche Motivation im Vordergrund steht.

Anders ist dies beim Spenden, das hier in Deutschland (siehe im Vergleich zu anderen Ländern Kapitel 6) in einer besonderen Weise gehandhabt wird. In vielerlei Hinsicht geht es auch hier um wirtschaftliche Motive, die aber unsichtbar sein sollen. Beim Spenden geht es eher um die nicht-öffentliche Kommunikation des philanthropischen Habitus: Jede relevante Person im örtlichen oder regionalen Geschehen soll durchaus wissen, dass der Betrieb den Wohlfahrtsverband bei einigen Aktivitäten unterstützt, es soll aber nicht an die ‚große Glocke‘ gehängt werden, und es soll nicht darüber geredet werden. Somit gibt es zwar eine in wirtschaftlicher Hinsicht durchaus erwünschte Aufmerksamkeit, sie bleibt aber im Verborgenen.

Dazu gehört auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel wissen, welche kulturellen, sozialen oder ökologischen Bereiche seitens des Betriebs unterstützt werden. Da sie aber kaum involviert sind, gibt es auch nur selten inner- oder außerbetriebliche Diskussionen um diesen Sachverhalt. Allerdings spielt es aus Sicht der Betriebsleitung eine Rolle, ob sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Akteuren des sozialen Umfelds oder deren Anliegen identifizieren können. Bei unseren Befragungen wurde seitens der Leitungsebenen immer wieder darauf verwiesen, dass es idealtypisch gesehen beim Sponsoring auf die soziale Akzeptanz der betrieblichen Außenwelt, also der Kunden bzw.

Konsumenten, ankommt, beim Spenden geht es um die soziale Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Im Hinblick auf unsere Fragestellung, ob durch Sponsoring und Spenden bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im sozialen Umfeld Lernprozesse ausgelöst werden, ist unser Ergebnis relativ eindeutig. Derartige Lernprozesse sind seitens der Unternehmensleitungen weder intendiert, noch wurden sie in den Gesprächen mit den Beschäftigten in irgendeiner Weise kommentiert. Erst auf Nachfragen wurde eingeräumt, dass man sich mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern manchmal darüber unterhalte. Erst dann, wenn der betreffende Betrieb in umfangreicher Weise und nachhaltig freiwillige soziale Maßnahmen implementiert, kommt es zu weiterführenden Kommunikationsprozessen. So ist beispielsweise ein großes fränkisches Familienunternehmen mit langer Tradition dafür bekannt, dass es in vielen sozialen Bereichen durch Spenden aktiv ist. Das Familienunternehmen gilt in dieser Region als sozial engagierter und verantwortungsbewusster Betrieb – in dieser Hinsicht also als ‚good citizen‘ – und auch seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter löst dies Identifikationsprozesse aus. Wenn man bei diesem Familienunternehmen beschäftigt ist, dann kommuniziert man es auch in dieser Hinsicht, etwa im Vergleich zu anderen Firmen in der Region (weniger im Hinblick auf andere Wettbewerber).

Nur in diesen Fällen konnten wir feststellen, dass sie sich mit dem eigenen sozialen Verhalten auseinandersetzen, und uns in den Gesprächen mitteilten, in welcher Weise sie selbst im Vergleich zu ‚ihrem‘ Familienbetrieb bürgerschaftlich aktiv sind. Unser Eindruck ist, dass diese Auseinandersetzung mit dem eigenen Engagementverhalten durchaus zu Lernprozessen führt, die im betrieblichen Geschehen relevant werden. Bei dem genannten fränkischen Familienbetrieb wurde z.B. in den Gesprächen immer wieder abgeglichen, ob dieses oder jenes betriebsinterne Verhalten dem sozialen Anspruch bzw. Ruf entspreche

oder nicht. D.h., es wurde auch erwartet, dass betriebliche Abläufe sich an sozialen Vorstellungen messen lassen müssten. In dieser Hinsicht hat ein Vertreter der Geschäftsleitung auch betont, dass ihnen soziales Denken in betrieblichen Abläufen als Teil der persönlichen Kompetenzen durchaus wichtig sei – ihnen war aber offiziell nicht daran gelegen, dass es so verstanden wird, dass dieser Sachverhalt systematisch in die Personalentwicklung integriert würde. Es gilt das Argument, dass man Sozialverhalten nicht für betriebliche Zwecke instrumentalisieren wolle.

3.2.2 Materielle und finanzielle Unterstützung des Mitarbeiterengagements

Das Handlungsmuster des Betriebstypus b) ist dadurch charakterisiert, dass das Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einbezogen wird, ja sogar Gegenstand der eigenen Firmenaktivitäten ist. Es geht darum, dass das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderer, formalisierter Form anerkannt wird und zwar in Form materieller oder finanzieller Unterstützung oder Förderung. In diesem Feld haben sich auch in Deutschland insbesondere in den letzten Jahren, auch beeinflusst durch die Corporate Social Responsibility- und Corporate Citizenship-Diskussionen so wie Kenntnis der Projekte in den USA, vielfältige Formen entwickelt, die durch einschlägige Publikationen und Firmenzeitungen bereits gut dokumentiert sind. Dabei haben sich sehr unterschiedliche Formen entwickelt, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Mitarbeitervertretungen beteiligt werden.

Wie beim Handlungsmuster des Betriebstypus a) wird jedoch nicht beabsichtigt, die Akteure aus dem sozialen Umfeld in besonderer Weise mit einzubeziehen oder gar Kooperationsbeziehungen mit den Nutznießern des Mitarbeiterengagements einzugehen. Vielmehr wird es als eine Angelegenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet, in welchen Bereichen sie sich engagieren. Die Akteure im sozialen Umfeld, also die sozialen, kulturellen oder ökologischen Einrichtungen spielen eine nachgeordnete Rolle.

Charakteristisch ist deshalb auch, dass eine Einflussnahme auf das soziale Umfeld nicht beabsichtigt ist. Wie auch beim Sponsoring und Spenden möchte man sich nicht im sozialen Umfeld involvieren und es in irgendeiner Weise mit gestalten.

Aufgrund dieser gemischten Charakteristik ist auch das Ziel derartiger Handlungsweisen des Betriebstyps b) nicht so eindeutig bestimmbar. Einerseits geht es um mehr als Philanthropie, nämlich um die Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Derartige Projekte sind deshalb sehr viel häufiger eingebunden in ein Gesamtkonzept sozialer unternehmerischer Verantwortung. Andererseits spielen auch wirtschaftliche Motive eine Rolle, die aber sehr viel geringer ausgeprägt sind als bei Sponsoring-Aktivitäten. Somit liegt das wichtigste Ziel jenseits von Philanthropie und rein ökonomischer Motivierung, nämlich im Binnenbereich der Betriebe: Ziel ist es, ein bestimmtes Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen und in die betriebliche Qualifikation mit einzubeziehen.

Vor diesem Hintergrund ist klar, dass derartige Programme insbesondere intern kommuniziert werden und deshalb auch häufig eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder deren Vertretungen erwünscht oder konzeptionell verankert ist. So geht es beispielsweise um die wichtige Frage, ob man sich auf bestimmte Bereiche des Bürgerengagements konzentriert, also etwa auf Umweltaktivitäten; dann wird beispielsweise auch diskutiert, welche Bereiche des Engagements unterstützt werden: Soll das Engagement der Beschäftigten in geselligen Vereinen – z.B. Schützen- oder Gesangsverein usw. – auch berücksichtigt werden oder beziehen sich die Programme auf Engagementfelder, in denen es so genannte Dritte gibt, die begünstigt werden (Kinder, Kranke usw.).

Bei diesen Diskussionen ist auch relevant, ob nur so genannte Events, also einmalige Veranstaltungen oder Projekte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt werden oder

das kontinuierliche Engagement. In Familienbetrieben und Personengesellschaften werden häufiger Programme der letzteren Art – oft schon seit Dekaden – durchgeführt; andere Unternehmen, oft Kapitalgesellschaften, die erst jetzt mit solchen Programmen beginnen, bevorzugen ein kurzfristiges Engagement, weil sie sich erst über den Erfolg dieser Maßnahmen versichern wollen.

Bei unseren Befragungen wurde deutlich, dass derartige Themen betriebsintern zum Teil intensiv diskutiert werden, und es darüber hinaus auch immer um die Frage geht, ob sich der einmal gewählte Bereich, in dem man das Engagement der Beschäftigten unterstützen will, in irgendeiner Form in die Firmenpolitik mit einbinden lässt. Bei derartigen Debatten geht es nicht mehr nur um die betriebsinterne Kommunikation derartiger Programme, sondern um eine mögliche Außenwirkung. Hier geht es bspw. darum, ob das Mitarbeiterengagement in ausgewählten Umweltbereichen zusammenpasst mit dem eigenen Firmenbild, ein ökologisch verantwortungsbewusster Betrieb zu sein. Bei derartigen Debatten sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Vertretungen häufig außen vor, weil Themen wie Corporate Identity oder die Ausgestaltung der Firmenphilosophie nach Ansicht vieler Geschäftsführungen keine Angelegenheiten der Beschäftigten sind.

Bei den Betrieben, denen es gelingt, die betriebliche Außenwahrnehmung mit dem Bürgerengagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verknüpfen, gibt es meist systematische Programme, um ein stimmiges Gesamtbild des Unternehmens zu erzeugen. Wenn es derartige integrierte Gesamtkonzepte gibt, dann gehen die Unternehmen heute auch offensiv mit der Unterstützung des Mitarbeiterengagements um und kommunizieren dies nach außen. Dies war bis in die 1990er Jahren nicht der Fall. Auch damals gab es derartige Betriebstypen mit sehr ähnlichen Handlungsmustern, es galt aber als gesellschaftlich ungewöhnlich, ein derartiges Verhalten in der Außenwelt zu kommunizieren. Hier hat es mit den Debatten um die soziale Verantwortung von Unternehmen und Corporate Citizenship einen Wandel gegeben. Dies kann so weit führen, dass es in der Zwischenzeit

nicht nur in Großunternehmen, sondern auch in mittelständischen Firmen eigene Corporate Citizenship-Reports gibt, in denen derartige Programme beschrieben werden.

Vor einem solchen Hintergrund ist natürlich nicht von der Hand zu weisen, dass insbesondere integrierte Konzepte deshalb ausgearbeitet werden, weil sie nicht nur betriebsintern auf Mitarbeiterebene wirksam sind, sondern auch einen sichtbaren Markteffekt haben. Eine öffentliche Kommunikation über die Firma oder das Produkt soll damit explizit in Gang gesetzt werden, und es ist angestrebt, dass die Unterstützung des Bürgerengagements in bestimmten gesellschaftlichen Fragen von Konsumenten und Kunden wahrgenommen werden. Oft werden derartige Programme eingebunden in öffentliche Veranstaltungen (etwa die Auszeichnung von bestimmten Leistungen), über die dann in den Medien berichtet wird.

An diesen Beispielen sehen wir bereits, dass die Palette derartiger Handlungsmuster bereits sehr umfassend geworden ist. Hier soll auf einen Bereich eingegangen werden, der insbesondere in den letzten Jahren Gegenstand derartiger Programme war: der Bildungsbereich. In diesem Bereich gibt es eine große Bandbreite von Aktivitäten. Sie reichen von allgemeinen schulischen Programmen bis hin zu Bildungsprogrammen für benachteiligte Jugendliche.

Die einfachste Form funktioniert nach dem Prinzip des amerikanischen Matching-Funds. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich entschließen, eine bestimmte Schule (Kindergarten oder andere Einrichtung) finanziell durch Spenden zu unterstützen, dann erhöht der Betrieb die Spende durch einen eigenen Beitrag bis zu einer bestimmten Höhe um das Doppelte. Hierbei kann es sich um die Aktivität Einzelner handeln oder um die Entscheidung einer Abteilung oder betrieblichen Arbeitsgruppe.

In einem Beispiel geht es um die Renovierung der Schulräumlichkeiten und die Durchführung gelegentlicher zusätzlicher Veranstaltungen. Das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zugleich Eltern in dieser Schule sind, wird dann materiell dadurch unterstützt, dass der Betrieb für derartige Aktivitäten die Materialkosten übernimmt. Bei einem anderen Beispiel engagieren sich die Beschäftigten bei der schulischen Hausaufgabenbetreuung und das Unternehmen ergänzt dies durch Spenden an den Verein, der diese Betreuung organisiert. Ähnliches ist sehr häufig im sportlichen Bereich der Fall: Es bekommt der Sportverein Spenden oder materielle Hilfen, in dem sich die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren.

Oft werden in den Schulen der Beschäftigten auch Kurse und Ausbildungen, etwa im Bereich Neuer Medien oder PC finanziert. Häufig ist es auch die Organisation und Logistik bei einmaligen Projekten von Mitarbeitergruppen, die von den Betrieben übernommen werden (so genannte Aktionswochen). Ein Beispiel aus den USA setzt sich auch in Deutschland häufiger durch: Während es früher kritisch gesehen wurde, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die betriebliche Infrastruktur für ihre außerbetrieblichen Aktivitäten nutzten, werden heute immer öfter Kopierer, Faxgeräte, Telefon usw. unentgeltlich zur Verfügung gestellt. In diese Kategorie gehören auch Beratungsleistungen, die von Unternehmensmitarbeitern bspw. an Schulen angeboten werden – während der Betrieb die Ausbildungsmaterialien stellt und die Gesamtkosten übernimmt.

Bislang hat sich in Deutschland nur selten durchgesetzt, dass, verknüpft mit dem Mitarbeiterengagement, das eigene Firmen-Know-how zur Verfügung gestellt wird. So haben insbesondere in den späten 1990er Jahren eine Reihe kleiner Internetfirmen nach amerikanischem Vorbild unentgeltlich den Internetauftritt von sozialen Einrichtungen erstellt (Anschluss, Homepage usw.).

Auch nach amerikanischem Vorbild werden so genannte Adopt- oder Mentorenprojekte immer beliebter. Grundprinzip ist ein Stipendienprogramm des Unternehmens für benachteiligte Jugendliche – also eine Art Spende nach dem Handlungsmuster des Betriebstypus a). Die Spende ist damit gekoppelt, dass sich die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem betriebseigenen Stipendienprogramm als generations- und familienübergreifende Partner zur Verfügung stellen. Anders als in den USA werden hier in Deutschland die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine derartige Mentorenschaft nur selten freigestellt.

Zu unterscheiden ist auch, ob derartige Programme geschlossen oder für die Außenwelt offen sind. Meist handelt es sich um firmeninterne Programme, d.h. sie beziehen sich auf das Engagement der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere dann jedoch, wenn derartige Programme in ein Gesamtfirmenkonzept eingebunden sind, werden sie als offene implementiert, d.h. dass sich auch Nicht-Betriebsangehörige durch eigenes Engagement oder mit Spenden beteiligen. Dazu wird dann beispielsweise eine betriebseigene Stiftung oder ein Verein gegründet, dem auch andere Personen beitreten können (z.B. Aufruf zur Übernahme von Patenschaften für Kinder in sich entwickelnden Ländern). Dafür kann dann öffentlich geworben werden, was wiederum die Aufmerksamkeit auf die Firma und deren Produkte erhöht.

Was bedeuten diese Handlungsmuster für die Beschäftigten im Betrieb im Hinblick auf mögliche Lernpotenziale? Unsere Untersuchungen haben eindeutig gezeigt, dass dies von zwei Faktoren abhängig ist: Einmal geht es um die Frage, in welchem Umfang und in welcher Tiefe die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst im sozialen Umfeld durch ihr Bürgerengagement verankert sind. Zum zweiten ist mit entscheidend, in welcher Form die Beschäftigten bei der Konzeption derartiger Programme mitwirken können.

In beiden Fällen gilt die Faustregel, dass eine starke Einbeziehung auch größere Lernpotenziale bedeutet. Seitens der Geschäftsleitungen – und auch der Mitarbeitervertretungen – wurde uns berichtet, dass eine gezielte Form des Lernens im sozialen Umfeld nicht intendiert sei. Vielmehr stünde im Vordergrund, dass durch betriebliche Maßnahmen und durch die eigene soziale betriebliche Haltung das soziale bzw. bürgerschaftliche Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt werden solle. Dabei gehe es weniger darum, dass sich die engagierten Beschäftigten auch bei den betrieblichen Abläufen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber sozial verhielten, sondern eher um eine veränderte Grundeinstellung, die bei den Engagierten vermutet wird. In diesen Fällen haben wir immer wieder die Überzeugung gehört, dass diejenigen, die sich außerhalb des Betriebes engagieren auch diejenigen seien, die im Betrieb zu den Aktiven zählen.

Auf Nachfragen wurden im Hinblick auf soziale Kompetenzen zwei Dimensionen genannt. In der einen Richtung wird eine größere Sensibilität im Hinblick auf soziale Probleme im Betrieb vermutet. So wird etwa berichtet, dass bürgerschaftlich Engagierte sensibler und einfühlsamer mit Problemen ihrer Kolleginnen und Kollegen umgingen.

In einer zweiten Richtung wurde die Überzeugung geäußert, dass engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ja außerhalb des Betriebes häufig in Teams (z.B. in Vereinen usw.) tätig seien, auch innerbetrieblich teamfähiger seien als andere. Genannt wurde das soziale Miteinander in der Gruppe, der Blick für das soziale Gefüge, der reflektierte Umgang bei der Entscheidungsfindung und in Abstimmungsprozessen – vor allen Dingen auch in stressigen Arbeitssituationen. Diese letztgenannte Dimension wurde insbesondere von den Betrieben betont, die mit einem Teil ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einmalige, aber oft mehrtägige Events durchführen.

Drittens wurde betont, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich außerhalb der Unternehmen engagieren, in der Regel bei der Durchführung betrieblicher Aufgaben eigenständiger seien. Sie gingen davon aus, dass man in den Engagementfeldern offensichtlich lerne, seinen Arbeitsbereich selbstständig zu verwalten. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bräuchten weniger Anleitung und Kontrolle. Hervorgehoben wurde besonders, dass eine bessere Teamfähigkeit und gleichzeitig größere Eigenständigkeit keinen Widerspruch bedeuten. Offensichtlich gelänge es diesen Personen besonders, jeweils situativ verschiedene Kompetenzen zu kombinieren.

Viertens gab es Unternehmen, die in dieser Weise ein direktes Interesse formulieren konnten: Ein großes Sportartikelunternehmen, das im Rahmen eines solchen Programms Mitarbeiter für eine gewisse Zeit für Engagement mit Jugendlichen freistellt, hat natürlich auch die Jugendlichen als potenzielle oder zukünftige Käufer im Visier. Ihnen gelingt es dadurch, das Marktsegment zu beobachten und etwas über ihre Kunden zu erfahren. Es wird von der Betriebsleitung davon ausgegangen, dass die engagierten Mitarbeiter auch die besseren Verkäufer seien.

Es wurde uns aus vielen Betrieben allerdings auch berichtet, dass sie nicht davon überzeugt seien, dass sich derartige Kompetenzen gleichsam als Zuwächse durch die Implementierung solcher Programme durchsetzten. Eher herrschte die Vorstellung, dass diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die zweifache Orientierung – auf ein Engagementfeld und auf den Betrieb – von ‚Hause aus‘ mitbrächten und in ihren Aktivitäten lediglich Unterstützung bräuchten. Hingegen wurde es für wenig wahrscheinlich gehalten, dass bei bislang nicht engagierten Personen nach der Teilnahme an solchen Programmen Kompetenzzuwächse bemerkbar seien. Hier gab es eine große Skepsis, und es wurde darauf verwiesen, dass eine solche Überlegung im Hinblick auf besondere soziale

Kompetenzen im Vorfeld bei der Einstellung berücksichtigt werden sollte – insofern sprach man sich dafür aus, dies bei der Personalauswahl zukünftig stärker einzubeziehen.

Viele dieser skeptischen Betriebe sind auf solche Programme eingestiegen, weil – wie sie selbst einräumten – der Zeitgeist dies erfordere. Erst Ende der 1990er Jahre, als die Diskussionen um soziales Engagement und Corporate Citizenship auch in Deutschland begonnen hatte, entwickelten einige Unternehmen Programme, die sie versuchsweise einführten. Aus diesem Grund gibt es insbesondere in Deutschland eine Konzentration auf ein Engagement mit einmaligen Events, weil erst geprüft werden sollte, ob derartige Handlungsmuster in das Gesamtfirmenkonzept passen. Nicht wenige hatten deutlich zum Ausdruck gebracht, dass sie derartige Programme einführten, weil sie bemerkten, dass auch ihre Konkurrenten in der Weise aktiv waren.

Zu diesen instrumentellen Herangehensweisen gehört auch das Verhalten von den Betrieben, die ‚immer schon‘ derartige Programme durchführten. Wie eingangs geschildert, gab es nach unseren Untersuchungen insbesondere im Bereich von kleinen und mittelständischen Unternehmen bereits eine Reihe von Handlungsformen dieser Art, die jedoch nicht betriebsextern kommuniziert wurden. Erst nachdem soziales Engagement und Corporate Citizenship zu einem Thema geworden sind, hat man überlegt, diese Aktivitäten in die allgemeine öffentliche Firmendarstellung aufzunehmen. So erscheint heute das als Corporate Citizenship-Konzept, was in den vergangenen Dekaden ohne breite öffentliche Diskussionen und Wahrnehmung auch durchgeführt wurde.

Auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt sich die Einschätzung von Lerneffekten in Nuancen anders dar. Zunächst ist auffallend, dass nur die Wenigsten davon ausgehen, dass in den Engagementfeldern überhaupt etwas gelernt wird. Dies ist ein Sachverhalt, dem wir uns weiter unten ausführlich widmen werden. Der Engagementbereich ist aus Sicht der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher ein Tätigkeitsfeld, in dem man etwas ‚macht‘ – der Begriff Lernen ist offensichtlich für andere Lebensbereiche reserviert, wie viele Studien von QUEM ebenfalls aufzeigen.

Auf weiteres Nachfragen wird durchaus eingeräumt, dass man auf Grund der Erfahrungen beim bürgerschaftlichen Engagement das ‚Eine oder Andere‘ im Betrieb anders sähe und mache. Erstaunlicherweise stimmen in zwei Kompetenzdimensionen die Einschätzungen mit der Geschäftsleitung überein: soziale Sensibilität und Teamfähigkeit wurden auch von den Beschäftigten als Lernzuwachs genannt. Eine dritte Dimension wird jedoch anders besetzt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichten nicht, dass sie aufgrund ihres Engagements außerhalb des Betriebes auch mit innerbetrieblichen Vorgängen eigenverantwortlicher umgehen würden – offensichtlich ist dies nicht im Kreis der eigenen Wahrnehmung; auch in umgekehrter Weise wurden die anderen nicht engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht als unselbstständiger eingestuft.

Was jedoch von den Beschäftigten hervorgehoben und von den Geschäftsleitungen in der Regel nicht gesehen wird, sind Verhaltensformen, die man dem Bereich der Verantwortungsübernahme zuschreiben kann. Befragt man die Beschäftigten nach den Hauptunterschieden zwischen den beiden Tätigkeitsfeldern – betrieblich und bürgerschaftlich –, dann wird von vielen berichtet, dass ihnen für einen bestimmten Bereich Verantwortung übertragen wurde, und dass genau in diesem Zusammenhang spezifische Lernprozesse entstanden seien.

Hier gehen ihre Beschreibungen der Lernprozesse tiefer als die der Geschäftsleitungen. So wird einerseits gesagt, dass Verantwortungsübernahme nicht in jedem Engagementfeld vorkomme, und dass sie besonderes Glück gehabt hätten, in einem solchen Bereich aktiv gewesen zu sein. Aus ihrer Sicht gäbe es viele Engagementfelder, in denen auch die Engagierten machen müssten, was ihnen vorgeschrieben würde. Wir ziehen hier den

(vorläufigen) Schluss, dass es immer auch eine Frage des Engagementfeldes ist, ob zumindest verantwortungsbezogene Lernprozesse entstehen können (Vertiefung folgt weiter hinten, in Kapitel 4).

Andererseits wird von den Beschäftigten deutlich zum Ausdruck gebracht, dass die Nutzung dieser Verhaltensweisen auch davon abhängig sei, ob die betrieblichen Geschehnisse dies erlaubten. Aus ihrer Sicht gäbe es viele Arbeitsbereiche, in denen man solche extrafunktionalen Kompetenzen gar nicht erwartet würde – dass sie oft sogar hinderlich seien. Letzteres sei insbesondere im Hinblick auf soziale Sensibilität der Fall, die oft nur in einem bestimmten Ausmaß erwünscht sei. Unternehmen sähen die Gefahr der nicht angemessenen ‚Gefühlsduselei‘. Nur wenige Arbeitsbereiche seien so konzipiert, dass derartige Kompetenzen, etwa Verantwortungsübernahme, auch integriert werden könnten.

Ein letzter Hinweis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheint uns hier erwähnenswert: Sie betonten, dass es wichtig sei, warum sich jemand engagiere. Häufig engagiere man sich, um einen Ausgleich zum Beruf zu schaffen. Wenn dies der Fall sei, dann würde es auch in Ordnung sein, dass zwei in den beiden Tätigkeitsfeldern unterschiedliche Qualifikationen oder Kompetenzen zum Zuge kämen, aber dass es kaum Übertragbarkeiten gäbe. Anders sei dies bei Personen, denen es um ein holistisches Gesamtbild gehe, die also Beruf und Engagement in irgendeiner Weise ‚unter einen Hut bringen‘ wollten und daraus dann der Anspruch resultierte, dass Kompetenzen auch wechselseitig in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern anwendbar wären.

3.2.3 Perspektiven der gemeinnützigen Organisationen

Bei der Untersuchung von Freistellungs- und Entsendeprogrammen hatten wir den Anspruch, auch die ‚andere Seite‘, also die gemeinnützigen Organisationen mit einzubeziehen. In der ersten Erhebungswelle (siehe Kapitel 3.2.1) war es uns gelungen, Zugang zu 66 Einrichtungen zu bekommen. Dies erwies sich dann als einfach, wenn wir als

Forschungsgruppe miss selbst mit bei der Implementierung der Programme beteiligt waren (siehe Kapitel 5.1.1); die Vorbehalte seitens der gemeinnützigen Organisationen war jedoch größer, wenn wir gleichsam ‚von außen‘ an sie herantraten.

Die Art der Einrichtungen war sehr ungleich verteilt, weil sich die deutschen Betriebe eindeutig auf soziale Organisationen konzentrieren, nur 7 Einrichtungen waren aus dem ökologischen Bereich und 5 aus dem kulturellen. In einem ersten Zugang hatten wir die jeweiligen Leitungspersonen befragt bzw. jene, die zumindest temporär für die Freistellungsprogramme zuständig waren. Bei der Zweitbefragung im Jahr 2001 und teilweise 2002 standen uns von den 66 gemeinnützigen Organisationen nur noch 23 zur Verfügung, die wir durch weitere 8 ergänzten. Der Grund für diese geringe Quote war einfach: es hatte sich herausgestellt, dass sich ein Teil der sozialen Einrichtungen nicht für derartige Projekte eignete (siehe ausführlich Kapitel 4 und 5); wir konnten diesen Sachverhalt dann telefonisch abklären und ein kurzes Interview anschließen. Bei den neu hinzugenommenen gemeinnützigen Organisationen haben wir eine aus dem entwicklungspolitischen Bereich hinzugenommen, um 2 Entsendungen mit aufzunehmen, und 7 weitere aus dem nicht-verbandlichen Bereich: Nachbarschaftsinitiativen, Kinderbetreuungen, begrenzte Projekte – also so genannte ‚moderne‘ Formen des Bürgerengagements. Bei der zweiten Befragung war es uns wichtig, nicht nur die Leitungspersonen der gemeinnützigen Organisationen zu befragen, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einige freiwillig Engagierte (13) mit einzubeziehen.

Soziale, kulturelle und ökologische Einrichtungen sind Begünstigte von Sponsoring, Spenden und der betrieblichen Unterstützung des Mitarbeiterengagements. Für die Betriebstypen a) und b) haben wir herausgearbeitet, dass nur eine geringe Abstimmung mit den Einrichtungen stattfindet, und dass mit ihnen auch nur in seltenen Fällen Kooperationen entstehen. Dies ist selbst dann der Fall, wenn es bereits langjährige Spendenzahlungen gibt. Im Hinblick auf die sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen kann deutlich gesagt werden, dass es

sich um eine sehr einseitige Beziehung handelt, und dass ein Mitwirken der Organisationen seitens dieser Betriebstypen auch gar nicht vorgesehen ist.

Dies gilt aber meistens auch von der anderen Seite her, denn viele der sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen erwarten gar nicht, dass eine gegenseitige Beziehung aufgebaut wird. So wie es auf der einen Seite eine eindeutige Geberhaltung gibt, finden wir auf der anderen Seite eine ebenso klare Nehmerhaltung. Insofern ‚passen‘ die Erwartungen zusammen und dies ist nicht weiter negativ zu bewerten. Es sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Idee eines lebendigen lokalen Zusammenwirkens nicht erreicht wird und man auch nicht davon sprechen kann, dass diese Betriebe good citizen seien, da sie nicht wirklich integriert sind. Wenn man derartig strenge normative Maßstäbe anlegt, dann muss überlegt werden, in welcher Form man auf beide Seiten einwirken könnte, um derartige Beziehungen aufzubauen – Kommunen oder Agenturen könnten nach unseren Erfahrungen eine solche Vermittlungsrolle übernehmen.

Nur bei den Handlungsmustern des Betriebstypus b), also bei der Unterstützung des Mitarbeiterengagements, gibt es direkte Kontakte zwischen Unternehmensangehörigen und den sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen. Nur in diesen Fällen können die Organisationen auch Auskunft geben über die Lerneffekte, die sie in ‚ihrem‘ sozialen Umfeld vermuten.

Interessanterweise geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen in etwa die gleichen Hinweise auf zwei Dimensionen, von denen abhängen, in welcher Form Lernprozesse verlaufen könnten: Einmal hänge es vom Einsatzfeld der Engagierten ab, zum zweiten von deren Motivation bzw. Grundeinstellung. Darüber hinaus erwähnten sie, dass nach ihrem Eindruck die Motivation der Engagierten dadurch gestärkt werde, dass die Betriebe gleichsam hinter ihrem Engagement stünden.

Im Hinblick auf das Einsatzfeld war bei den Befragungen aufschlussreich, dass die Anforderungen und auch Übertragung von Verantwortung offensichtlich in den Bereichen Kultur und Ökologie sehr hoch sind, während es in der sozialen Arbeit eine Reihe von Tätigkeiten gibt, die kaum derartige Ansprüche stellen. Dies wundert nicht, wenn man die Ergebnisse des Freiwilligen -Surveys des BMFSFJ hinzuzieht: In kulturellen und ökologischen Einsatzfeldern überwiegen eher die projektförmigen Organisationsformen, in denen es tendenziell eher anspruchsvolle Tätigkeiten gibt. Über diese allgemeinen Befunde hinausgehend sind die Einschätzungen der sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen in Bezug auf Lernprozesse dann präziser und weitreichender, wenn es um Programme der Betriebstypen c) und d) geht, die weiter unten ausführlich dargestellt werden.

3.3 Struktur der Akteurskonstellation

Wie zum Eingang des Kapitels kurz skizziert, bedarf es zur Untersuchung der Fragestellung nach den Lernprozessen im sozialen Umfeld einer komplexen Anlage der Erhebungsstruktur. Unsere Absicht war es, das Akteursfeld in der Untersuchung möglichst umfassend abzubilden – was bedeutete, den Sachverhalt von unterschiedlichen Seiten zu beleuchten. Deshalb befragten wir für die Betriebstypen c) und d) drei Akteure.

Betriebsleitung, Geschäftsführung oder diejenigen Personen, die für die Durchführung von solchen Programmen verantwortlich sind, sowie – wenn es möglich war – die Mitarbeitervertretung;

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch diese Programme in sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen tätig waren (bzw. noch sind);

Leitungspersonen oder Beschäftigte aus den sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen, in denen sich die Betriebsangehörigen engagierten.

3.3.1 Untersuchung der Handlungsmuster in spezifischen Betriebstypen

Bei der Untersuchung der Betriebe war von vornherein klar, dass sich die Forschungsfragen und das -design nach den Betriebstypen differenziert unterscheiden muss.

Bei dem Betriebstypus c) ist der Ausgangspunkt eine wirtschaftlich angespannte Lage, in der es üblicherweise nahe liegend wäre, den auftretenden Personalproblemen mit Entlassungen zu begegnen. Das ‚Parkmodell‘ bietet hier eine vorübergehende Lösung, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine beschränkte Zeit arbeitszeithäftig in einem anderen Tätigkeitsfeld, im sozialen Umfeld tätig sein können. Da es sich bei diesem Ansatz noch

nicht um ein vertrautes und etabliertes Instrument handelt, befinden sich die Betriebsleitungen in der besonderen Lage, in einer Krisensituation ein neues, attraktives und innovatives Instrument zu erproben. Es ist der äußere ökonomische Druck, der in diesen Fällen als Grundvoraussetzung zu solchen Überlegungen geführt hat – gewissermaßen der Zwang der ökonomischen Verhältnisse. Unterschied zum Betriebstypus d) sind vor allem durch die Dauer, die Mitarbeiterbeteiligung, die öffentliche Förderung des Lohnanteils in den „Parkzeiten“, die Art der Einsatzfelder im sozialen Umfeld, die Flexibilität der „Parkzeiten“ und die Einbindung in das regionale Umfeld gegeben. In diesem Betriebstypus können die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zu 800 Stunden, d.i. in der Regel bei einer 50%igen Freistellung ein Jahr, im sozialen Umfeld tätig sein. Die Art der zeitlichen Freistellung kann sowohl im Block vereinbart werden, sporadisch, nach Arbeitsausfall des Betriebes oder regelmäßig in einem vorher vereinbarten Wechsel. Die Zeiteinheit wird quasi wie ein Konto geführt, in dem der vorher festgelegte Arbeitsüberhang in Stunden für Tätigkeiten im sozialen Umfeld festgelegt wird, die dann flexibel vom Betrieb abgerufen werden können. Die Belange des Betriebes haben absoluten Vorrang. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden vorab über ihre Wünsche zu den Einsatzfeldern befragt, und es werden Projekte in Einrichtung gesucht, die den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitestgehend entgegenkommen. Die Betriebsleitungen haben natürlich ein Einspruchsrecht, was einige Betriebe auch genutzt haben. Die Betriebe erhalten eine Lohnsubvention für die freigestellte Zeit, von bis zu 2/3 des Gesamtbrutto. Die Einsatzfelder sind nicht vorrangig im sozialen Bereich sondern zu annähernd gleichen Teilen im sozialen, kulturellen und ökologischen Bereich, der in diesen Fällen auch zusammenfassend mit sozialem Umfeld bezeichnet wurde. Viele der in Betriebstypus c) befragten Betriebe und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren in einem Berliner Bezirk mit einer eher armen Bevölkerungsschicht und einem hohen Anteil an Handwerks- und kleinen Industriebetrieben ansässig (das hing mit der Förderlogik zusammen), so dass diese spezifische relativ homogene soziale Struktur möglicherweise einen Einfluss hatte auf die

Akzeptanz der Betriebe und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Projekten und Tätigkeiten im sozialen Umfeld.

Beim Betriebstypus d) ist der Hintergrund ein anderer, weil die ökonomische Ausgangssituation zunächst einmal nicht entscheidend ist. Zwar handelt es sich bei den Zeitspenden in Form von Freistellungen und Entsendungen ebenfalls um Ansätze, die bis vor wenigen Jahren in Deutschland relativ unbekannt waren und deshalb sind auch diese Betriebe in der Situation, etwas Neues einzuführen. Allerdings ist es eher der ‚Neighbour-Effekt‘ und die breite öffentliche Diskussion um die soziale Verantwortung der Betriebe und um Corporate Citizenship, die dazu geführt haben, derartige Ansätze zu erproben. Dennoch ist im Unterschied zum Betriebstypus c) deutlich, dass es sich eher um ein freiwilliges Engagement der Unternehmen für das soziale Umfeld handelt.

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Ausgangssituation erwarteten wir, dass wir in vier wichtigen Dimensionen andere Ausprägungen vorfinden würden:

eine jeweils andere Interessensstruktur;

andere Erwartungen;

verschiedene Erfahrungen mit der Umsetzung dieses Ansatzes;

unterschiedliche Möglichkeiten, Park-, Freistellungs- oder Entsendeprogramme in die Personalentwicklung mit einzubeziehen.

Insbesondere die letztgenannte Dimension ist hier interessant, weil es sich bei den Parkprogrammen in der Regel um einmalige Situationen gehandelt hat, während zumindest einige Freistellungs- und Entsendeprogramme auf Kontinuität des außerbetrieblichen

Engagements zielen. Im ersteren Fall ist es sehr viel schwieriger die Einbeziehung von, Lernen im sozialen Umfeld' in die Personalentwicklung nachzuweisen. Hier kann nur dann die Möglichkeit abgefragt werden, wenn die Verstetigung des Instrumentes erfolgt.

Weil bei dem Betriebstypus d) in der öffentlichen und in der Fachdiskussion immer wieder die Frage behandelt wurde, in welchem Umfange es sich um freiwillige Ansätze handelt oder ob diese nicht vielmehr in das Konzept der Sozialpartnerschaft zu integrieren seien, haben wir uns entschlossen, zusätzlich Personen aus der Mitarbeitervertretung zu befragen. Da es sich um eine sensible Frage handelt, die insbesondere in Deutschland, aber auch im gesamten europäischen Raum in ideologisch aufgeheizter Form diskutiert wird, war es nicht immer erwünscht, mit den jeweiligen Mitarbeitervertretungen zu sprechen.

3.3.2 Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ebenso wichtig wie die betrieblichen Befragungen waren Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich im Rahmen von Park-, Freistellungs- oder Entsendeprogrammen im sozialen Umfeld engagierten. Auch hier galt es bei der Erarbeitung der Untersuchungsstruktur zu berücksichtigen, dass die Ausgangssituationen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils unterschiedlich sind.

Beim Betriebstypus c) befinden sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Prinzip in einer ähnlich kritischen Situation wie das Unternehmen selbst: einem Teil der Belegschaft droht entweder die Entlassung – oder die Möglichkeit, sich auf ein neues intelligentes Instrument einzulassen und somit ihren Arbeitsplatz zu erhalten. Anders ist die Ausgangslage bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Betriebstypus d), da sie sich ohne ökonomischen Druck entscheiden können, ob sie an den Freistellungs- oder Entsendeprogrammen teilnehmen wollen.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituationen vermuteten wir, dass die Lernerfahrungen entsprechend verschieden verlaufen müssten. Schließlich ist aus der einschlägigen (nicht nur pädagogischen) Literatur bekannt, dass Lernen unter Angst oder mit Druck auf der einen Seite oder in einer freiwilligen Form auf der anderen Seite zu unterschiedlichen Resultaten führen müsste.

3.3.3 Befragung der gemeinnützigen Organisationen

Um das Bild zu vervollständigen war es wichtig, die Situation in den Organisationen zu erfassen, in denen die geparkten, freigestellten oder entsendeten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter tätig waren (oder noch sind). Hier ging es uns neben einer knappen Beschreibung des Tätigkeitsfelds um die Einschätzung der Vertreter der Einrichtungen, in welcher Hinsicht es sich um ein Lernfeld handelt und ob sie Lernprozesse bei den beteiligten Betriebsmitarbeitern vermuteten.

Bei diesen Gesprächen war die Ausgangssituation gleich, denn alle sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen, die wir befragten, äußerten ihr Interesse, über derartige Programme neue freiwillig Engagierte zu gewinnen. Sie sahen diese Programme als Möglichkeit, dass interessierte Personen ein Engagementfeld kennen lernen können und sich im günstigen Fall auch entscheiden, sich für einen längeren Zeitraum zu engagieren. Grundsätzlich stießen wir bei diesen Befragungen immer dann auf Skepsis, wenn sie eine Art ‚Sozialtourismus für Führungskräfte‘ vermuteten, also keine ‚ernsthafte‘ Auseinandersetzung mit ihrem eigenen Arbeitsfeld. Vielmehr erwarteten sie von den Beteiligten eine gewisse Verbindlichkeit.

Neben diesen Gemeinsamkeiten waren die konkreten Ausgestaltungen der Programme freilich je nach Betriebstypus unterschiedlich – dies wird im Hauptteil der Untersuchung eingehend erläutert.

3.3.4 Darstellung eines heuristischen Phasenmodells

Wir hatten oben dargelegt, dass sich nach den Vorstudien vier wichtige Dimensionen herauskristallisiert hatten, in denen wir je nach Betriebstyp auch verschiedene Ausprägungen annehmen können: Interessenskonstellation, Erwartungen, Erfahrungen und Effekte mit der Umsetzung und Verstetigung durch Einbezug in die Personalentwicklung. Diese vier Dimensionen lassen sich in der genannten Reihenfolge auch auf einer Zeitachse abbilden, so dass ein heuristisches Phasenmodell entsteht, das wie eine Maske dazu dient, die Untersuchungsergebnisse sowohl inhaltlich als auch zeitlich zu ordnen (siehe Struktur des Auswertungskapitels 4) . Es war darüber hinaus vorstellbar – wiederum heuristisch gesehen –, dass es sich gleichzeitig um Lernphasen handelt (siehe 5.2).

Entsprechend dieser Heuristik war es naheliegend, die Befragung zu zwei Zeitpunkten vorzunehmen. Die ersten Teile der Interviews für das Parkprojekt wurden 1999/2000 durchgeführt; die für das Freistellungs- und Entsendeprojekt 2000/2001 – erste Auswertungen dieser Befragungen lagen folglich bereits vor, bevor eine Nachbefragung für beide Projekte im Jahr 2002 durchgeführt wurde. Die Ergebnisse beider Erhebungen wurden zusammengeführt und schließlich in einem gemeinsamen Interpretations- und Diskussionsprozess ausgewertet.

	Phase 1 Rahmenbedingungen	Phase 2 Interesse	Phase 3 Erfahrungen	Phase 4 Lernprozesse und Umsetzung	Phase 5 Transfer
a					
b					
c▶				
d	————▶				

.....▶ Teilzeit*plus* Studie

————▶ Münchener Modell Studie

3.4 Der Kompetenzbegriff auf dem Prüfstand

Bei der Durchführung der empirischen Analysen ist uns aufgefallen, dass bei den befragten Praktikern aus den Betrieben und den gemeinnützigen Organisationen unterschiedliche Vorstellungen darüber herrschen, was unter Kompetenzen zu verstehen sei. Dieses uneinheitliche Verständnis erschwerte die Auswertung, weil damit verbunden auch die Abgrenzung zu korrespondierenden Begriffen, wie Qualifikation, Wissen, Fähigkeiten oder Fertigkeiten, unscharf bleibt. Wenn dieser gesamte Gegenstandsbereich aber diffus verwendet wird, dann herrscht notwendigerweise Unklarheit darüber, wie Lernprozesse im Hinblick auf Kompetenzerweiterung verlaufen könnten. Ein solch unklarer empirischer Sachverhalt hat selbstverständlich Folgen für die sozialwissenschaftliche Analyse, weil ein darauf abgestimmtes Auswertungsdesign zu entwerfen war.

Wir haben dazu ein zweistufiges Verfahren entwickelt. Erstens sollte bei den Analysen des Materials der hinter den verwendeten Begrifflichkeiten jeweils vermeinte Sinn rekonstruiert werden – d.h. wir wollten in einem ersten Schritt herausfinden, was die befragten Personen eigentlich meinen, wenn sie von Kompetenzen, Wissen, Qualifikationen, Können oder Fähigkeiten sprechen. Wir haben dieses unterschiedliche Verständnis und die Vagheit der begrifflichen Verwendung in dem folgenden Auswertungskapitel 4 immer wieder zum Ausdruck gebracht. Dieses Wissen um die Vielfalt der Sinnzuschreibungen versetzt uns dann jedoch immer noch nicht in die Lage, das Feld zu systematisieren. Hierzu war es vielmehr in einem zweiten Schritt notwendig, das, was die Personen zu diesem Gegenstandsbereich denken, abzugleichen mit überindividuellen Definitionen und Kategorien. Das allgemeine Verständnis von diesen Vorgängen war folglich gleichsam von außen an das empirische Material anzulegen, um so zu einer Strukturierung zu gelangen.

Dies war aber keinesfalls einfacher, weil auch in den Sozialwissenschaften kein einheitliches Verständnis über Kompetenzen, Wissen, Qualifikationen, Können oder Fähigkeiten herrscht. Auch über die verschiedenen Lernorte im ‚sozialen Umfeld‘ gibt es unterschiedliche Vorstellungen, insbesondere wenn wir die Ausgangsüberlegungen zum Programm ‚Lernen im sozialen Umfeld‘ ergänzen um angelsächsische oder romanische Literatur. Dies war eine denkbar schlechte Ausgangslage für eine Vorstudie, denn eigentlich wäre vor diesem Hintergrund zuallererst eine theoretisch reflektierte Begriffsarbeit notwendig gewesen, die in diesem Rahmen aber gar nicht angemessen geleistet werden konnte. Wir haben deshalb eine themenrelevante Einschränkung der zu sichtenden Literatur vorgenommen, um dann mit Hilfe dieses Materials begriffliche Einordnungen vornehmen zu können. Dabei wählten wir drei Zugänge. Erstens die schon erwähnte wissenssoziologisch informierte Verwendungsforschung, um Transferprozesse genauer zu fassen; dieser Zugang ermöglichte uns beispielsweise die in dem vorangegangenen Kapitel vorgenommene Analyse. Zweitens hatten wir die Studien berücksichtigt, die sich bereits in den späten 1990er Jahren mit dem Problemfeld ‚Lernen im sozialen Umfeld‘ beschäftigten und somit in gewisser Weise zur Grundlage desselben Forschungsprogramms geworden sind; internationale Literatur wurde nur am Rande berücksichtigt, weil die Aufbereitung internationaler Literatur im Gegenstandsbereich anderer ‚LisU-Projekte‘ liegt. Drittens haben wir betriebs-, insbesondere personalwirtschaftliche Literatur zum Thema Kompetenzbedarf, Kompetenzerweiterung usw. herangezogen, um das unternehmerische Verständnis einzubeziehen. Somit ist durch diese Begriffsarbeit eine Systematisierung entstanden, die wir keinesfalls als vollständig betrachten, die sich aber hier im Rahmen einer Vorstudie als heuristisches Instrumentarium bewähren konnte. Wenn wir folglich bei den Auswertungen (und entsprechender Ausführungen in Kapitel 4 und 5) reflektiert hatten, was uns in den Betrieben und den gemeinnützigen Einrichtungen berichtet wurde, dann haben wir eine Zuordnung und Gliederung entsprechend unserer eigenen Systematisierung vorgenommen.

(1) Um Kompetenzen begrifflich zu fassen, schien es uns in einem ersten Zugriff sinnvoll, von ihrem dispositiven Charakter auszugehen. In diesem Sinne bezeichnen Kompetenzen personengebundene, also individuell verfügbare Dispositionen. Im zweiten Schritt ist zu präzisieren, worauf sich diese Dispositionen beziehen. Im Forschungsprogramm ‚LisU‘ wird in diesem Zusammenhang immer wieder auf die Autoren Erpenbeck und Heyse (z.B.: 1999) verwiesen, die die Selbstorganisationsfähigkeit des Individuums in den Mittelpunkt des Kompetenzbegriffs stellen. Es geht um Dispositionen bzw. im Sprachstil von psychologischen Selbstorganisationstheorien, um spezifische innerpsychische Voraussetzungen. Selbstorganisationsfähigkeit ist nach Auffassung der genannten Autoren nicht identisch mit Selbststeuerung. Allerdings bleibt auch dieser Begriff wiederum unterbestimmt und insgesamt ist unklar, warum dieser Sachverhalt nicht im Kompetenzbegriff enthalten sein soll. Wir wollen im Folgenden davon ausgehen, dass Selbststeuerung die Fähigkeit zu absichtsvollem und zielgerichtetem Handeln umfasst und mithin in einem weiten Kompetenzbegriff aufgehoben sein muss. Analytisch betrachtet steht dieser Kompetenzbegriff den Fähigkeiten und dem Können nahe, und es sind entsprechende Abgrenzungen vorzunehmen.

Wenn Kompetenzen in diesem dispositiven Sinne verwendet werden, dann müssen sie relational in Bezug gesetzt werden zu einer Umwelt (im systemtheoretischen Sinne) oder Struktur, die je nach Aufgabenstellung zu definieren ist. Pointiert: Für sich genommen macht dieser Begriff keinen Sinn, wenn wir nicht einerseits Rekurs nehmen auf Selbststeuerungsprozesse, Fähigkeiten und Können, andererseits den Sachverhalt präzise bezeichnen, auf den er sich beziehen soll (kompetent sein – wozu?). Der Kompetenzbegriff kann deshalb niemals vollkommen losgelöst sein von einer handlungstheoretischen und gegenstandsbezogenen Perspektive; und weil dies so ist, setzt er Verstehensprozesse im Hinblick auf das ‚Begreifen‘ der Umwelt und des Gegenstandsbereichs, auf den sich das Handeln bezieht, voraus. Kompetenzen allein sind nicht einmal beobachtbar, sie können erst dann angemessen (wissenschaftlich) kommuniziert werden, wenn sie sich durch Handeln

realisieren. Kompetenzen sind in dieser Sicht zunächst immer nur implizit verfügbar – und als innerpsychischer Vorgang freilich nur seitens ihres Trägers, des Individuums. Für sich genommen ist damit der Kompetenzbegriff ebenfalls unterbestimmt, weil er nur eingebettet in die genannten kategorialen Zusammenhänge sinnhaft zu verstehen ist. Daraus wiederum ist aus einer wissenssoziologischen Perspektive zu erklären, dass Kompetenzen im ‚sozialen Umfeld‘ andere Selbststeuerungen und Fähigkeiten sowie anderes Können und auch andere Sachverhalte umfassen als Kompetenzen im Bereich der Erwerbsarbeit. Kompetenzen können nur in ihrem jeweiligen sozialen Rahmen verstanden werden und mit Variation des Rahmens verändern sich dem entsprechend die Sinnzuschreibungen.

(2) Der Kompetenzbegriff ist zwar einerseits für sich genommen unterbestimmt, andererseits umfasst er wegen seiner gleichzeitigen Offenheit eine Vielzahl von Sachverhalten, die eine Auffächerung erfordern und für die wissenschaftliche Analyse eine angemessene Untergliederung erzwingen. Diese können nun – wiederum je nach Erfordernissen – enger oder weiter gefasst sein, und es ist nicht a priori bestimmt, nach welchen Dimensionen sinnvollerweise kategorisiert wird. So beziehen sich die genannten Autoren Erpenbeck und Heyse auf *Handlungskompetenzen* und beschreiben diesen Begriff als „die Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln“ (1996, S. 157). Ihre Untergliederung lautet: Fach-, Methoden-, Sozial- und personale Kompetenzen. Uns erschien dieser Zugriff sehr sinnvoll, denn er umfasste am besten all jene Verwendungsweisen und Untergliederungen, die wir in dem empirischen Feld unserer Untersuchung ebenfalls immer wieder vorgefunden hatten – insofern stellte die Zuordnung dieser Autoren das für uns ‚beste‘ Theorieangebot dar. In diesem Sinne handelte es sich für unser Vorhaben um ein angemessenes Instrumentarium: Die häufig genannten Fähigkeiten, wie etwa Kommunikations- und Teamfähigkeit, Verständnisbereitschaft, Offenheit, aber auch Begriffe wie ‚Zusammenhänge erkennen‘, ‚Aufgabenfelder strukturieren‘ oder ‚Umgang mit problematischen Situationen‘ konnten in diese Untergliederung eingeordnet werden.

Unabhängig von der Ausrichtung der Untergliederung wollen wir hier den Begriff ‚Kompetenzbündel‘ einführen, um zum Ausdruck zu bringen, dass einzelne Kompetenzen, die wir hier ‚Kompetenzformen‘ nennen wollen, nur selten singular in Erscheinung treten und dass Kompetenzbündel auch jeweils Formen aus unterschiedlichen Kompetenzelementen umfassen können. Kompetenzelemente nennen wir die Untergliederung in Fach-, Methoden-, Sozial- und personale Kompetenzen. So wurden bspw. in unserer Untersuchung häufig Verständnisbereitschaft und Offenheit einerseits genannt, aber auch Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie ‚Strukturieren können‘ genannt und gemäß der nun hier zugrundegelegten theoretischen Anlage und Differenzierung wäre dies *ein* Kompetenzbündel, das einzelne Kompetenzformen aus den Kompetenzelementen

- personale Kompetenz (Verständnisbereitschaft und Offenheit);
- soziale Kompetenz (Kommunikations- und Teamfähigkeit) und
- Methodenkompetenz (‚Strukturieren können‘) umfasst.

Damit wollen wir die Sinnhaftigkeit oder Stringenz anderer kategorialer Gliederungen, wie etwa von Knoll vorgelegt und eingangs in Kapitel 2 dargestellt, überhaupt nicht in Zweifel ziehen. Die genannte Gliederung geht tiefer und ist damit analytisch schärfer konturiert. Dies ist aber genau auch der Grund, weshalb wir meinen, dass sie für uns vorläufig nicht verwendbar ist. Auch das Konzept der Kompetenzbilanz, ausgearbeitet und vorgelegt von Erler, Gerzer-Sass, Nußhart und Sass (2000) umfasst in seinen Gliederungen 10 unterschiedliche Fähigkeits- und Handlungsbündel, die sich wiederum in 38 Einzelemente kategorisieren ließen (vgl. Erler/Nußhart 2002). Es ist aus unserer Sicht ein hervorragendes Modell, das zur Selbsteinschätzung diese Ausdifferenzierung braucht, für unser Vorhaben aber zu weit in die Tiefe geht.

