

## Corporate Volunteering als Instrument der Personalentwicklung

Koch, Anna Lena

*DOI:*  
[10.57938/0c990b89-f6c8-4bc6-aac5-8cb9599536ee](https://doi.org/10.57938/0c990b89-f6c8-4bc6-aac5-8cb9599536ee)

Published: 01/01/2020

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Koch, A. L. (2020). *Corporate Volunteering als Instrument der Personalentwicklung*. WU Vienna University of Economics and Business. Theses / Institute for Nonprofit Management No. 2020/02  
<https://doi.org/10.57938/0c990b89-f6c8-4bc6-aac5-8cb9599536ee>

## Bachelorarbeit

<b>Deutscher Titel der Bachelorarbeit</b>	Corporate Volunteering als Instrument der Personalentwicklung
<b>Englischer Titel der Bachelorarbeit</b>	Corporate Volunteering as a tool for Human Resources Development
<b>Verfasser/in Familienname, Vorname(n)</b>	Koch, Anna Lena
<b>Matrikelnummer</b>	01639845
<b>Studium</b>	Bachelorstudium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
<b>Beurteiler/in Titel, Vorname(n), Familienname</b>	PD Dr.in Florentine Maier

Hiermit versichere ich, dass

1. ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne Verwendung unerlaubter Hilfsmittel verfasst habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. die vorliegende Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland zur Beurteilung vorgelegt bzw. veröffentlicht worden ist.
3. diese Arbeit mit der beurteilten bzw. in elektronischer Form eingereichten Bachelorarbeit übereinstimmt.
4. (nur bei Gruppenarbeiten): die vorliegende Arbeit gemeinsam mit

entstanden ist. Die Teilleistungen der einzelnen Personen sind kenntlich gemacht, ebenso wie jene Passagen, die gemeinsam erarbeitet wurden.

09.08.2020

Datum



Unterschrift

## Abstract

Die Arbeit beschäftigt sich mit Corporate Volunteering (CV) als Instrument der Personalentwicklung. In den letzten Jahren gewinnt CV einerseits in der Praxis an Bedeutung und wird andererseits in der Wissenschaft immer wieder in Zusammenhang mit der Personalentwicklung untersucht. Die hier vorliegende Arbeit widmet sich der Frage nach dem aktuellen Stand der Forschung zu CV als Instrument der Personalentwicklung. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein Literaturreview durchgeführt. Die Erkenntnisse sind in drei Teile unterteilt: Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten für Teams und Gestaltung von CV als Instrument der Personalentwicklung. Insbesondere der erste Teil zeigt umfangreiche Ergebnisse. Um hier einen Überblick zu erlangen, wird ein dreiteiliges Kompetenzmodell, bestehend aus personaler Kompetenz, sozialer Kompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz, eingesetzt. Dem Bereich der sozialen Kompetenz und hier wiederum der Entwicklung von Führungskompetenzen wird verhältnismäßig großes Potential zugeschrieben. Abseits der sozialen Kompetenzen ist das Schaffen von Verantwortungsbewusstsein in Kombination mit Wissen über die hinter den Projekten liegenden Probleme hervorzuheben. Im zweiten Ergebnisteil hinsichtlich Entwicklungsmöglichkeiten für Teams werden einige erste Ansätze präsentiert. Hier besteht allerdings noch Raum für zukünftige Arbeiten. Weiters betrachtet werden Faktoren der Gestaltung. Die vorhergehenden Ergebnisse werden somit relativiert. Der Faktor der Neuheit wird als zentraler Punkt im Lernprozess durch CV erkannt. Die Kompetenzentwicklung ist daher auch von den individuellen Vorkenntnissen der Teilnehmer\*Innen abhängig.

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	5
2. Konzeptioneller Rahmen.....	7
2.1. Corporate Volunteering .....	7
2.1.1. Definition .....	7
2.1.2. Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Volunteering .....	7
2.1.3. Formen von Corporate Volunteering.....	9
2.2. Personalentwicklung .....	10
2.2.1. Einführung und Definition .....	10
2.2.2. Kompetenzen.....	11
2.2.2.1. Kompetenzbegriff.....	12
2.2.2.2. Kompetenzformen .....	13
2.2.2.3. Kritik am Kompetenzbegriff .....	14
3. Methodik.....	15
3.1. Literatursuche .....	16
3.2. Literaturauswahl und weitere Vorgehensweise.....	17
4. Ergebnis .....	18
4.1. Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten .....	18
4.1.1. Personale Kompetenz.....	19
4.1.2. Soziale Kompetenz.....	19
4.1.2.1. Führungskompetenz.....	20
4.1.2.2. Kommunikationsfähigkeit .....	21
4.1.2.3. Interkulturelle Kompetenz .....	21
4.1.2.4. Teamfähigkeit.....	21
4.1.2.5. Weitere soziale Kompetenzen .....	22
4.1.3. Fach- und Methodenkompetenz .....	22
4.2. Entwicklungsmöglichkeiten für Teams.....	23
4.3. Gestaltung von Corporate Volunteering als Instrument der Personalentwicklung .....	24
4.3.1. Relevanz der Gestaltung.....	24
4.3.2. Faktoren der Gestaltung.....	25
5. Diskussion.....	27
6. Fazit .....	32
7. Literaturverzeichnis .....	34
8. Anhang.....	38

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beziehung CSR, CC & CV nach Harms (2018, 12) .....	9
Abbildung 2: Verständnis der Personalentwicklung nach Becker (2013, 4).....	11
Abbildung 3: Wissen, Qualifikation, Kompetenz (Erpenbeck/Sauter, 2015, 3f; Heyse/Erpenbeck, 2009, Xlf) .....	13

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Suchsyntax .....	17
Tabelle 2: Modell zur strategischen Umsetzung nach Perigo (2010, 359).....	27

## Abkürzungsverzeichnis

CV	Corporate Volunteering
CSR	Corporate Social Responsibility
CC	Corporate Citizenship

# 1. Einleitung

Rund ein Drittel der österreichischen Unternehmen waren 2018 im Corporate Volunteering (CV) tätig (respACT/GfK\_Austria, 2018). Zu erwarten ist, dass der Anteil in den nächsten Jahren weiter steigt, sofern man hier die Entwicklung aus den USA als Vorreiter heranzieht. In den USA liegt der Anteil der Unternehmen mit CV Programmen mittlerweile bei etwa 66% (CECP, 2019).

In den letzten Jahren werden immer größere Ansprüche an Unternehmen gestellt, seitens der Mitarbeiter\*Innen, Kunden\*Innen und einer Vielzahl an weiteren Stakeholder. Ursprung hat diese Bewegung in den 1960er Jahren in der Debatte zu Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung. Parallel dazu entstanden anfangs vereinzelt, als CV bezeichnete Projekte in den USA (Blakeley, 2019, 4). Im deutschsprachigen Raum findet CV als solches um die Jahrtausendwende Einzug (Schöffmann, 2018, 44, 51). Ebenso ist in der Forschung zu CV mit der steigenden Verbreitung in der Praxis ein neues Feld entstanden. Erstmals wissenschaftlich behandelt wird CV in den 1990ern. Mittlerweile wird CV in verschiedensten Formen und Disziplinen untersucht. Die hier vorliegende Arbeit legt den Fokus auf Mitarbeiter\*Innen, beziehungsweise dessen Weiterbildung durch CV. Immer wieder wird CV unter anderem auch gezielt im Sinne des Personalmanagements, hier auch der Personalentwicklung, eingesetzt. In diesem Zusammenhang soll daher evaluiert werden, ob beziehungsweise wie groß das Potential von CV in der Personalentwicklung nach derzeitigem Stand der Forschung tatsächlich ist. Positive Auswirkungen würden eine neue Betrachtungsweise abseits oder auch zusätzlich zu unternehmerischer Verantwortung vorschlagen. Dies kann somit für die Praxis durchaus wichtige Erkenntnisse liefern. Eine Vielzahl an interdisziplinären Publikationen zeigt dabei positive Zusammenhänge auf. Um hier einem Überblick zum Forschungsstand zu schaffen, liegt dieser Arbeit folgende Forschungsfrage zugrunde:

Was ist der aktuelle Stand der Forschung zu Corporate Volunteering als Instrument der Personalentwicklung?

Zur Beantwortung dieser Frage wird ein Literaturreview durchgeführt und versucht die daraus gewonnenen Erkenntnisse logisch zu verordnen, übersichtlich darzustellen und währenddessen gleichzeitig differenziert zu betrachten.

Etwas detaillierter wird dazu folgendermaßen vorgegangen. In einem ersten Teil dieser Arbeit, namentlich Konzeptioneller Rahmen, werden begriffliche, inhaltliche sowie konzeptionelle Grundlagen vorgestellt. Dazu wird die Theorie in zwei Bereiche unterteilt, welche sich am Titel der Arbeit orientieren. Anfänglich wird daher CV behandelt, dazu näher auf dessen Entstehung

beziehungsweise Hintergründe eingegangen und verschiedene Formen vorgestellt. Im zweiten Kapitel des Konzeptionellen Rahmens wird die Personalentwicklung behandelt. Hier widmet sich wiederum ein nächstes Unterkapitel den Kompetenzen. Diese bilden später einen zentralen Bestandteil dieser Arbeit und werden daher ausführlich dargestellt. Nachfolgend erläutert das dritte Kapitel die der Arbeit zugrundeliegende Methodik inklusive Vorgehensweise. Das vierte Kapitel umfasst die Ergebnisse des Literaturreviews. Es werden hier drei Bereiche identifiziert: Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten für Teams und Gestaltung von CV als Instrument der Personalentwicklung. Das umfangreichste Kapitel, Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, orientiert sich dabei an der Gliederung in drei Kompetenzformen. Abgerundet wird der Ergebnisteil mit einer ausführlichen Diskussion in Kapitel 5. Kapitel 6 fasst die wichtigsten Punkte und Ergebnisse der Arbeit in Form eines kurzen Fazits zusammen.

## 2. Konzeptioneller Rahmen

In diesem Teil der Arbeit werden relevante begriffliche sowie inhaltliche Abgrenzungen getroffen. Der Konzeptionelle Rahmen bildet somit die theoretische Grundlage, die zur Beantwortung der Forschungsfrage benötigt wird. Dazu wird zunächst in zwei Kapitel unterteilt, welche sich am Titel der Arbeit orientieren. Zuerst wird CV und in einem weiteren Kapitel Personalentwicklung behandelt.

### 2.1. Corporate Volunteering

Das erste Unterkapitel zu CV gibt eine Definition. In einem nächsten Unterkapitel wird auf die Beziehung zwischen Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) und CV eingegangen. Hierzu wird über die Debatte zu Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung an die drei Konzepte und deren Zusammenhang herangeführt. Abschließend wird in einem dritten Unterkapitel ein Überblick betreffend verschiedener CV Formen gegeben.

#### 2.1.1. Definition

Es können einige leicht variierende Definitionen sowie synonyme oder ähnliche Begriffe für CV gefunden werden. Ein besonders relevantes Synonym zum in dieser Arbeit verwendeten Begriff CV stellt dabei „Employee Volunteering“ dar. Eine mögliche Form der Definition von CV lautet folgendermaßen:

„[CV is defined as] employed individuals giving time during a planned activity for an external nonprofit or charitable group or organization“ (Rodell/Breitsohl/Schröder et al., 2016, 57).

Entscheidend für Definition und Abgrenzung von CV sind drei Eigenschaften. Erstes Merkmal ist die Zeitspende, sprich das Überlassen von Arbeitskraft, im Gegensatz zur Geldspende. Dies grenzt CV klar vom klassischen, monetären Spenden ab. Zweitens, CV basiert auf geplanten Projekten und ist keine spontane Hilfeleistung. Drittens, finden CV Projekte in einem formalen Rahmen, unterstützt durch Partnerschaft mit einer gemeinnützigen Organisation, statt (Rodell/Breitsohl/Schröder et al., 2016, 57f).

#### 2.1.2. Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Volunteering

Vorab soll hier der Begriff der Verantwortung kurz erläutert werden. Unternehmerische Verantwortung kann als eine Beziehung zwischen Mensch, Gesellschaft und Organisation verstanden werden. Unternehmen sollen im Sinne ihrer Verantwortung reflektiert handeln und die Folgen für die Öffentlichkeit miteinbeziehen. Hierbei soll versucht werden, das gesamte sozioökonomische Wohl zu steigern (Frederick, 1960, zitiert nach; Jonker/Stark/Tewes, 2011, 11). Dabei ist Verantwortung in Zusammenhang mit Gerechtigkeit zu verstehen. Dies kann



wiederrum allgemein auf die Thematik der Nachhaltigkeit zurückgeführt werden (Corsten/Roth, 2012, 1f).

