

Schweizer Unternehmen und Freiwilligkeit

Welches sind die Motive, weshalb ein Unternehmen Freiwilligkeit unterstützt? Gibt es Unterschiede zwischen einem Manager und dem Inhaber einer Firma? Diese und andere Fragen haben die Autoren weiter erforscht, nachdem wir im «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 5 vom 1. März 2001 die Ergebnisse einer ersten Umfrage zum Thema Freiwilligkeit publiziert haben. Dort ging es u. a. um die Frage, ob Freiwilligkeit ein Thema ist und welche Formen der Freiwilligkeit von Firmen unterstützt werden. ⁽¹⁾

Was bewegt den Patron eines mittelgrossen Transportunternehmens dazu, seinen Lastwagenpark für den Transport von Lebensmitteln für bedürftige Menschen unentgeltlich zur Verfügung zu stellen? Wieso gewährt der CEO einer lokalen Baufirma seinem Mitarbeiter bezahlten Urlaub für die Ausübung eines politischen Amtes in der Gemeinde? Und weshalb unterstützt die Personalleiterin einer Raiffeisenbank den Einsatz der Belegschaft für ein Berghilfeprojekt?

Freiwilligenarbeit ist nicht gleich Freiwilligenarbeit

Fragen wie diese sollen anhand konkreter Äusserungen von schweizerischen Unternehmensvertretern beantwortet werden. Es wird gezeigt, dass sich die Engagementbereitschaft nach der Funktion im Betrieb – der Inhaber kann andere Interessen verfolgen als ein Mitglied der Geschäftslei-

tung – oder dem Engagementbereich wandelt; Freiwilligenarbeit ist nicht gleich Freiwilligenarbeit. Bei der «klassischen» Freiwilligenarbeit richtet man sich stärker an traditionellem bzw. wertorientiertem Handeln aus, bei der Miliztätigkeit stehen unternehmerische oder eigennützigere Motive im Vordergrund.

«Freiwilligkeit ist ein traditionelles Thema für schweizerische Unternehmen», so lautete eine zentrale Aussage in der bislang einzigen Studie zum freiwilligen Engagement von Unternehmen in der Schweiz ⁽²⁾. «Tradition» bezieht sich dabei auf die selbstverständliche Unterstützung gemeinnütziger Anliegen und hängt stark mit der Eingebundenheit in der Region, d. h. den sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen zusammen.

Allerdings verbinden heutige Unternehmensvertreter auch andere Interessen mit dem Engagement, nämlich: Imagepflege, Marketinggesichtspunkte und seltener Personal- und Organisationsentwicklungsstrategien.

So wie das Zitat (3. Spalte Mitte) von einem von uns interviewten Unternehmer zeigt, spielt der Geschäftserfolg hierbei eine Rolle und kann aus der heutigen Perspektive nicht mehr unberücksichtigt bleiben. Eine solch starke Zuspitzung wie im ausgewählten Zitat ist jedoch eher eine Seltenheit. Noch immer sind *unterschiedliche Motive* mit der Unterstützung von Freiwilligkeit durch Firmenvertreter verbunden.

Welche Motive bzw. Präferenzen Unternehmensvertreter dabei verfolgen, berichten wir im Folgenden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Unterscheidung zwischen Miliztätigkeit und individuell motivierter Freiwilligkeit. *Freiwilligentätigkeit* zeichnet sich durch die unentgeltliche und weitgehend uneigennützig ausgehende Ausrichtung aus. Bei der *Miliztätigkeit* ist dies nicht mehr in vollem Umfang erfüllt. Handgelder übersteigen reine Kostenentschädigungen, die Amtspflicht schränkt die Freiwilligkeit ein, und oft stehen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten im Vordergrund. Dies lässt Unterschiede bezüglich der Fördergründe bei den Unternehmensvertretern erwarten.

«Mein Vater war da anders, dem war das Ansehen in der Gemeinde wichtiger als noch ein Auftrag mehr. Heute kann sich das niemand mehr leisten ...»

Antwort eines befragten Unternehmers

Vier Formen von Handlungsorientierungen

Die vorliegende Befragung hatte zum Ziel, die Zuordnung von Meinungen, Einschätzungen und Bewertungen von Interviewpartnern zu vier Formen sogenannter *sozialer Handlungsorientierungen* zu ermöglichen. Diese sind als Ausdruck persönlicher Interessen und Intentionen zu verstehen. Konkret wird eine Unterscheidung von Interessen versucht, die klären will, ob die Unterstützung von freige-meinnützigem Engagement von Mitarbeitenden durch das Management oder den Unternehmensinhaber – eher egozentrische (1) Ziele verfolgt, – aus betriebswirtschaftlichen (2), bzw. – sozialen (3) Austauschüberlegungen heraus erfolgt oder

⁽¹⁾ Ende November 2000 führte die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG) in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband und dem Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie beim Abonnementstamm des «Schweizer Arbeitgeber» eine Umfrage zum Thema «Förderung und Unterstützung der Freiwilligkeit» durch.