Kompetenz umfasst in einem allgemeinen Verständnis neben den Prozessen des Verstehens und des Könnens das Wissen selbst. Einige Autoren gehen so weit, Überlegungen zur Wissensgesellschaft in diesem Zusammenhang zu sehen. So wird etwa

eine enge Beziehung zwischen einem erweiterten Wissensbegriff und dem Kompetenzbegriff konstatiert: „Die Wissensgesellschaft ist wesentlich Kompetenzgesellschaft.“ (Erpenbeck 1999, S. 4) Diese Form der Doppelung ist nicht nur allgemein gesehen von der Begriffsbildung her problematisch, sie ist für unsere Fragestellung auch wenig nützlich, wenn wir die wissenssoziologische Perspektive einbeziehen wollen, nach der der Wissensbegriff dem Kompetenzbegriff vorangestellt wäre. Wissen würde in diesem Sinne die Fähigkeit, das Können und auch die Disposition zu selbst organisierten Handlungen einbeziehen. An dieser Stelle wollen wir die Überlegungen jedoch abbrechen und darauf hinweisen, dass es sich in dieser Hinsicht immer nur um vordergründige Überschneidungen zwischen pädagogischen, psychologischen und soziologischen Herangehensweisen handelt – je mehr man in die Tiefe geht, desto eher kommen die Widersprüchlichkeiten zum Vorschein. Wir wollen dies jedoch zum Anlass nehmen, auf die Notwendigkeit weiterer theoretischer Analysen zu diesen Zusammenhängen hinzuweisen und weitere Forschungsanstrengungen anzumahnen.

(3) Einen etwas anders geschnittenen Zugang findet sich, wenn man die angelsächsische Literatur zu competency based learning oder community learning heranzieht. Demnach stehen bei der Begriffsbildung a priori zwei Dimensionen im Zentrum: die Handlungs- und die Reflexionskompetenz. Dieser Zugang ist hier deshalb von Interesse, weil er sich von der strikten individuumszentrierten Betrachtungsweise löst. Wie oben skizziert, ist somit der Blick auf das Handlungsfeld gerichtet und dann wiederum durch Verwendung der Reflexionskategorie zurückgebunden an die individuelle Verfügbarkeit bzw. Disposition. Diese handlungs- und zugleich reflexionsbezogene Akzentuierung des Kompetenzbegriffs hat den Vorteil, von vornherein beide Dimensionen zu berücksichtigen. Erstens wäre – wie in etwa auch bei Erpenbeck und Heyse die handlungs- und damit situationsgebundene Komponente enthalten, und es lässt sich ausführen, dass es allgemein aus dieser Perspektive um ein gerichtetes, zukunftsbezogenes Handeln geht, das sich auf eine Umwelt bzw. auf Strukturen bezieht. Dies schließt die Fähigkeit zur Bewältigung wechselnder

Situationen und Anforderungen ein und zwar in Bezug – systemtheoretisch gedacht – auf eine offene Umwelt (also unter Berücksichtigung sowohl von Lebens- als auch Arbeitsverhältnissen). Damit ist dieser Zugang wiederum anschlussfähig an die wissenssoziologischen Ausführungen der Verwendungstheorie im Hinblick auf Rahmung und Kontextuierung.

Zweitens ermöglicht die begriffliche Hereinnahme der Reflexionskategorie einen Zugriff auf die Fragen von Bewusstheit und Überzeugtheit von dem, was in einem so verstandenem Dispositiv erfasst werden kann. Nach Sicht der Literatur scheint es in den unterschiedlichen Fassungen des Kompetenzbegriffs noch relativ unentschieden zu sein, inwieweit der Kompetenzbegriff bereits Bewusstheit mit einbezieht oder ob es sinnvoller ist, von einer eigenen Kategorie auszugehen und jeweils zu prüfen, ob Kompetenzen bewusst, unbewusst oder vorbewusst verfügbar sind. Gleiches gilt für den Begriff der Überzeugtheit: Ist es pragmatisch sinnvoller davon auszugehen, dass Kompetenzen nur dann erfolgreich eingesetzt werden können, wenn entsprechende Kompetenzüberzeugungen hinzukommen oder enthält der Kompetenzbegriff bereits die Vorstellung von Überzeugtheit? Wir schlagen vor, den Begriff der Reflexionskompetenz genau für diese Sachverhalte zu reservieren und zu erweitern, um benachbarte Sachverhalte als eigenständige Kompetenzelemente oder -formen mit einzubeziehen: bspw. die soziale Flexibilität als die Fähigkeit, sich in andere Welten hinein zu trauen und Fremdheitserfahrungen auszusetzen; Perspektivenverschränkung als Fähigkeit, sich gedanklich in jeweils andere Situationen hineinzuversetzen und das Können und Wissen, in einem anderen Bezugsrahmen und unter anderen Bedingungen – in einem anderen Kontext – zu verwenden; die Fähigkeit ganzheitliche Strukturen zu erkennen usw.

Ein weiterer Vorteil der Verwendung beider Kompetenzdimensionen – Handeln und Reflexion – ist, dass damit gleichsam Bewegung in den Begriff kommt. Denn in diesem Spannungsverhältnis ist zum Ausdruck gebracht, dass sich bspw. durch

Reflexionskompetenz die Handlungskompetenz verändert. Somit kommt man der Anforderung nahe, Kompetenz als einen dynamischen Begriff zu konzipieren. Kompetenzentfaltung oder -zuwachs kann dann etwa so gefasst werden, dass die Reflexion darüber zu einem notwendigen, wenn auch nicht hinreichenden Bestandteil wird.

(4) Neben den beiden ‚Oberbegriffen‘ Handlungs- und Reflexionskompetenz mit ihren jeweiligen Untergliederungen wollen wir im Hinblick auf unseren besonderen Untersuchungsgegenstand: Lernort Bürgerengagement als Teil des sozialen Umfelds eine weitere Kompetenzkategorie fruchtbar machen. Knoll (2001) hat in seinen sehr viel differenzierteren Zugängen, die üblicherweise kaum zu finden sind, auf Dimensionen hingewiesen, die zumeist nur als nachrangige Unterformen erscheinen: ethisches Handeln, Gültigkeit von Normen und Regeln sowie gesellschaftliche Rahmung durch die Zugehörigkeit zu einer Wertegemeinschaft. Hierbei handelt es sich um Sachverhalte, die insbesondere im Hinblick auf das Lernfeld Bürgerengagement von Belang sind. Knoll macht in dieser Hinsicht unterschiedliche interessante Zuordnungen und spricht etwa von:

„Systemkompetenz (Kenntnisse, Fähigkeiten und grundlegende Orientierungen im Blick auf das Zusammenwirken von Einzelnem und umfassenderer Einheit, bezogen auf soziale, wirtschaftliche und politische Gegebenheiten)“;

„Kulturkompetenz (Kenntnisse, Fähigkeiten und grundlegendere Orientierung in der Wahrnehmung des eigenen kulturellen Kontextes in Wechselwirkung mit der eigenen Person...)“;

„Wertekompetenz (Kenntnisse, Fähigkeiten und grundlegende Orientierung im Blick auf Werte, an denen sich das eigene Leben und Handeln und der Umgang mit anderen ausrichtet)“ (Knoll 2001; siehe vollständig weiter oben, Kapitel 2)

Für unsere Zwecke erschien es sinnvoll, diese Bereiche zu bündeln und insgesamt in Anlehnung an Mutz/Söker (2003) von „zivilgesellschaftlichen Kompetenzen“ zu sprechen und damit das Fähigkeitsspektrum zivilgesellschaftlicher Orientierung, Gestaltung und Partizipation mit einzubeziehen. Diese dritte Kategorie neben Handlungs- und Reflexionskompetenz zu stellen macht deshalb Sinn, weil nicht nur Handlungs- und Reflexionskompetenz aufeinander bezogen sind, sondern die jeweiligen Kompetenzbündel in einer spezifisch gesellschaftlichen Rahmung verortet werden müssen. Es ist unvorstellbar, dass Handlung und Reflexion nicht eingebunden sind in einen Regel- und Normen- sowie Wertekontext: So muss etwa die Vorstellung von richtigem oder falschem Handeln aus einem Normengefüge abgeleitet werden; Reflexion kann sich nicht nur auf die innerpsychische Instanz der Selbstorganisation oder -steuerung beziehen, sondern bedarf gleichsam als Bewertungshorizont eines ethischen Gerüsts; und schließlich können einzelne wichtige Kompetenzelemente oder -formen, wie Verantwortungsübernahme, Fähigkeit zur Integration in eine Gruppe oder in ein Gemeinwesen, Beteiligung an Gemeinschaftsaufgaben usw. am besten einer Kategorie zugeordnet werden, die wiederum selbst auf das gesellschaftliche Eingebundensein von Kompetenzen verweist.

Abschließend möchten wir den Hinweis anbringen, dass die Kategorie der zivilgesellschaftlichen Kompetenzen nicht nur im Rahmen unserer Untersuchung angemessen ist, sondern auch im betriebswirtschaftlichen Kontext verwendet werden sollte. So stehen etwa eine Reihe von Kompetenzformen in einem eindeutigen betriebswirtschaftlichen Zusammenhang, der dem Prinzip der Umsatz- oder Gewinnmaximierung untergeordnet ist, das wiederum einem besonderen Regel- und Normengefüge entspringt; und insbesondere auch personale und soziale Kompetenzen sind häufig erst aus einem bestimmten ethischen Gefüge heraus verständlich. Mit diesen Überlegungen ist aber auch deutlich, dass Handlungs-, Reflexions- und zivilgesellschaftliche Kompetenz von ihrem Begriffsaufbau her eher einen idealtypischen als kategorialen Charakter haben, weil sie sich erstens an vielen Stellen überlappen und zweitens einzelne

Kompetenzelemente und -formen in mehr als einer Rahmung erscheinen. Wir wollen diesen Gedankengang hier abbrechen, weil er zu weiteren Überlegungen führen würde, der den Gesamtaufbau, so wie wir ihn hier vorgestellt haben - verändern könnte; schließlich handelt es sich um eine Grundentscheidung beim Theorieaufbau, ob man typisierend oder kategorisierend vorgeht. Für unsere Zwecke war der vorgelegte kategoriale Rahmen mit den entsprechenden Untergliederungen ausreichend. Wir mahnen jedoch auch hier an, dass weitere Studien zum Kompetenzbegriff (und damit verbunden: zum Thema der Kompetenzentwicklung), die stärker sozialwissenschaftliche Zugänge berücksichtigen, notwendig wären.

4 Auswertung

Hier wollen wir eine breite Darstellung der bewusst oder unbewusst genutzten Formen der Einbeziehung bürgerschaftlichen Engagements oder ehrenamtlichen Tätigkeiten in die Personalentwicklung geben. Wir haben im Folgenden auf Grund von eigenen detaillierten und konkret auf die Forschungsfrage hin durchgeführten Interviews sowie in Ergänzung durch dazu vorhandenen Literatur zuerst die Betriebe beschrieben, die direkt auf Nachfrage hin einen Zusammenhang sehen zwischen den Tätigkeiten außerhalb des Betriebes und der Personalentwicklung.

Dabei ergaben sich einige Ausdifferenzierungen im Grad der Nutzung für Kompetenzentwicklung von bewusster Nutzung bis zu unbewusster Nutzung, der aber hier nicht weiter untergliedert, sondern nur angedeutet werden soll. Wichtig war uns hier vielmehr, die Breite und Vielfältigkeit der Einbeziehung darzustellen.

Bei den in den folgenden Kapiteln dargestellten Formen waren die vermuteten Effekte von Lernerfahrungen auf Grund der Teilnahme an konkreten Projekten wie Switch oder **combi***share* (Teilzeit*plus*) entweder nicht mit der Intention verbunden, ein erfahrungsgelitetes Lernen in gemeinwohlorientierten Tätigkeiten als Kompetenzzuwachs in die Personalentwicklung einzubeziehen oder es wurde von einem unspezifischen Qualifikations- oder Kompetenzzuwachs ausgegangen, ohne diesen konkret im Anschluss an die Teilnahme in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Wir haben insofern die Lern- und Entwicklungseffekte als indirekte (Teilzeit*plus*) oder als selektive Lern- und Entwicklungseffekte (UBE/Switch) bezeichnet.

Für die Projekte und Formen, die in den Kapiteln 4.2. und 4.3. genauer beleuchtet werden, wurde das vorhandene Datenmaterial neu befragt und interpretiert und im Rahmen einer Nacherhebung konkretisiert oder ggf. auch falsifiziert. Durch die Interviews mit den Unternehmensleitungen, teilnehmenden Beschäftigten sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Projekte war es möglich, vom Programm oder Projekt her nicht intendierte Effekte abzufragen und somit die Vorannahme zu prüfen, ob auch ohne eine bewusste Absicht in bürgerschaftlichem Engagement ein Kompetenzzuwachs erfahren werden kann, wenn bestimmte Bedingungen vorliegen.

4.1 Direkte Lern- und Entwicklungseffekte - Betriebliche Bedarfe und Interessen am zusätzlichen Erwerb von Kompetenzen –

Grundlage dieser breiten Erfassung sind einerseits eigene Erfahrungen in über 100 kleinen und mittleren Unternehmen sowie etwa 20 Großunternehmen verschiedener Branchen, die in den beschriebenen Betriebstypen b) - d) bürgerschaftliches Engagement betreiben.

Ergänzend dazu wurden die Ergebnisse der von der VIS àVIS Agentur für Kommunikation GmbH Köln im Auftrage des Bundesministeriums für Familie, Senioren und Frauen und Jugend in 40 Großbetrieben durchgeführte Befragung sowie die Erfahrungshintergründe der Freiwilligenagenturen Berlin und Köln herangezogen (vgl. Schöffmann 2002; siehe auch die sehr frühe Veröffentlichung von ‚Best-Practice-Beispielen‘ bei Janning/Bartjes und die aktuellen Erhebungen der deutschen Situation bei: Habisch 2003; UPJ 2002 sowie die vom BMFSFJ herausgegebene Dokumentation zum Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001: Mutz/Korfmacher/Arnold 2002.

Die eigenen Erfahrungen umfassten in den meisten Fällen ausführliche Qualifikationsbedarfsermittlungen und/oder ausführliche Gespräche mit Geschäftsführungen sowie Personalverantwortlichen.

Uns interessierte nicht nur, inwieweit die für Personalentwicklung Verantwortlichen in den Betrieben das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im sozialen Umfeld fördern, sondern ob sie dieses als Rahmen und Aneignungsmöglichkeit für Kompetenzen erkennen und nutzen. Wir differenzieren nicht nach Betriebsgrößen, da der Vergleich keine signifikanten Unterschiede ergab. Eher wäre eine Branchendifferenzierung nach der notwendigen Kundennähe bzw. dem persönlichen Engagement sinnvoll.

Eine Gruppe von Großbetrieben, die ausdrücklich betont, dass das soziale Engagement Kompetenzen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern befördert, integriert die sozialen

Aktivitäten in ihr Ausbildungsprogramm für Auszubildende. So organisiert und fördert z. B. die Metro AG mit leistungsstarken Auszubildenden jährlich die unterschiedlichsten sozialen Aktivitäten im Umfeld ihrer Betriebsstätten. Diese reichen von Renovierungsarbeiten für bestimmte soziale Einrichtungen bis zu Betreuung von Behinderten. Die Aktivitäten werden sorgfältig vorbereitet und ausgewertet. Nach Aussage des Unternehmens dient dieses zur Teamentwicklung, zur besseren Personalrekrutierung und zur Verbesserung des Unternehmensleitbildes, Der Personalverantwortliche der Firma ist der Überzeugung, dass die Auszubildenden dadurch im Organisieren von Netzwerken, bei der Herausbildung von Teamgeist und in der Bildung ihres Selbstvertrauens erheblich gestärkt werden.

Auch die Boehringer-Ingelheim-Pharma KG, Biberach/Riss führt im Rahmen des zweiten Ausbildungsjahres regelmäßig auf freiwilliger Basis Projekte durch, die die sozialen Lernerfahrungen, das Lernen, mit neuen und ungewöhnlichen Situationen umzugehen sowie das Verständnis für die Lebenssituation von Menschen und Gruppen, die am Rande unserer Gesellschaft stehen, entwickeln und Vorurteile abbauen, als ein Ziel dieser Vorhaben: „Sie sollen lernen, mit neuen Situationen zielgerecht umgehen zu können, Verantwortung zu übernehmen und verantwortlich Entscheidungen zu treffen. Daher ist das sozialpädagogische Konzept ein wichtiger Baustein der Ausbildung. Teamfähigkeit entwickeln, Kommunikationsfähigkeit verbessern, lernen für sich selbst und für andere verantwortlich zu sein, aber auch Entscheidungs- und Problemlösungsvermögen zu entwickeln, sind wichtige Ziele dieses Konzeptes.“, so Eugen Kienzler, Abteilungsleitung Personal der Boehringer-Ingelheim-Pharma KG (vgl. Schöffmann, 2002).

Auch die Firma VALEO-Auto-Elektrik, Wischer- und Motoren-GmbH Bietigheim/Bissingen mit 2500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an dem Standort erkennt den Nutzen dieser Kompetenzerweiterung schon seit 1997. Seit dem beteiligt sich die Firma, angeregt durch den Verband der Metallindustrie, der die Initiative „Soziales Lernen“ fördern wollte, an diesem Modellprojekt des Diakonischen Werks Württemberg und des evangelischen

Landesjugendpfarramt Württemberg. Für jeweils 12 Auszubildende im 3. Lehrjahr bei VALEO wird die Ausbildung für einen Monat in die Werkstätte für Behinderte verlagert. Sie übernehmen Betreuungsfunktionen und lernen in Eigenverantwortung Produktionseinrichtungen auf die spezifischen Bedürfnisse behinderter Menschen anzupassen. Angeregt durch diese positiven Erfahrungen etablierte der Ausbildungsleiter von VALEO den Lernbaustein „Soziales Lernen“ im Ausbildungsberuf des Industriemechanikers Fachrichtung Produktionstechnik. Der Nutzen für das Unternehmen besteht darin, dass sich die zukünftigen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter unter besonderen Bedingungen bewähren können, dass sie ihre sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten erweitern sowie mit neuen Ideen von außen in den Betrieb hineinkommen.

Im Rahmen der regelmäßigen Personalentwicklung gibt es eine Reihe von Betrieben, die darauf achten, dass verstärkt soziales Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Entwicklung von erweiterten Kompetenzen genutzt wird.

Ein Beispiel stellt die Deutsche Lufthansa dar, die ursprünglich im Rahmen der Botschafterinitiative „Wir für Rhein/Main“ das Image des Betriebes in der Region lediglich aufbessern wollte. In dieser Initiative können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinnützige Projekte aus der Nachbarschaft des Flughafens Frankfurt, die sie für besonders förderungswürdig halten vorstellen und die Patenschaft übernehmen. Lufthansa stellt dafür die finanziellen Mittel für diese ausgewählten Projekte zur Verfügung, unterstützt ihre Angestellten bei der Organisation und koordiniert auch die einzelnen Projekte. Pro Jahr gibt es rund 30 solcher Angebote. Nach Äußerung des Betriebes tragen diese Projekte der Corporate Citizenship oder Social Excellence dazu bei, unternehmerische soziale Verantwortung bottom up innerhalb der Lufthansa zu verankern. Dieses fördert eine positive Unternehmensidentität und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zusätzlich wird die Teamentwicklung vorangebracht und die Übernahme sozialer Verantwortung bzw. die Entwicklung und Förderung sozialer Kompetenzen gestärkt.

Als ein weiterer Betrieb dieser Kategorie kann Nike-Town, Berlin mit seinen 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genannt werden. Seit Bestehen dieses Betriebes stellt die Firma für 2 ½ Stunden pro Woche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frei, um sich freiwillig für Berliner Kinder und Jugendlichen in sozialen Brennpunkten zu engagieren. Im Rahmen der Pilotphase bis zum Sommer 2000 waren es 8 Mitarbeiter, die in drei verschiedenen sportnahen Projekten engagiert waren. Im Wesentlichen waren sie in einem sozialen Brennpunkt in Berlin-Kreuzberg tätig, wo sie Trainingsstunden in Basketball, Volleyball oder Fußball gaben. Für das Unternehmen ist diese Art der Personalentwicklung zur Stärkung von Teamgeist, Dienstleistungsqualität und dem Erwerb von Qualifikationen in den Bereichen Planung und Organisation, Sozialkompetenz, Kommunikation sowie der Wahrnehmung von Handlungsfeldern für soziales Engagement ein Hintergrund zur Förderung der Entwicklung von Ideen und Innovationen im Bereich Sportkleidung und Kaufverhalten. Ihre jungen Mitarbeiter lernen mit der Käuferklientel aktiv umzugehen, und gleichzeitig erfahren sie, welche Kleidung „in“ oder „out“ ist. Daneben betreibt Nike-Town jährlich mit den so genannten Days of Earth oder Days of Caring (vgl. Kapitel 3 und 4.3), eine Einrichtung, die der Betrieb von seinem amerikanischen Mutterbetrieb übernommen hat. Alle diese Betätigungen sind Bestandteil der regelmäßigen jährlichen Personalgespräche sowie der Personalentwicklungsplanung des gesamten Betriebes. Das Bonus-System bezieht die Aktivitäten außerhalb des Betriebes und die Einschätzung sowie die Lernerfolge durchaus in alle Entscheidungen innerbetrieblicher Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein. Hier bei Nike-Town haben wir also einen Betrieb, der regelmäßig und systematisch intern abprüft, wie erfolgreich die externen Förderungsmöglichkeiten und das soziale Engagement sich auf die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt: Kommunizieren sie besser oder schlechter, welche Verständigungsmöglichkeiten haben sie untereinander oder bei Konflikten, gibt es eine erhöhte Konfliktfähigkeit bzw. Konfliktbereitschaft? All dieses sind Bestandteile der jährlichen Bewertung. Ein weiteres Indiz mag noch die direkte Frage sein, die im Rahmen der jährlichen Gespräche gestellt wird: „Welche drei Dinge möchtest Du

von diesen Aktivitäten außen nach Nike-Town transportieren und was möchtest Du in der nächsten Zeit bei Dir selber entwickeln?“ Nach der Aussage des stellvertretenden Geschäftsführers von Nike-Town Berlin, ist deutlich geworden, dass die Aktivitäten trotz einer schon guten Personalauswahl starke Verbesserungen bei der individuellen Entwicklung erkennbar gemacht haben und zwar in folgenden Punkten: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an diesem sozialen Projekten beteiligt wurden, sind toleranter Kunden gegenüber, differenzierter in der Wahrnehmung von Kritik, und sie nehmen sich selber ernst und wichtig. Eine weitere Auswirkung sei, dass sie ein erheblich toleranteres und weniger emotionsgeladenes und egoistisches Verhalten an den Tag legten. Hinzu kommt, dass die Kundschaft von Nike-Town ethnisch stark gemischt ist, was ein sehr großes Verständnis der verschiedenen Ethnien im Verkäuferverhalten im Laden zur Voraussetzung hat. Dieses wird durch die Aktivitäten mit den unterschiedlichen Gruppierungen, Ethnien, Behinderten usw. verständlicherweise deutlich verstärkt.

Da Nike-Town in jedem Jahr 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diese sozialen Projekt integriert, haben bisher zwischen 36 und 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesen Schulungen teilgenommen, d. h. dass die Personalverantwortlichen von Nike-Town durchaus eine große Vergleichsgruppe innerhalb des Betriebes haben, an der sie abschätzen, inwieweit die Aktivitäten, die außerhalb angeboten wurden, die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vorangebracht haben im Verhältnis zu denen, die diese Angebote nicht wahrgenommen haben. Man kann also davon ausgehen, dass die Firma weiß, was sie tut, wenn sie in dieser Weise Personalentwicklung im sozialen Umfeld organisiert.

Eine besondere Spezifizierung des Nutzens des Engagements in sozialen Umfeldern ist die Personalauswahl. So fragt die BEWAG grundsätzlich in Einstellungsgesprächen nach dem sozialen Engagement der Bewerberinnen und Bewerber. Es wird ein engagiertes Verhalten in sozialen Umfeldern als positiv und aufgeschlossen gewertet und spielt bei der Besetzung von Stellen durchaus eine entscheidende Rolle mit. Ebenso bei den Potenzialanalysen, bei

denen geprüft wird, inwieweit die Weiterqualifikation erfolgreich war, spielt diese Art von Befragung eine Rolle. Allerdings wird von der Personalabteilung verneint, dass eine Verbindung zwischen Sponsoring und Personalentwicklung bestehen würde oder hergestellt wird.

Im Rahmen unserer Untersuchungen haben wir bei einer größeren Anzahl von Betrieben festgestellt, dass ein Auswahlkriterium bei Bewerbungen durchaus, wie z.B. bei der BEWAG, das soziale Verhalten der Bewerberinnen und Bewerber im Umfeld. Ähnlich entscheiden sich sehr viele Handwerksbetriebe, nachdem sie nach den sozialen Aktivitäten im Umfeld Erkundigungen eingezogen haben oder auch mittelgroße Betriebe wie die Stadtwerke Finsterwald, sich für solche Bewerberinnen und Bewerber, die ein Engagement auf diesem Gebiet vorweisen können.

Auch bei der Personalauswahl für Leitungspositionen in Unternehmen konnten wir feststellen, dass soziale Fähigkeiten und soziales Verhalten, das außerhalb des Betriebes erworben wurde, zur Entscheidungsfindung herangezogen wurde (z.B. Müller und Voigt, eine Firmengruppe die sich durch eine Betriebsvereinbarung gegen Rassismus bekannt gemacht haben.)

Beispielsweise war für den Geschäftsführer eines kleineren Heizungs- und Solartechnikbetriebes in Berlin die genannte Begründung dafür, sich bewusst an gemeinnütziger Tätigkeit im Rahmen eines sozialen Projektes zu beteiligen, das Ziel, die Präsentationsfähigkeit der eigenen Person bzw. die Kundenfreundlichkeit der Mitarbeiter zu erhöhen.

Ein ähnliches Argument hatte der Kunsthandelbetrieb „Team of Arts“ in Berlin, der auch die Kundenorientierung zum Thema der Aneignung in sozialen Projekten machte.

Die BOV AG in Essen mit ca. 370 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat im Rahmen ihres Personalentwicklungskonzeptes Beschäftigte durch zeitlich begrenzte Mitwirkungen in sozialen Projekten mit gesellschaftlich benachteiligten Gruppen Erfahrungen sammeln lassen, die einerseits eine fachliche Bereicherung darstellen und andererseits die Persönlichkeitsentwicklung fördern. So wurden Computerschulungen für Flüchtlingskinder oder Sozialhilfeempfängerinnen und -empfänger, Entwicklung einer Internetplattform für oder mit Parkinsonerkrankten oder auch die Einrichtung von IT-Bildungszentren mit integrierten Internetcafés in regionalen Institutionen sowie in einem Dorf in Piaui/Brasilien eingerichtet. Letzteres diente dem IT-Unternehmen sicherlich auch als gute Kontaktebene zu Microsoft, die ebenfalls u.a. Südamerika in zahlreichen Projekten stark sozial engagiert sind. Die BOV AG, die sich mit 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den unterschiedlichen Aktionen beteiligt hat und diese zeitweilig dafür auch freistellte, beschreibt den Nutzen mit einer erhöhten Mitarbeiterbindung und -motivation sowie Imagegewinn nach innen und außen und den damit einhergehenden Marketingeffekt als sehr positiv. Diese Kombination ist für diese Gruppe von Betrieben maßgeblich.

Daimler-Chrysler AG Stuttgart

In dem Projekt „Start Social“ unterstützt das Unternehmen engagierte Menschen, Projekte und Initiativen durch professionelle Beratung und Hilfestellung bei der Lösung sozialer und gesellschaftlicher Probleme. Unter dem Motto „Hilfe braucht Helfer“ werden neue Ideen identifiziert und in ihrem Aufbau unterstützt, laufende Projekte gefördert und weiter verbreitet. In diesem Projekt sind neben Daimler Chrysler auch Pro 7, Sat 1, Media AG, Deutsche Post, Worldnet, der Gerling Versicherungskonzern, Mc Keansey und Co. u. a. unter der Schirmherrschaft des Bundeskanzlers Gerhard Schröder beteiligt. Das Unternehmen beschreibt seine Beteiligung folgend: „Gesellschaftliches Engagement wird als eine Selbstverständlichkeit für verantwortungsvoll handelnde Unternehmen betrachtet. Ein Unternehmen profitiert von der Gesellschaft und ihren Ressourcen; es muss daher auch zu deren Erhaltung und Entwicklung beitragen. Nur ein intaktes gesellschaftliches Umfeld kann

letztlich den Erfolg und das Bestehen eines Unternehmens gewährleisten. Daimler-Chrysler ist bestrebt, Projekte nicht nur über Finanzmittel zu fördern, sondern gerade über das Einbringen von Know-how und Sachmitteln einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen zu leisten.“

Für die Beteiligten an den Projekten erwartet das Unternehmen eine Stärkung des sozialen Engagements im Rahmen des ehrenamtlichen Einsatzes und ein erhöhtes Gemeinschaftsgefühl. Damit hat das Unternehmen sowohl seine Unternehmensphilosophie öffentlichkeitswirksam nach außen vermittelt als auch eine Persönlichkeitsentwicklung bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewirkt.

Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

In ihrem Projekt „Initiative Plus“ engagierten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Bank ehrenamtlich in Bildungsinstitutionen für Kinder und Jugendliche auf der ganzen Welt. Die Projektthemen an den Deutschen Schulen sind z. B. Umweltschutz, Drogenprävention, Einführung des Euro oder auch Toleranz in unserer Gesellschaft, das im Jahre 2002 das Leitthema gewesen ist. Die Deutsche Bank fördert all diese Projekte - Hunderte pro Jahr - nach Bewerbung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, finanziell. Sie ist sich sicher, dass damit eine verstärkte Unternehmensidentität, die Innovationsfreude und ein verstärkter Teamgeist entwickelt werden. Das ehrenamtliche Engagement trägt nach der Auffassung der Deutschen Bank speziell zur Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen bei. Ein Unternehmen, das sich gesellschaftlich engagiert und das ehrenamtliche Engagement seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert, ist als Arbeitgeber attraktiv. (Employer of Choice) Diese Zielstellung dient insbesondere der Bindung der aktivsten und kreativsten Mitarbeiter an das Unternehmen.

Ford Werke AG, Köln

Dieses Unternehmen kopiert auf Initiative des Präsidenten von „Ford of Europe“ die Aktivitäten, die der Mutterkonzern in Amerika regelmäßig und prinzipiell seit langem durchführt. Das Projekt nennt sich Community-Involvement und jeder der 30 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann sich daran beteiligen. Dafür werden sie für 16 Stunden pro Jahr freigestellt um in einer gemeinnützigen Institution tätig zu sein. Die Formen des Engagements sind äußerst vielfältig. Nachhilfeunterricht, Berufsberatung für Schülerinnen und Schüler, Pflege von Grünflächen, Reinigung von Gewässern und vieles andere mehr. Die Projekte werden je nach Struktur und Zielstellung von einzelnen Mitarbeitern oder ganzen Teams durchgeführt. Das können sowohl bestehende Teams als auch eine Anzahl von Mitarbeitern aus ganz verschiedenen Abteilungen sein, die sich zusammenfinden, weil sie ein bestimmtes Projekt verwirklichen wollen.

Für das Unternehmen ist dieses Engagement ein Teil der Teamentwicklung und der Managementqualifikationen. Selbstverständlich verbindet der Betrieb auch neben der Stärkung der Betriebskultur eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität und der Kundenbeziehungen sowie Shareholder Value. Ein Nebeneffekt ist auch die Personalrekrutierung von besonders aktiven externen Mitarbeitern an diesen Projekten. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwartet man eine erhöhte soziale Verantwortung und die positive Rückwirkung von Erfolgserlebnissen, die gemeinsam mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens erreicht werden konnten.

Gerling Konzern Köln

Wie die Daimler Chrysler AG beteiligt sich auch der Gerling Konzern an dem Projekt Start Social, indem das Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt, die soziale Projekte beraten und coachen. Mit dieser Aktivität ihrer Mitarbeiter erhofft sich der Konzern neben der verbesserten Standortbeziehung eine Mitarbeiterbindung der aktivsten und

wichtigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Neben der allgemeinen Erweiterung des Horizontes scheint auch die positive Bindung an das Unternehmen, die Bildung interner Netzwerke und aber auch die gesteigerte Verantwortungsbereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Ziel zu sein.

Mc Donald's Deutschland Inc. München

Seit 1987 übernahm Mc Donald's Deutschland die Idee der Muttergesellschaft in Amerika, die schon seit 1974 die Ronald Mc Donald's Häuser, die Angehörigen von schwerkranken Kindern ein Zuhause auf Zeit in unmittelbarer Nähe von Spezialkliniken bieten, eingerichtet haben. In diese Aktivitäten sind in Deutschland rund 1000 Menschen involviert, um die Organisation der Häuser in vielen deutschen Städten zu sichern. Daneben wurde von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens (55 000 in Deutschland) erwartet, dass sie spendenbereit sind, um die Sponsormittel des Unternehmens zu verstärken.

Als Nutzen sieht auch Mc Donald's eine Verstärkung der Identifikation mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen sowie eine Verbesserung von sozialen Fähigkeiten und Wahrnehmung, von sozialer Verantwortung, was sicherlich, auch wenn es nicht so genannt wird, im alltäglichen Arbeitszusammenhang eine notwendige Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein dürfte.

Nokia GmbH, Bochum

Das Telekommunikationsunternehmen mit nahezu 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland betreibt das Projekt „Big Friends For Youngsters“ in Partnerschaft mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung DKJS. In einer generations- und familienübergreifenden Partnerschaft außerhalb von Familie und Freundeskreis sollen Kinder und Jugendliche in ihrer Entwicklung zu verantwortungsbewussten Menschen unterstützt werden. Dabei stehen diesen jungen Leuten als Paten die so genannten Big Friends zur Seite, die ihnen in schwierigen Situationen und in der Lebensführung allgemein behilflich

sein können. Die Ansprache der Big Friends beschränkt sich nicht allein auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Nokia, sondern ist auch anderen Interessenten zugänglich. Neben der klaren Verantwortungsübernahme im Sinne von Corporate Citizenship ist das Engagement im Bereich Bildung und Jugend für Nokia als Hersteller zukunftsorientierter Technologien und deren Anwendungen eine logische Konsequenz. „Continues Learning“ das lebenslange Lernen - nicht nur von Fakten sondern auch voneinander – ist die Basis dieses Patenschaftsprogramms. Es ist eine Grundvoraussetzung für eine Welt, in der offenes und kreatives Denken unabdingbar sein wird. Das Projekt basiert auf freiwilligem sozialen Engagement. „Dennoch sind soziale Kompetenz und Verantwortung des Einzelnen Eigenschaften, auf die innerhalb des Unternehmens sehr großer Wert gelegt wird und die bereits im Rahmen von Einstellungsverfahren/Gesprächen wichtige Kriterien sind.“ Komprimiert beschreibt Nokia den Nutzen dieses Projektes treffend: „Mit Biffy signalisiert Nokia seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass die Unternehmenswerte auch durch das Unternehmen selbst nach außen getragen werden, und dass das Unternehmen sich als Gesamtheit engagiert. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird bewusst, dass ihr soziales Engagement nach außen getragen und dort auch wahrgenommen wird. In diesem Sinne dient es einer Bewusstseins-schaffung sowie der Mitarbeitermotivation und -bindung.“

Otis GmbH & Co OHG

Otis beteiligt sich aus Gründen der Personal- und Teamentwicklung mit dem Ziel der Förderung des sozialen Engagements sowie zum besseren Kennenlernen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander an sozialen Projekten. So richteten sie schon seit dem Jahre 2000 die Special Olympic Bewegung (Olympische Spiele für Menschen mit geistiger Behinderung) mit aus, was als ein Gesamtengagement des Betriebes gesehen werden kann und insofern auch nach außen als ein betriebliches Public Relations Ereignis wirkt.

Quelle AG, Fürth

Sie führt jährlich mit einer nennenswerten Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im wesentlichen Umweltschutzprojekte durch. So pflanzten 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem Samstag 30 000 Bäume, wofür die Quelle AG die Finanzierung sowie die Bereitstellung der Infrastruktur und Verpflegung beisteuerten.

Das Unternehmen bewirkt mit diesen gemeinsamen Aktivitäten von größeren Mitarbeitergruppen neben der allgemeinen Mitarbeitermotivation für den Umweltschutz auch eine Verstärkung der Unternehmensidentität sowie eine Verbesserung der Teamentwicklung und Betriebskultur. Ebenfalls wird eine Kommunikationsverbesserung dadurch angestrebt, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von verschiedenen Standorten bei diesen Aktivitäten treffen und insofern im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeitsabläufe schneller direkten Kontakt aufnehmen können.

Siemens AG München

Siemens beteiligt sich in ganz Deutschland an sehr vielfältigen Aktivitäten im Rahmen des Corporate Citizenship. Beispielhaft mögen hier vier genannt sein:

Die Siemenspartner und Namensträgerschulen, von denen es bundesweit bis heute über 150 gibt, haben sehr differenziert von Standort zu Standort die Aufgabe, eine systematische Vernetzung von Schulen mit wissenschaftlichen Institutionen, wirtschaftlichen Organisationen oder sozialen Einrichtungen zu ermöglichen oder zu unterstützen und den Schulen zusätzliche Ressourcen zu erschließen. Die Idee geht auf das Jahr 1903 zurück – ist also jetzt 100 Jahre alt – als die erste Werner-von-Siemens-Schule in Berlin-Schöneberg gegründet wurde. Im Rahmen dieser Partnerschaften werden Siemensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter als Fachreferenten für Vorträge oder Podiumsdiskussionen usw. „Auszubildende oder ihr Ausbilder werden für Kooperationsprojekte und Berufsinformationen und ähnliche Aktivitäten herangezogen. Den Nutzen für das Unternehmen sieht Siemens darin, dass sie einerseits das Unternehmensleitbild „Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung“ nach

draußen demonstrieren, und dass andererseits die zukünftigen Kundinnen und Kunden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lernen, mit den neuen Technologien umzugehen.

Ein weiteres Projekt hat die Siemens Management Consulting in München in den vergangenen Jahren durchgeführt, wo rund 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Heimkinder und Kinder des Stadtteils Einrichtungen wie Kinderspielplatz und Sommercamps aufgebaut haben.

Eine dritte Aktivität war die Beteiligung von Siemens an dem Projekt Switch, was ausgehend von München auch in anderen Städten von leitenden Mitarbeitern der Firma durchgeführt wurde (siehe ausführlich dazu Kapitel 5.1).

In Berlin haben sich die Personalleiter von zwei Betriebsteilen, des Service Center in Siemensstadt sowie von Siemens Transportation Systems persönlich an der Switch Aktivität beteiligt. Zur Auswertung ihrer Erfahrungen in sehr komplizierten sozialen Einrichtungen sagen beide, dass es dazu diene, den Horizont zu erweitern und „über den Tellerrand zu gucken“. Dasselbe wünschen sie sich selbstverständlich für ihre leitenden Mitarbeiter, die ohne diese Kompetenzen und Einstellungen eigentlich nicht leiten sollten. Beide sind allerdings der Meinung, dass die Maßnahmen im Wesentlichen der persönlichen Entwicklung dienen, d. h. die eigenen Probleme relativieren und den Teilnehmern dieser Maßnahmen ein Spiegel vorgehalten wird. „Man reagiert erheblich sensibler auf die Probleme anderer Leute und macht es sich nicht mehr so einfach, bei Personal- oder sozialen Entscheidungen innerhalb des Betriebes.“ „...Man hat ein paar Antennen mehr. Mit der Relativierung der eigenen Probleme und der Erweiterung der Erfahrungen geht gleichzeitig eine Persönlichkeitsentwicklung einher, die für Führungskräfte erforderlich sind.“ Beide Leitungskräfte betonten, dass die sozialen Bewertungen zunehmend wichtig werden, d. h. die Bewertungen der sozialen oder kulturellen Aktivitäten insbesondere bei Bewerbungen stärker berücksichtigt werden. Auch im Rahmen der Vereinbarungen EFA (Einkommen,

Förderung, Anerkennung) werden diese Fragen immer weiter in den Vordergrund geholt. Beide Personalverantwortlichen vertraten die Meinung, dass eine systematischere Vor- und Nachbereitung – Übertragung der Erfahrungen in den betrieblichen Alltag – zu erheblich besseren Effekten auch bei der Kompetenzerweiterung ihrer Mitarbeiter führen würde. Selbstverständlich fördert Siemens als Sponsor Mitarbeiteraktivitäten der verschiedensten Arten außerhalb des Betriebes, wie ehrenamtliche Richter, Gemeinderatsmitglieder, Bundestagsbeteiligung usw., allerdings nur auf der Führungsebene. Das betrifft insofern nicht das soziale Miteinander in der gesamten Belegschaft.

The Body Shop, Deutschland

Im Rahmen des Projektes „Get Active“ engagieren sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens innerhalb ihrer Arbeitszeit vier Stunden im Monat ehrenamtlich. Die Auswahl der ehrenamtlichen Projekte obliegt den Mitarbeitern selber.

Für The Body Shop ist Corporate Volunteering ein unbedingter Bestandteil der Unternehmenskultur. Das muss an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transportiert werden. Die lokale Gebundenheit der Projekte verbessert auch die Beziehung der Läden zum Standort. „Das gemeinsame Engagement für eine Sache wirkt sich außerordentlich positiv auf den Teamgeist und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus und fördert deren Fähigkeit zur Selbständigkeit“.

UKV Union Kranken-Versicherungs AG Saarbrücken

In einer gemeinsamen Unternehmung beteiligte sich die UKV an dem Bau eines Kinderspielplatzes in einer Flüchtlingswohnanlage mit einer so genannten Zeitspende durch freiwillig engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Arbeitszeit.

Aus Sicht des Betriebes gibt es zahlreiche Vorteile für ein Unternehmen in solcher Partnerschaft. Neben dem Image-Gewinn und der intensiveren Öffentlichkeitsarbeit sind

positive Auswirkungen auf das Betriebsklima wahrzunehmen, denn Führungskräfte mit sozialen Qualitäten prägen Betrieb und Klima. Daneben werden sogar Auswirkungen auf die Personalentwicklung erkannt, so z. B. durch Erhöhung der Teamfähigkeit in projektgebundenen Arbeitsgruppen und durch Steigerung der Kommunikationsfähigkeit und Kreativität.

Vivendi Universal, Paris

Ebenso wie in Frankreich unterstützt Vivendi mit seinen 15 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland die sozialen und umweltpolitischen Aktivitäten seiner Mitarbeiter. Zu diesem Zweck richtete das Unternehmen eine Stiftung Vivendi Universal in Berlin mit der Zielsetzung ein, gegen Arbeitslosigkeit und Ausgrenzung tätig zu werden. Kernelement der Stiftungsphilosophie ist die Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Unternehmensgruppe als Projektpaten, die der Arbeit der Stiftung ihren besonderen und sehr persönlichen Charakter verleiht. Auf dem Wege der Patenschaften erhalten die Projekte auf der einen Seite über die finanzielle Förderung hinaus ganz konkrete persönliche Unterstützung. Auf der anderen Seite erfahren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen soziale Anerkennung, so dass es für beide Seiten eine Bereicherung darstellt. So verbindet dieses soziale Engagement als wichtiges Element der Unternehmensphilosophie einerseits die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit nach außen und andererseits den Zusammenhalt und die Firmenidentität nach innen.

Stattbau GmbH Berlin

Die Beteiligung der Stattbau GmbH an sozialen Aktivitäten mit einem großen Teil ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte ebenfalls zwei Wirkungsseiten. Die eine war die Akquisition von zukünftigen Aufgabenfeldern, die sie als mittelgroßes Planungsbüro in der Region bekannter machen sollte und andererseits die Kompetenzerweiterung durch eigenständiges Projektmanagement außerhalb der betrieblichen Aktivitäten. Im Fall der Stattbau GmbH ist erst im Nachhinein der unmittelbare Nutzen durch ihre Beteiligung an

dem Projekt bewusst geworden, als sie nach Ablauf ihre Betriebsorganisation auf erheblich selbständigere Beteiligung aller Mitarbeiter umstellen konnte.

Schering AG, Berlin

In einem ausführlichen Gespräch mit dem Leiter der Personalentwicklung, der Schering AG Berlin wurde deutlich, dass das Unternehmen einerseits erkannt hat, dass

Sozialkompetenzen wie soziale Verantwortung selbstreguliertes und eigenständiges

Handeln, Gruppenarbeit, Projektmanagement u.a. durchaus in erkennbarem Umfang in den

Scheringwerken bundesweit und auch international wichtiger werden. Andererseits

schrecken sie davor zurück, diese Kompetenzen systematisch zu erweitern, da damit auch

eine erheblich größere Selbständigkeit einhergeht. Daneben ist der Personalleitung

durchaus bewusst, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens sehr

vielfältig an sozialen Aktivitäten beschäftigen. Die Sponsoringaktivitäten des Unternehmens

unterstützen dieses auch. Es fehlt hier, wie in vielen anderen Großunternehmen, die

sorgfältig und systematisch eingerichtete Übertragung des Wissens und der Kenntnisse an

vielen Orten, sogar die Erkenntnis, dass diese Fähigkeiten durch die außerbetrieblichen

Aktivitäten erworben werden können. Er ist der Auffassung, dass das Unternehmen an der

Schwelle steht, diese Kompetenzen sehr viel systematischer zu entwickeln und damit auch

zu nutzen.

BCG, The Boston Consulting Group, bundesweit

BCG hat seit 1994 rund 200 so genannte Pro-Bonus-Projekte weltweit durchgeführt. Aktuelle

Pro-Bonus-Projekte im deutschsprachigen Raum sind „Strategie Unterstützung für die

Deutsche Knochenmarkspenderdatei“ sowie das Projekt „Business At School“, mit dem die

zunehmende Entfremdung zwischen Wirtschaftsleben und Schulen überwunden werden soll.

Betreut werden die Schülerinnen und Schüler vor Ort durch BCG Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter, die ehrenamtlich eine Schulpatenschaft übernehmen und in enger Anlehnung an

ihre eigene Tätigkeit den Schülern Wissen über Präsentations- und Projektmanagement

vermitteln. „Durch unsere Pro-Bonus-Projekte tragen wir dazu bei, die sozialen und kulturellen Grundlagen für eine effiziente Marktwirtschaft zu erhalten. Dies wiederum nutzt unseren Unternehmenszielen, denn nur in einer florierenden Marktwirtschaft entsteht Bedarf für die strategische Unternehmensberatung.“

Timberland World-Trading GmbH München

Auch Timberland, Deutschland unterhält seit 1998 eine Partnerschaft zu einer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung bei München. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Timberland werden freigestellt, um die Einrichtung bei verschiedenen Projekten und Initiativen zu unterstützen. Der Mutterkonzern von Timberland in den USA engagiert sich seit vielen Jahren im sozialen Bereich. So entstand auch die Idee in Deutschland, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens für zwei volle Arbeitstage im Jahr freizustellen, da sie sich für eine soziale Einrichtung engagieren können. Bezeichnenderweise, und das deutet die Zielrichtung klar an, werden die Aktivitäten von der Abteilung Marketing/Unternehmenskommunikation gesteuert. Für das Unternehmen bedeutet das eine Stärkung der Betriebskultur bzw. des verbesserten Öffentlichkeitswertes.

Stinnes GmbH, Neubrandenburg

Mit seinen drei Betrieben in und um Neubrandenburg in Mecklenburg-Vorpommern ist Stinnes GmbH wesentlicher Arbeitgeber der Region. Dieses Verhältnis zur regionalen Umgebung verstärkt der Geschäftsführer, Herrn Stinnes, durch vielfältige Sponsoringaktivitäten in der Umgebung. Insbesondere engagiert er sich stark in der Unterstützung von Sportvereinen und an der Finanzierung von Hochleistungssportlern. Das Engagement seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den von ihm aufgezeigten Bereichen unterstützt er ebenfalls. Die Zielsetzung dieser Aktivitäten ist alleine die gesteigerte Öffentlichkeitswirksamkeit; ein Bewusstsein darüber, welche Fähigkeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit in den Betrieb zurücknehmen, ist nicht vorhanden. Dennoch betonte Herr Stinnes im Interview ausdrücklich, dass er die Selbständigkeit, das soziale Engagement und

die Teamfähigkeit seiner Mitarbeiter für ganz wesentliche Eigenschaften hält, um einen gut florierenden und aktiven Betrieb noch profitabler zu machen. In einer Region mit extrem hoher Arbeitslosigkeit und insofern ständig drohendem Arbeitsplatzverlust ist dieser Anstoß für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherlich wesentlich.

Viessmann Werke, Allendorf

Das von Viessmann aufgebaute „Kooperationsnetz Schule – Wirtschaft“, das den Kontakt zu einer größeren Anzahl von Schulen aufrecht erhält, dient im Wesentlichen dazu, Themen der Arbeitswelt und der Industrie stärker in den Lehrplänen der Schulen zu berücksichtigen. So befassen sich Schülerinnen und Lehrer mit dem Unternehmen und seinem regionalen Umfeld. Auch wenn die Grundidee ist, gegenseitig voneinander zu lernen, ist es im Wesentlichen die Beeinflussung des schulischen Lehrplanes und Alltags, das für das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Stärkung der Unternehmensidentität und des Unternehmensimage bedeutet und damit eine Verbesserung der Standortbeziehungen. Dass daneben bei den Schulen eine indirekte oder auch sogar direkte Personalrekrutierung vorgenommen wird, mag ein Nebeneffekt sein.

Wachter GmbH, Schwaig

Der Betrieb der Nahrungsmittelindustrie führt seit Februar 2000 Veranstaltungen zum Thema: „Gutes Tun bei bestem Essen“ durch. Im Rahmen dieser Fundraising-Aktion liefern sich verschiedene Mannschaften der Außendienstmitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wachter GmbH Nahrungsmittel GmbH ein Kochduell, dessen Reinerlös dem Epilepsiezentrum Klein Wachau zugute kam. Diese Form von Sponsoring ist für das Unternehmen eine gute Möglichkeit das Unternehmensimage und die regionale Akzeptanz aufzubauen, die Kundenbeziehungen zu verbessern, die Dienstleistungsqualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Betriebskultur weiterhin zu entwickeln und im Rahmen der Personalentwicklung auch ein wenig die Teamentwicklung voranzubringen.

Wichtigste Grundlage ist mit Sicherheit die werbewirksame Veranstaltung auf dem eigenen Geschäftsfeld.

ABB AG, Mannheim

Auch die ABB AG verstärkt mit ihren regelmäßigen Aktivitäten (so die Unterstützung der Special Olympics Bewegung – Olympische Spiele für Menschen mit geistigen Behinderungen) die Unternehmensidentität und das Unternehmensimage. Sie bindet damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen und verstärkt die innerbetriebliche Kultur. Diese Aktivitäten haben noch keinerlei Auswirkung auf eine gezielte Personalentwicklung.

4.2 Indirekte Lern- und Entwicklungseffekte

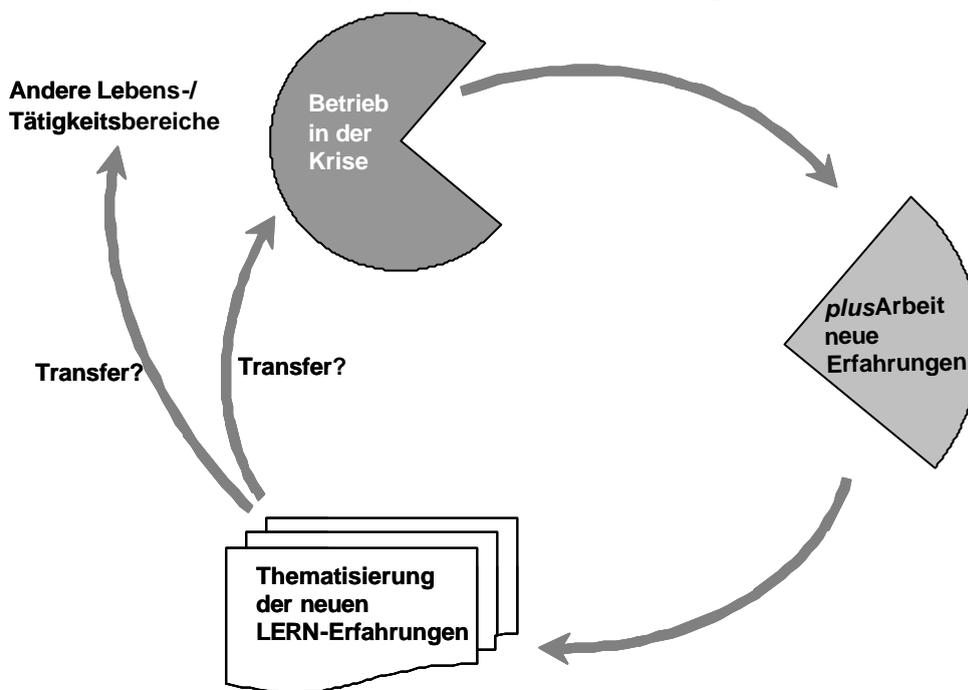
In diesem Kapitel werden die Lernerfahrungen und -erfolge im Rahmen des Projektes **combi**share**** (Teilzeit**plus**) dargestellt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die mit dem Instrument Teilzeit**plus** in ihrer freigestellten Zeit Lernerfahrungen machen konnten, wurden während und nach der Teilnahme durch reflektierende Gespräche damit konfrontiert, dass die Tätigkeiten im sozialen Umfeld einen bestimmten Lerneffekt erzeugen können. Die Interessen der 3 Akteursgruppen - Betriebe, Beschäftigte/Teilnehmer, Projektträger - von Teilzeit**plus** zielten mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen auf den ersten Blick nicht auf direkte Lernprozesse. Der wichtigste Beweggrund für die Betriebe, an Teilzeit**plus** teilzunehmen, war die ökonomische Krise. Für deren Überwindung und die Stabilisierung der finanziellen Situation kann die Geschäftsführung im Rahmen von Teilzeit**plus** Unternehmensberatung in Anspruch nehmen und Teile der unterbeschäftigten Belegschaft in gemeinnützige Organisationen entsenden. In den begleitenden Beratungsgesprächen zeigte sich - wenn auch sehr unterschiedlich ausgeprägt - ein Bedarf an Personalentwicklung, je nach Betriebstyp ausgeprägt. Dass die entsendeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den außerbetrieblichen Tätigkeitsfeldern neue Kompetenzen hinzu gewinnen würden, stand zunächst nicht im Blickfeld. Im Verlauf der Beratungsgespräche und nach positiven Erfahrungen konnten wir hier eine Sensibilisierung beobachten.