Einen ersten Ansatz zu unternehmerischer Verantwortung lieferte Howard Bowen 1953 in seinem Buch „Social Responsibilities of the Businessman“. Bowen war einer der ersten der Unternehmern\*Innen eine gesellschaftliche Verantwortung zuschrieb (Jonker/Stark/Tewes, 2011, 12). In Kombination mit der Debatte zu Nachhaltigkeit entsteht später das als solches bezeichnete CSR-Konzept. Die Globalisierung kann dabei als Anstoß für den Diskurs zu Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung, inklusive zahlreicher Konferenzen, gesehen werden. Der Brundtland-Bericht aus dem Jahre 1987 bietet dazu eine Definition für nachhaltige Entwicklung: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (Brundtland, 1987).“ Diese Erläuterung wird oftmals auch als Grundlage für die Definition von Nachhaltigkeit allgemein verstanden. Dabei wird auf Gerechtigkeit innerhalb der eigenen Generation weltweit aber auch Gerechtigkeit gegenüber zukünftigen Generationen angespielt. Das Verständnis von Nachhaltigkeit bezieht sich weiters auf drei Säulen, auch bezeichnet als „Triple Bottom Line“. Neben der ursprünglichen unternehmerischen Ausrichtung an ökonomischen, meist gewinnmaximierenden Werten, werden auch die soziale sowie die ökologische Säule inkludiert (Elkington, 1999, zitiert nach; Rendtorff, 2017, 118).

Aus all diesen Diskursen heraus entstand und entsteht so Druck auf Unternehmen zu nachhaltigem, verantwortungsvollem Handeln. Unternehmen können durch ein solches Handeln ihre Legitimität gewahren (Jonker/Stark/Tewes, 2011, 17). Unternehmerische Verantwortung wird auch unter dem Begriff CSR diskutiert. CSR ist mittlerweile zu einem strategischen Leitbild für viele Unternehmen geworden. Die Idee ist eine Vielzahl von Stakeholdern in unternehmerische Überlegungen miteinzubeziehen. Dabei bezieht sich CSR hauptsächlich auf Verantwortungsübernahme im Kerngeschäft. CC ist ebenfalls im Rahmen der Debatte zu Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung entstanden. Wobei dieses Konzept weniger der strategischen Ausrichtung zuzuordnen ist, sondern etwas weiter geht. Hierbei engagieren sich Unternehmen außerhalb ihres ursprünglichen Kerngeschäfts (Jonker/Stark/Tewes, 2011, 10).

Die Beziehung zwischen CSR, CC und CV kann auf vielfältige Art und Weise interpretiert werden. So kann CV als Teil von CC, und CC als Teil von CSR verstanden werden (Harms, 2018, 12; Lang/Sturm, 2018, 72). Auch dieser Arbeit wird ein solches Verständnis zugrunde gelegt. Das Schema hierzu kann Abbildung 1 entnommen werden. Eine weitere Möglichkeit ist CSR und CC als mehr oder weniger unabhängige Konzepte zu betrachten, wie dies von Wehner und Gentile (2012, 32) vorgeschlagen wird.



Abbildung 1: Beziehung CSR, CC & CV nach Harms (2018, 12)

CV ist also ebenfalls aus dem Diskurs zu unternehmerischer Verantwortung entstanden. Wie die übergeordneten Konzepte CSR und CC stammt auch CV aus dem US-amerikanischen Raum und wurde später beispielsweise in Europa übernommen. Erste als CV bezeichnete Projekte gab es Ende der 1960er (Blakeley, 2019, 4). Dies stimmt also zeitlich auch mit der Ausbreitung der Nachhaltigkeitsdebatte überein. Im deutschsprachigen Raum gewinnt CV, zumindest als solches bezeichnet, erst etwa 30 Jahre später an Bedeutung (Schöffmann, 2018, 44, 51). Wie in der Einleitung erwähnt, ist CV im anglosächsischen Raum noch heute um einiges populärer.

### 2.1.3. Formen von Corporate Volunteering

Ebenso wie bei der Definition und der Einordnung von CV in einen größeren Rahmen gibt es auch bei der Kategorisierung von CV abweichende Einteilungen (Knappstein, 2019, 23f; Mutz, 2008, 241ff; Wehner/Gentile, 2012, 59ff). Hier wird auf der von Wehner und Gentile (2012, 59) vorgeschlagenen Unterteilung in vier Formen aufgebaut. Inhaltliche Ausgestaltung, zeitlicher Rahmen, Zahl der Mitwirkenden sowie Frequenz können als wesentliche Unterscheidungsfaktoren identifiziert werden (Wehner/Gentile, 2012, 59).

#### – **Secondment**

Secondment kann als einmalige, längerfristige Entsendung von Mitarbeitern\*Innen unter regulärer Lohnauszahlung zur Mitarbeit in einer gemeinnützigen Organisation verstanden werden. Secondments sind durch komplexe Organisation und langfristige Planung geprägt (Mutz, 2008, 243). Entsendet werden Mitarbeiter\*Innen für einen Zeitraum von mehreren Monaten. Dabei spielt das Fachwissen der Mitarbeitenden meist eine bedeutende Rolle (Wehner/Gentile, 2012, 60).

#### – **Mentorenprogramme**

Mitarbeiter\*Innen stehen einzelnen Personen, meist Schüler\*Innen aber auch anderen Mitgliedern gemeinnütziger Organisation, als Mentoren\*Innen beratend zur Seite. Die Einsatzdauer beschränkt sich auf wenige Stunden pro Woche über einen längeren Zeitraum. Ziel ist es meist den Mentees einen Einblick in den Beruf der Mentoren\*Innen zu gewähren, sowie nachhaltige Partnerschaften entstehen zu lassen (Wehner/Gentile, 2012, 60).

- **Unterstützung und Anerkennung gemeinnützigen Engagements der Mitarbeiter\*Innen durch Unternehmen**

Diese dritte Form umfasst sämtliche Freiwilligenarbeit unterstützende Maßnahmen seitens Unternehmen. Darunter fallen eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, eine aktive Zusammenarbeit mit Vermittlungsagenturen, sowie weitere Formen der Anerkennung (Wehner/Gentile, 2012, 60f). Zu diesem Punkt zählen auch (regelmäßige) Freistellungen der Mitarbeiter\*Innen. Diese sind vorwiegend in amerikanischen und internationalen Unternehmen vorzufinden. Im deutschsprachigen Raum sind Freistellungen hingegen eher eine Seltenheit (Mutz, 2008, 242).

- **Aktionstage und Events**

Aktionstage, auch bekannt als Projektstage, bezeichnen vereinzelte Tage an denen ein gemeinnütziges Projekt durchgeführt oder unterstützt wird. Darunter fallen Umweltaktionen, Projekte für Schulen oder Bauunterstützung (Mutz, 2008, 242). Meist findet ein solcher Tag einmal jährlich statt. Teilnehmen können Einzelpersonen, Teams oder auch die gesamte Belegschaft (Wehner/Gentile, 2012, 61). Eine weitere den Projekttagen ähnliche Form des CV sind Events. Die Tätigkeiten sind dabei ähnlich, strecken sich aber über einen längeren Zeitraum (Mutz, 2008, 242).

Für diese Arbeit ist es außerdem sinnvoll eine Unterscheidung zwischen skill-based CV, das heißt CV bei welchem arbeitsspezifisches Können eingesetzt wird, und allgemeinen CV Tätigkeiten zu treffen (Blakeley, 2019, 6).

## 2.2. Personalentwicklung

In diesem Kapitel wird der Konzeptionelle Rahmen betreffend Personalentwicklung vorgestellt. Beginnend wird hierzu an das Fachgebiet herangeführt und eine Definition gegeben. Das zweite Unterkapitel behandelt Kompetenzen ausführlich im Sinne der Personalentwicklung.

### 2.2.1. Einführung und Definition

Die Personalentwicklung ist von Interdisziplinarität geprägt. So wird diese zwar vorwiegend der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet, ist aber ebenso auch durch Volkswirtschaftslehre, Pädagogik, Soziologie und Psychologie geprägt (Becker, 2013, 34f). In der Praxis wird Personal immer mehr Bedeutung zugeschrieben, daher bildet die Personalentwicklung mittlerweile meist fixen Bestandteil strategischer Überlegungen (Müller-Vorbrüggen, 2016, 5f).

Im deutschsprachigen Raum ist folgende Definition von Becker weit verbreitet:

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung

spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden (Becker, 2013, 5).“

Innerhalb des eben definierten Begriffs können drei Auffassungen identifiziert werden. Hierbei handelt es sich um Personalentwicklung im engen Sinn, Personalentwicklung im erweiterten Sinn und Personalentwicklung im weiten Sinn. Verdeutlicht wird diese Idee in Abbildung 2. Der Abbildung kann auch der Inhalt der jeweiligen Bereiche abgelesen werden (Becker, 2013, 4). Innerhalb der vorgestellten Bereiche lassen sich ebenfalls wieder Unterpunkte finden, beziehungsweise gibt es eine Vielzahl weiterer oftmals an der Praxis orientierten Unterteilungen der Personalentwicklung. Da dies für diese Arbeit allerdings kaum relevant ist, wird hierauf nicht genauer eingegangen.

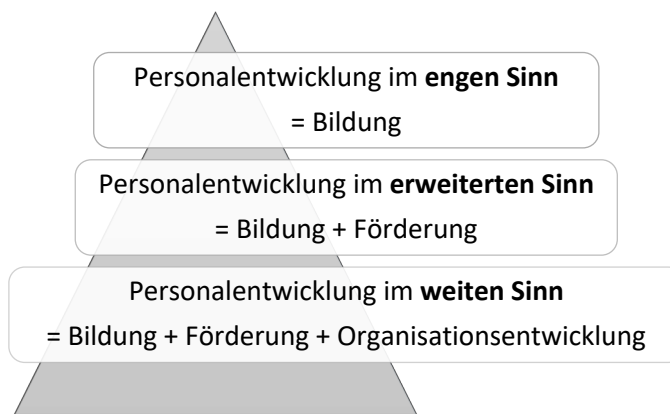


Abbildung 2: Verständnis der Personalentwicklung nach Becker (2013, 4)

Die gegebene Definition ist weit gefasst. Die Gliederung in drei Auffassungen soll diesem Umstand vermutlich Rechenschaft tragen. Organisationsentwicklung wird von anderen Autoren\*Innen nicht als Teil der Personalentwicklung, sondern als separates Feld gesehen (Müller-Vorbrüggen, 2016, 13). Diese Arbeit orientiert sich jedoch an Beckers Verständnis und daher wird probiert mit dem Literaturreview hinsichtlich Entwicklungsmöglichkeiten für Teams zumindest einen Teil der Personalentwicklung im weiten Sinn abzudecken. Da eine weitere Untersuchung hinsichtlich der Organisationsentwicklung allerdings den Umfang dieser Arbeit übersteigen würde, ist dies hier insofern auch beschränkt.

### 2.2.2. Kompetenzen

Bildung und Förderung der Mitarbeiter\*Innen zählen also zu den Kernaufgaben der Personalentwicklung. Kompetenzen der Mitarbeiter\*Innen, und deren Entwicklung, fallen dabei unter die wesentlichen Ziele. Nachfolgend wird zuerst der Kompetenzbegriff selbst erläutert und in einem weiteren Kapitel eine Kategorisierung vorgeschlagen. Das letzte Unterkapitel beschäftigt sich mit der Kritik am Kompetenzbegriff.

### 2.2.2.1. Kompetenzbegriff

Dem Kompetenzbegriff kommen eine Vielzahl an Bedeutungen zu. Dabei wird der Begriff in den verschiedensten Disziplinen der Wissenschaft, der Politik ebenso wie in der Alltagssprache verwendet. Es kann daher auch keine allgemeine Definition gefunden werden. Ursprung hat das Wort im Lateinischen „competentia“, welches „zu etwas geeignet, fähig oder befugt“ bedeutet (North/Reinhardt/Sieber-Suter, 2018, 35). Nachfolgend wird probiert Kompetenz im Sinne der Weiterbildung und Personalentwicklung zu erläutern.

Die von Weinert gegebene Definition bildet dabei die Grundlage des Verständnisses von Kompetenz der Psychologie. Laut Weinerts Begriffsbestimmung sind Kompetenzen:

„die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten um die Problemlösung in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können (Weinert, 2001, 27f).“

In der Personalentwicklung hat sich ein leicht abgeändertes Verständnis durchgesetzt. Folgend wird nun auch dieses als Ergänzung zum Vorschlag Weinerts dargelegt.