⁽²⁾ Ammann, Bachmann & Schaller, 2004; Mitarbeit der ETH-Forschungsgruppe der Autoren.

⁽³⁾ 15 Unternehmensvertreter konnten nicht befragt werden, da sie sich nicht (mehr) für gemeinnützige Projekte engagieren.



Prof. Theo Wehner

Der Autor studierte – nach abgeschlossener Berufsausbildung und mehrjähriger Angestelltentätigkeit – an der Universität Münster Psychologie und Soziologie. Anschliessend arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Universitäten Münster und Bremen, promovierte und habilitierte sich 1986 an der Universität Bremen. Von 1989 bis 1997 war er Professor für Arbeitspsychologie an der TU Hamburg-Harburg. Er ist seit 1997 ordentlicher Professor an der ETH Zürich für das Fach Arbeits- und Organisationspsychologie und Leiter des ETH-Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften.

– einer sogenannten mutualistischen, rein prosozialen (4) Handlungsorientierung zugeschrieben werden kann.

Die vier Formen bilden letztlich ein Kontinuum, in dem sich die mittleren Orientierungen (2 und 3) den Extremen nähern bzw. eine abgeschwächte Form derselben darstellen (vgl. Tabelle 1, S. 6).

Es wurden insgesamt 118 Personen telefonisch zu ihren Engagementsentscheidungen befragt, davon 76 Inhaber und 27 Managementvertreter von KMU⁽³⁾. Die Grösse

der KMU-Betriebe lag zwischen 20 und 115 Mitarbeitenden.

Diese KMU verteilten sich über folgende Branchen: Handwerksbetriebe 60%; Zulieferbetriebe 25%; Industriebetriebe 15%. 31 Personen waren selbst als Freiwillige tätig.

In einem ersten Auswertungsschritt wurden die Befragten – auf Grund ihrer Aussagen – der dominanten Form ihrer Handlungsorientierung zugeteilt. In einem unabhängigen zweiten Schritt wurden die Aussagen auf die vier Formen verteilt, ohne eine abschliessende Zuordnung der Befragten zu einer Form vorzunehmen. Ein Vergleich dieser beiden Teilschritte bzw. der Auszählungen ist deshalb nur hinsichtlich qualitativer Unterschiede möglich.

Wichtig: Die Entscheidungsträger und der Bereich des Engagements

Wenn sich entscheidungsbefugte Unternehmensvertreter für ein gemeinnütziges Engagement ihres Unternehmens einsetzen, tun sie dies nicht aus nur einem bestimmten Motiv heraus. Wie die später dargestellten Resultate zeigen, sind die persönlichen Interessen und Intentionen nur selten in reiner Form erfüllt, vielmehr wirken verschiedene Aspekte gleichzeitig. Es ist deshalb sinnvoll, nicht nur von einer einzelnen Handlungsorientierung zu sprechen, sondern von einem *Muster*. Dieses gestaltet sich je nach situativen Gegebenheiten in seinen Ausprägungen unterschiedlich aus. Allerdings weist es eine dominante Orientierung auf, welche über die einzelne Situation hinaus relativ konstant bleibt.

Hierbei spielt die Funktion im Unternehmen eine wichtige Rolle: *Unternehmens-eigentümer* weisen vermehrt soziale Muster auf, welche sich an der gegenseitigen Verwirklichung von Zielen sowie übergeordneter sozialer bzw. ökologischer Werte



Gian-Claudio Gentile

Der Autor studierte Soziologie, Betriebswirtschaft und Sozialpsychologie an der Universität Zürich (2004: lic. phil.). Er arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich und ist innerhalb des Forschungsschwerpunktes der Professur Wehner in Projekten zum frei-gemeinnützigem Engagement von Unternehmen tätig. Hauptthemengebiete: Organisationsgestaltung, Corporate Volunteering und Corporate Citizenship. Er hat zusätzliche Erfahrung in wissenschaftlichen Beratungsprojekten sowie in der Schulung der Bereiche Führung und Kommunikation.

orientieren: «Ich spüre unsere Unterstützung nicht hier im Werk, viel eher auf der ‹Chilbi› oder so», also dort, wo die Unterstützung zum Tragen kommt. Das *Management* im Gegenzug tendiert eher zu einer betriebswirtschaftlichen Nutzenorientierung. Hier steht primär die Verwirklichung betrieblicher Interessen im Vordergrund: «Ich muss schon dafür sorgen, dass die Firma erhalten bleibt und nicht der Heimatverein.»