Wie diese Effekte je nach externer Dynamik und nach Betriebstypen und Teilnehmertypen variieren, zeigen wir in der nachfolgenden Untersuchung.

Betriebe in der Krise, die sich an **combi**share**** beteiligt haben, schickten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gemeinnützige Projekte (**plus**Arbeit). Dort sammelten diese zum größeren Teil neue Lernerfahrungen, die sie selbst als Kompetenzen oder als Lernerfahrungen

bezeichneten und mit in den Betrieb zurücknahmen oder sie in anderen Lebensbereichen nutzen.

Außerbetriebliche Kompetenzentwicklung



Nacherhebung zum Projekt Tz+ combi share, Brandt/Neujahr, Mai 2003

Der betriebliche Bedarf an Personalentwicklung, zeigt sich zunächst an den damals formulierten Weiterbildungswünschen und -notwendigkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der überwiegende Teil der Geschäftsführer ist sich aber weder bewusst, ob und welche Kompetenzen diese in der *plusArbeit* erwerben.

In der vorgefundenen Unternehmenskultur sprechen wir im Hinblick auf die Personalentwicklung von einem nicht intendierten Nebeneffekt, von dem wir uns fragten, wie er systematisch genutzt werden kann bzw. wie ein Transfer von außerbetrieblich erworbenen Lernerfahrungen in den Betrieb beabsichtigt und gezielt gelingen kann. Erst dann ließe sich ja von einer systematischen und umfassenden Personalentwicklung sprechen, die neben fachlichen auch im sozialen Umfeld erworbene Kompetenzen mit einbezieht. Zu berücksichtigen ist dabei die von einigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ebenfalls als

Nebeneffekt geschilderte Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit durch die Erfahrungen in der *plusArbeit*. Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung sind also - wie sich in den Abschlussgesprächen und der Nacherhebung zeigte - miteinander verknüpft.

Bei den Betrieben lassen sich je nach unterschiedlicher Nutzung des Instruments drei Gruppen zuordnen:

(1) Klassisch hierarchisch strukturierte Unternehmen, die wenig Aufgeschlossenheit gegenüber einem neuen oder veränderten Lern- bzw. Kompetenzbegriff haben.

(2) Solche Unternehmen, die etwas aufgeschlossener gegenüber neuen Lernerfahrungen sind, diese in einer Art "Mitnahme-Effekt" nutzen, wenn sie sich ihnen bieten, aber nicht gerade danach suchen.

(3) Innovative Unternehmen, die offen für verschiedene Formen des Lernens bzw. der Kompetenzerweiterung sind und das Instrument ansatzweise strategisch dafür genutzt haben. Einige haben das soziale Engagement gezielt als Gelegenheit der Kompetenzentwicklung und in der Folge auch für die Weiterentwicklung von betrieblichen Perspektiven genutzt. Kennzeichnend für diesen Betriebstyp ist eine hohe Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen, eine Unternehmenskultur, in der Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Geschäftsführung üblich ist, über die Betriebssituation weitgehend Transparenz herrscht, die Hierarchie als eher flach bezeichnet werden kann und auf Anregungen von Beschäftigten eingegangen wird.

In diesen Unternehmen gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die berufliche und persönliche Perspektiven zusammen denken, die Weiterbildung in einem umfassenden

Sinne verstehen und denen bürgerschaftliches Engagement nicht fremd ist. Sie können sich neben ihrer betrieblichen Perspektive einige weitere Beschäftigungsfelder vorstellen und strukturieren ihre Arbeitszeit in Absprache mit dem Betrieb flexibel.

4.2.1 Interessenskonstellation der Akteure

4.2.1.1 Betriebe

- Die an dem Berliner Modellprojekt **combishare** teilnehmenden Betriebe waren überwiegend kleine Handwerksbetriebe mit bis zu 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf Grund vorübergehend schlechter Auftragslage, Beschäftigte entlassen wollten. Für sie war der erste Beweggrund für die Teilnahme an der Maßnahme, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen behalten zu können, da z.B. Geschäftsbereiche entfallen würden, die bei neuen Aufträgen wieder dringend gebraucht würden.
- Ein zweiter entscheidender Beweggrund der Geschäftsführungen an dem Modellprojekt teilzunehmen, war die Aussicht auf Kostenentlastung. Ohne die teilweise Refinanzierung der Löhne durch das Arbeitsamt wäre das Instrument nicht attraktiv gewesen, da die Unternehmen kaum über Rücklagen verfügten und daher wenig finanziellen Spielraum hatten.
- Ein dritter wichtiger Aspekt war die hohe Flexibilität des Instrumentes. Bei der Entsendung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gemeinnützige Projekte hatten die betrieblichen Zeitvorgaben den Vorrang. Wenn also ein Betrieb während der Laufzeit der Maßnahme kurzfristig einen Auftrag erhielt, konnte er seine Mitarbeiterin oder seinen Mitarbeiter zeitnah (teilweise von einem Tag auf den nächsten) in den Betrieb zurückrufen.
- Da der Einsatz der Beschäftigten in gemeinwohlorientierten Projekten von den Projektentwicklern des Modellprojektes auch als bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen oder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begriffen werden sollte,

interessierten uns auch die diesbezüglichen Erfahrungen und Einschätzungen:
Bürgerschaftliches Engagement war für die Unternehmen kaum relevant. Es wurde eher im Bereich der privaten Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen und hatte auf die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer keinen Einfluss.

Ausnahmen bildeten 2 Planungsbüros, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr engagiert und selbständig arbeiteten und sich inhaltlich vergleichsweise stark mit ihrer Arbeit identifizieren. Ihre Einsatzbereitschaft z.B. für das Stadtquartier über die Arbeit hinaus in einem gemeinwohlorientierten Rahmen war für die Geschäftsleitung interessant, weil sie sich darüber weitere Aufträge versprachen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden von den Geschäftsführungen bestimmt, die dies in Einzelfällen vorher mit ihren Beschäftigten besprachen.

Bei der Wahl der Tätigkeiten in den gemeinwohlorientierten Projekten oder den Inhalten der Qualifizierung wurden in der Regel die Vorschläge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer einbezogen. Die meisten Betriebsleiter nahmen auf die Inhalte der so genannten *plusArbeit* wenig Einfluss.

Einige Geschäftsführer hatten allerdings dezidierte Weiterbildungswünsche für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- *fachliche Weiterbildung in spezifischen ökologischen Themen, von der sie sich eine Ausweitung ihres Geschäftsfeldes erhofften*
- *Vereinzelt wurde der Bedarf an Schlüsselqualifikationen z.B. eine stärkere Kundenorientierung und bessere Akquisitionsfähigkeit genannt*
- *Im Hinblick auf Lernen im sozialen Umfeld als möglicher Baustein für Personalentwicklung wurden keine Vorstellungen geäußert.*

-

4.2.1.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war das wichtigste Motiv, an dem Projekt teilzunehmen, die Arbeitsplätze im Betrieb zu sichern oder sogar die eigene Entlassung zu verhindern. Zunächst waren alle mehr oder weniger verunsichert über die wirtschaftliche Situation des Betriebes, die ihnen oft nur bruchstückhaft bekannt war. Obwohl die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von den Geschäftsführungen ausgewählt wurden, gab es wenig geäußerte Widerstände, weil alle bereit waren, betriebsstabilisierende Maßnahmen mit zu tragen.
- Neben der Sicherung des Arbeitsplatzes war das Motiv, durch die Beteiligung das Einkommen in voller Höhe erhalten zu können, ausschlaggebend. Ein Grund könnte sein, dass das durchschnittliche Alter der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei 42 Jahren lag und als Teil des Familieneinkommens fester Bestandteil der hauswirtschaftlichen Planung war.
- Erst im Laufe des Projektes verstärkte sich für die meisten das Motiv, weiterhin aktiv zu bleiben und „etwas Sinnvolles“ tun zu können, statt im Betrieb untätig oder unsinnig beschäftigt zu sein oder, wie z.B. bei Kurzarbeit, zuhause zu warten.
- Das Zeitbudget für die außerhalb des Betriebes geleistete Tätigkeit war bestimmt durch die Nicht-Auslastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb. Eine anfängliche Skepsis, durch zwei Arbeitsplätze käme es zu einer zeitlichen Mehrbelastung oder zu einem Interessenkonflikt im Betrieb, war am Ende des Projektes nicht mehr vorhanden.
- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kamen mit sehr verschiedenartigen Vorstellungen, was sie in der *plus*Arbeit tun können. Einige orientierten sich an den Vorgaben ihrer Geschäftsführer und ließen sich in eine entsprechende *plus*Arbeit mit Weiterbildungsanteilen vermitteln. Anderen stand es näher, ihre beruflichen Fähigkeiten in einem gemeinwohl-orientierten Arbeitszusammenhang unterstützend anzubieten, wieder andere wollten sich in fachfremden Tätigkeiten bei einem Projektträger ausprobieren, um Einblick in dessen Arbeitsbereich zu erhalten.

Auch die Weiterbildungsinteressen waren unterschiedlich motiviert. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten ein persönliches Interesse an einer klassischen Qualifizierung in Kursen oder Seminaren.

Informelles/implizites Lernen tauchte bei den Beschäftigten hin und wieder auf. Das Spektrum reichte von dem Wunsch, gerne mit bestimmten Gruppen oder in speziellen Bereichen zu arbeiten wie z.B. mit alten Menschen, Kindern oder Jugendlichen, mit Behinderten, Straffälligen, im Drogenbereich oder als Reisebegleitung. Darüber hinaus gab es Interessierte, die sich allgemein musisch, künstlerisch, sportlich, ökologisch oder sozial betätigen wollten.

Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekleideten Ehrenämter oder hatten in der Vergangenheit Erfahrungen mit bürgerschaftlichem Engagement gemacht. Für sie war die Möglichkeit attraktiv, dieses Engagement im Rahmen des Projektes auszuweiten und anerkannt zu bekommen. Soweit ihr Engagement schon beendet war, nahmen sie erneut Kontakt zum "alten" Projekt auf oder engagierten sich mit ihren Vorerfahrungen in einem ähnlichen Bereich

4.2.1.3 Gemeinnützige Organisationen

- Wichtigstes Motiv der Träger der Projekte für eine Kooperation mit **combi***share* war die Möglichkeit, hierüber zeitlich befristet kostenlose Arbeitskräfte mit fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten oder einem fachfremden Interesse zu bekommen.
- Viele gemeinnützigen Projekte kämpften im Zuge finanzieller Kürzungen mit Problemen wie Personalmangel und einer hohen Fluktuation von Arbeitskräften in geförderten Beschäftigungsverhältnissen und ehrenamtlich Engagierten. Ihr Interesse richtete sich deshalb auf zuverlässige, im Arbeitsprozess stehende Personen, die nur kurze

Einführungen und wenig Anleitung brauchten und relativ selbständig arbeiteten. So konnten sie die Arbeiten erledigen, für die sonst niemand zur Verfügung stand.

- Inhaltliche Anregungen von **combi**share**** für zusätzliche sinnvolle und qualifizierte Tätigkeiten haben die Projektträger bereitwillig aufgenommen.
- Vorerfahrungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit bürgerschaftlichem Engagement standen die Projekte aufgeschlossen gegenüber. Einige Träger freuten sich über früher schon in ihrem Projekt engagierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die im Rahmen der *plus*Arbeit jetzt mit etwas mehr Zeit wieder kamen.

Mit öffentlichen Einrichtungen und Freien Trägern wie allgemeinbildenden Schulen und Fachoberschulen, Senioren-Freizeitstätten, Jugendausbildungsträgern, psychosozialen und kulturellen Einrichtungen sind - in Absprache mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern - eine ganze Reihe von Beschäftigungsfeldern gefunden worden, die kurzfristige Einsatzmöglichkeiten anbieten konnten. Darüber hinaus konnten sie Tätigkeitsfelder oder Projekte vorschlagen, zu denen Kontakte aufgenommen und mit denen eine *plus*Arbeit vereinbart wurde.

4.2.2 Lernerwartungen der Akteure

Da seitens der Geschäftsführungen zunächst die unmittelbare Krisenbewältigung im Vordergrund stand, waren die Erwartungen weniger auf den Bildungswert der *plus*Arbeit gerichtet. Erst in weiterführenden Gesprächen rückten Möglichkeiten der Weiterbildung stärker ins Blickfeld. Die Vorstellung richtete sich generell auf seminaristische Kurse, die eng am Betriebsbedarf orientiert waren, weniger auf Schlüsselqualifikationen, denen gegenüber sie sich vorwiegend leidenschaftslos zeigten.

Die eingangs erwähnten drei Betriebstypen unterscheiden sich in ihren Zielsetzungen in Bezug auf Weiterbildung:

(1) Klassisch hierarchisch strukturierte Unternehmen hatten wenig konkrete Vorstellungen von ihrem betrieblich relevanten Weiterbildungsbedarf. Überlegungen in diese Richtung sind in der Regel Chefsache. Dem Inhaber oder Geschäftsführer obliegt, ob und welche Weiterbildung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnehmen. Meist sind ihnen entsprechende Angebote der Innungen, Kammern oder Bildungsträger zu teuer und zeitlich zu unflexibel und der Nutzen zu wenig fassbar. Auch hinsichtlich einer Personal- und Organisationsentwicklung gibt es in Unternehmen dieses Typs kaum systematische Planungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in betriebliche Entscheidungsprozesse nicht einbezogen, Kommunikation besteht vornehmlich in der Mitteilung der allein getroffenen Beschlüsse.

(2) Betriebsleitungen, die dem Ansatz neugierig, eher aufgeschlossen gegenüber standen, hatten ebenfalls kaum konkrete Lernerwartungen hinsichtlich ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie waren jedoch deutlich offener für deren Erfahrungen und hatten weniger Befürchtungen, diese könnten sich ihrer betrieblichen Arbeit entfremden. Für sie hatten die in der *plusArbeit* erworbenen Kompetenzen zusätzlichen Charakter, die Rückwirkungen auf den Betrieb waren aber nicht kalkuliert.

(3) Wenige Betriebe gehörten zum innovativen, strategisch orientierten Typ. Sie nutzten die *plusArbeit* für die gezielte Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes und den dafür erforderlichen Erwerb von fachlichen oder überfachlichen Kompetenzen. Kennzeichnend war die mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gemeinsam definierte Qualifizierung und die selbständige, teilweise autodidaktische Aneignung.

In einem Fall war die Teilnahme an dem Projekt Auslöser für eine systematische Personalentwicklung, die mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Weiterbildungsziele abstimmt, in Zeitabständen überprüft und entsprechend veränderte.

Aus den Gesprächen mit den Geschäftsführungen haben wir die folgenden *Thesen aus der Betriebs-Befragung* aufgestellt:

- In den Betrieben gibt es einen Bedarf an Personalentwicklung, der aber nur im Einzelnen systematisch (weiter-)entwickelt wird.
- Bei der Geschäftsführung gibt es wenig Bewusstsein darüber, dass und welche Kompetenzen sich durch Bürgerschaftliches Engagement in der *plusArbeit* entwickeln können.
- Die Geschäftsführung erwartet in der Regel keine zusätzlichen Kompetenzen aus der Arbeit in gemeinnützigen Projekten, die der betrieblichen Arbeit zugute kommen könnten und zu einem Element der Personalentwicklung werden könnte.
- Gleichwohl ergab die abschließende Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer 2000 und die Nachbefragung 2002, dass für sie die *plusArbeit* Lernerfahrungen ermöglicht und zur Persönlichkeitsentwicklung beigetragen hat.

4.2.2.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Parallel zu den Betriebstypen ließen sich auch bei den teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vier Typen unterscheiden:

- (A) Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die der *plusArbeit* defensiv bis abweisend begegneten, erwarteten wenig bis keine Lerneffekte. Für diese Teilnehmerinnen und Teilnehmer stand anfangs Lernen/Weiterbildung nicht im Vordergrund. Die Wenigsten hatten zu Beginn des Projektes differenzierte Vorstellungen, was sie in einem gemeinnützigen Projekt tun könnten, insofern lag es außerhalb ihres Denkens, was sie konkret lernen könnten. Sie nannten deshalb kaum explizite Lernerwartungen. Außerdem erhielten die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer von ihrer Betriebsleitung nur sehr kurzfristig einige spärliche Informationen über das

Konzept von Teilzeit*plus*. Sie hatten in erster Linie die Intention, ihren Stammbetrieb bei der Überwindung der Krisensituation zu unterstützen.

Erst in den Beratungs-Gesprächen und mit der Information, dass gezielte soziale, kulturelle oder ökologische Tätigkeiten auch als Grundlage für Weiterbildung genutzt werden kann, wurde Lernen zum Thema. Dann konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Vorstellungen darüber entwickeln, was sie gerne ausprobieren bzw. lernen würden.

(B) Bei Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die mit den Weiterbildungswünschen ihrer Firmenleitung zum Berliner Modellprojekt kamen, wurde auf Projektseite versucht, sie mit eigenen Ideen abzugleichen und in Einklang zu bringen, weil die eigene Motivation ein wichtiger Antrieb für die Bereitschaft zur aktiven Beteiligung war. Erst in den Zwischen-, Endbefragungen und in der Nacherhebung werteten sie viele ihrer Erfahrungen in der *plus*Arbeit als Lernerfahrungen.

(C) Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die offen und neugierig in die *plus*Arbeit gingen, hatten im Vorfeld keine festen Vorstellungen, *dass* und *was* sie dort lernen wollten. Sie ließen sich in den Beratungsgesprächen motivieren, Lernmöglichkeiten im praktischen und theoretischen zu nutzen und nahmen auch Angebote aus berufsfremden Betätigungsfeldern wahr.

(D) Interessierte, selbstaktive Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten konkrete Vorstellungen von dem, was sie sich aneignen wollten und organisierten sich selbst die entsprechende Lernunterstützung bzw. fragten gezielte Weiterbildungsangebote nach. Ihre Lernerwartungen erstreckten sich häufiger auf Fähigkeiten, die sie auch über den betrieblichen Zusammenhang hinaus gebrauchen konnten.

An erster Stelle der erfragten fachlichen Weiterbildungs-Wünsche standen PC/Internet-Kurse, gefolgt von jeweils berufsnahen Fortbildungs-Kursen, ein vergleichsweise kleiner Teil wünschte auch berufsfremde fachliche Angebote. Weiterhin wurden Sprachkurse genannt und ökologische Fortbildung.

4.2.2.2 Gemeinnützige Organisationen

Die gemeinnützigen Organisationen hatten vor allem Interesse an der Arbeitskraft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, aber auch die Erwartung, dass gelernte Fachkräfte die Arbeit gut voran bringen würden, vielleicht sogar neue Impulse von "externen" Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern ausgehen könnten. Von konkreten Lernerwartungen war im Vorhinein nicht die Rede.

- Beim Bedarf an Tätigkeiten waren insbesondere handwerkliche Fähigkeiten, unterstützende Arbeiten im Bereich Büro- und Öffentlichkeitsarbeit oder zusätzliche betreuende Aufgaben gefragt.
- Von Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die mit einem fachfremden Interesse kamen, wünschten sich die Projektträger inhaltliches Interesse, bei sozialen Trägern auch eine gewisse Sensibilität für den Umgang mit ihrer Klientel. Außerdem rechneten sie mit einem bestimmten Maß an Offenheit und Flexibilität im Hinblick auf ihre anders strukturierte Arbeit. Aus ihrem eigenen Selbstverständnis, sich überwiegend in flachen Hierarchien zu bewegen, öffneten sie den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Spielräume der Beteiligung (z.B. an Teamsitzungen), Mitsprache und Mitentscheidungen ein, Zugeständnisse, die diesen zunächst fremd und teilweise chaotisch erschienen.

4.2.3 Lerneffekte der Akteure

Je nach Geschäftsführungs-Typ war die Einschätzung der Lerneffekte aus den außerbetrieblichen Aktivitäten sehr unterschiedlich.

(1) Der patriarchalische Typ hatte Sorgen, dass diese "Spielarbeit" die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufweichen könnte. Da hinsichtlich der *plus*Arbeit kaum Lernerwartungen vorhanden waren, rechneten Geschäftsführer dieses Typs auch nicht mit Lerneffekten.

(2) Andere Geschäftsführer waren offener für mögliche neue Erfahrungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erhofften sich aber vor allem betriebsnahe Qualifizierungskurse. Modelle der flexiblen Arbeitsgestaltung sind zwar vorübergehend ins Blickfeld gerückt und als interessantes Experiment betrachtet worden, an dem man sich in ähnlichen Situationen auch wieder beteiligen würde, sie aus eigener Initiative im Unternehmen anzuwenden, wird aber kaum in Erwägung gezogen.

(3) Betriebe des innovativen Typs erhofften sich Lerneffekte verschiedener Art. So gehörte zur Vorbereitung auf ein neues Geschäftsfeld neben der Aneignung der fachlichen Grundlagen auch die Kontaktaufnahme, Gesprächs- und Verhandlungsführung mit späteren Kooperationspartnern oder potentiellen Auftraggebern. In einem Betrieb hat die Koordinations-Arbeit für die externen Tätigkeitsfelder den Prozess der internen Kommunikation angestoßen. Daraufhin belegte ein Mitarbeiter einen Kurs für Organisations- und Teamentwicklung. Daraus wurde ein Personalentwicklungskonzept, das regelmäßige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Gespräche mit Zielvereinbarungen - überwiegend zu Weiterbildungs-Initiativen - zur Folge hatte. Dies wurde in der Nachbefragung ausdrücklich als ein Lerneffekt bezeichnet.

4.2.3.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf zwei Arbeitsplätzen

Die teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind am Ende des Projekts im Herbst 2000 nach ihrer Einschätzung zur *plus*Arbeit befragt worden. In den Gesprächen war zuerst einmal die Erfahrung der beiden unterschiedlichen Tätigkeitsfelder Thema. Die meisten

Teilnehmerinnen und Teilnehmer fühlten sich durch ihre Erfahrungen in gemeinnützigen Projekten bereichert. Insgesamt hatte sich bei vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Blick auf ihre Berufsbiographie und ihre persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten erweitert, so dass sie sich beispielsweise im Falle von Arbeitslosigkeit verschiedene neue Aktivitäten vorstellen konnten.

(1) Selbst bei Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die anfangs verunsichert waren und keine Lernerwartungen hatten, hat die Erfahrung, sich in ganz anders strukturierten Arbeitsfeldern zu bewegen, zu nicht-intendierten Lerneffekten geführt. Auch das Erleben, dass diese *plusArbeit* Freude bereitet, sich in der Arbeit wohl zu fühlen ist eine Grundvoraussetzung für das Lernen in der Arbeit. Hier einige Zitate aus den Antworten:

(2) Die Abwechslung zwischen zwei ganz verschiedenen Tätigkeitsbereichen hat den Teilnehmern und Teilnehmerinnen ganz neue (Lern-)Erfahrungsräume geöffnet
„Der Wechsel zwischen Betriebsarbeit und plusArbeit macht großen Spaß, ich könnte immer so weiter machen.“

"Anfangs musste ich mich umgewöhnen, ohne vorgegebenen Plan im Projekt zu arbeiten, inzwischen kann ich das genießen."

"Ich fühle mich wieder jung wie ein Lehrling."

"Wenn ich bedenke, wie viel ich schon in den ersten 3 Monaten dazugelernt habe, würde ich die plusArbeit am liebsten immer weitermachen."

"Vorher hatte ich wenig Vorstellungen und ließ die plusArbeit auf mich zukommen, inzwischen habe ich einen guten Einblick in die Projektstruktur bekommen und andere Arbeitsweisen kennen gelernt."

"Sicher war diese Arbeit für mich lässiger für den Körper, aber anspruchsvoller für den Menschen an sich."

(3) den Abstand zur Arbeit im Betrieb,

„Früher hatte ich Magenschmerzen wegen der Existenzängste. Jetzt habe ich Abstand zur Betriebsarbeit und keine Magenschmerzen mehr.“

(4) die Anerkennung für ihre Arbeit (Lob und Nachfrage nach fachlichem Rat)

„...lieber plusArbeiten, wo ich gebraucht werde, als zu zweit bei einem tropfenden Wasserhahn anzutreten.“

"Das kenne ich von meinem Betrieb gar nicht, dass man auch mal gelobt wird..., desto mehr gibt man sich Mühe..."

"Meine eigenen Ideen kommen positiv an".

"Es ist ein freies, angenehmes Arbeiten, die Anerkennung für gute Arbeit motiviert mich."

(5) die flachere Hierarchie bei der Arbeit in gemeinnützigen Projekten, auch das Kennen lernen von mehr Gleichberechtigung im Team und die kollegiale Zusammenarbeit hat die Teilnehmerinnen und Teilnehmer begeistert und beeindruckt:

„Ich war sofort begeistert von der Offenheit der Leute aus dem Projekt. Wir bekamen gleich die Schlüssel für alle Räume und konnten uns die Arbeitszeit frei einteilen.“

"Mich haben die Menschen in der plusArbeit besonders beeindruckt. Dadurch hat sich meine Lebenseinstellung verändert. Meine Gedanken sind jetzt offener und leichter".

"Angenehm, dass zusammen besprochen und beschlossen wird, was und wie es gemacht wird."

Vereinzelt kritisch äußerten sich vor allem handwerklich orientierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wenn

(6) Arbeitsanweisungen fehlten

(7) Strukturen und Verantwortlichkeiten nicht klar waren

„Ich habe gedacht, ich komme in eine fertige Struktur, statt dessen habe ich einen kleinen Chaos-Betrieb vorgefunden.“

(8) zu wenig qualifizierende Bausteine angeboten wurden

"Ich hätte mir mehr Weiterbildung erhofft. Auch die anderen Beschäftigten hätten welche nötig."

(9) andere Beschäftigte aus AB-Maßnahmen unmotiviert und desinteressiert waren

(10) sie lieber im Stammbetrieb geblieben wären, weil ihnen der Wechsel zu anstrengend war.

In der Nachbefragung 2 Jahre später (Herbst 2002) bestätigten sich die zuvor festgestellten Tendenzen. Wir fragten einen Teil der damaligen Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

Was fällt Ihnen heute ein, wenn Sie an Ihre *plus*Arbeit zurück denken?

Sie erinnerten sich überwiegend gerne an ihre *plus*Arbeit zurück, weil sie sie als abwechslungsreich, anders und teilweise auch inhaltlich neu erlebt hatten. Der Abstand zum Betrieb habe einen Spielraum geschaffen, der einen anderen Blick auf die Arbeit und sie selbst ermöglichte.

"Ich empfand weniger Druck in der Arbeit."

"Ich hatte Zeit und Raum für berufliche Perspektiven."

"Ich konnte mich in neue Aufgaben und ein neues Themenfeld einarbeiten."

*"Ich war gerne in *plus*Arbeit und wäre gern dort geblieben."*

*"Meine Wünsche für die *plus*Arbeit wurden erfüllt, der Projektträger hat sich später noch öfter gemeldet."*

"Es war angenehm, weil ich mich als Fachmann anerkannt fühlte, im Betrieb ist es nicht so."

"Ich hatte mehr Arbeit, aber das aber nicht als Belastung empfunden."

Außerdem gab es Ideen, ganz neue Formen von Mischarbeit anzudenken, auszuprobieren.

Beispielsweise stellte sich für ältere Handwerker heraus, dass sie keineswegs ihre körperlich

anstrengende Arbeit aufgeben wollen, aber diese aus gesundheitlichen Gründen gerne reduzieren würden und als verstetigte *plus*Arbeit in weniger körperlich beanspruchenden Bereichen tätig sein wollen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Branchen mit sehr schlechten Zukunftsaussichten brachten Überlegungen ein, eine längere Phase der *plus*Arbeits als "sanften Ausstieg" und Eruiierung neuer Berufsperspektiven zu nutzen. Darüber hinaus kann *plus*Arbeit den schrittweisen Übergang zur Rente bedeuten bzw. zum Zuverdienst im Alter werden.

Diese neu gewonnenen Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit unterschiedlichen Arbeitsplätzen klarzukommen, förderte nicht nur die Fähigkeiten zur Selbstorganisation, sondern führte bei den meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmern ganz generell zu größerer Lern- und Veränderungsbereitschaft (bis auf wenige, die lieber unbehelligt geblieben wären). Die erfolgreiche Bewältigung der beruflichen Unsicherheiten und Brüche beinhaltet für sich schon eine neue Kompetenz: eine Ressource für flexibles Verhalten in der Krise, die für diskontinuierliche Arbeitsbiographien unerlässlich ist. Der Abstand zum Betrieb und die Abwechslung durch die *plus*Arbeit ließen eine neue Sicht auf die eigene Erwerbsbiografie zu. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten in berufsfremden Tätigkeitsfeldern, die nah an ihren Interessen, Neigungen und Fähigkeiten waren, ungenutzte Potenziale erschließen, die den Blick auf mögliche andere Beschäftigungsbereiche eröffneten.

Eine neue berufliche Perspektive aus ihrer *plus*Arbeit zu entwickeln, wünschten sich zwar auch einige, sie schätzten jedoch ihre Chancen auf eine feste Beschäftigung im Projektträger-Bereich als so gering ein, dass sie einen Wechsel nicht ernsthaft in Erwägung zogen.

Zu diesem Punkt besteht noch erheblicher Bedarf an Wirkungs- und Transformationsforschung.

4.2.3.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weiterbildung

Die teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die anfangs ihre Weiterbildungswünsche genannt hatten, bestätigten Lernerfahrungen. In den Abschlussgesprächen gab aus dieser Gruppe rund die Hälfte an, dass sie gern mehr formalisierte Fortbildung gehabt hätten. Einige haben durch die *plus*Arbeit zusätzliche Weiterbildungswünsche/Defizite/Bedarfe entdeckt und entwickelt.

Fachliche Weiterbildungs-Erfahrungen gab es berufsnah und berufsfremd, sowohl theoretisch als auch praktisch. Im berufsnahen Bereich lagen die Schwerpunkte in der Erweiterung von speziellem Fachwissen und ökologischer Fortbildung. Z.B haben Gas-Wasser-Installateure Einblick in die Funktionsweise und Wartung von Blockheizkraftwerken und eine praktische und theoretische Weiterbildung im Bereich Solarenergie erhalten.

Fachkurse für Handwerker wurden zu den Themen Heizsysteme, Regeltechnik, Facility Management besucht. Im Dienstleistungsbereich waren die Themen Office-Management, Genossenschaftsbildung, betriebswirtschaftliche Organisation und Führung, Corporate Wording, Buchführung, Filemaker und Existenzgründung. Ein weiterer Teil nannte EDV-Fortbildung entweder in fachspezifischen Kursen oder im praktischen selbst gesteuerten Lerntraining als wichtigen Lernerfolg.

Bei der *berufsfremden* fachlichen Weiterbildung gab es wiederum die meisten Nennungen im PC-Bereich einschließlich Internet. Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die sonst wenig Gelegenheit haben, mit dem Computer zu arbeiten, nutzten die *plus*Arbeit, um sich PC-Kenntnisse anzueignen bzw. zu erweitern.

Neben dieser gezielten formalen Fortbildung bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die bereits in den Erstgesprächen Weiterbildungswünsche angaben, wurden darüber hinaus die

Einblicke in ganz andere Arbeiten, die sie vorher noch nie gemacht hatten als Erfahrungsgewinn bewertet.

Bei den überfachlichen Weiterbildungsinhalten gab es besonders häufige Nennungen zu Arbeitserfahrungen mit weniger ausgeprägter Hierarchie, zu Arbeit mit weniger Druck, auch "ohne Meckern, ohne Hetze" wurde oft erwähnt. Weitere Aussagen betrafen die Möglichkeit einmal kreativ zu arbeiten, Neues zu entwickeln und mit mehr Eigenverantwortung viel selbständiger arbeiten zu können. Dass viele Absprachen getroffen wurden und geklappt haben durch mehr Kommunikation mit den Kolleginnen oder Kollegen und die Erfahrung, anderen etwas "bei zu bringen", eigenes Wissen weiter geben zu können, wurden ebenfalls als positive Lernerfahrungen genannt.

Hier sind noch einige Aspekte unter "Arbeitserfahrungen der anderen Art" zusammengefasst: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren in der *plus*Arbeit viel motivierter, weil die Kommunikation gut war, sie haben sich viel mehr angestrengt durch das Lob und die ungewohnte Anerkennung. Sie haben erlebt, dass Arbeit Spaß machen kann, dass das Hobby auch Beruf sein kann. Einige haben die ganz andere Arbeits-Atmosphäre so empfunden, dass sie wichtiger sein kann, als der Inhalt der Arbeit, dass es ein ganz anderes Arbeiten war - wie "freiwillig".

Einige dieser Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellten fest, dass sie durch die *plus*Arbeit überhaupt erst Weiterbildungs-Wünsche/Defizite/Bedarfe bei sich entdeckt haben.

Um herauszufinden, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch mit zeitlichem Abstand betrachtet, ihre damaligen Erfahrungen als etwas Neues, als eine *Lern*-Erfahrung bewerten, haben wir bei der Nacherhebung 2002 folgende Einschätzungen erfragt:

Haben Sie während der *plus*Arbeit neue Erfahrungen gemacht?

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichteten durchgängig über neue Erfahrungen in ihren außerbetrieblichen Tätigkeiten. Genannt wurden z.B. neue Inhalte, eine andere Zeiteinteilung, eine veränderte Einstellung zur Weiterbildung, Selbstorganisation wie der Besuch von Workshops, um neue Methoden kennen zu lernen, das Interesse an anderen Kollegen, der Erfolg bei der Arbeit durch eigene Erfahrungen und die Perspektivenerweiterung ohne wirtschaftlichen Druck.

"Ich habe inhaltlich Neues und mehr Zeiteinteilung gelernt."

"Meine Einstellung zur Weiterbildung ist anders geworden, ich organisiere sie mir jetzt selbst, ich besuche z. B. Workshops, um neue Methoden kennen zu lernen."

"Es war interessant, sich auf andere Kollegen neu einzustellen und das eigene Spektrum zu erweitern."

"Ich konnte ohne wirtschaftlichen Druck neue Perspektiven entwickeln."

Würden Sie dies als *Lern*-Erfahrung bezeichnen?

Diese Frage wurde überwiegend mit ja beantwortet. Bei den neu erworbenen Kompetenzen spielten berufliche Neuorientierung, gewachsene Fähigkeiten für Koordination, neue Weiterbildungsideen und -wünsche und der schnelle Zugang zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sozialbereich eine Rolle. Bei manchen verstärkten sich bereits vorhandene Überlegungen zur Umorientierung auf eine zweite berufliche Perspektive oder Weiterbildung während der *plus*Arbeit und sie haben seit damals Schritte in diese Richtung unternommen.

"Die gute Atmosphäre in der plusArbeit war Auslöser für meine berufliche Neuorientierung."

"Meine Fähigkeiten für Koordination sind gewachsen."

"Ja, mir sind in der plusArbeit neue Weiterbildungsideen und -wünsche gekommen."

"Ich war erstaunt, wie leicht ich Zugang zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sozialbereich fand."

"Ich hatte schon immer eine zweite berufliche Schiene im Kopf, das hat sich während der plusArbeit verstärkt."

"Die Krise hat zur Umorientierung gedrängt, ich mache jetzt seit einem Jahr berufsbegleitend eine Weiterbildung."

Die heutigen betrieblichen Herausforderungen - Kundenorientierung, Innovation, Flexibilität - prägen auch die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: besonders Motivation, soziale Kompetenz, Lern- und Veränderungsbereitschaft gewinnen immer mehr an Bedeutung.

Diese Anforderungen an die „soft skills“ haben ein erweitertes Weiterbildungsverständnis zur Folge: neben der seminaristischen Qualifizierung umfasst er alle informellen, ungeplanten Prozesse in- und außerhalb der beruflichen Arbeit.

Informelle berufliche Weiterbildung (die für Kompetenzentwicklung von unschätzbarem Wert ist) ist empirisch schwer nachvollziehbar. In einer BMBF-Studie wird die berufliche Weiterbildung in 30 % seminaristisches Lernen und 70 % informelles Lernen hochgerechnet. Das Instrument Teilzeit*plus* zielt auf diesen erweiterten Qualifizierungsbegriff.

Erfahrungen mit flacher Hierarchie in den meisten Projekten forderten von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein mehr oder weniger großes Maß des Entlernens: nämlich lernen, sich zu entscheiden, Gelerntes nicht mehr anzuwenden, eingebaute Routinen abzubauen, sich auf ungewohntes Neuland zu begeben, ohne genau abschätzen zu können, was dabei herauskommen wird. Diese neuen Arbeitserfahrungen außerhalb des Berufsalltages erweiterten nach ihrer Einschätzung die individuelle Handlungskompetenz.

Selbst eine dosierte projektorientierte Überforderung („*das habe ich noch nie gemacht, werde ich das schaffen?*“) und vor allem das Erfolgserlebnis durch die Arbeit, förderte auch bei Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die schon sehr lange in einer Firma beschäftigt waren, die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, Veränderungen positiv zu bewerten und eigene Ideen einzubringen. Das stärkte den Mut und die Innovationsfähigkeit.

Zwei Teilnehmer, die im Rahmen von combi**share** eine ökologische Weiterbildung für Solarenergie besuchten, bekamen in der Einführungsveranstaltung – in der es auch um Aspekte der Kundenakquisition ging – Zweifel, ob sie hier richtig sind („*Das macht doch der Chef!*“) Dieser Einblick in die betriebliche Weiterbildungspraxis kann ein Anstoß sein, zukünftig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die betriebliche Qualifikationsplanung mit einzubeziehen.

Was hätte Sie unterstützen können?

Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer antworteten darauf, dass mehr Anerkennung der Geschäftsführer für ihre geleistete Arbeit in den gemeinnützigen Projekten wünschenswert gewesen wäre. Auch engere Absprachen im Betrieb und mit den Trägern der *plusArbeit* hätten sie unterstützen können. Durch den flexiblen Wechsel konnten sie Arbeiten in den Projekten z.T. nicht beenden, was sie aber gerne gewollt hätten.

Außerdem wären ihnen künftig flexible Zeiten bei der Weiterbildung wichtig, ein Entgegenkommen der Geschäftsführung, wenn sie Weiterbildung wahrnehmen möchten, z.B. zeitlich einen bestimmten Anteil ihrer Arbeitszeit auch für Weiterbildung nutzen zu können. Je nachdem, wie viel die Weiterbildung inhaltlich der betrieblichen Arbeit zugute kommt, wünschten sie sich eine Kostenübernahme oder -beteiligung.

4.2.3.3 Gemeinnützige Organisationen

Die Projektträger sind nicht Teil der Nachbefragung im Herbst 2002 gewesen, daher beziehen sich folgende Einschätzungen auf ihre Befragung am Ende der Projektlaufzeit 2000.

Die befragten Projekte waren zufrieden bis sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben in den meisten Projekten überwiegend engagiert und selbständig gearbeitet, in fachfremden Bereichen haben sie trotz fehlender fachlicher Qualifikation ihre Kompetenzen eingebracht und waren damit ebenso erfolgreich in berufsnahen Bereichen, für die sie fachlich qualifiziert waren.

Die Träger haben sich bei sehr unregelmäßigen Zeiten flexibel auf die Einsatzmöglichkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingestellt.

Nach Verbesserungsvorschlägen gefragt, wünschten sich einige Träger mehr Kontinuität und längerfristige Absprachen, um die Planung für die *plus*Arbeit zu verbessern.

4.2.4 Transferprozesse

4.2.4.1 Betriebe

Von der Arbeit der Beschäftigten in gemeinnützigen Projekten erwarteten die Geschäftsführungen kaum oder keine zusätzlichen Kompetenzen, die der betrieblichen Arbeit zugute kommen könnten. Dennoch gab es durch Lernerfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der *plus*Arbeit (Rück-) Wirkungen in unterschiedlichem Umfang auf die Betriebe:

Mehr betriebsinterne Kommunikation: Der Beschluss der Betriebe, an dem Projekt teilzunehmen, veranlasste die Geschäftsführung, die Krisensituation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzusprechen und die Auswahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu begründen. Insofern gab es einen ersten Anstoß zur betriebsinternen Kommunikation, die über den Projektzeitraum hinweg für die Regelung der inner- und außerbetrieblichen Arbeit aufrecht erhalten werden musste. Ob dadurch eine mittelfristige Veränderung in der Personalpolitik dahingehend erzielt wurde, dass seitdem die Kommunikationsstruktur und -häufigkeit zwischen Management und Belegschaft generell verändert worden ist, hängt wiederum vom Betriebstyp ab.

Das Gleiche gilt für andere (Rück-)Wirkungen der *plus*Arbeit und darin Gelerntem.

- (1) In stark hierarchisch strukturierten Betrieben war das Interesse an der *plus*Arbeit von vornherein gering. Einige Geschäftsführer waren sehr skeptisch, ob in der *plus*Arbeit überhaupt Kompetenzen erworben werden könnten. Daher gab es in Betrieben dieses Typs wenig inhaltliches Interesse an der *plus*Arbeit und auch keine Erwartungen an Lernergebnisse und deren Transfer ins Unternehmen. Die Befürchtung, "lockerere" Arbeitsbedingungen wie spätere Anfangszeiten, Mitgestaltungs- und Mitspracherechte in der *plus*Arbeit würden negativ in den Betrieb zurückwirken, erwiesen sich weitgehend als unbegründet, einzelne Firmeninhaber meinten allerdings, ihre Beschäftigten hätten sich von der *plus*Arbeit wieder "entwöhnen" müssen. Die Geschäftsführer dieses Typs kehrten nachher zu alten Gepflogenheiten zurück und äußerten auch in den Nachgesprächen - in Übereinstimmung zu den Aussagen ihrer Beschäftigten -, dass der Betriebsalltag wie früher verlief. Sie bestätigten insofern ihre Vorannahmen und es bleibt fraglich, ob sie Wirkungen der *plus*Arbeit auf den Betrieb unter diesen Voraussetzungen hätten

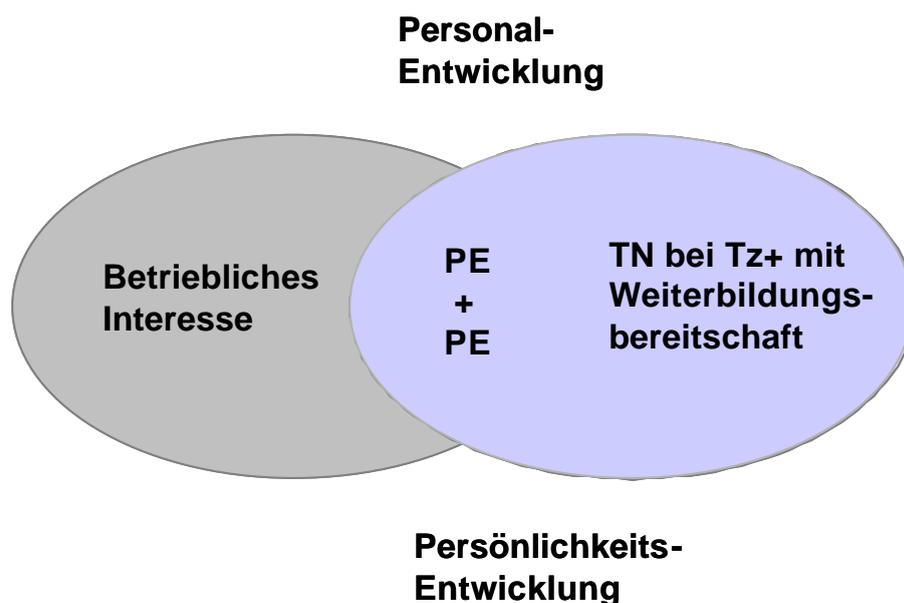
wahrnehmen können. Hier besteht Forschungsbedarf, welche Beratungs-Angebote Betriebsleitungen dieses Typs für Personalentwicklung/Persönlichkeitsentwicklung sensibilisieren können.

(2) Betriebe des mittleren Typs erwarteten sich zwar im Vorfeld der *plus*Arbeit keine Lernergebnisse oder zusätzlich erworbene Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, waren aber aufgeschlossen gegenüber Fähigkeiten und Effekten, die aus der *plus*Arbeit in den Betrieb "mitgebracht" wurden. Ob es zu solchen innerbetrieblichen Veränderungen wie mehr Kommunikation im Unternehmen, mehr Transparenz zur Betriebssituation, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter-Beteiligung u.Ä. kam, konnte bei Betrieben dieses Typs nicht festgestellt werden und bleibt schwer zu ermitteln. Auch hier kann künftig eine Aufgabe bei der Entwicklung einer systematischen Personalentwicklung darin liegen, nach einem zeitlichen Abstand die Transferwirkung solcher außerbetrieblichen Engagementfelder in die Betriebsarbeit genauer zu untersuchen.

(3) Die Betriebe des aufgeschlossenen Typs planten inhaltlich, wie sie die *plus*Arbeit möglichst gewinnbringend nutzen können. Sie setzten *plus*Arbeit gezielt für das Lernen in einem neuen Fachgebiet ein, um damit neue Kompetenzen für ein zusätzliches Geschäftsfeld zu erschließen. Insofern hatten sie konkrete Lernerwartungen, die überwiegend erfüllt wurden. In diesen Unternehmen gab es vor Beginn der *plus*Arbeit Absprachen zwischen Geschäftsführung sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmern über die inhaltlichen Ziele und die zeitliche Koordination. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgten dann selbständig für die Einteilung ihrer Arbeit und erwarben sich entsprechende Kompetenzen teilweise autodiaktisch. In einem Betrieb wurden regelmäßig durch einen Koordinator Gruppen- und Einzelgespräche über den Verlauf der *plus*Arbeit geführt. Dieser Betrieb hat die regelmäßige Reflexion über Arbeits- und Weiterbildungsziele nach dem Ende

des Projekts beibehalten und systematisch weiter entwickelt. Der damalige vom Betrieb benannte Koordinator der *plusArbeits* verwendet seither einen Teil seiner Arbeitszeit für Personalplanung. Er führt Mitarbeitergespräche über deren Perspektiven und Weiterbildungswünsche. Ein größerer Teil als vor *combi***share** bildet sich kontinuierlich neben der Arbeit weiter und kann mit betrieblichem Einverständnis einen Teil der Arbeitszeit darauf verwenden.

Unsere Befragungen der verschiedenen Betriebstypen hat gezeigt, dass die Offenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Veränderungen und Weiterbildung korrespondiert mit der Haltung der Geschäftsführungen. Um *plusArbeit* über die Krisenbewältigung hinaus als bewusste Unternehmensstrategie für Personalentwicklung/-Persönlichkeitsentwicklung zu nutzen, ist es notwendig unterstützende und hemmende Faktoren für diese Lerneffekte und -transfers systematisch zu erforschen. Im Hinblick auf die Auswirkungen auf Personalentwicklung ist es wichtig, die Geschäftsführung für das Kompetenzentwicklungs-Potential aus Tätigkeiten außerhalb des Stamm-Betriebes zu sensibilisieren.



4.2.4.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die *berufsnah*e fachliche Weiterbildung ließ sich überwiegend nahtlos in die Stammarbeit einbringen, so dass das neu Gelernte dem Betrieb unmittelbar zugute kommen konnte.

In einzelnen Dienstleistungs-Betrieben hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Absprache mit der Geschäftsführung die *plus*Arbeit ganz gezielt genutzt, um neue Geschäftsfelder ausfindig zu machen, zu erforschen und aufzubauen. Aber auch zusätzliche neue Ideen aus der Weiterbildung bzw. *plus*Arbeit wurden für die betriebliche Arbeit entwickelt: Die *berufsfremde* fachliche Weiterbildung hat dazu beigetragen - vor allem bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die schon sehr lange in einem Betrieb angestellt sind - sich eine berufliche Veränderung vorstellen zu können, zu erkennen, dass etwa bei Arbeitslosigkeit die eigenen Fähigkeiten auch in ganz anderen Arbeitsplätzen einsetzbar sind.

In der Nacherhebung wurde die Frage direkt nach Lerneffekten und deren Bedeutung für die betriebliche Arbeit gestellt:

Konnten oder können Sie das "Neue" im Betrieb einbringen?

Was wäre dafür hilfreich?

Auch hier konnten die befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer Neues in den Betrieb einbringen. Einige meinten auch, dass es ihnen zwar persönlich nützen, aber im Betrieb keine Rolle spielen würde. Als neue und nützliche Erfahrungen für die betriebliche Arbeit wurden genannt: erworbene Fähigkeiten in Kommunikation, Koordination und Organisation, die neue Anforderungen bewältigen geholfen hätten, Kenntnisse, die sie heute in anderen Zusammenhängen einbringen könnten und Wissen, das die Grundlage für ihre jetzige Tätigkeit sei.

Auf die Frage: "In welchen Bereichen sind Ihnen diese Erfahrungen/ Lernprozesse wichtig? Für Ihre Arbeit? Für andere Lebens-/ Tätigkeitsbereiche?" nannten

Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die solche Lernprozesse für sich identifiziert haben, z.B. generell einen Gewinn an Lebenserfahrung und dadurch mehr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten bzw. ein gewachsenes Selbstbewusstsein, Erkenntnisse über Umgang von Menschen untereinander oder darüber, dass sie für ihre Arbeit Anerkennung brauchen. Einer fand die Erfahrungen sowohl für seine persönliche als auch für die Weiterentwicklung seiner Arbeit wichtig, einen Anderen hat es zu Überlegungen veranlasst, in einen ähnlichen Bereich wie die *plus*Arbeit einzusteigen.

4.2.4.3 Gemeinnützige Organisationen

Für die gemeinnützigen Organisationen war die Unterstützung der *combi***share**-Teilnehmer und Teilnehmerinnen eine personelle und fachliche Bereicherung. Obwohl ihnen auch zusätzlicher Einarbeitungs- und Betreuungsaufwand entstand, würden sich die meisten gerne wieder an *combi***share** beteiligen.

Allerdings könnte und sollte hier die Qualität und Systematik der Aneignungsbedingungen durch die verschiedenen Tätigkeiten bewertet werden. Hier könnten auch die sehr unterschiedlichen Anforderungen an die mitzubringenden oder zu erwerbenden Qualifikationen und Kompetenzen erforscht werden.

4.2.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend stellen wir fest, dass die an *Teilzeit**plus* beteiligten Betriebe zwar einen Bedarf an Personalentwicklung - überwiegend im Sinne fachlicher Weiterbildung, vereinzelt im Hinblick auf überfachliche Kompetenzerweiterung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter formulierten. Sie nutzten die *plus*Arbeit aber nur teilweise - je nach Betriebs-Typ - bewusst und kaum strategisch als Instrument der Personalentwicklung.

Zumindest war die Teilnahme am Projekt Anstoß zu verstärkter betriebsinterner Kommunikation.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben Lernprozesse durchlaufen und auch als solche formuliert, selbst die, die im Erstgespräch ohne jede Lernerwartung waren.

Deshalb sprechen wir von nicht intendierten Nebeneffekten der Arbeit in gemeinnützigen Projekten, in deren Folge außerbetrieblich erworbene Lernerfahrungen beobachtet werden konnten. Ebenfalls als Nebeneffekt wurde von einigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit durch die Erfahrungen in der *plus*Arbeit geschildert.

Folgende Fragen stellen sich daraus für künftig zu untersuchende Prozesse:

Wie kann in gemeinwohlorientierten Projekten künftig systematisch für Kompetenzerweiterung und damit für Personalentwicklung genutzt werden bzw. wie kann ein Transfer des Gelernten vom sozialen Umfeld in den Betrieb beabsichtigt und gezielt gelingen?

Wie können Geschäftsleiter für die Lernpotentiale über soziale Tätigkeiten durch ein Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gemeinnützigen Sektor sensibilisiert werden?

Wie lässt sich dabei auch Persönlichkeitsentwicklung berücksichtigen und in eine systematische Personalentwicklung einbeziehen bzw. sinnvoll mit ihr verknüpfen?

Insbesondere Betriebe des innovativen Typs, die an Aktivitäten dieser Art teilgenommen haben, könnten beispielhaft und wegweisend auf andere wirken.

Künftig wird es für die Stabilisierung und Weiterentwicklung von kleinen und mittleren Betrieben der anderen Typen bedeutend sein, ob sie sich stärker für ihr Interesse an einer Kompetenzerweiterung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzen und ob sie den Schritt zu einer systematischen Personalentwicklung gehen. Dabei können sie von der Bereitschaft derjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren, die auch aus persönlichen Motiven an Weiterbildung und Kompetenzerweiterung im bürgerschaftlichen Engagement interessiert sind. Schon heute zeigt sich in Betrieben, die für solche "Seitenwechsel" offen sind, dass die außerbetrieblich Aktiven in der Regel auch die innerbetrieblich Engagierten sind. An dieser Stelle besteht entsprechender Qualifizierungsbedarf des Managements.

4.2.6 Perspektiven

Bei Verstetigung des Modells *Teilzeitplus* mit Schwerpunkt Weiterqualifizierung stellt sich die Frage, welchen Beitrag die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereit sind, selbst einzubringen (Geld, Zeit, Verantwortung).

Deshalb haben wir perspektivisch gefragt:

„Unter welchen Bedingungen wären Sie bereit, einen Eigenbeitrag (Zeit/Geld) für diese Art der *plus*Arbeit aufzubringen?“

Hier zeigte sich unter den Befragten ein breites Spektrum von Antworten, wobei die finanzielle und die familiäre Situation wichtige Rollen spielten. Einige meinten, die Energie und Zeit für eine Weiterbildung neben der Arbeit nicht zu haben. Daneben gab es auch jene, die eine Familie mit kleinen Kindern haben und weder Zeit noch Geld aufwenden könnten, weil sonst die Freizeit mit der Familie zu kurz käme oder der Lohn nicht zum Leben reiche. Auch Alleinerziehende äußerten, sie könnten sich trotz Interesse an einer Qualifizierung, diese weder zeitlich noch finanziell leisten.