„Kompetenzen sind Fähigkeiten in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen) (Erpenbeck/Rosenstiel/Grote et al., 2007, zitiert nach; Erpenbeck/Sauter, 2015, 14).“

Ergänzt werden diese beiden Begriffsabgrenzungen hier durch eine Darstellung der Beziehung zwischen Wissen, Qualifikation und Kompetenz. Abbildung 3 soll dabei helfen die dennoch komplexen Zusammenhänge gewissermaßen einfach darzustellen. Basis von Kompetenz bildet dabei Wissen. Wissen kann im engeren Sinn auch als Fertigkeit gesehen werden. Fertigkeit kann wiederum als automatisierte Fähigkeit verstanden werden; Beispiel hierfür wäre etwa Lesen. Gemeinsam mit den (nicht-automatisierten) Fähigkeiten, welche nicht vollständig erlernt werden können, sondern auch auf den persönlichen Eigenschaften des Menschen basieren, bildet dies Qualifikation. Wichtig ist hier die Trennung zwischen Qualifikation und Kompetenz. Wie in Abbildung 3 vorgeschlagen sind Kompetenzen um Regeln, Werte und Normen erweiterte Qualifikationen (Erpenbeck/Sauter, 2015, 3f; Heyse/Erpenbeck, 2009, XI f). Die eben vorgestellte Einordnung soll noch um den Begriff der Performanz erweitert werden, da dies meist für Unternehmen eine vergleichsweise große Bedeutung und Greifbarkeit hat. Performanz kann als realisierte Kompetenz in einer zielbezogenen Tätigkeit verstanden werden. Sie ist somit eine erfassbare Folgeleistung von Kompetenz (Becker, 2013, 10).



Abbildung 3: Wissen, Qualifikation, Kompetenz (Erpenbeck/Sauter, 2015, 3f; Heyse/Erpenbeck, 2009, XI f)

Wird in dieser Arbeit von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Qualifikationen gesprochen, so sind diese als Teil von Kompetenz zu verstehen. Dies zeigt sich unter anderem im nachfolgenden Kapitel zu den Kompetenzformen. So kann beispielsweise Teamfähigkeit auch als Teil der sozialen Kompetenz verstanden werden.

Abschließend soll noch kurz konkret die Kompetenzentwicklung angesprochen werden. Diese ist ebenfalls typisches Merkmal der Kompetenzen und weiters für die Arbeit von großer Bedeutung. Kompetenzen können „nur in Grenzen trainiert und angeregt werden.“ Entscheidend hierfür sind emotions- und motivationsaktivierende Lernprozesse (Heyse/Erpenbeck, 2009, XXII).

#### 2.2.2.2. Kompetenzformen

Kompetenzen können in verschiedene Kompetenzformen unterteilt werden. Es finden sich auch hier wieder eine Vielzahl von Kompetenzformen, Kompetenzklassen oder Kompetenzkategorien. Vorab soll zwischen allgemeinen Kategorisierungen, meist mit ein paar wenigen Gruppen, und komplexeren, unternehmensspezifischen Modellen unterschieden werden. Für diese Arbeit wurde eine Unterteilung in drei Kompetenzformen, ein allgemeines Kategorisierungsmodell, gewählt: personale Kompetenz, soziale Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz. Angelehnt ist die hier vorgenommene Einteilung an Roth (1971, 180), da dies eine besonders weitverbreitete Kategorisierung ist. Ergänzt werden die Kategorien von Roth, namentlich Selbst-, Sozial-, und Sachkompetenz um aktuellere, speziell betriebswirtschaftliche Auffassungen und Bezeichnungen. Nachfolgend werden diese nun erläutert.

##### – **Personale Kompetenz**

Die personale Kompetenz, von Roth als Selbstkompetenz bezeichnet, umfasst die Bereitschaft und das Können einer Person reflexiv-selbstorganisiert zu handeln.

Hierrunter fallen Selbstbilder, Selbsteinschätzung, das Bilden von Leistungsvorsätzen, die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sowie das Erkennen und Entwickeln eigener Begabungen und Motive (Erpenbeck/Rosenstiel/Grote et al., 2017, XXV; Mudra, 2004, 364).

– **Soziale Kompetenz**

Soziale Kompetenz, auch als Sozialkompetenz oder sozial-kommunikative Kompetenz bezeichnet, zeigt sich in kommunikativen und gemeinschaftlichen Situationen. Dabei wird die Kompetenz kooperativ zu handeln, sich den Mitmenschen gegenüber gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, als soziale Kompetenz verstanden. Die Interaktion ist dabei stets vordergründig (Erpenbeck/Rosenstiel/Grote et al., 2017, XXV).

– **Fach- und Methodenkompetenz**

Fachkompetenz entspricht der von Roth als Sachkompetenz bezeichneten Kategorie. Definiert ist diese als „Fähigkeit, für Sachbereiche urteils- und handlungsfähig und damit zuständig sein zu können (Roth, 1971, 180)“. Dabei werden gezielt berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten angesprochen. Hier kann auch der Aspekt der zukünftigen beruflichen Anforderungen miteinbezogen werden. Die Fach- und Methodenkompetenz kann somit als das gezielte Einsetzen von fachlichen und instrumentalen Fertigkeiten zur Problemlösung verstanden werden. Dabei ist das Übertragen von Schemata aus vergangenen Erfahrungen sowie das Einordnen und Bewerten von neuem Wissen von Bedeutung (Erpenbeck/Rosenstiel/Grote et al., 2017, XXV; Mudra, 2004, 364). Die Verknüpfung von Fach- und Methodenkompetenz scheint naheliegend, auch insofern die hier vorgestellte Kategorisierung auf Roth basiert. Es gibt aber auch Vorschläge, Methodenkompetenz als eigenen Punkt zu betrachten (Mudra, 2004, 364). Die Methodenkompetenz wird teils auch als übergeordnet, zwischen den anderen Kompetenzformen verbindendes Instrument, erachtet (Gessler/Sebe-Opfermann, 2016, 169).

2.2.2.3. *Kritik am Kompetenzbegriff*

Abschließend zu dem übergeordneten Kapitel zu Kompetenzen soll hier noch Raum für eine differenzierte, kritische Betrachtungsweise sein. Der Kompetenzbegriff steht meist für seine Vielzahl an Bedeutungen, und daher der Möglichkeit der willkürlichen Auslegung, in Kritik. Er wird als „Nebelkerze“, „Humpty Dumpty“ oder auch als „unbrauchbares Konzept“ bezeichnet (Becker, 2013, 13). Die beiden vorangestellten Unterkapitel zeigen eben diese Komplexität, welche sich hinter dem Kompetenzbegriff verbirgt. Weiters wird argumentiert, dass Kompetenz meist über Performanz, sprich realisierter Kompetenz, gemessen wird. Dies kann die Frage aufwerfen, ob Kompetenzen denn hier überhaupt als Zwischenkonzept benötigt werden. Auch

wird in gewisser Weise eine Genauigkeit der Messung vorgegeben, die es so nicht gibt (Becker, 2013, 13; Gessler/Sebe-Opfermann, 2016, 180). Zudem zeigt sich bei personaler und sozialer Kompetenz, dass Beschreibung und Bewertung durchaus von Subjektivität geprägt sein können. Ebenfalls problematisch betreffend der Kategorisierung ist, dass nicht jede untergeordnete Fähigkeit oder Kompetenz klar einer der drei Formen zuordenbar ist (North/Reinhardt/Sieber-Suter, 2018, 63, 68). Diese beiden letzten Punkte stellen daher die vermutlich größte Einschränkung des Ergebnisteils dar.

Dieses Unterkapitel zeigt einen kleinen Ausschnitt der Diskussion rund um den Kompetenzbegriff auf Ebene der Personalentwicklung. Für diese Arbeit scheint das Verwenden von Kompetenzen zur Gliederung dennoch plausibel. Gerade da auch in der Literatur zu CV in der Personalentwicklung immer wieder von Kompetenzen gesprochen wird, ist eine Kategorisierung anhand der drei Kompetenzformen zweckmäßig (Caligiuri/Mencin/Jayne et al., 2019; Fleisher/Khapova/Schipper, 2015). Außerdem wurde versucht eine ausführliche Beschreibung des in dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnisses zu bieten. Somit wird der Komplexität und Vielfalt des Begriffs bestmöglich begegnet.

### 3. Methodik

Um die Frage nach dem aktuellen Stand der Forschung zu beantworten, wurde in dieser Arbeit ein Literaturreview durchgeführt. Hart definiert den Literaturreview folgendermaßen:

„A literature review is the analysis, critical evaluation and synthesis of existing knowledge relevant to your research problem, thesis or the issue you are aiming to say something about“ (Hart, 2018, 3f).

Dieses Verständnis bildet die Grundlage des hier vorgenommenen Literaturreviews. Ziel dieser Arbeit ist es daher den aktuellen Stand der Forschung zu CV als Instrument der Personalentwicklung zu evaluieren, kritisch zu betrachten und in übersichtlicher Form darzustellen. Dabei wird der Anspruch gestellt, systematisch vorzugehen. Das bedeutet eine strukturierte Recherche vorzunehmen, vorab definierte Auswahlkriterien anzuwenden und diese abschließend logisch zu präsentieren. Somit sollen Verzerrungen bestmöglich vermieden und Objektivität gewahrt werden (Petticrew/Roberts, 2006, 6, 10).

In den beiden nachfolgenden Unterkapiteln wird die genau Vorgehensweise dargelegt. Beginnend wird hierzu auf die Literatursuche eingegangen und anschließend die Literaturauswahl und weitere Vorgehensweise angesprochen.



### 3.1. Literatursuche

Zur Literaturbeschaffung wurden fünf Datenbanken herangezogen. Gearbeitet wurde mit dem Katalog sowie mit dem Katalog plus der Wirtschaftsuniversität Wien, den WISO Datenbanken, ProQuest und EBSCO. Auch auf Google Scholar wurde nach passender Literatur gesucht, wobei diese sehr umfangreiche Datenbank eher als Ergänzung zu den wirtschaftswissenschaftlichen Datenbanken verstanden wurde.

Es wurde ein Suchsyntax verwendet, der in zwei Teile unterteilt werden kann. Gesucht wurde immer mit einem ersten Teil, welcher „Corporate Volunteering“ benennt in Kombination mit einem Teil, der verschiedenste Aspekte der „Personalentwicklung“ abdeckt. In Tabelle 1 sind diese beiden Teile inklusive sämtlicher Begriffe dargestellt. Der erste Teil, namentlich CV, konnte für die Suche zusammengefasst werden. Er wurde immer folgendermaßen dargestellt: („Corporate Volunteer\*“ ODER „Employee Volunteer\*“). In Kombination mit einem Aspekt, der aus den Begrifflichkeiten der Personalentwicklung stammt, ergab sich dann beispielweise folgender Suchsyntax: („Corporate Volunteer\*“ ODER „Employee Volunteer\*“) UND (knowledge ODER Wissen). Dabei wurde weiters die Einschränkung getroffen, dass der erste Teil zu CV bereits im Titel, Thema oder Abstract vorhanden sein sollte, jeweils abhängig von den in den Datenbanken gebotenen Möglichkeiten.

Die Literaturrecherche mittels Suchsyntax bildet definitiv den Ausgangspunkt dieser Arbeit. Erweitert wurde die Suche noch durch Weiterverfolgen von einigen Quellen, sowie der von den Suchmaschinen vorgeschlagenen Literatur. Da insbesondere für den ersten Teil des Suchsyntax einige weitere ähnliche Begriffe und Bezeichnungen vorhanden sind, bilden diese beiden weiteren Suchmethoden hierhingehend eine Ergänzung zur ursprünglichen Recherche mittels Suchsyntax.

Weitere Einschränkung während der Suche wurden betreffend Aktualität der Publikationen getroffen. Zeitlich gesehen belief sich die Suche auf die letzten zehn Jahre, sprich von 2009 bis 2020. Hier wurde bewusst 2009 und nicht 2010 als Untergrenze gewählt, da das Jahr 2020 noch nicht zu Ende ist. Der Rahmen von zehn Jahren wurde gewählt, da sich die Forschungsfrage auf den aktuellen Stand der Forschung bezieht. Für diese Arbeit wurde sowohl englische als auch deutsche Fachliteratur durchsucht. Es wurde ausschließlich Literatur zu CV herangezogen, obwohl es vermutlich einige Überschneidungen in Hinblick auf Weiterentwicklung mit den Forschungsergebnissen zu außerbetrieblicher Freiwilligenarbeit gibt. Allerdings gibt es einige Besonderheiten und Effekte, welche sich nur im Rahmen von CV zeigen und so wurde hier ausschließlich auf CV, wie auch von Rodell et al (2016, 73) vorgeschlagen, eingegangen.

