



universität  
wien

# MAGISTERARBEIT

„CORPORATE VOLUNTEERING – MITARBEITERMOTIVATION AM  
BEISPIEL DER CSR-INITIATIVE ‚A1 INTERNET FÜR ALLE‘“

Verfasst von

Anna Freinschlag, Bakk. BA

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, am 19. August 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Magisterstudium Publizistik- und  
Kommunikationswissenschaft

Betreut von: Prof. Dr. Sabine Einwiller



## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 12. August 2015

Anna Freinschlag

## DANKSAGUNG

Für die Ermutigung bei der Themenwahl und die Unterstützung in jeder Arbeitsphase möchte ich mich herzlich bei meiner Betreuerin Prof. Dr. Sabine Einwiller bedanken.

Mein Dank gilt auch meiner Familie, allen voran meinen Eltern, deren Geduld niemals zu enden scheint.

Vielen Dank an alle A1 MitarbeiterInnen, die keine Herausforderung scheuen. In

Vertretung für die Abteilung CSR & Communications Danke an Irene Jakobi, Christina Giovanazzi, Christine Hödl und Anna Schwarzbauer für die Betreuung seitens A1.

*Tell me and I forget.*

*Teach me and I remember*

*Involve me and I learn.*

Benjamin Franklin

# INHALTSVERZEICHNIS

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG .....                                                    | I  |
| DANKSAGUNG.....                                                                    | II |
| 1. EINLEITUNG .....                                                                | 1  |
| 1.1 FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNG.....                                          | 2  |
| 1.2 AUFBAU DER ARBEIT .....                                                        | 4  |
| I. THEORETISCHER RAHMEN .....                                                      | 5  |
| 2. CORPORATE VOLUNTEERING UND DIE ÜBERNAHME GESELLSCHAFTLICHER VERANTWORTUNG ..... | 5  |
| 2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR).....                                     | 5  |
| 2.2 CORPORATE CITIZENSHIP (CC) .....                                               | 10 |
| 2.3 CORPORATE VOLUNTEERING ALS GELEBTES CC .....                                   | 13 |
| 2.3.1. FORMEN DES CV .....                                                         | 14 |
| 2.3.2 CV AM BEISPIEL DER INITIATIVE „A1 INTERNET FÜR ALLE“ .....                   | 17 |
| 2.3.2.1 CSR IN THEORIE UND PRAXIS .....                                            | 17 |
| 2.3.2.2 CORPORATE VOLUNTEERING ALS TRAGENDE SÄULE .....                            | 20 |
| 3. MOTIVATIONALE GRUNDLAGEN VON CV .....                                           | 22 |
| 3.1 MOTIVATION ALS VERHALTENSGRUNDLAGE .....                                       | 22 |
| 3.1.1 MOTIVE, ANREIZE UND BEDÜRFNISSE .....                                        | 23 |
| 3.1.2 INTRINSISCHE UND EXTRINSISCHE MOTIVATION .....                               | 25 |
| 3.2 FREIWILLIGENMOTIVE .....                                                       | 30 |
| 3.2.1 INTRINSISCHE MOTIVE.....                                                     | 32 |
| 3.2.1.1 ALTRUISMUS.....                                                            | 32 |
| 3.2.1.2 LERNEN.....                                                                | 33 |
| 3.2.1.3 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR .....                                  | 34 |
| 3.2.2 EXTRINSISCHE MOTIVE .....                                                    | 37 |
| 3.2.2.1 SOZIALER EINFLUSS.....                                                     | 37 |
| 3.2.2.2 KARRIERE .....                                                             | 38 |
| 3.2.2.3 SELBSTSCHUTZ.....                                                          | 39 |
| 3.2.2.4 PERSÖNLICHE BEREICHERUNG .....                                             | 40 |
| 4. AUSWIRKUNGEN VON CV .....                                                       | 42 |
| 4.1 KOMPETENZERWEITERUNG.....                                                      | 42 |
| 4.2 ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION .....                                           | 44 |
| 4.3 CSR-WAHRNEHMUNG .....                                                          | 47 |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. ZUSAMMENFASSUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN .....               | 51  |
| II. METHODIK .....                                                         | 53  |
| 6. DATENERHEBUNG.....                                                      | 53  |
| 6.1 ERHEBUNGSDESIGN .....                                                  | 53  |
| 6.2 AUFBAU DES FRAGEBOGENS.....                                            | 55  |
| 6.2.1 TEILNAHME .....                                                      | 55  |
| 6.2.2 MOTIVE.....                                                          | 55  |
| 6.2.3 BEWERTUNG DES EINSATZES .....                                        | 57  |
| 6.2.4 BEWERTUNG DER INITIATIVE .....                                       | 58  |
| 6.2.5 CSR-SKEPSIS UND WAHRGENOMMENE UNTERNEHMENSMOTIVE .....               | 58  |
| 6.2.6 CSR-IMAGE .....                                                      | 59  |
| 6.2.7 ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION UND WERTÄHNLICHKEIT.....              | 60  |
| 6.2.8 SOZIODEMOGRAPHIE & ENGAGEMENT .....                                  | 61  |
| 6.3 UNTERSUCHUNGSABLAUF .....                                              | 62  |
| 6.4 STICHPROBE .....                                                       | 63  |
| 7. ERGEBNISSE .....                                                        | 65  |
| 7.1 VERWENDETE ANALYSEVERFAHREN .....                                      | 65  |
| 7.1.1 EXPLORATIVE FAKTORENANALYSE & RELIABILITÄTSANALYSE .....             | 65  |
| 7.1.2 LINEARE REGRESSION & KORRELATION .....                               | 67  |
| 7.1.3 GRUPPENVERGLEICHE .....                                              | 68  |
| 7.2 DESKRIPTIVE BESCHREIBUNG DES DATENSATZES .....                         | 69  |
| 7.3 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN.....                  | 74  |
| 7.3.1 MOTIVSTRUKTUR UND BEDEUTUNG DER MOTIVE .....                         | 74  |
| 7.3.2 AUSWIRKUNG DER MOTIVE AUF DIE BEWERTUNG.....                         | 79  |
| 7.3.3 AUSWIRKUNG AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION & CSR-WAHRNEHMUNG..... | 82  |
| 7.4 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE .....                                   | 86  |
| 7.5 DISKUSSION UND AUSBLICK.....                                           | 89  |
| 8. LITERATUR .....                                                         | 93  |
| 9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....                                             | 102 |
| 10 TABELLENVERZEICHNIS .....                                               | 103 |
| 11. ANHANG.....                                                            | 104 |



# 1. EINLEITUNG

In einer schnell wachsenden Gesellschaft, in der die sozialen Probleme immer komplexer werden, (Vgl. Herzig, 2006:51) wird auch der Ruf nach der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen lauter. Was vor zehn Jahren im Rahmen von Corporate Social Responsibility noch als freiwilliges, zusätzliches Engagement von verantwortungsbewussten Unternehmen galt, wird heute vorausgesetzt. So sind Produktionsweisen, die den ethischen Vorstellungen der Gesellschaft entsprechen zu einem selbstverständlichen Kriterium bei der Produktauswahl geworden (vgl. Bigné Alcañiz et al., 2010) und werden nicht (mehr) als „Fleißaufgabe“ der Unternehmen angesehen. So wird auch das Verlangen nach neuen, innovativen Ansätzen im Rahmen der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Pflichten von Unternehmen immer größer.

Mit Corporate Volunteering wurde ein amerikanisches Konzept in den deutschsprachigen Raum importiert, das das Potenzial hat, zu dieser Neuausrichtung gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme beizutragen. (Vgl. Schank/Beschorner, 2012)

Tief verankert in den Grundlagen der nachhaltigen Unternehmensführung reiht sich das Management-Konzept in die Domänen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) ein. Das Verrichten von gemeinnützigen Tätigkeiten im Namen eines Unternehmens als Grundcharakteristikum für CV sind dabei nicht neu, die Besonderheit des Ansatzes liegt viel mehr in seinen Akteuren: Den MitarbeiterInnen.

So haben Unternehmen im Rahmen von CV die Möglichkeit, mit einer ihrer größten Ressource, dem Personal, einen Beitrag zur Förderung von (lokalen) gemeinnützigen Organisationen zu leisten. Die Zusammenarbeit mit Non Profit Organisationen (NPOs) als weiteres Charakteristikum von CV, führt die Unternehmen sowohl an den Rand der eigenen Organisation als auch an den Rand der Gesellschaft. (Vgl. Schäfer, 2009)

Angesichts der Tatsache, dass es sich bei CV um ein relativ neues Instrument der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme handelt (vgl. Herzig, 2006), dessen Grad

an Institutionalisierung bisher noch beschränkt ist, können viele Unternehmen das Potenzial, das in dem Ansatz steckt noch nicht voll ausnutzen. (Vgl. Plewa et al. 2015)

Nicht zuletzt aus diesem Grund scheint die nähere Beleuchtung des Ansatzes von zentraler Bedeutung sowohl für die Wissenschaft als auch für die wirtschaftliche Praxis. (Vgl. Schäfer, 2009)

## 1.1 FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNG

Wirft man einen Blick auf die wissenschaftliche Literatur zum Thema, wird schnell klar, dass der Fokus der Betrachtung auf der Einordnung des Ansatzes in einen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang liegt. So wird CV als Konzept der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung aufgegriffen und im Hinblick auf die Rechte und Pflichten eines Unternehmens unter Bezugnahme auf die Unternehmensethik kritisch reflektiert (Vgl. dazu Gentile/Wehner, 2012). Im Gegensatz dazu werden ExpertInnen aus der wirtschaftlichen Praxis nicht müde, den „Win-Win-Charakter“ von CV zu betonen, indem sie auf die unzähligen Vorteile sowohl für die beteiligten NPOs und die Gesellschaft als Ganzes, als auch für die Unternehmen hinweisen. (Vgl. Schäfer, 2009)

Im Rahmen der spannenden Debatte, ob sich seitens der Unternehmen Gewinnorientierung und das „wahre“ Interesse an gesellschaftlichem Engagement noch die Waage halten, werden in der Analyse allerdings häufig die Hauptakteure von CV vernachlässigt: Die MitarbeiterInnen. Bleibt man bei der Frage nach dem Nutzen von CV für die beteiligten Interessensgruppen, so ist davon auszugehen, dass auf die Entscheidung, sich im Namen des Unternehmens gemeinnützig zu engagieren, viele verschiedene Faktoren Einfluss nehmen, deren Erklärung nicht im Zuge der Analyse der Unternehmensintention erfolgen kann. So drängt sich in diesem Zusammenhang die Frage auf, was MitarbeiterInnen dazu antreibt, sich an einem CV-Programm zu beteiligen.

Ziel dieser Arbeit ist es, CV als Konzept zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Hinblick auf die Bedeutung für MitarbeiterInnen zu analysieren. Dabei soll in erster Linie auf die einem CV-Einsatz zugrunde liegenden Motive eingegangen werden und diese im Hinblick auf die Bedeutung für die Wahrnehmung des Einsatzes diskutiert

werden. In weiterer soll die Wahrnehmung des Arbeitgebers im Zusammenhang mit CV beleuchtet werden.

Zentrale Konzepte, die dabei zum Tragen kommen sind Erkenntnisse aus der Freiwilligenforschung, die neben altruistischen Motiven auch Motive mit egoistischem Charakter als Anreize für freiwilliges Engagement identifiziert. (Vgl. Clary et al., 1998) Vor dem Hintergrund von CV wurden diese noch um Motive erweitert, die im Unternehmenskontext eine Rolle spielen können. (Vgl. Pelozo et. al., 2009)

Ausgehend von diesem Zusammenspiel von verschiedenen Motiven und Anreizen, die einen CV Einsatz bedingen, ist in weiterer Folge deren Auswirkung auf die Bewertung des Programms spannend. Ferner lassen Vermutungen über eine Veränderung der Wahrnehmung des Arbeitgebers durch die Teilnahme an einem CV-Projekt anstellen. Die Organisationale Identifikation und das CSR-Image sind in diesem Zusammenhang zentrale Konzepte aus der Forschung zur Mitarbeiterbindung, die zur Charakterisierung dieser Beziehung beitragen können.

Als Analyseobjekt dieser Arbeit dient die von der Telekom Austria AG ins Leben gerufene CSR-Initiative „A1 Internet für Alle“. In Zusammenarbeit mit lokalen PartnerInnen soll dabei durch kostenlose Internetworkshops die Medienkompetenz in Österreich gefördert werden. Ein wesentliches Element der Initiative ist das eingebettete CV-Programm, das MitarbeiterInnen des Unternehmens die Möglichkeit gibt, ihr Wissen in Bezug auf neue Technologien an andere weiterzugeben. Im Hinblick auf die eingangs formulierten Vermutungen ergibt sich in Bezug auf das CV-Programm der Initiative folgende Fragestellung, die es im Zuge der vorliegenden Arbeit zu beantworten gilt:

*Welche Motive haben die MitarbeiterInnen, sich bei dem Projekt „A1 Internet für Alle“ freiwillig zu beteiligen?*

*Welche Auswirkung haben die Motive auf die Bewertung des CV-Programms?*

*Welche Auswirkung hat das Projekt auf die Organisationale Identifikation und die CSR-Wahrnehmung?*

## *1.2 AUFBAU DER ARBEIT*

Die vorliegende Arbeit gliedert sich grundlegend in einen Theorie- und einen Methodenteil. Der theoretische Rahmen umfasst drei wesentliche Themen: Die Einbettung von Corporate Volunteering in die unterschiedlichen Dimensionen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, die Darstellung möglicher motivationalen Grundlagen, die einen CV-Einsatz bedingen und die Diskussion der Auswirkungen von Corporate Volunteering auf die MitarbeiterInnen und ihr Verhältnis zum Unternehmen.

Im Rahmen der Methodik wird eingangs das Forschungsdesign mit Fokus auf der Konzeption des Fragebogens erläutert. In einem zweiten Schritt werden die Stichprobe und der Untersuchungsablauf ausführlich beschrieben. Der erste Teil der Ergebnispräsentation setzt sich aus der Erklärung aller verwendeter statistischer Analyseverfahren und der deskriptiven Beschreibung des Datensatzes zusammen. Schließlich werden die Forschungsfragen und Hypothesen anhand des vorliegenden Datenmaterials beantwortet und die Ergebnisse unter Einbeziehung relevanter Literatur diskutiert. Abschließend werden sowohl thematische Anknüpfungspunkte als auch die Limitationen dieser Arbeit diskutiert.

# I. THEORETISCHER RAHMEN

## 2. CORPORATE VOLUNTEERING UND DIE ÜBERNAHME GESELLSCHAFTLICHER VERANTWORTUNG

Corporate Volunteering als Management-Konzept erlaubt es den Unternehmen, MitarbeiterInnen aktiv in ihre Maßnahmen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung einzubinden. Der Begriff Corporate Volunteering reiht sich dabei die Ansammlung von Anglizismen rund um das Grundkonzept der nachhaltigen Unternehmensführung ein. Eingebettet in die Domänen Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship ist Corporate Volunteering eine Maßnahme zur Wahrnehmung bürgerlicher Pflichten seitens der Unternehmen. Eine isolierte Betrachtung erscheint daher wenig sinnvoll. Was folgt ist der Versuch, die drei Ansätze als ganzheitliches Verantwortungskonzept und Bezugsrahmen dieser Arbeit zu diskutieren.

### 2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der unternehmerischen Praxis prallen unterschiedliche Definitionen und Vorstellungen des Begriffs „Corporate Social Responsibility“ (CSR) aufeinander.

Die Feststellung *„The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody“* ist demnach heute noch genauso aktuell wie im Jahr 1972, als sie von Don Votaw (1972: 25) getroffen wurde. Die Verwirrung rund um den Begriff ist unter anderem auf die Tatsache zurückzuführen, dass CSR im Bereich der Unternehmensethik angesiedelt ist, die hinsichtlich ihrer Deutung für Wissenschaft und Praxis an Kontroversen kaum zu übertreffen ist. (Vgl. Marrewijk, 2003)

Der Umstand, dass das Konzept von Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Politik und Umwelt aufgegriffen und an die Bedürfnisse der einzelnen Akteure angepasst wird, trägt nicht unbedingt zur Festigung eines einheitlichen CSR-Begriffes bei. Im Rahmen dieses

Kapitels soll daher eingangs das wissenschaftliche Verständnis dargelegt und folglich auf die Verwendung in der wirtschaftlichen Praxis eingegangen werden.

CSR meint die Übernahme von gesellschaftlicher, beziehungsweise sozialer Verantwortung von Unternehmen. Der Begriff wurde erstmals 1953 von dem amerikanischen Geschäftsmann Howard R. Bowen gebraucht und ist durch die Weiterentwicklung in den letzten 60 Jahren laut Carroll ein „*Produkt des 20. Jahrhunderts*“ geworden. (Carroll, 1999: 268) Nichtsdestotrotz waren erste Ansätze der Übernahme von sozialer Verantwortung im unternehmerischen Umfeld schon Ende des 19. Jahrhunderts erkennbar. So stellten einige namhafte Unternehmer wie Henry Ford oder George Cadbury beispielsweise Wohnungen für Arbeitskräfte bereit, oder initiierten Gesundheitsprogramme für ihre MitarbeiterInnen. (Vgl. Bassen et al., 2005)

Aus unternehmerischer Sicht kann CSR heute als Konzept bezeichnet werden, das sowohl ökonomische, ökologische, als auch gesellschaftliche Interessen eines Unternehmens vereinen soll. (Vgl. Schneider, 2012)

Dabei werden der ursprünglich dominanten Gewinnausrichtung der Unternehmen zwei weitere Säulen unternehmerischen Handelns hinzugefügt: Die ökologische und die soziale Verantwortung. Diesem 3-Säulen-Modell („**Triple-Bottom-Line**“) liegt das Prinzip der **Corporate Sustainability (CS)** zugrunde, das als „*nachhaltige<sup>1</sup> Unternehmensführung*“ übersetzt werden kann und CSR somit hierarchisch übergeordnet ist. (Vgl. Marrewijk, 2003)

Ein häufig zitiertes Erklärungsmodell liefert Carroll (1991: 42) mit der sogenannten „*Verantwortungspyramide*“. Diese basiert auf dem Prinzip, dass ein Unternehmen neben der wirtschaftlichen („*economic*“) und der rechtlichen („*legal*“) Verantwortung auch eine ethische („*ethical*“) und eine philanthropische („*philanthropic*“) Dimension der Verantwortung zu erfüllen hat.

Die ökonomische und rechtliche Ebene stellen die Basis der freien Marktwirtschaft dar, während die ethische Komponente die Einhaltung von Normen und Pflichten umfasst.

---

<sup>1</sup>Nachhaltig meint in diesem Zusammenhang „[...] eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Hauff, 1987: 46)

Die philanthropische Komponente dient dem Wohl der Gesellschaft und umfasst die Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen, was laut Carroll einer guten Unternehmensbürgerschaft (dieser Gedanke wird in Kapitel 2.2 noch ausführlicher diskutiert) gleichkommt. (Vgl. Carroll, 1991)

*Abbildung 1 - Verantwortungspyramide nach Carroll*



Quelle: Carroll, 1991: 42, eigene Darstellung

Die Schwierigkeit der Etablierung eines einheitlichen CSR-Verständnisses liegt unter anderem auch in der dehnbaren Auslegung des Verantwortungs-Begriffes. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es einen alternativen Zugang zum Thema, im Rahmen dessen von Fall zu Fall entschieden wird, wem gegenüber ein Unternehmen Verantwortung übernehmen soll. Der „**Shareholder-Approach**“ besagt, dass die einzige Verantwortung eines Unternehmens in der Gewinnmaximierung liegt und entspricht einem eher traditionellem, sehr engen CSR-Verständnis.

Der „**Stakeholder-Approach**“ dehnt die soziale Verantwortung auch auf jene Personen aus, die direkt von Unternehmensentscheidungen betroffen sind. Ein breiteres CSR-Verständnis bietet der „**Societal-Approach**“, der Unternehmen als Teil der Gesellschaft versteht und es als deren Pflicht sieht, Verantwortung für diese zu übernehmen. (Vgl. Marrewijk, 2003)

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch noch die Unterscheidung der **internen** und **externen** Dimension von CSR, da diese eine weitere wichtige Gruppe, für die Verantwortung übernommen werden kann, einschließt. Gemeint sind die MitarbeiterInnen des Unternehmens, für deren Interessen ein Konzern ebenfalls im Rahmen von CSR-Aktivitäten eintreten kann. Üblich sind Maßnahmen in den Bereichen Ausbildung, soziale Gerechtigkeit, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Arbeitsklima und Arbeitsqualität, die als interne CSR-Aktivitäten kategorisiert werden. (Vgl. Skudiene/Auruskeviciene, 2012)

Konkrete Beispiele sind Weiterbildungsprogramme, betriebliches Gesundheitsmanagement, die Gewinnung und Erhaltung qualifizierter Arbeitskräfte durch ein systematisches Human-Ressource-Management und ein sozial verantwortliches Handeln in allen Hierarchieebenen.

Als **externe Dimension** von CSR werden die Verantwortungsübernahme gegenüber der lokalen Gemeinschaft, den Stakeholdern und den KonsumentInnen bezeichnet. (Vgl. Jonker et al., 2011)

Erwähnt sei in diesem Kontext auch die Definition von Marrewijk, der als breite Definition von CSR und CS vorschlägt:

*„In general, corporate sustainability and CSR refer to company activities - voluntary by definition- demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders.“* (Marrewijk, 2003: 102)

Bezugnehmend auf die hier angesprochene Freiwilligkeit per Definition ist zu erwähnen, dass das 2001 von der Europäischen Kommission veröffentlichte Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ als Meilenstein der CSR gilt. (Vgl. Jonker et al., 2011)

CSR wurde in der damaligen Fassung definiert als:

*„Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“* (Europäische Kommission, 2001: 7)

Bei der begrifflichen Weiterentwicklung 2011 wurde der Begriff der Freiwilligkeit allerdings wieder relativiert. Was bleibt ist der Hinweis, dass CSR nicht durch Gesetze verordnet werden kann, sondern von den Unternehmen entwickelt werden muss. Die Relativierung der Freiwilligkeit macht Sinn vor dem Hintergrund der zunehmenden gesellschaftlichen Forderung nach der Beachtung ethischer Standards in der Wertschöpfungskette. Bigné Alcañiz et al. bringen dies folgendermaßen zum Ausdruck:

*„The ethical and philanthropic dimensions of Carroll's traditional CSR model are beginning to be 'expected' rather than 'desired' dimensions.“* (Bigné Alcañiz et al., 2010: 169)

Des Weiteren gehören die Offenlegung der Einhaltung solcher Standards durch Konzepte wie der Corporate Governance (CG)<sup>2</sup> als Instrument der Kontrolle, das die Unternehmen anhält unter anderem CSR-Aktivitäten transparent zu machen, heute zum „guten Ton“ einer verantwortlichen Unternehmensführung. (Vgl. Schneider, 2012)

Aus unternehmenskritischer Perspektive wird CSR aus diesen Gründen auch häufig als strategisches Instrument zur besseren Platzierung am Markt bezeichnet. Dies rührt unter anderem daher, dass KonsumentInnen immer anspruchsvoller werden, was die Produkte eines Unternehmens betrifft und nicht mehr nur Qualität und Preis abwägen, sondern auch Wert auf Produktionsweisen legen, die den ethischen Standards der Gesellschaft gerecht werden. So lässt sich die kritische Perspektive dahingehend verstehen, dass Unternehmen auf längere Sicht CSR-Aktivitäten nicht vordergründig zur Übernahme von Verantwortung umsetzen, sondern damit Profitmaximierung durch stärkere Kundenbindung anstreben. (Vgl. Bigné Alcañiz et al., 2010)

Für die unternehmerische Perspektive ergibt sich aus den dargestellten Zugängen zum CSR-Begriff folgende Schlussfolgerung: Die Herausforderung von CSR liegt in dem Anspruch, den gesellschaftlichen Mehrwert der eigenen Produkte und Dienstleistungen

---

<sup>2</sup>Als weiteres CSR-verwandtes Konzept verfolgt CG ganz allgemein dasselbe Ziel wie CSR, die Reduktion von Risiken, ist aber ein viel engerer Ansatz. Im Groben meint das Konzept den Ordnungsrahmen eines Unternehmens und schließt dabei den Gesetzgeber, das Management und den Aufsichtsrat ein. CG beschränkt sich auf Kontrollorgane und setzt sich mit Anreiz- und Kontrollstrukturen auseinander, um ein Fehlverhalten des Managements zu vermeiden. (Vgl. Bassen et al., 2005)

zu steigern und so den Wert des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. (Vgl. Schneider/Schmidpeter, 2012)

## 2.2 CORPORATE CITIZENSHIP (CC)

Eng verwandt mit dem CSR-Begriff ist das sogenannte Corporate Citizenship (CC), also das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen. CC kann ebenfalls als Teil der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung angesehen werden und kommt dem CSR-Begriff sehr nahe, zum Teil werden beide Begriffe sogar synonym verwendet. (Vgl. Matten/Crane, 2005) In diesem Kapitel soll CC im Rahmen von CSC genauer betrachtet werden, da die ungenaue sprachliche Verwendung zu einem Kreislauf der ständigen Neuentdeckung und Beschreibung identischer Gegenstände führen kann. (Vgl. Jonker et al., 2011)

Im wissenschaftlichen Diskurs ist das Konzept umstritten, da ihm die Zuschreibung der gesellschaftlichen Rolle eines Bürgers zugrunde liegt, was aus politikwissenschaftlicher Perspektive grundlegende Schwächen in der Definition aufweist<sup>3</sup> und zusätzlich die ohnehin schon komplizierte Begriffsdebatte rund um CSR anheizt. (Vgl. Schäfer, 2009)

Nichtsdestotrotz hat die Bezeichnung Einzug in die wirtschaftliche Praxis gehalten und geht auf die Überlegung zurück, dass Unternehmen in unserer Gesellschaft sowohl Rechte als auch Pflichten haben. Einerseits können sie eigene Interessen einbringen und etwa durch Preispolitik auf ihr Umfeld einwirken und andererseits müssen sie auferlegte Pflichten im Sinne einer ordnungspolitischen Mitverantwortung erfüllen. (Vgl. Jonker et al., 2011)

Daraus ergibt sich die Erwartung, dass sich Unternehmen im Sinne der Wahrnehmung der bürgerlichen Verantwortung über das zugrundeliegende Streben nach Profitmaximierung hinaus für das Gemeinwohl engagieren und als Unternehmensbürger (Corporate Citizens) in der Gesellschaft auftreten. (Vgl. Schäfer, 2009)

---

<sup>3</sup> Die Problematik bezieht sich in erster Linie auf die Gleichsetzung von juristischen Personen (Unternehmen) mit natürlichen Personen (Bürgern). So haben Unternehmen beispielsweise im Gegensatz zu Bürgern kein Wahlrecht. (Vgl. Matten/Crane, 2005)

Die normative Vorstellung eines „guten Unternehmensbürgers“ stützt sich auf die Annahme einer Bereitschaft von Unternehmen, mit dem unmittelbaren Umfeld in Kontakt zu treten und sich aktiv bei der Lösung von gesellschaftlichen Problemen einzubringen. Herzig beschreibt das im Rahmen einer guten Unternehmensbürgerschaft angestrebte Verhältnis zwischen Unternehmen und Partnern aus dem Sozialbereich folgendermaßen:

*„Key aspects of this kind of partnership are the willingness to communicate and the interaction in terms of understanding and ability of commitment, by which companies invest in the social environment and participate in the commonwealth as a good corporate citizen.“* (Herzig, 2006: 52)

Entgegen der häufig vertretenen Meinung, dass CC dieselben Aspekte wie CSR umfasst und aus diesem Grund als verwandtes oder sogar deckungsgleiches Konzept bezeichnet werden kann, ist Carroll die Auffassung, dass CC nur einen Bereich von CSR abdeckt. Nach seinem CSR-Verständnis, das auch die Grundlage des CSR-Verständnisses dieser Arbeit bildet, fallen CC-Aktivitäten in die vierte, also die philanthropische Dimension von CSR. (Vgl. Carroll, 1991)

Diese Einordnung scheint sinnvoll vor dem Hintergrund, dass CSR ein breiter gefasstes Konzept ist, das eine nachhaltige Vorgehensweise in den Bereichen Ökonomie und Ökologie miteinschließt, während sich CC in erster Linie auf die gesellschaftliche Dimension von Verantwortung bezieht.