Bei anderen war die Bereitschaft zur Weiterbildung sowohl mit finanzieller Eigenbeteiligung als auch mit zeitlichem Aufwand um so größer, je höher sie die Gefahr drohender Arbeitslosigkeit einschätzten. Darunter gab es einige, die bereits jetzt durch Weiterbildung vorbeugen möchten, teilweise sogar Kompromissregelungen (durch finanzielle Beteiligung oder begrenzte zeitliche Freistellung) mit ihrer Geschäftsführung gefunden haben, während andere die Arbeitslosigkeit abwarten, um dann weiter zu sehen. Schließlich ist es manchen ohnehin eine Selbstverständlichkeit und eine Bedürfnis, sich kontinuierlich in ihrem Berufsfeld weiterzubilden, entweder kostengünstig autodidaktisch oder auch unter privater Aufwendung von Zeit und Geld. Dies betraf aber vor allem etwas Besserverdienende und/oder familiär Ungebundene.

In unserer Nacherhebung fragten wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, ob sie an einer Zertifizierung ihrer Tätigkeit im Rahmen ihrer *plus*Arbeit interessiert seien. Die Mehrzahl fand die Idee gut: womöglich als Zusatz zum Arbeitszeugnis.

Um die Wertung und Anerkennung von Arbeit und Engagement in sozialen/kulturellen/-ökologischen Einrichtungen zu unterstützen, lässt sich ein "Kompetenzpass" denken in Anlehnung an den EU-genormten Lebenslauf, in dem neben den üblichen Daten zur Arbeitsbiografie auch eine Kategorie enthalten ist, die "Soziale Fähigkeiten und Kompetenzen" beinhaltet. Dazu zählen sowohl Kenntnisse im sozialen, künstlerischen und technischen Bereich als auch soziales, sportliches und kulturelles Engagement, bei dem Kommunikation und Teamwork im multikulturellen Bereich wesentlich sind.

Diese Kompetenzpotenziale von Tätigkeiten im gemeinnützigen Bereich sind ein Teil von ganzheitlichem, kontinuierlichen Lernen in unserer Wissensgesellschaft, wo die Grenzen zwischen theoretischer, seminaristischer Weiterbildung und praktischen Lernerfahrungen in Projekten/Betrieben überflüssig werden.

Um die Lernpotentiale des Instrumentes Teilzeit*plus* offensiver zu nutzen, haben wir hier einige Anregungen zusammengetragen:

Organisatorische Unterfütterung der *plus*Arbeit mit verbindlichen Aufgaben und Anforderungen

Gespräche mit Betriebsleitern über die Lernpotenziale von *plus*Arbeit in gemeinnützigen Projekten, Leitbild muss gewollt und von allen getragen sein

Passende Projekte mit Kompetenzvermittlungs-Inhalten und -Möglichkeiten

Unterstützende Lernstrukturen und -begleitung für Betriebe, Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die gemeinnützigen Organisationen.

4.3 Selektive Lern- und Entwicklungseffekte

Bezugnehmend auf die unterschiedlichen Ausgangssituationen der beiden Betriebstypen – Parkprogramm bzw. Freistellungs- oder Entsendeprogramm – ist hier noch einmal Bezug zu nehmen auf die Grundlagen für die Freistellung von Mitarbeitern für außerbetriebliches bürgerschaftliches Engagement, das jeweils nur einen Tag, einen gewissen Zeitraum pro Woche, Monat oder Jahr umfassen kann. In den besonderen Fällen der Mitarbeiterentsendungen handelt es sich um einen Zeitraum von einem halben bis zu einem Jahr. Es handelt sich in beiden Fällen im Fachjargon um eine so genannte Zeitspende des Betriebes, so dass auf die begünstigten Mitarbeiter keine Kosten zukommen. Diese Programme sind Teil des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements, das auch andere Formen, wie weiter oben für den Betriebstypus eins und zwei skizziert, umfassen kann.

(1) Zu erinnern ist auch an die Ausführungen in Kapitel 3, in denen wir erwähnten, dass es sich um Ansätze handelt, die aus den angelsächsischen Ländern, insbesondere den USA stammen (auf die besondere Situation in diesen und anderen Ländern gehen wir weiter unten, Kapitel 6, ein). Der Oberbegriff für diese Programme lautet Corporate Volunteering. Gemeinsam mit anderen Ansätzen gehört Corporate Volunteering zu der übergeordneten Gruppe von Corporate Citizenship-Projekten, die in Deutschland von der Enquete Kommission mit ‚unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement‘ übersetzt wurden; für Corporate Volunteering gibt es keinen eigenständigen deutschen Begriff, man spricht entweder von unternehmensgestütztem Mitarbeiterengagement oder von Freistellungen für bürgerschaftliches Engagement.

Zur Einführung in diese Thematik ist bedeutsam, fünf verschiedene Formen des Corporate Volunteering zu unterscheiden.

Nach dem amerikanischen Vorbild haben sich auch in Deutschland so genannte Projektstage (Days of Service) durchgesetzt. An einem Tag (pro Monat oder Jahr) werden von einem oder mehreren Unternehmen Projekte durchgeführt, die jeweils einem bestimmten Motto folgen. So gibt es etwa einen Umwelttag, für den die Mitarbeiter der Betriebe freigestellt werden, um beispielsweise Parkanlagen zu pflegen.

In der Zwischenzeit haben sich auch öffentlichkeitswirksame Events durchgesetzt, die etwa jährlich wiederholt werden: Für mehrere Tage wird ein Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freigestellt, um eine fest definierte Aufgabe – etwa die Renovierung von Schulräumen – zu übernehmen. Das Projekt wird vom Unternehmen während des Jahres ausgesucht sowie logistisch und organisatorisch vorbereitet.

Ebenfalls nach amerikanischem Vorbild gibt es in Deutschland in den letzten Jahren zunehmend Mitarbeiterfreistellungen für einen begrenzten Zeitraum – etwa eine Woche pro Jahr. In dieser Woche engagieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – meist nach einem bestimmten Plan – in sozialen Einrichtungen (eher selten im kulturellen oder ökologischen Bereich). In Deutschland sind Seitenwechsel und Switch bekannt geworden; viele andere funktionieren nach diesen beiden Mustern.

Noch nicht so häufig finden wir in deutschen Betrieben die Form der regelmäßigen Freistellungen. Bei diesem Konzept gibt es ein monatliches oder jährliches Stundenkontingent, das von den Mitarbeitern für bürgerschaftliches Engagement genutzt werden kann. Ob es sich dabei um eine (betriebliche) Auswahl von Projekten

handelt oder ob es den Mitarbeitern anheim gestellt ist, wo sie sich engagieren, wird bei den jeweiligen Konzepten unterschiedlich gehandhabt.

Ebenfalls selten sind die so genannten Secondments, also langfristige Mitarbeiterentsendungen. Hier ist das Konzept insofern etwas anders, weil Entsendebereiche ausgesucht werden, die in irgendeinem thematischen oder fachlich-inhaltlichen Zusammenhang mit der betrieblichen Tätigkeit stehen. So entsendet bspw. eine Luftverkehrsgesellschaft eine kleine Anzahl von Mitarbeitern in Entwicklungsorganisationen, die sich mit Projekten in Asien, Südamerika oder Afrika beschäftigen.

Nachdem wir oben unter 4.1. schon eine Anzahl von Beispielen betrieblichen Engagements aufgezeigt haben, werden wir hier nicht die darüber hinausgehende gesamte Palette möglicher Formen ausbreiten und diskutieren, weil dies für unsere Fragestellung nach den Lernpotentialen in den Engagementfeldern und der Implementation in die betriebliche Personalentwicklung nicht notwendig ist. Wir beginnen deshalb mit unseren Ausführungen zur spezifischen Interessenskonstellation und sehen darin eingebettet die Fragen zu betrieblichen Personalentwicklungsstrategien.

(2) In dem folgenden Hauptteil der Untersuchung gehen wir entsprechend der im vorangegangenen Kapitel 3 herausgearbeiteten Heuristik vor – sie wurde in gleicher Weise für Kapitel 4.2 bei der Beschreibung von *Teilzeitplus* verwendet. Demnach gliedert sich auch dieser zweite Hauptteil nach dem Phasenmodell folgendermaßen: Zuerst wird die Interessensstruktur der drei Akteursgruppen beschrieben, wobei wir hier besonderen Wert darauf gelegt haben, dies differenziert nach unterschiedlichen Betriebsgruppen und verschiedenen Mitarbeiterhaltungen zu gliedern; eine weitere Unterteilung der gemeinnützigen Organisationen war nicht notwendig. Somit ergibt sich daraus eine entsprechenden Matrix. Zweitens beschreiben wir die mit den Interessen verknüpften

Erwartungen im Hinblick auf die Lernprozesse im sozialen Umfeld. Drittens analysieren wir eingehend die Erfahrungen der drei Akteursgruppen, wobei wir aus untersuchungstechnischen Gründen nicht bei jedem Akteur gleichermaßen in die Tiefe gehen konnten. Schließlich geht es viertens um die wichtige Frage, ob die Akteure planen, Programme der Freistellung und Entsendung zu institutionalisieren und ggf. in die Personalentwicklung einzubeziehen. Erst im darauf folgendem Kapitel 5 werden wir verschiedene Dimensionen unserer Analyse, die unseres Erachtens nach für die Beurteilung der Gesamtsituation von Bedeutung sind, vorstellen.

4.3.1 Interessenskonstellation der Akteure bei Freistellungen und Entsendungen

4.3.1.1 Betriebe

Allgemein kann vorausgeschickt werden, dass keines der befragten Unternehmen Freistellungen und Entsendungen von Mitarbeitern in das soziale Umfeld des bürgerschaftlichen Engagements im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung verortet. Betriebliche Personalentwicklung und Freistellungen sowie Entsendungen sind aus Sicht der Betriebe voneinander strikt getrennte Vorgänge. Dies ist insofern bemerkenswert, weil im Vergleich zu den USA von einem großen Teil der deutschen Unternehmen der Qualifikations- und Kompetenzaspekt in den Vordergrund gestellt wird. Zur Vorgeschichte ist auszuführen, dass amerikanische Unternehmen Programme des Corporate Citizenship eingeordnet sehen in den größeren gesellschaftlichen Zusammenhang des Corporate Social Responsibility (siehe ausführlich dargestellt in Kapitel 6). Diese Form der freiwilligen Selbstverpflichtung im Rahmen einer umfassenderen sozialen Verantwortung der Unternehmen wird in Deutschland abgelehnt.

Ein häufig geäußertes Argument bezieht sich auf die Abgabenquote: Da diese von deutschen Unternehmen als sehr hoch eingeschätzt wird, sehen viele ihre soziale Verantwortung durch diese Art der staatlichen ‚Umverteilung‘ dem Gemeinwesen gegenüber bereits als erfüllt an. Eine weitere Vermutung geht dahin, dass das deutsche Versorgungssystem eine eigenverantwortliche Übernahme gesellschaftlicher Aufgaben

erschwere oder die Entwicklung innovativer Formen gar verhindere. Ein anderer Einwand lautet, dass durch den Sozialstaat schon ein hohes Niveau insbesondere sozialer Versorgung gewährleistet sei und dass deshalb keine weiteren Maßnahmen notwendig sind.

(1) Betriebe, die Mitarbeiter freistellen oder entsenden, beschreiben ihr Interesse denn auch sehr eingeschränkt auf einen Bereich, der entkleidet ist von diesen gesellschaftspolitisch und häufig auch ideologisch geführten Debatten: Sie erhoffen sich einen Qualifikations- oder Kompetenzzuwachs. Genau vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass kein Zusammenhang zur Personalentwicklung hergestellt wird, wohl aber zur Persönlichkeitsentwicklung. Die zumeist geäußerte Vorstellung ist, dass derartige Qualifikations- und Kompetenzzuwächse im sozialen Bereich lägen, und dass deshalb eine strategische Verwendung, etwa im Rahmen von Personalentwicklungsplänen ganz anders gestaltet werden müsste, als dies bei fachlichen oder methodischen Qualifikationen oder Kompetenzen der Fall sei. Soziale Qualifikationen oder Kompetenzen werden sehr viel stärker personengebunden und deshalb als weniger beeinflussbar betrachtet als fachliche oder methodische.

Somit besteht das primäre Interesse darin, zunächst einmal nach dem Vorbild anderer Länder Mitarbeiterfreistellungen oder -entsendungen vorzunehmen und „abzuwarten“, welchen Nutzen diese Projekte haben. Vor diesem Hintergrund ist eine breit geführte Nutzendiskussion entstanden, wobei nach unseren Befragungen sehr undeutlich geblieben ist, in welcher Weise ein Nutzen erwartet wird (siehe nächstes Kapitel). Diese Betriebe haben ihr Interesse deshalb auf Konzepte der Mitarbeiterfreistellungen gerichtet, bei denen aufgrund der vorliegenden Dokumentationen in anderen Ländern anzunehmen war, dass sie am ehesten einen Nutzen im Bereich der Qualifikationen und Kompetenzen haben würden. Von dieser Gruppe der Unternehmen wurden überwiegend entweder einmalige Events durchgeführt, die sich auf den Gruppenzusammenhalt und Teambuilding richteten (z.B.

Freistellung der Mitarbeiter für einen gemeinsamen dreitägigen Aufbau eines Spielplatzes in einer benachteiligten Region) oder ebenso überschaubare Programme nach dem Muster von Seitenwechsel und Switch (einwöchige Freistellung für das Engagement in einer sozialen Einrichtung). Nur wenige dieser Betriebe ließen sich auf das Experiment ein, ihre Mitarbeiter regelmäßig (etwa 4 Stunden im Monat usw.) für außerbetriebliches Engagement freizustellen. Sie beteiligten sich selten an Projekttagen, weil ihre Nutzenerwartung im Hinblick auf Qualifikations- und Kompetenzzuwächse gering war.

(2) Auf der Grundlage unserer Studien ist ein zweiter Interessensbereich zu nennen, der für die betriebliche Leitungsebene relevant ist. Corporate Citizenship und die soziale Verantwortung von Unternehmen sind zu öffentlichen Themen geworden, denen sich die Unternehmen nicht mehr entziehen können. Im Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001 fanden in Deutschland zahlreiche Tagungen, Kongresse und Workshops zu Corporate Citizenship statt (vgl. die Übersicht in: Mutz/Korfmacher/Arnold 2002; siehe dazu auch Heuberger 2002). Gleichzeitig sind erste sozialwissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema durchgeführt worden (Habisch 2003; Rudolph 2001; Schöffmann 2001; UPJ 2002), und es gibt eine nachhaltige Resonanz in unterschiedlichen Medien (z.B.: Financial Times Deutschland 2001; Süddeutsche Zeitung 2001 und Wirtschaftswoche 2000). Schließlich sind zwei bundesweite Initiativen – ‚Freiheit und Verantwortung‘ und ‚Start Social‘ – entstanden, bei denen die Schirmherrschaft beim Bundespräsidenten bzw. Bundeskanzler liegt. Es haben insbesondere in den Jahren 2001 und 2002 unzählige Kongresse in Deutschland stattgefunden, bei denen unterschiedliche Facetten von Corporate Citizenship und unternehmerischer sozialer Verantwortung diskutiert wurden. Schließlich haben im gleichen Zeitraum Aktivitäten auf europäischer Ebene eingesetzt, die zu Überlegungen geführt haben, wie ein spezifisch europäischer Zugang zu den amerikanischen Konzepten entwickelt werden könnte, der die besondere soziale und kulturelle Situation Europas berücksichtigt.

Das Interesse vieler deutscher Firmen (insbesondere der Großunternehmen) kann - vorsichtig formuliert - so beschrieben werden, dass es ihnen wichtig ist, in der Öffentlichkeit auch derartige Programme oder zumindest die Beteiligung an einer dieser beiden großen Aktionen nachweisen zu können. Dabei kommt es bei der jetzigen Phase der vorsichtigen Implementierung von Corporate Citizenship-Programmen noch gar nicht darauf an, im Wettbewerb mit anderen Firmen „besser“ zu sein; wichtiger ist es ihnen, die „Zeichen der Zeit“ nicht zu verpassen und mit irgendwelchen Konzepten dabei zu sein. Diese Betriebe, in denen der Neighbour-Effekt überwiegend ausschlaggebend war, hatten meist Programme „übernommen“, die bspw. in der angelsächsischen Literatur bereits gut dokumentiert waren. Sie wollten kein allzu großes Risiko eingehen. So beteiligten sie sich etwa an Projekttagen oder waren auch bereit, öffentlichkeitswirksame, aber nur wenige Tage umfassende Events durchzuführen. Einige Betriebe mit dieser Interessenskonstellation haben sich an Agenturen gewandt, die ihnen nach dem Muster Seitenwechsel ganze Paketlösungen anboten.

(3) Ein drittes Interesse leitet sich aus dem Grundanspruch bestimmter Unternehmen ab, innovativ sein zu wollen. Hierbei handelt es sich entweder um Unternehmen, die ohnehin im internationalen Handel eingebunden sind und die deshalb mit Corporate Citizenship-Programmen sehr früh vertraut waren; oder es handelte sich um Betriebe, die sich von der Branche her – etwa IT-Bereich und Medienbranche – als innovativ verstehen und deshalb derartige Entwicklungen relativ schnell mitbekommen hatten. Bei den erstgenannten handelte es sich in unserer Untersuchung eher um große Unternehmen, zu den letztgenannten zählten auch Betriebe mit einer unter zehn liegenden Mitarbeiterzahl. Während es bei der zweiten Betriebsgruppe um den Imagegewinn nach außen geht – für die Kunden, Zulieferer oder die Bevölkerung einer Region – steht bei den hier genannten Betrieben das ‚innere Image‘ im Vordergrund: Die eigenen Mitarbeiter sollen in einer anderen als der üblichen betrieblichen Form eingebunden werden.

Firmen, die mit den Freistellungen und Entsendungen das Ziel verbunden haben, sich innovativ mit diesen neuen Konzepten auseinander zu setzen, waren am ehesten bereit, Programme zu implementieren, die auch mit Risiken verbunden waren. Kennzeichen dieser Gruppe ist auch, dass sie eigenständig in ihrer lokalen Nachbarschaft nach Möglichkeiten des Mitarbeiterengagements suchten. Einige Betriebe dieser Gruppe gingen auf soziale, kulturelle oder ökologische Einrichtungen zu und diskutierten mit diesen Organisationen gemeinsam Formen des Mitarbeiterengagements. Je nach Engagementfeld waren sie auch bereit, sich auf Programme einzulassen, die ein kontinuierliches Engagement erforderten (z.B. regelmäßige Hausaufgabenbetreuung in der Nachbarschaft, Leseübungen mit ausländischen Kindern). Einige Betriebe wendeten sich auch an Freiwilligenagenturen, um ihre Mitarbeiter nach dem amerikanischen Vorbild von City Cares in ein Engagementfeld vermitteln zu lassen, das Mitarbeiteransprüche sowie betriebliche Anforderungen in Einklang bringt.

Sofern es sich bei einer innovativen Interessenslage um größere Unternehmen handelte, die zudem z.B. eine Mutteranbindung zu einem angelsächsischen Unternehmen haben, so waren diese auch bereit, sich auf Secondments, also Entsendungen einzulassen. Dass hier sowohl die Betriebsgröße als auch die Erfahrungen mit derartigen Programmen eine wichtige Variable sind, ist unmittelbar einleuchtend.

Somit können wir von den betrieblichen Interessen und Motivationen her drei Dimensionen unterscheiden:

Unspezifisches Interesse im Hinblick auf Qualifikations- und Kompetenzzuwächse;

Ein nach außen gerichteter Neighbour-Effekt: Interesse, möglichst in den ersten Phasen der Implementierung von Freistellungs- und Secondment-Programmen dabei sein zu wollen;

Innovationsinteresse.

(4) Quer zu diesen Gruppierungen der unternehmerischen Interessen liegt ein Sachverhalt, der die betriebliche Interessenkonstellation recht präzise erklärt. Während es in den amerikanischen und den meisten europäischen Großunternehmen gesonderte Abteilungen für Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship gibt, die meist dem Vorstand oder der Geschäftsführung direkt zugeordnet sind, gibt es hier in Deutschland noch keine klare Vorstellung darüber, in welcher Abteilung dieses Thema „angehängt“ werden soll. Fast immer haben wir Verlegenheitslösungen vorgefunden, die sich zwischen Public Relations, Human Resources, Weiterbildung und Personalmanagement bewegten. Als Faustregel kann man sagen, dass die Nähe zu dem Humanbereich eher dazu führt, dass Qualifikations- und Kompetenzinteressen formuliert wurden, während die Eingliederung in der Nähe von PR ein nach außen gerichtetes Interesse begründet. Nur die allerwenigsten Unternehmen in Deutschland „leisten“ sich einen externen Berater, der solche Programme mit dem Gesamtfirmenbild abgleicht und dies beispielsweise in eine übergeordnete Firmenmessage einarbeitet. Man äußerte die Ansicht, dass man selbst am besten wisse, welche Maßnahmen in die eigene Firmenphilosophie passten. Es wurden bislang auch nur wenige eigenständige Abteilungen für Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship eingerichtet und wenn, dann wurden sie nicht etwa mit Mitarbeitern besetzt, die aus dem sozialen Umfeld kommen und somit besondere Felderfahrungen mitbringen (dies ist die typische Rekrutierung in anderen Ländern), sondern mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen, die sich bislang nie mit der Thematik ‚Kooperation mit dem sozialen Umfeld‘ oder gar differenzierteren Fragen befasst hatten.

(5) Die Befragung von Mitarbeitervertretungen gestaltete sich insgesamt schwierig. Der Hintergrund ist einmal, dass wir kaum Gesprächspartner fanden, weil seitens der Vertreter Mitarbeiterfreistellungen und Entsendungen prinzipiell als eine Angelegenheit der Geschäftsleitung angesehen wurden. Zweitens gibt es von den Mitarbeitervertretungen und der gewerkschaftlichen Seite eine grundsätzliche Skepsis derartigen Programmen gegenüber. So wird etwa bezweifelt, ob es den Unternehmen tatsächlich um die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung geht oder ob nicht doch das wirtschaftliche Motiv überwiegt. Dann, so diese Position, sei aber der Nutzen für die Beschäftigten sehr begrenzt. Des weiteren wird bemängelt, dass Corporate Volunteering zu sehr in die privaten Belange der Firmenangehörigen eingreife – schließlich sei es persönliche Angelegenheit der Beschäftigten, wann, in welchem Umfang und in welchem Bereich sie sich außerhalb des Betriebes engagierten.

Vor diesem Hintergrund war es schwierig, eine besondere Interessenlage bei den Gesprächen mit den Interessensvertretern auszumachen. Unser Eindruck war, dass sie sich nicht prinzipiell gegen diese Programme verhielten – sie haben sich aber in der gleichen Weise auch einer Mitgestaltung oder Mitwirkung entzogen. Im günstigen Falle, so unser Eindruck, haben die Mitarbeitervertretungen diese Programme mitgetragen und abgewartet, was daraus wird.

Zur Einschätzung der Interessen sind zwei Phasen zu unterscheiden: in unserem ersten Untersuchungszeitraum in den Jahren 2000/2001 herrschte noch eine Phase des zögerlichen Abwartens – und zwar unabhängig von der spezifischen Interessenslage der Betriebsleitungen. Diese Haltung hatte sich bei unserer Nachbefragung etwas geändert. Es wurde erstens in vorsichtiger Form die Einschätzung geäußert, dass derartige Programme für die Beschäftigten etwas „bringen“ könnten; zweitens wurden Überlegungen formuliert,

dass Mitarbeitervertretungen oder Gewerkschaften insgesamt in irgendeiner Form bei der Gestaltung von solchen Programmen mitwirken müssten. Drittens wurde ein Thema angesprochen, das in hohem Maße ideologisch besetzt ist und derzeit auch die Diskussion in europäischen Gremien bestimmt: Es ging um die grundsätzliche Frage, ob Corporate Volunteering-Programme oder allgemein die verschiedenen Konzepte sozialer (oder ökologischer) Verantwortung im Rahmen der Freiwilligkeit der Unternehmen zu belassen seien oder ob zumindest Betriebsvereinbarungen oder Freistellungen nach dem Modell des ‚Bildungsurlaubs‘ sinnvoll wären. Das Argument lautet, dass es um verbindliche betriebliche Absprachen und Transparenz gehe, so dass die Mitarbeiter wüssten, wer von ihnen unter welchen Bedingungen einen Anspruch auf derartige Freistellungen oder Entsendungen habe. Diese Überlegungen seitens der Mitarbeitervertretungen oder gewerkschaftlicher Seite leiten sich aus Diskussionen ab, wie sie seit etwa einem Jahr in größeren Zusammenhängen der Europäischen Union diskutiert werden (siehe dazu die Ausführungen in: CSR Europe 2002 sowie Kapitel 5).

In unserer Erhebung hatten wir den Eindruck, dass insbesondere bei den letzten Gesprächen mit Mitarbeitervertretungen im Jahr 2002 diese europäische Diskussion zumindest in Fragmenten bekannt war. Unser Eindruck war aber auch, dass übereinstimmend die Meinung herrschte, dass es im Moment nicht an der Zeit sei, derartige Forderungen an die Arbeitgeber heranzutragen. Es war aber eine größere Bereitschaft als in den vorangegangenen Jahren vorhanden, zumindest bei Corporate Volunteering-Programmen mitzuwirken, weil diese die Mitarbeiterinteressen unmittelbar berührten.

4.3.1.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Fast alle befragten Mitarbeiter gaben an, dass ihnen noch in den 1990er Jahren Freistellungen oder Entsendungen für bürgerschaftliches Engagement unbekannt gewesen seien. Die Ausnahmen bildeten drei Mitarbeiter holländischer, englischer und kanadischer Nationalität. Somit war es nicht ein genuines Mitarbeiterinteresse, das an die

Betriebsleitungen herangetragen wurde. Vielmehr wurde in den meisten Fällen die Absicht, das bürgerschaftliche Engagement von Mitarbeitern zu unterstützen oder durch neue Programme zu initiieren sowie Mitarbeiterentsendungen vorzunehmen, seitens der Betriebsleitung formuliert. Eine Ausnahme bildeten die kleinen Betriebe mit einer innovativen Interessenslage, die derartige Überlegungen von vornherein mit den Beschäftigten diskutierten. Somit konnte sich erst nach diesem externen Anstoß und in der Auseinandersetzung mit derartigen Programmen ein persönliches Interesse entwickeln. Auf der Grundlage unserer Befragungen können wir drei unterschiedliche Haltungen bzw. Herangehensweisen und drei Interessensdimensionen unterscheiden.

Skeptische, abwartende Haltung mit einem unspezifischen Interesse („was soll das?“);

pragmatische Haltung und ebenfalls unspezifisches Interesse („irgend etwas wird es bringen“);

neugierige, gespannte Haltung mit einem Interesse für generell neue Entwicklungen oder Interesse für bürgerschaftliches Engagement („das wird spannend“).

Allerdings ist zu betonen, dass alle Personen, die wir befragt hatten, freiwillig an einem solchen Programm teilgenommen hatten.

Im Hinblick auf unsere weitergehende Fragestellung nach den Lernmöglichkeiten in den Engagementfeldern des sozialen Umfelds scheint es uns angemessener, nach der Haltung der Beschäftigten zu gliedern und nicht nach der spezifischen Interessensdimension, weil sich in den weiteren Analysen des empirischen Materials herausgestellt hatte, dass die Haltung eher den Ausgangspunkt für die Rekonstruktion typischer Lernverläufe bilden konnte (siehe Kapitel 5).

(1) Personen mit einer skeptischen Haltung haben sich dennoch entschieden, an einem solchen Programm teilzunehmen, weil sie von ihren Vorgesetzten angesprochen wurden. Sie hatten den Eindruck, nach welchen Kriterien auch immer ausgewählt worden zu sein, und dass es deshalb wichtig sei, dem auch nachzukommen. Sie betonten, dass es sich nicht um eine Drucksituation handelte, dass aber die Leitungsebene schon wisse, warum gerade sie an diesem Programm teilnehmen sollten. Die Gruppe der Skeptiker trafen wir bei den Events an und bei den einwöchigen Freistellungen. Im Hinblick auf diese Programme wurde ihnen gesagt, dass es die sozialen Qualifikationen bzw. Kompetenzen befördere, so dass der skeptische Blick dieser Mitarbeiter auf die Frage gerichtet war, ob denn durch bürgerschaftliches Engagement tatsächlich Lernprozesse ausgelöst werden könnten und ob man das Gelernte wirklich im Betrieb anwenden könnte.

(2) Auch die pragmatischen Personen hatten in der Ausgangssituation ein recht unspezifisches Interesse. Sie waren aber der Ansicht, dass die Teilnahme an solchen Programmen zumindest nicht schaden könnte. Sie bezweifelten nicht, dass man im bürgerschaftlichen Engagement etwas lernen könnte, wussten aber nicht so recht, wie man das Gelernte in das betriebliche Geschehen einbringen sollte. Sie begründeten ihr Interesse, an einem solchen Programm teilzunehmen, damit, dass auch solche Erfahrungen in irgendeiner Weise nützlich sein könnten, und sei es für den persönlichen Gebrauch. Auch diese Mitarbeiter haben überwiegend an Events und einwöchigen Engagementfreistellungen teilgenommen, aber auch an Projekttagen. Einige Personen mit einer solchen Haltung waren bereits etwas älter und waren der Ansicht, dass ein früher Einstieg in bürgerschaftliches Engagement den Übergang in den Ruhestand erleichtern könnte.

(3) Die dritte, kleinere Personengruppe (etwa 20% der Befragten) entwickelte konkretere Interessen und formulierte daraufhin auch später detaillierte Erwartungen an das bürgerschaftliche Engagement. Kennzeichen ist eine neugierige Haltung, aus der heraus nach eigenen Aussagen sehr schnell das Motiv entstanden sei, sich anhand der Broschüren

und Literatur mit dem unternehmensunterstützten bürgerschaftlichen Engagement auseinander zu setzen. Diese Befragten hatten eine gute, angelesene Kenntnis über die gesellschaftlichen Zusammenhänge von Corporate Volunteering. Vor diesem Hintergrund entwickelten sie zwei verschiedene Interessen.

Erstens brachten sie zum Ausdruck, dass sie von ihrer eigenen Lebenseinstellung her neugierige Menschen seien, die sich gerne interessanten Herausforderungen stellten. Sie hatten den Eindruck, dass von ihrem Betrieb etwas implementiert wird, was später verbindlich sein könnte, und wollten deshalb auch in „der ersten Stunde“ dabei sein. Dieses Interesse an neuen Entwicklungen paarte sich zweitens bei etwa der Hälfte dieser Personen mit der besonderen Motivation, im bürgerschaftlichen Engagement aktiv zu sein oder aktiv zu werden. Sie hatten größtenteils bereits Erfahrungen mit bürgerschaftlichem Engagement oder waren auch aktuell in verschiedenen Bereichen aktiv. Sie sahen in diesem Programm deshalb eine gute Gelegenheit, in ein neues oder schon vertrautes Engagementfeld mit betrieblicher Unterstützung einzutauchen.

(4) Quer zu diesen Haltungen und Interessenslagen zu den Freistellungs- und Entsendeprogrammen sind zwei Faktoren von besonderer Bedeutung, die wir an dieser Stelle bereits hervorheben wollen, weil sie die Lernprozesse nach unserer Einschätzung entscheidend beeinflussten: Es sind vorgängige Erfahrungen mit dem bürgerschaftlichen Engagement und die Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Programmentwicklung.

In allen drei herausgearbeiteten Interessensgruppen gab es Personen, die bereits Erfahrungen im bürgerschaftlichen Engagement hatten, die jedoch nicht an einem betrieblich unterstützten Programm gekoppelt waren – die meisten „Erfahrenen“ waren jedoch in der dritten Gruppe der Neugierigen. Wie wir weiter unten (Kapitel 5) noch genauer herausarbeiten werden, waren diese Personen sehr viel frühzeitiger in der Lage, über das allgemeine Interesse hinaus schon konkrete Lerninteressen zu formulieren. Aufgrund ihrer

Erfahrungen im bürgerschaftlichen Engagement hatten sie genauere Vorstellungen. Sie konnten zwar nicht angeben, was sie speziell lernen wollten und was aus ihrer Sicht betrieblich nützlich sein könnte, sie hatten aber ein Bewusstsein darüber, dass sie im Bürgerengagement lernen würden.

Wenn wir uns an die unterschiedlichen Betriebsgruppen erinnern, so war bei den innovativen Betrieben ein ausgeprägtes Verständnis von Gestaltungsmöglichkeiten deutlich geworden. Da es sich oft um kleinere Betriebe handelte, wurden die Beschäftigten recht früh in den Prozess der Projektformulierung usw. einbezogen. Dies ist bei den anderen Betriebsgruppen durchgängig nicht der Fall gewesen – vielmehr wurden hier betriebsintern auf Leitungsebene oder durch externe Agenturen Konzepterarbeitungen vorgenommen. Somit waren in diesen Fällen die Mitarbeiter nicht involviert. Unser Eindruck ist, dass die Personen, die in den innovativen Betrieben am Gestaltungsprozess beteiligt waren, ebenfalls auch eher Lerninteressen formulieren konnten. In der Regel haben sie gemeinsam mit der Betriebsleitung das Gesamtkonzept so aufgeklärt: Zuerst wurden Qualifikationen und Kompetenzen eruiert, die für den betrieblichen Ablauf sinnvoll, unterstützend oder ergänzend sein könnten. Dann wurde versucht herauszufinden, in welchen Engagementfeldern diese Lernpotentiale liegen könnten. Aufgrund dieses Suchprozesses wurden entsprechende Lerninteressen formuliert.

In einigen Betrieben, die sich selbst auch in ihrer Gesamthaltung als engagiert bezeichneten, wurde umgekehrt vorgegangen und danach gefragt, welche Qualifikationen und Kompetenzen bei den Mitarbeitern bereits vorhanden sind, die man dann ausgesuchten Engagementfeldern zur Verfügung stellen könnte. In beiden Fällen wurde ein derartiges ‚Profiling‘ oft mit Hilfe externer Agenturen, manchmal auch mit Freiwilligenagenturen, vorgenommen.

4.3.1.3 Gemeinnützige Organisationen

Die Interessenlage der Organisationen, in denen sich die Mitarbeiter engagierten, ist sehr viel eindeutiger rekonstruierbar, als bei den Betrieben und den Mitarbeitern. Zwar wussten auch nur die wenigsten Einrichtungen zuvor von solchen Programmen, sie hatten aber aufgrund ihrer Erfahrungen mit Freiwilligen konkretere Interessen im Hinblick auf das Geschehen. Dieses Interesse gliederte sich in zwei Dimensionen.

(1) Mit erster Priorität hatten sie das Interesse, zukünftige - wenn möglich langfristig - Engagierte zu akquirieren. Ihnen ging es weniger um die konkrete Arbeit, die bspw. bei einem Event oder durch den einwöchigen Switch-Aufenthalt erledigt wurde, sondern über die darüber hinausliegende Möglichkeit, einen zukünftigen Engagierten zu gewinnen. Ihr konkretes Interesse lag darin, im Rahmen dieses Programms den freigestellten Mitarbeitern ein möglichst angenehmes, interessantes Kennenlernen des Engagementfeldes zu ermöglichen. Sie nannten als Ziel, ein kontinuierliches, regelmäßiges Engagement, auf das sich die beruflichen Mitarbeiter der Einrichtungen und die anderen Freiwilligen verlassen könnten. Sofern es sich um Programme handelte, die von vornherein auf Stetigkeit ausgelegt waren (regelmäßige Freistellungen), war dieses Ziel dann erreicht, wenn sie aufgrund der ersten Begegnungen den Eindruck hatten, einen Freiwilligen gefunden zu haben, der in ihre Einrichtung „hineinpasst“.

(2) Erst in zweiter Linie äußerten sie das Interesse an einer konkreten professionellen Zuarbeit. So hatten etwa manche Unternehmen damit geworben, dass sie spezifische Kenntnisse anbieten könnten, die in den Einrichtungen gebraucht würden. Ein Beispiel ist die soziale Einrichtung Schuldnerberatung, die mit dem Wissen von Bankmitarbeitern sehr viel anfangen könnte. Bei dieser Interessenskonstellation war eine längere, verbindliche Mitarbeit zwar erwünscht, aber einige Einrichtungen, zum Beispiel aus dem genannten Beratungsbereich, waren auch dann sehr zufrieden, wenn sie während dieser Mitarbeiterfreistellung durch eine Schulung neues Fachwissen erlangten.

(3) Drittens wurde das Interesse formuliert, mit derartigen Programmen der Außenwelt zeigen zu können, dass es sich um gesellschaftlich wichtige Arbeit handelt, die in ihren Bereichen erledigt wird. Aus diesem Aufklärungsinteresse sprechen gewisse gesellschaftliche Vorurteile, die die Beschäftigten aus den gemeinnützigen Bereichen den Mitarbeitern aus dem wirtschaftlichen Sektor unterstellten. Ihnen war daran gelegen, dieses Vorurteil in zwei Richtungen zu korrigieren. Einmal wollten sie den Firmenmitarbeitern bspw. einen Einblick in die sozialen Problemlagen geben, mit denen sie sich tagein tagaus beschäftigten, um deutlich zu machen, dass es sich um bedeutsame gesellschaftliche Problemlagen handelt; zum anderen wollten sie den Wert ihrer eigenen Arbeit unterstreichen – und damit natürlich zugleich das Interesse an einem Tätigkeitsfeld wecken, das für einige freigestellte Mitarbeiter ein zukünftiges Engagementfeld sein könnte.

(4) Im Bereich der Secondments hatten wir in unserem Sample nur zwei Beispiele von einjährigen Engagements in international agierenden NGO's aus dem Entwicklungsbereich. In diesen Gesprächen wurde uns berichtet, dass sich das Interesse der NGO deutlich auf das „abfassbare“ Fachwissen des Secondanten bezieht. Es gab klare Stellenbeschreibungen und fest umrissene Aufgabenbereiche und zuvor ein Assessment, um eine solche Passung zu ermöglichen. Die Begründung war, dass ein einjähriger Aufenthalt eine entsprechende fachliche Vertrautheit und Einpassung in das soziale Gefüge der Organisation erfordere. Das Interesse richtete sich folglich nicht auf ein späteres kontinuierliches Engagement, sondern darauf, dass der ehemalige Secondant nach der Entsendung auch bei seiner weiteren Erwerbsarbeit für den Gegenstandsbereich der NGO's sensibel bleiben würde.

4.3.2 Lernerwartungen der Akteure bei Freistellungen und Entsendungen

Nachdem im vorangegangenen Kapitel ausführlich die unterschiedlichen allgemeinen Interessenslagen in den Betrieben, bei Mitarbeitern und in den gemeinnützigen Organisationen herausgearbeitet wurden, ist es nun einfacher, vor diesem Hintergrund den Blick auf die Lernprozesse zu richten. In den folgenden Abschnitten werden wir folglich –

wiederum in der Gliederung: Betrieb, Mitarbeiter und Einrichtung – der Frage nachgehen, wie bei den Akteuren die verschiedenen Interessen in konkrete Erwartungen an das Lernen im sozialen Umfeld transformiert wurden. Dabei haben wir die verschiedenen Erwartungen den Kategorien zugeordnet, die zuvor aus den Interessenslagen herausgearbeitet wurden. Anzumerken ist, dass Interesse und Erwartungen jeweils in einem der beiden Gesprächszyklen abgefragt wurde, es handelt sich also nicht um eine zeitlich strukturierte Betrachtung. Die Erwartungen in Bezug auf die Lernpotentiale wurden jeweils zum gleichen Zeitpunkt formuliert.

4.3.2.1 Betriebe

Wenn nun die zuvor herausgearbeiteten verschiedenen Interessenslagen in den Betrieben als Ausgangspunkt für die Erwartungen an das Lernfeld Bürgerengagement zugrunde gelegt werden, dann ist deutlich, dass es auch in dieser Dimension zu unterschiedlichen Ausprägungen kommen muss.

(1) Bei den Betrieben, die ein recht unspezifisches Interesse an Qualifikations- und Kompetenzzuwächsen geäußert hatten, spielte bei den Erwartungen die Nutzendiskussion eine große Rolle. Knapp formuliert kann gesagt werden, dass sich diese Betriebe auf der Ebene von Qualifikationen und Kompetenzen einen Nutzen erwarteten und deshalb in den Interviews auch immer wieder Bezug nahmen auf die in den einschlägigen Medien geführte Diskussion, die gerade in den letzten Jahren im Hinblick auf Corporate Volunteering mit großer Intensität geführt wurde. Aber in der gleichen unspezifischen Weise, wie sie ein abstraktes Nutzeninteresse formulierten, thematisierten sie auch die möglicherweise zu erwartenden Qualifikations- und Kompetenzveränderungen.

Der einschlägige Schlüsselbegriff lautete: soziale Qualifikationen und Kompetenzen – ohne diese in weitere Dimensionen zu zerlegen. Auf weiteres Nachfragen wurden Komponenten genannt, die sich auf das soziale Gefüge im Betrieb beziehen: Organisations- und

Führungsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, Kommunikationskompetenz.

Kenntnisse und Fähigkeiten, die im Sinne von Knoll (2001) auf eine Veränderung der Selbstkompetenz hinweisen – etwa Fähigkeit zu Selbstorganisation sowie Belastbarkeit oder Verantwortungsbewusstsein – wurden ebenso wenig genannt, wie Kompetenzen, die sich auf Werte, Normen oder ein spezifisch ethisch-moralisches Verhalten beziehen. Begriffe wie bspw. ‚zivilgesellschaftliche Kompetenzen‘, die man ja auch mit dem Bürgerengagement in Verbindung bringen könnte, sind nie gefallen. Daraus haben wir den Schluss ziehen können, dass implizit eine deutliche Differenz zwischen sozialen und zivilgesellschaftlichen Kompetenzen gezogen wurde, wobei erstere nicht weiter ausdifferenziert wurden, letztere Dimensionen sogar unbekannt waren.

(2) Betriebe, deren Interesse an diesen Programmen eher ein außen geleitetes war, hatten im Hinblick auf mögliche Lernprozesse überhaupt keine Erwartungen, auch keine unspezifischen. In diesen Firmen wurde von den Leitungsebenen eher sehr allgemeine Erwartungen formuliert, die sich auf die Formel bezogen, dass engagierte Personen in der Regel auch die aktiven Mitarbeiter seien (siehe Kapitel 3). Damit waren aber keine konkreten Erwartungen an das Lernfeld Bürgerengagement oder an mögliche Lernprozesse verknüpft.

(3) Anders war die Gesamtsituation bei den Betrieben, die sich als innovativ gaben und das Interesse hatten, schon sehr früh bei der Implementierung von Corporate Citizenship-Programmen in Deutschland dabei zu sein. Auch sie gingen davon aus, dass ein Zuwachs an sozialen Kompetenzen zu erwarten sei; aufgrund ihrer Vertrautheit und guten Kenntnis derartiger Konzepte formulierten sie jedoch Unterschiede: Bei den Events, die von Mitarbeiterteams durchgeführt werden, stünden deutlich Kooperations- und Teamkompetenzen im Vordergrund, während andere Kompetenzdimensionen eher mit einer kontinuierlichen Engagementförderung in Verbindung gebracht wurden. Ihre Ansicht war, dass etwa spezifische Formen der Veränderung von Organisations-, Führungs- oder

Kommunikationskompetenzen nur dann erwartbar seien, wenn sich die Mitarbeiter zeitlich intensiv einlassen würden.

Bei dieser Gruppe von Betrieben war darüber hinausgehend interessant, dass sie deutlich die Erwartung formulierten, dass es im Hinblick auf das persönliche Wachstum, also auf personale Kompetenzen Veränderungen geben würde. Sie gingen allerdings davon aus, dass derartige personale Kompetenzen im betrieblichen Zusammenhang nicht unbedingt deutlich sichtbar werden, sondern eher verborgen bleiben. Einige Personen der Leitungsebenen von kleinen IT-Betrieben äußerten zudem die Erwartung gewisser gesellschaftlicher Veränderungen durch das Engagement in wichtigen gemeinnützigen Organisationen. Sie nahmen genau auf jene Kompetenzbereiche Bezug, die wir oben dem zivilgesellschaftlichen Lernen zugeordnet hatten: Kompetenz im Umgang mit Werten und Normen sowie eine ethische Haltung, die durchaus auch das betriebliche Geschehen beeinflussen sollte.

(4) Die Erwartungen seitens der Mitarbeitervertretungen oder Gewerkschaftsangehörigen im Hinblick auf Lernpotentiale im sozialen Umfeld können hier knapp wiedergegeben werden: außer allgemeinen Aussagen, dass man immer etwas im Leben lerne, wurden auch auf Nachfragen keine Lernerwartungen formuliert.

4.3.2.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Beschreibung der Lernerwartungen der Mitarbeiter kann ebenfalls nach den drei Gruppen gegliedert werden, die wir bei der Herausarbeitung der Haltung und der Interessenslage formuliert hatten. Bei diesem Auswertungsschritt zeigte sich, dass im Hinblick auf die Lernerwartungen weniger die zuvor analysierten Dimensionen unspezifische vs. spezifische Interessen ausschlaggebend sind, sondern eher die grundlegende Haltung, die Mitarbeiter diesen Programmen gegenüber mitbrachten: skeptisch, pragmatisch, neugierig. Daraus leitete sich dann auch relativ deutlich ab, welche Lernprozesse erwartet wurden.

(1) Die skeptischen Mitarbeiter formulierten keine Lernerwartungen. Ihnen war suspekt, dass Menschen im Bürgerengagement Lernpotentiale vermuteten, die dann auch noch in den betrieblichen Bereich übertragbar sein sollten. Auf Nachfragen und Vorgaben von Kompetenzbegriffen wurde recht deutlich, in welcher Form die Skepsis begründet war. Erstens gingen sie davon aus, dass nur ein fachliches Lernen seitens der Betriebsleitung intendiert sein könnte, weil die sozialen Verhaltensweisen, die man in solchen Engagementbereichen lernen könnte, den rationalen betrieblichen Prozessen nicht zuträglich seien. Sie machten damit die Dichotomie rational (= fachliche, sachliche oder methodische Kompetenz) vs. irrational (= soziale Kompetenz) auf, weil sie die Ansicht vertraten, dass man soziale Kompetenzen erstens am besten im Betrieb selbst erlernen könnte, zweitens, dass diese nicht anders erlernt würden, als auch die anderen Kompetenzen.

Zweitens argumentierten sie, dass man im Bürgerengagement eine Lebenshaltung einnehmen müsste, die in den Betrieben nichts zu suchen hätten. Gemeint waren damit jene selbst- und wertebezogenen Kompetenzen, von denen oben die Rede war. Dabei ist zu betonen, dass sich nicht alle Personen aus dieser Gruppe aus Unerfahrenheit mit dem bürgerschaftlichen Engagement äußerten – einige waren früher oder während der Projektphase in Vereinen tätig. Unser Eindruck war auch nicht, dass wir es insgesamt mit nicht oder schlecht informierten Personen zu tun hatten – wir sind nach tieferen Analysen eher zu der Auffassung gelangt, dass für diese Personen die Trennung zwischen beruflichen und privaten Lebenswelten wichtig war und dass sie sich deshalb gegen solche Überschneidungen „wehrten“.

(2) Die Personen mit einer pragmatischen Haltung zu den Programmen des Corporate Volunteering nahmen gedanklich eine ebensolche Trennung zwischen den Sphären vor, hatten aber die Erwartung, im Bürgerengagement auf jeden Fall etwas zu lernen – nicht zuletzt „für sich selbst“ und dies umfasste durchaus auch den Bereich der sozialen Kompetenzen. Sie sorgten sich eher darum, ob es Möglichkeiten der Übertragung des

Gelernten geben könnte. So erwarteten sie zwar Lernpotentiale in den Engagementfeldern, aber keine zumindest unmittelbaren Lerneffekte für den betrieblichen Bereich. Die meisten Personen dieser Gruppe räumten jedoch ein, dass es mittelbare Effekte geben könnte.

(3) In der Gruppe der neugierigen Personen wurden relativ hohe Lernerwartungen formuliert. Bei manchen Interviews hatte man den Eindruck, als würden sie ihre angelesenen Erfahrungen zu Corporate Volunteering in ihre persönliche Erwartungsstruktur integrieren. Diejenigen in dieser Gruppe, deren Interesse sich nicht explizit auf ein späteres kontinuierliches Engagement richtete, sprachen in einer tendenziell eher instrumentellen Weise von den möglichen Kompetenzzuwächsen im sozialen und persönlichen Bereich. Sie waren auch der Ansicht, dass zumindest in „gefilterter“ Weise Transformationen zwischen Lebenswelt und Betrieb möglich wären; und sie äußerten sich neugierig darauf, in welcher Weise diese Prozesse funktionierten. Sie wussten darüber hinaus von den Diskussionen um die soziale Verantwortung der Betriebe oder ethisches Wirtschaften, erwarteten jedoch keine derartigen Effekte im Hinblick auf ein zivilgesellschaftliches Lernen. Sie hielten diese in den Broschüren und Medien geäußerten Erwartungen für überzogen.

Etwas anders gelagert waren die Erwartungen von den Personen in der gleichen Gruppe, die sich jedoch schon seit Jahren oder mit Beginn der Programme kontinuierlich in irgendwelchen Bereichen engagierten. Auch sie machten ähnliche Beschreibungen von sozialen und persönlichen Lernprozessen, formulierten aber darüber hinausgehend Erwartungen an zivilgesellschaftliche Lernprozesse. Zumeist hatten diese Personen eine Art von ganzheitlichen Persönlichkeitsvorstellungen, wie wir sie in Kapitel 3 bereits analysiert hatten. Aufgrund des eingeschränkten Samples, das uns vorlag (es handelte sich immer um Beteiligte an derartigen Programmen!), formulieren wir vorsichtig die These, dass es möglicherweise einer solchen ganzheitlichen Haltung bedarf, um die Möglichkeit von Transferprozessen zwischen Lebenswelt und Betrieb eindeutig zu bejahen.

4.3.2.3 Gemeinnützige Organisationen

Die erwarteten Lernprozesse der sozialen, kulturellen oder ökologischen Einrichtungen sind natürlich in zweifacher Weise zu formulieren, denn einerseits haben die Leitungspersonen und Mitarbeiter in diesen Tätigkeitsbereichen selbst Lernerwartungen (siehe das Beispiel Schuldnerberatung); andererseits wurden teilweise Vermutungen formuliert, die sich auf die Lernpotentiale im Engagementfeld bezogen.

(1) Im Grunde genommen hatten die Leitungspersonen und Mitarbeiter der gemeinnützigen Organisationen eine ähnliche dichotomisierende Haltung, wie die oben skizzierte Personengruppe, denn sie vermuteten, dass es in wirtschaftlichen Betrieben prinzipiell andere Arbeitsweisen gäbe. Sie erwarteten nicht nur das bereits erwähnte fachliche Wissen der „Wirtschaftsmenschen“ (wie man sie oft nannte), sondern darüber hinaus soziale Kompetenzen in Bezug auf den eigenen Arbeitsablauf. So wurde bspw. die Vermutung geäußert, dass sich Teambesprechungen in der Wirtschaft sicher nicht so „elend lang“ und häufig ergebnislos hinziehen würden, sondern dass es spezifische Mechanismen geben müsste, derartige Kommunikationsprozesse rationaler zu gestalten – ihre Erwartung war, dass man dies von den freigestellten Mitarbeitern lernen könnte, auch wenn diese Freistellung nur für eine Woche war.

(2) Komplementär dazu waren sie der Meinung, dass sie ein Lernpotential für die freigestellten Mitarbeiter bereithielten, das sich auf die zwischenmenschliche Komponente von Arbeitsabläufen bezieht. Sie waren der Ansicht, dass ihnen sicher die Kompetenz fehlte, mit sozial schwierigen Situationen umzugehen. So wurde etwa als Beispiel formuliert, dass die „Wirtschaftsmenschen“ sicher nicht wüssten, wie man mit Alkoholproblemen bei Kollegen umgeht – dies könnte man aber von sozialen Einrichtungen lernen. Ihre Unterstellung war, dass sie spezifische Kompetenzen für „das Zwischenmenschliche“ hätten, was die freigestellten Mitarbeiter dann in ihre Betriebe einbringen könnten. Interessanterweise fehlten bei den Leitungspersonen und Mitarbeitern der gemeinnützigen Organisationen Begriffe wie:

persönliches Wachstum oder Engagement – weder persönliche, noch gesellschaftliche Dimensionen wurden in die Lernerwartungen integriert.

4.3.3 Lerneffekte der Akteure bei Freistellungen und Entsendungen

In diesem Kapitel werden wir den Fragen nachgehen: Wurde etwas gelernt? Was wurde gelernt? Wie sind die Lerneffekte im Betrieb? – wir werden allerdings nicht in der Lage sein, hier im Rahmen der ‚Vorstudie‘ umfassende oder tief greifende Ergebnisse vorzulegen. Wichtiger war es im Forschungsprozess, dass wir uns auf die Fragen der Implementierung derartiger Programme in deutschen Unternehmen konzentrierten (siehe nächstes Kapitel). Wir können in den folgenden Abschnitten jedoch sehr genau die Richtung weiterer Analysen angeben, weil der Vergleich der Aussagen zwischen den zwei Zeitpunkten der Befragung zu interessanten Annahmen führte, die dann im letzten Kapitel dieses Berichts (Kapitel 8) zu weiterführenden Forschungsfragen verdichtet wurden. Die Gliederung folgt wiederum der vorangegangenen Strukturierung.