Interessant und in ihrer Klarheit überraschend ist die Differenz zwischen Aus-

Tabelle 1

Formen sozialer Handlungsorientierung



Egozentrisch-utilitaristische Handlungsorientierung (1): Kurzfristige Realisierung von Eigennutzen und Rentabilität; Instrumentalisierung des Engagements für die eigenen Interessen: «Ich bin Geschäftsführer, von mir erwartet man gute Zahlen und nicht etwa gute Taten.»

Betriebswirtschaftlich geprägte Austauschorientierung (2): Mittelfristige Nutzenkalkulation; kooperatives Verhalten zur Aufrechterhaltung des nützlichen Engagements der Partner: «Jemand, der als Fahrer von uns die Jugend in der Gemeinde trainiert, der verbessert vielleicht schon unsere Bilanz.»

Sozial geprägte Austauschorientierung (3): Langfristige Erträge (betriebswirtschaftliche und soziale) beiderseits; gegenseitige Unterstützung zur Zielerreichung: «Das Soziale ist doch das, was unser Überleben ermöglicht; ich mein', ich sag' das auch als Unternehmer.»

Mutualistisch-prosoziale Handlungsorientierung (4): Langfristige und wertgeleitete Erträge; Nachhaltigkeit über das Engagement hinaus; keine direkte gegenseitige Aufrechenbarkeit erwartet: «Unternehmertum ist immer auch Bürgertum.»

sagen zur Miliz- und Freiwilligentätigkeit. Sowohl beim Patron als auch bei Managementvertretern findet eine *Verschiebung der Ausrichtung zur betrieblichen Nutzenmaximierung* statt, wenn Miliztätigkeit unterstützt werden soll. Unabhängig von der Funktion verbinden Unternehmensvertreter andere Motive mit der Miliztätigkeit, als dies bei anderen Engagementbereichen (z. B. sozial oder kulturell bezogene Tätigkeiten) der Fall ist. Eine Gleichsetzung der beiden Engagementformen – wie dies noch in dem Bericht zur ersten Befragung der Fall war – scheint unter diesen Umständen nicht sinnvoll.

Was genau soll unterstützt werden und warum?

Miliztätigkeit nimmt in der Schweiz noch immer eine Sonderstellung zwischen Gemeinnützigkeit und Erwerbsarbeit ein.

Durch ihre *Einbettung in das gesellschaftliche Umfeld* verbinden sich mit der Miliztätigkeit andere Motive, als dies bei individuell motivierten Freiwilligentätigkeiten der Fall ist. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen wider. Hierzu ein Beispiel: «Ich unterstütze unsere Milizleute gerne, wenn sie begründen können, was es für unser kleines Unternehmen bringt; nicht sofort, aber auf lange Sicht.» Während die Freiwilligen durch das Amt (z. B. in der Schulpflege) profitieren, kann sich dies für das Unternehmen beispielsweise durch wichtige Kontakte zu Entscheidungsträgern in der Gemeinde oder Region «auszahlen». Dies ist jedoch deutlich von Tätigkeiten im örtlichen Theaterverein oder bei der Telefonseelsorge zu unterscheiden. Die *Unterstützung individuell motivierter Freiwilligkeit* hängt weniger mit *strategischen Überlegungen* zusammen, sondern

stärker mit einer Wertorientierung des jeweiligen Entscheidungsträgers. Z. B. sagt ein CEO: «Wenn wir uns das nicht mehr leisten können, haben wir schon verloren», ein Patron hingegen: «Es ist nicht wegen der Firma oder der Religion; ich bin so eingestellt». Es macht also einen Unterschied, ob mit einem Engagement das Amt einer Schulpflegerin oder eines Vorsitzenden im Sportverein gemeint ist.

Die Entscheidung zur Unterstützung fällt nicht aufgrund eines einzigen Motivs oder ausschliesslich persönlicher Interessen.