In gewisser Weise öffnet CC aber das Feld der gesellschaftlichen Verantwortung. Während sich CSR -wie aus der obigen Definition von Marrewijk entnommen werden kann- auf die Verantwortungsübernahme innerhalb des Kerngeschäfts bezieht, werden CC Aktivitäten zumeist außerhalb des Kerngeschäfts eines Unternehmens getätigt. (Vgl. Schäfer, 2009)

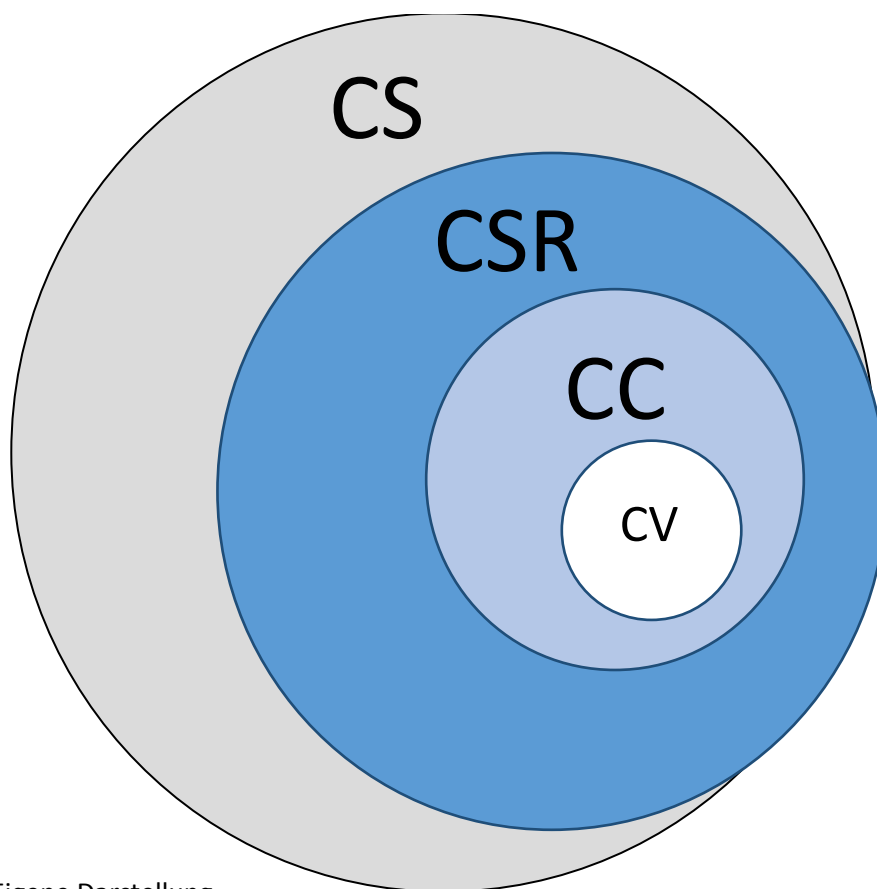
Backhaus-Maul et al. weisen in diesem Kontext auf die Loslösung vom unternehmensrelevanten Zusammenhängen hin und beschreiben CC Aktivitäten als freiwilliges, vom Unternehmenszweck unabhängiges gesellschaftliches Engagement mit ausgewählten gemeinnützigen Organisationen. (Vgl. Backhaus-Maul et al., 2008)

Vor dem Hintergrund dass eine häufig praktizierte Form von CC das sogenannte **„Corporate Giving (CG)“** (Jonker et al., 2011: 6) - also das Lukrieren von Geldern für

gemeinnützige Projekte - ist, scheint die Definition von Backhaus-Maul et al. allerdings idealistisch. Eine weitere Form des CC ist neben CV - das als Analysegegenstand dieser Arbeit noch genauer ausgeführt wird - die Gründung von „**Corporate Foundations**“ (Jonker et al., 2011: 6), also unternehmenseigene Stiftungen für gemeinnützige Zwecke.

Obwohl die Verordnung von CC innerhalb der CSR von einigen als enge Sicht von CC bezeichnet werden mag (vgl. Matten/Crane, 2005), scheint diese Auffassung aber dennoch als gängiges Verständnis von CC in der wirtschaftlichen Praxis Anwendung zu finden. Dies lässt sich auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Organisation und Durchführung von CV in den meisten Fällen bei den CSR-Agenden der Unternehmen angesiedelt ist. Abbildung 2 zeigt das Verständnis dieser Arbeit von Corporate Volunteering als Teil der breiteren und aus diesem Grund hierarchisch übergeordneten Konzepte CC, CSR und CS im weitesten Sinne. Nachfolgend wird auf CV im Speziellen eingegangen.

*Abbildung 2 - CV als Teil von CC, CSR & CS*



Quelle: Eigene Darstellung

## 2.3 CORPORATE VOLUNTEERING ALS GELEBTES CC

*„CV is reportedly one of the fastest growing corporate social responsibility (CSR) activities in the UK, Western Europe and North America“. (Pajo/Lee, 2011: 467)*

Corporate Volunteering, häufig auch als employee volunteering, oder im Deutschen als professionelles Freiwilligenmanagement bezeichnet, meint das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und das ihrer MitarbeiterInnen im Rahmen von CC Aktivitäten. Der Begriff wurde erstmals Anfang der Neunzigerjahre in den USA im Kontext von betrieblichem Freiwilligenengagement verwendet.

Es handelt sich dabei also um ein relativ junges Management-Konzept, das seinen Aufschwung in den letzten zehn Jahren hatte, (vgl. Herzig, 2006) und mittlerweile CG als beliebteste CC-Aktivität abgelöst hat. (Vgl. Schäfer, 2009)

Die rasante Entwicklung erfolgte nicht zuletzt aufgrund des immer größer werdenden Interesses der Allgemeinheit an CSR-Aktivitäten von Unternehmen und der Forderung nach bürgerschaftlichem Engagement mit der Zunahme der sozialen Ungleichheit innerhalb der Gesellschaft. (Vgl. Nave/Do Paço, 2013a)

Schäfer (2009: 26) definiert CV folgendermaßen:

*Im Wesentlichen versteht man unter CV, dass sich ein Unternehmen über sein Markthandeln, also über sein Kerngeschäft hinaus, für gesellschaftliche Belange einsetzt, und zwar mit seiner Ressource, dem Personal.*

Ein zentrales Definitionskriterium neben dem Einsatz von MitarbeiterInnen eines Unternehmens findet sich schon im Namen wieder: Die Freiwilligkeit. Diese bedeutet im Kontext von Corporate Volunteering einerseits die Freiwilligkeit des Unternehmens, das sich im Sinne von CC freiwillig zur Initiierung oder Unterstützung einer CV Aktivität entscheidet und andererseits die Freiwilligkeit der MitarbeiterInnen, die aus eigener Entscheidung und freiem Willen an der Aktivität teilnehmen. Somit fallen Programme mit verpflichtendem Charakter nicht unter den Deckmantel des CV. (Vgl. Gentile/Wehner, 2012)

Der Begriff Volunteering, also Freiwilligenarbeit an sich, beschreibt nach Blohm et al. (2011: 63) *„geplantes, prosoziales Handeln in einem organisationalen Rahmen und umfasst Verhaltensweisen oder Handlungen, die beabsichtigen, einer oder mehreren Personen zu helfen.“*

In der unternehmerischen Praxis heißt CV, dass ArbeitgeberInnen ihre MitarbeiterInnen einladen, beziehungsweise motivieren, sich freiwillig für vom Unternehmen unterstützte gemeinnützige Zwecke einzusetzen, oder aber auch das gemeinnützige Engagement der MitarbeiterInnen außerhalb des Unternehmens unterstützen. Hauptakteure sind dabei neben den Unternehmen und ihren MitarbeiterInnen Non Profit Organizations (NPOs). (Vgl. Gentile/Wehner, 2012)

Die Zusammenarbeit von Unternehmen mit (NPOs) kann dabei als ein weiteres wesentliches Element des CV angesehen werden. Im Idealfall ist von einer Partnerschaft zu sprechen, bei der beide Akteure gemeinsam Entscheidungen treffen und sich auf Augenhöhe begegnen. Dies ist ein essentieller Erfolgsfaktor, da es sich bei CV Programmen meist um längerfristig angelegte Projekte handelt, die eine inhaltliche Konzeption und Koordination von beiden Seiten verlangt. Der Austausch auf Management- MitarbeiterInnen- und KlientInnenebene steht dabei im Fokus. (Vgl. Gentile, 2012) Die Herausforderung auf Unternehmensseite besteht dabei unter anderem darin, auf Anliegen von lokalen Anspruchsgruppen einzugehen (Vgl. Schank/Beschorner, 2012)

Im Folgenden werden die verschiedenen Möglichkeiten der Unternehmen CV zu gestalten dargestellt.

### 2.3.1. FORMEN DES CV

Eine wichtige Kategorisierung der CV-Aktivitäten wird von Pelozo und Hassay (2006: 360) vorgenommen, die zwischen *„Extra-“*, *„Inter-“* und *„Intra-organizational Volunteering“* unterscheidet.

Die erstgenannte Form, das Extra-organizational Volunteering meint Freiwilligenarbeit, die zwar außerhalb des Unternehmens von den ArbeitnehmerInnen geleistet wird und auf das Unternehmen keinen gestalterischen Einfluss hat, die aber vom Unternehmen

anerkannt und beispielsweise in Form von Gewährung von freier Zeiteinteilung unterstützt wird.

Bei der zweiten Form, dem Inter-organizational Volunteering, suchen sich die ArbeitnehmerInnen das Projekt selbst aus und das Unternehmen leistet Unterstützung in Form von monetären Spenden und/oder zeitlichen Ressourcen wie zum Beispiel der Freistellung für Einsätze während der Arbeitszeit. (Vgl. Pelozo/Hassay, 2006)

Ein Beispiel für die Umsetzung dieser Form des CV in Österreich findet sich bei der BAWAG P.S.K, die an ihre MitarbeiterInnen jährlich 150 Tage für freiwilliges Engagement bei Projekten ihrer Wahl „verschenkt“. Davon können pro MitarbeiterIn bis zu zwei Tage in Anspruch genommen werden, die als Urlaubstag gehandhabt, aber nicht vom Urlaubsanspruch abgezogen werden. (Vgl. BAWAG PSK, k.D.)

Ein weiteres Beispiel sind vom Unternehmen veranstaltete Aktionstage. Hier suchen in der Regel die Unternehmen das Projekt/oder die Projekte aus, die unterstützt werden. Beispiele wären die Bauunterstützung bei gemeinnützigen Projekten, Einsätze in der Natur oder Reinigungsaktionen im öffentlichen Raum. Habisch nennt die Aktionstage „*Days of Caring*“ (Habisch, 2011: 230) und bezeichnet diese als „*Einstiegsform für betriebliches Freiwilligenmanagement*“. Ferner werden einzelne Aktionstage seitens der Unternehmen auch als Team-Building-Aktivitäten genutzt. (Vgl. Plewa et al., 2015)

Auch sogenannte „*Secondments*“ (Habisch, 2011: 232) fallen unter Inter-organizational Volunteering. Dabei werden MitarbeiterInnen bei voller Bezahlung für die Durchführung konkreter Projekte in gemeinnützigen Einrichtungen mehrere Monate freigestellt. Diese Form des CV verlangt ein weitaus höheres Maß an Organisation und Planung als Aktionstage, da sich die MitarbeiterInnen für eine relativ lange Zeit nicht an ihren regulären Arbeitsplätzen befinden. So muss zum Beispiel die Kommunikation in dieser Zeit gut durchdacht sein, um den MitarbeiterInnen einen nahtlosen Wiedereinstieg in ihren Arbeitsalltag nach dem Secondment zu ermöglichen. (Vgl. Gentile/Wehner, 2012)

Die Abwesenheit vom Arbeitsplatz ist allerdings kein zwingendes Kriterium, so können im Zuge von Mentoring-Programmen als spezielle Form des Secondments, das Wissen und die Erfahrung von MitarbeiterInnen genutzt werden, um andere Personen oder die Durchführung von Projekten im Sozialbereich zu begleiten und zu unterstützen. Das

Ausmaß der Begleitung variiert dabei je nach Form des Mentorings (Vgl. Habisch, 2012) Beispiele wären die Unterstützung von arbeitslosen Personen bei Behördengängen, aber auch die inhaltliche Begleitung von Sozialprojekten wie dem Aufbau einer kostenlosen Kinderbetreuungseinrichtung.

Im Zuge dieser Arbeit wird die dritte Form des Corporate Volunteerings, das Intra-organizational Volunteering, näher beleuchtet. Dabei handelt es sich um vom Unternehmen geplante und durchgeführte Projekte. Diese Form des CV ist für das Unternehmen die aufwändigste Form, da in der Regel eine eigene Organisationseinheit mit der Koordination des Projektes und der Rekrutierung der MitarbeiterInnen beschäftigt ist. Bei großen Unternehmen sind diese Einheiten meist der CSR-Abteilung zugeordnet, bei kleineren Unternehmen kann auch die Abteilung Human Resources mit der Aufgabe betraut sein.

Erwähnenswert ist im internationalen Kontext das CV-Programm des Unternehmens IBM „KidSmart“. Im Rahmen des Programms werden Kindergärten in 60 verschiedenen Ländern mit einem hohen Anteil an Kindern aus sozial benachteiligtem Umfeld mit Computer-Stationen und der Lernsoftware „Young Explorer“ ausgestattet. Die MitarbeiterInnen von IBM haben dann die Möglichkeit jeweils einen halben Tag lang in den ausgewählten Kindergärten zu verbringen und Kinder und LehrerInnen bei der Integration der Software in den Lern-Alltag zu unterstützen. (Vgl. Pajo/Lee, 2011)

Ein Beispiel für Intra-organizational Volunteering in Österreich ist das großangelegte CV-Projekt „Die Zweite Sparkasse“ der Erste Bank. Gemeinsam mit Partnerorganisationen aus dem Sozialbereich beraten MitarbeiterInnen der Erste Bank Menschen in schwierigen finanziellen Situationen, die kein reguläres Bankkonto bekommen können und geben ihnen die Chance auf einen Neuanfang mit einem Konto ohne Überziehungsrahmen. (Vgl. Erste Bank, k.D.)

Ein weiteres Beispiel aus Österreich stellt die Initiative "A1 Internet für Alle" dar, die den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bildet und im folgenden Kapitel ausführlich beschrieben wird.

## 2.3.2 CV AM BEISPIEL DER INITIATIVE „A1 INTERNET FÜR ALLE“

Mit kostenlosen Internetworkshops für „Jung und Alt“ übernimmt A1 gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen einer breit angelegten CSR-Initiative, die gleichzeitig ein CV-Programm miteinschließt.

### 2.3.2.1 CSR IN THEORIE UND PRAXIS

Die A1 Telekom Austria AG ist führender Kommunikationsanbieter in Österreich und eine Tochter der Telekom Austria Group. Gruppenweit beschäftigt die Telekom 16240 MitarbeiterInnen in sieben Ländern Zentral- und Osteuropas, 8635 davon in Österreich. (Vgl. Telekom Austria Group, 2015a)

Das CSR-Verständnis der Telekom Austria Group basiert auf der Triple Bottom Line, also dem 3-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung, das in Kapitel 2.1 beschrieben wurde. Basierend auf den Ergebnissen einer breit angelegten Wesentlichkeitsanalyse<sup>4</sup> definieren sich für das Unternehmen vier strategische Handlungsfelder zur Umsetzung von CSR-Aktivitäten: Produkte, Umwelt, MitarbeiterInnen und Gesellschaft (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3 - Die vier Handlungsfelder Nachhaltigkeitsstrategie der TAG



Quelle: Telekom Austria Group, 2015, Intern

Die Sicherung von höchsten Standards im Datenschutz und der Datensicherheit (Produkte) gehört ebenso zu den Maßnahmen wie der aktive Umweltschutz durch CO<sub>2</sub>-

<sup>4</sup> 2012 wurde die Wesentlichkeitsanalyse erstmals durchgeführt, 2015 wurden die Themenfelder angepasst und es nahmen über 1000 Personen an der Umfrage teil. (Vgl. Telekom Austria Group, 2015c)

Reduktion (Umwelt) oder die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen (MitarbeiterInnen). Das gezielte lokale soziale Engagement ist im Handlungsfeld Gesellschaft angesiedelt, zu dem auch die Förderung der Medienkompetenz in Österreich zählt.<sup>5</sup>

Um gesellschaftliche Verantwortung nahe am Kerngeschäft zu übernehmen, rief die A1 Telekom Austria AG 2011 die österreichweite Medienkompetenzinitiative „A1 Internet für Alle“ ins Leben, die auf Chancengleichheit in Bezug auf die Nutzung von digitalen Medien abzielt.

Der mangelnde Zugang zu digitalen Medien ist eine Dimension von Ungleichheit, die auch als „digitale Kluft“ bezeichnet wird und von Faktoren wie dem sozioökonomischen Status der Familie und dem Bildungsstand beeinflusst werden kann. In Österreich sind davon sowohl Kinder und Jugendliche als auch ältere Personen, Frauen, Arbeitslose sowie Personen mit niedrigem Einkommen und Bildungsniveau betroffen. (Vgl. NPO, 2015)

Mit der kostenlosen Bereitstellung von Computerarbeitsplätzen sowie kostenlosen Internetworkshops für Kinder, erwachsenen InternetanfängerInnen und SeniorInnen leistet A1 im Rahmen der Initiative „A1 Internet für Alle“ einen Beitrag zur Schließung der digitalen Kluft.

Zur Umsetzung der CSR-Initiativewerden über 30 PartnerInnen aus dem Sozial- und Bildungsbereich herangezogen, die das Programm aktiv mitgestalten. So ist beispielsweise das Kinderbüro der Universität Wien sowohl für die inhaltliche Konzeption als auch für die praktische Durchführung der Workshops im Kinder-Bereich in Wien zuständig. Für den Erwachsenen-Bereich wurden einerseits MitarbeiterInnen der unternehmensinternen Organisationseinheit „Servicekom“ zu TrainerInnen ausgebildet und ergänzend dazu halten ExpertInnen von der EU-Initiative Saferinternet Workshops zum Thema Sicherheit im Internet ab.

---

<sup>5</sup>19 Prozent der österreichischen Haushalte hatten 2013 keinen Zugang zum Internet. Im EU-Durchschnitt ist das vergleichbar wenig, in Serbien mussten 2013 noch 52 Prozent der Haushalte ohne einen Internetzugang auskommen. Aus diesem Grund wird die Initiative seit 2014 auf alle Länder in denen die Telekom Austria Group tätig ist ausgerollt. (Vgl. Telekom Austria Group, 2015b)

In Wien finden die Workshops täglich von Montag bis Freitag an dem eigens für die Initiative eingerichteten „A1 Internet für Alle Campus“ im zweiten Bezirk statt. Weitere Standorte sind in den Landeshauptstädte Salzburg und Klagenfurt, wo die Workshops einmal wöchentlich abgehalten werden. Um die regionale Wertschöpfung zu fördern, wird in den beiden Bundesländern für die Umsetzung im Kinder-Bereich auf lokale PartnerInnen zurückgegriffen, die vom Kinderbüro der Universität Wien inhaltlich geschult werden. Auch im Seniorenbereich werden teilweise Schulungen von lokalen Instituten durchgeführt.

Zusätzlich werden jährlich sieben einwöchige und mehrere dreitägige „A1 Internet für Alle“ -Touren veranstaltet. Ziel der Touren ist es, die Workshops in möglichst vielen verschiedenen Städten und Orten Österreichs abzuhalten, da die digitale Kluft in abgelegenen Gebieten größer ist als in Ballungsräumen.

Um die sieben Tage unterwegs optimal zu nutzen, verbringt das Kernteam, bestehend aus drei Mediencoaches und zwei ErwachsenentrainerInnen, nur jeweils einen Tag pro Ort. Das dichte Tour-Tages-Programm besteht aus bis zu fünf Internetworkshops für Kinder am Vormittag und einem Basiskurs für InternetanfängerInnen und SeniorInnen am Nachmittag. Um auch die Eltern der Kinder für das Thema Sicherheit im Internet zu sensibilisieren, werden unterstützend zum Tour-Programm Informationsabende für Eltern abgehalten.

Im Rahmen der dreitägigen Touren wird ein erweitertes Programm speziell für SeniorInnen angeboten, das sowohl einen Basiskurs als auch aufbauende Module umfasst. (Vgl. A1 Internet für Alle, 2015)

Orientierungshilfe bieten darüber hinaus zwei für die Initiative entwickelte Broschüren. Im „A1 Internetguide für Kids“ werden Sicherheitsthemen kindgerecht aufbereitet und unterstützende Lernunterlagen ermöglichen LehrerInnen die unkomplizierte Einbettung der Thematik in den Unterricht. Die „A1 Internetbroschüre für SeniorInnen“ behandelt die Inhalte des Basiskurses in einfacher Sprache und erleichtert so älteren Menschen das Zurechtfinden in der Online-Welt.

### *2.3.2.2 CORPORATE VOLUNTEERING ALS TRAGENDE SÄULE*

Das besondere an der CSR-Initiative ist, dass durch die Einbettung eines CV-Programms die Handlungsfelder Gesellschaft und MitarbeiterInnen verbunden werden. Die Unterstützung der A1 MitarbeiterInnen trägt maßgeblich zum Umfang und zur Qualität des Projektes bei.