4.3.3.1 Betriebe

(1) Betriebe, die in unspezifischer Weise einen Nutzen im Hinblick auf Kompetenzzuwächse in der sozialen Dimension erwarteten, machten die Erfahrung, dass derartige Effekte relativ breit streuen und in erster Linie von den Personen abhängig sind, die sich außerhalb des Betriebes engagier(t)en und in zweiter Linie von den Organisationen bzw. Engagementbereichen, zu denen die Mitarbeiter freigestellt wurden. Sie waren mit den Programmen zufrieden, konnten uns aber nicht präzise angeben, in welchen Bereichen und anhand welcher Indikatoren sie die Kompetenzzuwächse festmachten. Sie äußerten sich eher gefühlsmäßig und es wurde deutlich, dass den meisten Leitungspersonen ein Instrumentarium fehlt, derartige Veränderungen zu beurteilen.

Interessant war, dass im ersten Gespräch auf Nachfragen nur soziale Kompetenzen genannt wurden, nicht aber andere Formen – im zweiten Gespräch jedoch wurden Selbst- bzw.

methodische Kompetenzen angesprochen, die in zwei Richtungen gingen: einmal die Fähigkeit der Organisation von Arbeitsabläufen, zum zweiten das Verantwortungsbewusstsein. Obwohl diese Kompetenzbereiche vorher gar nicht genannt wurden, wurde behauptet, dass es in diesen Dimensionen Zuwächse gegeben habe.

So wurde etwa als Beispiel angeführt, dass ein Mitarbeiter die Hausaufgabenbetreuung von Jugendlichen übernommen habe, dies auch noch weiterhin wenige Stunden im Monat mache – und mit der schwierigen Auseinandersetzung mit jungen Leuten wohl offensichtlich gelernt habe, derartige Abläufe besser zu organisieren. In einem weiteren Beispiel wurde erzählt, dass man sich bei einem Mitarbeiter, der nach dem Switch-Muster für eine Woche in einer Beratungsstelle war, nun darauf verlassen könne, dass er einmal angefangene Arbeitsvorgänge auch in Eigenverantwortung zu Ende bringe.

(2) Betriebe mit außen geleiteten Interessen, die keine Erwartungen in Bezug auf mögliche Lernprozesse formulierten, räumten im zweiten Gespräch ein, dass es wohl derartige Lernprozesse im Bereich des Sozialen gäbe. Es wurde aber auch in diesem zweiten Gespräch deutlich, dass diese Richtung möglicher Effekte von Corporate Volunteering von den Leitungsebenen dieser Unternehmen nicht weiter verfolgt werden, weil sie sich nicht in das vorgegebene Interessensspektrum einfügen lassen.

(3) Die Leitungsebenen in den innovativen Betrieben sahen sich in ihren Erwartungen grundsätzlich bestätigt. Sie gaben an, einen Zuwachs bei den Kooperations- und Teamkompetenzen feststellen zu können und auch bei Führungs- oder Kommunikationskompetenzen sahen sie positive Effekte. Ein Teil dieser Personen brachte jedoch zum Ausdruck, dass dies nur verknüpft mit einem persönlichen Wachstum zu sehen sei. Hier kann ein illustratives Beispiel genannt werden, dass auch die Erwartungen der gemeinnützigen Organisationen betrifft (siehe oben, Kapitel 4.3.1). Der Leiter einer Personalabteilung einer großen deutschen Bank berichtete von der Erfahrung, dass das

dichotomische Denken, hier Betrieb – dort Lebenswelt, wenig nützlich sei, weil es Lernprozesse geradezu verhindere. Zwar sei es richtig, dass seine Mitarbeiter eher in der Lage seien, die oben genannten Teamsitzungen straff zu führen, und dass man dies auch in die soziale Einrichtung einbringen könnte. Aber es sei nicht richtig, dass seine Leute über „menschliches Verhalten und soziale Zusammenhänge“ nichts wüssten. Umgekehrt habe er in der sozialen Einrichtung erfahren, dass die dortigen Mitarbeiter etwa im Umgang mit ihren Klienten sehr viel besser in der Lage seien, klare Grenzen zu ziehen, als es in seinem Arbeitsbereich der Fall sei – anhand dieses Beispiels sehe man, dass auch in sozialen Einrichtungen ein hohes Maß an Rationalität sei. Er sei der Auffassung, dass gegenseitiges Lernen die eine Sache sei, wichtiger sei es aber, sich durch das Agieren in unterschiedlichen Welten zu öffnen und persönliche Wachstumsprozesse zuzulassen. Der „Witz“ an diesen Switch-Programmen liege seiner Ansicht nach darin, dass man sich auf fremde Erfahrungen einlasse und bereit sei, diese als gleichwertig anzuerkennen. Dazu sei es wiederum notwendig, dass man entsprechende Nachbereitungsprogramme anbiete.

Der Personenkreis, der sich sehr stark im sozialen Umfeld in verschiedenen Bereichen engagierte, berichtete von der Erfahrung, dass „Lernprozesse nicht so einfach ablaufen, wie wir vermuteten.“ Die meisten von ihnen reduzierten die Engagementprogramme – contrafaktisch auch dann, wenn ihre Mitarbeiter mangels Aufträgen objektiv mehr Zeit hatten. Sie machten geltend, „dass der Austausch zwischen diesen Bereichen zu komplex ist“ und „dass es einen langen Atem braucht, um ethische Arbeits- und Wirtschaftsweisen durchzusetzen.“ Darüber hinaus sprachen sie von der Erfahrung, „dass die kontinuierliche Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen nicht leicht ist.“ Dies liege ihrer Ansicht nach an beiden Seiten, weil häufig die Sensibilität füreinander fehle und die Kommunikationsprozesse auch jeweils anders liefen.

(4) Bei den Mitarbeitervertretungen und Gewerkschaftsangehörigen hatte sich sehr viel verändert. Sie äußerten ja in den ersten Gesprächen mit Nachdruck keine Lernerwartungen

– während sie im zweiten Gespräch das unternehmensgestützte Bürgerengagement auf die gleiche Stufe stellten mit ihrem eigenen Engagement für die Belange der Kollegen. Sie vertraten nun die Ansicht, dass man wahrscheinlich in allen Engagementbereichen was lernen könne und dass derartige Aktivitäten der Mitarbeiter zu unterstützen seien. Allerdings äußerten sie immer noch Skepsis in Bezug auf die Absichten der Betriebsleitung, die ihrer Meinung nach nicht transparent seien. Dies war der Hintergrund für Gespräche, die in Richtung Beteiligung und Mitwirkung von Mitarbeitervertretungen bei der Ausarbeitung und Implementierung derartiger Programme gingen (siehe ausführlich im nächsten Kapitel 5.1).

4.3.3.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Auch in Bezug auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es bei den Themen Umsetzung und Lerneffekte nützlich, die gleiche Gruppierung unterschiedlicher Ausgangshaltungen – skeptisch, pragmatisch, neugierig – beizubehalten. Aufgrund dieser Ausarbeitungen wird es im nächsten Kapitel (5.2) möglich sein, entsprechende Lernverläufe zu analysieren.

(1) Die skeptischen Mitarbeiter lassen sich im Hinblick auf Lernerfahrungen und die Umsetzung von Lerneffekten in zwei Gruppen einteilen. Bei der ersten Personengruppe war der Eindruck, dass sie jegliche Möglichkeiten, dass es zu Lernprozessen kommen könnte, blockierten – bzw.: sie beschrieben dass, was sie im Engagementfeld machten, als einen Tätigkeitsbereich, in dem es keine spezifischen Lerneffekte gäbe. Sie sahen sich auch im zweiten Gespräch durch ihre Erfahrungen bestätigt. Die zweite Gruppe von Personen gab an, dass sie ihren Eindruck schon während der Engagementzeit – bei einem einwöchigen Switch schon nach wenigen Tagen – änderten; bei den Projekt-Events hätten sie im Nachhinein „geschnallt“, wie wichtig die gemeinsamen Engagementerfahrungen gewesen seien und dass es auch später noch Wirkungen auf das Kommunikationsverhalten im Team gäbe. Zumindest habe man die Menschen, mit denen man sonst nur zusammen arbeitete, nun auch auf einer anderen Ebene besser kennen gelernt.

Interessant fanden wir, dass diese Personen ihre strikte Dichotomie zwischen Lebenswelt und Betrieb mit diesen Lernerfahrungen nicht aufgegeben hatten; allerdings hatten sie die von ihnen vorgenommene Zuordnung von formellen vs. informellen Lernprozessen etwas revidiert. Zusätzlich wurde die Erfahrung gemacht, dass es unterschiedliche Lernformen – eben auch informelle – gäbe, die genau so wirksam sein können, wie ein Weiterbildungskurs der eigenen Firma. Sie haben auch die Meinung beibehalten, dass es in den unterschiedlichen Sphären je andere Lebenshaltungen geben müsste, die sich auch nicht zur Übertragung eigneten. Als Beispiel wurde genannt, dass sie bei dem Projekt-Event die

Kollegen zwar „von einer anderen Seite“ kennen gelernt hätten, dass sie diese Seite aber im Betrieb unberücksichtigt lassen müssten.

(2) Die Personen mit einer pragmatischen Haltung sahen sich teilweise in der Meinung bestätigt, dass man in jedem Fall etwas lerne. Sie hatten ihre Meinung jedoch dahingehend geändert, dass sie nicht nur „für sich“ gelernt hätten, sich also ihre Selbstkompetenz erweiterte, sondern dass sie im Bereich sozialer Kompetenzen mehr dazu gelernt hätten, als sie zuvor vermuteten. Insbesondere war in den zweiten Gesprächen interessant, dass sie von Erfahrungen und Transferprozessen berichteten – allerdings vorsichtig. Sie seien nun der Meinung, dass man sicher nicht alles übertragen könne, aber man könnte doch sehr viel für den betrieblichen Alltag gebrauchen. Dabei ging es durchaus um komplexe Kompetenzbündel, die sie nennen konnten. So beschreiben einige Personen etwa (siehe oben), dass sie ein anderes Verhältnis zum Thema Verantwortung bekommen hätten. Sie würden nun nicht mehr ihre Kollegen von einem Tag auf den anderen mit der Erledigung von Sachen vertrösten, sondern sie hätten gelernt, eine Sache nach der anderen abzuschließen. Führungskräfte berichteten, dass sie nun ein besseres Verständnis dafür hätten, wie komplex persönliche Strukturen seien und dass sie aufgrund dieses Wissens verantwortungsvoller mit ihren Mitarbeitern umgehen wollten.

Aufschlussreich war an diesen Beispielen auch, dass diese Personen im Grunde genommen ihre pragmatische Haltung nicht aufgegeben hatten, auch dann nicht, wenn sie nun unternehmensgestützt ein kontinuierliches Bürgerengagement aufgenommen hatten. Pragmatismus bedeutete für sie, dass sie ein sehr nüchternes, instrumentelles Verhältnis zu dem Engagementbereich aufgebaut hatten, insbesondere in Bezug darauf, was er ihrer persönlichen Entwicklung „bringen“ könnte.

(3) Die neugierigen Personen sahen ihre vorausgegangenen Einschätzungen prinzipiell bestätigt; sie machten jedoch Abstriche im Hinblick auf ihre relativ hohen Lernerwartungen.

Oft hatten diese zweiten Gespräche einen leicht abwägenden Charakter, weil beurteilt wurde, in welchen Dimensionen sich mehr oder weniger ergeben hatte. Viele von ihnen zogen das Resümee, dass sie sich aus unterschiedlichen Gründen auch weiterhin engagieren wollten, auch wenn der Betrieb ein regelmäßiges Bürgerengagement nicht unterstütze. Man hatte nach diesen zweiten Interviews den Eindruck, dass sich neben dem Betrieb ein weiterer Lebensbereich fest etabliert hatte, der nun zu einem späteren Zeitpunkt gar nicht weiter kommuniziert werden muss. Gerade die Personen, die die höchsten Erwartungen hatten und diese auch recht differenziert nach unterschiedlichen Kompetenzbereichen thematisierten, waren diejenigen, die später am wenigsten klare Aussagen zum Transferprozess machten. Sie sahen sich bestätigt, dass es diese Transformationen in das betriebliche Geschehen hinein gibt, sie konnten aber nicht angeben, was genau in diesem Prozess passierte und wie die von ihnen erwarteten „Übertragungsfiler“ wirkten. Zivilgesellschaftliches Lernen war für sie weiterhin kein Thema.

Diejenigen Personen in der gleichen Gruppe, die sich vorher seit Jahren oder mit Beginn der Programme regelmäßig engagierten, sprachen ebenfalls von den sozialen und persönlichen Lernprozessen, die stattfinden würden, sowie von der Nützlichkeit sozialen und persönlichen Lernens für die betrieblichen Geschehnisse; aber sie schilderten diese Transferprozesse als etwas Selbstverständliches, das jeder wissen müsste, der sich nur engagierte. Wir folgerten daraus: Je besser es gelingt, dass diese beiden Bereiche zusammenwirken können und die Erfahrung von Transferprozessen gemacht wird, desto schwieriger ist es, das, was offensichtlich zwischen diesen beiden Bereichen abläuft, zumindest in einem solchen Interview zu erklären. Dies gilt auch für die zivilgesellschaftlichen Lernprozesse, die nach Äußerung der befragten Personen zwar stattfinden würden, aber nicht präzise beschrieben werden können.

4.3.3.3 Gemeinnützige Organisationen

Die sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen blicken auf Lernerfahrungen und die Umsetzung von Lerneffekten wiederum aus zwei Perspektiven: einerseits reflektieren die Leitungspersonen und Mitarbeiter in diesen Tätigkeitsbereichen ihre eigenen

Lernerwartungen; andererseits teilen sie Beobachtungen über die Lernprozesse bei den Engagierten mit. Insgesamt gliedern sie ihre Beurteilung danach, ob es sich um einmalige Projekte handelt, die sich allenfalls alle Monate wiederholen und damit verbunden sind, dass immer wieder neue Mitarbeiter in den Einrichtungen auftauchen: dies sind etwa die Projektstage, projektbezogene Events oder einwöchige Aufenthalte nach dem Muster von Switch oder Seitenwechsel. Die Einschätzung ist hingegen anders, wenn durch die Freistellungen ein regelmäßiges Engagement entsteht. Entsendungen bilden wiederum eine eigene Kategorie.

(1) Wenn es um einmalige Aufenthalte von Firmenmitarbeitern geht, ist der Fokus der Leitungspersonen und Mitarbeiter der gemeinnützigen Organisationen sehr viel stärker auf das fachliche Wissen gerichtet, was die Firmenmitarbeiter haben einbringen können. So wird am Beispiel der Schuldnerberatung etwa abgeglichen, ob in der Einrichtung durch das kurze Engagement von Finanzexperten Lernprozesse ausgelöst wurden, die man in den eigenen Ablauf integrieren könnte. In den meisten Fällen schien dieser Aspekt relativ unproblematisch zu verlaufen, und es war möglich, das neue Fachwissen in den Einrichtungen zu etablieren. Probleme gab es dann, wenn man sich zu große Wissenspakete vorgenommen hatte, es aber nicht möglich war, diese abzuarbeiten. So erwartete etwa eine kulturelle Einrichtung, dass der für eine Woche freigestellte Firmenmitarbeiter ihnen die Methodik des Funding vermitteln könnte und waren enttäuscht, dass dies in der kurzen Zeit nicht möglich war.

Neben diesem fachlichen Aspekt berichten alle gemeinnützigen Organisationen von sehr dynamischen Gruppenprozessen, die durch den kurzen Freistellungsaufenthalt entstanden sind. Dies ist ein Sachverhalt, der von den meisten Firmen (und auch Agenturen!) im Vorfeld kaum Beachtung findet. Allein die Anwesenheit einer Person aus einer „fremden Welt“, die sich einerseits integrieren und „normal“ mitarbeiten soll, andererseits aber etwas Bestimmtes lernen und „mitnehmen“ will, führt zu einer komplizierten sozialen Situation, die eine

besondere Bearbeitung erfordert. Der Leitungsebene wird anhand dieser Grundsituation deutlich, dass sie mit diesen Programmen (möglicherweise) nicht nur etwas bekommt, sondern dass sie „Arbeit damit hat“. Und an dieser Stelle kommt es darauf an, wie die Leitungsebene, die Mitarbeiter und Freiwilligen der Einrichtungen sowie die freigestellten Mitarbeiter damit umgehen. Je nachdem, wie sie diese Situation bewältigen, ist damit auch der soziale Rahmen bestimmt, in dem soziales Lernen verlaufen kann. Pointiert formuliert: Schon der Umgang mit dieser Situation erfordert soziale Kompetenzen; und in der Form, wie damit umgegangen wird, realisieren sich soziale Kompetenzen. Einige Leiter sozialer Einrichtungen waren sogar der Ansicht, dass dies das eigentliche soziale Lernen war, was in der kurzen Freistellungszeit stattgefunden hätte.

Bei den bis zu einer Woche andauernden Freistellungen sind die sozialen Kompetenzen, die gemeinnützige Organisationen von den „Wirtschaftsmenschen“ neben dem fachlichen Wissen lernen können, sehr eingegrenzt. Genannt werden Kommunikationsverhalten, Führungsstil und Teamverhalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es nicht nur auf den sozialen Rahmen ankommt, den die Beteiligten sich während dieser Zeit geben, sondern auch auf den „Menschen“, der in dieser Einrichtung arbeitet. Somit waren die Äußerungen in dieser Hinsicht sehr heterogen und das Material zu schmal, um tiefer gehend zu differenzieren. Ein wesentlicher Aspekt, den fast alle Interviewten genannt haben, scheint jedoch zu sein, dass die Anwendung der genannten Dimensionen sozialer Kompetenzen seitens der Firmenmitarbeiter methodisierter erscheinen. So wurde etwa geäußert, dass offensichtlich das Kommunikationsverhalten und der Führungsstil von den Firmenmitarbeitern in besonderen Kursen erlernt worden seien und deshalb so systematisch und reflektiert in die Arbeitsabläufe eingebracht werde. In den gemeinnützigen Organisationen besuche man solche Schulungen nicht und agiere eher „aus dem Bauch heraus“. Das Gleiche wurde über das Teamverhalten gesagt: Offensichtlich wendeten die Firmenmitarbeiter Regeln an, wie man zusammen im Team arbeitet oder wie man sich in Teamsitzungen verhält – dies sei in den Organisationen üblicherweise nicht der Fall und

daraus könnte man lernen. Insofern sind ihre Erwartungen oft erfüllt worden, dass derartige Kommunikationsprozesse rationaler gestaltet werden könnten. Allerdings wurde auch eine Skepsis deutlich, ob es überhaupt sinnvoll ist, soziale Organisationen in dieser Form zu steuern.

(2) Die Situation stellt sich für die Leitungsebene und Mitarbeiter der sozialen, kulturellen oder ökologischen Einrichtungen dann anders dar, wenn die Freistellungsprogramme so organisiert sind, dass Firmenangehörige regelmäßig mitarbeiten können. Hier wird weniger die Trennung zwischen fachlichen und sozialen Kompetenzen thematisiert, sondern der gesamte Integrationsprozess in das Aufgabenfeld der Einrichtung. In erster Linie gehe es darum, dass der neue Freiwillige „seinen Platz“ in der Organisation finde, womit gemeint ist, dass sich erst ein Aufgabenfeld herauskristallisieren muss, den Firmenangehörige fortan bearbeiten. In zweiter Linie gehe es um die Frage, ob sich diese neue Person in das Team integrieren könne, was ja selbst wiederum nicht festgefügt sei, weil die anderen Freiwilligen zu je unterschiedlichen Zeiten und Regelmäßigkeiten mitarbeiteten. Auch hier müsse sich erst herausstellen, in welcher Personenkonstellation der Firmenangehörige am besten „aufgehoben“ sei. Im Grunde genommen verlaufe der Integrationsprozess ähnlich wie bei allen anderen Freiwilligen, die neu anfangen – jedoch mit dem Unterschied, dass im Rahmen solcher Firmenprogramme derartige Vorgänge Gegenstand der Kommunikation in der Organisation seien und stärker reflektiert würden. Es wird offensichtlich etwas thematisch, was sonst implizit passiert: die Selbstbeobachtung der Integrationsprozesse in der Organisation. Viele beschreiben dies als einen wichtigen Lernvorgang, der zwingt, „drauf zu schauen“.

Die dritte Dimension, nämlich ob die Mitwirkung des Firmenangehörigen in der gemeinnützigen Organisation im Arbeitsprozess selbst nützlich ist oder ob dadurch besondere Lernprozesse in der (oder für die) Organisation ausgelöst werden, scheint nachrangig zu sein, wenn die beiden erstgenannten Aspekte „gelingen“ sind. Es wird

unterstellt, dass der Firmenangehörige wie jeder andere Freiwillige eben das einbringe, was er könne, und zwar bezogen auf fachliche, soziale und persönliche Kompetenzen. Hier wird dann kein Unterschied mehr zu den anderen Engagierten in der Organisation gemacht.

(3) Im Hinblick auf die Lernprozesse der Firmenmitarbeiter wurde bereits die Vermutung genannt, dass möglicherweise schon die Bewältigung derartiger Aufenthalte in einer „fremden Welt“ die entscheidenden sozialen Lernprozesse auslöst, die eigentlich Kern des gesamten Projekts seien – sozusagen das „versteckte Curriculum“. Dies sei sicherlich der Fall bei den kurzen, bis zu einer Woche dauernden Freistellungen, weil damit, so die Ansicht der Leiter und Mitarbeiter der Organisationen, die Lernmöglichkeiten schon zeitlich sehr begrenzt seien. Das Fachwissen sei auch in einer solchen Einrichtung so umfangreich, dass nur begrenzte Lernmöglichkeiten bestünden. In allen Interviews wurde geäußert, dass man sich deshalb vor dem „Einsatz“ des Firmenangehörigen überlegt habe, in welchem Bereich er eingesetzt werden könnte. Häufig waren dies Tätigkeitsfelder, die keine tiefe Fachkenntnis erforderten oder ihnen wurde – etwa bei Beratungsgesprächen – die Funktion einer Hospitantin zugewiesen, d.h. sie waren dabei und hörten sich diese Beratungsgespräche an. Der Umfang des fachlichen Lernens wurde somit als relativ gering eingeschätzt; man war der Auffassung, dass es sich um einen Einblick handelte und der Firmenangehörige nun in der Lage sei, dies bei Bedarf entsprechend zu vertiefen.

Die Lernpotentiale im sozialen und persönlichen Bereich wurden hingegen größer eingeschätzt. Es wurde angenommen, dass die freigestellten Mitarbeiter grundsätzlich eine andere Arbeitshaltung kennen gelernt hätten. Diese Äußerungen seitens der Leitung und der Mitarbeiter der Organisationen blieben auch auf Nachfragen unspezifisch, d.h. es wurde nach wie vor angenommen, dass in sozialen, kulturellen oder ökologischen Einrichtungen etwas „anders läuft“ als im nicht-gemeinnützigen, wirtschaftlichen Betrieb. Worin dies bestehe, wurde nicht spezifiziert. Es wurde in den Interviews aber an dieser Stelle immer

wieder die Anregung gegeben, es sollte einen richtigen Seitenwechsel geben, der darin bestünde, dass auch Mitarbeiter der Einrichtungen in die Wirtschaftsbetriebe gingen.

Befragt nach den konkreten sozialen oder persönlichen Kompetenzen wurde, je nach Art der gemeinnützigen Organisation, die gesamte Palette genannt: Organisations- und Führungsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, Kommunikationskompetenz sowie Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein. Diese lassen sich im Rahmen unserer Untersuchung nicht genau zuordnen, wichtig ist jedoch, dass fast alle Leiter und Mitarbeiter der Organisationen die Ansicht bekräftigten, dass es diese sozialen und persönlichen Lernprozesse gegeben habe und dass die Firmenangehörigen in dieser Hinsicht etwas „mitnehmen“ konnten. Lediglich in den (wenigen) Fällen, in denen die „Chemie nicht stimmte“ oder Freistellungsaufenthalte aus anderen Gründen eingeschränkt oder unterbrochen waren, wurden derartige Lernprozess verneint.

(4) Bei Firmenprojekten, die regelmäßige Freistellungen vorsehen, liegen die vermuteten Lernpotentiale, wie oben skizziert, anders und deshalb differiert auch die Vorstellung der Leiter und Mitarbeiter der gemeinnützigen Organisationen über die Lernprozesse bei den Firmenangehörigen. Zugespitzt kann gesagt werden, dass sich die vermuteten Lernprozesse bei einem regelmäßigen Engagement spiegelbildlich zu den eigenen Lernprozessen verhalten, von denen oben berichtet wurde. Es kommt offensichtlich in erster Linie auch mit Blick auf die Firmenangehörigen auf den Ablauf des Integrationsprozesses an, der aus Sicht der Organisation den Rahmen für den Arbeitsalltag bildete. Es kann also hier wiederholt werden, dass auch bei den Firmenangehörigen fachliche, soziale sowie persönliche Lernprozesse vermutet werden.

Bei der Frage, ob man glaube, dass die Firmenangehörigen diese Kompetenzzuwächse auch in den Betrieben „anbringen“ könnten, gab es interessante Antworten, die allgemeiner und grundsätzlicher ausfielen und in gewisser Weise eine gesellschaftliche Komponente

hatten. Den regelmäßig Engagierten wird unterstellt, dass sie mit dem Einsozialisieren in den Engagementbereich eine gewisse Haltung zu sozialen, kulturellen oder ökologischen Sachverhalten einnehmen bzw. bestimmte Meinungen auch teilen. Für eine ökologische Einrichtung machte es bspw. einen großen Unterschied, ob ein Firmenangehöriger für wenige Tage oder eine Woche mitarbeitet, um in erster Linie seine eigenen Kompetenzen zu vertiefen und den Arbeitsbereich allenfalls interessant findet und ökologischen Fragen zugeneigt ist, oder ob sich jemand durch regelmäßiges Engagement auf die Organisation einlässt und damit mehr als nur die Zielvorstellungen teilt. Vor diesem Hintergrund wird aber auch deutlich, dass Lernprozesse bei den freigestellten Mitarbeitern vermutet werden, die über das Soziale hinaus stärker in das Persönliche gehen und mit Begriffen wie „bestimmte „Haltung“ oder „Einstellung“ umschrieben werden. Und weil die Selbstverpflichtung des Engagierten größer ist, wird angenommen, dass davon auch die zivilgesellschaftliche Dimension berührt ist, d.h. es wird unterstellt, dass durch das regelmäßige Engagement Werte, Normen oder ein spezifisches ethisch-moralisches Verhalten gelernt wird.

Schließlich wird allein die Tatsache, dass die betreffende Person über einen längeren Zeitraum hinweg (bei manchen Zweitbefragungen war mehr als ein Jahr vergangen) bei der gemeinnützigen Organisation geblieben ist, so gedeutet, dass es dann wohl auch gelingen würde, beide Bereiche „unter einen Hut“ zu bringen. D.h. es wird seitens der Organisationen unterstellt, dass diese Lernprozesse sich in irgendeiner Form im betrieblichen Alltag niederschlagen – und sie bekräftigen diese Aussage damit, dass sich ja auch das Unternehmen mit der Auflage eines solchen Programms und der Kooperation mit der Organisation in gewisser Weise für solche Lernprozesse geöffnet habe.

(5) Zum Abschluss dieses Kapitels ist auf die Lernerfahrungen und die Umsetzung von Lerneffekten bei Entsendungen einzugehen. Die beiden Organisationen unseres Samples berichteten übereinstimmend, dass nach relativ kurzer Zeit die Einarbeitungsphase vorüber war und dass es sich bei den entsendeten Personen um „vollständige“ Arbeitskräfte

gehandelt habe. Wichtig wurde das vorangegangene Assessment beurteilt, weil dadurch mögliche Reibungen im Ansatz verhindert worden seien. Interessant ist, dass sie zwar die beiden Secondanten als volle Arbeitskräfte beschrieben, aber dass sich gleichzeitig ihr Status offensichtlich nicht änderte. Während der gesamten Zeit sei klar gewesen, dass es sich nicht um eine befristete Beschäftigung, sondern um eine langfristige Freistellung handelte und dass damit die Engagementdimension im Vordergrund der Arbeitsbeziehungen stünde. Dies sei beispielsweise daran abzulesen, dass die betreffenden Personen bei Außenkontakten auch immer in ihrer Funktion als Freiwillige der betreffenden Firma vorgestellt wurden.

Somit sei der wesentliche Lerneffekt für die Entwicklungsorganisation gewesen, dass jemand „auf sie drauf geschaut“ habe, dass es also eine Person gab, mit der man das eigene Handeln in der Organisation reflektieren konnte. Erst in zweiter Linie wurden die besonderen Kompetenzen der betreffenden Person thematisiert, wobei es sich interessanterweise nicht um firmenspezifische Kompetenzen handelte, sondern um persönliche und soziale Kompetenzen die er als „Mensch“ mitgebracht habe. Somit seien ihre Erwartungen eingetroffen, dass sie einerseits eine fachliche Zuarbeit gehabt hätten, andererseits aber auch einen engagierten Kollegen, der sich aus Interesse für die Entwicklungsorganisation eingebracht habe.

Auch was die Lerneffekte des entsendeten Kollegen anbelange, seien sie der Ansicht, dass das Projekt erfolgreich verlaufen sei. Sie beschreiben dies zu unserem Erstaunen jedoch nicht auf der Ebene der sozialen oder persönlichen Kompetenzen, sondern nur in fachlicher Hinsicht. Auf Nachfragen wurde angezweifelt, ob es in solchen Entsendeprojekten denn darum gehe, dass die betreffende Person mit zusätzlichen sozialen oder persönlichen Kompetenzen zurückkomme – ihrer Ansicht nach sei es vielmehr wichtig, dass etwas über die Organisationsziele und die Aufgabe der Organisation gelernt würde. Es ginge doch folglich darum, diese Firmenmitarbeiter für Probleme in der Dritten Welt aufmerksam zu

machen und gemeinsam zu reflektieren, mit welchen Maßnahmen sich ihre Organisation darauf beziehen könnte (zur Erinnerung: in der Untersuchung handelte es sich um zwei Organisationen aus dem Entwicklungshilfebereich). Und so gesehen sei das Projekt insgesamt für alle Seiten sehr erfolgreich verlaufen.

4.3.4 Institutionalisation von Freistellungs- und Entsendungsprogrammen

Im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird dargestellt, wie sich die Akteure in den zweiten Interviews zu der Frage äußerten, in welcher Weise die Lernprozesse in den betrieblichen Alltag eingebracht werden können und ob die Freistellungs- und Entsendungsprogramme institutionalisiert werden sollen. Die darüber hinausgehende Frage an die Betriebe, ob sie bei weiterer erfolgreicher Verwendung von Corporate Volunteering diese Programme als Module in die betriebliche Personalentwicklung integrieren würden, kann hier bereits knapp beantwortet werden: nein. Wir konnten zu diesem Sachverhalt auch keine weiteren Begründungen oder Argumente erfahren. Wir hatten den Eindruck, dass sich die Personen der Leitungsebene eine solche Frage selbst bislang nicht gestellt hatten. Dennoch wollen wir im Folgenden nochmals auf die Betriebe und Mitarbeiter eingehen und ihre Überlegungen zur Verwendung der Lernprozesse sowie der Institutionalisierung von Freistellungs- und Entsendungsprogrammen wiedergeben; abschließend gehen wir auf die Einschätzungen der gemeinnützigen Organisationen ein.

4.3.4.1 Betriebe

(1) Betriebe, die einen Nutzen in Form von Kompetenzzuwächsen erwarteten, wollen derartige Programme grundsätzlich weiter verfolgen. Sie blieben aber bei ihrer Zurückhaltung und wollten abwarten, was wissenschaftliche Studien dazu in Zukunft erbringen würden. Einige der Betriebe dieser Gruppe hatten im letzten Jahr (2002) die Zahl der Programme zurückgefahren, weil ihnen dieser Nutzen zu wenig nachweisbar und nicht schlüssig erschien – insbesondere im Bereich der Anwendung im Betrieb erschienen ihnen die Erfolge nicht eindeutig. Der größere Teil hatte jedoch die positiven Erfahrungen zum Anlass genommen, die Programmstruktur zu verändern, eigene Corporate Citizenship-

Abteilungen einzurichten, Personen für die Betreuung einzustellen usw. Unser Eindruck ist, dass sich bei diesen Betrieben zukünftig mehr entwickeln könnte, wenn sie Indikatoren an der Hand hätten, mit denen sie den Nutzen bzw. Erfolg derartiger Programme darstellen und überprüfen könnten. An dieser Stelle besteht ohne Zweifel großer Forschungsbedarf. Nur zwei Betriebe dieser Gruppe haben eine qualitative Erweiterung in der Form vorgenommen, dass sie fortan auch das regelmäßige Engagement durch Freistellungen mit einbeziehen.

(2) Betriebe mit außen geleiteten Interessen, die keine Lernerwartungen geäußert hatten, haben die Programme in der Zwischenzeit insgesamt reduziert. In den Interviews gaben sie als Begründung an, dass die wirtschaftliche Situation derartige Programme nicht rechtfertigte, und da sie ihr Handeln nach dem ‚Neighbour-Prinzip‘ ausrichteten, führten sie auch dementsprechend an, dass die anderen Betriebe sich ähnlich verhielten. Ob das Gelernte im betrieblichen Alltag anwendbar war oder nicht, war für sie vollständig unerheblich.

(3) Bei den innovativen Betrieben ist zu beobachten, dass der größere Teil von ihnen weiter experimentiert, einige hatten auch ihre Partner im Bereich der gemeinnützigen Organisationen gewechselt, um etwas anderes zu probieren. Sie sind im Grunde genommen weiterhin neugierig geblieben, was man mit diesen Programmen noch machen könnte und informierten sich auch über Tagungen sowie Veröffentlichungen; einige von ihnen waren in den einschlägigen nationalen oder regionalen Corporate Citizenship-Gruppen immer wieder anzutreffen. Ein kleinerer Teil von ihnen hatte, wie weiter oben bereits erwähnt, die Programme reduziert, weil sie insbesondere den hochgesteckten zivilgesellschaftlichen Erwartungen nicht entsprachen; in den Betrieben der Medienbranche werden derzeit nur noch kurze, zeitlich befristete Programme durchgeführt, weil die Firmenleitung aus wirtschaftlichen Gründen „ausgestiegen“ ist (mit diesen Personen bekamen wir auch kein Zweitgespräch).

Insgesamt haben wir bei dieser Gruppe der Betriebe jedoch den Eindruck, dass sie an einer Weiterentwicklung von Freistellungs- und Entsendeprogrammen interessiert ist. Sie äußerten dazu den Wunsch, dass der „Anwendungsfall: Betrieb“ näher untersucht werden müsste. Nachdem sie der Ansicht waren, dass es keinen Zweifel für derartige Transformationsprozesse gäbe, sich aber nicht in der Lage sahen, dies klarer zu beschreiben, war aufgrund unseres ständigen Nachfragens auch deutlich, dass dieser Bereich eine „Black Box“ bildete, der einer einfachen Alltagsreflexion nicht zugänglich war.

(4) Wie schon in dem vorangegangenen Kapitel (4.3.2) angedeutet, hatte das Interesse der Mitarbeitervertretungen bzw. Gewerkschaftsangehörigen zugenommen – und zwar bemerkenswerterweise im gesamten Corporate Social Responsibility-Bereich. Wir hatten den Eindruck, dass es nicht nur die guten Erfahrungen waren, die das steigende Interesse begründeten, sondern dass es bei diesen Personen wohl insgesamt mehr Diskussionen um die soziale Verantwortung von Betrieben und bürgerschaftliches Engagement der Mitarbeiter gibt. Sie blieben allerdings in der Haltung ambivalent, ob derartige Kompetenzzuwächse im betrieblichen Geschehen tatsächlich eine Rolle spielten. Vielleicht ist es die europäische Gewerkschaftsdiskussion, die derzeit motivierend wirkt. In einigen Betrieben zumindest wurden in der Zwischenzeit Gespräche mit der Geschäftsführung aufgenommen und wir hatten den Eindruck, dass die Mitarbeitervertretungen der großen Betriebe auch sehr gut über die Programmstruktur informiert sind und sich an den betrieblichen Diskussionen beteiligen. Einige deutsche Großbetriebe, die sich erst jetzt auf Corporate Citizenship einlassen und entsprechende Abteilungen etablieren, haben von vornherein die Betriebsräte bei der Konzepterstellung mit einbezogen – und damit nach unseren Gesprächen gute Erfahrungen gemacht.

Auch im Hinblick auf die zukünftige Gestaltung von derartigen Programmen waren die Äußerungen der Mitarbeitervertretungen bzw. Gewerkschaftsangehörigen durchwegs positiv, wenn sie auch den Eindruck wiedergaben, dass sich zunehmend mehr Betriebe aufgrund

der wirtschaftlichen Situation zurückhielten. Neu in der Debatte ist das Thema Freiwilligkeit vs. Verankerung von Freistellungsregelungen in Betriebsvereinbarungen, was wir eingangs schon angedeutet hatten. Im Moment wird dies zwar nicht „gefordert“, weil sich die Betriebsräte und Gewerkschaften in einer schwachen Verhandlungsposition sehen, es bleibt aber nach deren Aussagen „auf der Agenda“ und wird sicherlich die zukünftigen Diskussionen in Deutschland mit bestimmen.

Unsere Gesamteinschätzung ist, dass die Unterschiede zwischen den Betrieben nicht so groß ausfielen, wie wir ursprünglich erwartet hatten. Vielmehr wurde deutlich, dass bei allen Gruppen der Einfluss der ökonomischen Entwicklung – wie auch bei den Parkprojekten im vorangegangenen Kapitel skizziert – recht groß ist. An dieser Stelle ist deshalb darauf hinzuweisen, dass dies ein Forschungsbereich wäre, der eingehenderer Untersuchung bedarf: Wie groß, so würde etwa die Frage lauten, ist der Einfluss rein ökonomischer Faktoren auf die Institutionalisierung unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements?

4.3.4.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von den Freistellungs- und Entsendeprogrammen profitiert hatten und diese – je nach Gruppen unterschiedlich – positiv bewerten, waren durchweg der Meinung, dass derartige Konzepte fortgeführt und institutionalisiert werden müssten. Dies galt nicht nur für die Personen, die wir als pragmatisch und neugierig bezeichnet hatten, sondern auch bei den Skeptikern. Selbst diejenigen, von denen wir den Eindruck hatten, dass sie jegliche Lernmöglichkeiten im Bürgerengagement ‚blockierten‘, waren der Ansicht, dass es sich um eine „gute Sache“ handelte – die sich dann eben eher „für andere“ eigne.

Interessant ist, dass sie diese generell positive Haltung gar nicht nur mit den Lernerfahrungen begründeten, sondern auch damit, dass sie diese Programme generell für eine „gute Sache“ hielten. Die Tatsache, dass „ihr“ Betrieb derartige Programme durchführte, bildete den eigentlichen Kern ihrer Bewertung. Bei allen Mitarbeitern war die Stärke der

Bewertung unabhängig davon, ob sie den Eindruck hatten, dass man das Gelernte auch in den betrieblichen Ablauf integrieren könnte. In dieser Hinsicht haben wir in unseren Interviews relativ wenig erfahren, und dies ist sicher ein Bereich, der gesondert zu untersuchen wäre: Alle sind sie der Ansicht, dass es „irgendwelche Auswirkungen“ auf den betrieblichen Alltag gäbe, keiner war jedoch in der Lage, diesen Sachverhalt präziser zu fassen. Es blieb dabei, dass sie immer wieder die einschlägigen Begriffe, wie Organisations- und Führungskennntnisse, Kooperations- und Teamfähigkeit, Kommunikationskompetenz sowie Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein, verwendeten, die Zusammenhänge des betrieblichen Niederschlags aber nicht näher erläuterten. Insbesondere die Personen, die an Programmen nach den Mustern Switch und Seitenwechsel teilgenommen hatten, ‚spulten‘ in der Zweitbefragung diese Begriffe ab, als ginge es darum, in den Interviews ‚richtige‘ Antworten zu liefern. Unser Eindruck war deshalb auch, dass möglicherweise solche Interviews keine angemessene Methodik sind, sich diesen Prozessen zu nähern.

4.3.4.3 Gemeinnützige Organisatoren

Die Frage, ob soziale, kulturelle oder ökologische Einrichtungen Freistellungs- und Entsendungsprogramme institutionalisieren sollten, hängt nicht nur von den eigenen Erfahrungen mit diesen Programmen oder den jeweiligen Personen ab, die man „zugewiesen“ bekam, sondern vor allen Dingen davon, ob die Unternehmen für eine Verstetigung sorgen und ob entsprechende Abkommen mit den gemeinnützigen Organisationen gefunden werden.

(1) Ein wichtiger Aspekt, den wir oben in Kapitel 3 schon kurz angesprochen hatten, ist in den Interviews insbesondere mit der Leitungsebene der gemeinnützigen Organisation immer wieder aufgetaucht und soll hier nochmals fokussiert dargestellt werden. Es wurde die Überzeugung formuliert, dass Lernprozesse mit der Zeitdimension zusammenhängen und dass deshalb die begrenzten Aufenthalte von Firmenangehörigen auch nur zu beschränkten Lernprozessen führen könnten – „richtige“ Lernpotentiale würden sich nur dann entfalten,

wenn eine gewisse Regelmäßigkeit und Kontinuität gegeben sei. Vor diesem Hintergrund gab es prinzipiell eine kritische Haltung gegenüber den zeitlich auf wenige Tage oder eine Woche begrenzten Freistellungen. Allerdings wurde in dieser Hinsicht sehr differenziert argumentiert und auf die zentrale Rolle der Betriebe verwiesen: Es komme darauf an, welche Haltung diese zu solchen Corporate Volunteering-Programmen entwickelten.

Es gab deutliche Abgrenzungen und zum Teil harte Kritik gegenüber Firmen, die nur einen sehr unverbindlichen Kontakt aufgenommen hatten oder bestimmte Agenturen benutzten, die Paketlösungen verkaufen. In den sozialen Organisationen war die Rede von „Sozialtourismus“, in einer kulturellen Theatereinrichtung fühlte man sich nicht ernst genommen und ein Umweltverband sprach von „Missbrauch“. In solchen Fällen wurde eine weitere Auflage der Programme abgelehnt oder man versuchte, auf den eigenen Dachverband (dem manche gemeinnützige Organisationen angeschlossen sind) einzuwirken, um die Programme zu beenden.

Deutlich wurde auch zum Ausdruck gebracht, dass nach den ersten Erfahrungen klar sei, dass sich bestimmte, insbesondere sensible Bereiche der sozialen Arbeit für diese Art der begrenzten Freistellung nicht eigneten. Als einleuchtendes Beispiel sei hier eine Aidsberatungsstelle genannt, die von einem Unternehmen im Rahmen eines Programms nach dem Muster Seitenwechsel oder Switch angesprochen wurde. Sie hatten sich auf das Projekt eingelassen, weil ihr Dachverband das erwartete, und haben dann auch einen Freiwilligen für eine Woche „aufgenommen“. Sie hatten ihm jedoch nur Büroarbeiten übertragen, weil sie es verständlicherweise für unzumutbar hielten, einrichtungsfremde Personen bei den Beratungsgesprächen einzubeziehen.

Derartige begrenzte Freistellungen liefen prinzipiell dann zur Zufriedenheit der sozialen, kulturellen oder ökologischen Einrichtungen, wenn durch die ersten befristeten Aufenthalte von Firmenangehörigen auch zu den Betrieben selbst ein Kontakt aufgebaut werden konnte.

Selten hatten diese Kontakte den Charakter von Kooperationen oder gar Partnerschaften; aber es herrschte bei den gemeinnützigen Organisationen das Gefühl, ernst genommen zu werden, was sie beispielsweise daran festmachten, wie Abstimmungsprozesse verliefen und ob es in der Zeit zwischen den Projekten auch zu Begegnungen gekommen war. Wenn dies der Fall gewesen ist, gab es auch die Bereitschaft, zukünftig bei solchen Programmen mitzuwirken – eventuell auch mit anderen Firmen.

Eine wichtige Bedingung für die feste Einrichtung von Corporate Volunteering-Programmen war jedoch, dass eine eindeutige Absprache über den Zeit- und Kostenaufwand gefunden werden konnte. Alle gemeinnützigen Organisationen, die wir befragt hatten, äußerten kritisch, dass sie sich bei der ersten Auflage der Programme nicht im Klaren darüber gewesen seien, wie groß der Zeitaufwand ist, einen freigestellten Firmenmitarbeiter zu „betreuen“. Deshalb sei es notwendig, dass es einen Kostenausgleich gäbe. Dieser wurde in der Regel auch gefunden; in zwei Fällen gab es Probleme, weil der Dachverband den Kostenausgleich eingenommen hatte und nicht an die konkrete Einrichtung, die den Aufwand hatte, weiterleitete.

(2) Es ist nicht verwunderlich, dass die Aussichten für eine Fortsetzung regelmäßiger Entsendungen zwar aus einer ähnlichen Perspektive, aber mit anderen Differenzierungen beurteilt wird. Es geht auch hier um die Frage, in welcher zeitlichen Form Regelmäßigkeit hergestellt wird und darum, inwieweit sich die Unternehmen auf die Belange der gemeinnützigen Organisationen einlassen. Es kommt jedoch eine andere Dimension dadurch ins Spiel, dass es nicht nur um Absprachen, Abstimmungen oder Formen der Zusammenarbeit geht, sondern auch darum, ob langfristige Kooperationsbeziehungen aufgebaut werden. D.h. bei Corporate Volunteering-Projekten mit regelmäßigen Freistellungen sind die Ansprüche der Leitungsebenen der gemeinnützigen Organisationen gegenüber einer verbindlichen Kooperation größer als bei den immer wieder zeitlich befristeten Projekten. So wird beispielsweise erwartet, dass man zu bestimmten

Gelegenheiten gemeinsam in die Öffentlichkeit tritt, dass man über das Anliegen der Organisation gemeinsam diskutiert usw.

Natürlich gibt es auch Formen regelmäßiger Freistellungen, die nicht an ein Corporate Volunteering-Projekt gebunden sind. In diesen Fällen sind die Firmen überhaupt nicht weiter involviert, so dass es nur ein enges Verhältnis zu dem Freiwilligen gibt. Sofern es sich um eine große Organisation, etwa Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände, handelt, spielte dies für die Beurteilung zukünftiger Entwicklungen keine Rolle, weil es sich auch aus Sicht der Organisationen um ein anonymes Verhältnis handelte, in das die freigestellte Person, nicht aber der Betrieb eingebunden war. Dies stellte sich immer dann anders dar, wenn es sich um kleine Organisationen, insbesondere aus dem kulturellen oder ökologischen Bereich handelte, die die Einstellung vertreten, dass es auch zu den Firmen ein Kooperationsverhältnis geben sollte. Insgesamt hatten wir aber keine Fälle, in denen die Programme abgebrochen wurden – sie sind manchmal „eingeschlafen“, weil sich kein Freiwilliger fand, der sich in der betreffenden Einrichtung engagieren wollte. Die Beurteilung von Freistellungsprojekten, die durch Regelmäßigkeit auch eine gewisse Zuverlässigkeit versprechen, war deshalb uneingeschränkt positiv und alle unsere Gesprächsteilnehmer würden eine feste Verankerung solcher Projekte bei den Betrieben begrüßen.

(3) Dieser Sachverhalt war bei Secondments, also Entsendungen, ähnlich – aufgrund unserer schmalen empirischen Basis können wir jedoch keine detaillierteren Aussagen machen. Interessant war in beiden Fällen, dass mit dem Blick auf eine zukünftige Institutionalisierung von Entsendeprogrammen das Thema „mal aussteigen“ und „Sabbatical“ auftauchte. Die Ansicht war, dass das begrenzte, aber zeitlich lang andauernde „Eintauchen“ in eine andere Arbeitswelt, die zugleich ein gemeinnütziger, nicht wirtschaftlicher Engagementbereich darstelle, einer „Auszeit“ gleich komme, die sich wiederum positiv auf den Beruf auswirken müsste. Die Beurteilungen seitens der beiden

Entwicklungsorganisationen waren eindeutig positiv und sie äußerten die Hoffnung, bald wieder eine Person zu bekommen.

5 Interpretationen

In diesem Kapitel werden wir einige wichtige Dimensionen aufgreifen, die wir im vorangegangenen Kapitel angesprochen, aber nicht weiter vertieft hatten. So wollen wir im ersten Teil der Frage nachgehen, ob wir spezifische Interessenkonstellationen nennen können, die solche Projekte begünstigen oder behindern. Zweitens sehen wir uns nach der Gesamtdarstellung der Forschungsergebnisse nun in der Lage, ein Modell vorzustellen, in dem wir typische Lernverläufe abbilden können.

5.1 Besondere Akteurskonstellationen

Schon bei der Anlage der Untersuchung war uns klar, dass wir den betrieblichen Komplex nur angemessen erfassen können, wenn wir von vor herein die Haltung der Mitarbeitervertretung bzw. die gewerkschaftliche Seite mit berücksichtigen. Die aktuelle Entwicklung der letzten Jahre sollte uns in diesem Punkt Recht geben, denn heute (2003) ist die Frage, in welcher Weise Mitarbeitervertretungen oder Gewerkschaften insgesamt eine Rolle spielen könnten, zu einer europäischen Debatte geworden.

5.1.1 Rückblick

(1) In Deutschland wurden Überlegungen, in welcher Weise und in welcher Konstellation Unternehmen das bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen können, erstmals um 1995 im Rahmen der Zukunftskommission diskutiert und als „Münchener Modell“ sowie Bürgerarbeitskonzept fixiert. Die damaligen Debatten in der Zukunftskommission waren einerseits von dem Gedanken inspiriert, dass es komplementäre Bezugnahmen zwischen Arbeits- und Zivilgesellschaft geben müsste, die nicht nur in ihren Tätigkeitsfeldern gleichwertig sind, sondern auch Durchlässigkeiten zwischen diesen starr getrennten Bereichen ermöglichen. Die Diskussion war stark durch Ulrich Becks Erfahrungen in Großbritannien und den Kontroversen um den „Dritten Weg“ bestimmt – das Schlagwort lautete, es müsse einen Weg zwischen Bill Gates und Mutter Theresa geben bzw. eine Möglichkeit, beide Verhaltensweisen in eins zu denken. In einem zweiten Strang wurden jüngere Entwicklungen aus den USA aufgenommen: Erste Studienreisen und angelsächsische Literatur (etwa: Westebbe/Logan 1995) machten neue Vorstellungen, wie Unternehmen das bürgerschaftliche Engagement der Beschäftigten besser unterstützen können, bekannt. Erstmals war auch in Deutschland von Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship die Rede und internationale Vereinigungen, wie ‚Business in the Community‘ (BIC) oder ‚Business Social Responsibility‘ (BSR) wurden wahrgenommen.

Im „Münchner Modell“ wurde schließlich der Versuch unternommen, vor dem Hintergrund der Debatten um die ‚Zukunft der Arbeit‘ ein konkretes Konzept zu entwickeln, das Freistellungen zum bürgerschaftlichen Engagement oder Eigenarbeit vorsieht (Mutz 1998, 1999). Schon in diesen Ausarbeitungen war die Idee, Arbeit - nicht nur Erwerbsarbeit - eingebettet in einem sozialen Raum zu denken und deshalb die regionalen Akteure von Beginn an mit zu berücksichtigen. Neben den Mitarbeitervertretungen und Gewerkschaften waren dies die Verbände und Kammern, Arbeitsverwaltung sowie die Kommune. Während die Kommune die Ausarbeitung des Modells sehr unterstützte und die Arbeitsverwaltung sich bei den Diskussionen aktiv beteiligte, gab es Skepsis bei den Unternehmen, den Mitarbeitervertretungen, Gewerkschaften, Verbänden und Kammern. Dabei war auffallend, dass in den öffentlichen Diskussionen derartige Vorstellungen von einem komplementären Verhältnis von Bürgerengagement, Eigenarbeit und Erwerbsarbeit bei den Mitarbeitervertretungen und Gewerkschaften auf den größten Widerstand trafen; Unternehmen und ihre Verbände sowie Kammern ließen sich sehr viel stärker auf diese Gedanken ein, wehrten etwaige Praxisversuche jedoch mit dem Argument ab, dass man die amerikanischen Konzepte nicht auf die deutsche Situation übertragen könne.

Parallel wurde im Rahmen der weiteren Arbeiten in der Zukunftskommission von U. Beck das Modell der Bürgerarbeit entwickelt (Beck 1997; Zukunftskommission 1997). Dort wird zwar nicht die ‚harte‘ These vertreten, dass der Gesellschaft die Arbeit ausgehe, aber es wird als denkbar erachtet, dass die *Erwerbsarbeit* knapp werden könne. Vor diesem Hintergrund wurden eine Reihe von Empfehlungen und Vorschlägen zur Reduktion des Arbeitskräfteangebots diskutiert. Die einfache Grundidee ist: Wer Bürgerarbeit leistet, kann nicht gleichzeitig einer Erwerbsarbeit nachgehen; und umgekehrt: Wer keine Erwerbsarbeit hat, könne vorübergehend in der Bürgerarbeit tätig sein. Schon damals wurde zugleich auf das zivilgesellschaftliche Potenzial der Bürgerarbeit hingewiesen und die Vermutung formuliert, es könne sich durch diese weitere Arbeitsform das grundsätzliche Verständnis

von ‚Arbeit und Leben‘ verändern (Beck 1999). Die Bürgerarbeit ist – aus heutiger Sicht – wahrscheinlich damals genau deswegen so kontrovers diskutiert worden, weil sie einerseits zweifellos einen funktionalistischen und damit problematischen Aspekt aufweist (Bürgerarbeit als *Ersatz* für Erwerbsarbeit), andererseits aber auf die Freisetzung zivilgesellschaftlicher Kräfte verweist, weil sich neben der dominanten Erwerbsarbeit eine andere Arbeitsform mit dezidiert sozialen Sinndimensionen etablieren könnte. Darüber hinaus ist der Eindruck nicht von der Hand zu weisen, dass das Konzept vollkommen losgelöst von den eingefahrenen Denkschemata insbesondere der Gewerkschaften, aber auch der Politik formuliert wurde und auch deshalb noch nicht einmal in den Debatten der folgenden Jahre anschlussfähig war.