Auch wenn ein Manager, beeinflusst durch seine Funktion, folgende Aussage macht: «Das muss von oben kommen; ich kann mir das nicht einfach leisten», kann er an anderer Stelle eine andere Einschätzung vertreten: «Wir wollen ja schliesslich auch sozial eingestellte Mitarbeitende finden und nicht nur Materialisten oder Egoisten.» Erst in der Auseinandersetzung mit der konkreten Unterstützungsanfrage (z. B. das Gemeindeamt) findet eine Abwägung unterschiedlicher Motive statt, die schliesslich zu einer Entscheidung führt.

Die markantesten Prozentzahlen und Unterschiede

Betrachtet man die Zuordnung der Befragten nach den Funktionen (vgl. Tabelle 2), welche sie im Betrieb innehaben, fallen zwei Dinge auf. Zum einen die *Konzentration auf die beiden mittleren Formen der Handlungsorientierungen*: Mit 85 % bei den Inhabern und 89 % beim Management sind über vier Fünftel der Befragten sozialen und unternehmerischen Austauschbeziehungen verpflichtet. Vergleicht man zum anderen die Gruppen in Bezug auf diese beiden Formen, zeigt sich eine *unterschiedliche Schwerpunktsetzung*: Mit 64 % weisen knapp zwei Drittel der Firmeninhaber sozial ausgerichtete Handlungsori-

entierungen als dominantes Merkmal auf. Bei den Vertretern des Managements wechselt dies auf die Seite der unternehmerischen Orientierung, was mit 74% sehr deutlich ausfällt. Dieser klare Unterschied ist jedoch dahingehend zu relativieren, dass es immer auch Anteile zu «benachbarten» Formen gab: Während die Überlappungen zwischen den Formen 1 und 2 bzw. 3 und 4 relativ geringfügig sind, ist dies für die beiden mittleren Formen stärker der Fall. Davon ausgenommen sind Befragte, welche selber frei-gemeinnützig tätig waren. Sie liessen sich grundsätzlich eindeutiger zuordnen, was die Aufmerksamkeit auf die Unterscheidung der Aussagen nach dem Engagementbereich lenkt.

Sowohl bei den Inhabern als auch beim Management findet eine Verschiebung der Zuordnungen in Richtung unternehmerische bzw. egozentrische Handlungsorientierung statt. Inhaber haben bei der Unterstützung von Miliztätigkeit vermehrt den Nutzenaspekt im Blick.

Längerfristige bzw. gegenseitige Zielerreichung aller Beteiligten rückt dabei stärker in den Hintergrund. Das Management,

welches durch seine Funktion bereits nutzenorientiert denkt, achtet in Bezug auf die Miliztätigkeit noch stärker auf die Erfüllung betrieblicher Interessen. Dementsprechend verfolgen sie mit gut einem Drittel (36%) der Nennungen die kurzfristige Verwirklichung von Unternehmenszielen durch ihre Unterstützung. Mit weniger als einem Drittel (Inhaber, 29%) bzw. einem Zehntel (Management, 7%) der Aussagen sind die eher sozial ausgerichteten Formen 3 und 4 in Bezug auf Miliztätigkeit deutlich weniger vertreten. Bei den «sonstigen» Engagementbereichen fällt beim Management die deutliche Zuordnung zu sozial ausgerichteten Orientierungen auf. Herauszustreichen ist die klare Zweiteilung der Zuordnungen zwischen Miliztätigkeit und den «sonstigen» Engagementbereichen: Mit 93%:92% (1 und 2 : 3 und 4) verkehrt sich die Schwerpunktsetzung deutlich mit dem jeweiligen Bereich des Engagements. Dieser Vergleich fällt für die Unternehmensinhaber weniger klar aus. Das Verhältnis liegt hier bei 71%:74%.

Zusammenfassend sind aus der Befragung drei Punkte hervorzuheben:

- Während der Unterschied zwischen Inhabern und Management noch erwartbar war, so ist er in seiner Deutlichkeit doch bemerkenswert. *Inhaber haben eine sozialer ausgeprägte Handlungsorientierung* in Bezug auf die Unterstützung von Freiwilligkeit, als dies für das Management gilt. Dies ändert sich im Verhältnis zwischen den beiden Gruppen auch dann nicht, wenn Miliztätigkeit gefördert werden soll.
- Unterstützung von *Miliztätigkeit* führt bei den Entscheidungsträgern zu einer Verschiebung in Richtung *stärkerer Nutzenorientierung*. Dass dies sowohl für Managementvertreter als auch für die Inhaber gilt, war aus den bis jetzt vorliegenden Ergebnissen nicht bekannt und sollte bei künftigen Diskussionen über die Beibehaltung oder Auflösung und Professionalisierung der «Laienbehörden» einbezogen werden.
- Als dritten und abschliessenden Punkt möchten wir das Zuordnungsmuster bei den beiden Gruppen herausstreichen. Das Management weist in allen Bereichen eine relativ klare Zuordnung auf,