Jede A1 Mitarbeiterin und jeder A1 Mitarbeiter hat die Möglichkeit, einen Arbeitstag pro Jahr die Initiative „A1 Internet für Alle“ in Wien, Klagenfurt, Salzburg oder on Tour zu unterstützen und aktiv bei der Gestaltung der Workshops mitzuwirken. Seit der Gründung des Projektes 2011 wurde diese Chance bereits über 1 800 Mal ergriffen.

MitarbeiterInnen aus allen Bereichen des Unternehmens haben im Rahmen des CV-Programms die Möglichkeit, ihr eigenes Wissen in den Workshops einzubringen und so an die TeilnehmerInnen weiterzugeben. Dabei können sie frei entscheiden, ob sie lieber mit Kindern oder SeniorInnen bzw. InternetanfängerInnen arbeiten, oder beides. Die Anmeldung zum Einsatz erfolgt - nach Absprache mit dem oder der Vorgesetzten - online über das Intranet. Vor der ersten Teilnahme ist eine inhaltliche Einführung in das Thema für alle MitarbeiterInnen verpflichtend. In Wien wird das einstündige Briefing von der A1 Projektleitung, der Leitung des Kinderbereiches und der Leitung des Erwachsenenbereiches gemeinsam durchgeführt. Dabei werden die MitarbeiterInnen im Umgang mit den jeweiligen Altersgruppen geschult. Nach Abschluss des Briefings erfolgt in der Regel die Anmeldung zu einem konkreten Termin bzw. Workshop. Eine detaillierte Einführung zum gewählten Thema findet am Tag der Teilnahme kurz vor dem Workshop statt. Das Briefing für die Standorte in Salzburg und Klagenfurt erfolgt nach demselben Prinzip und wird entweder telefonisch oder persönlich durchgeführt. MitarbeiterInnen, die die Initiative „on Tour“ unterstützen, werden im Vorfeld telefonisch gebrieft und die konkreten Inhalte werden dann persönlich vor Ort besprochen.

Um einen nachhaltigen Beitrag zur Schließung der digitalen Kluft zu leisten und die sinnvolle Einbindung der MitarbeiterInnen im Rahmen des CV-Projektes zu sichern, wird die Initiative vom „Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship“ (NPO) der Wirtschaftsuniversität Wien evaluiert. Dabei werden sowohl die TeilnehmerInnen der Workshops als auch die MitarbeiterInnen zur Qualität der Workshops befragt und die Ergebnisse zweimal jährlich im Rahmen eines

umfangreichen Berichtes präsentiert. Die Befragung der MitarbeiterInnen im Rahmen der Evaluierung fokussiert die unternehmensinterne Organisation des CV-Einsatzes und die Bewertung der Kursinhalte aus MitarbeiterInnen-Perspektive. Die Motivation der MitarbeiterInnen, sich an „A1 Internet für Alle“ zu beteiligen wurde bisher noch nicht untersucht.

### 3. MOTIVATIONALE GRUNDLAGEN VON CV

Die Motive, die einem CV-Einsatz zugrunde liegen, sind ein zentraler Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Zu wissen, warum sich die MitarbeiterInnen bei CV-Initiativen engagieren, ist nicht nur aus wissenschaftlichen Gründen interessant, sondern kann in der wirtschaftlichen Praxis auch der gezielteren Motivation der MitarbeiterInnen seitens des Unternehmens dienen. (Vgl. Shy, 2010)

Im Zuge dieses Kapitels wird die Motivation als Grundlage des menschlichen Verhaltens diskutiert. Unterscheiden lassen sich dabei zwei verschiedene Grundtypen, die extrinsische und die intrinsische Motivation, die auch die Grundlage für die Kategorisierung der verschiedenen Freiwilligenmotive bilden, welche das zentrale Element dieses Kapitels darstellen.

#### 3.1 MOTIVATION ALS VERHALTENSGRUNDLAGE

Die Frage nach der Motivation ist im Allgemeinen die Frage nach dem Warum des menschlichen Verhaltens und setzt voraus, dass dieses aktiv vom Menschen ausgeht und nicht von außen bedingt ist. Der Motivationsbegriff dient dabei einerseits zur Erklärung von beobachtbarem Verhalten und andererseits zur Benennung von direkt Erlebtem. (Vgl. Rosenstiel, 1996)

Grundvoraussetzung für die Motivation an sich ist der Wunsch nach einer Handlung. So lässt sie sich auch definieren als die *"aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand"* (Rheinberg, 2008: 15)

Ryan und Deci betonen im Zusammenhang von motivierten Handlungen das Kriterium der Zweckgerichtetheit einer Handlung, also einer Intention, die auf einen zukünftigen Zustand zielt, egal ob dieser in naher oder ferner Zukunft liegt. Umgekehrt gilt Jemand, der keinen Anreiz oder keine Inspiration dazu verspürt eine Handlung zu setzen als unmotiviert. (Vgl. Ryan/Deci, 2000)

Heckenhausen definiert Motivation als:

*„Eine Sammelbezeichnung, für vielerlei Prozesse und Effekte, deren gemeinsamer Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten um der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung Energieaufwand steuert.“* (Heckenhausen, 1989: 10)

Die von Heckenhausen erwähnten Prozesse und Effekte, die dem motivationalen Handeln zugrunde liegen, werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

### 3.1.1 MOTIVE, ANREIZE UND BEDÜRFNISSE

Um das Verhalten in konkreten Situationen zu erklären, braucht es mehr als nur den Motivationsbegriff, da sich Motivation aus dem Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive und Anreize ergibt.

Von einem Motiv spricht man laut Rosenstiel dann, wenn man einen isolierten Beweggrund eines Verhaltens wie zum Beispiel Hunger, Durst oder ein Machtbedürfnis herausgreift. (Vgl. Rosenstiel, 1996) Da er in diesem Kontext zwar auf die Bedeutung von Bedürfnissen als wichtigen Teil von Motiven hinweist, diese aber nicht weiter differenziert, sei an dieser Stelle auf die vielzitierte Theorie menschlicher Bedürfnisse nach Maslow hingewiesen.

Diese bietet Orientierung bei der Frage nach der Einteilung und Priorität unserer Bedürfnisse. Maslow (1943: 375ff.) unterscheidet zwischen *„physiologischen Grundbedürfnissen“* (zum Beispiel Hunger, Durst Schlaf und Triebe), dem *„Bedürfnis nach Sicherheit“* (wie Schutz, Stabilität, Ordnung), *„sozialen Bedürfnissen“* (so wie Liebe, Zugehörigkeit, sozialer Anschluss), dem *„Bedürfnis nach Lob und Anerkennung“* (zum Beispiel Geltung und Achtung) und schließlich dem *„Bedürfnis nach Selbstverwirklichung“* (wie die Realisierung eigener Fähigkeiten).

Ferner geht er davon aus, dass ein nächsthöheres Bedürfnis erst dann aktualisiert wird, wenn das hierarchisch untergeordnete Bedürfnis befriedigt ist.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Der Hypothese der hierarchischen Motivaktivierung von Maslow steht die ERG-Theorie von Alderfer gegenüber. Diese wurde auf Basis der von Maslow definierten Bedürfnisse entwickelt, aber für den Organisationskontext angepasst und dabei auf *„Existenz- Beziehungs- und Wachstumsbedürfnisse“* (Stock-Homburg, 2010: 73) reduziert. Im Gegenteil zu Maslow, ist Alderfer der Auffassung, dass die Aktivierung der Bedürfnisse nicht hierarchisch, sondern auch in umgekehrter Reihenfolge erfolgen kann und so zur Erklärung menschlichen Verhaltens beiträgt. (Vgl. Stock-Homburg, 2010)

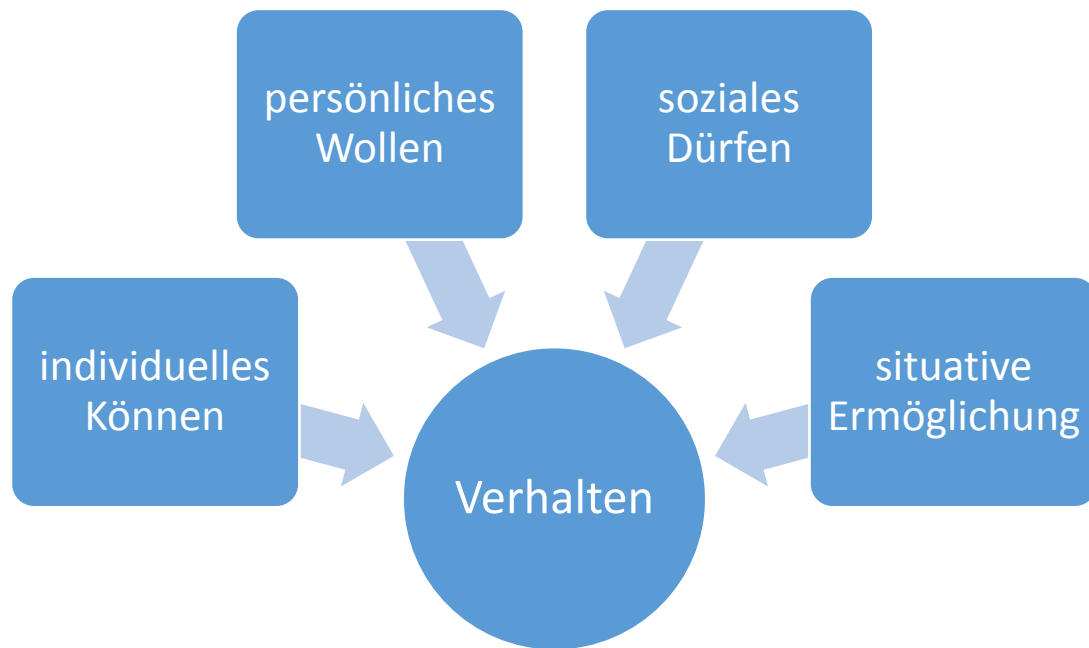
Anreize sind hingegen Situationsfaktoren, die es ermöglichen durch externe Maßnahmen das Handeln von Individuen zu beeinflussen und bestehende Motive anzusprechen. (Vgl. Rosenstiel, 2010)

Nachdem deutlich wurde, dass unser Handeln von unserer Motivation, also dem „Wollen“ und den dabei inhärenten Motiven und Bedürfnissen, die durch Anreize aktiviert werden, beeinflusst wird, stellt sich die Frage nach den weiteren Einflussfaktoren.

Rosenstiel ist diesbezüglich der Auffassung, dass auch prinzipiell nach dem „Können“, also nach unseren persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt werden muss. Außerdem können situationsabhängig noch weitere Größen hinzukommen, die außerhalb des Einflussbereiches der handelnden Person liegen. Zwei davon sind das „soziale Dürfen“, also gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen einer Situation und die „situative Ermöglichung“, also die materiellen Umstände. (Vgl. Rosenstiel, 1996: 40)

Daraus ergeben sich die Grundbedingungen des Verhaltens, wie in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4 - Grundbedingungen des Verhaltens nach Rosenstiel



Quelle: Rosenstiel, 1996:40, eigene Darstellung.

Für die Beteiligung an einem CV-Programm gilt also nicht nur die Motivation der MitarbeiterInnen als ausschlaggebendes Kriterium, sondern es müssen auch Rahmenbedingungen wie die Kompetenz der MitarbeiterInnen und die situative Ermöglichung erfüllt werden. So gilt es beispielsweise für die MitarbeiterInnen abzuklären, ob sie den Arbeitsplatz für einen Tag verlassen können, ohne dass für die Abteilung ein Engpass entsteht. Für die weitere Diskussion der Motive wird davon ausgegangen, dass diese Kriterien erfüllt sind.

### 3.1.2 INTRINSISCHE UND EXTRINSISCHE MOTIVATION

Grundlegend wird in der Psychologie basierend auf der Selbstbestimmungstheorie (*Self-Determination Theory*) (Ryan/Deci, 2000: 55) zwischen den beiden Motivationstypen der intrinsischen und extrinsischen Motivation unterschieden. Die Trennung von Motiven aus dem Inneren und dem Äußeren basiert auf der Annahme, dass die menschliche Motivation einen erheblichen Einfluss auf die Selbstbestimmung hat. Sowohl angeborene psychologische Bedürfnisse wie das innere Streben nach Wissensgewinn als auch externe Einflussfaktoren der Umwelt, bestimmen das menschliche Handeln. (Vgl. Ryan/Deci, 1993) Der Ansatz findet breite Verwendung in der Bildungswissenschaft.

Einfach erklärt spricht man von intrinsischer Motivation, wenn schon das Handeln an sich, also der Weg zum Ziel befriedigend ist und von extrinsischer Motivation, wenn alleine das Erreichen des Zieles zur Befriedigung führt. (Vgl. Rosenstiel, 1996) Die beiden Motivationstypen werden aber im Folgenden noch näher ausgeführt.

Die intrinsische Motivation bildet die Grundlage interessensgeleiteter Handlungen. Charakteristisch für diesen Motivationstyp ist laut Ryan und Deci, (2000: 56) dass die Handlung an sich befriedigend ist und nicht nur das Ziel.

*„Intrinsic motivation is defined as the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence.“*

Intrinsisch motivierte Handlungen sind also all jene, die ohne externen Anreiz entstehen. Das heißt, dass eine intrinsisch motivierte Person schon aufgrund der Handlung an sich aktiv wird und nicht nur wegen des angestrebten Ergebnisses. Man spricht auch von Motivation von Innen weil die Person selbstbestimmt und interessensgeleitet handelt.

*„Die intrinsische Motivation erklärt, warum Personen frei von äußerem Druck und inneren Zwängen nach einer Tätigkeit streben, in der sie engagiert tun können, was sie interessiert.“* (Ryan/Deci, 1993: 225)

Zentrale Elemente, die dabei zum Tragen kommen sind Neugier, Exploration, Spontanität und ein Interesse an den unmittelbaren Gegebenheiten der Umwelt.

Rheinberg nennt zusätzlich das Bedürfnis nach Kompetenz und Selbstbestimmung als wichtige Einflussfaktoren auf die Motivation. So ist das Bestreben, etwas zu schaffen, sich aktiv einzubringen und eigene Ideen zu verwirklichen ein weiteres Merkmal von intrinsischer Motivation. (Vgl. Rheinberg, 2010)

Wird die Tätigkeit als befriedigend für dieses Streben erlebt, kann es zum *„freudigen Aufgehen in der Tätigkeit“* kommen, das als *„Flow-Erleben“* (Rheinberg, 2010: 380) bezeichnet wird. Charakteristisch für das Flow-Erleben ist außerdem die Wahrnehmung eines Handlungsablaufes als glatt, wobei ein Schritt flüssig in den nächsten übergeht. Durch das Aufgehen in der Tätigkeit wird das Zeitgefühl ausgeblendet und es kommt zu einer Verschmelzung des Selbst und der Tätigkeit. (Vgl. Rheinberg, 2010)

Umgelegt auf den Unternehmenskontext kann die intrinsische Motivation dazu führen, sich Aufgaben mit Energie, Engagement und Verantwortungsbewusstsein zu widmen. (Vgl. Gentile/Wehner, 2002)

In Abgrenzung dazu tritt die extrinsische Motivation in der Regel nicht spontan auf, sondern wird durch eine Aufforderung in Gang gesetzt und hat instrumentellen Charakter. Extrinsische Motivation ist aus diesem Grund nicht selbstbestimmt. (Vgl. Ryan/Deci, 1993)

*„Extrinsic motivation is a construct that pertains whenever an activity is done in order to attain some separable outcome“* (Ryan/Deci, 2000: 60)

Ryan und Deci (1993: 227) unterteilen die extrinsische Motivation in vier verschiedene Typen der Verhaltensregulation:

- 1. „Externale Regulation“**
- 2. „Introjizierte Regulation“**
- 3. „Identifizierte Regulation“**
- 4. „Integrierte Regulation“**

Die *externale Regulation* dient als Überbegriff für die Motivation durch Anreize, die von der Umwelt geschaffen werden und ist somit das klassische Beispiel für extrinsisch motiviertes Verhalten. Diese Form der extrinsischen Motivation weist keinerlei Selbstbestimmung auf und ist zur Gänze von äußeren Anregungs- und Steuerungsfaktoren abhängig. Die Aussicht auf eine Belohnung oder die Umgehung einer Bestrafung als Handlungsgrundlagen sind bezeichnend für die externe Regulation. Auf der Ebene der Bestrafung kann auch die Ausübung von Druck hinzukommen. Ein Beispiel wären Eltern, die ihrem Sohn die Kürzung des Taschengeldes androhen, wenn er bei einem Test durchfällt. Das Lernen für den Test wäre folglich durch externe Regulation motiviert.

Die *introjizierte Regulation* ist im Vergleich dazu in einem höheren Ausmaß selbstbestimmt. Introjizierte Regulation als Verhaltensgrundlage basiert auf innerem Druck, oder inneren Zwängen. Sie gilt somit als internal, da keine äußeren

Handlungsanstöße mehr nötig sind, um eine Handlung zu setzen. Die Motivation richtet sich dabei nach normativen Grundsätzen, die zur Aufrechterhaltung der Selbstachtung dienen. Etwas zu tun „weil es sich gehört“ oder weil man ansonsten ein schlechtes Gewissen hätte, kann beispielhaft für diese Kategorie der extrinsischen Motivation angeführt werden. Eine weitere Rolle spielt die Ausrichtung des eigenen Verhaltens an anderen, wie an dem von Ryan und Deci angeführten Beispiel eines Schülers, der sich nur auf das Abitur vorbereitet, weil er sich ohne Hochschulabschluss im Vergleich zu seinen Freunden als minderwertig vorkäme, deutlich wird. (Vgl. ebd., 1993)

Die *introjizierte Regulation* bleibt aber dennoch getrennt vom inneren Selbst, da die Kräfte, die das Verhalten Regulieren, wie beispielsweise das schlechte Gewissen, „außerhalb des Kernbereiches des individuellen Selbst“ (ebd., 1993: 228) liegen.

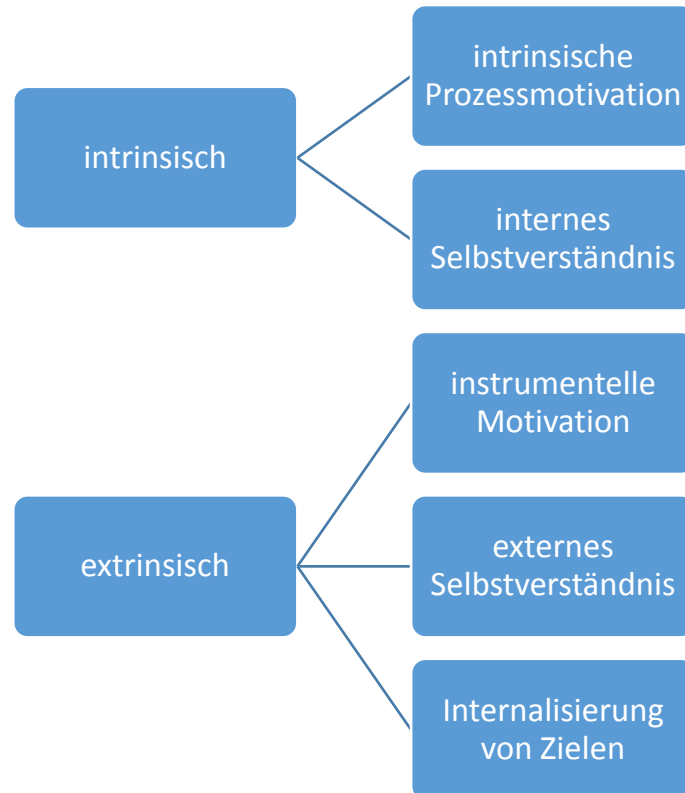
Zu einer *identifizierten Regulation* kommt es laut Ryan und Deci dann, wenn die ausgeführten Verhaltensweisen als wichtig und relevant anerkannt werden, während bei der *integrierten Regulation* Normen, Ziele und Handlungsstrategien in das Selbstkonzept integriert werden. Diese beiden Kategorien beschreiben die Form der extrinsischen Motivation mit dem höchsten Grad an Selbstbestimmung, sind dabei aber nicht trennscharf.

Essentiell in diesem Zusammenhang ist der Hinweis, dass extrinsisch motivierte Verhaltensweisen auf dieser letzten, beinahe selbstbestimmten, Ebene in selbstbestimmte Handlungen überführt werden können, wodurch die Abgrenzung zur intrinsischen Motivation schwierig bis unmöglich erscheint. (Vgl. Ryan/Deci, 1993)

Ein ähnliches Modell, das sowohl die intrinsische Motivation näher beschreibt, als auch trennschärfer in der Abgrenzung der einzelnen Ausprägungen der extrinsischen Motivation ist, stammt von Barbuto und Scholl (1998: 1012ff.) unter Bezugnahme auf die Erkenntnisse von Ryan und Deci.

Das Modell ist im Rahmen dieser Arbeit spannend, da es im Unternehmenskontext getestet wurde. Barbuto und Scholl unterscheiden dabei grundlegend fünf Motivationsquellen, zwei davon ordnen sie der intrinsischen und drei davon der extrinsischen Motivation zu, wie in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5 - Fünf Motivationsquellen nach Barbuto und Scholl



Quelle: Barbuto und Scholl, 1998: 1012ff., eigene Darstellung

Die intrinsische Prozessmotivation („*Intrinsic Process Motivation*“) beschreibt die Motivation aus Freude an der Tätigkeit an sich, ungeachtet extrinsischer Einflussfaktoren wie zum Beispiel einer Belohnung nach vollbrachter Leistung.

Das interne Selbstverständnis („*Internal Self-Concept-based Motivation*“) beschreibt die Motivation des Verhaltens auf der Grundlage bereits verinnerlichter Vorstellungen. Die Orientierung des Handelns an moralischen Werten dient als Beispiel für das interne Selbstverständnis.

Im Gegensatz dazu beschreibt die instrumentelle Motivation („*Instrumental Motivation*“) ein Verhalten, das durch extrinsische Einflussfaktoren motiviert ist. Beispiele wären Streben nach einer Belohnung für eine vollbrachte Leistung. Für den unternehmerischen Kontext ist eine Bonuszahlung als Leistungsmotivation als Beispiel anzuführen.

Das externe Selbstverständnis als Motivationsgrundlage („*External Self-Concept-based Motivation*“) kann als die Ausrichtung des eigenen Handelns nach Werten und Vorstellungen von Personen der eigenen Referenzgruppe verstanden werden. Das Modell ist verankert in der Theorie der Sozialen Identität (Vgl. dazu Mael/Ashforth, 1989), auf die später im Zuge dieser Arbeit noch näher eingegangen wird. Nach Barbuto und Scholl dient die Orientierung des Verhaltens an anderen der Akzeptanzsteigerung und im weiteren Sinne dem Statusgewinn. Aus den Items zur Messung des externen Selbstverständnisses als Motivationsgrundlage geht außerdem hervor, dass das Streben nach Anerkennung von anderen, einflussreichen Personen innerhalb des Unternehmens dieser Kategorie zuzuordnen ist.

Bei der Internalisierung von Zielen („*Goal Internalization Motivation*“) geht es vordergründig um die Akzeptanz von Verhaltensweisen und Einstellungen, weil sie kongruent mit dem eigenen Wertsystem sind. Als Beispiel kann die Übernahme von Gruppenzielen als persönliches Ziel angeführt werden. Für den unternehmerischen Kontext gilt die Übernahme der Unternehmensziele als Beispiel. (Vgl. Barbuto/Scholl, 1998)

Die Unterteilung der Freiwilligenmotive, die im Rahmen des nachfolgenden Kapitels vorgenommen wird, lässt sich auf die in diesem Kapitel dargestellte Unterscheidung zwischen intrinsischen und extrinsischen Motivationsquellen zurückführen.

## 3.2 FREIWILLIGENMOTIVE

Die Entscheidung, sich als MitarbeiterIn bei einem CV-Programm zu beteiligen ist eine komplexe, die sich aus einer Reihe unterschiedlicher Anreize und Motivationen zusammensetzt. (Vgl. Peloza et al., 2009)

Da CV ein Phänomen ist, das erst in den letzten zehn Jahren systematisch umgesetzt wird, gibt es aktuell sehr wenig wissenschaftlich gefestigte Konzepte zur Motivation in Bezug auf CV-Projekte. Dieser Umstand hängt auch mit der Tatsache zusammen, dass anfänglich davon ausgegangen wurde, dass die Motive mit denen der Freiwilligen außerhalb des Organisationskontextes deckungsgleich sind und erst mit den Beiträgen

von Pelozo und Kollegen (Vgl. Pelozo/Hassay, 2006 und Pelozo et al., 2009) um eine Motivdimension erweitert wurden.

Aus diesem Grund liegen auch dieser Arbeit die Erkenntnisse aus der Freiwilligenforschung zugrunde.