(2) Das Instrument *Teilzeitplus* wurde vor seiner modellhaften Erprobung mit allen relevanten Akteuren der Arbeitsmarktpolitik in Berlin und Brandenburg diskutiert. Der spezifische Schwerpunkt im Berliner Modellprojekt auf nahezu ausschließliche Tätigkeiten im sozialen Umfeld als Teil einer Qualifizierung wurde mit einer erstaunlichen Offenheit angenommen. Um diesem Ansatz mehr Durchsetzungskraft bei den Sozialpartnern zu verleihen, wurde das Projekt während seiner Laufzeit von einem Diskussionsgremium (Beirat) begleitet, an dem regionale Gewerkschaftsvertreter, Innung- und Kammervertreter sowie Vertreter der Arbeitsverwaltung teilnahmen. Es entstand eine Kontroverse zwischen den Kammer- und Innungsvertretern und der Arbeitsverwaltung dahingehend, dass die Tätigkeiten im sozialen Umfeld nach Ansicht der Kammervertreter parallel durch ‚reine‘ Bildungsveranstaltungen, im Sinne der betrieblichen Bedarfe flankiert werden sollten und die Arbeitsverwaltung dies für die originäre Aufgabe der Betriebe hielt, die nicht durch öffentliche Förderung unterstützt werden sollte.

Die Tätigkeiten im sozialen Umfeld hingegen wurden unisono von Kammern und Arbeitsverwaltung dahingehend überprüft, inwieweit sie ‚unterm Strich‘ auch die Gefahr beinhalten, Arbeitsplätze zu vernichten, wenn sie unentgeltlich für die Einrichtungen der

gemeinwohlorientierten Projekte ausgeführt würden, und damit dem Handwerk Aufträge verloren gehen würden. Diese Diskussion ist zur Genüge über die Zusätzlichkeit von ABM-Tätigkeiten bekannt. Dass das Instrument *Teilzeitplus* die Diskussionen um neue Anforderungen an die Weiterbildung in Betrieben auch in den Kammern angeregt hat, soll ein Zitat des Verantwortlichen für betriebliche Weiterbildung der Handwerkskammer Berlin, Sven Liebscher belegen: „Gerade Kleinunternehmen können aufgrund ihrer betrieblichen Arbeitsabläufe und organisatorischen Bedingungen neuen Herausforderungen - und der damit verbundenen Notwendigkeit an Qualifizierung - allein nur schwer gerecht werden. Unabdingbar sind deshalb flexible Instrumente der Weiterbildungsförderung, die den Möglichkeiten des Einzelbetriebes angepasst werden können und eine problemorientierte Unterstützung ermöglichen..... Das hier vorgestellte Projekt „combi**share**“ mit seinem Instrument „*Teilzeitplus*“ ist ein Beispiel für solch ein effizientes Instrument. Es zeigt, wie durch die Kombination von "Krisenintervention", Beratung und Weiterbildung der Unternehmer und seine Mitarbeiter bei notwendigen betrieblichen Veränderungen unterstützt werden können. Wichtig ist dabei jedoch für alle Beteiligten die Erkenntnis, dass sowohl für die betriebliche als auch für die persönliche Perspektive die Qualifizierung ein eminent wichtiges Erfolgskriterium darstellt.“ (Nationale Unterstützungsstelle Adapt der Bundesanstalt für Arbeit (Hg) 2001, S. 40)

In Dresden hat die Kreishandwerkerschaft zusammen mit einem gemeinnützigen Träger aus dem Bereich des Umweltschutzes ein Projekt durchgeführt, in dem Handwerksbetriebe in der freigestellten Zeit ausschließlich in gemeinnützigen Projekten der Region tätig sind. (Allerdings ist der Aspekt des Lernens aus diesen Tätigkeiten nicht das Ziel gewesen). In Nordrhein-Westfalen wurden wir fast immer über die Betriebsräte angesprochen, die das Instrument in ihren Betrieben statt anderer Personalmaßnahmen anwenden wollten. In Mecklenburg-Vorpommern wurde auf Grund der Erfahrungen in Berlin und Brandenburg mit Unterstützung des dortigen Unternehmerverbandes Nordmetall und der IG Metall Küste 2002 ein neuer Träger - die GPN - Gesellschaft für Personalentwicklung Nord mbH - gegründet,

der das Instrument in Mecklenburg-Vorpommern implementieren und für mindestens 110 Betriebe und mit 800 Beschäftigten anwenden soll.

Es liegt die Vermutung nahe, dass insbesondere bei den Gewerkschaften das Instrument anschlussfähig ist an die derzeitige Bildungsdebatte, und dass andererseits die Sicherung von Arbeitsplätzen die Akzeptanz bei den Gewerkschaften ohnehin erhöht. Die Gefahr, dass auf Grund der Tätigkeiten im sozialen Umfeld andere Arbeitsplätze gefährdet sein könnten, wurde zumindest in den Debatten um *Teilzeitplus* nicht geäußert.

(3) Interessant ist, dass das „Münchner Modell“ und die Bürgerarbeit in je unterschiedlichen Ausprägungen Ende der 1990er Jahre ‚ihre‘ Praxis gefunden hatten. Aus dem „Münchner Modell“, das in den ursprünglichen (wohl zu) radikalen Formulierungen das Konzeptstadium nicht verlassen hatte, wurde bekanntlich das ‚kleinformatigere‘ Switch-Projekt entwickelt (Mutz/Korfmacher 2000). Ohne auf Details einzugehen, sei hier angemerkt, dass das Switch-Projekt eine innovative Komponente vom „Münchner Modell“ übernommen hat, nämlich dass die Akteurkonstellation recht breit sein sollte. Das Projekt wurde von der Siemens AG und der Landeshauptstadt München weiter entwickelt, und es wurden nach der ersten Implementierungsphase (1999/2000) zusätzlich Verbände, Mitarbeitervertretung und Arbeitsverwaltung mit einbezogen; auch der Betriebsrat der Siemens AG stellte sich schließlich hinter das Projekt. In den darauf folgenden Jahren wurde es immer wieder den Praxiserfordernissen angepasst und Elemente aus den deutschen Corporate Social Responsibility- und Corporate Citizenship-Diskussionen integriert. Was die spezifische Akteurskonstellation anbelangt, war es in dieser Form in Deutschland lange Zeit einzigartig.

In wiederum eine etwas andere Richtung wurde das Konzept der Bürgerarbeit in Bayern in Form von Modellprojekten umgesetzt. Es umfasst soziale und kulturelle Projekte, die auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Entfaltung einer demokratischen Kultur zielen (Bayerisches StMAS 1999; 2000). Bürgerarbeit wird als „ein Gegenpol ... zu Globalisierung,

schrankenlosem Wettbewerb und Anonymität“ gesehen und erst in zweiter Linie als ein arbeitsmarktpolitisches Instrument zur Überführung von Arbeitslosen in eine reguläre Beschäftigung. Bei der aktuellen Realisierung ist jedoch nicht ersichtlich, was diese als Bürgerarbeit bezeichneten Projekte von anderen öffentlich geförderten Projekten des bürgerschaftlichen Engagements unterscheidet. Weder geht es um den hohen Beck'schen Anspruch der Entfaltung neuer arbeits- oder zivilgesellschaftlicher Strukturen, noch sind diese geförderten Projekte in besonderer Weise innovativ.

Allerdings gilt es hervorzuheben, dass derartige Projekte neben diesen ‚hehren‘ Zielen durchaus positive Wirkungen auf den Arbeitsmarkt hatten – vielleicht sogar eher in qualitativer Hinsicht. Es ist zu bemängeln, dass es im Hinblick auf Lernprozesse und Kompetenzentwicklung kaum nennenswerte Auswertungen gegeben hat, wir also nicht wissen, ob und was in dieser Hinsicht passiert ist. Insbesondere für Ostdeutschland kann erwartet werden, dass die Projekte, die sich an dem Modell Bürgerarbeit orientierten durchaus positive Wirkungen hatten.

5.1.2 Die europäische Diskussion

Während Corporate Social Responsibility- und Corporate Citizenship-Projekte in Großbritannien, Dänemark und den Niederlanden schnell eine große Verbreitung fanden, geschah in den anderen Ländern zunächst nicht sehr viel, auch auf europäischer Ebene in Brüssel war eine große Zurückhaltung zu spüren. Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass die Diskussionen auch heute noch entweder einen starken angelsächsischen Akzent haben (auch durch die Vorreiterrolle USA) oder von den Ländern dominiert werden, die eine breite Akteurskonstellation etablieren konnten. So ist z.B. das Copenhagen Center als europäischer think tank führend, weil es auf einer breiten Basis unternehmerischer, gewerkschaftlicher und öffentlicher Unterstützung steht.

In der Zwischenzeit hat sich auf europäischer Ebene das Unternehmensnetzwerk CSR Europe gebildet, das von der Kommission unterstützt wird, und es hat sich vor diesem

Hintergrund auch eine eigenständige europäische Diskussion entwickelt, die insbesondere anfangs von dem Bestreben getragen war, sich von den amerikanischen Debatten abzusetzen und eigene europäische Akzente zu setzen. Dabei wurde in den letzten Jahren eine Besonderheit in den Vordergrund gespielt, nämlich die sozialpartnerschaftliche Interessens- und Akteurskonstellation, die aus ‚Brüsseler Sicht‘ einen spezifischen Rahmen für die Corporate Social Responsibility- und Corporate Citizenship-Diskussionen setzen sollten (siehe dazu die Ausführungen in: CSR Europe, verschd. Ausgaben der letzten Jahre; European Commission 2001).

So wurde etwa in der letzten Sitzung der European Foundation Ende 2002 in Dublin diskutiert, wie man den amerikanischen Modellen von Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship eine deutlichere europäische Prägung geben könne. Vor dem Hintergrund eigener Untersuchungen sowie Studien des Copenhagen Center und der Universität Kopenhagen zum Verhältnis Wohlfahrtsstaat und unternehmerische soziale Verantwortung wurde argumentiert, dass das typisch europäische Sozialstaatsgefüge eine solche Grundlage sein könne. Verknüpft mit diesem Argumentationsstrang wurde herausgestellt, dass Europa in dieser Hinsicht den USA voraus sei, weil es im Rahmen der Sozialpartnerschaft schon immer etablierte Strukturen sozialer Verantwortlichkeit gegeben habe.

Daraus wiederum wurde von gewerkschaftlicher Seite abgeleitet, dass Fragen des Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship in die Vereinbarungen der Tarifpartner gehören. Aus Sicht der europäischen Arbeitgeberverbände wurde hingegen darauf bestanden, dass das Prinzip der Freiwilligkeit ja geradezu das Charakteristische für bürgerschaftliches Engagement sei – und was für das persönliche Engagement der Menschen gelte, müsse auch für Unternehmen gelten. Schließlich ginge es um Freiwilligenarbeit, die in Vereinbarungen zur Erwerbsarbeit nichts zu suchen hätten.

Für das Instrument *Teilzeitplus* kann unseres Erachtens nach aus der jetzigen Kenntnis der Arbeitsmarktpolitik kein vergleichbares Instrument im europäischen Rahmen gefunden werden. Es gibt Versuche, das Instrument „Jobrotation“, das in Dänemark entwickelt wurde, als solches zu beschreiben. Aber gerade der Einsatz der freigesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Tätigkeiten im sozialen Umfeld ist bei dem Instrument „Jobrotation“ nicht vorhanden. Christel Degen vom Wissenschaftszentrum Berlin hat in ihrem Beitrag: „Arbeits- und Lernfelder bei Teilzeitarbeit im europäischen Kontext. Einordnung des Projektes *combi-share*. Ländervergleich: Vergleichbare arbeitspolitische Maßnahmen in skandinavischen Ländern, den Niederlanden und Deutschland“ eruiert, dass „ein Modellprojekt, welches die zentralen Maßnahmen und Ziele – Beratung von Unternehmen und Mitarbeitern sowie die ...Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ein anderes Tätigkeitsfeld bei Aufrechterhaltung des Arbeitsvertrags mit dem Ursprungsbetrieb – in ähnlicher Weise miteinander verknüpft,offenbar innerhalb der Europäischen Union bisher nicht (existiert).Insgesamt ist festzustellen, dass Arbeitsmarktpolitik in Deutschland im Vergleich zu skandinavischen Ländern immer noch viel zu häufig erst dann ansetzt, wenn Menschen bereits arbeitslos geworden sind.Insofern ist *Teilzeitplus* im Vergleich zu den meisten arbeitsmarktpolitischen Instrumenten in Deutschland sehr innovativ: Der Erfolg des Instruments hängt wesentlich davon ab, dass sich die festgefahrenen Unternehmensstrukturen ändern. Nicht zuletzt die verbesserte Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft trägt zum Erfolg bei..... Im Gegensatz zu Kurzarbeit bleiben bei *Teilzeitplus* die ArbeitnehmerInnen in den neuen Tätigkeitsfeldern weiterhin aktiv. Dadurch werden Möglichkeiten geschaffen, neue Qualifikationen zu erwerben und Handlungskompetenzen zu erweitern.“ (Nationale Unterstützungsstelle Adapt der Bundesanstalt für Arbeit (Hg) 2001 S. 67)

Aufgrund unserer eigenen empirischen Studien sind wir zu der Überzeugung gelangt, dass die Interessens- und Akteurskonstellation eine entscheidende Variable ist, die auch für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung zukünftiger Programme relevant sein wird.

5.1.3 Die Rolle der Kommunen

Anhand des „Münchner Modells“ wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Akteurskonstellation unvollständig beschrieben ist, wenn nicht die Kommunen mit einbezogen werden. Schließlich hatte sich auch gezeigt, dass die Landeshauptstadt München bei der ‚Geburtshilfe‘ des Switch-Programms eine entscheidende Rolle spielte. Derartige Überlegungen sind in der Zwischenzeit in unterschiedliche Debatten eingegangen, so etwa auch in die Diskussionen der Enquete-Kommission (2002). Vor dem Hintergrund der oft sehr einseitigen Debatten um bürgerschaftliches Engagement wurde das Konzept der ‚Triple-Partnerschaften‘ herausgearbeitet: Die Idee ist, dass neben Zivilgesellschaft und Wirtschaft dem Staat verschiedene Rollen zukommen könnten. Eine Aufgabe wäre, die jeweils anderen Akteure zusammenzubringen und einen Rahmen bereitzustellen, in dem Praxisprojekte entwickelt werden.

Beispielhaft kann hier die Stadt Nürnberg angeführt werden. Ebenfalls aus einem regionalen Ansatz heraus wurden Überlegungen diskutiert, in welcher Weise man Wirtschaft und Zivilgesellschaft „an einen Tisch“ bringen könne. Vor dem Hintergrund intensiver Corporate Social Responsibility- und Corporate Citizenship-Diskussionen, die durch öffentliche Veranstaltungen seitens der Stadt angestoßen wurden, sind Überlegungen entwickelt worden, wie derartige Triple-Partnerschaften auf lokaler Ebene ausschauen könnten. Es ist weiterhin geplant, eine öffentliche Anlaufstelle einzurichten, um derartige Überlegungen weiterzuführen.

5.1.4 Die Rolle von Agenturen

In vielen Corporate Social Responsibility- und Corporate Citizenship-Diskussionen wird immer wieder, vor allen Dingen von den Unternehmen selbst, die Frage gestellt, wer – wenn nicht wie beim Münchner und Nürnberger Beispiel die Kommunen – eine Mittlerrolle zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft, also konkret zwischen Unternehmen und

gemeinnützigen Organisationen übernehmen könnte. Dahinter steht das Bedürfnis vieler kleiner und mittelständischer Unternehmen, die nicht in der Lage sind, eigene Abteilungen aufzubauen oder eigene Programme zu entwickeln. Sie finden keine Ansprechpartner, weil weder ‚ihre‘ Verbände noch die Kammern ausreichend informiert sind oder sich die Aufgabe stellen. Unternehmen brauchen aber Institutionen, die den regionalen Rahmen und die Struktur lokaler sozialer, kultureller oder ökologischer Einrichtungen kennen sowie in der Lage sind, eingepasst in das jeweilige Firmenbild, ‚passgenaue‘ Programme zu entwickeln – und ggf. während der Durchführung zu betreuen. Ein Blick in die USA und in andere Länder Europas zeigt, dass dieses Problem privatwirtschaftlich gelöst werden kann.

In den meisten Ländern gibt es private Firmen, die derartige Dienste anbieten; in den USA haben sich sogar privatwirtschaftliche Organisationen gebildet, die bezogen auf das Stadtgebiet – die so genannten City Cares: New York Cares, Chicago Cares usw. – derartige Aufgaben übernehmen. Interessant ist an dieser Konstellation, dass solche Anbieter in der Regel Personen beschäftigen, die aus beiden Bereichen – Profit- und Non-Profit – Erfahrungen vorzuweisen haben. So gelingt es ihnen, die verschiedenen Perspektiven, die so unüberwindbar unterschiedlich erscheinen, zu verschränken und Programme auszuarbeiten, in denen die Bedürfnisse beider Seiten berücksichtigt werden.

Währenddessen werden in Deutschland von den Unternehmen vorwiegend top-down-Programme entwickelt, d.h. dass es die Leitungsebenen der Betriebe sind (die wir in unseren Interviews ja auch befragt haben), die sich Programme ‚ausdenken‘ und sich dann gemeinnützige Organisationen suchen, die zu dem Konzept passen. Dadurch haben Corporate Social Responsibility- oder Corporate Citizenship-Programme, insbesondere Corporate Volunteering-Konzepte, eine deutliches soziales Gefälle: Die sozialen, kulturellen oder ökologischen Einrichtungen erscheinen als Begünstigte, die Unternehmen bleiben die ‚Geber‘ von Zeitspenden; die Betriebe „entsenden“ Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die gemeinnützigen Organisationen „nehmen sie auf“.

Kooperationsbeziehungen zwischen den Firmen und gemeinnützigen Organisationen oder gar Partnerschaften können in dieser Weise in Deutschland nicht entstehen.

Private Anbieter, die in der Weise ihr Geschäft verstehen, dass sie sowohl die zivilgesellschaftlichen als auch die wirtschaftlichen Sichtweisen aufeinander beziehen können, haben sich in Deutschland nicht durchsetzen können; bis heute gibt es nur wenig Vermittler am Markt. Allerdings gibt es in Deutschland eine spezifische Akteurskonstellation, die man nutzen könnte: In den letzten Jahren sind in vielen Städten und Regionen Freiwilligenagenturen entstanden, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, Personen, die sich bürgerschaftlich engagieren wollen, in entsprechende Einrichtungen zu vermitteln; bzw. umgekehrt den gemeinnützigen Organisationen eine solche Dienstleistung anzubieten. Viele dieser Freiwilligenagenturen haben ihr Angebotsspektrum um Beratungsleistungen erweitert und sind heute weitaus mehr als nur Vermittlungseinrichtungen.

Durch dieses spezifische Tätigkeitsfeld haben Freiwilligenagenturen eine besonders gute Kenntnis von der lokalen und regionalen Struktur gemeinnütziger Einrichtungen. Dieses Wissen hat den Charakter eines sozialen Kapitals, das sich in ökonomisches Kapital ‚verwandeln‘ lässt, wenn Unternehmen dieses Wissen abfragen würden. Vor diesem Hintergrund haben einige Freiwilligenagenturen ihr Geschäftsfeld erweitert und sich auf Corporate Volunteering konzentriert – und sind in diesem Bereich auch erfolgreich. Bislang fehlt ihnen allerdings die Innensicht der betrieblichen Strukturen, Denkweisen und Bedarfe. Es wäre nun wichtig, diese ersten positiven Erfahrungen zu verstetigen bzw. mit Einrichtungen oder Agenturen, die bereits jetzt als Dienstleister für Personalentwicklungskonzepte für die Betriebe tätig sind, zu kooperieren. Dieses würde bedeuten, nach Konzepten zu suchen, wie solche Agenturen – eventuell gemeinsam mit anderen Akteuren, etwa den Kammern, Verbänden und Gewerkschaften– ein regionales Netz aufbauen könnten. Auf einer solchen Grundlage könnten sie den Unternehmen sowohl passgenaues regionales und soziales Know-how und Unterstützung bei der

Personalentwicklung anbieten. Die amerikanischen und auch europäischen Beispiele zeigen deutlich, wie nützlich eine solche Vermittlung und Beratung während der Implementierung und Durchführung von Corporate Volunteering-Programmen ist.

In diesem Zusammenhang ist ein weiterer Problemkreis zu diskutieren, der bei unseren Analysen eine wichtige Rolle spielte. Im Hinblick auf die Frage nach der möglichen Anwendung der Kompetenzzuwächse aus dem bürgerschaftlichen Engagement erschien uns (und den befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Personen der Leitungsebene) der Betrieb als eine ‚Black Box‘, von der wir nicht wissen, was darin genau passiert. Unsere eigenen Untersuchungen von Programmen, die nach dem Muster von Switch oder Teilzeit*plus* funktionieren, haben gezeigt, dass der Übertragungsweg in die Betriebe dann blockiert zu sein scheint, wenn es keine ‚Nachbetreuung‘ im weiteren Sinne gibt. Unsere Recherchen haben ergeben, dass es zu diesem Fragenkomplex noch keine empirischen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen gibt; aber wir können auch aus der Erkenntnis des Problemzusammenhangs ableiten, dass es an dieser Schnittstelle zum Betrieb Institutionen bräuchte, die im Sinne einer Lernverstetigung aktiv werden.

Auch hier können wir uns vorstellen, dass es ein Geschäftsfeld für Agenturen sein könnte: Durch gute Kenntnis der Arbeitssituation in den gemeinnützigen Organisationen *und* den Betrieben wissen sie genauer, um welche Lernfelder es sich handelt und was in den Betrieben gebraucht und in den Einrichtungen gelernt werden kann. Darauf aufbauend könnten sie dann gemeinsam mit anderen Bildungsträgern Lernkonzepte entwickeln, die in ein betriebliches Weiterbildungskonzept eingefügt werden. Dies wäre ein erster Schritt zu einer integrierten Personalentwicklung mit regionalen Bezügen.

Für das Instrument Teilzeit*plus* ist in Absprache und mit Unterstützung durch die Kommunen, regionalen Arbeitsämter, Verbände, Gewerkschaften, Kammern und Innungen in Rostock für die Region Mecklenburg-Vorpommern von der Gesellschaft für Personalentwicklung Nord

mbH - GPN gerade eine solche Agentur aufgebaut worden. Sie versucht, die Interessen und Belange der Betriebe und der sozialen Einrichtungen im Sinne einer gelungenen Vermittlung von Beschäftigten in eine Tätigkeit des sozialen Umfelds zu verbinden.

5.1.5 Die Rolle der Familien

Wir haben bislang eine Personengruppe außer Acht gelassen, die nach unseren Erfahrungen beim bürgerschaftlichen Engagement und bei den Lernprozessen eine Rolle spielen: die Familien bzw. präziser die Stellung der betrieblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haushalt. Unsere Ergebnisse zeigen deutlich, dass zeitlich auch noch so umfangreich gewährte betriebliche Freistellungen zum bürgerschaftlichen Engagement nicht verhindern, dass die Firmenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter insgesamt mehr Zeit für das Bürgerengagement aufwenden – was sicher aus Engagementsicht positiv zu beurteilen ist. Es handelt sich allerdings um ein Zeitsegment, das üblicherweise dann in den Familien fehlt. Unsere Gesprächspartner haben immer wieder darauf hingewiesen, dass die knapp bemessene Zeit für Bürgerengagement nicht nur betriebliche Gründe hat, sondern auch familiäre oder haushaltsbezogene (siehe auch: Klenner/Pfahl 2001). Somit kommt es auch auf die Familien- und Haushaltssituation an, ob betriebliche Freistellungen für Bürgerengagement erfolgreich verlaufen und verstetigt werden können. In einigen Fällen äußerten sich unsere Gesprächspartner genau in dieser Hinsicht kritisch, ob sie sich zukünftig auf solche Firmenprojekte einlassen würden. Letztlich geht es auch hier darum, dass eine angemessene „work-life-balance“ gefunden wird.

Die Familien und Haushalte spielen in einer weiteren Dimension eine Rolle. Das Bürgerengagement wird nämlich nicht in erster Linie in den Betrieben kommuniziert, sondern im direkten Lebensumfeld: mit den Freunden, Partnern oder Kindern. Dies ist gleichsam die erste Station, auf der die konkreten Tätigkeiten und Lernprozesse reflektiert werden. Das nahe soziale Umfeld wirkt als Filter, bevor die Erfahrungen in den betrieblichen Zusammenhang eingebracht werden. Somit hängt die Verstetigung von Erfahrungs- und

Lernprozessen davon ab, wie die nahe Lebenswelt darauf reagiert. Für weitere Untersuchungen bedeutet das, dass es notwendig wäre diesen (Um-)Weg der Lernprozesse zu verfolgen.

5.2 Typische Lernverläufe

Es ist nach den ausführlichen Analysen im vorangegangenen Kapitel 4 nun möglich, deutlicher aus einer Lernperspektive unterschiedliche Phasen zu rekonstruieren, die den Ablauf des Lernprozesses bei den beteiligten Firmenmitarbeitern gliedern. In einem ersten Schritt ist es dazu notwendig, auf die Ausgangssituation (Phase 1: Rahmenbedingungen und Kontext) zurückzugehen, in der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befanden, als das jeweilige Programm ‚aufgelegt‘ wurde. Sofern die Lernverläufe in den untersuchten Park-, Freistellungs- oder Entsendeprogrammen gleich oder weitestgehend ähnlich verliefen, wurde auf eine Differenzierung verzichtet.

5.2.1 Phase 1: Rahmenbedingung. Bekanntmachung des Programms

Erinnern wir uns an die spezifische Programmstruktur, wenn es um Mitarbeiterfreistellungen und -entsendungen geht: Es handelt sich um Zeitspenden von Unternehmen: Betriebe geben ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, sich innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens außerhalb des Betriebes bürgerschaftlich zu engagieren. Die Zeitemfänge sind je nach Betrieb und Programm verschieden, und es wird auch unterschiedlich gehandhabt, ob es sich um einmalige oder regelmäßige Freistellungen handelt. Es ist klar, dass damit jeweils andere Erfahrungstiefen verbunden sind. Vor diesem Hintergrund hatten wir für unsere Zwecke fünf Untergliederungen vorgenommen: Eintägige Projektstage oder meist mehrtägige Events, einwöchige und regelmäßige Freistellungen sowie langfristige Mitarbeiterentsendungen.

Wir hatten schon weiter oben darauf hingewiesen, dass in keinem unserer untersuchten Fälle eine Initiative seitens der Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter vorlag – vielmehr waren es die Leitungsebenen der Betriebe, die sich entschieden haben an diesen Programme teilzunehmen. Dieser Sachverhalt ist für die Ausgangssituation wichtig, denn man muss sich

vorstellen, in welcher Form ein solches Programm beginnt: In der Regel waren es die unmittelbaren Vorgesetzten oder Personen aus der Personalabteilung (oder Human Resources bzw. Public Relations), die auf die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zuzugingen und diese darauf ansprachen, dass es ein neues Unternehmensprogramm gäbe, das für sie in Frage komme. Die zweite Möglichkeit ist, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter per Rundschreiben oder Firmenzeitung erfuhren, dass es nun Freistellungen für regelmäßiges außerbetriebliches Engagement gäbe. Wichtig ist festzuhalten, dass in beiden Fällen die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit Ideen der Geschäftsleitung konfrontiert wurden und sich vor diesem Hintergrund erst eine Meinung bilden konnten (wenn sie denn angesprochen wurden oder sich angesprochen fühlten). Meist war dies nach den Berichten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Beginn für informelle Gespräche mit den Kollegen, mit Freunden und Familien- oder Haushaltsangehörigen.

Für das Programm, in dem das Instrument *Teilzeitplus* realisiert wurde, stellt sich eine etwas andere Ausgangssituation dar: Das Unternehmen wendet sich auf Grund einer wirtschaftlich angespannten Lage an die Agentur. Zumeist haben sie von dem Projekt über die Öffentlichkeitsorgane der Kammern oder Verbände erfahren. Da es sich um ein Modellprogramm handelte, wurden zuerst die Unternehmensleitungen genauer informiert. Wie in Kapitel 4 beschrieben wurde, gab es durchaus eine abwartende Haltung der Geschäftsleitungen zu den Tätigkeiten in den gemeinwohlorientierten Projekten. Da im Vergleich zu dem gängigen Instrument Kurzarbeit, das eine Qualifizierung nicht ermöglicht, dieses Instrument eher den Bedürfnissen der Unternehmen entsprach, wurde der so genannte Arbeitsüberhang quantifiziert und die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benannt. Mit diesen Beschäftigten wurde entweder in der Gruppe oder einzeln gesprochen. In einem Eingangsinterview wurde eine biografische Laufbahnbeschreibung erfragt, das einen besonderen Wert auf die außerbetrieblichen Tätigkeiten und Hobby der Betroffenen legte. Sollten bereits spezifische und anspruchsvolle Aktivitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Freizeit vorliegen, die einen zukünftigen Einsatz auch während des

Projektes sinnvoll machen könnten, wurde versucht, eine solche Einsatzstelle zur Teilnahme an dem Projekt zu gewinnen. In vielen Fällen hatten die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aber nur vage Vorstellungen davon, in welchem Bereich sie gerne tätig sein wollten (...Arbeit mit Kindern, Arbeit in einem Theater, Arbeit im Freien) und die Verantwortlichen der Agentur haben darauf hin und auf Grund ihrer Kenntnis der regionalen Projekte oder Träger eine geeignete Einsatzstelle gesucht. In diesem Programm war einerseits die Freiwilligkeit nur begrenzt gegeben, weil die Alternative eine drohende Entlassung gewesen wäre, gleichzeitig war die Einbeziehung der konkreten Wünsche und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Auswahl der Einsatzstelle eine Vorbedingung und wurde von der Agentur den Betriebsleitungen auch so vermittelt. Nur in sehr vereinzelt Fällen wurde von den Betriebsleitungen Einspruch gegen die Wahl der außerbetrieblichen Tätigkeit oder der Einsatzstelle erhoben, so z.B. wenn hiermit eine Wettbewerbsverzerrung drohen könnte.

5.2.2 Phase 2: Interesse. Einstellung zum Programm und der betrieblichen Praxis

Vor diesem Hintergrund haben sich die verschiedenen Haltungen und spezifischen Interessen herausgebildet, die wir weiter oben ausgearbeitet hatten. Es ist klar, dass die einsetzenden Überlegungen davon abhängig waren, wie umfangreich und tief greifend das Bürgerengagement oder die außerbetriebliche Tätigkeit geplant war – die Teilnahme an Projekttagen im Entsende- und Freistellungsprogramm war relativ unproblematisch und erforderte wenig Nachdenken; das „Sich-Einlassen“ auf regelmäßiges Engagement oder die Frage nach einjährigen Entsendungen erforderte hingegen auch eine Reorganisation des persönlichen Lebensumfelds. Hinzu kam eine weitere Anforderung: Ausgenommen der Betriebe der Gruppe ‚Neighbour-Effekt‘, formulierten alle anderen Leitungspersonen bei den Entsende- oder Freistellungsprogrammen zusätzliche Nutzenerwartungen im Hinblick auf spezifische Lernprozesse im sozialen Umfeld des Bürgerengagements. D.h. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten nicht nur zu entscheiden: „Engagiere ich mich, oder nicht?“, sie mussten darüber hinaus abwägen, ob sie sich ein Lernen im Bürgerengagement

vorstellen könnten. Letzteres ist wiederum mit erhöhten betrieblichen Erwartungen verbunden, denen man sich aussetzt, wenn man ein solches Programmangebot „annimmt“.

Dies bedeutet, dass die unterschiedlichen Haltungen, die wir rekonstruiert haben – skeptische, pragmatische und neugierige – mehr damit zu tun hatten, ob sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen zusätzlichen Anforderungen aussetzen wollten, als mit den persönlichen Engagementinteressen, die dadurch etwas in den Hintergrund getreten waren. So waren bspw. die skeptischen Personen durchaus der Meinung, dass Bürgerengagement eine gesellschaftlich sinnvolle Tätigkeit darstellt; sie waren aber zurückhaltend in der Vermutung, ob es im Bürgerengagement Lernpotentiale geben könnte und ob *sie* diese nutzen wollten, um daraus dann Lernerfahrungen in den betrieblichen Alltag zu integrieren – letzteres ist eben eine besondere Anforderung, die den gleichen Charakter hat, wie die Aufforderung zur Teilnahme an irgendeiner anderen Weiterbildung. Im Hintergrund, so einige Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, würde dann später immer die Frage stehen: „Was hast du denn dort gelernt?“ Diese Konstellation ist somit eine gänzlich andere, als wenn wir Personen nach Lernerfahrungen im Bürgerengagement befragt hätten, die sich aus Eigeninteresse und ohne betriebliche Erwartungen engagierten.

Dies war die Ausgangsposition, bevor es in einem nächsten Schritt in den Betrieben Zusammenkünfte gab, bei denen Programmspezifisches vorgestellt wurde und ggf. die gemeinnützigen Organisationen, die in dieses Programm integriert waren, sich ‚vorstellten‘. Auch hier sei auf die Differenz der Entsende- und Freistellungsprogramme zu einem ‚normalen‘ Suchvorgang hingewiesen: Es waren (wie bei dem Instrument *Teilzeitplus* oder bei den meisten anderen Programmen) nicht die interessierten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die sich ein Engagementfeld suchten oder eine Freiwilligenagentur kontaktierten, sondern umgekehrt: in Frage kommende gemeinnützige Organisationen, die von den Betrieben ausgesucht wurden, standen zur Auswahl. Im Modellprogramm *Teilzeitplus* dagegen sahen sich die Zuständigen der Agentur gemeinsam mit den Beschäftigten als Teil

der Aktivitäten im sozialen Umfeld bereits ausgewählte Einsatzfelder an und lernten einige genauer kennen. Ein solcher Auswahl- und Matching-Prozess (bei einigen konnten wir während unserer Untersuchung dabei sein) verstärkte in der Regel die bei der ersten ‚Bekanntmachung‘ eingenommene Haltung.

Wir können in dieser Phase zu Beginn individueller Lernverläufe nun differenzieren:

- Die Skeptiker nahmen weiterhin eine abwartende Haltung ein und sind auf Abwehr eingestellt; bei der Begegnung mit den Personen aus den gemeinnützigen Organisationen konnten sie nichts Rechtes finden, was sie wirklich interessierte. Alles lief auf eine Second-best-Wahl hinaus.
- Bei dem Parkprogramm war die Konstellation für die Skeptiker noch dadurch erschwert, dass die Ausgangssituation die wirtschaftliche instabile Lage der Betriebe war. So war bei den Skeptikern ein Gemisch an Gefühlen vorzufinden, das die Lernerwartungen zusätzlich beeinflusste oder sie fast unmöglich erscheinen ließen.
- Die Pragmatiker ließen sich auf den Auswahlprozess ein und diskutierten sehr angeregt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der gemeinnützigen Organisationen, um herauszufinden, welches Tätigkeitsfeld ihren persönlichen außerbetrieblichen Interessen am nächsten kam. Sie entwickelten dabei eine neutrale Distanz oder eine gewisse Erleichterung, weil Aktivitäten zum Erhalt des Arbeitsplatzes unternommen wurden.
- Die Neugierigen nutzten das Matching-Verfahren sehr offensiv, in dem sie sich selbst ebenfalls mit ihren persönlichen Interessen einbrachten und sahen sich teilweise mehrere Einsatzstellen an. Bei den Gesprächen mit den Personen der gemeinnützigen Organisationen ging es eher darum, ob die „Chemie stimmte“, und ob sie sich vorstellen konnten, sich in dieser Einrichtung „wohl zu fühlen“. Sofern sie eigene Erfahrungen mit bürgerlichen Engagement oder ehrenamtlichen Tätigkeiten hatten, brachten sie ihre Vorstellungen dahingehend ein, wo das zukünftige Tätigkeitsfeld sein sollte.

Nach diesem Verfahren hatte schließlich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter, die an den Programmen teilnehmen sollten oder wollten, eine geeignete Organisation gefunden. Je nach Programm wurde entweder ein ‚Vertrag‘ zwischen der Einrichtung und den betrieblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder dem Betrieb selbst geschlossen, um der zukünftigen Phase eine gewisse informelle Verbindlichkeit zu geben.

5.2.3 Phase 3: Erfahrungen. Die Engagierten unter Handlungsdruck: Tätigkeit in der neuen Einrichtung

Bei einigen Projekten hatten wir nach dem ersten Gespräch Gelegenheit, Interviews in dem konkreten Tätigkeitsfeld durchzuführen; teilweise war es möglich, darüber hinausgehende Beobachtungsdaten zu sammeln. Zu betonen ist, dass es sich bei dieser dritten Phase im konkreten Tätigkeitsfeld im soziologischen Sinne nicht um einen handlungsentlasteten Raum handelt. Das ist nicht selbstverständlich, denn das Gegenteil, Handlungsdruck, bedeutet, dass sich die betrieblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während des Arbeitsvollzugs nicht ständig darüber Gedanken machen können, was gerade passiert.

Reflexionsmöglichkeiten entstehen immer erst in handlungsentlasteten Situationen oder in einer anschließenden reflektierenden Kommunikation. Dies bedeutet, dass sich einmal eingenommene Haltungen durch Handlungsvollzüge modifizieren – in welche Richtung auch immer. So ist etwa davon auszugehen, dass der Pragmatiker sich nicht neutral verhalten wird, weil er in der konkreten Tätigkeitssituation im Engagementfeld handeln und sich damit ‚verhalten‘ muss.

(1) Aufgrund unserer Beobachtungsdaten kommen wir zu dem Schluss, dass sich der Skeptiker in dem Engagementfeld nicht auf ‚bewusste‘ Lernprozesse eingelassen hatte, sondern versuchte, in irgendeiner Form Abwehr aufzubauen. Die Skepsis ist umgeschlagen in Blockade. Dies bedeutet nicht, dass er ‚nicht mitmachte‘ oder sich zurückzog - im Gegenteil: Er arbeitete mit den übrigen Kolleginnen und Kollegen in engagierter Weise und verhielt sich von außen betrachtet unauffällig. Charakteristisch ist vielmehr, dass er

versuchte, Arbeiten, Erfahrungen und Lernen – gedanklich – voneinander zu trennen. Um so erstaunlicher ist es, dass auch der Skeptiker einräumte, dass er in diesem konkreten Arbeitszusammenhang wichtige Erfahrungen gemacht hätte.

(2) Die Pragmatiker entwickelten sich in zwei Richtungen. Die einen verstärkten während der Arbeit ihre Lernanstrengungen, fragten viel, versuchten nachzuvollziehen und zu verstehen sowie sich in dem sozialen Gefüge zurechtzufinden. Dies betraf nicht nur den Arbeitsablauf selbst, es ging ihnen durchaus auch um das Verständnis des sozialen, kulturellen oder ökologischen Sinn des Tuns. Sie wollten erfassen, was in dieser Organisation passierte und verstehen können, warum dieses oder jenes in genau der Weise gesellschaftlich sinnvoll sei. Wir haben gerade bei den Praktikern beobachten können, dass sich während der Arbeit die Lernabsichten zu Lasten der Vorstellung von formalisierten Lerninhalten und zugunsten informeller Lernprozesse im Hinblick auf die zivilgesellschaftliche Dimension verschoben hatten.

Eine zweite Gruppe unter den Pragmatikern hatte zu Beginn der Tätigkeiten Schwierigkeiten, weil sie sich von der Situation überwältigt und überfordert fühlten. Sie formulierten sehr eindrücklich, wie die Erlebnisse auf sie einstürzten und dass sie sich kaum in der Lage sahen, das Erlebte zu verarbeiten. Diese Erfahrungen wurden sicherlich stärker im sozialen als im kulturellen oder ökologischen Bereich gemacht. So wurde etwa von einem Teilnehmer berichtet, dass sich in der Beratungsstelle für ihn eine ganz neue Welt aufgetan hätte, weil er es nie mit solchen Menschen mit derartigen Lebensschwierigkeiten zu tun gehabt habe.

Diese Firmenangehörigen schwankten zwischen Faszination, Begeisterung und dem Gefühl der Bedrohung durch eine ihnen fremde Lebenswelt. Zumindest in den ersten Tagen gelang es ihnen kaum, „dies zu verarbeiten“. Im Zeitablauf – etwa bei einem einwöchigen Aufenthalt in den Freistellungs- und Entsendeprogrammen nach drei Tagen – war es ihnen möglich, „Ordnung“ in diese Erfahrungen zu bringen, wobei ihnen die reflektierende Kommunikation mit den Einrichtungsmitarbeitern und anderen Freiwilligen wichtig war. Sie berichteten, dass

allerdings dieses Fremdheitsgefühl geblieben sei, und sie erst spät angefangen hätten, etwas zu begreifen oder zu lernen.

(3) Die Neugierigen verhielten sich sehr aktiv und begannen rasch, in dem Tätigkeitsfeld durch eigene Vorstellungen mitzuwirken und Einfluss zu nehmen (was nach unserer Vermutung für die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter der Einrichtungen auch manchmal anstrengend war). Fachlich und sozial ging es ihnen um Verstehen und „Sich-Einfühlen“; sie wollten sehr schnell ihren Platz in der Organisation gefunden haben und mitgestalten. Unser Eindruck war bei vielen, dass sie sich sehr stark unter Druck setzten, dass in jeder Hinsicht was geschehen müsse. Dies bezog sich auch auf das Lernen und das Kommunikationsverhalten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Einrichtung und den übrigen Freiwilligen. Da unter ihnen auch Personen waren, die damit begonnen hatten, sich regelmäßig zu engagieren, war zu verstehen, dass sie versuchten herauszufinden, ob dies „ihr“ zukünftiges Engagementfeld sein könnte. Sie definierten sich zwar in einer Probesituation, wollten diese aber schnell beenden und ein „normales“ Freiwilligenmitglied werden. Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem so genannten Parkprogramm *Teilzeitplus* war zwar nicht geplant, sich im Anschluss als Freiwillige weiter zu engagieren, es ist aber bei diesen durchaus vorgekommen, dass sie sich in dem außerbetrieblichen Projekt weiterhin auch in ihrer Freizeit engagierten, auch wenn der Betrieb seinen Mitarbeiter bereits wieder zurückgezogen hatte.

(4) Eine Besonderheit ergibt sich insofern bei dem Programm, das das Instrument *Teilzeitplus* umsetzt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind während der Phasen 1, 2 und 3 parallel zu mindest 50% ihrer regelmäßigen Arbeitszeit noch im Betrieb tätig. Das war eine Voraussetzung, um den Kontakt zum Betrieb und zu den Kolleginnen und Kollegen nicht zu verlieren, denn die Phasen dauerten, wie oben beschrieben, insgesamt bis zu 800 Stunden in Ausnahmefällen auch darüber hinaus. Insofern wurde während der laufenden Maßnahme regelmäßig mit den Kolleginnen und Kollegen gesprochen, und, wie im folgenden

Unterkapitel beschrieben, insbesondere auch mit Familienangehörigen und Freunden. Dies ist von uns zwar abgefragt, allerdings nicht ausgewertet worden.

5.2.4 Phase 4: Lernprozesse und Umsetzung. Kommunikation mit Freunden, Partnern und Familien

Wir hatten weiter oben bereits darauf hingewiesen, dass die Personen im nahen sozialen Umfeld – Bekannte, Freunde, Partner, Familien- oder Haushaltsangehörige – bei der Entscheidung für das bürgerschaftliche Engagement eine wichtige Rolle spielen. Dies ist ebenso in der Phase der Fall, während der sich die betrieblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren. Erstaunlicherweise werden beide Prozesse, die Kommunikation der Engagementabsicht und die Kommunikation des Erlebten im bürgerschaftlichen Engagement mit Personen des nahen sozialen Umfelds nicht in den sozialwissenschaftlichen Disziplinen untersucht; zumindest haben wir während unserer Forschungen dazu keine aufschlussreiche Literatur finden können. Aufgrund unserer Analysen sind wir der Meinung, dass wir hier allerdings einen sehr wichtigen, bislang ‚vergessenen‘ Bereich thematisieren. Derartige Kommunikationsprozesse scheinen eine wichtige Variable zu sein, in welcher Form sich die Engagierten schließlich eine Meinung bilden – freilich bleibt weiterhin die entscheidende Variable, mit welcher Haltung die Personen in das bürgerschaftliche Engagement hineingegangen sind, denn dies dürfte wiederum mehr als nur den Kommunikationsstil prägen. Dementsprechend lassen sich wie in den vorangegangenen Kapiteln die drei Personengruppen unterscheiden.

Wir müssen allerdings aus methodischer Sicht einschränkend hinzufügen, dass wir erst spät nach Ablauf der ersten Befragung bei den Auswertungen darauf gekommen sind, dass man diese Einflüsse berücksichtigen müsste. Dies kann allerdings nur dann methodologisch angemessen passieren, wenn auch die Personen des sozialen Umfelds mit in die Untersuchung einbezogen und befragt werden (dies ist in einem anderen Projekt geplant – miss 2000), was wiederum den Aufbau eines eigens dafür entwickelten Forschungsdesigns erfordert hätte. Aus Zeit- und Kostengründen haben wir im Rahmen dieser Vorstudie darauf

verzichten müssen. Wir haben unser ‚Lernen im Forschungsfeld‘ jedoch insofern im Untersuchungsprozess aktiviert und einbezogen, als dass wir derartige Fragen zu Reaktionen der Bekannten, Freunde usw. mit in die Zweitbefragung der Entsende- und Freistellungsprogramm hinein genommen hatten. Was wir folglich wiedergeben, sind die Berichte der befragten betrieblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Entsende- und Freistellungsprogramme im Hinblick auf die ihnen wichtigen Personen im sozialen Umfeld.

(1) Nachdem sich die Skeptiker nicht regelmäßig engagierten, waren mit der beschriebenen Abwehr und den Blockaden *eigentlich* die Lernprozesse abgeschlossen, denn es gab keine weiteren Erfahrungen, die im Zeitablauf hinzukamen und zu Veränderungen geführt hätten. Im Hinblick auf die Personen im sozialen Umfeld berichteten sie, dass im Prinzip von deren Seite sehr neugierig nachgefragt wurde, weil es sich um neue betriebliche Programme handelte. Offensichtlich erzählten die Skeptiker auch sehr offen, allerdings nach eigenen Aussagen mit ihrer entsprechenden kritischen Haltung. Wir hatten auch den Eindruck, dass die Skeptiker durchaus die Gespräche suchten und mit ihrer Umwelt über die Programme kommunizieren wollten. Wir sehen diese grundsätzliche Aufgeschlossenheit darin begründet, dass es sich schließlich um jene Skeptiker handelte, die sich trotz ihrer ablehnenden Haltung entschlossen hatten, an einem solchen Programm teilzunehmen – diejenigen, die deshalb nicht „mitmachen“, wurden von uns nicht befragt. Hauptgegenstand der Gespräche war augenscheinlich die Frage nach intendierten und möglichen Lerneffekten sowie der Status eines solchen Konzepts im Gesamtgefüge betrieblicher Weiterbildungsprogramme. Es wurde uns nicht berichtet, dass die Kommunikation mit Personen aus dem sozialen Umfeld die skeptische Haltung noch unterstützt oder zugespitzt hätte – insofern kommen wir zu dem Schluss, dass die Kommunikation der Skeptiker mit anderen im allgemeinen durchaus positive Wirkungen hatte.

Insbesondere in Bezug auf die Lernmöglichkeiten wird vermutet, dass auf zwei Ebenen die Erfahrungen doch umgesetzt worden sind: Auf der Ebene des Interesses an den Tätigkeiten

selbst und auf der Ebene der persönlichen Erfahrung und Emotionalität. Auf der Ebene der Aneignung der Erfahrung durch Umsetzung und Transfer in die betrieblichen Anforderungen muss konstatiert werden, dass dies nicht oder schlecht gelungen ist (siehe auch Kapitel 5.2.5.). Insofern liegt hier ein weiterer Forschungsbedarf.

(2) Die Pragmatiker suchten geradezu das Gespräch mit anderen. Dabei ging es ihnen um die Kommunikation zweier Dimensionen: Erstens wollten sie von den persönlichen Erlebnissen erzählen; zweitens wollten sie mit den Personen aus dem sozialen Umfeld „reflektieren, ob sich das soziale Verhalten“ veränderte. Wenn wir uns hier nun auf die beiden ‚Untergruppen‘ beziehen, dann werden auch jeweils andere Kommunikationsaspekte deutlich.

Die Pragmatiker mit den tendenziell eher *positiven* Erfahrungen im bürgerschaftlichen Engagement erzählten offensichtlich relativ oft von ihren persönlichen Erlebnissen. Wir hatten den Eindruck, dass es ihnen wichtig war, „rüberzubringen“, dass man in jedem Fall wichtige Erfahrungen in diesen Programmen mache, die zumindest persönlich bereichernd gewesen seien. Sie berichteten, dass ihre Gesprächspartner sehr interessiert gewesen seien und sich vorstellen konnten, sich ebenfalls auf solche Erfahrungen „einzulassen“, wenn es derartige betriebliche Angebote gäbe. Deutlich wurde in unseren Befragungen, dass es um den „Wert an sich“ geht und darum, Neues aus einer „anderen Welt“ kennen zu lernen. Neben dieser persönlichen Dimension hatte diese Gruppe der Pragmatiker wohl darüber hinausgehend das Interesse, zu diskutieren, ob solche Erfahrungen dazu führen könnten, dass sich auch die sozialen Kompetenzen veränderten. In dieser Hinsicht überwog in der Kommunikation die Ambivalenz bei den Gesprächspartnern, das Abwägen des Für und Wider. Generell wurde uns wiedergegeben, dass das Interesse bei den Personen des persönlichen Lebensumfelds groß gewesen sei, und es wurde uns berichtet, dass sich viele von den Gesprächspartnern hätten vorstellen können, in einem solchen Programm mitzumachen. In dieser Hinsicht können wir schlussfolgern, dass die Personen aus dem

sozialen Umfeld die Mitwirkung an einem solchen Programm der Freistellungen durchaus stützten – die Kommunikation also durchaus positive Effekte gehabt hätte.

Die Berichte von den pragmatischen Personen, die in der Anfangsphase eher *negative* Erlebnisse hatten, die sie bspw. nach eigenen Worten „überwältigten“, bewerteten wir kritisch. Auch sie unterschieden zwischen den persönlichen und sozialen Aspekten. Was die Kommunikation der persönlichen Erfahrungen anbelangt, hatten wir den Eindruck, dass sie anderen eher von einem überstandenen Abenteuer berichteten. Offensichtlich wurde in den Erzählungen versucht, sehr anschaulich anhand von Beispielen und „so Geschichten“ von der Situation bspw. in der sozialen Einrichtung und den daran gebundenen Erlebnissen zu berichten. Es wurde kommuniziert, wie schwierig diese Verhältnisse seien und dass man selbst erst eigene Bewältigungsformen hätte finden müssen. Manchmal hatte die Wiedergabe solcher Gespräche mit Angehörigen und Freunden offensichtlich einen ‚reißerischen‘ Charakter, und es wurde insbesondere der eigene Anteil bei der Lösung der Probleme herausgestrichen.

Wir haben deshalb eine kritische Haltung zu diesen Berichten, weil wir durch diese oft sehr erlebnisnahen Erzählungen eine Ahnung davon bekamen, welche Lernprozesse durch diese Form der Kommunikation transportiert wurden. So erzählte uns ein Teilnehmer als Lernbeispiel in der Kommunikation mit anderen von der Familiensituation am Frühstückstisch: Der junge Sohn hätte sein Brötchen nicht essen wollen. Daraufhin hätte er von der weitaus schwierigeren sozialen Lage von denen erzählt, die er in der Suppenküche angetroffen hätte. Die seien wirklich arm dran und würden nicht danach fragen, was auf dem Brötchen sei. Dies sei für den Sohn ein gutes Beispiel gewesen, und er selbst sei froh darum, dass er solche Einblicke bei dem Programm bekommen hätte. Allein dies wäre schon die beste Lebenserfahrung gewesen, die man mit einem betrieblichen Programm bekommen könne.

Auf der gleichen Ebene liegen denn auch die Berichte von Erzählungen im Bereich vermuteter sozialer Kompetenzzuwächse: Eben jener Teilnehmer berichtete etwa, dass man diese familiäre Situation durchaus in den betrieblichen Alltag „übersetzen“ könne, weil sie die Schwere von betrieblichen Ereignissen relativiere. Unser Eindruck war, dass die Erfahrungen „der anderen Welt“ gleichsam ein Korrektiv darstellen sollten für die Wirkmächtigkeit der betrieblichen Abläufe – etwa dergestalt: „dass es da draußen Schlimmeres gibt!“. Auf der gleichen Ebene wurde auch von den Reaktionen der Freunde und Angehörigen berichtet, die „gestaunt haben“ und „so was auch mal erleben wollen“. Offensichtlich stellten aus Sicht der Teilnehmer die Gesprächspartner in dieser Hinsicht auch gar keine anderen Fragen, so dass die Gespräche eine andere Richtung bekommen hätten.