	<b>Suchbegriffe</b>	<b>Suchsyntax</b>
<b>Teil 1 = Corporate Volunteering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Corporate Volunteering, Corporate Volunteerism, Corporate Volunteer Programm / Program / Programme</li> <li>– Employee Volunteering, Employee Volunteerism, Employee Volunteer Programm/ Program / Programme</li> </ul>	(“Corporate Volunteer*” ODER “Employee Volunteer*”)
<b>Teil 2 = Aspekte der Personal- entwicklung</b>	Personnel development, human resource development/ human resources development, Personalentwicklung	(“Personnel Development” ODER “Human Resource* Development” ODER Personalentwicklung)
	Personnel management, human resource management, human resources management, Personalmanagement	(“Personnel management” ODER “Human resource* management” ODER Personalmanagement)
	Skill/s, Fähigkeit/en	(Skill* ODER Fähigkeit*)
	Knowledge, Wissen	(Knowledge ODER Wissen)
	Learning, Lernen	(Learn* ODER Lernen)
	Personality, Persönlichkeit	(Personality ODER Persönlichkeit)
	Team* (Teams, Teambuilding, ...)	Team*
	Interkulturell, intercultural	(Interkulturell ODER Intercultural)

Tabelle 1: Überblick Suchsyntax

### 3.2. Literatúrauswahl und weitere Vorgehensweise

Bei der Literatúrauswahl wurde folgendermaßen vorgegangen. Zuerst wurde anhand des Titels entschieden, ob dies für den hier vorgenommenen Literaturreview eine thematisch passende Literatur darstellt. Sofern dies der Fall war oder der Titel nicht aufschlussreich genug war, diente in einem nächsten Schritt der Abstract als Anhaltspunkt. Bei Literatur ohne Abstract

wurde probiert durch ein überfliegendes Lesen ein Bild zu erlangen. Titel und Abstract beziehungsweise überfliegendes Lesen bildeten somit ein erstes inhaltliches Ausschlusskriterium. In einem nächsten Schritt wurde die Zitierwürdigkeit überprüft. Sämtliche Artikel aus wissenschaftlichen Fachzeitschriften sollten dazu peer-reviewed sein. Sonstige Literatur wurde anhand der verwendeten Quellen, der angewandten Methoden, der Nachvollziehbarkeit der Argumentation, sowie gegebenenfalls durch die Nachverfolgung der Autoren\*Innen evaluiert. Wurde dies als schlüssig empfunden, sind diese ebenfalls miteinbezogen worden. Ausgeschlossen wurde daher sämtliche Literatur, die nicht den wissenschaftlichen Kriterien für diese Arbeit entspricht. Darunter fällt graue Literatur, sprich Reports und Praktikerliteratur. Ebenfalls ausgeschlossen wurden Masterarbeiten und Dissertationen.

Bei der Auswertung und Eingliederung der Literatur wurde systematisch vorgegangen. Dazu wurde die vorab ausgewählte Literatur inhaltlich vollständig durchsucht und danach in einem Raster zu den verschiedenen Themenbereichen der Ergebnisse angeordnet. Dieses Raster wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit auf die wichtigsten Literaturquellen beschränkt. Die Tabelle dient also als grober Überblick und kann dem Anhang entnommen werden. Dieses Raster ist auch der Ausgangspunkt für die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse in dieser Arbeit.

## 4. Ergebnis

Die Ergebnisse werden nachfolgend in drei großen Unterkapiteln präsentiert. Das weitaus umfangreichste Kapitel ist das erste, welches sich mit den durch CV gegebenen individuellen Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter\*Innen beschäftigt. Anschließend werden im nächsten Unterkapitel Entwicklungsmöglichkeiten für Teams und soziale Netzwerke innerhalb des Unternehmens vorgestellt. Da dies sowohl nicht mehr in den Kernbereich der Personalentwicklung fällt, als auch durch weniger umfangreiche Literatur gekennzeichnet ist, ist dieses Kapitel eher kurz gefasst. Abschließend soll das Kapitel zur Gestaltung im Sinne der sich stark unterscheidenden Variablen der CV Projekte die zuvor gebrachten Ergebnisse relativieren. Außerdem kann dieses als Richtungsempfehlung für die Praxis verstanden werden. Im gesamten Ergebnisteil wird kein Anspruch auf Vollständigkeit gestellt, da nur die am wichtigsten erscheinenden Teile der Literatur miteinbezogen werden.

### 4.1. Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten

In diesem Kapitel wird eine mögliche Gliederungsform für die durch CV gebotenen individuellen Entwicklungsmöglichkeiten vorgestellt. Hierzu dient das Modell mit der

Unterscheidung in drei Kompetenzbereiche angelehnt an Roth. Zuerst werden Ergebnisse der personalen Kompetenz, anschließend der sozialen Kompetenz und abschließend der Fach- und Methodenkompetenz vorgestellt. Da das Kapitel zu sozialer Kompetenz etwas umfangreicher ist, wird dieses in weitere Unterkapitel gegliedert.

#### 4.1.1. Personale Kompetenz

Die wohl bedeutsamste Komponente der personalen Kompetenzdimension ist die Selbstwahrnehmung. Die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung wird dabei durch Reflexion, sprich bestmöglich Vor- und Nachbereitung, unterstützt. (Bartsch, 2012, 255f). Besonders bei internationalen CV Projekten zeigt sich dieser Lerneffekt. Das Projekt Ulysses, ein internationales CV Projekt mit speziellem Fokus auf Ausbildung von Führungskräften, führte bei den Mitwirkenden zu erhöhter Selbstwahrnehmung. Grund hierfür ist, dass sich die Teilnehmer\*Innen über einen längeren Zeitraum fernab von ihrem normalen Alltag befinden. Hier zeigt sich, dass Teilnehmer\*Innen dieser Projekte so ihren Schwächen und Grenzen begegnen (Pless/Maak/Stahl, 2011, 246). Bei der Freiwilligenarbeit können existenzielle Fragen bei den Teilnehmenden auftauchen. Dies kann zu erhöhter Selbstwahrnehmung und einem aktiven Hinterfragen der eigenen Verhaltensmuster beitragen. Das Hinterfragen führt dazu, dass Probleme in neuen Relationen betrachtet werden (Bartsch, 2012, 259). Einhergehend mit der CV Arbeit kann so auch Verantwortungsbewusstsein geschaffen werden (Blohm/Frey/Traut-Mattausch, 2012, 61).

Selbstverständlich sind die genannten personalen Kompetenzen genauso Teil eines verantwortungsvollen Managementstils und sollen daher auch hier nachfolgend als Teil der Führungskompetenz verstanden werden (Bartsch, 2012, 260; Blohm/Frey/Traut-Mattausch, 2012, 66). Besonders Verantwortungsbewusstsein spielt im Rahmen der Literatur zu verantwortungsvoller Führung eine wichtige Rolle (Gitsham, 2012, 304; Pless/Maak/Stahl, 2011, 250). Dies wird im nächsten Unterkapitel unter dem Punkt Führungskompetenz noch genauer betrachtet.

#### 4.1.2. Soziale Kompetenz

Auffallend ist, dass innerhalb des Lernens durch CV der sozialen Kompetenz besonders viel Potential zugeschrieben wird (Booth/Park/Glomb, 2009, 236). Da die Literatur hierzu sehr umfangreich ist, kann diese wiederum in einige Kompetenzbereiche gegliedert werden. Diese wird daher nachfolgend in verschiedenen Unterkapiteln behandelt. Abschließend werden unter dem Punkt weitere soziale Kompetenzen die weniger oder nur punktuell angesprochenen sozialen Kompetenzen zusammengefasst. Wie bereits einhergehend erwähnt, handelt es sich dabei um eine Auswahl und es ist kein Anspruch auf Vollständigkeit gegeben.

#### 4.1.2.1. Führungskompetenz

CV als Instrument der Personalentwicklung wird in der Literatur der letzten zehn Jahre oftmals mit speziellem Fokus auf Entwicklung von Führungskräften untersucht (Bartsch, 2012; Pless/Maak/Stahl, 2011). Positive Wirkung von CV auf die Führungskompetenz zeigt aber auch Forschung, die nicht ausschließlich auf Führung spezialisiert ist (Booth/Park/Glomb, 2009, 236; Jones, 2016, 7).

Im Zusammenhang mit Führungskompetenz und -stil ist besonders CV im sozialen Tätigkeitsbereich hervorzuheben. So zeigt das Projekt „Blickwechsel“, untersucht von Bartsch, dass der Umgang mit beeinträchtigten Menschen Managern\*Innen auch für das alltägliche Berufsleben lehrt. Dabei werden explizit ein erlernter konsistenter Umgang, folglich Führungsstil und das Wahrnehmen der sozialen Komponente der Führung, angesprochen (Bartsch, 2012, 260). Forschung zu CV Projekten mit Fokus auf Lehren und Mentoring weist ebenfalls auf Auswirkungen auf die Führungskompetenz der entsandten Arbeitnehmer\*Innen hin. Die Teilnehmer\*Innen erlernen hier Abläufe und Erwartungen an ihre Schüler\*Innen klar zu kommunizieren. Diese Explizitheit findet wiederum auch am Arbeitsplatz Anwendung (Fleisher/Khapova/Schipper, 2015, 89).

Neben der klassischen Führungskompetenz wird etwas umfangreicher auch verantwortungsvolle, globale Führung<sup>1</sup> in Zusammenhang mit CV untersucht. Dies wird in dieser Arbeit vorwiegend unter dem Punkt zu Führungskompetenz behandelt, beinhaltet aber auch einige übergeordnete Kompetenzen, welche ebenso in anderen Feldern verordnet werden können. Im Allgemeinen fühlen sich Teilnehmer\*Innen laut Gitsham (2011, 302) nach ihrer Teilnahme am CV Projekt im Ausland imstande eine Veränderung in der eigenen Organisation zu bewirken. Genauer kann die Ausbildung zur verantwortungsvollen, globalen Führungskraft nach Pless et al (2011, 245) wiederum in verschiedene Bereiche unterteilt werden. In ihrer Untersuchung dazu zeigen sie, dass bei einem internationalen, längerdauernden Projekt folgende Lernfelder auftreten können: Verantwortungsbewusstsein, ethische Kompetenz, (inter)kulturelle Kompetenz, globales Denken, Selbstentfaltung und Gemeinschaftsbildung. Grund hierfür sind das Agieren außerhalb der Komfortzone sowie die aktive Begegnung mit anderen Kulturen und folglich ethischen Herausforderungen. Kompetenzverbesserung konnte in vier der sechs oben genannten Felder sogar bei über 90% der Teilnehmer\*Innen festgestellt werden. Fraglich ist jedoch, ob und auch wie stark sich die von Pless et al. identifizierten Kompetenzen auf unkompliziertere, weniger kostenintensive CV Projekte umlegen lassen. Gleichzeitig stellen die Autoren\*Innen fest, dass Führungskräfte, die international agieren, oftmals noch komplexere Probleme im Arbeitsalltag bewältigen müssen,

---

<sup>1</sup> responsible global leadership

die wiederum die im CV Projekt erlernten Kompetenzen möglicherweise übersteigen (Pless/Maak/Stahl, 2011, 245f, 252).

#### 4.1.2.2. *Kommunikationsfähigkeit*

Neben Führungskompetenz ist auch das Erlernen und Verbessern der Kommunikationsfähigkeit im Rahmen der Literaturstudie häufig vorzufinden (Booth/Park/Glomb, 2009, 236; Jones, 2016, 7; Pollitt, 2009, 25). Fleisher et al (2015, 90) zeigen, dass sich hier die Fähigkeit zu präsentieren als auch die Fähigkeit zuzuhören verbessern kann. Jones unterteilt in seiner Studie in vier verschiedene Kommunikationsfähigkeiten. Die Ergebnisse hierzu basieren dabei auf einem zehnwöchigen CV Projekt mit Mentoraufgaben in öffentlichen Schulen. Dabei zeigt sich, dass etwa 40% der Teilnehmer\*Innen Verbesserungen beim Sprechen in der Öffentlichkeit, beim Feedback-Geben, beim Mitteilen ihrer Erwartungshaltung sowie bei der Deutlichkeit ihrer Kommunikation feststellen konnten (Jones, 2016, 7).

#### 4.1.2.3. *Interkulturelle Kompetenz*

Das Entstehen von interkultureller Kompetenz im Zuge internationaler CV Programme wurde in den letzten zehn Jahren ebenfalls aufgegriffen (Caligiuri/Mencin/Jayne et al., 2019; Pless/Maak/Stahl, 2011, 239). Teilnehmer\*Innen internationaler Programme erkennen im Laufe dessen die Grenzen ihres Wissens und müssen daher neue Wege finden effektiv in einem neuen Kontext mit Mitgliedern anderer Kulturen zu arbeiten. Hervorzuheben ist dabei der Faktor der Neuheit des Umfelds, als mittelnder Faktor. Diese Neuheit ist dabei von den vorherigen Erfahrungen der CV Teilnehmer\*Innen abhängig. Weiters wurde ein Vergleich mit Lerneffekten stammend aus längerdauernden, beruflichen Auslandsaufenthalten gezogen. Dies führt zur Empfehlung internationale CV Projekte, mit vergleichsweise kurzer Aufenthaltsdauer, als effizientes Mittel zur Entwicklung von interkultureller Kompetenz zu erachten (Caligiuri/Mencin/Jayne et al., 2019, 21f).