Penner definiert Freiwilligenarbeit als:

*„long-term, planned, prosocial behaviors that benefit strangers and occur within an organizational setting.“ (Penner, 2002: 448)*

So kann Freiwilligenarbeit übersetzt als geplantes, prosoziales Handeln in einem organisationalen Rahmen, das Verhaltensweisen oder Handlungen, die beabsichtigen, einer oder mehreren Personen zu helfen, definiert werden. (Vgl. Blohm et al., 2012: 63)

Die Charakteristika langfristig und geplant sind Attribute, die auf CV-Engagement seitens der MitarbeiterInnen nur eingeschränkt zutreffen. Bei „A1 Internet für Alle“ ist der Einsatz auf einen Tag im Jahr beschränkt, für Secondments scheint die Definition angebracht. Die umfassende Planung erfolgt allerdings in jedem Fall seitens der Unternehmen in Zusammenarbeit mit den NPOs.

Ein spannender Aspekt an der Motivforschung im Rahmen des Freiwilligenengagements ist die Tatsache, dass der freiwillige Einsatz an sich, also die Tätigkeiten im Rahmen des Einsatzes, prinzipiell altruistischer Natur sind.<sup>7</sup> Es werden also freiwillig persönliche Ressourcen - Zeit und Energie- für das Wohlergehen anderer geopfert. (Vgl. Shy, 2010) Die Motive, die zu einem freiwilligen Einsatz führen können aber genauso gut egoistischer Natur sein. (Vgl. Penner, 2002) Die Unterscheidung der Freiwilligenmotive in egoistisch „*me-oriented*“ und altruistisch „*other-oriented*“ (Briggs et al., 2010: 63) ist demnach ein gängiger Ansatz in der wissenschaftlichen Literatur zum Thema.

Das Zusammenspiel aus egoistischen und altruistischen Motiven wird auch in der häufig zitierten Kategorisierung von Freiwilligenmotiven von Clary et al. (1998: 1517f.) im Rahmen einer umfangreichen Untersuchung zur Freiwilligenmotivation evident. Unterschieden werden sechs Motive, sowohl egoistischer als auch altruistischer Natur:

---

<sup>7</sup>Unter Altruismus wird in diesem Zusammenhang die *„Teilmenge des prosozialen Verhaltens, die auf uneigennützigen Motiven beruht verstanden (Bierhoff et al., 2011: 18)*

- 1. Altruismus („values“)**
- 2. Lernen („understanding“)**
- 3. sozialer Einfluss („social“)**
- 4. Karriere („career“)**
- 5. Selbstschutz („protective“)**
- 6. persönliche Bereicherung („enhancement“)**

Die Differenzierung dieser sechs Motive bildet die Grundlage einiger für diese Arbeit relevanter Studien zum Thema Motivation im Zusammenhang mit Corporate Volunteering (vgl. dazu Nave/Do Paço, 2013a-c) und dient auch der vorliegenden Arbeit als Orientierungsrahmen.

Für den unternehmerischen Kontext, und aus diesem Grund für die Untersuchung von CV-Motiven relevant, fügen Peloza und Hassay (2006: 373) eine weitere Kategorie hinzu. Neben egoistischen und altruistischen Motiven bezeichnen sie „OCB“ als essentiell für die Teilnahme an CV-Projekten. OCB steht dabei für „*Organizational Citizenship Behavior*“ und meint ein Verhalten, das darauf abzielt der Organisation zu helfen. (Vgl. Peloza/Hassay, 2006)

Im Folgenden werden die sechs Freiwilligenmotive nach Clary et al. und OCB näher erläutert und wie auch von Briggs et al. (2012: 62) vorgeschlagen, in Motive extrinsischer und intrinsischer Natur unterteilt.

### 3.2.1 INTRINSISCHE MOTIVE

Im Folgenden werden jene Motive dargestellt, die anhand der in Kapitel 3.1.2 vorgenommenen Unterscheidung der beiden Motivationsarten der intrinsischen Motivation zugeordnet werden können.

#### 3.2.1.1 ALTRUISMUS

Das Motiv „Values“ beinhaltet für Clary et al. „*altruistic and humanitarian concerns for others*“ (1998: 1517), also eine altruistische Werthaltung und das Gefühl der Empathie.

Clary et al. erläutern in diesem Kontext die Theorie, dass Altruismus schon in der frühen Kindheit erlernt wird und dem menschlichen Charakter in unterschiedlich ausgeprägtem Ausmaß anhaftet. Dabei stützen sie sich auf das Ergebnis einer früheren Untersuchung

von Clary und Miller (1986:1358) in der sie zwischen „autonomen“ und „normativen Altruisten“ unterscheiden. Autonome Altruisten charakterisieren sich durch die Tatsache, dass sie empathisches Verhalten bereits von ihren Eltern gelernt haben und sind auch konsistenter in der altruistischen Werthaltung als normative Altruisten, die das Ausmaß der Empathie von Situation zu Situation anpassen. (Vgl. ebd., 1986)

Sehr anschaulich beschreiben Pajo und Lee den Anreiz aus altruistischen Gründen:

*„The desire to do something positive for others and the 'warm glow' of feeling of personal satisfaction that comes from helping others in need“* (Pajo/Lee, 2011: 476)

Ferner beschreiben sie altruistisches Verhalten im Rahmen der Teilnahme an einem CV-Programm als Motivation, der Gesellschaft etwas zurückzugeben und denen zu helfen, die benachteiligt sind. (Vgl. Pajo/Lee, 2011)

Die Freiwilligenmotivation aus Altruismus findet sich auch in anderen Publikationen zum Thema wieder und war, wie schon zu Beginn des Kapitels erwähnt, lange Zeit als das einzig beleuchtete Motiv für freiwilliges Engagement. (Vgl. u.a. Nave/Do Paço, 2013a)

Weitere wichtige Erkenntnisse der Erforschung altruistischen Verhaltens sind, dass altruistische Motive von internalisierten moralischen Prinzipien und der Möglichkeit, Perspektiven zu ergreifen bedingt werden. (Vgl. Wagner/Rush, 2010)

So gehen Blohm et al. davon aus, dass die Kontrollüberzeugung, durch eigenes Tun etwas zur Verbesserung des Umfeldes beizutragen, ein Motiv zur Partizipation in CV-Programmen ist. Als weiteres Motiv identifizieren sie den Glauben an die gerechte Welt und die damit verbundene Empathie, beim Beobachten von Leid. (Vgl. Blohm et al. 2012) Die diesem Motiv die Ausrichtung an ethischen Grundsätzen bzw. empathisches Empfinden zugrunde liegt, können sie ebenfalls der Kategorie „Values“ beziehungsweise Altruismus von Clary et al. zugeordnet werden.

### 3.2.1.2 LERNEN

Mit „understanding“ meinen Clary et al. die Motivation, etwas Neues zu erlernen, beziehungsweise schon vorhandene Fähigkeiten auszubauen. Begriffe wie Neugier und Wissensdurst scheinen in diesem Zusammenhang zentral zu sein. Des Weiteren beschreibt dieses Motiv den Wunsch, neue Dinge zu erfahren und den eigenen Horizont

zu erweitern. (Vgl. Clary et al., 1998) Die interessensgeleitende Handlung gehört zu den Hauptcharakteristika der intrinsischen Motive.

Im Rahmen eines CV-Einsatzes kann in diesem Zusammenhang neben der inhaltlichen Herausforderung die Möglichkeit erwähnt werden, sich in die Lebenswelt von anderen hineinzusetzen und dadurch einen Perspektivenwechsel zu erzielen. So gehört beispielsweise die Auseinandersetzung mit der Situation von älteren Menschen, die möglicherweise noch nie im Internet gesurft haben, zu einer Herausforderung die Spontaneität und Einfühlungsvermögen verlangt. Von den MitarbeiterInnen, die sich an der Initiative „A1 Internet für Alle“ beteiligen, kann dies als spannende Perspektivenerweiterung wahrgenommen werden und zum völligen Aufgehen in der neuen Aufgabe führen.

### *3.2.1.3 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) als Motiv für die Teilnahme an einem CV-Einsatz rückt Anreize, die in direkter Beziehung zum Unternehmen stehen in den Vordergrund und ergänzt so die Freiwilligenmotive von Clary et al. um eine für den Unternehmenskontext relevante Dimension.

Der Begriff OCB stammt ursprünglich aus der Organisationspsychologie und beschreibt ganz allgemein Verhalten innerhalb eines Unternehmens, das über das „Soll“ hinausgeht und als zusätzliches Engagement bezeichnet werden kann. Bei der Bezeichnung Citizenship handelt es sich wie bei CC um die Wahrnehmung der Rolle als „guter Bürger“ oder „gute Bürgerin“ in diesem Zusammenhang nicht innerhalb der Gesellschaft, sondern innerhalb des Unternehmens. (Vgl. Gentile/Wehner, 2012)

In der wissenschaftlichen Literatur findet sich dazu der Begriff „*extrarole gestures*“ (Wagner/Rush, 2000: 379). Das heißt, dass MitarbeiterInnen ohne eine zu erwartende Belohnung durch bestimmte Gesten dem Unternehmen, bzw. einem Kollegen oder einer Kollegin helfen.

Donavan et al. (2004: 131) definieren OCB als:

*„noncompulsive, helpful, and constructive behaviors that are directed to the organization or to its members“*

Dieses konstruktive und dem Unternehmen dienliche Verhalten beschreiben Bierhoff et al. als CC-Motiv, das Teil der Arbeitsmotivation sein kann. Sie sprechen dabei von einem Verhalten angelehnt an *„bürgerliche Tugenden, charakterisiert durch verantwortungsbewusste Teilnahme und Interesse an der Organisation, der die Person angehört.“* (Bierhoff et al. 2011: 16)

Als konkretes Beispiel nennen sie das Verhalten eines Mitarbeiters, der freiwillig eine Veranstaltung besucht, bei der sein Unternehmen einen Preis verleiht. Die Teilnahme wird nicht erwartet, sondern erfolgt aus Interesse des Mitarbeiters an den Tätigkeiten des Unternehmens heraus und ist außerdem motiviert durch den Wunsch, das Ansehen des eigenen Unternehmens in der Öffentlichkeit zu steigern. Ein weiteres Beispiel für OCB wären im weitesten Sinne auch unbezahlte Überstunden. (Vgl. Bierhoff et al., 2011)

*Auch Blohm et al. (2012: 66) gehen bei OCB von „individuell gezeigtem, produktivem Verhalten am Arbeitsplatz aus, das freiwillig erfolgt und nicht direkt oder explizit durch die Organisation belohnt wird“* aus.

Peloza und Hassay, die einen wesentlichen Beitrag zur CV-Forschung geleistet haben, sehen CV als besondere Form des OCB. (Vgl. Peloza/Hassay, 2006). Dabei betonen sie, dass OCB sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motiviert sein kann, da dem prinzipiell altruistischen Verhalten, z.B. den KollegInnen zu helfen, auch egoistische Ziele zugrunde liegen können, wie die Steigerung des eigenen Ansehens innerhalb des Unternehmens. (Vgl. Peloza/Hassay, 2006) Auch vor dem Hintergrund der in Kapitel 3.1.2 diskutierten Merkmale von intrinsischer und extrinsischer Motivation scheint OCB Charakteristika beider Motivationstypen aufzuweisen. Durch das Interesse am Unternehmen könnten die Extra-Aufgaben, die im Rahmen von OCB freiwillig erfüllt werden, als intrinsisch motivierte Handlungen bezeichnet werden. Allerdings entspricht die dem OCB zugrunde liegende Aufnahme der Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmens in das Selbstkonzept der Kategorie der integrierten Regulation von Ryan und Deci (1993: 227), beziehungsweise der Internalisierung von Zielen von Barbuto und Scholl (1998: 1014).

Beide dieser Kategorien sind allerdings nicht scharf vom Konzept der intrinsischen Motivation abgegrenzt und können, wie in Kapitel 3.1.2 erwähnt, bei einem hohen Grad der Identifikation in intrinsische Motivation übergehen.

Ein sehr plakatives Beispiel für diesen fließenden Übergang liefern Pelozo und Hassay selbst mit ihrer Forschung zu OCB im Rahmen von CV. Anfangs orientierten sie sich sehr stark an der wissenschaftlichen Literatur zum Thema und gingen von OCB als egoistisch bestimmtem Verhalten aus. Als Beispiel führten sie unter anderem die Chance auf Networking und Kompetenzerweiterung als erwarteten Nutzen im Austausch für die Partizipation an CV-Aktivitäten im Namen der Organisation an. (Pelozo/Hassay, 2006: 361) Im Rahmen der qualitativen Interviews mit MitarbeiterInnen aus verschiedenen Unternehmen, die sich an CV-Aktivitäten ihrer Organisation beteiligt haben, ergab sich aber eine neue Dimension des OCB-Motives. So konnte der Wunsch nach Repräsentation des Unternehmens nach außen bei einigen Befragten identifiziert werden, der sich aus einem überdurchschnittlich ausgeprägten Stolz auf das eigene Unternehmen ergab. So führen Pelozo und Hassay in diesem Zusammenhang das Statement eines Mitarbeiters als Beispiel an, der sich noch zusätzlich zur Ausübung einer gemeinnützigen Tätigkeit im Namen seines Unternehmens über das gebrandete T-Shirt freute, das er dabei tragen durfte. (Ebd. 2006: 361) MitarbeiterInnen die dieses hohe Ausmaß an Stolz aufweisen und vor diesem Hintergrund den Wunsch haben, das Unternehmen in der Öffentlichkeit zu repräsentieren, bezeichnen Pelozo und Hassay als „*good soldiers*“ (2006: 367) und greifen das Motiv, sich an CV zu beteiligen „*to act as good soldier*“, auch in einer späteren Studie wieder auf. (Pelozo et al. 2009: 383)

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Pajo und Lee (2011) bei einer qualitativen Befragung der MitarbeiterInnen, die sich freiwillig bei dem CV-Programm „KidSmart“ von IBM (siehe dazu Kapitel 2.3.1) beteiligten. Dabei identifizierten sie „*Organizational Citizenship*“ (2011: 475) als zentrales Motiv der freiwilligen Partizipation. Sie weisen in diesem Zusammenhang auch auf den Umstand hin, dass MitarbeiterInnen, die stolz auf ihr Unternehmen sind, die Teilnahmen an einem CV-Programm als Möglichkeit ansehen, dem Unternehmen etwas zurückzugeben.

Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass OCB im Kontext von CV durch die tiefe Verankerung der Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmens im Selbstkonzept und

das Handeln aus altruistischen Motiven (um dem Unternehmen zu helfen) als intrinsisch motiviertes Verhalten bezeichnet werden kann.

### 3.2.2 EXTRINSISCHE MOTIVE

Nach der ausführlichen Diskussion intrinsischer Motive werden nachfolgend extrinsische Motivationsfaktoren, die zu einer Beteiligung an einem CV-Projekt führen können, dargestellt.

#### 3.2.2.1 SOZIALER EINFLUSS

Die Orientierung an anderen Personen bildet bei der sozialen Motivation nach Clary et al. die Handlungsgrundlage:

*„Volunteering may offer opportunities to be with one's friends or to engage in an activity viewed favorably by important others.“* (Clary et al. 1998:1518)

Charakteristisch für diesen Motivationstyp ist demnach der Einfluss anderer auf eine Handlung. Implizit erfolgt dabei eine Orientierung an den Wertvorstellungen wichtiger Bezugsgruppen. Damit geht einher, dass bei der Nichterfüllung negative Konsequenzen drohen (Bestrafung), beziehungsweise dass die Erfüllung mit einer Belohnung (soziale Anerkennung) einhergeht. (Vgl. Clary et al., 1998)

Dieses Konzept kann mit dem Modell des externen Selbstverständnisses von Barbuto und Scholl (1998: 1012), das in Kapitel 3.1.2 diskutiert wurde, in Zusammenhang gebracht werden. Vor allem im Unternehmenskontext scheint demnach das Streben nach Anerkennung (von KollegInnen, oder der Führungskraft) ein Motivationsfaktor zu sein.

So haben de Gilder et al. bei der Untersuchung von CV-Motiven festgestellt, dass MitarbeiterInnen, die mit KollegInnen zusammenarbeiten, welche Freiwilligenarbeit leisten, sich selbst auch eher in CV-Projekten engagieren. da sie davon ausgehen, dass sie damit der sozialen Norm entsprechen. (Vgl. De Gilder et al., 2005) Dabei ist anzunehmen, dass die soziale Norm mit zunehmender Anzahl an Freiwilligen stärker wird, so dass diese letztendlich zu einer subjektiven Norm wird und daraus ein höheres Ausmaß an CV-Partizipation resultiert. (Vgl. Blohm et al., 2012)

Aber auch das Gefühl der „*moralischen Verpflichtung*“ (Peloza et al., 2009: 373) und die mögliche negative Sanktionierung können zentrale extrinsische Einflussfaktoren auf die Teilnahme an einem CV-Programm sein. So ist eine weitere Form des sozialen Einflusses die Aufforderung zur freiwilligen Teilnahme (ohne explizit verpflichtenden Charakter) an einer CV-Aktivität durch das Management. Die Aufforderung seitens der Führungskraft kann dabei ebenfalls durch Berufung auf moralische Grundprinzipien erfolgen.

Auch für Blohm et al. (2012:61) scheint eine implizite Verpflichtung als Motivationsgrundlage für einen CV-Einsatz schlüssig:

*„Es ist denkbar, dass MitarbeiterInnen aufgrund eines Gefühls persönlicher Verpflichtung der Ansicht sein könnten, in betriebsinternen CV-Programmen mitwirken zu müssen.“*

Bei Freiwilligenarbeit könnten solche Effekte eintreten, wenn Personen sich sehr stark zu dieser verpflichtet fühlen, weil diese beispielsweise im Rahmen ihrer Laufbahn vorgesehen ist. (Vgl. Blohm et al., 2012)

### 3.2.2.2 KARRIERE

Als Karriere-Motive definieren Clary et al. Motive den Anreiz, dass freiwilliges Engagement positive Auswirkungen auf die berufliche Laufbahn haben könnte. Vordergründig geht es dabei um das Erlernen karriererelevanter Fähigkeiten. Folglich kann dieses Motiv als Ausprägung der instrumentellen Motivation gesehen werden.

Anreize stellen das persönliche Weiterkommen dar, das als Streben nach einer Belohnung interpretiert werden kann. So kann beispielsweise das Anführen von freiwilligen Tätigkeiten im Lebenslauf Voraussetzung für das Erlangen eines attraktiven Jobs sein und das Ausführen der freiwilligen Tätigkeit somit ein Weg zur Erreichung dieses Ziels sein. (Vgl. Blohm et al., 2012)

Im unternehmerischen Kontext kommt Karriere-Motiven eine große Bedeutung zu, da zum Erlernen neuer Fähigkeiten der Aspekt des Knüpfens und der Pflege hilfreicher Kontakte („*networking*“) (Pajo/Lee, 2011: 468) hinzukommt. Je nach CV-Einsatz können außerdem noch die Förderung von Kommunikations- und Leadership-Fähigkeiten ein Anreiz sein, mit denen CV-Projekte den MitarbeiterInnen nicht selten schmackhaft gemacht werden. (Vgl. Pajo/Lee, 2011)

Hinzu kommt, dass das unternehmensinterne Ansehen durch die Beteiligung an einem CV-Projekt steigen kann. So beschreiben Bierhoff et al. die karriereorientierte Motivation als Schlussfolgerung dass die Bewertung als UnternehmensmitarbeiterIn auch von einem freiwilligen Arbeitsengagement abhängt. (Vgl. Bierhoff et al., 2011)

Auch Pelozo und Hassay kategorisieren Karriere-Motive als essentiellen Motivationsgrund für die Partizipation bei CV-Programmen. Dabei weisen sie in erster Linie auf die Möglichkeit hin, Erfahrungen zu sammeln, die im Job von großem Nutzen sein können. (Vgl. Pelozo et al., 2009)

De Gilder et al. erwähnen in diesem Zusammenhang, dass die Kommunikation von karrierefördernden Auswirkungen von CV im Vorfeld mehr MitarbeiterInnen zu einem CV-Einsatz motiviert. (Vgl. De Gilder et al., 2005)

### 3.2.2.3 SELBSTSCHUTZ

Hinter der Motivation aus Selbstschutz steckt laut Clary et al. vor allem der Wunsch nach der Bewahrung des Selbst vor negativen Einflüssen.

*„Such motivations center on protecting the ego from negative features of the self and, in the case of volunteerism, may serve to reduce guilt over being more fortunate than others and to address one's own personal problems“* (Clary et al. 1998: 1518)

Das schlechte Gewissen als Motivationsgrundlage zur Aufrechterhaltung der Selbstachtung gilt – wie im vorigen Kapitel dargestellt- als charakteristisch für die introjizierten Regulation als Ausprägung der extrinsischen Motivation.

Vor dem Hintergrund, dass es sich bei dem von Clary et al. beschriebenen Szenario um Freiwilligenarbeit außerhalb des unternehmerischen Kontexts handelt, ist zu bedenken, dass komplexe psychologische Faktoren hier Einfluss nehmen können, da es sich um den privaten Lebensbereich handelt. Im Unternehmenskontext scheint eine Teilnahme an einem CV-Projekt aus Schutz vor der Reflexion der eigenen Lebensumstände weit hergeholt. Das Motiv der Ablenkung an sich ist jedoch durchaus auch für CV interessant.

So ziehen De Gilder et al. die Teilnahme an einem CV-Programm zur Ablenkung von der eigentlichen Tätigkeit im Unternehmen als Motiv in Betracht:

*„People who choose to participate might be seen as not focused on - or not interested enough in - their regular task“* (2005: 145)

Auch Wehner weist in diesem Zusammenhang auf eine mögliche Kompensation der fehlenden Sinnhaftigkeit der Erwerbsarbeit hin. (Vgl. Wehner, 2012)

Nicht zu vermischen ist dieses Motiv allerdings mit dem Motiv des Lernens, das das Erlangen einer anderen Perspektive beinhaltet. Während sich die Motivation etwas Neues zu lernen, auf den Perspektivenwechsel aufgrund der spannenden neuen Tätigkeit bezieht, geht es bei dem Motiv Ablenkung ausschließlich um die Ausübung einer anderen Tätigkeit, um sich nicht mit der regulären Arbeit befassen zu müssen. Neugier ist dabei im Gegensatz zum Motiv des Lernens kein zentrales Charakteristikum.

#### *3.2.2.4 PERSÖNLICHE BEREICHERUNG*

Im Vergleich zum Selbstschutz geht es bei der persönlichen Bereicherung nicht um die Eliminierung negativer Gefühle, sondern um die Steigerung positiver. Der Anreiz dabei ist die Steigerung des Egos durch persönliches Weiterkommen. Dies geschieht beispielsweise durch das Austesten der eigenen Stärken. Ziel dieses Verhaltens ist die unmittelbare Steigerung des persönlichen Wohlbefindens. (Vgl. Clary et al. 1998: 1518)

Im direkten Vergleich zu den anderen Motiven ist die persönliche Bereicherung besonders stark vom Thema des CV-Einsatzes abhängig. Im Rahmen der Initiative „A1 Internet für Alle“ haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, InterneteinsteigerInnen die grundsätzlichen Funktionen des World Wide Web zu erklären, was sehr stark zur persönlichen Bereicherung aufgrund der technischen Überlegenheit beitragen kann.

In Anbetracht der dargestellten möglichen Motive für einen Corporate Volunteering Einsatz entsteht der Eindruck, dass obwohl CV positiv behaftet ist, die Teilnahme an einem CV-Programm dies nicht zwingend sein muss. (Vgl. De Gilder et al., 2005: 145)

Vor dem Hintergrund dass die Motive in Bezug auf die ihnen zugrundeliegenden Bedürfnisse völlig unterschiedlich sind, entsteht die Annahme, dass sich der *Motivationstyp auf die Qualität des Einsatzes auswirkt* (Briggs et al. 2010: 63). was zu folgender Hypothese führt:

***Es besteht Zusammenhang zwischen dem Motivationstyp und der Bewertung Programms***

Aus der Literatur zu den Charakteristika von extrinsisch und intrinsisch motiviertem Verhalten lassen sich außerdem folgende beiden Zusammenhangshypothesen ableiten:

***Eine extrinsische Motivation wirkt sich negativ auf die Bewertung des CV- Programms aus.***

Und:

***Eine intrinsische Motivation wirkt sich positiv auf die Bewertung des CV-Programms aus.***

## 4. AUSWIRKUNGEN VON CV

Unter dem Begriff „Reputationsmanagement“ wird im Zusammenhang mit CV unter anderem die Instrumentalisierung von CV Programmen als Aushängeschild der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens bezeichnet. Angestrebte Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld sind dabei die Steigerung des Ansehens in den Augen von Stakeholdern, aber auch in Bezug auf NPOs, die dem Unternehmen zu Kontakten im lokalen Umfeld verhelfen können. (Vgl. Nave/Do Paço, 2013b) Ferner beeinflussen CV-Aktivitäten das Personalmarketing und steigern die Beliebtheit des Unternehmens unter Jobsuchenden. (Vgl. De Gilder et al., 2005) Außerdem kann Corporate Volunteering intern als Teil des Talent Managements zu einer breiteren Palette an Weiterbildungsmöglichkeiten beitragen. (Vgl. Schank/Beschorner, 2012). Vor dem Hintergrund der unzähligen Ausführungen der Vorteile von CV für Unternehmen, sollten aber die „*internen Effekte*“ (De Gilder, 2005: 143) in Bezug auf die eigenen MitarbeiterInnen nicht vernachlässigt werden. Diese werden im Rahmen dieses Kapitels diskutiert.