Tabelle 2

Handlungsorientierungen bei Inhabern und Management

Handlungsorientierung	Inhaber			Management		
	1. Zuordnung Funktion n = 76	2. Zuordnung Miliz sonstige n = 49 n = 27		1. Zuordnung Funktion n = 27	2. Zuordnung Miliz sonstige n = 14 n = 13	
1 egozentrisch-utilitaristisch	4%	10%	0%	11%	36%	0%
2 betriebswirtschaftliche Austauschorientierung	21%	61%	26%	74%	57%	8%
3 soziale Austauschorientierung	64%	22%	22%	15%	7%	46%
4 mutualistisch-prosozial	11%	7%	52%	0%	0%	46%

© Wehner/Gentile

sowohl für die Funktion als auch bezüglich der Unterscheidung von Miliz- und sonstigen Tätigkeiten. Bei den Inhabern sieht dies anders aus. Auch wenn relativ klare Präferenzen der Orientierung vorhanden sind, verteilen sich die zugeordneten Aussagen stärker über die vier Formen. Dies ist beim Management deutlich weniger der Fall: Die stärkere Legitimation und Entscheidungsfreiheit als Inhaber mag hierfür eine mögliche Erklärung sein.

Gemeinnütziges Engagement: Verschiedene Interessen verwirklichen

Warum soll nun ein Unternehmen die Belegschaft bei ihrem Berghilfeprojekt unterstützen oder eine Leistung ohne eigentliche Gegenleistung erbringen? Unternehmensvertreter berücksichtigen bei der Entscheidung für die Unterstützung von gemeinnützigen Projekten verschiedene Interessen und Intentionen. Diese werden für den konkreten Fall gegeneinander abgewogen und fliessen in die Entscheidung ein, wobei dies nicht ohne Präferenzen geschieht.

Mit der Unterstützung eines Berghilfeprojektes können so beispielhaft verschiedene Erwartungen und Ziele des Unternehmensvertreters verwirklicht werden:

Zum einen werden die Mitarbeitenden in ihrer Initiative unterstützt. Zum anderen erhalten sie die Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen auch ausserhalb des Betriebes zur Geltung zu bringen.

Die Berghilfe bekommt konkrete Unterstützung, das Unternehmen kann seine Belegschaft auf eine innovative Art fördern und «gewinnt» durch seine Engagementbereitschaft auch an Ansehen in der Öffentlichkeit. Mit dem folgenden Statement bringt dies ein Personalleiter auf den Punkt: «Als Personaler muss ich auch se-

hen, ob da etwas für das Unternehmen zurückfliesst.»

Was genau zurückfliesst oder zurückfliessen soll, ist jedoch nicht immer klar. Der Evaluation und kritischen Bewertung entsprechender Engagements ist künftig stärkeres Gewicht zu geben. Nur so kann die Erfüllung der unterschiedlichen Erwartungen auch überprüft und falls nötig angepasst werden.

Abschliessend ist festzuhalten, dass Interessen und Motive des gemeinnützigen Engagements von Unternehmen komple-

xer sind, als dies gemeinhin vermutet oder gar unterstellt wird. Es zeigt sich in unterschiedlichen Schattierungen, welche mit einer Zweiteilung des Feldes in egoistische und altruistische Motive nicht erfasst werden kann. Wir haben mit unserem Beitrag versucht etwas mehr von dieser Motiv- und Interessensvielfalt zu vermitteln. ■

*Prof. Dr. Theo Wehner/
Gian-Claudio Gentile*

Das Salärpackage von Alltax



TREUHANDKAMMER

Unsere Dienstleistungen rund ums Personalwesen:

- Lohnverarbeitung
- Lohn & Personaladministration von A-Z
- Vorsorge- & Versicherungsbetreuung
- Neuer Lohnausweis «NLA»
- Stellvertretung vor Ort
- Softwaresupport ABACUS, SESAM u.a.
- Expatriates-Desk für ausländische Mitarbeiter

Zudem griffige Beratung rund um Salär, Spesen & Steuern!



ALLTAX AG
TREUHANDGESELLSCHAFT

Meilen · Freienbach SZ · Zug
Tel. 044 924 20 10

Basel
Tel. 061 327 37 37

www.alltax.ch