Ob soziale CV Einsätze im Inland unter Umständen Wirkung auf interkulturelle Kompetenz haben können, ist nicht ganz klar. Fleisher et al (2015, 90) führen allerdings an, dass soziales und kulturelles Bewusstsein auch bei den Teilnehmern\*Innen von sozialen CV Projekten im Inland geschaffen wird.

#### 4.1.2.4. *Teamfähigkeit*

Da CV auf einer Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen basiert und somit oftmals neue Arbeitsgruppen entstehen, kann CV durchaus Auswirkungen auf die Teamfähigkeit der Mitwirkenden haben (Gitsham, 2012, 302; Jones, 2016, 6; Schank/Beschorner, 2011, 286). Muthuri et al zeigen etwa auf, dass CV Projekte oftmals kooperatives Handeln erfordern, um

das gemeinsame Ziel zu erreichen (Muthuri/Matten/Moon, 2009, 81). Dies deutet dann auch auf das Erlernen von Teamfähigkeit hin. Besonders Führungskräfte finden sich plötzlich in neuen Rollen wieder und gewinnen dabei neue Erfahrungen in der Teamarbeit. Dabei zeigt sich, dass Manager\*Innen nach dem Mitwirken im CV oftmals leichter in Teams zusammenarbeiten und auch mehr Vertrauen gegenüber weiteren Teammitgliedern zeigen (Bartsch, 2012, 260).

#### 4.1.2.5. *Weitere soziale Kompetenzen*

Es können durchaus noch einige weitere soziale Kompetenzen erlernt werden. Diese sind jedoch in der Literatur vergleichsweise oberflächlich oder nur vereinzelt vorzufinden. Angesprochen wird etwa das erhöhte Einfühlvermögen nach sozialen CV Projekten (Blohm/Frey/Traut-Mattausch, 2012, 66). CV Teilnehmer\*Innen zeigen mehr Verständnis für die Stärken und Schwächen anderer sowie deren sozioökonomischen Hintergrund (Fleisher/Khapova/Schipper, 2015, 90). Weiters kann CV zu einer Steigerung der Anpassungsfähigkeit führen. Eine Gemeinsamkeit, die wohl fast alle CV-Formen aufweisen, ist nämlich das Handeln in bisher unbekannt (sozialen) Situationen. Die Fähigkeit sich in diesen zurechtzufinden und anzupassen kann durch die Teilnahmen an CV gestärkt werden (Bartsch, 2012, 260).

In diesem Kontext sollte noch erwähnt sein, dass Michels in seinem Quasiexperiment zeigt, dass ein Social-Day, sprich ein Aktionstag im sozialen Bereich, keine Auswirkung auf die Hilfsbereitschaft der Teilnehmer\*Innen hat (Michels, 2016, 266). Dies stellt insofern eine wichtige Erkenntnis dar, da diese Untersuchung eine der wenigen ist, die explizit keinen Wirkungszusammenhang nennt. Allerdings soll dies keine fixe Behauptung darstellen, eher zu weiterer Forschung in diesem Bereich veranlassen.

#### 4.1.3. *Fach- und Methodenkompetenz*

Im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz zeigt sich ebenfalls Potential in der untersuchten Literatur. Ansätze zur Methodenkompetenz legen etwa Schank und Beschorner (2011, 287) in ihrer Expertenbefragung dar. Durch den Einblick in neue Lebenswelten und Handlungslogiken können etwa Innovations- oder Verbesserungsprozesse angeregt werden. Diese kreativen Prozesse beziehen sich dabei auf Strukturen, Produkte und Abläufe. Die befragten Experten\*Innen messen jedoch diesem Bereich noch eher wenig Bedeutung zu (Schank/Beschorner, 2011, 287f). Aus Sicht der Teilnehmer\*Innen, wie diese von Fleisher et al ermittelt wurde, zeigt sich dieses Potential schon etwas deutlicher. Die Teilnehmer\*Innen geben an neugewonnene Ideen und Arbeitsmethoden am Arbeitsplatz anzuwenden. Interessant ist hier, dass seitens der Kollegen\*Innen, hohe Akzeptanz besteht. Dies könnte

wiederrum möglicherweise auf eine von Kollegen\*Innen wahrgenommene Fachkompetenz verweisen (Fleisher/Khapova/Schipper, 2015, 92).

Lysova und Saduikyte (2015, 15f) ergänzen eben genannte Forschung indem sie CV als Möglichkeit für Innovationsarbeit und Wissenserwerb außerhalb des Unternehmens vorstellen. Die dahinterliegende Theorie von Nonaka besteht aus intrinsischem Wissen und extrinsischem Wissen der Mitarbeiter\*Innen (Nonaka, 1994, zitiert nach; Lysova/Saduikyte, 2015, 14). Das intrinsische Wissen, das Wissen über die eigene Person, wird in dieser Arbeit der Selbstkompetenz zugeordnet. Das extrinsische Wissen wird in dieser Arbeit als Fachkompetenz verstanden. Durch den Einblick in eine andere Organisation, somit einen andere Organisationsaufbau und anderen Mitgliedern, in Kombination mit einer möglichen Betrachtung des eigenen Unternehmens von außen, entsteht dabei Wissen über das eigene Unternehmen und Kollegen\*Innen (Lysova/Saduikyte, 2015, 15).

Weiters kann das Wissen über CSR, genauso wie die dahinterliegenden Probleme, geschärft werden. Hier kann beispielsweise mehr Sensibilität für Themen wie soziale Gerechtigkeit, Menschenrechte, Korruption oder Nachhaltigkeit geschaffen werden. Dies zeigt sich deutlich bei internationalen CV Einsätzen in Kombination mit Vor- und Nachbereitung, sowie Betreuung während des Auslandsaufenthalts. Im selben Kontext wird auch mehr Wissen über bisher unbekannte Kulturen generiert. Besonders relevant und untersucht wurde dies im Zusammenhang mit der Ausbildung zu verantwortungsvollen Führungskräften im internationalen Kontext anhand des Projekts Ulysses (Pless/Maak/Stahl, 2011, 245f).

Darüber hinaus zeigen Booth et al (2009, 236), dass sich technische und administrative Fertigkeiten verbessern können. Dieselbe großangelegte Befragung liefert auch Hinweise, dass (Allgemein)wissen bei den Teilnehmern\*Innen erweitert werden kann (Booth/Park/Glomb, 2009, 236). Dies lässt sich im Zuge dieser Arbeit ebenfalls als Fach- und Methodenkompetenz einordnen.

## 4.2. Entwicklungsmöglichkeiten für Teams

Dass CV allgemein Auswirkung auf die Teamfähigkeit einzelner Mitglieder haben kann, wurde bereits im vorhergehenden Kapitel angesprochen. Darüber hinaus wird aber auch vorgeschlagen dieses gezielt als Team-Building Maßnahme einzusetzen.

Muthuri et al (2009, 82) unterscheiden zwischen Teamaufgaben<sup>2</sup> und längeren Teamprojekten. Teamaufgaben sind durch punktuelle Zusammenarbeit gekennzeichnet. Beispiel hierfür kann eine eintägige Müllsammelaktion in Gruppen sein. Hier können Mitglieder aus verschiedensten Bereichen zusammenarbeiten und innerhalb kurzer Zeit können so

---

<sup>2</sup> team challenges



Beziehungen aufgebaut werden. Längere Teamprojekte sind durch mehrmaliges und komplexeres Zusammenarbeiten gekennzeichnet. Diese eignen sich besser um nachhaltige Beziehungen aufzubauen (Muthuri/Matten/Moon, 2009, 82). Erwähnenswert ist auch, dass Mitarbeiter\*Innen, welche in einem CV Projekt im Team mitarbeiten, von den ebenfalls mitwirkenden Kollegen\*Innen währenddessen und im Nachhinein als warmherziger wahrgenommen werden (Lysova/Saduikyte, 2015, 14).

Das Zusammenarbeiten mit Kollegen\*Innen anderer Abteilungen oder Rangstufen stellt bei einigen Mitarbeitern\*Innen sogar das Motiv zur Teilnahme an CV Projekten dar. 52% der von Longenecker et al befragten geben an, in CV eine Chance zu sehen, um mit anderen Mitgliedern aus ihrer Organisation zusammenzukommen und hier ihr Netzwerk erweitern zu können (Longenecker/Beard/Scazzero, 2012, 10). Dass Mitarbeiter\*Innen innerhalb des Unternehmens nach einem CV Projekt tatsächlich mehr vernetzt sind, nennt Bartsch als einen Nutzen für das Unternehmen selbst (Bartsch, 2012, 260). Das Erweitern des sozialen Netzwerks sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens durch CV wird in der Literatur häufiger angesprochen (Mirvis, 2012, 111; Muthuri/Matten/Moon, 2009, 80). Da das soziale Netzwerk außerhalb der eigenen Organisation allerdings nicht vorrangig Teil der Personalentwicklung ist, wird dies hier nicht genauer erläutert.

#### 4.3. Gestaltung von Corporate Volunteering als Instrument der Personalentwicklung

Die Entwicklung der angesprochenen Kompetenzen ist von der CV-Form, der Dauer und einigen weiteren Variablen abhängig. Das hier abschließende Unterkapitel zu den Ergebnissen soll manche dieser Einflussfaktoren vorstellen und auf einen strategisch geplanten CV Einsatz verweisen. Zuerst wird dazu in Kapitel 4.3.1. die Bedeutung der Gestaltung hervorgehoben. Anschließend werden in Kapitel 4.3.2. einige Faktoren vorgestellt, die den Lernprozess fördern können. Dabei handelt es sich nicht um eine vollständige Aufzählung sämtlicher Einflussfaktoren, sondern um Darstellung ausgewählter Variablen. Hierbei wird beginnend auf die Gestaltung von CV zur individuellen Weiterentwicklung eingegangen und danach abschließend die Gestaltung für einen Entwicklungsprozess im Team angesprochen.

##### 4.3.1. Relevanz der Gestaltung

Die Bedeutung einer adäquaten Gestaltung von CV Projekten heben unter anderem Hu et al (2016, 109) hervor. So kann CV mit ungeeigneten Rahmenbedingungen nämlich zu einer Ablenkung und folglich zu einer Verschlechterung der Arbeitsleistung führen. Werden hingegen beispielsweise Kompetenzen erlernt, welche auch im eigenen Unternehmen angewandt werden können, kommt es hingegen zu einer langfristigen Verbesserung der

Arbeitsleistung. Diese Erkenntnis zeigt die Wichtigkeit der strategischen und operativen Gestaltung von CV aus betriebswirtschaftlicher Sicht (Booth/Park/Glomb, 2009, 245; Hu/Jiang/Mo et al., 2016, 109). Darüber hinaus ist in Verbindung mit der Aus- und Fortbildung zu verantwortungsvollen Führungskräften nach aktuellem Stand noch eher unklar, ob das Gelernte tatsächlich auch in der eigenen Organisation angewandt wird (Blakeley/Higgs, 2014, 564). Dies deutet auf eine große Bedeutung der Betreuung von CV Projekten hin, um so nachhaltige Lerneffekte zu erzielen (Schank/Beschorner, 2011, 288).

#### 4.3.2. Faktoren der Gestaltung

Wie die bestmögliche Vor- und Nachbereitung konkret im Zusammenhang mit CV aussehen soll, wird nachfolgend dargestellt. Damit eine Umwandlung der Erfahrung in Kompetenzen und eine Anwendung am Arbeitsplatz stattfinden kann, spielt, wie bereits erwähnt, Betreuung eine wichtige Rolle. Verschiedene Methoden können dazu in Betracht gezogen werden, so beispielweise etwa Coaching, Meditation oder Erfahrungserzählungen (Jones, 2016, 12; Pless/Borecká, 2014, 546; Pless/Maak/Stahl, 2012, 12). Jones (2016, 12) nennt Selbstwirksamkeit der Teilnehmer\*Innen bezüglich Lehrwirksamkeit resultierend aus CV als bedeutenden Punkt in der Vorbereitung. In seiner umfangreichen Untersuchung ist er zu dem Schluss gekommen, dass Teilnehmer\*Innen, die an einen durch CV erreichten, persönlichen Lernerfolg glauben, diesen auch eher erreichen. Das bedeutet, dass bestmöglich vorab gewisse Kompetenzen mit den Teilnehmern\*Innen besprochen und Lernziele definiert werden sollen. Als Beispiel hierfür werden Erfahrungsberichte zu Lernerfolgen von ehemaligen CV Mitwirkenden genannt (Jones, 2016, 12). Betreffend Nachbereitung wird die Reflexion als entscheidender Faktor zur Übertragung der Kompetenzen sowohl auf den beruflichen als auch den privaten Bereich hervorgehoben. Der Reflexionsprozess kann dabei verschiedene Formen annehmen (Bart/Baetz/Pancer, 2009, 130). Der Unterstützung während des CV Projekts kommt hingegen, wenn überhaupt, weniger Bedeutung zu (Caligiuri/Mencin/Jiang, 2013, 850).