### 4.1 KOMPETENZERWEITERUNG

Bei der Auseinandersetzung mit CV werden ExpertInnen aus der Wirtschaft nicht müde, auf den Win-Win-Charakter von CV-Programmen hinzuweisen. Dieser trifft nicht nur auf die Dimensionen Unternehmen und Gesellschaft zu, sondern auch auf die beteiligten Personen bei einem Einsatz. So wird im Rahmen von CV-Initiativen einerseits benachteiligten Menschen geholfen (oder auf eine andere Art und Weise gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen) und andererseits können die engagierten MitarbeiterInnen einen individuellen Nutzen aus dem Einsatz ziehen. (Vgl. Blohm et al, 2012)

Die Liste der Vorteile, die sich aus einem CV-Einsatz für MitarbeiterInnen ergeben können scheint unendlich lang zu sein. Die meisten positiven Auswirkungen beziehen sich allerdings auf die persönliche Kompetenzerweiterung.

So stärkt ein CV-Einsatz unter anderem Kompetenzen, die mit dem Job in Verbindung stehen wie Teamfähigkeit, selbstbewusstes Auftreten, die Kreativität, die Fähigkeit Probleme spontan zu lösen, Projektleitungs- und Führungsqualitäten der MitarbeiterInnen. Diese Auswirkungen stehen in direkter Verbindung mit der Karriere Motivation der MitarbeiterInnen, wie in Kapitel 3.2.2.2 bereits diskutiert wurde. (Vgl. Nave/Do Paço, 2013b und Pajo/Lee , 2011)

In Bezug auf die Förderung der Teamfähigkeit argumentiert Habisch, dass ein CV-Einsatz vor allem dann zum Zusammenhalt beitragen kann, wenn unterschiedliche Hierarchieebenen vermischt werden. Dies steht in Verbindung mit der gemeinsamen Bewältigung von Aufgaben, die sich von denen im regulären Arbeitsumfeld unterscheiden. Bei seinen Ausführungen zu den positiven Effekten von CV auf das Unternehmensklima geht er in seiner Annahme so weit, dass er dem „*Kennenlernen von Schicksalen und sozialen Notlagen*“ eine streitmildernde Wirkung zuschreibt. (Habisch, 2011: 230)

Des Weiteren nennen Nave und Do Paço die Befriedigung des Bedürfnisses anderen zu helfen als Vorteil von CV. Die Motivation aus altruistischen Gründen wurde in Kapitel 3.2.1.1. bereits ausführlich diskutiert. Als nachhaltiger Effekt kann in diesem Zusammenhang allerdings noch die Steigerung von Empathie durch die Wahrnehmung der Bedürfnisse anderer Menschen angeführt werden. (Vgl. Blohm et al., 2012) So kann die Zusammenarbeit mit NPOs zum Beispiel dazu beitragen, dass sich MitarbeiterInnen in die Lebenswelt von benachteiligten Personen hineinversetzen müssen. Im Kontext von „A1 Internet für Alle“ passiert dies beispielsweise durch die Kooperation mit Sozialpartnern wie der Straßenzeitung Augustin. Einmal im Monat werden im Rahmen der Initiative Sprechstunden für Obdachlose abgehalten, in denen individuelle Fragen zum Internet sowohl von den TrainerInnen als auch von den unterstützenden MitarbeiterInnen beantwortet werden.

Das Ausmaß der Kompetenzerweiterung wird aber auch von der inhaltlichen Dimension des CV-Programms bestimmt. So argumentiert Wehner, dass MitarbeiterInnen besonders dann einen persönlichen Nutzen aus CV-Programmen ziehen, wenn diese so gestaltet sind, dass sich die MitarbeiterInnen zu einem hohen Maß selbst entfalten können. (Vgl. Wehner, 2012) Beispiele sind die Möglichkeit auf Einbringung von Ideen

und selbstständiges Handeln das zur Förderung von Kreativität und Anpassungsfähigkeit an ungewohnte Situationen führt. Im Kontext der Initiative „A1 Internet für Alle“ haben die MitarbeiterInnen beispielsweise die Möglichkeit, aktiv auf die TeilnehmerInnen der Workshops zuzugehen und individuelle Probleme zu behandeln. Im Kinderbereich ist das aktive Zugehen auf die TeilnehmerInnen meist nicht notwendig, da durch das offene Lernklima häufig spontan Wünsche eingebracht werden, auf die die MitarbeiterInnen eingehen. Aus diesen Umständen heraus kann für die MitarbeiterInnen außerdem eine Erweiterung der Perspektive erfolgen. Im Idealfall für das Unternehmen ergibt sich daraus auch ein erweiterter Blickwinkel auf das eigene Tätigkeitsfeld. (Schank/Beschorner, 2012)

Blohm et al. betonen in diesem Zusammenhang zusätzlich, dass MitarbeiterInnen durch die durch CV gestärkte Kompetenzgrundlage besser mit Veränderungen umgehen können und weniger Angst vor neuen Herausforderungen und Veränderungen haben. (Vgl. Blohm et al., 2012)

Insgesamt haben sich CV-Programme in der unternehmerischen Praxis sogar als so positiv für die Kompetenzerweiterung gezeigt, dass von einigen Unternehmen aus diesem Grund auf externe Trainings und Seminare verzichtet wurde. (Vgl. Peterson, 2004) Darüber hinaus wurde in einigen Studien zum Thema CV und seine Auswirkungen auf MitarbeiterInnen die steigende Motivation und Zufriedenheit mit dem Job nach CV-Aktivitäten gemessen. (Vgl. dazu Peterson, 2004 und Mozes et al., 2011)

Es wird aber auch davon ausgegangen, dass ein CV-Einsatz die Einstellung der MitarbeiterInnen zum Arbeitgeber beeinflussen kann. (Vgl. Pajo/Lee, 2011) Im Folgenden wird auf zwei Konzepte eingegangen, auf die eine Auswirkung durch einen CV-Einsatz denkbar wäre.

## *4.2 ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION*

Das Konzept der Organisationalen Identifikation liegt tief verankert in der hierarchisch übergeordneten Dimension des Organizational Commitment, das folgendermaßen definiert wird:

*„Commitment is conceived of as the psychological attachment felt by the person for the organization. It will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization.“* (O'Reilley/Chatman, 1986: 493)

Neben der relativen Stärke der Identifikation („relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization“) sind für Mowday et al. (1979: 226) der Glaube und die Akzeptanz der Unternehmensziele und Werte („*the strong belief in and acceptance of the organization's goals and values*“), eine hohe Einsatzbereitschaft für das Unternehmen („*a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization*“) und der starke Wille, in einem Unternehmen zu bleiben („*a strong desire to maintain membership in the organization*“) Einflussgrößen auf die Bindung von MitarbeiterInnen an ein Unternehmen. Während der Wille, in einem Unternehmen zu bleiben aus einem Gefühl der Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber heraus entsteht und somit Teil des „*normativen Commitment*“ ist, gründet die starke Identifikation mit diesem auf Basis einer emotionalen Beziehung, die dem „*affektiven Commitment*“ zugeordnet werden kann. (Mozes et al., 2011: 312) Im Folgenden wird die Organisationale Identifikation als Element des affektiven Commitment näher beleuchtet.

Das Konzept basiert auf der Theorie der sozialen Identität („Social Identity Theory“, vgl. dazu Turner/Oakes, 1986), deren Grundannahme darin liegt, dass sich Individuen über die Gruppen und Organisationen definieren, zu denen sie gehören.

Dabei werden durch den Prozess der Internalisierung Eigenschaften der Gruppe oder der Organisation in das eigene Selbstbild, und folglich in die eigene Identität aufgenommen und im weiteren Sinne die Wertvorstellungen des Kollektivs in die eigenen übernommen. Dies kann unter anderem zur Steigerung des Selbstbewusstseins des Individuums beitragen.

Umgelegt auf den Unternehmenskontext heißt das, dass Individuen eine psychologische Bindung zu einem Unternehmen aufbauen, die sich direkt auf die Motivation im Sinne dieses Unternehmens zu handeln, auswirkt und zum Selbstbild des Individuums beiträgt. (Vgl. Dutton et al., 1994)

Schließt man daraus auf die Beteiligung an einem CV-Programm als Möglichkeit im Sinne des Unternehmens zu handeln (vgl. Mozes et al., 2011), ergibt sich folgende Hypothese:

***Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung des CV- Programms und der Organisationalen Identifikation.***

Mael und Ashforth gehen ferner davon aus, dass es durch die Übernahme der Werte und Einstellungen des Unternehmens einem so hohen Grad an Identifikation kommt, dass die Unternehmenserfolge und Fehlschläge zum Teil des eigenen Lebens werden:

*“Organizational Identification is defined as a perceived oneness with an organization and the experience of the organization’s success and failures as one’s own.”* (Mael/Ashforth, 1992:103)

Damit es zu einer Identifikation mit dem Unternehmen kommen kann, müssen die Werte von MitarbeiterInnen mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen. Dies kann entweder durch Internalisation der Werte durch die MitarbeiterInnen geschehen (Vgl. O’Reilly/Chatman, 1986) oder daher rühren, dass Jobsuchende dazu neigen, sich ein Unternehmen zu suchen, das ähnliche Werte vertritt wie sie selbst. (Vgl. Marín/Ruiz, 2007) Anhand der in Kapitel 3.2.1.3 dargestellten Charakteristika von OCB, lässt sich schlussfolgern, dass die beiden Konzepte eng miteinander verknüpft sind. Es lässt sich daraus schließen, dass sich Organisationale Identifikation im Verhalten gegenüber der Organisation niederschlägt und sich durch OCB äußern kann. Daraus lässt sich in Zusammenhang mit der Teilnahme an einem CV-Programm folgende Hypothese formulieren:

***Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen OCB-Motiven und der Organisationalen Identifikation.***

Ein weiterer Faktor, der maßgeblich zur Stärkung der Organisationalen Identifikation beitragen kann, ist die Mitarbeiterkommunikation, deren Ziel es unter anderem ist, das Commitment zu stärken. Je besser die MitarbeiterInnen über das Unternehmen informiert sind, desto eher steigt auch die Identifikation mit diesem. Dabei ist die Kommunikation der aktuellen Unternehmensziele, der neuesten Entwicklungen und Erfolge essenziell. Die MitarbeiterInnen können sich so ein Bild davon machen, was ihr Unternehmen von anderen unterscheidet und können sich leichter damit identifizieren. (Vgl. Smidts et al., 2001) Dieser Zusammenhang kann als zweiseitig beschrieben werden, da mit zunehmender Involvierung und Steigerung der Organisationalen Identifikation umgekehrt auch das Interesse am Unternehmen steigt und die MitarbeiterInnen

Informationen gezielt suchen und aufnehmen, während wenig involvierte MitarbeiterInnen wenig Interesse daran haben, Informationen zu sammeln. (Vgl. Douglas/Russel, 1995)

### *4.3 CSR-WAHRNEHMUNG*

Maßgeblich für die Bildung der Organisationalen Identifikation, sowohl bei KonsumentInnen als auch bei MitarbeiterInnen, ist die Attraktivität des Unternehmens. (Vgl. Marin/Ruiz, 2007) Ob und wie CSR-Aktivitäten einen essentiellen Beitrag zum positiven Ansehens eines Unternehmens (Unternehmens-Image) leisten können, wurde in der wissenschaftlichen Literatur in den letzten zehn Jahren ausführlich diskutiert. Allem zugrunde liegt dabei die Arbeit von Sen und Bhattacharya, die den Einfluss von CSR-Aktivitäten auf die Beziehung zwischen KonsumentInnen und Unternehmen mehrfach belegt haben. (Vgl. dazu Sen/Bhattacharya, 2001 und Bhattacharya/Sen, 2004) Ferner ist von einem direkten Einfluss der CSR-Aktivitäten auf die Unternehmensreputation auszugehen. (Vgl. Elving, 2015)

Im Prinzip lässt sich die Beziehungen von KonsumentInnen zu einem Unternehmen ebenfalls mit der Theorie der sozialen Identität begründen. So definieren sich Menschen auch über Marken, die sie mögen und Produkte, die sie kaufen. Dabei fällt die Identifikation mit einem „guten Unternehmensbürger“ leichter als mit einem schlechten. In diesem Zusammenhang spielen die eigenen Werte und die Wertähnlichkeit mit einem Unternehmen wieder eine zentrale Rolle. (Vgl. Sen/Bhattacharya, 2001)

Bevor es allerdings zum Aufbau einer Beziehung über ähnliche Werte kommen kann, müssen die CSR-Aktivitäten erst als solche positiv wahrgenommen werden. Diese positive Wahrnehmung wird von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst. (Vgl. Plewa et al., 2015)

Bigné Alcañiz et al. heben in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens hervor. Diese setzt sich aus der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens und der Authentizität seiner Expertise hervor. Auf die Entscheidung, ob ein Unternehmen vertrauenswürdig ist, nehmen komplexe Bewertungsabläufe Einfluss.

So hat beispielsweise die Wahrnehmung der Kongruenz des Unternehmens und der CSR-Aktivität einen Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit auf die Wahrnehmung der Unternehmensexpertise. Hier unterscheiden Bigné Alcañiz et al. zwischen dem „*Cause-brand functional fit*“ und dem „*Cause-brand image fit*“ (2010:171). Ersteres Konzept bezieht sich auf die Stimmigkeit zwischen dem Produkt des Unternehmens und der Art der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Anzunehmen ist, dass bei A1 diese Dimension hoch ist, da das Unternehmen im Technologie-Sektor tätig ist und Medienkompetenz in Österreich fördert. Das zweite Konzept meint die Stimmigkeit zwischen dem Unternehmensimage und der öffentlichen Wahrnehmung der NPO-Organisation, mit der eine Kooperation durchgeführt wird. Im Rahmen dieses des „*cause-brand image fit*“ würden sich KonsumentInnen also fragen, wie A1 und die Initiative Saferinternet.at zusammenpassen. Eine niedrige Kongruenz kann in Konsequenz dazu führen, dass das Unternehmen als inkonsistent wahrgenommen wird und die Unternehmensmotive in Frage gestellt werden. (Vgl. Becker-Olsen et al., 2006)

Als wichtigsten Einflussfaktor sowohl auf die Wahrnehmung der Authentizität der Expertise als auch auf die Vertrauenswürdigkeit und somit auf die Glaubwürdigkeit identifizieren Bigné Alcañiz et al. aber die Überlegung, ob das Unternehmen aus altruistischen oder egoistischen Motiven handelt. Diese basiert auf einem komplexen Reflexionsprozess, ob Profitmaximierung das Hauptmotiv des Unternehmens ist, oder ob es sich auf Basis ethischer Grundprinzipien gesellschaftlich engagiert. Vor diesem Hintergrund ist die Tatsache spannend, dass die KonsumentInnen bei ihrer Meinungsbildung CSR-Aktivitäten nicht ausschließlich anhand der positiven Konsequenzen für die Gesellschaft beurteilen, sondern sich auch Gedanken über die Motivation der Unternehmen machen, die hinter dem Engagement stecken. (Vgl. Bigné Alcañiz et al., 2010) Altruistische Motive („*other-centered*“) werden dabei genauso in Betracht gezogen wie egoistische („*profit-centered*“) (Becker-Olsen et al., 2006: 46) Wichtig für die CSR-Wahrnehmung ist allerdings die Balance. So bevorzugen KonsumentInnen zwar Unternehmen, die Verantwortung übernehmen, zeigen sich aber auch schnell verunsichert, wenn durch exzessive Kommunikationsmaßnahmen der Eindruck aufkommt, dass dieses Verantwortungsbewusstsein ausschließlich der

Instrumentalisierung von CSR zur Profitmaximierung dient<sup>8</sup>. Die vermuteten Unternehmensmotive beeinflussen die Einstellung zum Unternehmen demnach maßgeblich. Erscheinen die Motive zweifelhaft, halten die KonsumentInnen und Stakeholder weniger von einer CSR-Initiative (Vgl. Becker-Olsen et al., 2006) Die Stimmung gegenüber dem Unternehmen schlägt dann schnell um und KonsumentInnen werden misstrauisch. Dies führt zu der Wahrnehmung des Unternehmens als manipulativ, im schlimmsten Fall fühlen sich die KonsumentInnen betrogen. (Vgl. Bigné et al., 2010)

Für die Entstehung von Unsicherheit muss es allerdings erst gar nicht so weit kommen. So weist Elving darauf hin, dass für ein Gefühl der Skepsis schon die Tatsache reicht, dass das den Unternehmen zugrunde liegende Streben nach Profitmaximierung nicht mit dem Verwenden von Unternehmensgeldern für gemeinnützige Zwecke vereinbar ist. (Vgl. Elving, 2015).

Vor diesem Hintergrund lässt sich vermuten, dass die Motivation der MitarbeiterInnen mit den wahrgenommenen Unternehmensmotiven zusammenhängt. Der Zusammenhang könnte sich so gestalten, dass MitarbeiterInnen, die selbst aus altruistischen Gründen an der Initiative teilnehmen, ein hohes Vertrauen zum Unternehmen und folglich zu dessen gesellschaftsorientierten Absichten aufweisen. Umgekehrt lässt sich annehmen, dass MitarbeiterInnen, die aus egoistischen Motiven wie dem Knüpfen von karrierefördernden Kontakten an einem CV-Programm teilnehmen, dem Unternehmen ebenfalls eine egoistische Motivation hinter der Durchführung des CV-Programms unterstellen. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

***Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Motivation und der Wahrnehmung der Unternehmensmotive.***

Zusammenfassend wird die CSR-Wahrnehmung von KonsumentInnen maßgeblich von der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens beeinflusst, die von dem Vertrauen zum Unternehmen bedingt wird. Wahrgenommene Unternehmensmotive haben darauf

---

<sup>8</sup> Noch schlimmer für das CSR-Image und folglich das Unternehmens-Image wäre in diesem Zusammenhang negative Berichterstattung über ein CSR-bezogenes Thema, wie beispielsweise unethisches Verhalten des Unternehmens. (Vgl. Einwiller/Lis, 2013)

einen zentralen Einfluss und führen folglich entweder zu einem positiven CSR-Image oder zur Skepsis gegenüber den CSR-Aktivitäten.

Obwohl sich die diskutierten Konzepte auf die Wahrnehmung der KonsumentInnen beziehen, ist anzunehmen, dass die CSR-Wahrnehmung von MitarbeiterInnen von denselben Faktoren abhängt. Hinzuzufügen ist in diesem Kontext, dass ein positives CSR-Image das Zugehörigkeitsgefühl von MitarbeiterInnen zur Organisation stärkt und sich somit positiv auf die Organisationale Identifikation auswirkt. Hinzu kommt, dass die positive CSR-Wahrnehmung die Wahrnehmung des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin als „fair“ steigert und sich dadurch zusätzlich auf die Vertrauensbildung zum Unternehmen auswirkt. Ferner kann durch ein positives CSR-Image der Stolz auf das eigene Unternehmen positiv beeinflusst werden. (Vgl. Skudiene/Aruskeviciene, 2012)

Daraus ergibt sich die Annahme, dass MitarbeiterInnen, sich an einem CV-Programm beteiligen, weil sie das Unternehmen gerne nach Außen repräsentieren, auch eine positive Wahrnehmung der CSR-Aktivitäten des Unternehmens haben. Dieser Zusammenhang lässt sich als folgende Hypothese formulieren:

***Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen OCB-Motiven und dem CSR-Image***

Vor dem Hintergrund, dass sich Corporate Volunteering zu einer beliebten CSR- bzw. CC-Maßnahme entwickelt hat, haben Plewa et al. einen positiven Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von CV und des CSR-Images bei KonsumentInnen nachgewiesen. (Vgl. Plewa et al., 2015) Zieht man daraus die Schlussfolgerung, dass dies auch für MitarbeiterInnen zutrifft, lassen sich daraus folgende Hypothesen formulieren:

***Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung des CV-Programms und dem CSR-Image.***

***Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Bewertung des CV-Programms und der CSR-Skepsis***

Im folgenden Kapitel werden alle Forschungsfragen und Hypothesen noch einmal übersichtlich dargestellt.

## 5. ZUSAMMENFASSUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN

Um die Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen im Ergebnisteil übersichtlich zu gestalten, wurden diese in folgende Reihenfolge gebracht:

**Forschungsfrage 1:** *Welche Motive haben die MitarbeiterInnen, sich bei dem Projekt „A1 Internet für Alle“ freiwillig zu beteiligen?*

**Forschungsfrage 2:** *Welche Auswirkung haben die Motive auf die Bewertung des CV-Programms?*

**H1:** *Es besteht Zusammenhang zwischen dem Motivationstyp und der Bewertung des CV-Programms.*

**H1a:** *Eine extrinsische Motivation wirkt sich negativ auf die Bewertung des CV-Programms aus.*

**H1b:** *Eine intrinsische Motivation wirkt sich positiv auf die Bewertung des CV-Programms aus.*

**Forschungsfrage 3:** *Welche Auswirkung hat das Projekt auf die Organisationale Identifikation und die CSR-Wahrnehmung?*

**H2:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung des CV-Programms und der Organisationalen Identifikation.*

**H3:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung des CV-Programms und dem CSR-Image.*

**H4:** *Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Bewertung des CV-Programms und der CSR-Skepsis*

**H5:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen OCB-Motiven und der Organisationalen Identifikation.*

**H6:** *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen OCB-Motiven und dem CSR-Image*

**H7:** *Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Motivation und der Wahrnehmung der Unternehmensmotive.*

H7a: *Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der extrinsischen Motivation und der Wahrnehmung der Unternehmensmotive als egoistisch*

H7b: *Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der intrinsischen Motivation und der Wahrnehmung der Unternehmensmotive als egoistisch.*

## II. METHODIK

Dem zweiten Teil der vorliegenden Arbeit liegt die detaillierte Beschreibung der verwendeten Methoden zur Datenerhebung und Auswertung zugrunde. Abschließend werden die Ergebnisse präsentiert und diskutiert.

### 6. DATENERHEBUNG

Im Rahmen dieses Kapitels wird auf das Erhebungsdesign und die Konzeption des Fragebogens eingegangen. Ferner wird der Untersuchungsablauf beschrieben und die Stichprobe der Untersuchung dargestellt.

#### 6.1 ERHEBUNGSDESIGN

In der empirischen Sozialforschung wird grundsätzlich zwischen einem qualitativen und einem quantitativen Vorgehen unterschieden. Der qualitativen Forschung liegen interpretative Ansätze zugrunde, die es erlauben, ein komplexes Phänomen in seiner ganzen Tiefe zu beschreiben. Im Gegensatz dazu zielt die quantitative Forschung darauf ab, empirische Beobachtungen systematisch mit Zahlenwerten zu untermauern und in möglichst großer Anzahl zusammenzutragen. So bezeichnet man qualitative Methoden auch als „hypothesengenerierend“, da sie häufig angewendet werden, wenn noch wenig über ein Forschungsgebiet bekannt ist, oder neue Aspekte eines Phänomens beleuchtet werden sollen. Die Bezeichnung der quantitativen Forschung als „hypothesenprüfend“ bezieht sich auf die Tatsache, dass quantitative Verfahren häufig dazu verwendet werden, bereits vorhandenes Wissen statistisch abzusichern und somit Rückschlüsse auf eine größere Population treffen zu können. Außerdem können Phänomene in Form von Modellen durch Zusammenhänge und numerische Ausprägungen auf objektive Weise beschrieben werden. (Vgl. Atteslander, 2010 und Brosius et al., 2012)

Trotz oder gerade wegen der unterschiedlichen Schwerpunktsetzung der beiden Forschungsansätze werden quantitative und qualitative Verfahren sehr häufig in

Kombination eingesetzt. Welches Methodendesign für eine Forschungsarbeit herangezogen wird, ist in erster Linie von der Fragestellung abhängig.

Aufgrund der großen Fallzahl an MitarbeiterInnen, die bereits an der Initiative „A1 Internet für Alle“ teilgenommen haben, war die Wahl eines quantitativen Forschungsdesigns naheliegend. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde eine Online-Befragung durchgeführt, die eine Sonderform der schriftlichen Befragung darstellt und die mittlerweile in der Sozialwissenschaft am häufigsten verwendete Methode ist.

Zu den Vorteilen einer Onlinebefragung zählen unter anderem die schnelle und kostengünstige Umsetzbarkeit und Abwicklung von großen Stichproben. Für eine Befragung innerhalb eines Unternehmens erweist sich dies als erheblicher Vorteil, da die Befragten keinen zusätzlichen Aufwand, wie etwa der Rücksendung des Fragebogens bei einer postalischen Versendung, haben, sondern die Befragung direkt am Arbeitsplatz in der Arbeitszeit durchführen können. Außerdem entfällt die Arbeit der Dateneingabe und die damit verbundenen Fehlerquellen.