Wir wollen diesen gesamten Sachverhalt hier nicht weiter kommentieren, weil es uns nicht möglich war, tiefer gehende Analysen vorzunehmen und die jeweils zugrunde liegenden Situationen zu bewerten. Wir wollen jedoch mit Nachdruck darauf hinweisen, dass gerade diese Fälle unseres Erachtens deutlich machen, wie wichtig eine Lernbegleitung und Reflexion durch Außenstehende wäre. Freistellungen können dann zu kurz greifen oder gar nicht intendierte negative Nebenwirkungen haben, wenn man darauf vertraut, dass schon irgendwas gelernt werde, was im Betrieb umsetzbar wäre. Es braucht Lernbegleiter, die helfen, derartige Situationen persönlich und sozial einzuordnen und auch aus einer betrieblichen Perspektive darauf zu schauen, wie betrieblich sinnvolle Übersetzungen möglich wären.

berichten, hat man den Eindruck, sie hätten teilweise ganz anders gelagerte Erfahrungen
(3) Wenn Personen der Gruppe der Neugierigen von Kommunikationsprozessen mit anderen gemacht als die Skeptiker oder Pragmatiker. Man kann es auch anders formulieren: Sie machten vielleicht ähnliche Erfahrungen, stellten diese aber in einen anderen Rahmen. Bei ihnen standen in den Diskussionen mit Freunden und Angehörigen stärker Themen im Vordergrund, die sich auf das sinnhafte Handeln in den sozialen, kulturellen oder ökologischen Einrichtungen beziehen. Kurz: Sie wollen „überbringen“, dass sie neben der

Berufsarbeit „was Sinnvolles tun“ und dass der Betrieb dies unterstützte. Diese breitere, gesellschaftspolitische Rahmung erklären wir damit, dass sich ein Teil dieser Personen auf eine längeres oder regelmäßiges Engagement eingelassen hatte und dass einige von ihnen bereits vorher außerhalb des Betriebes aktiv waren.

Interessant ist auch, dass uns die Gespräche mit Personen aus dem sozialen Umfeld so geschildert wurden, dass der Fokus weniger bei den eigenen Erfahrungen lag (wie etwa bei den Pragmatikern), sondern bei der Darstellung der Tätigkeitsfelder. D.h., wenn anderen Personen von den Programmen erzählt wurde, ging es nicht darum, von den Erlebnissen zu berichten, sondern von den Aufgaben, die in diesen Tätigkeitsfeldern des Engagements anfallen – Berichte nach außen hatten offensichtlich eher ein Handlungs- und kein Erlebnisformat. Dazu passt auch, dass sich die Wiedergabe der Kommunikation mit dem sozialen Umfeld viel stärker darauf konzentrierte, uns von dem großen Interesse zu berichten, das ihnen von Bekannten, Freunden, Partnern oder Familienangehörigen entgegengebracht wurde. In diesen Berichtsteilen ging es dann auch eher um die Programmatik der Firma, etwa darum, welche Absichten vom Betrieb verfolgt werden, wenn er solche Freistellungen ermöglicht. Insgesamt hatten wir den Eindruck, dass sich die ‚Neugierigen‘ eher in einem sozialen Umfeld von Personen bewegen, die durch ihr Nachfragen und Interesse das bürgerschaftliche Engagement stützen. Ganz in den Hintergrund getreten ist offensichtlich die Kommunikation von möglichen Lernprozessen oder Lernpotentialen – diese Dimension der Freistellungen scheint in dem Personenkreis nicht so entscheidend zu sein.

Die Einschätzung, dass es Lernbegleiter und Formen der betrieblichen ‚Nachbereitung‘ bedarf, wollen wir auch in Richtung der neugierigen Mitarbeiter verallgemeinern – und zwar in einer besonderen Hinsicht: Wenn diese sich, wie bereits weiter oben herausgearbeitet, unter Druck setzten, sich in dieses Feld zu integrieren, dann hatte dies manches Mal auch kontraproduktive Züge. Hier ginge es eher darum, dass Lernbegleiter oder andere neutrale

Personen das Freistellungsprogramm auch so begleiten müssten, dass sie die Integrationsperspektive im Auge haben und entsprechend ‚bearbeiten‘. Insbesondere bei diesem Personenkreis wäre es zusätzlich notwendig, die Lernpotenziale zu reflektieren. Sie stehen bei diesen Personen ja nicht außer Frage, sie werden aber durch die Wichtigkeit der Tätigkeiten selbst in den Hintergrund gedrängt.

5.2.5 Phase 5: Zurück im betrieblichen Alltag

Zunächst ist voranzustellen, dass wir nur wenige Personen in der ersten Phase unserer Untersuchung unmittelbar nach einer relativ kurzen Zeit von etwa vier Wochen nach dem Ablauf des Programms befragten (32 Mitarbeiter); hierbei handelte es sich um einmalige einwöchige Freistellungen.

Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Parkprogramms *Teilzeitplus* wurde während der Teilnahme und im Anschluss an die Teilnahme ein Auswertungsgespräch geführt. (siehe auch Kapitel 4.2.3)

In der zweiten Phase der Untersuchung ist es uns nicht bei allen gelungen, den Kontakt wieder aufzunehmen, so dass es nur noch wenig gleiche Personen waren (14 Mitarbeiter), die wir ein zweites Mal nach dem Ablauf des Programms befragten.

Dies ist deshalb misslich, weil nach unserem Eindruck die fünfte Phase ebenso wie die vierte Phase für den Lernprozess von großer Bedeutung ist. Somit ist die empirische Basis zur Rekonstruktion der fünften Lernphase insgesamt recht schmal; sie war aber ausreichend, die individuellen Lernverläufe nach den drei unterschiedlichen Haltungen zu gliedern.

Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projektes *combi**share*** wurden 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu befragt. (siehe hier Kapitel 4.2.3)

In diesem Zusammenhang möchten wir mit Nachdruck die Empfehlung aussprechen, diese Lernphase in zukünftigen Forschungen gesondert auszuweisen und zu berücksichtigen; so

müsste man etwa von vornherein das Forschungsdesign so anlegen, dass die Kollegen in Form von Gruppen- oder Einzelgesprächen befragt werden können.

Diese Lernphase hat deshalb eine besondere Relevanz, weil hier anders als in den übrigen Phasen ausdrücklich das Lernen kommuniziert wird. Erst am Arbeitsplatz wird die Frage relevant, was durch die Freistellungen gelernt wurde – und zwar aus beiden Perspektiven: die Mitarbeiter berichten von den Erwartungen der Kollegen („Was hast Du gelernt?“) und ihrem eigenen Bedürfnis, die Erfahrungen zu reflektieren („Was habe ich gelernt?“). Und hier steht auch sehr viel stärker im Vordergrund, dass es um die persönlichen und sozialen Kompetenzen geht.

Aufgrund unserer Analysen können wir prinzipiell sagen, dass die Kommunikation am Arbeitsplatz die wichtigste Variable im Lernprozess ist. Diese sehr dezidierte Aussage wird dann plausibel, wenn man sich vergegenwärtigt, was eigentlich unter ‚Anwendung am Arbeitsplatz‘ verstanden werden kann. In diesem Zusammenhang scheint es uns angebracht, die Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Verwendungsforschung heranzuziehen (Beck & Bonß 1989).

In Bezug zu unserem Thema ist die Einsicht der Verwendungsforschung wichtig, dass Anwendung von Wissen nicht vorstellbar ist als eine bloße Übernahme von Wissen: ein Wissen wird nicht durch ein anderes ersetzt. Eher ist aus einer wissenssoziologischen Perspektive die Vorstellung zutreffend, dass Wissen nicht nur aktiv konsumiert wird, sondern neu produziert wird. D.h., dass sich Wissen in der praktischen Anwendung verändert – und zwar ausgerichtet nach den Bedingungen der jeweiligen Praxis. In diesem Sinne sprechen die Autoren Ulrich Beck und Wolfgang Bonß von „Verwandlung“ und schlagen deshalb vor, von Verwendung zu sprechen. Diese Grundüberlegung hat mehrere Implikationen. Erstens ist evident, dass es keine Situation des vollkommenen Nicht-Wissens gibt, d.h. dass ein neu erworbenes Wissen immer in Bezug gesetzt werden muss zu bereits vorhandenem Wissen.

In der Sprache der Verwendungssoziologie würde man den Sachverhalt so formulieren, dass man ständig ein bisheriges Wissen *verwendet*, um neues Wissen zu erwerben, dessen Resultat wiederum zu einer neuen Wissensstruktur verschmilzt; dabei wird altes Wissen im Sinne von Beck und Bonß „einverwandelt“. Wenn Wissens Elemente auf verschiedenen Weisen kombiniert werden können, dann entstehen immer wieder unterschiedliche Muster. Ein solcher Prozess des Wissenserwerbs ist niemals abgeschlossen; Wissen ist eine Ressource, die sich nicht durch ihre Anwendung verbraucht – im Gegenteil: Verwendung von Wissen bedeutet Erweiterung von Wissen durch wiederkehrende Verknüpfungen und Bezugnahmen auf vertraute und fremde Situationen.

Zweitens gilt, dass Wissenserwerb und Wissensverwendung immer kontextgebundene soziale Prozesse sind. Das soziale Umfeld des bürgerschaftlichen Engagement wäre dann der maßgebliche Rahmen, in dem die Lernprozesse eingebettet sind, und nur in diesem Kontext handelt es sich um gültiges Wissen. Das durch Lernprozesse entstandene Wissen ist zunächst nur in dem gesellschaftlichen Umfeld relevant, in dem es erlernt wurde, also im Bereich des Bürgerengagements. Somit stellt sich für die Verwendungsforschung die zentrale Frage, wie diese Lernprozesse dekontextuiert werden, und wie Verwendung in einem anderen Kontext – etwa im beruflichen – stattfinden kann, wie also derartige Transformationsprozesse verlaufen. Die erfolgreiche Verwendung des an das bürgerschaftliche Engagement gebundenen Wissens ist, wie die Verwendung anderer Wissensformen auch, wiederum von der sozialen Umgebung abhängig, in dem es verwendet werden soll. Im Betrieb muss deshalb das Wissen so umgewandelt werden, dass es in diesem neuen spezifischen Kontext relevant sein kann. Das heißt, dass das Wissen in betriebliches Handeln eingepasst werden und ‚übertragbar‘ gemacht werden muss. Es muss folglich erst ein Transformationsprozess zwischen dem ‚Lernort Bürgerengagement‘ und dem betrieblichen Arbeitsplatz geschehen. Unsere Forschungen haben an anderer Stelle gezeigt (Mutz/Söker 2003), dass das Bürgerengagement ein ‚eigensinniges‘ Lernfeld ist, das eine

Reihe von Besonderheiten aufweist, weshalb die Verwendungsprozesse in hohem Maße komplex verlaufen.

Drittens ist wichtig, dass das bereits vorhandene Wissen ein biografisch gebundenes Wissen ist (Kühnlein/Mutz 1996) und dass das neu hinzukommende Wissen, das im Bürgerengagement entsteht, ebenfalls biografisch verarbeitet wird. Wir haben oben bei der Darstellung der Lernverläufe aufgezeigt, dass gleichsam die Aufnahme neuen Wissens – also das Lernen – je nach Personengruppe unterschiedlich verläuft, je nachdem, mit welcher Haltung die Personen in das Tätigkeitsfeld Bürgerengagement gegangen sind. Die eigene Biografie wirkt wie ein Filter, durch den das jeweils neu erworbene Wissen hindurch muss. Grawe/Donati/Bernauer (1994) sprechen von Schemata im Sinne von biografisch erworbenen Katalysatoren, die den Prozess des Wissenserwerbs, -verarbeitung und -verwendung rahmen und worin neues Wissen gleichsam eingepasst wird. Biografische Schemata haben den Charakter von „sinnstiftenden Organisationsstrukturen“ (Kühnlein 2002, S. 27). Sie sind Bedingung für die Aufnahme von Lernprozessen, und sie verändern sich wiederum durch Prozesse des Wissenserwerbs und der Wissensverwendung – Lernprozesse verändern in diesem Sinne wiederum die Schemata.

Viertens ist nun eine Besonderheit zu beachten, denn es handelt sich nicht um Wissensformate fachlicher Art, die sich bei der Verwendung relativ wenig verändern und die nur ein geringes Maß an kommunikativen Prozessen bedürfen, um verwendet zu werden. Vielmehr geht es im wissenssoziologischen Sinne um ein soziales Wissen, das kommuniziert werden muss, um verwendet zu werden. Zugespitzt formuliert: Erst in der kommunikativen Verwendung verfestigt sich soziales Wissen in seinem neuen Kontext. Dies bedeutet für empirische Analysen, dass man die Kommunikationsprozesse erheben müsste, um die betriebliche Verwendung sozialen Wissens nachzeichnen zu können, was freilich nur unter schwierigen Bedingungen möglich wäre; deshalb das von uns weiter oben formulierte Plädoyer, zumindest in Gruppen- oder Einzelinterviews die Kollegen zur Sprache kommen

zu lassen. In unserem eingeschränkten Forschungsdesign dieser Vorstudie haben wir uns mit der Wiedergabe der Einschätzung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begnügt.

Bevor wir zu den einzelnen Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommen, wollen wir als einen ersten grundsätzlichen Befund vorausschicken, dass für alle Mitarbeiter festgestellt werden konnte, dass offensichtlich am Arbeitsplatz äußerst wenig über die Erfahrungen im bürgerschaftlichen Engagement oder die damit verbundenen Lernprozesse diskutiert wurde – dies geschah weder mit den Vorgesetzten noch mit den gleichrangigen Kollegen. Dies schränkte unsere schon sehr schmale empirische Basis nochmals ein, denn in einigen Interviews bekamen wir auch nach mehrmaligem Nachfragen keine weiteren Antworten zu diesem Sachverhalt.

(1) Die Gruppe der skeptischen Mitarbeiter berichtete, dass in den Betrieben nur wenige Wochen lang nach den kurzen einmaligen Freistellungen über die Projekttag und Events gesprochen wurde. Dabei sei es mehr um das gemeinsam Erlebte gegangen, als um das Gelernte. Dennoch hielten diese Mitarbeiter daran fest, dass es langfristig positive Effekte auf das Teamverhalten gegeben hätte, die auch noch nach einem Jahr wirkten. Befragt nach einer Lernbegleitung und anschließender Kommunikation und Reflexion waren diese Mitarbeiter für eine solche Form der Verstetigung der Lernprozesse, und zwar mit der Begründung, dass ein „follow up“ ja auch bei anderen betrieblichen Weiterbildungen üblich sei.

(2) Die pragmatischen Personen bemängelten gar das Fehlen einer nachträglichen Kommunikation im Betrieb: Zwar würde man sich in den darauf folgenden Wochen über die jeweiligen Erfahrungen austauschen und dabei auch über Lernpotenziale und soziale Kompetenzen sprechen, aber es fehlte eine Reflexion darüber, „wie man derartiges im Betrieb anwenden kann.“ Sie seien überzeugt, dass „da was hängen geblieben“ ist und auch, dass dies „irgendwie“ umsetzbar gewesen sei, sie wussten aber nicht, wie die

Transformationsprozesse abgelaufen sein könnten. Insbesondere weil die pragmatischen Personen ein instrumentelles Verhältnis zum Bürgerengagement behielten und sich immer wieder abwägend über Aufwand und Ertrag äußerten, war aus ihrer Sicht die Konzeption des Freistellungsprogramms „nicht zu Ende gedacht.“ Sie beschrieben es als unprofessionell, derartige Lernprozesse anzustoßen und Kompetenzzuwächse zu ermöglichen, ohne die „Ergebnisse des Programms zu sichern.“

(3) Die Personengruppe der Neugierigen formulierte eine ähnliche Haltung, sie setzte bei der Begründung aber andere Akzente. Gerade diese Personen betonten ja, dass es sowohl persönliche als auch soziale Lerneffekte gegeben hätte; sie sahen sich jedoch überhaupt nicht in der Lage, den „ÜbertragungsfILTER“ zu beschreiben. Sie äußerten sich sogar darüber, dass ihnen klar sei, dass es keine „eins-zu-eins-Übersetzung“ geben könnte, sie hätten aber gerne gewusst, wie man „nicht nur aus dem Bauch heraus“, sondern „bewusst“ mit diesem neuen Wissen im betrieblichen Geschehen umgehen könnte. Sie erwarteten sich einen „richtigen Kompetenzgewinn“ wenn es Strukturen gäbe, die eine Reflexion und „gekonnte Anwendung“ ermöglichen.

Eine Ausnahme bildeten die beiden Entsendungen, denn in diesem Programm hat es erstens auch während der Entsendung einen weiteren losen Kontakt zum Betrieb gegeben; zweitens gab es danach mehrere institutionalisierte Reflexionsgespräche sowohl mit den Kolleginnen und Kollegen als auch mit den Vorgesetzten. Es musste zudem ein Bericht verfasst werden, der bei diesen Gesprächsrunden diskutiert wurde. Die beiden Personen gaben uns gegenüber an, dass beides sehr wichtig gewesen sei: Die Aufrechterhaltung des Kontakts zum Betrieb sei deswegen von Bedeutung gewesen, weil sie so wussten, was sich im Betrieb veränderte und sie sich deshalb besser Gedanken darüber machen konnten, wie sie das „Gelernte anbringen“ könnten. Die Nachbesprechungen hätten phasenweise den Charakter von „Verteidigungen“ gehabt, denn es sei ihnen auch darum gegangen, andere

von der betrieblichen Nützlichkeit der Entsendungen zu überzeugen – und gerade „das Argumentieren“ hätte zu einer besonderen Verstetigung geführt.

Da die Transferprozesse in die Betriebe bei dem Parkprogramm *Teilzeitplus* bereits während der laufenden Maßnahme stattfand, sei hier erneut auf das Kapitel 4.2.3 verwiesen.

Unsere Schlussfolgerung ist, dass in fast allen Park-, Freistellungs- und Entsendeprogrammen die Lernpotenziale des sozialen Umfelds und die durchaus feststellbaren Kompetenzzuwächse verschenkt wurden. Keine der befragten Mitarbeiterinnen oder der Mitarbeiter war der Meinung, dass sich neue persönliche oder soziale Kompetenzen „von allein“ durchsetzen würden und alle begrüßten „irgend eine Art“ der Verstetigung und Reflexion. Wir konnten diese wichtige Einsicht mit einigen Leitungspersonen der Betriebe besprechen und dazu folgenden Argumentationsgang hören: Es sei bereits ein „großer Schritt“ gewesen, derartige Programme eingeführt zu haben, es sei im Moment eine „Überforderung“, diese durch Vor- oder Nachbereitungen auszuweiten. Diese Ansicht wurde insbesondere von den Betrieben vertreten, die wir mit dem „Neighbour-Effekt“ beschrieben hatten. Die beiden anderen Betriebsgruppen sahen durchaus den Sinn oder gar die Notwendigkeit der Institutionalisierung solcher Strukturen, sie konnten ein solches Ansinnen – vor allen Dingen vor dem Hintergrund der derzeit angespannten wirtschaftlichen Situation – aber nur ablehnen, weil im innerbetrieblichen „Kampf um knappe Mittel“ dies von den anderen Leitungspersonen als Ausweitung des Programms interpretiert würde.

6 Internationale Erfahrungen

6.1 Die Vorreiterrolle der USA

6.1.1 Kooperationen aus zivilgesellschaftlicher und philanthropischer Perspektive

Die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Einrichtungen des Dritten Sektors geschieht in den USA nicht in erster Linie im Rahmen der Personalentwicklung der Unternehmen. Die individuelle Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten steht ebenfalls nicht im Vordergrund. Die Kontaktaufnahmen geschehen auch nicht aus einer kritischen wirtschaftlichen Situation heraus: Es geht nicht darum, wie etwa bei den deutschen Teilzeit*plus*-Projekten, den Mangel an Erwerbsarbeit durch Arbeitsmöglichkeiten jenseits der formellen Ökonomie zu bewältigen. In den USA haben sich vielmehr unterschiedliche Muster (relativ partnerschaftlicher) Kooperationsbeziehungen mit den verschiedenen nicht-wirtschaftlichen Akteuren entwickelt. Derartige Kooperationsformen sind für viele USA-amerikanische Firmen selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur geworden. Sie werden aus zwei – der Personal- oder Persönlichkeitsentwicklung fern liegenden – Gründen unterhalten (vgl. Backhaus-Maul 2002; Googins 2002; Kühnlein/Mutz 1999).

Erstens verstehen sich amerikanische Unternehmen als aktive Bürger und fühlen sich deshalb für das gesellschaftliche Geschehen, insbesondere für die lokalen Gemeinschaften und deren Problemlagen, mit verantwortlich. Daraus leiten sie den Anspruch ab, sich einzumischen und gesellschaftliche Prozesse durch ihre Aktivitäten mit zu gestalten. Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement wird in den USA (und etwa auch in Großbritannien) eher dem Wortsinne entsprechend als eine zivilgesellschaftliche Aktivität verstanden, also als eine Form unternehmerischer Partizipation. Der Wunsch, eine Balance von Geben und Nehmen herzustellen, ist integraler Bestandteil der amerikanischen Gesellschaft. Wirtschaftlich erfolgreiche Akteure stellen einen solchen Ausgleich her, indem sie es als eine gesellschaftliche Aufgabe sehen, andere an ihrem Erfolg teilhaben zu lassen.

Die Leitidee vieler amerikanischer Kooperations-Programme lautet: 'The Art of Giving Back to the Community'.

Damit verbunden ist die Überzeugung, dass die einseitige Ausrichtung auf wirtschaftliche Dimensionen die gesellschaftliche Gesamtentwicklung eher behindert. Häufig wird in diesem Zusammenhang der Nobelpreisträger A. Sen zitiert, der die große gesellschaftliche Bedeutung multipler, also auch nicht-wirtschaftlicher Institutionen nachgewiesen hat (Sen 1997). Dabei hat er den zivilgesellschaftlichen Institutionen eine besondere Rolle zugewiesen, weil sie den Aufbau sozialer Normen und Werte begünstigen – diese wiederum seien Voraussetzung für die wirtschaftliche Entwicklung. Aus einer ähnlichen Perspektive wird mit Rückgriff auf den Sozialkapitalansatz argumentiert. Demnach sind soziale Netzwerke und ein Vertrauensgefüge geradezu Voraussetzung für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln (Habisch 1999). Nicht-wirtschaftliche Kooperationsbeziehungen und daraus resultierende Partnerschafts-Programme werden vor diesem Hintergrund von einigen Beobachtern (unabhängig von deren ideologischen Hintergründen) als Reaktion auf soziale und zivilgesellschaftliche Gefährdungen interpretiert. Durch nicht-wirtschaftlich motivierte Kooperationsbeziehungen nehmen Unternehmen somit Einfluss auf den sozialen Zusammenhalt und darüber hinausgehend auf Prozesse der sozialen Integration.

Zweitens verbergen sich hinter der Vielzahl der Kooperationsbeziehungen eine Mischung aus philanthropischen und wirtschaftlichen Motiven: die Vergabe von Spenden sowie die Unterstützung von Projekten und Kampagnen ist selbstverständlich mit der Absicht gekoppelt, öffentliche Aufmerksamkeit zu bekommen und somit das Unternehmensimage positiv zu beeinflussen. Amerikanische Unternehmen wollen nicht in selbstloser Weise ‚good citizen‘ sein; derartige Kooperationen stellen vielmehr strategische Mittel dar, um wirtschaftliche Unternehmensziele zu erreichen. Im Wettbewerb mit anderen Unternehmen kann ein gutes, für die Kunden erkennbares Kooperations-Konzept einen Wettbewerbsvorteil

bedeuten, der sich *auszahlt*. Weil nicht-wirtschaftliche Kooperationen dem unternehmerischen Profil und Ansehen zu Gute kommen, konkurrieren die Firmen mit ihren Mitbewerbern um die Entwicklung der besten Konzepte. Diese Verbindung von wirtschaftlichen und sozialen bzw. zivilgesellschaftlichen Zielen ist nach unseren Erfahrungen in den USA moralisch nicht negativ konnotiert, und diese Zielsetzung wird deshalb auch nicht geleugnet oder gar gering geschätzt (Korfmacher/Mutz 2001). Vielmehr ist es genau diese Gleichzeitigkeit, die die spezifische Situation in den USA charakterisiert.

6.1.2 Beispiele für Kontakte mit nicht-wirtschaftlichen Organisationen

Vor dem genannten Hintergrund haben sich in den USA eine Reihe von unterschiedlichen Bezugnahmen auf nicht-wirtschaftliche Organisationen entwickelt, die sich in zwei Gruppen unterteilen lassen. Einmal können Programme von den Unternehmen selbst in Eigenregie durchgeführt werden oder es wird das Engagement der Mitarbeiter unterstützt.

6.1.3 Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement in Eigenregie

Amerikanische Unternehmen bevorzugen, wie deutsche Unternehmen auch, in erster Linie Programme, bei denen sie Eingriffsumfang und -tiefe kontrollieren können und selbst bestimmen, welche Mittel für soziale, kulturelle oder ökologische Belange eingesetzt werden. Wichtige Instrumente sind Sponsoring, Spenden und die Gründung von unternehmenseigenen Stiftungen. So ergreifen etwa amerikanische Unternehmen und ihre Beschäftigten nicht selten die Initiative zur Lösung von Problemen, die sie in ihrem lokalen Umfeld wahrnehmen. Dies kann beispielsweise das Fehlen von Kinderspielplätzen sein oder der Mangel an Unterstützungsstrukturen für Schülerinnen und Schüler. Statt auf die aus ihrer Sicht häufig späten Reaktionen und umständlichen Umsetzungen der kommunalen Verwaltungen zu warten, werden von den Unternehmen Ideen und Projekte erarbeitet, die problem- und zeitnah in Absprache mit den verantwortlichen Stellen und den beteiligten Einrichtungen implementiert werden. Eine weitere Form besteht darin, das firmeneigene

Know-how und den unternehmerischen Einfluss einzusetzen, indem man in so genannten ‚boards‘, also in den Entscheidungsgremien (Vorstand, Kuratorium usw.) vertreten ist. Damit geschehen natürlich Einwirkungen, die über die nicht-wirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen und philanthropischen Absichten hinausgehen. Darüber hinausgehend sind in jüngster Zeit zunehmend Bemühungen zu beobachten, direkte Kooperationsprojekte mit den verschiedenen nicht-wirtschaftlichen Organisationen zu etablieren. Aus Sicht der Unternehmen stärkt diese partnerschaftliche Haltung die Verankerung im lokalen sozialen Gefüge.

Derartige Programme, bei denen die Unternehmen als Akteure auftreten, haben nur geringe Auswirkung auf die Belegschaft, schon gar nicht auf die Qualifikation der Beschäftigten. Dies ist weder angestrebt, noch sind Aussagen über gegebenenfalls nicht-intendierte Begleiterscheinungen dieser Art dokumentiert.

6.1.4 Mitarbeiterorientierte Programme

Hier geht es im Wesentlichen darum, das außerbetriebliche, bürgerschaftliche Engagement der Firmenangehörigen durch unterschiedliche Impulse, Anregungen und Anreize zu unterstützen. Besonders verbreitet sind so genannte Matching-Programme. Dabei honorieren amerikanische Unternehmen das Spendenverhalten ihrer Mitarbeiter, indem sie jede Spende eines Beschäftigten in bestimmter, z.B. gleicher Höhe aufstocken. Häufig werden auch so genannte Projektstage (Days of Service) durchgeführt, an denen sich viele Unternehmen zugleich beteiligen. Sie finden einmal im Jahr oder öfter statt und einzelne Teams oder die gesamte Belegschaft führen gemeinsam mit Organisationen des Dritten Sektors konkrete Vorhaben durch. Dies kann die Renovierung einer Schule, die Reparatur von Spielplatzgeräten oder eine kurzfristige Zuarbeit in einer ökologischen oder kulturellen Einrichtung sein. Die Firmen übernehmen häufig die Materialkosten und unterstützen

zusätzlich die Organisation und Logistik, um die Einrichtungen des Dritten Sektors zu entlasten.

Über diese einmaligen Ereignisse hinaus wird versucht, über Partnerschaftsprogramme eine stärkere soziale Verbindlichkeit zu erreichen. Hierbei geht es darum, das kontinuierliche Engagement der Beschäftigten durch Unterstützung und Förderung anzuregen. Hierzu werden etwa einwöchige Programme mit den Mitarbeitern und Non-Profit-Einrichtungen ausgearbeitet oder halb- oder einjährige Secondments, also Mitarbeiterversendungen, für die Durchführung sozialer, kultureller oder ökologischer Projekte vereinbart. Auch die Freistellung für mehrere regelmäßige Stunden Bürgerengagement pro Monat hat sich in vielen Firmen durchgesetzt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, durch das generelle Gewähren extremer Zeitflexibilität die Zeitverfügung der Firmenangehörigen für das bürgerschaftliche Engagement günstig zu beeinflussen.

Ein gutes Beispiel sind so genannte Adopt- oder Mentorenprogramme. Zugrunde liegt ein Stipendienprogramm des Unternehmens für sozial benachteiligte Jugendliche, die herausragende Begabungen haben und denen damit ein weiterführender Schulbesuch ermöglicht werden soll. Da es oft nicht ausreicht, diese jungen Menschen materiell abzusichern, wird das Stipendienprogramm mit einer zusätzlichen sozialen Unterstützung in Form einer Mentorenschaft gekoppelt, die von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter des Unternehmens übernommen wird. Der Zeitaufwand für die 'Mentis' kann von den Beschäftigten als Komplement zur betrieblichen finanziellen Unterstützung gespendet werden, er kann aber auch von den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Formal gesehen entsprechen derartige Programme den Teilzeit*plus*-Projekten. Der oben bereits kurz skizzierte Unterschied ist jedoch deutlich: Weder bei den Eigenregieprojekten noch bei den mitarbeiterbezogenen Programmen geht es um Kompetenz- oder

Qualifikationszuwächse bei den Beschäftigten. In beiden Varianten beabsichtigen die Unternehmen, auf das soziale Umfeld einzuwirken; und was die Kompetenz- und Qualifikationsdimension anbelangt, so sind es eher die Beschäftigten, die ihre Kompetenz und Qualifikation einbringen. Dennoch gibt es nicht-intendierte und zum Teil auch erwünschte Rückwirkungen auf die Kompetenz und Qualifikation der Beschäftigten – allerdings nur bei den mitarbeiterorientierten Programmen.

6.1.5 Die Binnenwirkung von mitarbeiterorientierten Programmen

Im Innenverhältnis der Firmen stärken derartige Kooperationsbeziehungen die Mitarbeiterbindung – insbesondere die vielen Formen der Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements der Mitarbeiter – genießen betriebsintern ein hohes Ansehen. Amerikanische Firmen berichten, dass sie bei Stellenbesetzungen immer öfter die Erfahrung machen, dass sich Bewerber eingehend nach der Positionierung des Unternehmens als ‚Good Citizen‘ erkundigen und den Corporate Citizenship-Report anfragen. Auch wenn derartige mitarbeiterorientierten Aktivitäten nicht mit Konzepten der Personal- oder Persönlichkeitsentwicklung in Zusammenhang gebracht werden, so herrscht doch die grundlegende Überzeugung, dass die ‚aktiven Bürger‘ zugleich die wichtigen ‚aktiven Mitarbeiter‘ sind und dass sich das Mitarbeiterengagement außerhalb des Unternehmens betriebsintern positiv auswirkt.

Interessant und deshalb erwähnenswert ist, dass die Vertreter von Unternehmen überhaupt keinen Zweifel daran äußern, dass Lernprozesse außerhalb des Unternehmens stattfinden – man geht davon aus, dass dies so ist, und dass es keiner Forschung bedarf, derartige Zusammenhänge nachzuweisen. Im Hinblick auf die Personalentwicklung ist ihnen die Instrumentalisierung derartiger Lernprozesse eher fremd – zumindest kommen sie nicht strategisch zum Einsatz; die Dimension der Persönlichkeitsentwicklung durch Lernprozesse außerhalb des Unternehmens wird jedoch gesehen: Allerdings sind es weniger die sozialen

Kompetenzen oder Qualifikationen, um die es geht, sondern die Vermutung, dass die Engagierten insgesamt ein anderes – eher ganzheitliches – standing im gesellschaftlichen Gefüge haben. Derartige Lernprozesse werden eher mit der Idee eines holistischen Menschenbildes verknüpft (wozu auch die Familienbindung gehört).

6.1.6 Neue Begriffe für unternehmerische Kooperationsbeziehungen

In den vergangenen Dekaden hat sich zu diesem Gesamtzusammenhang ein eigenes Begriffsfeld entwickelt, das im Deutschsprachigen kaum gelungene Entsprechungen aufweist. Insgesamt werden derartige Programme, ob nun Unternehmen oder Mitarbeiter als Akteure auftreten, dem weiten Bereich des ‚Corporate Social Responsibility‘ (CSR) zugeordnet. Gemeint ist damit, dass sich Unternehmen in einer Verantwortungsgemeinschaft sehen, die teilweise auch international und sehr weit umfassend formuliert wird. So wird etwa in der Öffentlichkeit über die Verantwortung von amerikanischen Unternehmen diskutiert, die sie auch für die Arbeitsbedingungen in den Betrieben der Zulieferländer haben (Kinderarbeit). Eine gleiche Rolle spielen in der CSR-Diskussion Fair Trade und die Gewährleistung selbst auferlegter Qualitätsstandards gegenüber den Kunden. Der Begriff Corporate Responsibility ist allgemeiner gefasst und beschreibt bspw. zusätzlich die ökologische Verantwortung. Corporate Responsibility ist dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung zugeordnet. Nachhaltige Entwicklung beschreibt einen unter sozialen, ökonomischen und ökologischen Gesichtspunkten vorausschauenden Umgang mit allen Ressourcen, so dass zukünftigen Generationen gleiche Chancen eingeräumt werden können.

Corporate Social Responsibility heißt, dass Unternehmen sich nicht allein der Gewinnmaximierung verpflichtet sehen, sondern ihren Blick auch auf andere gesellschaftliche Bereiche richten und deshalb mit nicht-wirtschaftlichen Organisationen zusammen arbeiten und im oben beschriebenen Sinne Kooperationen eingehen. Somit

werden die starren Grenzen zwischen der ökonomischen Sphäre einerseits und den ökologischen und sozialen Feldern andererseits überschritten. Dem entsprechend integriert die Idee der unternehmerischen Verantwortung wirtschaftliche und soziale Dimensionen und subsumiert sie unter einer Zielsetzung: Sustainability.

Ebenfalls weit verbreitet ist der Begriff Corporate Citizenship. Dafür gibt es bislang keine einheitliche deutsche Übersetzung, was auch damit zusammenhängt, dass den meisten Akteuren in dem Feld nicht klar ist, was darunter zu verstehen ist. Wir empfehlen die freie Übersetzung des Terminus als unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement (siehe auch Enquete Kommission 2002). Während Corporate Social Responsibility eine allgemeine, auch auf internationale Vorgänge bezogene Haltung zum Ausdruck bringt, bezieht sich der Begriff Corporate Citizenship eher auf die lokale Ebene, denn nur hier kann das Unternehmen Bürger bzw. ‚good citizen‘ sein. Corporate Citizenship beschreibt somit zugleich also eher die konkrete Programmebene, auf der unterschiedliche Konzepte realisiert werden.

Des Weiteren wird von Corporate Giving gesprochen, wenn man Spenden und Sponsoring meint; Corporate Foundations sind Unternehmensstiftungen; Corporate Partnership ist der Begriff für Kooperationsbeziehungen und Corporate Volunteering der Ausdruck für Konzepte, bei denen das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiter initiiert oder unterstützt wird.

6.2 Die Situation in der EU

Ansätze zu einem unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagement oder Diskussionen um die soziale Verantwortung von Unternehmen haben sich im Vergleich zu den USA in Europa erst relativ spät, etwa Anfang der 1990er Jahre entwickelt. Dabei ist auf den ersten Blick deutlich, dass in Europa sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht ein Nord-Süd- und ein West-Ostgefälle herrscht. Die nördlichen Länder wie Dänemark, Finnland, die Niederlande – aber auch Großbritannien – haben umfänglich mehr und vielfältigere Zugangsweisen zu diesem Thema und konkrete Programmstrukturen entwickelt als etwa die südlichen Länder Italien oder Spanien. Einen analogen Eindruck vermittelt der Vergleich zwischen West- und Osteuropa. Während westeuropäische Länder vergleichsweise aktiv die Debatte vorantreiben, ist dies in Osteuropa nur ansatzweise der Fall (vgl. European Commission 2001; Korfmacher/Roberts 2003).

Ähnlich der Situation in den USA ist es auch in den meisten Ländern Europas nicht üblich, die Tätigkeiten im bürgerschaftlichen Engagement als eine Form der Personalentwicklung zu sehen. Doch wiederum anders als in den USA wird das ‚Qualifikationsargument‘ sehr viel häufiger zur Begründung der Sinnhaftigkeit insbesondere von Corporate Volunteering-Programmen herangezogen und damit in die Diskussion um Persönlichkeitsentwicklung integriert. Vor allem in Großbritannien, Niederlande und Dänemark gibt es wie in Deutschland Forschungen über die Kompetenz- und Qualifikationseffekte oder allgemein über das ‚Lernen im sozialen Umfeld‘ (siehe Mutz/Söker 2003). In den genannten westlichen Ländern haben sich in der Zwischenzeit jedoch Agenturen und Unternehmenszusammenschlüsse gebildet, die versuchen, derartige Konzepte als Personalentwicklungsmaßnahme auszuarbeiten und insgesamt in die betriebliche Personalentwicklung zu integrieren.

Insbesondere in den Kernländern der Europäischen Union ist eine Haltung charakteristisch, die sich von der Situation in den USA grundlegend unterscheidet: Wenn auf europäischer Ebene im Arbeitsbereich von Kooperationen gesprochen wird, dann sind in erster Linie Sozialpartnerschaften gemeint. So wundert es denn nicht, dass Kooperationsbeziehungen oder die Unterstützung des Engagements von Mitarbeitern oder gar Qualifikations- und Personalentwicklungsfragen immer als eine Angelegenheit der Sozialpartner gesehen werden. Anders als in den USA wird auch die staatliche Verantwortung für derartige Bereiche diskutiert, aber tendenziell eher in der Rolle desjenigen, der für die Sozialpartnerschaft entsprechende Rahmenbedingungen setzt. Eine Analyse der EU-eigenen Veröffentlichungen (CSR-Europe) zeigt deutlich, dass sich genau vor diesem Hintergrund ein eigenständiger europäischer CSR-Ansatz entwickelt, der sozialpartnerschaftliche und staatliche Verantwortung mit einbezieht.

Daraus entsteht jedoch gleichsam ein Sperrklinkeneffekt, denn die Akteure behindern sich in ihren je eigenen Argumentationslogiken und verhindern eine Entwicklung derartiger Themen. Während Unternehmen der Ansicht sind, dass Kooperationen und Bürgerengagement genuin auf Freiwilligkeit beruhen, ist es das Bemühen der Gewerkschaften, diesen Bereich in ein Regelungsgefüge einzupassen, indem sie analog zum ‚Bildungsurlaub‘ beispielsweise Freistellungen für Bürgerengagement thematisieren. Aus Sicht der öffentlichen Institutionen handelt es sich um Angelegenheiten, in die sich der Staat definitionsgemäß nicht einmischen darf, weshalb er sich nicht als Akteur verortet und damit so genannte ‚Triple-Partnerschaften‘ verhindert. Durch diese Mehrschichtigkeit wird aber genau die Debatte darüber in den Hintergrund gedrängt, in welcher Form Lernprozesse im bürgerschaftlichen Engagement für Unternehmen in der Personalentwicklung nutzbar gemacht werden können.

6.2.1 Die Vorreiterrolle Großbritanniens

Eine Vorreiterrolle in Europa hatte in den vergangenen Jahren Großbritannien. Bereits 1982 wurde ‚Business in the Community‘ (BITC) gegründet, ein Unternehmenszusammenschluss, der die allgemeine Idee des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements vorantreiben und weiter entwickeln will. BITC fördert und unterstützt Programme aller Art, ist aber auch darauf spezialisiert, insbesondere Corporate Volunteering- und Corporate Partnership-Konzepte als Bausteine der Personalentwicklung zu nutzen. Charakteristisch für die Entwicklung in Großbritannien ist, dass bereits seit Ende der 1980er Jahre das Königshaus und hier vor allem Prince Charles seine Reputation eingesetzt hat, um Vorstände großer britischer und internationaler Unternehmen für die Idee der sozialen Verantwortung von Unternehmen zu gewinnen. So hat Prince Charles seit 1987 die Präsidenschaft für ‚Business in the Community‘ übernommen und zudem 1990 das ‚Prince-of-Wales-International-Business-Leaders Forum‘ (IBLF) gegründet. Auch dieses Forum verbreitet durch Publikationen und Konferenzen die Leitideen von derartigen Kooperationsbeziehungen. Inzwischen hat eine Vielzahl von Unternehmen in Großbritannien Corporate Volunteering-Programme implementiert, die teilweise auch – aber überwiegend nicht – zur Personalentwicklung genutzt werden. Im Vordergrund stehen Konzepte, die Teambildung und kommunikative Kompetenzen in den Betrieben stärken sollen. Erste wissenschaftliche Analysen wurden federführend von Zadek und dem Londoner ‚Institute for Social and Ethical Accountability‘ aus einer zivilgesellschaftlichen und betriebswirtschaftlich-ethischen Perspektive durchgeführt (The Ashridge Center 2003; Zadek 2001).

6.2.2 Die Bedeutung von Corporate Citizenship-Programmen in Dänemark und den Niederlanden

In Dänemark sind Corporate Citizenship-Programme weit verbreitet und populär. Dies ist auf die starke Unterstützung verschiedener unternehmerischer Kooperationsbeziehungen mit Non-Profit-Organisationen durch die dänische Regierung, insbesondere des Sozialministeriums, zurückzuführen. Im Jahr 1994 rief das Ministerium die Initiative ‚Our Common Concern – The Social Commitment of Companies‘ ins Leben; eine Kampagne, mit

der die Regierung bei den Unternehmen dafür warb, sich stärker für die sozialen Belange der Gesellschaft zu engagieren. Gefördert werden sollte vor allem die Entwicklung derartiger neuer Partnerschaften. Die Regierung versteht sich dabei als Moderatorin dieses Prozesses, indem sie die notwendigen Rahmenbedingungen bereitstellt. Ein weiterer wichtiger Schritt für die Etablierung dieses Themas als ein allgemeines gesellschaftliches Anliegen bestand in der Gründung des inzwischen europaweit bekannten Copenhagen Centre Ende der 1990er Jahre durch das Arbeitsministerium. Ausgestattet mit erheblichen finanziellen Mitteln ist das Copenhagen Centre ein think tank mit eigenen Forschungsaktivitäten. Die Forschungsprojekte befassen sich unter anderem mit der Wirkung von Corporate Volunteering-Projekten auf die Beschäftigten – allerdings nicht nur eingeschränkt auf den Qualifikations- oder Personalentwicklungsaspekt (siehe bspw. The Copenhagen Centre 2001).

Die Situation ist in den Niederlanden ähnlich. Auch dort ist die Entwicklung des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements, insbesondere in Form von Kooperationen und Mitarbeiterbeteiligungen weit vorangeschritten. Bedingt durch die Wirtschafts- und Sozialstaatskrise setzten bereits in den 1980er Jahren in den Niederlanden Überlegungen für eine neue Balance zwischen Staat, Markt und Gesellschaft ein – der trisektorale Ansatz im Hinblick auf die Bewältigung derartiger Probleme wurde somit gleichsam ‚erfunden‘. Auf einen Nenner gebracht kann zusammengefasst werden, dass sich im Zuge dieser Sozialstaatsreform der Staat als primärer Erbringer sozialer Leistungen zurückzieht, während der Dritte Sektor und die Wirtschaft mehr Verantwortung übernehmen. Grundlage dieser essentiellen Umsteuerung war das so genannte niederländische Poldermodell. Zwar hat der Staat damit als Steuerungsinstanz an Bedeutung verloren, er nimmt jedoch zunehmend eine rahmengestaltende und aktivierende Rolle ein. So wurden etwa eine Reihe von Förderinitiativen zur Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen entwickelt, um insbesondere trisektorale Partnerschaften zwischen Staat, Wirtschaft und Drittem Sektor zu stärken. Dazu gehört auch die

Unterstützung von Netzwerk- und Mittlerorganisationen, die das Engagement von Unternehmen durch die Vermittlung zwischen den verschiedenen Akteuren und durch die Entwicklung von Projekten begleiten.

Seit Mitte der 1990er Jahre lassen sich in den Niederlanden Tendenzen für eine neue Standortpolitik der Unternehmen beobachten, bei der die Berücksichtigung von Gemeinwohlanliegen und die Bedeutung sozialen Kapitals in die Unternehmensaktivitäten integriert werden. Dabei spielt die Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements der Beschäftigten eine herausragende Rolle. Zahlreiche Unternehmen haben Initiativen und Projekte, wie etwa Mentoringprogramme, Teamentwicklungsprojekte, Kooperationsprojekte mit gemeinnützigen Organisationen oder auch betriebsinterne Freiwilligenagenturen gegründet, um das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. In den Niederlanden ist der Gedanke, man könne durch außerbetriebliche Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements spezifische Lernprozesse befördern und dies in die Personalentwicklung integrieren, am weitesten vorangeschritten (Münz/Kinds 2002).

6.2.3 Unternehmerisches Bürgerengagement in Frankreich

Die Diskussion über unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement war in Frankreich lange Zeit durch eine ablehnende Haltung der Unternehmen gekennzeichnet. Die Skepsis wird mit einem ähnlichen Argument, wie wir es auch aus der deutschen Debatte kennen, nämlich dass die Steuer- und Sozialabgaben der Unternehmen bereits zu hoch seien, begründet. Deshalb wurde eine weiterführende Diskussion von Kooperations- oder Partnerschaftskonzepten lange Zeit als nicht notwendig erachtet. Mittlerweile – sensibilisiert durch grenzüberschreitende Zusammenhänge und der forcierten EU-Diskussion – nimmt auch das Interesse französischer Unternehmen zu, weil sie sich dadurch eine Weiterqualifikation, insbesondere von Arbeitslosen, erhoffen. Potenziale für die Personalentwicklung werden in französischen Unternehmen bisher nicht diskutiert.

6.2.4 Südeuropäische Länder als Schlusslichter

In Italien hat das Thema in der öffentlichen Diskussion keine sehr hohe Priorität. Allerdings gibt es erste Anstrengungen insbesondere von internationalen Konzernen. Dies mag einerseits daran liegen, dass sich Italien immer noch stark durch ausgeprägte genossenschaftliche Strukturen auszeichnet, in denen der soziale, ethische und kooperative Gedanke stärker verankert ist. Hinzu kommt andererseits, dass sich viele der wichtigsten und größten Unternehmen in Familienbesitz befinden und ähnlich wie in Deutschland eine lange Tradition des Spendens und Sponsorings von Kultur- und Sportaktivitäten entwickelt hat. Kooperationsbeziehungen werden jedoch nicht angestrebt. Trotz der extrem hohen Engagementaktivitäten in Italien wird eine mögliche Verbindung zwischen dem sozialen Lernen in Feldern des bürgerschaftlichen Engagements und Qualifikationsprozessen in den Betrieben nicht gesehen.

Auch in Spanien ist Bürgerengagement der Unternehmen ein verhältnismäßig neues und vorwiegend ambivalent diskutiertes Thema. Während die finanzielle Unterstützung von sportlichen und kulturellen Aktivitäten seitens der Unternehmen sehr hoch ist, findet das Bürgerengagement der Beschäftigten keine Berücksichtigung; auch das eigene Engagement ist sehr zurückhaltend. Wie in Italien ist unternehmerisches Bürgerengagement in Spanien – so es denn stattfindet – häufig auf die Initiative einer engagierten Unternehmerpersönlichkeit oder eines aktiven Vorstandmitgliedes zurückzuführen. Die Themen Kooperationen, Qualifikation oder Personalentwicklung spielen in diesem Zusammenhang fast gar keine Rolle.

6.2.5 Unternehmerisches Bürgerengagement in Zentral- und Osteuropa

In Bezug auf unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement sehen wir in Zentral- und Osteuropa weiße Flecken auf der Landkarte. Konzepte der unternehmerischen Kooperation

mit nicht-wirtschaftlichen Organisationen oder die Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements der Beschäftigten sind eine völlig unbekannte Praxis. Seitens der Europäischen Kommission gibt es erste Versuche, dieses Thema den wirtschaftlichen und sozialen Akteuren näher zu bringen. Dies geschieht beispielsweise durch die Wahl von Tagungsorten in Budapest oder Prag. Auch einige internationale Unternehmensnetzwerke versuchen, ihre Mitglieder zum Aufbau von Partnerschaften mit vor Ort tätigen Non-Profit-Organisationen und Kommunalverwaltungen zu motivieren. Zu nennen sind hier insbesondere die Aktivitäten des schon erwähnten ‚Prince-of-Wales-International-Business-Leaders Forum‘ (IBLF). Nach Einschätzung des Forums fehlt es bislang jedoch an entscheidenden Voraussetzungen für die erfolgreiche und langfristige Implementierung derartiger unternehmerischer Aktivitäten. Es werden eine Reihe von Gründen genannt: So existiert auch Jahre nach den radikalen Umbrüchen ein massives Misstrauen zwischen den sozialen und wirtschaftlichen Akteuren, das durch Korruptionsskandale und hohe Wirtschaftskriminalität beständig verstärkt wird. Dieses Misstrauen behindert schon den Dialog; von einem Aufbau von Partnerschaften kann gar nicht gesprochen werden. Des Weiteren fehlt es an gut ausgebildeten Managerinnen und Managern, die Erfahrungen mit Kooperationen und Unterstützung des Bürgerengagements der Beschäftigten haben und dies in Osteuropa umsetzen könnten. Das Gleiche gilt im Übrigen auch für die Beschäftigten in Non-Profit-Organisationen und Kommunalverwaltungen.

6.3 Vergessene Kontinente: Die Situation in Australien und Asien

6.3.1 Australien und das britische Vorbild

In Australien gibt es eine sehr weit verbreitete Diskussion und Praxis über das ethisch-moralische Verhalten von Unternehmen und deren soziale Verantwortung. Damit verbunden sind Fragestellungen, die sich auf unternehmerische Kooperationsbeziehungen und Unterstützung des Bürgerengagements der Beschäftigten beziehen (siehe Birch 2002; The Journal of Corporate Citizenship 2002). Ähnlich wie in Großbritannien gibt es Unternehmenszusammenschlüsse wie ‚Business in the Community‘ und nationale Veranstaltungen mit großer Beteiligung von Vertretern öffentlicher Institutionen und NGO's. Letztere spielen in diesem Prozess in Australien eine besondere Rolle, weil Unternehmen eher Partnerschaften mit den großen, internationalen Organisationen eingehen, weniger mit den örtlichen Initiativen. Dies fördert einerseits die internationale Perspektive und den Blick auf das ‚Ganze‘ im Diskurs um sozial-ethische Verantwortung wirtschaftlichen Handelns, behindert jedoch Integrationsprozesse auf lokaler Ebene und die Bildung lokalen sozialen Kapitals. Lernprozesse im bürgerschaftlichen Engagement oder die allgemeine Qualifikationsdimension sind keine Themen; allerdings wird implizit davon ausgegangen, dass engagierte Unternehmen auch aktivere sowie zugleich motiviertere und qualifiziertere Mitarbeiter ‚halten‘ können und somit die Mitarbeiterbindung positiv beeinflusst wird.

6.3.2 Die Situation in Asien, insbesondere in Südostasien

Insbesondere aus europäischer Sicht ist erstaunlich, dass ethisch-moralische und soziale Fragen unternehmerischer Aktivitäten in Asien bereits eine nennenswerte Rolle spielen. Es gibt Unternehmenszusammenschlüsse sowie oftmals eine enge Zusammenarbeit von Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und NGO's; seit etwa fünf Jahren beteiligen sich asiatische Akteure an der amerikanischen Debatte – etwa in dem Netzwerk ‚Business Social

Responsibility' – und seit drei Jahren ist beobachtbar, dass in den Metropolen eigene nationale und internationale Konferenzen stattfinden.

Es ist jedoch kaum möglich, an dieser Stelle die Situation in Zentralasien, Südostasien, China oder Japan nebeneinander zu stellen und zu analysieren – zu unterschiedlich sind die sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen in diesen Ländern oder Regionen. Wir wollen hier auf die Situation der Länder in Südostasien eingehen, weil in dieser Region die Aktivitäten sehr weit vorangeschritten und relativ gut dokumentiert sind. Im Unterschied zu den bislang behandelten Kontinenten, USA, EU und Australien, hat diese Thematik in der Region Südostasien besondere Akzente.

In Südostasien werden Kooperationen tendenziell eher nach dem australischen Vorbild entwickelt. Das bedeutet, dass es überwiegend Partnerschaften mit den internationalen Akteuren, also den NGO's gibt, und nur wenige lokale Zusammenschlüsse. Auf lokaler Ebene überwiegen eher die engen Kooperationen mit öffentlichen Behörden, weil auf dieser Ebene Absprachen über die unternehmerischen Kernaktivitäten getroffen werden. So kommt es vor, dass es bilaterale nationale Partnerschaften mit Umweltverbänden gibt, um ein bestimmtes Thema gemeinsam zu bearbeiten; gleichzeitig gibt es unternehmerisches Engagement auf lokaler Ebene und in Absprache mit den öffentlichen Einrichtungen werden bspw. Lehrkräfte und der Schulbau finanziert. Derartige Strukturen finden sich insbesondere bei internationalen Unternehmen, die versuchen, nach allen Seiten hin ihr ‚standing' und damit ihre soziale Einbindung abzusichern. Anders als aus deutscher Perspektive gelten diese internationalen Unternehmen in den Ländern als vergleichsweise sozial verantwortlich, weil sie in der Regel nicht nur bessere und sichere Arbeitsplätze als nationale Unternehmen bieten, sondern darüber hinaus auch als bürgerschaftliche Akteure aktiv sind. Vor dem Hintergrund des Engagements internationaler Unternehmen ist eine breite Debatte über das Selbstverständnis der nationalen Firmen entstanden.

Die Unterstützung bürgerschaftlicher Aktivitäten der Mitarbeiter ist gering ausgeprägt. Dies hängt damit zusammen, dass derartiges Engagement in der Praxis kaum zu trennen ist von Aktivitäten, die auf einen Aufbau und die Stabilisierung sozialer Netzwerke ausgerichtet sind. Die Frage, ob es sich um gemeinnützige oder private Aktivitäten handelt, ist auch aus Sicht der Betroffenen nicht immer eindeutig zu beantworten, weil dies typisch westliche Unterscheidungen sind, die sich erst zögerlich durchsetzen und handlungsrelevant werden. Dies gilt umso mehr für internationale Unternehmen, die kaum beurteilen können, in welchen Fällen es sich um ein gemeinschaftsbezogenes Engagement handelt oder um eines, das den eigenen Familien- und Netzwerkzusammenhalt betrifft.