Weiters sollen Unternehmen Kooperationen mit verschiedenen gemeinnützigen Organisationen eingehen, um ihren Mitarbeitern\*Innen folglich eine größere Bandbreite an CV Projekten bieten zu können. Somit soll probiert werden die individuellen Bedürfnisse, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter\*Innen bei der Wahl des passenden CV Projekts zu berücksichtigen. Nur so kann jede\*r Mitarbeiter\*In neue, beziehungsweise bereichernde Erfahrungen machen (Booth/Park/Glomb, 2009, 245). Ein Ansatz wäre hier auch Projekte gemeinsam mit den Mitarbeitenden auszuwählen, sprich die Teilnehmer\*Innen von Beginn an in den Prozess, einzubauen (Schank/Beschorner, 2011, 288).

Ein weiterer entscheidender Faktor ist die wahrgenommene Bedeutung des CV Projekts. Teilnehmer\*Innen, die das Gefühl haben Veränderung oder Verbesserung herbeiführen zu können, sind motivierter ihre eigenen Fähigkeiten zu stärken, um diese wiederum im Projekt anzuwenden (Caligiuri/Mencin/Jiang, 2013, 850). Auch hier könnte das Integrieren der Teilnehmer\*Innen von Beginn an zielbringend sein. Das Anwenden des beruflichen Könnens bei CV Projekten führt ebenfalls zu einem größeren Kompetenzgewinn, verglichen mit nicht vorwiegend im Beruf benötigten Fertigkeiten. Die bereits vorhandene Fach- und Methodenkompetenz wird an die im CV vorzufindenden Gegebenheiten angepasst. CV Programme sollten also so gestaltet werden, dass Teilnehmer\*Innen ihre beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten in einem neuen Umfeld erweitern können. Auch hier besteht allerdings noch Bedarf zur Suche nach dem dahinterliegenden Grund (Caligiuri/Mencin/Jiang, 2013, 850; Jones, 2016, 12). Jones (2016, 12) zeigt hingegen Faktoren, die keine wesentliche Rolle spielen. Er belegt in seiner Studie mit 75 Teilnehmer\*Innen, dass sowohl Alter, Berufserfahrung, Ausbildung als auch Geschlecht keine Auswirkung auf die Kompetenzentwicklung, getestet anhand von zehn Variablen, haben. Die von Jones untersuchten Kompetenzen umfassen dabei in erster Linie die Ebene der Sozialen Kompetenz.

Die Annahme, dass länger andauernde CV Projekte zu größerem Kompetenzzuwachs führen als kürzer andauernde oder punktuelle CV Projekte scheint plausibel. Diese Annahme ist so auch teils richtig. Dennoch wird gezeigt, dass es einen Punkt gibt, ab dem dies so nicht mehr der Fall ist. Ab 578 Stunden Freiwilligenarbeit (= 73 acht-Stunden Tage) zeigt sich kein Lerneffekt mehr (Booth/Park/Glomb, 2009, 242). Ob diese Berechnung auch für größere Projekte mit Auslandseinsatz gilt, ist noch ungeklärt. Möglich ist allerdings, dass es bei längeren Einsätzen zu Frustration und Motivationsverlusten kommt. Dies wiederum wirkt sich negativ auf die Lernergebnisse aus (Lysova/Saduikyte, 2015, 15).

Dass auch als „Lernen in fremden Welten“ bezeichnete CV ist besonders durch den Faktor der neuen Umgebung gekennzeichnet (Schöffmann, 2016, 227). Dies ist wohl die bedeutsamste Komponente, da diese auch Grundlage des Erfahrungsgewinns und des Lernprozesses bildet. Bei internationalen CV Einsätzen ist verhältnismäßig am meisten Neuheit geboten. Daher sind internationale CV Einsätze wohl in Bezug auf das Lernen in neuen Umgebungen am effektivsten (Caligiuri/Mencin/Jiang, 2013, 850). Im Zusammenhang mit internationalen CV Projekten zeigt sich, wie bereits beschrieben, das Erlernen von interkultureller Kompetenz als Erfolg versprechend. Dies geht soweit, dass internationale CV Entsendungen von Unternehmen als Alternative zu üblichen, längeren Auslandsentsendungen erachtet werden können. Hier ist wiederum beachtenswert, dass Teilnehmer\*Innen, die bereits vor ihrem CV Auslandsaufenthalt interkulturelle Kompetenz aufweisen konnten, sich

besonders gut weiterentwickeln. Für Arbeitnehmer\*Innen, die noch kaum Erfahrung im internationalen Bereich haben, ist ein internationales CV Projekt hingegen nicht zwingend die beste Option interkulturelle Kompetenz zu erlangen (Caligiuri/Mencin/Jayne et al., 2019, 21).

Ein Vorschlag, um CV Programme möglichst lehrreich zu gestalten, ist in Anlehnung an Service Learning entstanden. Unter Service Learning werden strukturierte Projekte in der Freiwilligenarbeit für Schüler\*Innen und Studenten\*Innen verstanden (Bowen/Burke/Little et al., 2009, 2). Da CV und Service Learning in einigen Kernpunkten Gemeinsamkeiten aufweisen, ist ein Vergleich durchaus plausibel. Bowen et al haben dazu einen Rahmen mit acht Schritten aufgestellt. Dieses Modell zählt somit zu den wenigen konkreten, strategischen Vorschlägen zur Umsetzung von CV mit Fokus auf Weiterbildung (Bowen/Burke/Little et al., 2009, 10f). Auch Perigo stellt ein Modell, bestehend aus drei Schritten, vor. Dieses Modell zur strategischen Umsetzung ist Tabelle 2 zu entnehmen. Auch hier wird versucht den Fokus auf Personalentwicklung zu legen und dennoch gleichzeitig ein integrierendes Konzept vorzubringen (Perigo, 2010, 358f).

1.	– Strategische, inklusive Zielsetzung
2.	– Passende Partner-Organisationen und passende Projekte finden – Realistischen Zeitrahmen setzen
3.	– Strukturiertes Rahmenkonzept zum Lernen aufstellen <sup>3</sup> – Ansprechpersonen festlegen – Reflexion, Evaluation, Lernen

*Tabelle 2: Modell zur strategischen Umsetzung nach Perigo (2010, 359)*

Bisher wenig beachtet wurden Gestaltungsfaktoren und -formen mit Fokus auf Team-Building oder Netzwerkbildung innerhalb eines Unternehmens in der Literatur zu CV selbst. Vermutlich kann hierzu aber auch Literatur zu Team-Building im Allgemeinen herangezogen werden. Da dies allerdings keine neuen Erkenntnisse zu der in dieser Arbeit gestellten Forschungsfrage bringt, wird dies auch nicht mehr weiterverfolgt.

## 5. Diskussion

Die Ergebnisse zeigen deutlich wo sich der Schwerpunkt der Forschung in Bezug auf CV in der Personalentwicklung befindet, ebenso wie wo vermutlich das größte Potential nach aktuellem Forschungsstand liegt. In dieser Diskussion wird zunächst die Methodik angesprochen. Anschließend werden die Ergebnisse interpretiert und limitiert. Orientierung

---

<sup>3</sup> Learning Framework

dazu bietet die Aufteilung des Ergebnisteils in drei Bereiche. Zuletzt werden die Ergebnisse allgemein in einen größeren Rahmen eingeordnet.

Bei der hier vorliegenden Arbeit handelt es sich um einen systematischen Literaturreview. Mit dem hier angewandten systematischen Zugang soll dem Anspruch der Objektivität gerecht werden. Es wurde versucht einem vorgegebenen Ablauf sowohl bei der Recherche als auch bei der Auswertung der Literatur zu folgen. Andere Methoden der Recherche und Verarbeitung der Daten bringen aller Wahrscheinlichkeit dennoch andere Ergebnisse, beziehungsweise gewähren so einen Blick aus einer anderen Perspektive. Interessant wäre bestimmt auch das Arbeiten mit einem quantitativeren Zugang, um ganz gezielt Lücken in der Literatur aufzudecken. Dies als Ergänzung überschreitet hier allerdings den Rahmen dieser Arbeit. Abschließend hierzu soll also vermerkt sein, dass in dieser Arbeit ein systematischer, qualitativer Review vorgenommen wurde und dies eben auch gewisse Einschränkungen mit sich bringt.

Die Unterteilung nach Kompetenzbereichen, wie dies im ersten und größten Teil des Ergebniskapitels, präsentiert wurde, bietet einen geeigneten Rahmen. Es konnte somit gleichermaßen gezeigt werden, worin das größte Potential von CV nach aktuellem Stand der Forschung liegt, als auch wo sich der Schwerpunkt der Forschung hierbei befindet. Einerseits zählt die Einteilung nach Kompetenzen aus den eben genannten Gründen zu den Stärken dieser Arbeit. Andererseits stellt das angewandte Kompetenzkonzept auch eine Schwäche dar. Wie eingehend gezeigt, ist der Kompetenzbegriff immer wieder in Kritik, wird sogar als „unbrauchbar“ bezeichnet (Becker, 2013, 13). Die Verwendung anderer Modelle oder einer eigens gewählten Gliederung zeigen bestimmt etwas andere Schwerpunkte bei den Ergebnissen auf. Für diese Arbeit hat sich die Einteilung der Kompetenzen angelehnt an Roth jedoch abschließend als durchaus aufschlussreich erwiesen.

Bei der Literatur zu CV in Verbindung mit Personalentwicklung handelt es sich vorwiegend um Anekdotenliteratur und so eben auch bei einer Vielzahl der im Ergebnisteil angeführten Literatur. Jones (2016, 2) zählt zu den Autoren\*Innen, die dies als kritisch erachten und fordert eine größere auf Hypothesen basierende Literatur. Er selbst tätigt in seiner Studie einen Schritt in diese Richtung. Auch der Publikationsbias soll in diesem Zusammenhang erwähnt sein. Es ist im durchsuchten Forschungsgebiet kaum Literatur mit negativen Ergebnissen vorzufinden und dies könnte wiederum daran liegen, dass diese Studien gar nicht erst publiziert wurden (Efron/Ravid, 2019, 79). In dieser Arbeit wurden daher bewusst auch Forschungsergebnisse, die keinen Zusammenhang darlegen, miteinbezogen.

Da in dieser Arbeit verschiedenste Studien, welche wiederum auf verschiedenen CV Formen basieren und aus unterschiedlichen Branchen und Regionen stammen, miteinbezogen

wurden, sind die Ergebnisse auch dementsprechend differenziert zu betrachten. Es wurden also einige auch von den Eigenschaften des CV Projekts selbst abhängige Möglichkeiten der Kompetenzerweiterungen für Mitwirkende vorgestellt. Das bedeutet allerdings keinesfalls, dass die vorgestellten Ergebnisse auf jedes CV Projekt umgelegt werden können. Das Kapitel zu CV zu Beginn der Arbeit geht dabei genauer auf verschiedene Formen ein. Eben diese haben dann auch Auswirkung auf das jeweilige Potential zur Kompetenzerweiterung. Ein Vergleich dahingehend wurde bisher selten vorgenommen. Einen vergleichenden Ansatz hinsichtlich Lernerfolge und CV Formen zeigen Gentile und Wehner (2012, 60f). Sie schlagen vor, dass insbesondere Secondment- und Mentorprogramme individuelle Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Aktionstage sind hingegen für die Entwicklung von Teams zweckmäßig (Wehner/Gentile, 2012, 61f). Dieser Vorschlag stellt einen ersten vergleichenden Ansatz dar. Allerdings besteht hier nach wie vor Raum für zukünftige Forschung.

Es zeigt sich, dass ein großer Fokus auf die Ausbildung von Führungskräften gelegt wird. Dies ist insofern gerechtfertigt, da Führungskräfte über ein besonders umfangreiches Kompetenzset verfügen sollen, um in verschiedensten Unternehmensbereichen effektiv und effizient zu handeln. Der Umfang der zu erwerbenden Kompetenzen legt allerdings nahe, dass CV für eine Vielzahl von Angestellten eine Entwicklungsmöglichkeit bieten kann. Neben der Entwicklung von Führungskräften kann auch ein Schwerpunkt auf dem Bereich der sozialen Kompetenzen allgemein wahrgenommen werden. Das Potential zur Ausbildung von personaler Kompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz ist jedoch ebenso vorhanden. Insbesondere Wissen und eine gewissen Sensibilität für soziale, ökologische und ökonomische Probleme außerhalb der Organisation kann durch CV auf eine tiefgründige Art geschaffen werden. Dies wird in der Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nach eine immer wichtigere Rolle spielen und soll daher noch detaillierter untersucht werden. Einhergehend damit soll auch nochmals das Bilden von Verantwortungsbewusstsein und Selbstwahrnehmung hervorgehoben werden. Darüber hinaus werden in der Praktikerliteratur noch einige weitere durch CV erlernte Fähigkeiten und Kompetenzen aufgezählt. So etwa die Ausbildung eines größeren Selbstbewusstseins, erweiterter Verhandlungskompetenz oder Entscheidungsfähigkeit (Gammson/Ellison, 2010, 12f; Wilson/Hicks, 2010, 22). Auch dies könnte als Ansatzpunkt für mögliche weitere Studien gesehen werden.