Weiters erlauben die technischen Möglichkeiten eine grafisch ansprechende Gestaltung des Fragebogens und den Einsatz von hilfreichen Fragebogenwerkzeugen, wie im Fall dieser Arbeit zum Beispiel die „Randomisierung“, also die zufällige Anordnung einzelner Fragen. (Vgl. Taddicken, 2009)

Als Nachteil der Methode ist im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit vor allem die Abwesenheit eines Interviewers oder einer Interviewerin anzuführen. Durch die fehlende Kontrolle über die Befragungssituation kommt es leichter zum Abbruch der Befragung als beispielsweise bei einem Telefoninterview. (Vgl. Taddicken, 2013)

Beim Einsatz eines Online-Fragebogens ist es außerdem essentiell, den möglicherweise fehlenden Zugang zum Internet der Zielgruppe zu berücksichtigen. Für diese Arbeit stellte dies aber kein Hindernis dar, da die MitarbeiterInnen per Firmenmail über die Befragung informiert wurden und die Anmeldung zum CV-Einsatz ebenfalls online erfolgte.

## 6.2 AUFBAU DES FRAGEBOGENS

Der Fragebogen wurde für diese Arbeit unter Berücksichtigung einiger Grundregeln zur Frageformulierung zusammengestellt. So wurde beispielsweise darauf geachtet, kurze, verständliche und präzisen Fragen zu formulieren, indem doppelte Verneinungen, disjunkte Antwortkategorien, wertbesetzte Begriffe und mehrdimensionalen Fragen vermieden wurden. (Vgl. Diekmann, 2000)

Die Einstellungen wurden mithilfe einer sogenannten „Likert-Skala“ gemessen. Diese besteht aus einer Reihe von einzelnen positiv oder negativ formulierten Aussagen (Items), die die Befragten auf einer Skala mit gleichen Abständen (z. B. von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“) bewerten. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eben dieses fünfstufige Modell verwendet. Mehrere zusammengehörige Items, die ein Konstrukt messen, nennt man Item-Batterie.

Zur Operationalisierung der Forschungsfragen wurde größtenteils auf bestehende und etablierte Konstrukte zur Messung von Einstellungen aus der wissenschaftlichen Literatur zum Thema zurückgegriffen. Die Verwendung von bewährten Skalen soll dabei nicht nur der Qualität, sondern auch der Vergleichbarkeit der Arbeit dienen. Der Aufbau des Fragebogens wird im Folgenden dargestellt.

### 6.2.1 TEILNAHME

Um die Befragten auf das Thema einzustimmen und ihnen den CV-Einsatz wieder in Erinnerung zu rufen, wurden sie zu Beginn der Befragung nach der Häufigkeit und dem Ort der Teilnahme (Mehrfachauswahl) gefragt.

### 6.2.2 MOTIVE

Um Aussagen über die Motivstruktur der MitarbeiterInnen treffen zu können, wurde auf die „Volunteer Functions Inventory“ (VFI) von Clary et al. (1998: 1529) zurückgegriffen. Die Skala liefert die Grundlage vieler Untersuchungen zur Freiwilligenmotivation und wird im Original mit einer 7-Punkte-Skala erhoben. Für den vorliegenden Fragebogen wurde sie auf fünf Stufen reduziert und im Wortlaut nach freier, nicht validierter Übersetzung an das Unternehmen A1 angepasst.

Des Weiteren wurde die Skala um das Konstrukt „OCB“, das in Kapitel 3.2.1.3 beschrieben wird, erweitert. Als Grundlage zur Formulierung der Items diente eine qualitative Studie von Pajo und Lee, die auf dem OCB-Verständnis von Pelozo und Hassay (2006: 361) basiert. Pajo und Lee listen unter anderem Statements der Befragten auf, die sich auf OCB-Motive beziehen. Diese beschreiben sie folgendermaßen:

"Statements where the person indicated they were motivated by a desire to reciprocate positive treatment from the employer to support the company or to present a favourable image of the enterprise." (Pajo/Lee, 2011: 475)

Dabei spielt der Wunsch, das Unternehmen zu unterstützen und es nach außen zu repräsentieren eine zentrale Rolle und wurde dementsprechend auch in die Items einbezogen.

Wie bereits in Kapitel 3.2.2.3 diskutiert, ist anzunehmen, dass das von Clary et al. benannte Motiv „Selbstschutz“ (1998: 1518) in Bezug auf die Verdrängung eigener Probleme für den Unternehmenskontext von geringer Bedeutung ist. Schlüssiger scheint in diesem Zusammenhang, dass MitarbeiterInnen aus ihrem gewohnten Arbeitsumfeld fliehen wollen, um sich von der regulären Tätigkeit abzulenken. (Vgl. De Gilder et al., 2005) Aus diesem Grund wurde an dieser Stelle für die Befragung im Unternehmenskontext Selbstschutz durch das Motiv „Ablenkung“ ersetzt. Die einzelnen Items der Motivkonstrukte sind in Tabelle 1 dargestellt.

*Tabelle 1 - Skala zur Messung von CV-Motiven*

| Konstrukt         | Skala                                                                                       | Messung                                             |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Altruismus        | weil mir an denjenigen, denen im Rahmen der Initiative geholfen wird, wirklich etwas liegt. | Von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu.“ |
|                   | weil es mir wichtig ist, anderen zu helfen.                                                 |                                                     |
|                   | weil es mir wichtig ist, Medienkompetenz in Österreich zu fördern.                          |                                                     |
| Karriere          | weil ich neue Kontakte knüpfen wollte, die mir möglicherweise bei meiner Karriere helfen.   |                                                     |
|                   | weil die Teilnahme förderlich ist, um in meinem Beruf weiterzukommen.                       |                                                     |
|                   | weil sich die Teilnahme gut in meinem Lebenslauf macht.                                     |                                                     |
| Sozialer Einfluss | weil meine Kolleginnen/Kollegen bereits bei „A1 Internet für Alle“                          |                                                     |

|                                                  |                                                                                                         |  |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                  | mitgemacht haben.                                                                                       |  |
|                                                  | weil mein Chef/meine Chefin mich darauf aufmerksam gemacht hat, bei „A1 Internet für Alle“ mitzumachen. |  |
|                                                  | weil die Teilnahme von mir erwartet wurde.                                                              |  |
| <b>Lernen</b>                                    | weil ich eine neue Perspektive auf die Dinge erhalten wollte.                                           |  |
|                                                  | weil ich dabei etwas dazulernen wollte.                                                                 |  |
| <b>Persönliche Bereicherung</b>                  | weil ich dabei meine Stärken austesten wollte.                                                          |  |
|                                                  | weil ich mich dadurch besser fühlen wollte.                                                             |  |
|                                                  | weil ich dadurch neue Bekanntschaften knüpfen bzw. alte pflegen wollte.                                 |  |
| <b>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</b> | weil ich meinen Arbeitgeber in jeder Hinsicht unterstützen möchte.                                      |  |
|                                                  | weil ich A1 gerne in der Öffentlichkeit vertrete.                                                       |  |
|                                                  | weil ich zum positiven Ansehen von A1 in der Öffentlichkeit beitragen wollte.                           |  |
| <b>Ablenkung</b>                                 | weil ich auch einmal etwas anderes sehen wollte als meine gewohntes Arbeitsumfeld.                      |  |
|                                                  | weil ich an diesem Tag meinem gewohnten Arbeitsalltag entkommen konnte.                                 |  |
|                                                  | weil ich ein wenig Ablenkung wollte                                                                     |  |

### 6.2.3 BEWERTUNG DES EINSATZES

Die Skala zur Bewertung des Einsatzes orientiert sich ebenfalls an der Arbeit von Clary et al. (1998: 1524), die eine 7-stufige Likert-Skala für die Bewertung eines Freiwilligen-Einsatzes entwickelt haben. Gemessen werden soll mit dieser Skala einerseits die Zufriedenheit mit dem Einsatz und andererseits die persönliche Bereicherung und der Nutzen für den Arbeitsalltag. Die Skala wurde frei übersetzt und auf das 5-Stufen-Modell angepasst. Außerdem wurde sie um die inhaltliche Dimension erweitert, die die Befragten dazu auffordert, den Einsatz mit der Tätigkeit innerhalb des Unternehmens zu vergleichen.

*Tabelle 2 - Skala zur Messung der Bewertung des Einsatzes*

| Skala                                                                                                | Messung                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Die Teilnahme an „A1 Internet für Alle“ hat mir Spaß gemacht.                                        | Von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu.“ |
| Die Teilnahme hat sich gelohnt.                                                                      |                                                     |
| Ich würde gerne wieder einmal dabei sein.                                                            |                                                     |
| Ich kann die Teilnahme an der Initiative unbedingt weiterempfehlen.                                  |                                                     |
| Ich konnte etwas für meinen Arbeitsalltag lernen.                                                    |                                                     |
| Ich konnte für mich persönlich etwas dazulernen.                                                     |                                                     |
| Ich habe meinen KollegInnen von dem Einsatz erzählt.                                                 |                                                     |
| Inhaltlich war der Einsatz vergleichbar mit den Aufgaben, die ich in meinem Arbeitsalltag bewältige. |                                                     |

#### 6.2.4 BEWERTUNG DER INITIATIVE

Laut Gentile und Wehner leistet die Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit im Rahmen einer CV-Initiative einen essentiellen Beitrag zur Motivation, daran teilzunehmen. (Vgl. Gentile/Wehner, 2012) Aus diesem Grund wurde eine eigene Skala zur Bewertung der Initiative erstellt, die die Wahrnehmung der Initiative in Bezug auf ihre Wirkung in der Öffentlichkeit und ihren Beitrag zum Wohl der Gesellschaft misst.

*Tabelle 3 - Skala zur Messung der Bewertung der Initiative*

| Skala                                                                                        | Messung                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Ich halte die Initiative „A1 Internet für Alle“ für eine gute Sache.                         | Von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu.“ |
| Mit „A1 Internet für Alle“ leistet A1 einen sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft.         |                                                     |
| „A1 Internet für Alle“ verbessert das Image von A1 in der Öffentlichkeit.                    |                                                     |
| Die Initiative „A1 Internet für Alle“ stärkt die Identifikation der MitarbeiterInnen mit A1. |                                                     |

#### 6.2.5 CSR-SKEPSIS UND WAHRGENOMMENE UNTERNEHMENSMOTIVE

Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen im Zusammenhang mit CSR immer wieder „green-washing“, also die Instrumentalisierung von CSR-Aktivitäten zur Wiederherstellung oder Verbesserung der Unternehmensreputation- unterstellt wird, ist das Konstrukt der CSR-Skepsis essentiell nicht nur für die Messung von Kunden- sondern auch von Mitarbeiterbindung. (Vgl. Elving, 2013)

Skepsis kommt laut Elving dann auf, wenn der Eindruck entsteht, dass Unternehmen CSR-Initiativen aus Eigeninteresse und nicht aus Interesse am gesellschaftlichen Wohl tätigen. (Vgl. Elving, 2013) So differenzieren auch Becker-Olsen et al. (2006: 48) zwischen den beiden Motivtypen „*firm-serving*“ und „*public serving*“, beziehungsweise zwischen „*other-centered*“ versus „*profit-centered*“. (2006: 46)

Basierend auf diesen Erkenntnissen wird die CSR-Skepsis im Zuge dieser Arbeit mithilfe eines Polaritätenprofils gemessen, bei dem die Befragten gebeten werden, jeweils gegensätzliche Begriffe beziehungsweise ein Eigenschaftspaar nach dem Warm-Kalt-Prinzip auf einer Skala von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 5 („trifft voll zu“) zu bewerten. Die Gegensatzpaare sind: Eigeninteresse/Gesellschaftsinteresse, eigennützig/uneigennützig und Profit-Motivation/soziale Motivation.

Aus den Gegensatzpaaren lassen wurden zusätzlich die in Tabelle 4 dargestellten Items zur Messung der wahrgenommenen Unternehmensmotive formulieren.

*Tabelle 4 - Skala zur Messung der wahrgenommenen Unternehmensmotive*

| Skala                                    | Messung                                             |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| um damit das eigene Geschäft zu fördern. | Von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu.“ |
| um etwas zum Gemeinwohl beizutragen.     |                                                     |
| um das Unternehmensimage zu verbessern.  |                                                     |

## 6.2.6 CSR-IMAGE

Bei Image und Reputation handelt es sich um „*Wahrnehmungsphänomene bei denen ein Unternehmen hinsichtlich bestimmter Attribute wahrgenommen und bewertet wird.*“ (Einwiller, 2014:371)

In diesem Zusammenhang weist Einwiller darauf hin, dass das Image individuell auf das Individuum bezogen ist, Reputation im Gegensatz dazu erst durch den Austausch von individuellen Wahrnehmungen mehrerer Personen entsteht. (Vgl. Einwiller, 2014)

Das CSR-Image hat eine wesentliche Bedeutung für die Loyalität von KonsumentInnen zu einem Unternehmen. (Vgl. Plewa et al. 2014) Es ist davon auszugehen, dass dies auf MitarbeiterInnen ebenfalls zutrifft.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde zur Messung des CSR-Image auf eine Skala zurückgegriffen, die von Plewa et al. im Rahmen einer Befragung von KonsumentInnen

zu CV-Aktivitäten des Unternehmens Vodafone entwickelt wurde. Im Original ist die Skala siebenstufig und umfasst neben dem CSR-Image noch weitere Konstrukte. Für den Kontext dieser Arbeit wurde das Konstrukt CSR-Image mit wertorientierten Zuschreibungen zum Unternehmen kombiniert. (Plewa et al. 2014: 656) Die Items, die in Tabelle 5 dargestellt sind, wurden frei übersetzt und der Firmenname Vodafone durch A1 getauscht. Die Skala wurde zur besseren Vergleichbarkeit mit den anderen Konstrukten auf fünf Stufen reduziert.

*Tabelle 5 - Skala zur Messung des CSR-Image*

| Skala                                                                                                    | Messung                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| A1 zeigt hohes gesellschaftliches Engagement in den Bereichen, in denen das Unternehmen tätig ist.       | Von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu.“ |
| Das Unternehmen ist bemüht, soziale Verantwortung in den Bereichen zu übernehmen, in denen es tätig ist. |                                                     |
| A1 erfüllt freiwillig sozialen Verpflichtungen der Gesellschaft gegenüber.                               |                                                     |
| Das Management von A1 glaubt an die Wirksamkeit der CSR-Initiativen.                                     |                                                     |
| A1 versucht, der Gesellschaft etwas zurückzugeben.                                                       |                                                     |

## 6.2.7 ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION UND WERTÄHNLICHKEIT

Laut Mael und Ashforth lässt sich die Organisationale Identifikation unter anderem durch den Grad der Wahrnehmung der Unternehmenserfolge als eigene Erfolge messen. (1992: 103)

Zur Operationalisierung der Organisationalen Identifikation haben selbige eine mittlerweile sehr etablierte Skala entwickelt, die im Original fünfstufig ist und sechs Items beinhaltet. (Mael/Ashforth, 1992: 122). Diese Skala wurde für die Messung der Organisationalen Identifikation der MitarbeiterInnen von A1 übernommen und frei übersetzt.

Zusätzlich wurde die Skala um zwei Items zur Messung der Wertähnlichkeit, die laut O'Reilley und Chatman ein wesentlicher Bestandteil der Organisationalen Identifikation ist. (Vgl. O'Reilley/Chatman, 1986) Es handelt sich dabei um die letzten beiden Items der

in Tabelle 6 dargestellten Skala, aus der Skala zur Messung des Commitments von O'Reilley und Chatman (1986:494) übernommen und frei übersetzt wurden.

*Tabelle 6 - Skala zur Messung der Organisationalen Identifikation und Wertähnlichkeit*

| Skala                                                                                | Messung                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Wenn jemand A1 kritisiert, empfinde ich das als persönliche Beleidigung.             | Von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu.“ |
| Ich bin sehr daran interessiert, was andere über die A1 denken.                      |                                                     |
| Wenn ich über A1 spreche, dann sage ich eher „wir“ als „die“.                        |                                                     |
| Den Erfolg der Organisation empfinde ich als meinen persönlichen Erfolg.             |                                                     |
| Wenn jemand A1 lobend erwähnt, ist das für mich wie ein persönliches Kompliment.     |                                                     |
| Wenn etwas Schlechtes über A1 in den Medien steht, ist mir das unangenehm.           |                                                     |
| Ich arbeite gerne für A1, da das Unternehmen ähnliche Werte vertritt wie ich selbst. |                                                     |
| Die Werte von A1 sind mir persönlich wichtig.                                        |                                                     |

## 6.2.8 SOZIODEMOGRAPHIE & ENGAGEMENT

Nach dem Abschluss der Likert-Skalen wurden die A1 MitarbeiterInnen noch nach ihrem Geschlecht und ihrer Altersgruppe gefragt. Außerdem wurde am Ende des Fragebogens das freiwillige Engagement außerhalb des Arbeitsplatzes dichotom abgefragt.

Zum Abschluss hatten die Befragten noch die Möglichkeit, Anmerkungen zum Thema in ein dafür vorgesehenes Feld zu schreiben, die selbstverständlich mit Sensibilität behandelt wurden und nicht in demselben Wortlaut an das Unternehmen weitergereicht werden, da durch Beschreibungen des Einsatzortes oder anderer Charakteristika des Einsatzes die Anonymität nicht mehr in vollem Ausmaß gegeben ist.

## 6.3 UNTERSUCHUNGSABLAUF

Die Befragung wurde mithilfe der deutschen Umfragesoftware „SoSci Survey“ durchgeführt. Bevor der Fragebogen allerdings ins Feld ging, wurde er einem Pretest, also *„einem speziellen Evaluationsverfahren, das im Vorfeld der eigentlichen Befragung durchgeführt wird“* (Möhring/Schlütz, 2013:192) unterzogen. Ziel des Pretestings ist es, sowohl die Aussagekraft und Güte des Fragebogens als auch inhaltliche und formale Aspekte zu überprüfen. (Vgl. Möhring/Schlütz, 2013) Dazu wurde der Befragungslink Ende Juni an 30 Personen innerhalb des Unternehmens verschickt und die Anmerkungen der Testpersonen anschließend in den Fragebogen eingearbeitet.

Die Befragung war ab 1. Juli 2015 unter dem Befragungslink abrufbar und insgesamt 22 Tage lang, vom 1. bis einschließlich 22. Juli, online. Die MitarbeiterInnen wurden via E-Mail kontaktiert und um die Teilnahme an der Befragung gebeten. Nach zehn Tagen wurden die MitarbeiterInnen noch einmal auf demselben Wege kontaktiert und an die laufende Befragung erinnert. Der Text des E-Mails enthielt unter anderem die Information, dass die Teilnahme an der Befragung einer wissenschaftlichen Untersuchung dient und die erhobenen Daten sensibel behandelt werden. Die Herausforderung der Kommunikation der Befragung lag in der klaren Abgrenzung der Arbeit vom Management zur Schaffung eines neutralen Befragungsklimas. Da unternehmensintern häufig MitarbeiterInnenbefragungen (wie beispielsweise die in Kapitel 2.3.2 erwähnte Wesentlichkeitsanalyse) durchgeführt werden, schien der Hinweis auf die Auswertung im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit der Universität Wien essentiell.

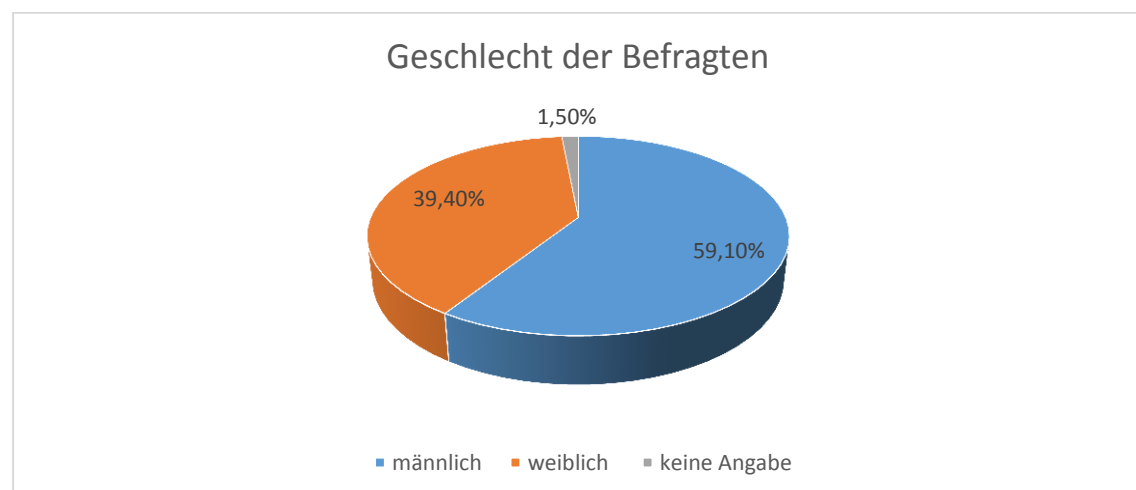
## 6.4 STICHPROBE

Der Befragungslink wurde per Mail an 971 A1-MitarbeiterInnen verschickt, die bereits mindestens einmal an der Initiative „A1 Internet für Alle“ teilgenommen haben. Die Grundgesamtheit der Stichprobe ist demnach klar umrissen, allerdings kann die Befragung nicht als repräsentativ bezeichnet werden, da von systematischen Ausfällen wie zum Beispiel Abwesenheit vom Arbeitsplatz auszugehen ist.

Insgesamt wurde der Befragungslink 441 Mal aufgerufen, 380 Personen nahmen aktiv an der Befragung teil, wovon 54 Personen die Fragebögen nicht abgeschlossen haben und diese aus diesem Grund von der Auswertung ausgeschlossen wurden. Die Größe der Stichprobe liegt somit bei 326 ProbandInnen, was einer Rücklaufquote von 33,6 Prozent entspricht.

Wie aus Abbildung 6 ersichtlich, ist die Mehrheit der Befragten (59,1 Prozent) männlich. Verglichen mit der Geschlechterverteilung innerhalb des Unternehmens – A1 beschäftigt 27 Prozent weibliche und 73 Prozent männliche MitarbeiterInnen (Telekom Austria Group, 2015a:83) – ist der Anteil der weiblichen Befragten überproportional hoch.

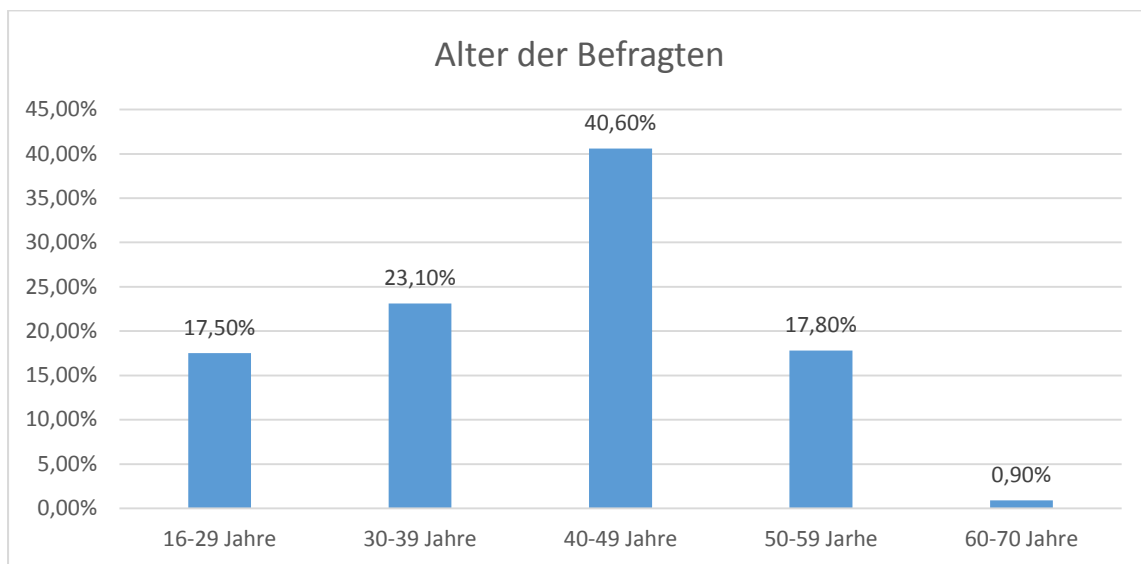
*Abbildung 6 - Geschlecht der Befragten*



N= 326 (fehlend=1). Angaben in gültigen Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 7 zeigt die Altersstruktur der Befragten. 40,60 Prozent der Befragten sind zwischen 40 und 49 Jahre alt. Eine Besonderheit weist der hohe Prozentsatz von 16- bis 29-Jährigen auf, da der Anteil der Altersgruppe der unter 30-Jährigen im Unternehmen bei 10 Prozent liegt. Im Vergleich dazu liegt der Anteil an über 50-Jährigen im Unternehmen bei 29 Prozent und in der Stichprobe bei 18,7 Prozent. Somit handelt es sich bei den Befragten um eine vergleichsweise „junge“ Stichprobe. (Vgl. Telekom Austria Group 2015a)

*Abbildung 7 - Alter der Befragten*



N= 326 (fehlend=1). Angaben in gültigen Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.