Auch im Hinblick auf die Frage nach Lernprozessen im ‚sozialen Umfeld‘ und Qualifikation ergeben sich in diesen Weltregionen andere Dimensionen. Zum einen gilt der aus europäischer Perspektive umgekehrte Fall, dass Unternehmen, insbesondere internationale, Qualifikationsprozesse und Kompetenzzuwächse bei den Beschäftigten in Gang setzen, die das Leben im Alltag außerhalb des Betriebs erleichtern. Sozial nützliche Kompetenzen werden also eher in den Unternehmen erzeugt, als außerhalb. Zum anderen werden Personen bei der Einstellung bevorzugt, die bereits über ein hohes soziales Kapital verfügen, also in der Lage sind, ihre sozialen Kompetenzen für den sozialen Zusammenhalt einzusetzen. Personen, die in ihrem sozialen Umfeld stark eingebunden sind, gelten im betrieblichen Ablauf als zuverlässiger.

Personalplanung und -entwicklung funktioniert also in den meisten Unternehmen in den Regionen Südostasiens umgekehrt: es werden sozial kompetente und lokal integrierte Personen bei der Einstellung bevorzugt, deren Kompetenzen durch die Erwerbsarbeit wiederum erhöht werden. In diesem Sinne wird das ‚Lernen im sozialen Umfeld‘ genutzt und durch die betrieblichen Prozesse verstärkt und ‚zurückgespielt‘.

7 Integrierte Bestandsaufnahme der praktizierten Formen der Kompetenzentwicklung

Für eine angemessene Einordnung der Ergebnisse der Vorstudie ist es sinnvoll, sich noch einmal die Ausgangsfragestellung ins Gedächtnis zu rufen. Es geht um den Zusammenhang zwischen dem individuellen Lernen in außerbetrieblichen Tätigkeitsfeldern und den Kriterien betrieblicher Personalpolitik. Dieser Zusammenhang wird anspruchsvoll formuliert, als „integratives Element“, als „bewusste Nutzung“. Die letzte Formulierung bringt eine wichtige Differenzierung in die Fragestellung hinein: die Unterscheidung zwischen bewusster und unbewusster Nutzung. Bei der Projektformulierung wurde davon ausgegangen, dass es erstens diese Lernpotentiale gibt und dass sie für betriebliche Tätigkeiten relevant sind und dass sie zweitens zumindest unbewusst in den Betrieben auch genutzt werden. Diese Annahmen fanden durch die Diskussionen in unserem Workshop vom 26.11.2002 (Titel: „Kompetenzpraktika als Methoden der Personalentwicklung. Lernen im sozialen Umfeld als Teil der Personalentwicklung“) weitestgehend Bestätigung. Die Forschungsfrage lautet also genauer, ob die bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen aus außerbetrieblichen Lernprozessen von den Unternehmensleitungen bzw. Personalabteilungen gesehen, als relevant anerkannt und in zu ermittelnder Weise nachgefragt und/oder gefördert werden. Es handelt sich quasi um einen „Gratiseffekt“ für die Unternehmen, dessen bewusste Nutzung – so unsere Annahme – positive Auswirkungen für die einzelnen Beschäftigten, für die Unternehmen und für die Zivilgesellschaft haben würde.

Die Voraussetzung für diesen Brückenschlag zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Personalentwicklung sind widersprüchlich. Auf der einen Seite gibt es einen breiten öffentlichen Diskurs, in dem verschiedene Zusammenhänge zur Kompetenzentwicklung hergestellt werden. In erster Linie werden hier das bürgerschaftliche Engagement und die Stärkung des sozialen Kapitals in der Zivilgesellschaft angesprochen (vgl. Enquete-

Kommission 2002). Aber bei der Ausgestaltung bürgerschaftlichen Engagement wird der Transfer von erworbenen Kompetenzen in die Erwerbsarbeit selten mitgedacht. In neueren Konzepten der Personalführung wird ebenfalls mit dem Kompetenzbegriff gearbeitet, allerdings ohne die Einbeziehung außerbetrieblicher Lernorte. Damit handelt es sich um eine von beiden Seiten nicht reflektierte Beziehung: berufliche Kompetenzentwicklung ist ein bisher nicht intendierter Effekt von bürgerschaftlichem Engagement und eine bisher nicht explizierte Anforderung bei der betrieblichen Personalentwicklung. Die Vorstudie beschäftigt sich also mit dem Sichtbarwerden, der Thematisierung und Nutzung von nicht intendierten Effekten.

Es wäre daher methodisch nicht angemessen gewesen, einfach Personalabteilungen nach ihrer Einstellung zu außerbetrieblicher Kompetenzentwicklung zu befragen; die Untersuchungsanlage musste komplexer gestaltet werden. Existierende Projekte, in denen Unternehmen mit dem bürgerschaftlichen Engagement ihrer Mitarbeiter zu tun hatten, waren dahingehend auszuwerten, ob die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter als ein Nebeneffekt erkannt, für das Unternehmen genutzt und eventuell sogar institutionalisiert worden ist.

Die Zusammensetzung der Forschungsgruppe ermöglichte hingegen einen sehr breiten Zugang: MISS konnte die Auswertung von Projekten unternehmensgetragenen Engagements (Corporate Citizenship und Corporate Volunteering) sowie entsprechende ausländische Erfahrungen einbringen, während PersonalContract Projekterfahrungen mit beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzung in der Form von Teilzeit in gemeinnützigen Projekten gesammelt hatte. Daraus ergab sich ein breites Sample von Großbetrieben bis zu KMUs, von prosperierenden bis zu kriselnden Betrieben über viele Branchen, von freiwilligem bis zu unfreiwilligem sozialen Engagement in verschiedensten Projekten des Dritten Sektors. Trotz dieser Vielfalt bezüglich der Ausgangsbedingungen und der Strategien der Unternehmen hat sich – und dies ist vielleicht das wesentlichste Resultat der Vorstudie – über alle Unternehmen und Engagementtypen eine sehr ähnliche Problemstruktur bei der

Verknüpfung von Persönlichkeitsentwicklung durch außerbetrieblichen Kompetenzerwerb mit der betrieblichen Personalentwicklung gezeigt.

Wir wollen nun im Folgenden wichtige Elemente dieser Problemstruktur aufführen, wie sie sich aus der Auswertung des Materials ergeben haben:

(1) Bei den Betriebsleitungen bzw. Personalleitungen war das gesamte Spektrum von Positionen zur Bedeutung und Nützlichkeit von außerbetrieblichem Kompetenzerwerb vorfindlich. Angefangen von Extrempositionen, dass die eigenen Mitarbeiter im Dritten Sektor das Arbeiten verlernen würden; über Positionen, dass man keinen besonderen Nutzen sehe und dass das Engagement Sache des Einzelnen sei, wenn es den Betrieb nicht störe; über Positionen, dass das Engagement anerkannt und als generell positiv für das Unternehmen bewertet, aber kein Sinn in einer auf Kompetenzzugewinn zielenden Personalentwicklung gesehen wird; bis hin zu der anderen, seltenen Position, dass die Bedeutung extern erworbener Kompetenzen voll anerkannt wird und erste Schritte der Sichtbarmachung (z.B. Kompetenzbilanzen) und Institutionalisierung unternommen werden.

Da die in die Vorstudie eingegangenen Projekterfahrungen sich über einen längeren Zeitraum erstreckten, können wir eine klare Bedeutungszunahme des Themas Kompetenzentwicklung auf der Leitungsebene ausmachen, insbesondere in großen Unternehmen.

(2) Gleichzeitig mussten wir feststellen, dass die Trennung von Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung grundsätzlich nicht überwunden wurde und dass von einer Integration nicht gesprochen werden konnte. Diese Blockierung von Überbrückungsprozessen ist in zwei Grundmerkmalen der außerbetrieblichen Kompetenzentwicklung begründet: Diese ist erstens an die Person gebunden, die in die Lernfelder gehen muss und dort wesentlich auch „Selbstkompetenz“ erwirbt, die nur

begrenzt für die Betriebe nutzbar ist. Sie findet zweitens notwendigerweise außerbetrieblich statt und ist, selbst wenn das Engagement in der Erwerbsarbeitszeit organisiert wird, nur begrenzt zu steuern. Erstes Ziel des Engagements bleibt der Beitrag zum Gemeinwohl.

Beide Merkmale bewirken, dass bürgerschaftliches Engagement nur sehr begrenzt für die Unternehmen disponibel und funktional gemacht werden kann, es sei denn, sie würden die Bedeutung außerbetrieblicher Kompetenzentwicklung generell anerkennen.

(3) Die Grundeinstellung der Unternehmen zu ihren Mitarbeitern und zu ihrer Verantwortung für das Gemeinwohl ist also auch entscheidend für ihren Umgang mit externer Kompetenz. Wir können diese Grundeinstellung als Teil der Unternehmenskultur bezeichnen. In diesem Zusammenhang wichtige Elemente der Unternehmenskultur sind:

die Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen (z.B. an der Personalplanung)

die Anerkennung des ganzen Lebens der Beschäftigten und d.h. auch von Tätigkeiten und Fertigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit (sog. Work-life balance)

die Anerkennung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nach innen und nach außen (im Rahmen von Corporate Social Responsibility), insbesondere für die kommunale Gemeinschaft an seinem Standort.

Je stärker diese Elemente ausgeprägt sind, desto offener und fähiger sind die Unternehmen, die Brücke zwischen Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung zu schlagen. Umgekehrt, in Unternehmen, die diese Elemente gering schätzen und restriktiv handhaben, ist kurzfristig die bewusste Nutzung der weiteren Mitarbeiterkompetenzen nicht möglich, denn sie würde einen umfassenden Kulturwandel im Unternehmen voraussetzen.

(4) Aufgrund der strukturellen Separierung von Personal- und Persönlichkeitsentwicklung bedarf die Überbrückung externer Unterstützung. In der Summe der Fallstudien erwiesen sich folgende Formen als besonders wichtig:

die Anstöße durch unternehmensbezogene Programme sowohl im Bereich der Arbeitsmarktpolitik wie auch der Förderung ehrenamtlichen Engagements;

die Förderung und Unterstützung der Programme durch Agenturen, d.h. Dritte zwischen den Unternehmen und den gemeinnützigen Projekten, insbesondere im organisatorischen und technischen Bereich;

die Begleitung von personalen und institutionellen Lernprozessen, ihre Sichtbarmachung und Evaluierung sowie ggf. die Unterstützung einer Formalisierung in der Personalentwicklung.

Diese Unterstützungen sind i.d.R. an öffentliche Programme gebunden, die eine befristete Subventionierung vorsehen. Gerade in einem dermaßen wichtigen Themenfeld reichen Dauer, Intensität und Passung dieser Programme häufig nicht aus, um die vielen Schritte hin zu einer Überbrückung zu gehen. D.h. die Programme werden in einem Zustand beendet, indem die Überbrückung in den Unternehmen gerade erst thematisiert worden ist.

(5) Die von uns untersuchten Programme und betrieblichen Maßnahmen sind in der Lage, Denkanstöße in Richtung Überbrückung zu geben und Lernprozesse einzuleiten. Diese Lernprozesse beziehen sich sowohl auf die an der Maßnahme beteiligten Beschäftigten wie auf die Unternehmensleitungen. Sie beinhalten die Erkenntnis, dass in außerbetrieblichen Tätigkeiten verschiedene zusätzliche Kompetenzen erworben werden, dass diese für betriebliche Tätigkeiten in verschiedener Hinsicht produktiv sein können und dass die systematische Erzeugung dieser Zusatzkompetenzen sinnvoll sein kann. Es ist eine der

wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Projekt, dass für die Nutzung extern erworbener Kompetenzen im Betrieb die Unterstützung und Stabilisierung dieser Lernprozesse entscheidend sind. Erst das Bewusstwerden von Lernfortschritten erzeugt die Bereitschaft, weitere Schritte der Überbrückung zu gehen.

(6) Unsere Ausgangsannahme, dass eine bewusst und planvoll hergestellte Brücke zwischen Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung dreifache Synergien herstellt, muss in der Praxis relativiert werden. Bei der anfänglichen Einschätzung des Sinns bürgerschaftlichen Engagements haben wir sowohl bei den teilnehmenden Beschäftigten wie bei den Unternehmensleitern ein breites Spektrum von Einstellungen gefunden. Wir haben bei der Auswertung entsprechend die Gruppen eines defensiven, eines offenen und eines aktiven Umgangs unterschieden, wobei die defensiven Haltungen deutlich überwogen. Während sich bei den Unternehmensleitungen die Wahrnehmung und Bewertung des bürgerschaftlichen Engagements während und nach der Maßnahme kaum verändert hat – nur bei kleinen Anteilen gab es positivere, aber auch negativere Einstellungen – können die Lernerfahrungen der Beschäftigten ganz überwiegend als positiv eingestuft werden. Die Bewertung der Lerneffekte zwischen Unternehmensleitung und Teilnehmern fiel deutlich auseinander. Das Kennenlernen einer anderen Arbeit und anderer Kollegen, das Bewähren in einem neuen Aufgabenzuschnitt und anderen Konfliktstrukturen, der direkte Personenkontakt und die soziale Brisanz der Tätigkeit, all dies wurde i.d.R. als Erweiterung des eigenen Horizonts und der Kompetenzen bewertet. Ihre Anwendbarkeit im Betrieb wurde dann wieder von den Beschäftigten sehr unterschiedlich eingeschätzt. Eine wichtige Ursache für diese Unsicherheit liegt sicher darin, dass den Beschäftigten weitgehend Kenntnisse über einen erweiterten Bildungs- oder Kompetenzbegriff fehlen.

Da die Lernerfahrungen und die Lernresultate zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten potentiell differieren, aber beide Perspektiven miteinander zu verknüpfen sind, müssen Programme auch immer die Förderung beider Perspektiven beinhalten und die

Spannungen zwischen ihnen aushalten. Die Tendenz in vielen Programmen, sich eng an den betrieblichen Interessen zu orientieren, führt zur Verflachung der Kompetenzprojekte zu pragmatischer, betriebsnaher Fortbildung, die genau die erweiterten persönlichen und fachlich nahen Kompetenzen nicht fördert, auf die es beim Lernen im sozialen Umfeld ankommt.

(7) Die Beurteilung der Kompetenzentwicklung durch beide Parteien hängt natürlich stark davon ab, welche Tätigkeiten in welchem Sektor durchgeführt wurden. Je näher die Tätigkeiten und der Sektor am Unternehmen liegen, umso mehr „berufliche Kompetenz“ wird entstehen, die von den Beschäftigten und vom Management – da direkt funktional für Produktivität und Betriebsloyalität – am höchsten geschätzt wird. Die Erweiterung sozialer Kompetenzen und von Selbstkompetenzen liegt von diesen Interessen weiter entfernt. Es ist aber im Laufe dieses Projekts auch deutlich geworden, dass die Definition, Abgrenzung und Untergliederung des Kompetenzbegriffs noch nicht so weit gediehen sind, dass er für solche Untersuchungen plausibel operationalisiert werden kann.

(8) Es muss auch konstatiert werden, dass aufgrund der Personengebundenheit und der eingeschränkten Steuerbarkeit des Engagements die außerbetrieblichen Lernprozesse Eigenlogiken entfalten können. Die Erfahrungen im Engagement können zu veränderten Arbeitseinstellungen bei den Teilnehmern, zu neuen Interessenfeldern, zu einer veränderten Gewichtung zwischen Erwerbsarbeit und Gemeinschaftsarbeit und zu beruflichen Veränderungswünschen führen. Aus der einzelbetrieblichen Logik, d.h. in der Bewertung der teilnehmenden Unternehmen, sind solche Entwicklungen natürlich problematisch. Aus der individuellen, aber auch aus der gesellschaftlichen Perspektive sind solche Lernprozesse positiv zu bewerten und anzustreben. Sie erhöhen die Fähigkeiten des Einzelnen, mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen umzugehen, eigenaktiv Positionen zu suchen, in denen die personellen Ressourcen besser genutzt und persönliche Vorlieben berücksichtigt werden.

(9) Persönliche und institutionelle Lernprozesse hängen stark von den Rahmenbedingungen ab, in denen sie stattfinden. Dementsprechend war es nicht überraschend, dass die Regelmäßigkeit, Dauer und Intensität des außerbetrieblichen Engagements die Resultate stark beeinflusst haben. Das betrifft einmal den Kompetenzerwerb selbst, aber auch die Bewusstwerdung der Kompetenzerweiterung und die Entschlossenheit der teilnehmenden Beschäftigten, in dieser Richtung mehr zu tun. Die Zeitmuster des außerbetrieblichen Engagements waren klar von den Interessen der Unternehmen bestimmt (Freistellung, Befristung, Rückrufmöglichkeit); die Beschäftigten waren nur begrenzt einbezogen und die gemeinnützigen Einrichtungen am wenigsten. Insbesondere bei den Nacherhebungen wurde deutlich, dass die Interessen an Flexibilität/ Stabilität ebenfalls zwischen den drei Parteien stark differieren. Es war darüber hinaus auffällig, dass die Interessen der gemeinnützigen Einrichtungen und der Zivilgesellschaft am stärksten vernachlässigt wurden.

(10) Insgesamt haben wir bei den Unternehmen – im Vergleich zu den Beschäftigten und den gemeinnützigen Projekten – die höchste Skepsis und die geringsten Lerneffekte im Sinne der Überbrückung von Persönlichkeitsentwicklung und Personalentwicklung vorgefunden. Daraus folgt, dass Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich des Personalmanagements eine wichtige ermöglichende und stabilisierende Funktion haben würden. Es wäre denkbar, dass Programme des unternehmensgestützten bürgerschaftlichen Engagements solche Bausteine für die Leitungsebene vorschalten, statt auf die moralische Überzeugungskraft der guten Tat zu setzen. Hier wäre an die Ideen einer zivilgesellschaftlichen Ökonomie anzuknüpfen.

8 Forschungsfragen

Wir hatten insbesondere in den Auswertungskapiteln 4 und 5 an relevanten Stellen herausgearbeitet, welchen Forschungsbedarf wir jeweils sehen. Zum Abschluss unserer Vorstudie werden wir im Folgenden die weiterführenden Fragestellungen bündeln und zusammenfassen. Sie beziehen sich erstens auf die Ebenen Betrieb, persönliches Lebensumfeld der Mitarbeiter und Engagementbereiche, dann zweitens auf quer liegende Bereiche, wie Kompetenzbegriff, Frage von Partnerschaften und Kooperationen sowie die internationale Perspektive.

8.1 Betrieb, Beschäftigte und Engagementbereiche

(1) Wir hatten in unseren Hypothesen ein Spannungsverhältnis zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Personalentwicklung konstatiert und dies daran festgemacht, dass Betriebe zwar einerseits einen Bedarf an besonderen sozialen Kompetenzen formulierten, sich andererseits aber nicht in der Lage sahen, außerhalb der üblichen Weiterbildungsprogramme Lernpotentiale zu entdecken und schließlich in irgendeiner Weise in die Personalentwicklung zu integrieren. Dabei waren wir selbst implizit davon ausgegangen, dass es ‚ansonsten‘ eine systematische Personalentwicklungspraxis, zumindest in den Großunternehmen, gäbe. In dieser Hinsicht hatten wir uns getäuscht. Die Praxis der Personalentwicklung ist (wenn wir unsere Gespräche mit den Leitungsebenen unterschiedlicher Abteilungen zugrunde legen) sehr viel diffuser und konzeptloser als wir es uns vorstellen konnten. Unser Eindruck ist, dass Rationalität und planvolle Gestaltung inszeniert wird, wo in Wirklichkeit ein muddling through vorherrscht. Vor diesem Hintergrund sind wir zu der Überzeugung gelangt, dass es genau deshalb kaum möglich ist, einerseits klare Kompetenzdefizite zu benennen – andererseits Kompetenzpotenziale zu erkennen. Es ist weniger eine Frage der Einsicht oder des Wollens, sondern vielmehr des Könnens: Eben weil es kaum eine systematische Personalentwicklung gibt, kann es auch keine elaborierten Konzepte zur Kompetenzentwicklung im sozialen Umfeld geben.

Hier sehen wir einen großen Forschungsbedarf. Dieser liegt nicht nur auf der Ebene, dass eine vernünftige Personalentwicklungsplanung implementiert werden müsste – im Sinne von: die Anwendung eines neuen Instrumentariums, das dann betriebliche Wirkung entfaltet –, sondern es müsste sich darüber hinaus eine Sensibilität in den entsprechenden Leitungsebenen entwickeln, um unterschiedliche Formen von Kompetenzen zu erkennen. Wir hatten etwa von den Personalabteilungen häufig das Argument gehört, dass nur die

Personen aus dem betrieblichen Geschehen Kompetenzentwicklungen aus dem sozialen Umfeld des Bürgerengagements heraus erkennen und betrieblich umsetzen könnten, die selbst in diesen Feldern aktiv sind. Damit ist aber auch angesprochen, dass eigentlich erst untersucht werden müsste, was Betriebe unter Personalpolitik einerseits und Kompetenzentwicklung andererseits verstehen. Wenn etwa seitens der Unternehmen über mangelnde Kompetenzen bei den Mitarbeitern geklagt wird, dann ist noch nicht klar, welche Kompetenzen sie eigentlich für den betrieblichen Einsatz wollen. Hier wären Untersuchungen nützlich, die Aufschluss darüber geben, an welchen Stellen Systematik und Struktur in der Personalpolitik fehlen; dazu wäre es auch hilfreich, jene Betriebe genauer zu untersuchen, die durchaus modellhaft derartige Entwicklungsplanungen bereits eingeführt haben. Hier wäre jeweils immer die spezifische wirtschaftliche Situation der Betriebe zu berücksichtigen.

Zu diesem Forschungsbedarf gehören auch Fragestellungen nach der Einbettung der betrieblichen Personalentwicklung: Gibt es die Vorstellung eines umfassenderen Human Resources Managements? Gibt es einen Link zu den unternehmerischen Leitideen oder zu einer Unternehmenskultur? Wenn nicht: Wie kann so etwas entwickelt werden? Unserer Einschätzung nach sind Personalpolitik und Firmenkultur nicht voneinander zu trennen bzw. auf den Punkt gebracht: die jeweilige Form der Personalentwicklung gibt immer auch Aufschluss über die betriebliche Kultur und darüber, wie das Verhältnis von Innen und Außen in einem Unternehmen gestaltet wird.

(2) Die große Bedeutung des sozialen Umfelds der Mitarbeiter ist ebenfalls eines der wesentlichen Ergebnisse dieser Vorstudie. Wir konnten zumindest in Ansätzen herausarbeiten, wie wichtig die Kommunikation der unterschiedlichen Aktivitäten mit Bekannten, Freunden, Verwandten, Partnern oder Familienangehörigen ist. Dies ist zunächst einmal ein weites Feld, weil es sehr grundlegende Fragen der Kultur des Bürgerengagements berührt und während unserer Literaturstudien in der Voruntersuchung

konnten wir feststellen, dass es dazu bislang auch keine einschlägigen Untersuchungen gibt. Dies ist umso erstaunlicher, weil insbesondere im Jahr der Freiwilligen 2001 und in den Abhandlungen der Enquete-Kommission immer wieder die Rede von der Bedeutung der zivilgesellschaftlichen Kultur ist, aber es wurden keine derartigen Untersuchungen in Auftrag gegeben. Aufgrund unserer eigenen Arbeiten sehen wir uns in der Lage, zumindest die Forschungsfragestellung präzise zu formulieren: Erwünscht wäre ein Wissen darüber, wie in den verschiedenen Milieus unterschiedliche Formen des Bürgerengagements von Frauen und Männern kommuniziert wird. Welche Öffentlichkeit hat Bürgerengagement – und: Wie ist speziell der mediale Diskurs, der die Einstellungen zum Bürgerengagement beeinflusst?

Aus der Befragung der Mitarbeiter haben wir auch die Erfahrung gezogen, wie wichtig es wäre, eine umfassende biographische Perspektive anzulegen. Nur in wenigen unserer Interviews war es möglich, die erwerbsbiographischen Entwicklungsmuster kenntlich zu machen und die Geschichte der befragten Person nachzuzeichnen. Dazu eignete sich unser methodisches Instrumentarium nicht, weil die Mitarbeiter nicht im Zentrum unserer Aufmerksamkeit standen. Dies genau wäre aber wichtig, um derartige empirische Studien mit allgemeineren Fragestellungen zur Entwicklung der Arbeitsgesellschaft zu verknüpfen. So wäre es etwa lohnend herauszufinden, wie derartige Lernprozesse auf diskontinuierliche Erwerbsbiographien wirken: Ist es möglich, dass sich Erwerbstätige durch das Lernen im sozialen Umfeld des Bürgerengagements umfassendere Kompetenzbündel aneignen, die es erlauben, Erwerbsbiographien stärker nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten und mit Diskontinuitäten umzugehen?

(3) Es ist in unserer Vorstudie (aber auch in anderen Untersuchungen, z.B. Mutz/Korfmacher 2000; Söker/Mutz 2002) deutlich geworden, dass sich nicht alle Engagementfelder für Park-, Freistellungs- oder Entsendeprogramme eignen. An dieser Stelle wäre eine Systematisierung im Hinblick auf unterschiedliche Lernpotentiale notwendig und damit eine Reflexion des Lernfelds Bürgerengagement. Hier würden wir es bspw. für sinnvoll halten,

das Wissen der Freiwilligenagenturen über die verschiedenen Engagementfelder ‚abzufragen‘ – zumindest könnte dies ein erster Zugang sein, um Lernpotentiale im Bürgerengagement zu systematisieren. Es wäre ebenfalls sinnvoll, die unterschiedlichen Engagementfelder danach zu strukturieren, welche Kompetenzformen jeweils am ehesten erlernbar wären.

Dazu würde auch gehören, mehr über das Verhältnis von Freiwilligen und Beschäftigten in den gemeinnützigen Organisationen zu wissen. Zwar gibt es Studien zum Thema Laien – Experten, sie sind jedoch veraltet und gehen von einer überholten Vorstellung von Laien- und Expertenkompetenzen aus. Dieses Verhältnis ist bislang auch nicht aus der Perspektive untersucht worden, was sich durch moderne Engagementformen, etwa durch Freiwilligenagenturen oder Unternehmen angestoßen und vermittelt, im Engagementfeld im Hinblick auf Lernprozesse verändert. In diesem Zusammenhang müssen auch Fragen gestellt werden, die die Partizipation der sozialen, ökologischen und kulturellen Einrichtungen betreffen: Welche Möglichkeiten gibt es, gemeinnützige Organisationen bei der Planung und Implementierung von Park-, Freistellungs- oder Entsendeprogrammen zu beteiligen?

8.2 *Wie können Partnerschaften entstehen?*

Insbesondere der internationale Vergleich hat deutlich gemacht, wie stark in den deutschen Park-, Freistellungs- oder Entsendeprogrammen die top-down-Perspektive verankert ist. Nur wenige Betriebe sehen ihre eigenen wirtschaftlichen Aktivitäten eingebettet in einem städtischen oder regionalen Kontext, den sie schon allein durch ihre Existenz mit beeinflussen. Dieser Sachverhalt gilt allgemein für Kapitalgesellschaften, nicht aber für Personengesellschaften. Wir konnten in unserer Vorstudie deutlich feststellen, dass es in den meisten Betrieben gar kein Bewusstsein von einem sozialen Umfeld gibt, das in irgendeiner Weise für das wirtschaftliche Handeln von Belang sein könnte. Nur in wenigen Betrieben, die von Unternehmerpersönlichkeiten oder Familien geführt werden, gab es eine solche Sensibilität für die soziale, ökologische oder kulturelle Infrastruktur. Vor diesem Hintergrund ist es auch schwierig, sich Kooperationsbeziehungen zwischen den unterschiedlichen lokalen Akteuren vorzustellen.

Im Hinblick auf diesen Zusammenhang ist erstens die Forschungsfrage zu stellen, warum es in anderen Kulturen, insbesondere in angelsächsischen, viel eher zu solchen Kooperationsbeziehungen, etwa zwischen gemeinnützigen Organisationen und Betrieben kommt, die oftmals zu regelrechten Partnerschaften werden. Zweitens müsste jedoch herausgearbeitet werden, wie auf deutsche Verhältnisse bezogen derartige Kooperationsbeziehungen aussehen könnten. Wir haben in unserer Vorstudie darauf hingewiesen, dass es in Deutschland notwendig ist, die Rolle der Mitarbeitervertretungen, der Kammern und der Arbeitsverwaltungen zu überdenken; darüber hinaus ist die Frage zu stellen, wie Kommunen mit einbezogen werden können. Dabei ist die betriebliche Perspektive anzulegen und die Forschungsfrage so aufzubereiten, dass deutlich wird, welchen Nutzen die Unternehmen von solchen Kooperationen oder Partnerschaften haben.

Wir haben in Kapitel 5 einige Beispiele genannt, die untersuchenswert wären, um herauszuarbeiten, welche Bedingungen für derartige Kooperationen zu beachten sind, welche Form sie annehmen können und wie sie nachhaltig gestaltet werden können. Hier sehen wir eine Fülle von Forschungsfragen, die unseres Erachtens auch in einen größeren Kontext zu stellen wären: Wenn wir Konzepte wie ‚Lernende Regionen‘, ‚Soziale Stadt‘, ‚Bündnis für Arbeit‘ oder ‚Bündnis für die Familie‘ ernst nehmen, dann sehen wir den übergeordneten Kontext der work-life-balance und Fragen nach der Zukunft von Arbeitsgesellschaften: nur mit zivilgesellschaftlichem Antlitz oder in Partnerschaft mit der Zivilgesellschaft? Dies sind Fragen, die nicht nur aus rein wirtschaftlicher, sondern insbesondere auch aus zivilgesellschaftlicher Sicht im Hinblick auf die Regionalentwicklung von Interesse sind. Letztlich geht es um Themen, die auch die Qualität der Arbeit in einer Region betreffen.

Derartige Studien wären auch deshalb wichtig, weil wir ein großes Misstrauen und Unkenntnis zwischen den lokalen Akteuren feststellen konnten. So gibt es eine Reihe von Vorurteilen über die Einstellungen und das Verhalten der jeweils anderen Seite, die nur dadurch überwunden werden können, dass sich die Bereiche nicht nur kennen lernen, sondern sich auch durch Kooperationsbeziehungen aufeinander einlassen. Dabei stellt sich auch die Frage nach unterschiedlichen Partnerschaftsmodellen: Mal kann es sinnvoll sein, dass Agenturen eine koordinierende Funktion haben, ein anderes Mal wäre auch denkbar, dass die Kommune eine Plattform für Diskussionen und ‚Anbahnungen‘ bereitstellt. Insbesondere sozialwissenschaftlich begleitete Modellprojekte könnten Aufschluss darüber geben, wie über neue Formen der Partnerschaften Lernpotentiale in der Region erschlossen werden könnten.

8.3 Können nicht sichtbare Kompetenzen sichtbar gemacht werden?

Ein weiteres wesentliches Ergebnis unserer Vorstudie war, dass wir zwar Kompetenzentwicklungen oder gar -zuwächse feststellen konnten, dass aber weder in den Firmen noch bei den Mitarbeitern ein ausgeprägtes Bewusstsein über die jeweiligen Lernvorgänge herrscht oder darüber, was eigentlich gelernt wurde. Fragen dazu setzen sicher zunächst bei dem Reflexionsvermögen der Mitarbeiter an, beziehen sich nach unseren Befragungen aber insbesondere auch darauf, wie die Tätigkeiten im Bürgerengagement in den Betrieben kommuniziert werden. Wir empfehlen, den Forschungsbedarf primär an dieser Nahtstelle zu sehen, denn die Kommunikationsformen am konkreten Arbeitsplatz, also mit den Kolleginnen und Kollegen scheinen uns von nicht zu unterschätzender Bedeutung sein. Die Forschungsfrage ist folglich: Wie wird im Betrieb über das Engagement der Mitarbeiter geredet? Das weiterführende Thema ist dann: Wie kann durch eine Steuerung des betrieblichen Kommunikationsprozesses Bewusstheit über die Lernprozesse und die Kompetenzentwicklung hergestellt werden? In diesem Zusammenhang sehen wir auch die Fragen nach unterstützenden Strukturen, Lernagenturen und Lernbegleitungen, die wir im Kapitel 5 herausgearbeitet hatten: Wie kann eine Lernbegleitung derartige Lernprozesse bewusster – und damit nachhaltiger! – kommunizieren?

Damit verknüpft sind wiederum Fragen der Anerkennung. Nahezu alle Studien der vergangenen Jahre zur Entwicklung des Bürgerengagements und zu den Einstellungen der Menschen haben deutlich gezeigt, dass die zwischenmenschliche und gesellschaftliche Anerkennung des Bürgerengagements die wesentliche Variable für die Herausbildung einer zivilgesellschaftlichen Kultur darstellt. Dies ist in den Betrieben nicht anders: Wenn Bürgerengagement verschwiegen werden muss, weil es angeblich den betrieblichen Ablauf schädigt; wenn es belächelt wird, weil es nur um die ‚weichen‘ Faktoren geht oder wenn es

gar Nachteile gibt (wie etwa in einigen Betrieben bei der Fluthilfe im Jahr 2002), dann kann es auch keine Anerkennungskultur in den Betrieben geben und dann ist es nur konsequent, dass Lernpotentiale nicht gesehen werden. Hier müssten unseres Erachtens Forschungen ansetzen, die nach der zivilgesellschaftlichen Kultur in den Betrieben fragen und darüber hinausgehend thematisieren, in welcher je spezifischen Form die entsprechenden sozialen oder zivilgesellschaftlichen Kompetenzen im Betrieb verwendet werden können – dies wäre wiederum in übergeordnete Überlegungen zur betrieblichen Personalentwicklung zu integrieren.

Die Frage nach der betrieblichen Anerkennung von Kompetenzentwicklungen durch Bürgerengagement im sozialen Umfeld führt zu dem wichtigen Thema der Zertifizierung. Hierzu gibt es bereits eine breite Diskussion, die in all ihren Facetten noch nicht ausgelotet ist. In diesen Debatten geht es gleichsam auf der Makroebene um die grundsätzliche gesellschaftliche Frage, ob das typisch deutsche Zertifizierungswesen in modernen Arbeitszusammenhängen überhaupt noch sinnvoll ist; auf der Mikroebene geht es um Themen, die Prozesse des Selbsterkennens von Kompetenzen zur Sprache bringen. Wir wollen an dieser Stelle auf das breite Feld gar nicht weiter eingehen und unsere Anregung zu weiteren Forschungsaktivitäten auf Prozesse der Bilanzierung von Kompetenzen konzentrieren. Unseres Erachtens sind die Studien, wie sie von Eler & Nußhart zu Kompetenzbilanzen durchgeführt wurden, wegweisend, um an ganz unterschiedlichen Stellen der Frage nach der (Selbst-)Anerkennung von Kompetenzen nachzugehen. Zu diesem Forschungszweig gehört auch das Thema, was wir eigentlich unter Kompetenzen verstehen.

8.4 Kompetenzen und ihre Verwendung

Wir haben in Kapitel 3.3 den Versuch unternommen, einen Kompetenzbegriff zu umreißen, der im Rahmen unserer Fragestellungen forschungspraktisch umgesetzt werden kann. Bei diesem Versuch sind wir sehr rasch an Grenzen gestoßen: Wir konnten zwar ein heuristisches Gerüst und Instrumentarium herausarbeiten, es hatte sich jedoch als sehr schwierig erwiesen, dies mit benachbarten Forschungszusammenhängen zu verknüpfen und somit theoretisch stringent zu formulieren. Unsere Grundeinsicht lautet, dass der Kompetenzbegriff in seiner bisherigen Verwendung viel zu sehr an formalisierten Lebenszusammenhängen – Schule, Beruf, Erwachsenenbildung – ausgerichtet wurde und sich deshalb als ‚sperrig‘ erweist, ihn auf andere Zusammenhänge oder gar Transferprozesse zu übertragen. An dieser Stelle mahnen wir theoretisch-begriffliche Forschungen an, die sich in einem sozialwissenschaftlichen Rahmen verortet sehen, der gleichzeitig für andere disziplinäre Zugänge offen ist. Solange wir als Sozialwissenschaftler nicht wissen, worüber wir reden und forschen, können wir nicht erwarten, dass uns unsere Gesprächspartner über Prozesse der Kompetenzentwicklung präzise Auskunft geben.

Wir hatten in unseren Studien erfahren müssen, dass sie nur eine sehr diffuse Vorstellung von Kompetenzen, Qualifikationen, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Lernprozessen hatten, und deshalb war es notwendig, diese Variabilität auch in unseren Texten zu erhalten und nicht nachträglich in dem Sinne zu glätten, was unsere Gesprächspartner gemeint haben könnten. Neben den theoretisch-begrifflichen Forschungen sehen wir deshalb die Notwendigkeit, parallel dazu die alltägliche Verwendung von diesen Sachverhalten und entsprechender Begrifflichkeiten zu rekonstruieren – wir können erst wissen, was diese Personen ‚meinen‘, wenn wir sie in Studien danach befragen und dies mit den Ergebnissen anderer, insbesondere internationaler Erhebungen vergleichen.

8.5 Forschungen zur Ausbildung

Es darf uns im Hinblick auf unsere Forschungsfrage nicht nur darum gehen, das Spannungsverhältnis zwischen Betrieb – Mitarbeiter – Einrichtung oder Persönlichkeits- und Personalentwicklung und daraus folgender Transferprozesse zu beleuchten; es ist auch zu berücksichtigen, in welcher Weise der Personenkreis selbst qualifiziert ist. Wir sind auf diese Fragestellung durch den Umstand gestoßen, dass die Unternehmensseite wenig über das soziale Umfeld des Bürgerengagements weiß und umgekehrt, Mitarbeiter und Freiwillige in gemeinnützigen Organisationen ebenfalls nur eine geringe Kenntnis von der „Wirtschaftswelt“ haben. Vor diesem Hintergrund war uns verständlich, wie die Vorurteile, von denen wir weiter oben gesprochen haben, zustande kommen. Die Analyse der internationalen Entwicklung, insbesondere in den USA, hat uns jedoch in weiterer Weise für diesen Zusammenhang sensibel gemacht. So ist es dort etwa in der Hochschulausbildung üblich, dass in Business-Studiengängen Kurse zur Logik und Arbeitsweise des Dritten Sektors angeboten werden; umgekehrt werden im Studiengang Social Work betriebswirtschaftliche Zusammenhänge vermittelt. In keinen der beiden Richtungen ist dies in Deutschland der Fall.

Zwar werden derzeit Masterstudiengänge zum Bereich ‚Ethisches Wirtschaften‘ (Universität Eichstätt) oder ‚Wirtschaftliche und soziale Organisationen‘ (Universität Essen) entwickelt, sie stoßen jedoch auf große Schwierigkeiten der Konzeptentwicklung, weil es zu diesen Zusammenhängen für die Ausbildungsebene kaum Forschungen gibt, die man als Grundlage benutzen könnten. Wir regen deshalb an, Praxisforschungskonzepte zu entwickeln, die einerseits die Basis für derartige Studiengänge erforschen könnten, andererseits zugleich ein Curriculum entwickeln, wie Lernprozesse im sozialen Umfeld des Bürgerengagements systematischer gefasst und in lokalen Zusammenhängen auf Partnerschaften beruhend implementiert werden können.

8.6 Forschungen zur internationalen Entwicklung

Wir hatten in den meisten Kapiteln unserer Voruntersuchung immer wieder Querverweise auf die Situation in anderen Ländern gegeben – einen Teil unserer Erkenntnisse haben wir in Kapitel 6 systematisch zusammengefasst. Dies konnte jedoch nur unzureichend geschehen, weil in diesem Rahmen nur bereits eigens durchgeführte Untersuchungen herangezogen werden konnten. Wir sind aber aufgrund dieser Skizzen der Ansicht, dass es eine sehr lohnende Forschungsaufgabe wäre, die Kenntnisse über internationale Entwicklungen zu vertiefen. Dies gilt für eine Reihe von Zusammenhängen, nicht nur für Freistellungs- und Entsendeprogramme nach dem Muster von Corporate Citizenship oder Corporate Volunteering, wie wir sie in Kapitel 6 vorgestellt hatten. So gibt es darüber hinaus Literatur zum Thema Lernen im sozialen Umfeld des Bürgerengagements insbesondere in Großbritannien und Kanada; im Bereich von lokalen Handlungsfeldern und deren Relevanz für gesellschaftliche Lernprozesse finden wir Studien in den USA; in Bezug auf die Frage nach den sozialen bzw. zivilgesellschaftlichen Dimensionen wirtschaftlichen Handelns finden wir nicht nur Literatur in den USA, sondern auch in Südeuropa, insbesondere in Italien und Spanien. Diese Reihe ließe sich fortsetzen, auch im Hinblick auf Fragen zu Prozessen der Personalentwicklung und der Anerkennung von Lernkulturen und Kompetenzen. Dabei stünde die betriebliche Perspektive im Vordergrund: Wie können derartige Erfahrungen aus anderen Ländern so aufbereitet werden, dass sie in deutsche Verhältnisse eingepasst werden könnten? Nach welcher Maßgabe müssten solche kulturellen Umarbeitungen geschehen? Wenn es gelänge, aufgrund unserer Vorstudie derartige Forschungsfragen in internationaler Hinsicht zu präzisieren, sind wir sicher, dass auch sozialwissenschaftliche empirische Erhebungen in Deutschland gewinnen könnten.

9 Literaturliste

Backhaus-Maul, H.: Engagementförderung durch Unternehmen in den USA. In: Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag, Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Opladen, 2002

Baethge, M.: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In : Soziale Welt 42 (1), Dortmund,1991

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit: „Tag des Ehrenamts am 5. Dezember 1999“. Pressemitteilung vom 3. Dezember 1999. (<http://www.stmas.bayern.de/politik/PM1999/12/9912-668.htm>)

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit: „Bürger werden aktiv“. Pressemitteilung vom 30. März 2000 (<http://www.stmas.bayern.de/politik/PM2000/03/0003-151.htm>)

Beck, U.: Risikogesellschaft auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a.M. 1986

Beck, U.: Die Seele der Demokratie. Wie wir Bürgerarbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren können. In: DIE ZEIT (1997) Nr. 49

Beck, U.: Modell Bürgerarbeit. In: Beck, U. (Hrsg.): Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Frankfurt a.M./New York,1999

Beck, U.: Wohin führt der Weg, der mit dem Ende der Vollbeschäftigungsgesellschaft beginnt? In: Beck, U (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt a.M., 2000

Beck, U.: Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue weltpolitische Ökonomie. Frankfurt a.M., 2002

Beck, U., Bonß, W. (Hrsg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Frankfurt a.M, 1989

Becker, M., Rother, G.: Pendelschlag von der Qualifikation zur Kompetenz . In: QUEM-Bulletin 2/3/98, S. 10-15

Bernien, M.: Zum Kompetenzbegriff im Verständnis der Unternehmen. In: QUEM- Bulletin 2/3/98, S. 26-33

Birch, D.: Corporate Citizenship in Australia: Some Ups, Some Downs, in: The Journal of Corporate Citizenship, Deakin University, Australia, 2002

Böhle, F.: Technik und Arbeit, In : Soziale Welt 49, Baden-Baden,1998

Boes, A., Baukowitz, A, Eckardt, B.: Herausforderung „Informationsgesellschaft“, In Mitt AB 28, Nürnberg,1995

Bootz, I: Lernen im sozialen Umfeld - ein Programm zur Mitgestaltung zukunftsorientierter Lernkulturen. Unveröffentlichtes Arbeitspapier, Berlin 2002

CSR Europe, 2002

Degen, Ch.: Arbeits- und Lernfelder bei Teilzeitarbeit im europäischen Kontext Einordnung des Projektes **combi**share**** In: Nationale Unterstützungsstelle Adapt des Ministeriums für Arbeit und Soziales (Hrsg.) Adapt Publikation *Teilzeit**plus***. Berlin 2000

Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag: Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Berlin, 2002

Erlar, W., Nußhart, Ch.: Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Trends in Deutschland und Europa. Herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin, 2002

Erlar, W., Gerzer-Sass, A., Nußhart, Ch., Sass, J.: Die Kompetenzbilanz: Eigene Stärken erkennen und beruflich nutzen. München, 2000

Erpenbeck, J.: Wissensmanagement, Kompetenzentwicklung und Lernkultur. In: QUEM-Bulletin 3/99, S. 2-7

Erpenbeck, J., Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie. edition QUEM, Band 10. Münster, New York, München, Berlin 1999

Erpenbeck, J., Sauer, J.: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung. QUEM-report, Heft 67. Berlin 2001, S. 9-65

European Commission: Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels, 2001

European Commission: European SMEs and Social and Environmental Responsibility.
Brussels, 2002

Financial Times Deutschland: Auf die Gewinne kommt es an. Kommentar in der Ausgabe
vom 17. Mai 2001

Freemann, C.: The Greening of Technology and Models of Innovation, In : Technological
Forecasting and Social Change, Vol. 53, nr. 1, 1996

Googins, B.: The Journey towards Corporate Citizenship in the United States. Leader or
Laggard? Boston, 2002

Grawe, K., Donati, R., Bernauer, F.: Psychotherapie im Wandel. Göttingen, 1994

Grünwald, U., Moraal, D. u. Schönfeld, G.: Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und
Europa. BiBB, Bonn, 2003

Habisch, A.: Sozialkapital, Soziales Kapital; in: Korff, W. (Hrsg.), Handbuch der
Wirtschaftsethik, 2002

Habisch, A.: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in
Deutschland. Berlin, 2003

Heuberger, F.: Auf der Suche nach der Konsensdemokratie. Anmerkungen zum
Internationalen Jahr der Freiwilligen und den Schwierigkeiten, die Zivilgesellschaft politisch
ernst zu nehmen. In: Maecenata Actuell, Nr. 32, 2002

Hildebrandt, E.: Entwicklung gesellschaftlicher Arbeit als Rahmen für die Einordnung des Projektes combi**share**. In: Nationale Unterstützungsstelle Adapt des Ministeriums für Arbeit und Soziales (Hrsg.) Adapt-Publikation Teilzeit*plus* Bonn, 2000

Hubig, Ch.: Einführung: Was leistet eine Grundlagendiskussion. In: Hubig, Ch. (Hrsg.): Unterwegs zur Wissensgesellschaft herausgegeben von der VDI-Hauptgruppe Düsseldorf, Technik-Gesellschaft-Natur; Berlin, 2000

Heidenreich, M.: Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. In: Soziale Welt 47, Dortmund, 1996

Heidenreich, M.: Die Organisationen der Wissensgesellschaft in: Hubig, Ch. (Hrsg.), Berlin, 2000

Holzkamp, K.: Alltägliche Lebensführung als subjektwissenschaftliches Grundkonzept. In: Das Argument, Heft 212, 6/1995 Berlin

Janning, H., Bartjes, H.: Ehrenamt und Wirtschaft, Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), Stuttgart, 1999

Kirchhöfer, D.: Begriffliche Grundlagen des Programms „Lernen im sozialen Umfeld“. In : Kompetenzentwicklung in außerbetrieblichen Strukturen – Begriffe und Zugänge. QUEM-report, Heft 56. Berlin 1998, S. 5-70

Kleemann, F., Matuschek, I., Voß, G.G.: Zur Subjektivierung von Arbeit, WZB, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie, Berlin, 1999

Kleemann, F., Matuschek, I., Voß, G.G: Subjektivierung von Arbeit. In: Moldaschl und Voß (Hrsg.): .Subjektivierung von Arbeit. Berlin, 2002

Klenner, Ch., Pfahl, S.: (Keine) Zeit für's Ehrenamt? Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und ehrenamtlicher Tätigkeit. In: WSI-Mitteilungen 54, Heft 3, 2001

Knoll, J.:dass eine Bewegung entsteht. In: Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und innovative Arbeitsgestaltung. QUEM-report, Heft 67. Berlin 2001, S. 135-148

Korfmacher, S., Mutz, G.: Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement und zivile Arbeitsgesellschaft. In: WSI Mitteilungen, 54, Heft 3, 2001

Korfmacher, S., Mutz, G.: Corporate Volunteering in Deutschland – soziale und zivilgesellschaftliches Lernen durch unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.), Die Gesellschaft umbauen. Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements. Autorenband 7 der SPI-Schriftenreihe. Gastherausgeber Gerd Mutz. München, 2003

Korfmacher, S., Roberts, G.: Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement in Europa. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.), Die Gesellschaft umbauen. Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements. Autorenband 7 der SPI-Schriftenreihe. Gastherausgeber Gerd Mutz. München, 2003

Kühnlein, I.: Wie Psychotherapie verändert. Weinheim/München, 2002

Kühnlein, I., Mutz, G.: Volunteering and Corporate Social Responsibility. Forschungsaufenthalt USA. (Bericht an den Sonderforschungsbereich 536). München, 1999

Kühnlein, I., Mutz, G.: Psychotherapie als Transformationsprozess, Opladen, 1996

Liebscher, S.: Zum Strukturwandel im Berliner Handwerk seit 1990. In: : Nationale Unterstutzungsstelle Adapt des Ministeriums für Arbeit und Soziales (Hrsg.) Adapt Publikation *Teilzeitplus* Berlin, 2000

Meyer-Kramer, F.: Innovation and Sustainable Development, Heidelberg, 1997

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (Hrsg.): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg – Ergebnisse der sechsten Welle des Betriebspanels Brandenburg, Berlin, 2002

miss: Lernen in Tätigkeitsfeldern des bürgerschaftlichen Engagements – Transferprozesse in die Erwerbsarbeit. Exemplarische Fallstudien in ausgewählten Regionen Deutschlands – Theoretische Befunde zu Prozessen sozialen und zivilgesellschaftlichen Lernens im Bürgerengagement. Antrag an ABWF/QUEM für die zweite Projektphase. München/Berlin, 2002

Münz, A., Kinds, H.: Corporate Citizenship in den Niederlanden, in: Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag, Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Opladen, 2002

Mutz, G.: Von der Erwerbsgesellschaft zur Tätigkeitsgesellschaft. Das Münchner Modell. In: Eichendorf, Walter (Hrsg.), *we can work it out. Beiträge zur Zukunft der Arbeit*. Wiesbaden, 1998

Mutz, G.: Strukturen einer Neuen Arbeitsgesellschaft. Der Zwang zur Gestaltung der Zeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft B 9, 1999

Mutz, G.: Lernprozesse zwischen Bürgerengagement und Erwerbsarbeit. In: Trägerverein Ehrenamt (Hrsg.), Macht unsichtbare Qualifikationen sichtbar! Ehrenamt und Erwerbstätigkeit, Bonn, 2002

Mutz, G., Korfmacher, S.: Das Projekt Switch. Ein 'take off' für bürgerschaftliches Engagement. Voraussetzungen, Erfahrungen, Empfehlungen. Forschungsbericht an die Siemens AG. München, 2000

Mutz, G., Korfmacher, S., Arnold, K.: Corporate Citizenship in Deutschland. In: Geschäftsstelle Internationales Jahr der Freiwilligen (Hrsg.): Internationales Jahr der Freiwilligen 2001. Freiwilliges Engagement. Selbsthilfe. Ehrenamt. Band 3. Frankfurt a. M., 2002

Mutz, G., Söker, R.: Soziales Lernen im bürgerschaftlichem Engagement. Transferprozesse in die Erwerbsarbeit. In: Brödel, R. (Hrsg.): Trends der Weiterbildungsforschung, Göttingen, 2003

Pongratz, H-J., Voß, G.G.: Fremdorganisierte Selbstorganisation. In: Zeitschrift für Personalforschung 7, 1997

QUEM-report, Heft 59: Lernen im sozialen Umfeld. Zwischenbilanz zum regionalen Modellprojekt. Berlin 1999

QUEM-report, Heft 70: Lernen im sozialen Umfeld. Entwicklung individueller Handlungskompetenz. Positionen und Ergebnisse praktischer Projektgestaltung. Berlin 2001

Rudolph, B.: Bürgerschaftliches Engagement deutscher Unternehmen - Erste empirische Fallstudien. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Schwerpunktheft: Ziviles Engagement und Verantwortung der Wirtschaft, Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement in Deutschland, 2001

Sauer, J.: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. In: QUEM-Bulletin 2/3/98, S. 1-6

Schöffmann, D. (Hrsg.): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Hamburg, 2001

Schöffmann, D., Schäfer, A.: Unternehmen und Gesellschaft , VIS àVIS Agentur für Kommunikation GmbH, Dokumentation für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln 2002

Schütz, A.: Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt, Frankfurt a.M., 1981

Sen, A.: On Economic Inequality, Oxford, 1997

Söker, R., Mutz, G.: Lernen in Tätigkeitsfeldern des bürgerschaftlichen Engagements – Transferprozesse in die Erwerbsarbeit. Exemplarische Fallstudien in ausgewählten Regionen Deutschlands. Endbericht der ersten Projektphase an ABWF/QUEM, München/Berlin 2002

Süddeutsche Zeitung: Die neuen Sozialarbeiter. Ausgabe vom 24./25. 02. 2001

The Ashridge Centre: Corporate Responsibility – who is responsible? (Andrew Wilson/ Leon Olsen), London, 2003

The Copenhagen Centre: From collective bargaining to social partnerships. Copenhagen, 2001

The Journal of Corporate Citizenship, Deakin University, Australia, 2002

UPJ. Unternehmen: Partner der Jugend (Hrsg.): Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. Tagungsdokumentation. Hamburg, 2002

Voß, G.G.: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (3), IAB Nürnberg, 1998

Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen 1972

Westebbe, A., Logan, D.: Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden, 1995

Wirtschaftwoche: Brücken Bauen. In: Heft Nr. 48 vom 23.11.2000

Zadek, S.: The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship. London, 2001

Zukunftskommission [Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen]: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teile I – III. Bonn, 1997