Team-Building durch CV wurde bisher eher seltener als solches untersucht. Es wird darauf verwiesen, dass CV zu mehr Zusammenhalt, Zusammenarbeit und Vernetzung führen kann. In den letzten zehn Jahren, die für diese Arbeit relevant sind, wurde dies jedoch nicht explizit untersucht. Das legt die Vermutung nahe, dass sich CV im Vergleich zu den klassischen Team-Building Projekten, nicht allzu sehr unterscheidet. Inwiefern dies tatsächlich zutrifft kann Gegenstand zukünftiger Forschung sein.

Betreffend Gestaltung von CV als Personalentwicklungsinstrument können hier tatsächlich eine Vielzahl an Faktoren gefunden werden. Eine Auswahl davon wurde im dritten Ergebnisteil dargestellt. Diese Faktoren spielen vermutlich untereinander auf eine vielfältige Weise zusammen. Wie bereits erwähnt, wurden die variierenden, von der CV Form abhängigen Lerneffekte als solches noch kaum vergleichend untersucht. Die identifizierten Faktoren sind dabei im Zusammenhang beziehungsweise auch als Grundlage der verschiedenen CV Formen zu verstehen. Ein entscheidender Faktor, den alle CV Projekte gemein haben, ist die Neuheit der Umgebung. Dieser soll abermals erwähnt sein, da dies aus eben genanntem Grund als die Basis der Lerneffekte zu verstehen ist.

Noch nicht durchgesetzt haben sich in den letzten Jahren vom klassischen CV abweichende Bezeichnungen, welche auf durch CV erzielte Lerneffekte anspielen. In der Literatur findet man immer wieder Vorschläge hierfür, die teils auch an Service Learning erinnern. Im Zusammenhang mit CV und Lernen werden etwa folgende Begrifflichkeiten verwendet „(International) Service Learning“, „Community Action Learning“ oder auch „Engagementlernen“ (Koch, 2018; Perigo, 2010; Pless/Borecká, 2014). Dies ist durchaus relevant, da vom klassischen CV abweichende Konzepte mit genau dem in der Arbeit untersuchten Fokus der Personalentwicklung, aufgezeigt werden. Hier besteht also zumindest bei manchen Autoren\*Innen das Bedürfnis nach einer separaten Ansicht und Behandlung dieses Themas. Sie wollen hier zeigen, dass der Fokus auf den Lernerfahrungen liegt und unterscheiden diese Konzepte daher vom klassischen CV.

Wie bereits angesprochen, kann im Bereich der personalen Kompetenz eine Ausbildung des Verantwortungsbewusstseins stattfinden. Das Schaffen von Verantwortungsbewusstsein stimmt mit dem Ursprung der Idee zu CV in CSR überein. CSR ist wiederum aus der Debatte zu unternehmerischer Verantwortung entstanden. Forschungsergebnisse zeigen nun eben, dass CV zu einem Verantwortungsbewusstsein auf individueller Ebene führt. In Zusammenhang mit der Vermittlung von Wissen über soziale, ökologische und ökonomische Problemstellungen durch CV hat dies durchaus Potential zu einer Veränderung innerhalb von Organisationen. Auch eine personalpolitische Perspektive kann somit auf die Ursprünge von CV im CSR zurückgeführt werden. So kann CV im Sinne der Personalentwicklung einen Mehrwert schaffen, der aller Wahrscheinlichkeit nach in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird.

Dass CV als Win-Win-Win Konzept angesehen werden kann, wird etwa von Caligiuri (2013, 856) vorgeschlagen. Die drei „Wins“ ergeben sich dabei aus Nutzen für Mitarbeiter\*Innen, Unternehmen und die durch gemeinnützige Organisationen vertretene Gesellschaft. Die in dieser Arbeit behandelte Personalentwicklung ist dabei sowohl den Mitarbeitern\*Innen als auch dem Unternehmen zuzuordnen. Darüber hinaus kann CV auch positive Wirkung im

Recruiting, bei der Imagebildung, bei der Arbeitszufriedenheit und bei dem Engagement der Mitarbeiter\*Innen bringen. Doch die Win-Win-Win Logik Bedarf auch einer kritischen Betrachtung (Wehner/Gentile, 2012, 145). Gentile und Wehner halten die Win-Win-Win Logik dabei für eher kontraproduktiv. Gesteigerte Standardisierung sowie übermäßige strategische Ausrichtung bilden dabei Gefahr für den Spielraum, der für sinnstiftendes CV benötigt wird. Dies soll nicht darauf hindeuten, dass allgemein kein Nutzen für alle beteiligten Parteien gleichzeitig erreicht werden kann. Es soll damit vielmehr empfohlen sein genügend Spielraum zur Entwicklung von CV Projekten zuzulassen (Wehner/Gentile, 2012, 145). Ein integratives Konzept, das nicht vonseiten des Unternehmens allein, sondern von allen beteiligten Parteien kommt, bietet eine Möglichkeit, um Nutzen auf allen drei Ebenen zu erzielen. In dieser Arbeit wurde CV aus einer betriebswirtschaftlichen, genauer einer personalpolitischen Perspektive betrachtet. Wichtig ist jedoch CV als übergreifendes Konzept zu verstehen, um in verschiedenen Bereichen positive Wirkungen zu erzielen. Oftmals unterrepräsentiert oder vergessen wird dabei die Sicht der gemeinnützigen Organisationen beziehungsweise der dadurch repräsentierten Leistungsempfänger\*Innen (Cook/Burchell, 2018, 179; Samuel/Roza/Meijs, 2016, 234). Abschließend soll hier also erwähnt sein, dass die Annahme, dass CV immer eine Win-Win-Win Situation darstellt, zu einfach ist. Ein integratives Konzept kann möglicherweise einen für alle Beteiligten nutzenstiftenden Rahmen schaffen.



## 6. Fazit

Ziel dieser Arbeit war die Beantwortung der Frage nach dem aktuellen Stand der Forschung zu CV als Instrument der Personalentwicklung. Die Einordnung nach verschiedenen Kompetenzformen ermöglicht eine übersichtliche Darstellung betreffend individueller Entwicklungsmöglichkeiten. Darüber hinaus zeigt die Einteilung auch Schwerpunkte der Forschung der letzten zehn Jahre. In allen drei Kompetenzbereichen, namentlich personaler Kompetenz, sozialer Kompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz, konnten Entwicklungsmöglichkeiten durch CV gezeigt werden. Neben den individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, wurden auch die Entwicklungsmöglichkeiten für Teams untersucht. Relativiert wurden die Ergebnisse, insbesondere betreffend der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, durch das Kapitel zur Gestaltung. Es wurde gezeigt, dass Lernprozesse durch einige Faktoren beeinflusst und gefördert werden können.

Betreffend individueller Entwicklungsmöglichkeiten konnten die umfangreichsten Ergebnisse zum Bereich der sozialen Kompetenz und hier wiederum der Führungskompetenz gefunden werden. Führungskräfte stehen vor immer komplexeren Aufgabenstellungen. CV bietet hier eine Möglichkeit Fähigkeiten und ferner Kompetenzen der Interaktion zu erlernen. Eingeschränkt wird diese Erkenntnis, da Führungskräfte im Alltag möglicherweise doch vergleichsweise komplizierteren Problemen ausgesetzt sind. Auch die Entwicklung von interkultureller Kompetenz durch CV Projekte im Ausland, zeigt sich vielversprechend. Caligiuri et al (2019, 21f) schlagen dies hier sogar als Alternative zu längeren Auslandsinsätzen vor, sofern das Motiv die Kompetenzbildung ist. Ebenso lassen sich relevante Ergebnisse hinsichtlich Kommunikations- und Teamfähigkeit feststellen. Weiters scheint CV auch für den Bereich der Fach- und Methodenkompetenz vielversprechend. Durch den Einblick in andere Organisationen mit anderen Abläufen wird das Wissen über die eigene Organisation gestärkt und parallel dazu werden neue Abläufe und Problemlösetechniken erlernt. Weiters wichtig ist das Lernen über die hinter CV liegenden sozialen, ökologischen und ökonomischen Probleme. Gemeinsam mit dem Schaffen von Verantwortungsbewusstsein, welches der personalen Kompetenz zugerechnet ist, scheint dies insbesondere relevant für die ursprünglich hinter CV liegende Idee des verantwortungsvollen Unternehmens zu sein. Neben dem Verantwortungsbewusstsein kann weiters Selbstwahrnehmung auf Ebene der personalen Kompetenzen verordnet werden.

Verhältnismäßig wenig Literatur konnte betreffend der Entwicklungsmöglichkeiten für Teams gefunden werden. Speziell als solches wurde CV in den letzten Jahren kaum untersucht. Einige Autoren\*Innen verweisen dennoch auf Potential sowohl im Team-Building als auch im

Aufbau von Netzwerken. Die Untersuchung der genauen Umstände und Gestaltung hierzu wäre also durchaus ein interessanter Ansatzpunkt für zukünftige Arbeiten.

Die eben genannten Potentiale zur Weiterbildung hängen maßgebend von der Gestaltung der CV Projekte ab. Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, zusammenfassend Kompetenzen, sind durch individuelle Veranlagung und Vorkenntnisse geprägt. Daher sollen CV Projekte auf die individuellen Lernbedürfnisse abgestimmt sein. Entscheidend ist hier der Faktor der Neuheit und das Erkennen eines Sinnes im Projekt. Die größte Neuheit bieten meist internationale CV Einsätze, welchen daher auch besonders großes Potential hinsichtlich Kompetenzzuwachs zugeschrieben wird. Noch nicht ganz klar ist, ob die erlernten Kompetenzen immer ohne Weiteres auf den Arbeitsalltag übertragen werden können. Der Vor- und Nachbereitung kommt jedenfalls große Bedeutung zu. Die Betreuung während des CV Projekts ist hingegen meist nicht erforderlich. Die Übertragung des Erlernten auf den Berufsalltag bietet Raum für weitere Forschung.

Selbstverständlich ist diese Arbeit nicht ohne Einschränkungen. Das gewählte Kompetenzmodell erweist sich zwar als durchwegs hilfreich, stellt aber gleichzeitig auch eine Einschränkung dar. Interessant wäre es daher auch das Themengebiet mit anderen Modellen oder Gliederungen zu untersuchen, um hier ein differenzierteres Bild zu erlangen. Bei dem hier vorgenommenen Literaturreview wurde ein systematischer Zugang gewählt, mit dem Ziel so Objektivität wahren zu können. Auch dies kann allerdings noch erweitert werden. Abschließend haben jedoch sowohl das gewählte Modell als auch die methodische Vorgehensweise zu einer aufschlussreichen Beantwortung der Forschungsfrage geführt.

## 7. Literaturverzeichnis

- Bart, Chris/Baetz, Mark C./Pancer, S. Mark (2009). Leveraging human capital through an employee volunteer program. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 121-134. DOI: 10.1108/14691930910922941.
- Bartsch, Gabriele (2012). Emotional learning: managerial development by corporate volunteering. *Journal of Management Development*, 31(3), 253-262.
- Becker, Manfred (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Blakeley, Karen (2019). Corporate Volunteering: Who Really Wins? *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*.
- Blakeley, Karen/Higgs, Malcolm (2014). Responsible leadership development - crucible experiences and power relationships in a global professional services firm. *Human Resource Development International*, 17(5), 560-576. DOI: 10.1080/13678868.2014.954192.
- Blohm, Gesche/Frey, Dieter/Traut-Mattausch, Eva (2012). Ein psychologisches Rahmenmodell zur Beschreibung von Wirkprozessen der organisierten Freiwilligentätigkeit in Betrieben (Corporate Volunteering). *Wirtschaftspsychologie*(1), 60-69.
- Booth, Jonathan E./Park, Kyoung Won/Glomb, Theresa M. (2009). Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48(2), 227-249.
- Bowen, Glenn/Burke, Debra/Little, Beverly/Jacques, Paul (2009). A Comparison of Service-Learning and Employee Volunteering Programs. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(3), 1-16.
- Brundtland, Gro Harlem (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. *United Nations General Assembly document A/42/427*.
- Caligiuri, Paula/Mencin, Ahsiya/Jayne, Brad/Traylor, Allison (2019). Developing cross-cultural competencies through international corporate volunteerism. *Journal of World Business*, 54(1), 14-23. DOI: 10.1016/j.jwb.2018.09.002.
- Caligiuri, Paula/Mencin, Ahsiya/Jiang, Kaifeng (2013). Win-Win-Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units. *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860. DOI: 10.1111/peps.12019.
- CECP. *Integrity and Action: Reshaping the Role of Business: Giving in Numbers Brief*. <https://cecp.co/wp-content/uploads/2019/07/Giving-in-Numbers-Infographic-2019.pdf>, abgerufen am 10. Juli 2020.
- Cook, Joanne/Burchell, Jon (2018). Bridging the Gaps in Employee Volunteering: Why the Third Sector Doesn't Always Win. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(1), 165-184. DOI: 10.1177/0899764017734649.
- Corsten, Hans/Roth, Stefan (2012). Nachhaltigkeit als integriertes Konzept. In Corsten, Hans/Roth, Stefan (Hrsg.), *Nachhaltigkeit: Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung*. Wiesbaden: Gabler.
- Efron, Sara Efrat/Ravid, Ruth (2019). *Writing the literature review: a practical guide*. New York: The Guilford Press.