## 7. ERGEBNISSE

Im Zuge dieses Kapitels wird die Auswertung der Daten unter Bezugnahme auf statistische Analysemethoden präsentiert. Im Anschluss werden die Forschungsfragen und Hypothesen beantwortet und die Ergebnisse diskutiert. Fazit und Ausblick geben Aufschluss über die Anschlussfähigkeit der Forschung und die Limitationen der Arbeit.

### 7.1 VERWENDETE ANALYSEVERFAHREN

Für die statistische Datenauswertung gibt es eine Vielzahl von Programmen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde die IBM-Software SPSS zur Analyse des erhobenen Datenmaterials verwendet. Die wichtigsten statistischen Verfahren, die dazu angewendet wurden, werden in diesem Kapitel überblicksmäßig dargestellt.

#### 7.1.1 EXPLORATIVE FAKTORENANALYSE & RELIABILITÄTSANALYSE

Der erste Schritt der Auswertung bestand darin, Indizes zu entwickeln. Die nötigen Vorarbeiten hierzu umfassen die Faktorenanalyse und die Reliabilitätsanalyse.

Die explorative Faktorenanalyse ist ein Verfahren, mit dem versucht wird, in einer großen Menge von Variablen Strukturen zu entdecken. Dabei wird überprüft, ob sich beobachtbare Variablen auf sogenannte gemeinsame latente – also nicht direkt beobachtbare – Dimensionen (Faktoren) zurückführen lassen.

Ziel der Faktorenanalyse ist es, neben der Strukturierung der Daten durch die sinnvolle Bündelung mehrerer Variablen eine Datenreduktion zu erreichen. Dabei wird zwar keine Einteilung in abhängige und unabhängige Variablen vorgenommen, die Daten müssen allerdings normalverteilt und intervallskaliert sein. (Vgl. Field, 2009)

Nach der Auswahl der Variablen müssen diese auf die Eignung für die Faktorenanalyse getestet werden. In der vorliegenden Arbeit wurde dazu auf das Kaiser-Mayer-Olkin-Kriterium zurückgegriffen, das anzeigt, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen korrelieren. Je näher der Wert bei eins liegt, desto besser geeignet sind die Variablen für

die Faktorenanalyse. (Vgl. Backhaus et al., 2011) Werte ab 0,7 sind für eine sinnvolle Analyse empfehlenswert. (Vgl. Field, 2009)

Der Kern der Faktorenanalyse ist die Extraktion der einzelnen Faktoren. Dies geschieht u.a. mit Hilfe des Scree Plots oder nach dem Kaiser-Kriterium. Ausgewählt werden dabei Faktoren, die mindestens einen Eigenwert von 1 haben, so werden nur jene Faktoren extrahiert, die mehr als eine Variable erklären. (Vgl. Field, 2009) Im Rahmen dieser Arbeit wird mit dem Kaiser-Kriterium gearbeitet.

Um die Faktoren besser zu unterscheiden und die Interpretation zu vereinfachen, werden die Faktoren anschließend rotiert. Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwischen orthogonaler (rechtwinkliger) und obliquer (schiefwinkliger) Rotation. Das im Zuge dieser Arbeit verwendete orthogonale Rotationsverfahren VARIMAX geht davon aus, dass die Faktoren nicht miteinander korreliert sind und stellt somit sicher, dass diese unabhängig voneinander interpretiert werden können.

Im nächsten Schritt erfolgt die inhaltliche Interpretation und Benennung der Faktoren. Letztere erfolgt inhaltlich geleitet aus den „Variablenbündeln“, die nach der Rotation erkennbar sind, d.h. aus den Ladungen, die die einzelnen Variablen auf den Faktoren aufweisen. Dabei sind die Faktorladungen als Korrelation der Variable mit dem Faktor zu verstehen. (Vgl. Field, 2009)

Der nächste Schritt zur Indexbildung ist die detailliertere Überprüfung der Items. Das dazu verwendete Verfahren ist die Reliabilitätsanalyse und wird immer dann angewendet, wenn mehrere Variablen zu einer Skala (zu einem Index) zusammengefasst werden sollen. Die Reliabilität zeigt, inwiefern die einzelnen Items reliabel das Konstrukt messen, das sie messen sollen und gibt somit Aufschluss über die Konsistenz der Skala. Die Maßzahl für die Zuverlässigkeit ist der Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha, der zwischen den Werten Null und Eins liegt. Dabei steht der Wert Eins für perfekte und ein Wert von Null für vollständig fehlende Reliabilität. In der Literatur wird üblicherweise ein Cronbach Alpha von mindestens 0,7, besser 0,8 als Schwellenwert genannt, damit die Skala als hinreichend zuverlässig angesehen werden kann. (Vgl. Field, 2009)

## 7.1.2 LINEARE REGRESSION & KORRELATION

Da im Zuge der Analyse Zusammenhangshypothesen getestet werden, sollen hier die beiden verwendeten Verfahren Regression und Korrelation vorgestellt werden.

Die Regressionsanalyse wird durchgeführt, um Aussagen über den Einfluss von einer oder mehreren unabhängigen Variable(n) (Prädiktoren) auf eine abhängige Variable treffen zu können. Voraussetzung für die Berechnung einer Regression ist die Intervallskalierung der abhängigen Variable sowie eine Intervallskalierung oder binäre Codierung mittels einer sogenannten „Dummy-Variable“ (Janssen/Laatz, 2009: 440) der unabhängigen Variable(n). Zentrale Voraussetzungen für die Regression sind ein inhaltlich sinnvolles Modell und die Linearität der Beziehungen. Außerdem sollte die konstante Streuung (Homoskedastizität) und Normalverteilung der Residuen überprüft werden. Dies kann mittels Plots erfolgen, auch die Linearität der Beziehung ist grafisch erkennbar. (Vgl. Backhaus et al., 2011)

Der berechnete F-Wert vergleicht den erklärten Varianzanteil mit dem nicht erklärten Varianzanteil und erlaubt somit eine erste Entscheidung über die Aussagekraft des gesamten Modells. Bei einem signifikanten F-Test hat das Modell eine statistische Relevanz.

Für die Interpretation ist das Bestimmtheitsmaß (R-Quadrat) des gesamten Regressionsmodells ausschlaggebend. Es gibt Auskunft über den durch die Einflussfaktoren erklärten Anteil der Datenstreuung in der abhängigen Variable („Erklärte Varianz“) und nimmt einen Wert zwischen Null und Eins an. Je größer der Wert, desto näher liegt der Anteil der erklärten Streuung an der Gesamtstreuung.

Der Beta-Wert (B) ist ein Maß für die Wichtigkeit der jeweils betrachteten unabhängigen Variable und drückt die Stärke und Richtung des Einflusses auf die abhängige Variable aus. Der dazu gehörende p-Wert zeigt, ob dieser Einfluss als statistisch aussagekräftig (signifikant) bewertet werden kann; dies ist bei einem  $p < 0,05$  der Fall. (Vgl. Backhaus et al., 2011).

Die Korrelation wird – im Gegensatz zur Regression, die Aussagen über gerichtete Zusammenhänge im Sinne von unabhängiger und abhängiger Variable zulässt – nur zur Messung von Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen

herangezogen. Dabei gibt es aber keine eindeutige Richtung (also keine unabhängige und keine abhängige Variable). Eine Korrelation darf daher nicht als Kausalität interpretiert werden.

Der Korrelationskoeffizient ( $r$ ) entspricht der standardisierten Kovarianz der beiden getesteten Variablen. Er kann einen Wert zwischen -1 und +1 annehmen, wobei Werte um 0 das Fehlen eines Zusammenhangs bedeuten. Als Interpretationshilfe geht man bei Korrelationskoeffizienten um  $\pm 0,3$  von einem mittleren, ab  $\pm 0,5$  von einem starken Effekt aus (Vgl. Field, 2009). Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Korrelationskoeffizient nach Person verwendet, der eine metrische Skala beider Variablen voraussetzt. (Vgl. Janssen/Laatz, 2009)

### 7.1.3 GRUPPENVERGLEICHE

Für das Testen von Unterschiedshypothesen wurde bei der vorliegenden Arbeit auf die nichtparametrischen Testverfahren „Mann-Whitney U-Test“ und „Kruskal-Wallis H-Test“ zurückgegriffen.

Der Mann-Whitney U-Test ist ein Testverfahren für den Vergleich von zwei unabhängigen Stichproben, wenn keine metrische, sondern eine ordinale Skala vorliegt oder die getestete Variable zwar metrisch, aber nicht normalverteilt ist. Die Nullhypothese besagt, dass die Variable in beiden Grundgesamten die gleiche Verteilung hat. Die Prüfgröße U wird mithilfe der Rangordnung der Messwerte ermittelt.

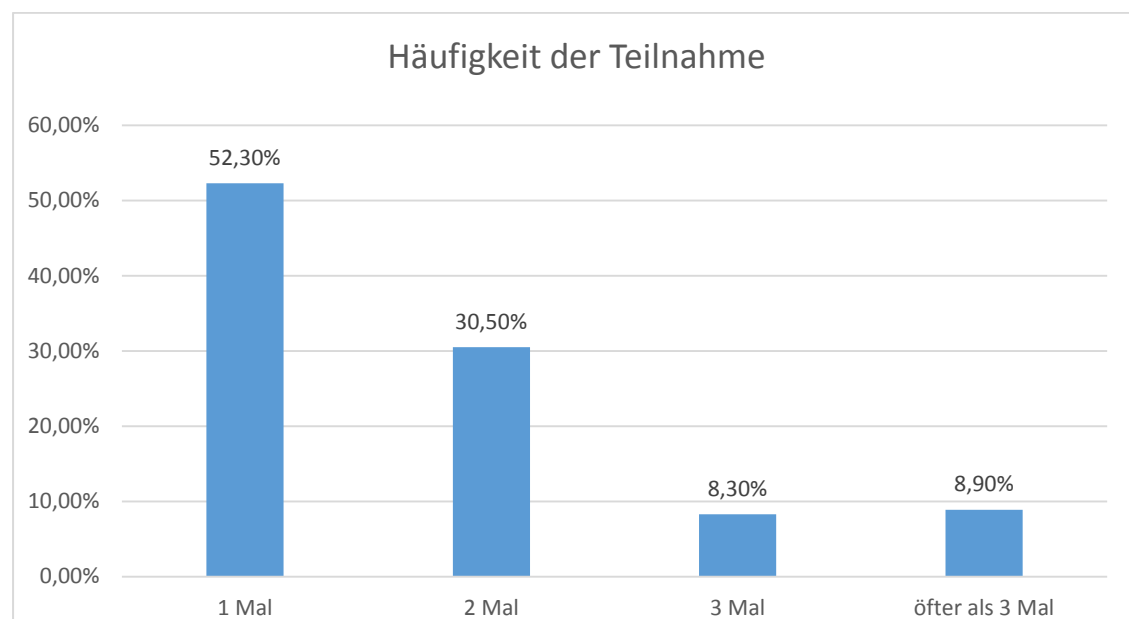
Der Kruskal-Wallis H-Test basiert auf demselben Prinzip wie der Mann-Whitney U-Test und wird bei Vergleichen von mehr als zwei Stichproben eingesetzt. Die Prüfgröße H errechnet sich ebenfalls aus Rangsummen. Ein klassisches Beispiel für die Anwendung dieses Testverfahrens ist der Vergleich einer ordinalen Variable in verschiedenen Altersgruppen. (Vgl. Janssen/Laatz, 2009)

## 7.2 DESKRIPTIVE BESCHREIBUNG DES DATENSATZES

Um einen ersten Überblick über das Datenmaterial zu schaffen, werden im Zuge dieses Kapitels die empirischen Daten mittels Grafiken und Tabellen beschrieben.

Die Häufigkeit der Teilnahme an der Initiative „A1 Internet für Alle“ ist aus Abbildung 8 ersichtlich. Die Mehrheit der Befragten (82,8 Prozent) hat ein bis zweimal an der Initiative teilgenommen.

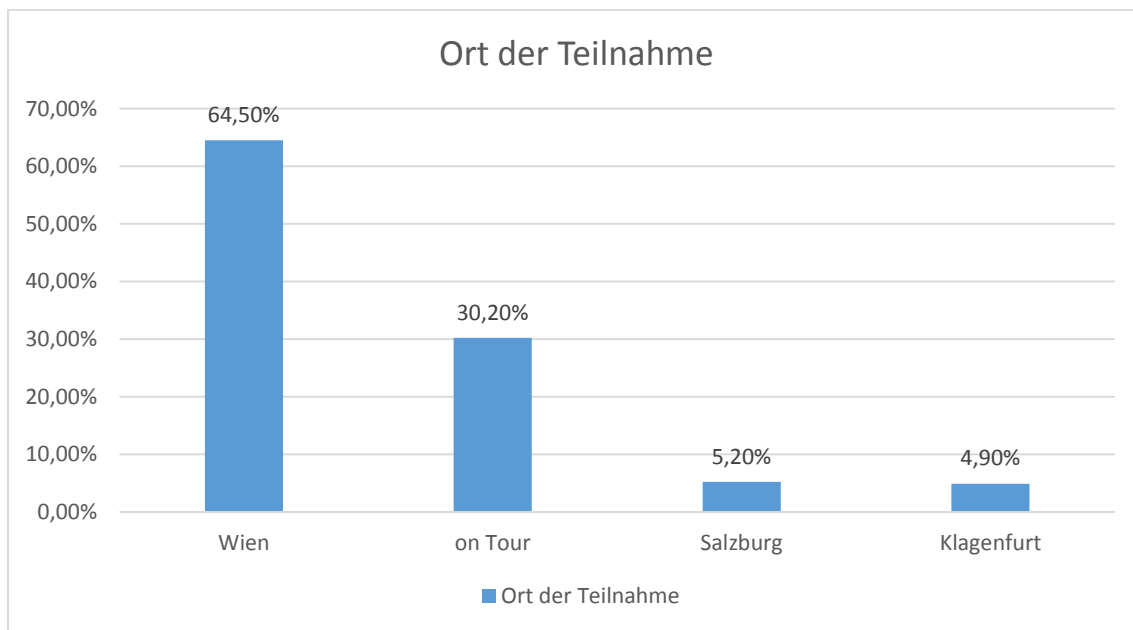
*Abbildung 8 - Häufigkeit der Teilnahme an "A1 Internet für Alle"*



N= 326 (fehlend=1). Angaben in gültigen Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.

Örtlich ist die Teilnahme an dem CV-Programm in Wien, Salzburg, Klagenfurt und „on Tour“, also an verschiedenen Orten in ganz Österreich, möglich. Dass 64,5 Prozent der Befragten bereits in Wien teilgenommen haben, erscheint schlüssig vor dem Hintergrund, dass rund 80 Prozent der Workshops am Campus in der Hauptstadt abgehalten werden. (NPO, 2015:18) Überraschend ist im Vergleich dazu der hohe Anteil (30,2 Prozent) der Befragten, die die Initiative „on Tour“ unterstützt haben, da nur rund 12 Prozent der Internetschulungen unterwegs in Österreich abgehalten werden.

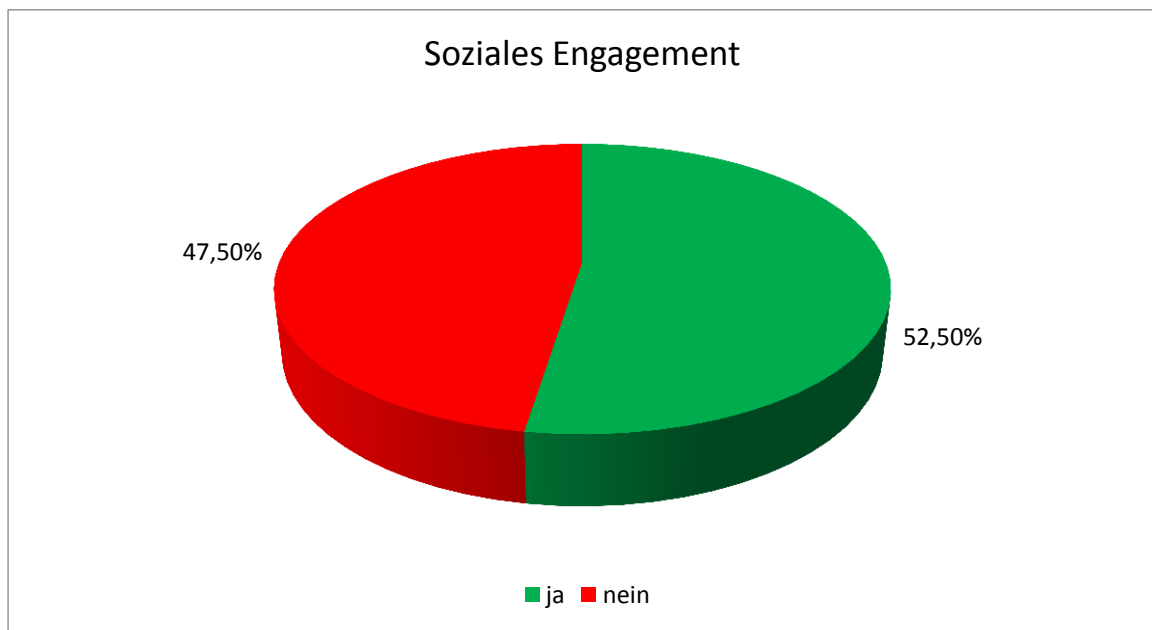
Abbildung 9 - Ort der Teilnahme



N= 326 (fehlend=2) Angaben in gültigen Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.  
(Mehrfachantworten möglich)

Wie aus Abbildung 10 deutlich wird, gaben 52,5 Prozent der Befragten an, sich außerhalb des Unternehmens freiwillig sozial zu engagieren. Als Vergleichsrahmen dient die österreichweite Statistik des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, die besagt, dass im Jahr 2012 (leider sind hier keine aktuelleren Daten bekannt) 46 Prozent der österreichischen Bevölkerung Freiwilligenarbeit leistete (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2012). Das freiwillige Engagement der Befragten liegt demnach leicht über dem österreichischen Durchschnitt.

Abbildung 10 - Soziales Engagement

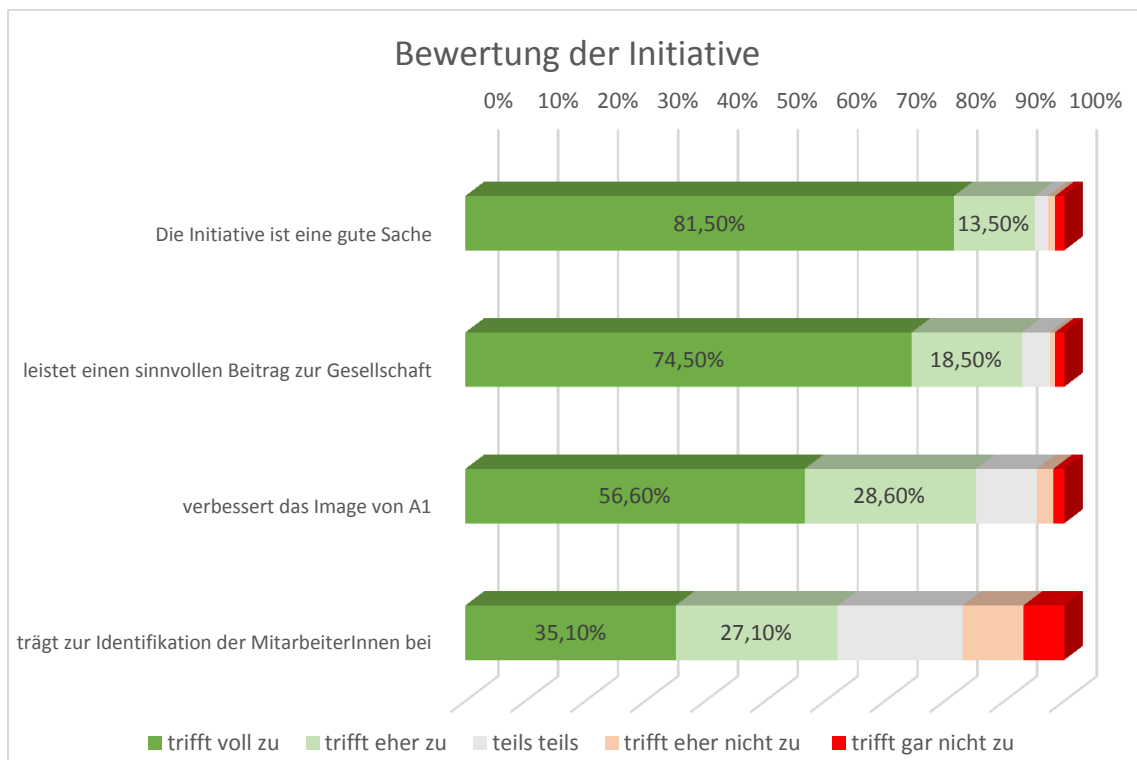


N= 326 (fehlend=2). Angaben in gültigen Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 11 stellt die Bewertung der Initiative „A1 Internet für Alle“ durch die Befragten dar. Aus der Grafik ist ersichtlich, dass die Bewertungen der einzelnen Aussagen durchwegs positiv sind. Das Statement „Die Initiative ist eine gute Sache“ wurde von 95 Prozent der Befragten als zutreffend empfunden. Am vergleichsweise schlechtesten wurde die Aussage „Die Initiative stärkt die Identifikation der MitarbeiterInnen mit A1“ bewertet, die jedoch immer noch von über 60 Prozent der Befragten als zutreffend empfunden wurde.

Die Bewertung des Einsatzes fällt ähnlich positiv aus. So gaben rund 95 Prozent der Befragten an, dass sie Spaß an der Teilnahme hatten, für über 80 Prozent hat sich der Einsatz gelohnt und dieselbe Anzahl an Befragten würde gerne wieder dabei sein. Über 85 Prozent haben ihren KollegInnen von dem Einsatz erzählt und über 90 Prozent würden den Einsatz weiterempfehlen (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11 - Bewertung der Initiative



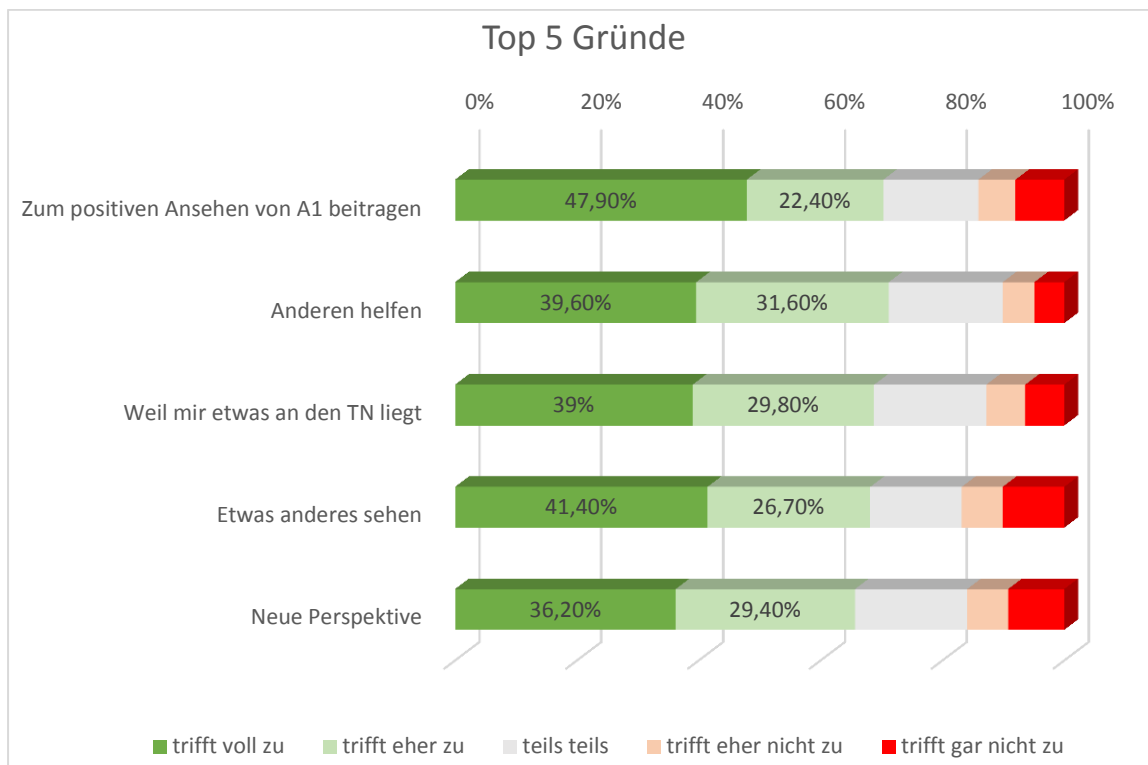
N= 326 (fehlend=1). Angaben in gültigen Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.