- Elkington, John (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Business Capstone.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz/Grote, Sven/Sauter, Werner (2007). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (2 Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz/Grote, Sven/Sauter, Werner (2017). *Handbuch Kompetenzmessung: erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (3 Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, John/Sauter, Werner (2015). *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung: Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts*. Wiesbaden: Springer.
- Fleisher, Chen/Khapova, Svetlana N./Schipper, Mette M. (2015). Career capital acquisition through corporate volunteering. In De Vos, Ans/Van der Heijden, Beatrice I.J.M. (Hrsg.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (83-98). Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar Publishing.
- Frederick, William C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61. DOI: 10.2307/41165405.
- Gammson, Anne/Ellison, Gavin (2010). *Volunteering is the Business. Employers' and employees' attitudes to workplace based volunteering* [http://www.oneeastmidlands.org.uk/sites/default/files/library/Volunteering\\_is\\_the\\_Business\\_FINAL.pdf](http://www.oneeastmidlands.org.uk/sites/default/files/library/Volunteering_is_the_Business_FINAL.pdf), abgerufen am 13. Juli 2020.
- Gessler, Michael/Sebe-Opfermann, Andreas (2016). Kompetenzmodelle. In Müller-Vorbrüggen, Michael/Radel, Jürgen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (4 Aufl., 43-62). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Gitsham, Matthew (2012). Experiential learning for leadership and sustainability at IBM and HSBC. *Journal of Management Development*, 31(3), 298-307. DOI: 10.1108/02621711211208925.
- Harms, Dorli (2018). Strategische Relevanz von Corporate Volunteering. In Dreesbach-Bundy, Suska/Scheck, Barbara (Hrsg.), *CSR und Corporate Volunteering: Mitarbeiterengagement für gesellschaftliche Belange* (9-24). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hart, Chris (2018). *Doing a literature review: releasing the research imagination* (2. Aufl.). London [u.a.]: SAGE.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2009). *Kompetenztraining: Informations- und Trainingsprogramme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hu, Jia/Jiang, Kaifeng/Mo, Shenjiang/Chen, Honghui/Shi, Junqi (2016). The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm work performance? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 99-111. DOI: 10.1016/j.obhdp.2016.08.005.
- Jones, David A. (2016). Widely Assumed but Thinly Tested: Do Employee Volunteers' Self-Reported Skill Improvements Reflect the Nature of Their Volunteering Experiences? *Frontiers in Psychology*, 7. DOI: 10.3389/fpsyg.2016.00495.

- Jonker, Jan/Stark, Wolfgang/Tewes, Stefan (2011, Hrsg.). *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Knapstein, Michael (2019). *Employee Volunteering: Organisationale Ausprägungen und Auswirkungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koch, Stephan (2018). Engagementlernen: Gesellschaftliches Engagement und Personalentwicklung verbinden. In Dreesbach-Bundy, Suska/Scheck, Barbara (Hrsg.), *CSR und Corporate Volunteering: Mitarbeiterengagement für gesellschaftliche Belange* (163-178). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lang, Reinhard/Sturm, Ellen (2018). Formate, Akteure, Praxis: Zum Stand von Corporate Volunteering. In Dreesbach-Bundy, Suska/Scheck, Barbara (Hrsg.), *CSR und Corporate Volunteering. Mitarbeiterengagement für gesellschaftliche Belange*. (65-89). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Longenecker, Clinton O./Beard, Sam/Scazzero, Joseph A. (2012). What about the workers? The workforce benefits of corporate volunteer programs. *Development and Learning in Organizations*, 27(1), 9-12. DOI: 10.1108/14777281311291213.
- Lysova, Evgenia I./Saduikyte, Asta (2015). Corporate volunteering: what is in it for knowledge creation? *Development and Learning in Organizations*, 29(2), 14-17. DOI: 10.1108/DLO-07-2014-0056.
- Michels, Stefan (2016). Employee Volunteering und Organizational Citizenship Behavior. Erkenntnisse eines Quasiexperiments. In Doyé, Thomas (Hrsg.), *CSR and Human Resource Management: Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement* (247-272). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Mirvis, Philip (2012). Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. *California Management Review*, 54(4), 93-117.
- Mudra, Peter (2004). *Personalentwicklung: integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. München: Vahlen.
- Muthuri, Judy N./Matten, Dirk/Moon, Jeremy (2009). Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75-89. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x.
- Mutz, Gerd (2008). Corporate Volunteering I. In Habisch, André/Neureiter, Martin/Schmidpeter, René (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager* (241-249). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Müller-Vorbrüggen, Michael (2016). Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In Müller-Vorbrüggen, Michael/Radel, Jürgen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung: die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (4. Aufl., 3-23). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nonaka, Ikujiro (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- North, Klaus/Reinhardt, Kai/Sieber-Suter, Barbara (2018). *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Praxisbeispielen* (3 Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Perigo, Julie (2010). Volunteering and the evolution to community action learning. *Industrial and Commercial Training*, 42(7), 351-359. DOI: 10.1108/00197851011080324.
- Petticrew, Mark/Roberts, Helen (2006). *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. Malden: Blackwell.

- Pless, Nicola M./Borecká, Markéta (2014). Comparative analysis of International Service Learning Programs. *Journal of Management Development*, 33(6), 526-550. DOI: 10.1108/JMD-04-2014-0034.
- Pless, Nicola M./Maak, Thomas/Stahl, Günter K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 237-260. DOI: 10.5465/AMLE.2011.62798932.
- Pless, Nicola M./Maak, Thomas/Stahl, Günter K. (2012). Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs? *Human Resource Management*, 51(6), 873-903. DOI: 10.1002/hrm.21506.
- Pollitt, David (2009). McGraw-Hill wordsmiths craft their skills in the community. *Human Resource Management International Digest*, 17(6), 25-27. DOI: 10.1108/09670730910986122.
- Rendtorff, Jacob Dahl (2017). *Cosmopolitan Business Ethics: Towards a Global Ethos of Management*. Abingdon: Routledge.
- respACT/GfK\_Austria. *Corporate Volunteering. Potentiale und Erfolgsfaktoren für die unternehmerische Praxis*. [https://www.respect.at/dl/pskOJLJlkoJqx4OooJK/2017\\_CoVo\\_Brochure\\_web\\_V4.pdf](https://www.respect.at/dl/pskOJLJlkoJqx4OooJK/2017_CoVo_Brochure_web_V4.pdf), abgerufen am 10. Juli 2020.
- Rodell, Jessica B./Breitsohl, Heiko/Schröder, Melanie/Keating, David J. (2016). Employee Volunteering: A Review and Framework for Future Research. 42(1), 55-84. DOI: 10.1177/0149206315614374.
- Roth, Heinrich (1971). *Pädagogische Anthropologie: Entwicklung und Erziehung: Grundlagen einer Entwicklungspädagogik* (Bd. 2). Hannover: Schroedel.
- Samuel, Olga/Roza, Lonneke/Meijs, Lucas (2016). Exploring Partnerships from the Perspective of HSO Beneficiaries: The Case of Corporate Volunteering. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), 220-237. DOI: 10.1080/23303131.2015.1117552.
- Schank, Christoph/Beschorner, Thomas (2011). Corporate Volunteering. Gesellschafts- und personalpolitische Perspektiven eines integrativen Konzepts. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 19(3), 285-292. DOI: 10.1007/s00550-011-0220-1.
- Schöffmann, Dieter (2016). Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und Personalentwicklung durch Engagement. In Doyé, Thomas (Hrsg.), *CSR und Human Resource Management. Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement* (221-230). Berlin Heidelberg: Springer.
- Schöffmann, Dieter (2018). Corporate Volunteering in Deutschland. In Dreesbach-Bundy, Suska/Scheck, Barbara (Hrsg.), *CSR und Corporate Volunteering: Mitarbeiterengagement für gesellschaftliche Belange* (43-64). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Wehner, Theo/Gentile, Gian-Claudio (2012, Hrsg.). *Corporate Volunteering: Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weinert, Franz E. (2001). *Leistungsmessungen in Schulen*. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Wilson, Andrew/Hicks, Francesca (2010). *Volunteering: the business case: the benefits of corporate volunteering programmes in education* <https://www.educationandemployers.org/wp-content/uploads/2014/06/volunteering-the-business-case-corporate-citizenship1.pdf>, abgerufen am 13. Juli 2020.

## 8. Anhang

Titel	Autoren*Innen	Personale Kompetenz	Soziale Kompetenz				Fach- und Methodenkompetenz	Team	Gestaltung
			Management	Kommunikation	interkulturelle Kompetenz	Weitere soziale Kompetenzen			
Emotional learning: managerial development by corporate volunteering	Bartsch, Gabriele	X	X				X	X	
What about the workers? The workforce benefits of corporate volunteer programs	Longenecker, Clinton O. ; Beard, Sam ; Scazzero, Joseph A.						X	X	
Career capital acquisition through corporate volunteering	Fleisher, Chen ; Khapova, Svetlana N. ; Schipper, Mette M.		X	X	X	X			
Corporate volunteering: what is in it for knowledge creation?	Lysova, Evgenia I ; Saduikyte, Asta		X			X	X	X	
Ein psychologisches Rahmenmodell zur Beschreibung von Wirkprozessen der organisierten Freiwilligkeit in Betrieben (Corporate Volunteering)	Blohm, Gesche ; Frey, Dieter; Traut-Mattausch, Eva	X			X				
Leveraging human capital through an employee volunteer program	Bart, Chris ; Baetz, Mark C. ; Pancer, S. Mark							X	
Widely Assumed but Thinly Tested: Do Employee Volunteers' Self-Reported Skill Improvements Reflect the Nature of Their Volunteering Experiences?	Jones, David A.	X	X		X		X	X	
A Comparison of Service-Learning and Employee Volunteering Programs	Bowen, Glenn ; Burke, Debra ; Little, Beverly ; Jacques, Paul							X	
Corporate Volunteering. Gesellschafts- und personalpolitische Perspektiven eines integrativen Konzepts	Beschorner, Thomas; Christoph, Schank						X	X	
McGraw-Hill wordsmiths craft their skills in the community	Pollitt, David		X				X	X	

Titel	Autoren*Innen	Personale Kompetenz	Soziale Kompetenz				Fach- und Methoden -kompetenz	Team	Gestaltung
			Management	Kommunikation	interkulturelle Kompetenz	Weitere soziale Kompetenzen			
Comparative analysis of International Service Learning Programs	Pless, Nicola M; Borecká, Markéta		X				X		X
Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience	Pless, Nicola M ; Maak, Thomas ; Stahl, Günter K.	X	X	X	X		X		
Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs?	Pless, Nicola M. ; Maak, Thomas ; Stahl, Günter K.	X	X	X	X		X		X
Developing cross-cultural competencies through international corporate volunteerism	Caligiuri, Paula ; Mencin, Ahsiya ; Jayne, Brad ; Traylor, Allison						X		
Win-Win-Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units	Caligiuri, Paula ; Mencin, Ahsiya ; Jjang, Kaifeng								X
Volunteering and the evolution to community action learning	Perigo, Julie								X
Employee Volunteering und Organizational Citizenship Behavior - Erkenntnisse eines Quasiexperimentes	Michels, Stefan	X					X		
Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations	Booth, Jonathan E. ; Park, Kyoung Won ; Glomb, Theresa M.		X				X		X
Experiential learning for leadership and sustainability at IBM and HSBC	Gitsham, Matthew	X	X					X	
Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility	Muthuri, Judy N. ; Matten, Dirk ; Moon, Jeremy							X	X