Um dieses Kapitel mit einem Ausblick auf das nächste abzuschließen, sind in Abbildung 12 die „5 Top Gründe“, bei „A1 Internet für Alle“ mitzumachen, dargestellt. „Weil ich zum positiven Ansehen von A1 in der Öffentlichkeit beitragen wollte“ gaben über 70 Prozent der Befragten als Grund an, knapp 70 Prozent der Befragten ist es außerdem wichtig, anderen zu helfen. Eine neue Perspektive auf die Dinge zu erhalten und einmal etwas anderes zu sehen sind ebenfalls zentrale Gründe, sich an der Initiative zu beteiligen.

Die „Least 5 Gründe“, dargestellt in Abbildung 13, sind die drei karriereorientierten Motive „weil sich die Teilnahme gut macht im Lebenslauf“, „weil ich neue Kontakte knüpfen wollte, die mir möglicherweise bei meiner Karriere helfen“ und „weil die Teilnahme förderlich ist, um in meinem Beruf weiterzukommen“, dicht gefolgt von „weil meine KollegInnen bereits bei 'A1 Internet für Alle' mitgemacht haben“ und „weil ich dadurch neue Bekanntschaften knüpfen bzw. alte pflegen wollte“.

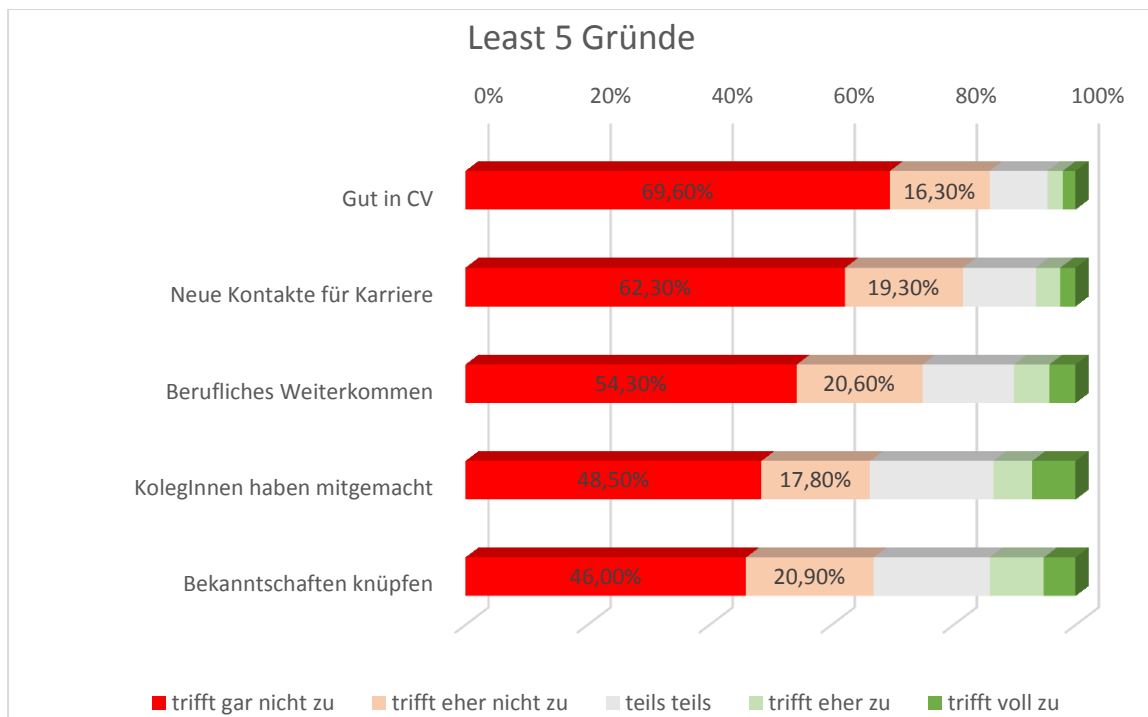
Die konkrete Motivstruktur hinter der Teilnahme wird im nachfolgenden Kapitel ausführlich diskutiert.

Abbildung 12 - Top 5 Gründe



N= 326. Angaben in Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 13 - Least 5 Gründe



N= 326. Angaben in Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.

## 7.3 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN

Im Rahmen dieses Kapitels wird die Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen vorgenommen. Diese lassen sich thematisch in die Motivstruktur, die Auswirkung auf die Bewertung und die Auswirkung auf die Organisationale Identifikation und die CSR-Wahrnehmung unterteilen.

### 7.3.1 MOTIVSTRUKTUR UND BEDEUTUNG DER MOTIVE

Um die erhobenen Daten zur Motivation an der Teilnahme des CV-Programms „A1 Internet für Alle“ zu bündeln und eine Motivstruktur zu identifizieren, wurde das Verfahren der explorativen Faktorenanalyse angewendet.

Die Signifikanz nach Bartlett ( $p=0,00$ ) und der hohe KMO-Index ( $KMO=0,84$ ) lassen auf eine sehr gute Eignung der erhobenen Daten dieses Verfahren schließen und erlauben eine anschließende Interpretation. Der große Anteil hoher Korrelationen, der als Maß für die Eignung der Daten gilt, ist auch aus der Korrelationsmatrix (siehe Tabelle 10 im Anhang) ersichtlich.

Die Hauptkomponentenanalyse ergab eine Extraktion von fünf Faktoren, die gemeinsam 61,14 Prozent der Gesamtvarianz (siehe Tabelle 11 im Anhang) erklären.

*Tabelle 7 - Rotierte Faktorenlösung*

|                                                                                                   | Faktoren |       |      |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|------|-------|-------|
|                                                                                                   | 1        | 2     | 3    | 4     | 5     |
| <b>OCB:</b> weil ich zum positiven Ansehen von A1 in der Öffentlichkeit beitragen wollte.         | ,809     | ,071  | ,118 | -,118 | -,104 |
| <b>OCB:</b> weil ich A1 gerne in der Öffentlichkeit vertrete                                      | ,781     | ,155  | ,100 | -,106 | -,096 |
| <b>OCB:</b> weil ich meinen Arbeitgeber in jeder Hinsicht unterstützen wollte                     | ,772     | ,105  | ,100 | -,213 | ,033  |
| <b>Altruismus:</b> weil es mir wichtig ist, Medienkompetenz in Österreich zu fördern.             | ,682     | ,173  | ,011 | ,115  | -,037 |
| <b>Altruismus:</b> weil mir an denjenigen, denen im Rahmen der Initiative geholfen wird, wirklich | ,648     | -,088 | ,203 | ,270  | -,214 |

|                                                                                                                                   |       |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| etwas liegt.                                                                                                                      |       |       |       |       |       |
| <b>Altruismus:</b> weil es mir wichtig ist, anderen zu helfen.                                                                    | ,643  | -,033 | ,246  | ,208  | -,239 |
| <b>Karriere:</b> weil ich neue Kontakte knüpfen wollte, die mir möglicherweise bei meiner Karriere helfen.                        | ,071  | ,771  | -,088 | ,160  | ,047  |
| <b>Karriere:</b> weil sich die Teilnahme gut macht im Lebenslauf.                                                                 | -,088 | ,741  | ,020  | ,070  | -,059 |
| <b>Karriere:</b> weil die Teilnahme förderlich ist, um in meinem Beruf weiterzukommen.                                            | ,081  | ,655  | ,070  | -,065 | ,233  |
| <b>Persönliche Bereicherung:</b> weil ich dadurch neue Bekanntschaften knüpfen bzw. alte pflegen wollte.                          | ,285  | ,633  | ,134  | ,208  | -,065 |
| <b>Persönliche Bereicherung:</b> weil ich dabei meine Stärken austesten wollte.                                                   | ,294  | ,600  | ,327  | ,146  | -,155 |
| <b>Persönliche Bereicherung:</b> weil ich mich dadurch besser fühlen wollte.                                                      | ,047  | ,531  | ,164  | ,272  | -,134 |
| <b>Lernen:</b> weil ich dabei etwas dazulernen wollte.                                                                            | ,161  | ,125  | ,831  | -,102 | -,030 |
| <b>Lernen:</b> weil ich eine neue Perspektive auf die Dinge erhalten wollte.                                                      | ,239  | ,124  | ,751  | ,161  | -,076 |
| <b>Ablenkung:</b> weil ich an diesem Tag meinem gewohnten Arbeitsalltag entkommen konnte.                                         | -,065 | ,204  | -,058 | ,796  | ,171  |
| <b>Ablenkung:</b> weil ich ein wenig Ablenkung wollte.                                                                            | -,053 | ,372  | ,064  | ,750  | -,043 |
| <b>Ablenkung:</b> weil ich auch einmal etwas anderes sehen wollte als meine gewohntes Arbeitsumfeld.                              | ,173  | ,037  | ,507  | ,568  | -,001 |
| <b>Sozialer Einfluss:</b> weil mein Chef/meine Chefin mich darauf aufmerksam gemacht hat, bei „A1 Internet für Alle“ mitzumachen. | -,136 | -,059 | -,189 | ,079  | ,798  |
| <b>Sozialer Einfluss:</b> weil die Teilnahme von mir erwartet wurde.                                                              | -,260 | -,112 | -,183 | -,088 | ,762  |
| <b>Sozialer Einfluss:</b> weil meine KollegInnen bereits bei „A1 Internet für Alle“ mitgemacht haben.                             | -,029 | ,116  | ,257  | ,105  | ,585  |
| Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.<br>Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.                              |       |       |       |       |       |

Wie aus Tabelle 7 ersichtlich, laden auf dem **ersten Faktor** die Items der beiden Konstrukte **Organizational Citizenship Behavior (OCB)** und **Altruismus**. Beide Konstrukte können der Gruppe der intrinsischen Motive zugeordnet werden. Zusammengefasst zu

einem Faktor erklären OCB und Altruismus rund 26 Prozent der Varianz und können somit als Hauptfaktor identifiziert werden.

**Faktor zwei** umfasst die Items der Konstrukte **Karriere** und **persönliche Bereicherung**, die beide der Gruppe der extrinsischen Motivation angehören und als Grundmotive egoistischen Handelns identifiziert werden können. Rund 15 Prozent der Varianz werden anhand dieser beiden Motivkonstrukte erklärt.

Auf dem **dritten Faktor** laden die beiden Items des Konstruktes **Lernen**, das ein weiteres intrinsisches Motiv darstellt. Faktor drei erklärt rund 8 Prozent der Varianz. Das heißt, dass die ersten drei Faktoren mit 48,3 Prozent knapp die Hälfte der Varianz erklären.

**Faktor vier** entspricht den Items des Konstruktes **Ablenkung**. Das Item „Weil ich auch einmal etwas anderes sehen wollte als mein gewohntes Arbeitsumfeld“ weist eine relativ niedrige Faktorladung (0,568) auf und lädt gleichzeitig am Faktor drei (0,507) mit. Inhaltlich ist dies schlüssig, da Faktor drei Items umfasst, die sich auf die Horizonterweiterung durch einen Perspektivenwechsel beziehen.

Der **fünfte Faktor** schließt die Items des Konstruktes **sozialer Einfluss** ein. Auffällig ist, dass die Items „Mein Chef/meine Chefin hat mich darauf aufmerksam gemacht, bei ‚A1 Internet für Alle‘ mitzumachen“ und „Die Teilnahme wurde von mir erwartet“ höhere Faktorladungen (0,798 und 0,762) aufweisen als das Item „Meine KollegInnen haben bereits bei ‚A1 Internet für Alle‘ mitgemacht“ (0,585). Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die beiden Items, die hoch laden, das klassische Motiv des sozialen Druckes verkörpern und der Umstand, dass die KollegInnen bereits mitgemacht haben zwar als sozialer Einfluss gewertet werden kann, aber kein Gefühl der verpflichtenden Teilnahme auslösen muss.

Gemeinsam erklären die beiden letzten Faktoren rund 13 Prozent der Varianz und haben somit im Vergleich zu den Faktoren eins bis drei einen geringeren Anteil an erklärter Varianz.

Zusammenfassend ist zum Ergebnis der Faktorenanalyse zu sagen, dass sich die im theoretischen Teil vorgenommene Unterteilung der Motive in extrinsisch und intrinsisch motivierte Anreize durch die Faktorenanalyse bestätigt, da es bei keinem Faktor zu einer

Vermischung beider Motivationsarten kommt. Die Zusammenfassung der sieben Motivationskonstrukte auf fünf Faktoren ist insofern spannend, als dass die Items der OCB Motive und der Motive aus dem Konstrukt Altruismus auf demselben Faktor laden. Somit stellen sowohl die Repräsentation des eigenen Unternehmens nach außen als auch altruistische Werte als Handlungsgrundlage eine wesentliche Antriebsform zur Teilnahme an „A1 Internet für Alle“ dar. Im Namen des eigenen Unternehmens „Gutes zu tun“ könnte hier der verbindende Grundgedanke sein.

Für die weitere Analyse des Datenmaterials wurden basierend auf dem Ergebnis der Faktorenanalyse Indizes<sup>9</sup> aus den laut Faktorladungen zusammengehörigen Items gebildet. Die Verlässlichkeit jedes einzelnen Index wurde mithilfe einer Reliabilitätsanalyse überprüft. Der Wert Cronbachs Alpha gibt dabei Auskunft über die interne Konsistenz der Skala.

Die Indizes **„OCB/Altruismus“** und **„Karriere/Persönliche Bereicherung“** sind sehr zuverlässig (Cronbachs Alpha=0,84 und 0,78) und wurden aus den jeweils sechs Items, die auf den Faktoren eins und zwei laden, gebildet.

Der **Index „Lernen“** (Cronbachs Alpha=0,69) wurde aus den beiden Items, die auf dem dritten Faktor laden („Ich wollte etwas dazulernen“ und „Ich wollte eine neue Perspektive auf die Dinge erhalten“) und aus dem Item „Ich wollte auch einmal etwas anderes sehen“, das ursprünglich höher auf Faktor vier lädt, gebildet. Sowohl der **Index „Lernen“** als auch der **Index „Ablenkung“** (Cronbachs Alpha=0,73), der sich aus den beiden Items „Ich wollte ein wenig Ablenkung“ und „Ich konnte an diesem Tag meinem gewohnten Arbeitsalltag entkommen“ zusammensetzt, ist in dieser Zusammenstellung zuverlässiger.

Der fünfte **Index „Sozialer Einfluss“** wurde aus den Items, die am stärksten auf Faktor fünf laden („Mein Chef/meine Chefin hat mich auf die Teilnahme bei ‚A1 Internet für Alle‘ aufmerksam gemacht“ und „Die Teilnahme wurde von mir erwartet“) gebildet. Das Item „Meine KollegInnen haben bereits bei ‚A1 Internet für Alle‘ mitgemacht“ wurde nicht in diesen Index einbezogen, da der Ausschluss der Reliabilität (Cronbachs Alpha=0,732) dient.

---

<sup>9</sup> Die Indexbildung erfolgte nach Inglehart. (Janssen/Laatz, 2011: 45f.)

Die Mittelwerte der gebildeten Indizes geben Aufschluss über die Bedeutung der unterschiedlichen Motive für die Befragten. Ein hoher Mittelwert bedeutet, dass ein Motiv entscheidend für die Teilnahme an „A1 Internet für Alle“ war. So ist aus Tabelle 8 ersichtlich, dass die intrinsischen Motive Lernen (MW=3,75) und OCB und Altruismus (MW=3,74) die zentralen Beweggründe für eine Teilnahme an „A1 Internet für Alle“ darstellen. Sozialer Einfluss (MW=2,59) als Motiv für einen CV-Einsatz liegt in der Mitte, der Abstand zu den intrinsischen Motivkonstrukten Lernen und OCB und Altruismus ist jedoch größer als jener zwischen den beiden intrinsischen Konstrukten. Zur Ablenkung an der Initiative teilzunehmen kann mit einem Mittelwert unter 2,5 (MW=2,26) als Motiv von geringerer Bedeutung identifiziert werden. Am wenigsten Einfluss haben Karriere-Motive und Motive der persönlichen Bereicherung (MW=2,00) auf die Entscheidung, sich an der Initiative zu beteiligen.

*Tabelle 8 - Mittelwerte Indizes*

| Index                             | N (gültig) | Mittelwert | Standardabweichung |
|-----------------------------------|------------|------------|--------------------|
| Lernen                            | 326        | 3,75       | 1,00               |
| OCB/Altruismus                    | 326        | 3,74       | 0,95               |
| Sozialer Einfluss                 | 326        | 2,59       | 1,36               |
| Ablenkung                         | 326        | 2,26       | 1,22               |
| Karriere/persönliche Bereicherung | 326        | 2,00       | 0,81               |

Die Forschungsfrage 1 „**Welche Motive haben die MitarbeiterInnen, sich bei dem CV-Projekt 'A1 Internet für Alle' freiwillig zu beteiligen?**“ kann somit folgendermaßen beantwortet werden: Durch das Ergebnis der Faktorenanalyse wurden die in der Literatur angeführten Motivstrukturen größtenteils bestätigt. So lassen sich die Motive zu den intrinsischen Motivkonstrukten **OCB/Altruismus** und **Lernen** gruppieren. Extrinsische Motivkonstrukte sind **Karriere/persönliche Bereicherung** sowie **sozialer Einfluss** und **Ablenkung**.

Den größten Einfluss auf die Entscheidung, sich bei dem CV-Programm „A1 Internet für Alle“ zu engagieren, haben die intrinsischen Motive Lernen und Altruismus und OCB. Das

heißt, dass die MitarbeiterInnen an „A1 Internet für Alle“ in erster Linie deswegen teilnehmen, weil sie sich dadurch erhoffen, ihren Horizont erweitern zu können und außerdem benachteiligten Personen im Namen des Unternehmens helfen können. Am wenigsten lassen sich die MitarbeiterInnen in ihrer Entscheidung, sich an dem CV-Programm zu beteiligen, durch egoistische Motive wie die Förderung der Karriere oder die persönlichen Bereicherung beeinflussen. Die Teilnahme aufgrund von sozialem Einfluss und die Hoffnung auf Ablenkung vom gewohnten Arbeitsalltag bedingen die Entscheidung für eine Teilnahme in einem geringeren Ausmaß als die intrinsischen Motive.

### 7.3.2 AUSWIRKUNG DER MOTIVE AUF DIE BEWERTUNG

Für die Berechnung der Auswirkung der verschiedenen Motive auf die Bewertung wurde zusätzlich ein reliabler Index für die **Bewertung der Initiative** (Cronbachs Alpha = 0,81) aus den Items des Konstruktes „Bewertung des Einsatzes“ (ohne dem Item „Inhaltlich war der Einsatz vergleichbar mit den Aufgaben, die ich in meinem Arbeitsalltag bewältige“) und den Items aus dem Konstrukt „Bewertung der Initiative“ gebildet. Inhaltlich ist dies dadurch zu erklären, dass beide Konstrukte die Wahrnehmung des CV-Einsatzes messen. Die Bewertung des Einsatzes misst die Einschätzung des persönlichen Mehrwertes und die Bewertung der Initiative den Mehrwert für die Gesellschaft, was zusammengefasst einen Index für die Bewertung des CV-Programms ergibt. Die beiden Konstrukte zu trennen würde statistisch keinen Sinn machen, da die Indizes einzeln nicht hinreichend reliabel wären.

Nachfolgend sind die Ergebnisse der Hypothesenprüfung dargestellt.

Um zu überprüfen, ob ein Zusammenhang zwischen der Motivation und der Bewertung des CV-Einsatzes besteht (H1), wurde das statistische Verfahren der multiplen Regressionsanalyse angewendet.

*Die Unterhypothese H1a befasst sich mit der extrinsischen Motivation.*

Für das erste Regressionsmodell zur Überprüfung von H1a wurden die drei Indizes, die aus den Konstrukten mit extrinsischen Motiven (Karriere/persönliche Bereicherung,

Ablenkung und sozialer Einfluss) gebildet wurden, als unabhängige Variablen angenommen. Die Bewertung bildet die abhängige Variable. Es handelt sich also um eine multiple Regression.

Das errechnete Regressionsmodell ist statistisch aussagekräftig ( $F=19,81$ ;  $p=0,00$ ) und erklärt 15 Prozent der Bewertung des CV-Programms (Korrigiertes  $R^2=0,15$ ).

Die Voraussetzung der Normalverteilung der Residuen ist gegeben, tendenziell besteht jedoch eine Verletzung der Homoskedastizität, weshalb die Interpretation der Koeffizienten mit Vorsicht erfolgen sollte.

Aus dem Modell ist ersichtlich, dass die Einflussfaktoren Sozialer Einfluss ( $\text{Beta}=-0,31$ ;  $p=0,00$ ) und Karriere/Bereicherung ( $\text{Beta}=0,21$ ;  $p=0,00$ ) signifikant sind.

Anhand der Vorzeichen ist zu erkennen, dass bei steigender Motivation durch sozialen Einfluss die Bewertung des CV-Programms sinkt, bei steigender Motivation im Sinne von Karriere und persönlicher Bereicherung hingegen die Bewertung steigt.

Keinen signifikanten Einfluss auf die Bewertung hat der Index Ablenkung ( $\text{Beta}=-0,54$ ;  $p=0,34$ ).

Zusammengefasst heißt das, dass sich die Ausübung von sozialem Druck zur Teilnahme an der Initiative signifikant negativ auf die Bewertung auswirkt. Je eher die MitarbeiterInnen vom Management zur Teilnahme aufgefordert werden oder den Einsatz als ihre Pflicht ansehen, desto schlechter bewerten sie das CV-Programm.

Bei der extrinsischen Motivation durch Karriere-Motive und Motive der persönlichen Bereicherung ist das Gegenteil der Fall. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung der Initiative und der Motivation, etwas für die eigene Karriere zu tun und dem persönlichen Kompetenzgewinn.

**H1a „Eine extrinsische Motivation wirkt sich negativ auf die Bewertung des CV-Programms aus“ ist somit für extrinsische Motivation im Sinne von sozialem Einfluss bestätigt, im Sinne der extrinsischen Einflussfaktoren Karriere/persönliche Bereicherung und Ablenkung verworfen.**

*Die Unterhypothese H1b befasst sich mit der intrinsischen Motivation.*

Bei dem zweiten errechneten Regressionsmodell zur Überprüfung von H1b wurde von den Indizes, die aus den Konstrukten mit intrinsischer Motivation (OCB/Altruismus und Lernen) als unabhängige Variablen ausgegangen.

Auch dieses Regressionsmodell ist statistisch aussagekräftig ( $F=136,43$ ;  $p=0,00$ ) und erklärt 46 Prozent der Bewertung des CV-Programms (Korrigiertes  $R^2=0,46$ ). Der Erklärungsgehalt der intrinsischen Motivationsfaktoren ist demnach höher als jener der extrinsischen.

Sowohl der Einflussfaktor OCB/Altruismus ( $\text{Beta}=0,26$ ) als auch der Einflussfaktor Lernen ( $\text{Beta}=0,53$ ) sind hochsignifikant ( $p=0,00$ ) und die positiven Vorzeichen bestätigen den vermuteten positiven Zusammenhang.

**Somit kann H1b „Eine intrinsische Motivation wirkt sich positiv auf die Bewertung des CV-Programms aus“ angenommen werden.** Es besteht ein Zusammenhang zwischen extrinsischer Motivation und der Bewertung des CV-Programms. Je eher die MitarbeiterInnen das Unternehmen repräsentieren, altruistische Werte vertreten und etwas Neues lernen wollen, desto besser bewerten sie auch das CV-Programm.

Durch Mittelwertvergleiche sollte zusätzlich überprüft werden, inwiefern sich bei der Bewertung der Initiative Unterschiede aufgrund der Altersstruktur, des Geschlechts und des sozialen Engagements getestet. Signifikant ( $p=0,01$ ) ist dabei nur der Unterschied der Bewertung zwischen den Geschlechtern. Frauen bewerten die Initiative demnach besser ( $MW= 4,26$ ) als Männer ( $MW=4,04$ ). Evident wird hier außerdem die schon im Kapitel 7.2 erwähnte sehr positive Bewertung des CV-Programms.

**Die Forschungsfrage 2 „Welche Auswirkung haben die Motive auf die Bewertung des CV-Programms?“** kann demnach folgendermaßen beantwortet werden: Die negative Auswirkung der Motivation durch sozialen Einfluss auf die Bewertung des CV-Programms wurde statistisch nachgewiesen. Umgekehrt haben OCB-Motive, Altruismus und das Streben danach, etwas Neues zu lernen, einen positiven Einfluss auf die Bewertung. Zusätzlich steigert auch eine Motivation durch Karriere-Motive die

Bewertung des CV-Programms. Interessant ist in diesem Zusammenhang des Weiteren, dass Frauen die Initiative durchschnittlich besser bewerten als Männer.

### 7.3.3 AUSWIRKUNG AUF ORGANISATIONALE IDENTIFIKATION & CSR-WAHRNEHMUNG

Für die weitere Analyse wurden Indizes aus den Konstrukten **Organisationale Identifikation**<sup>10</sup>, **CSR-Image** und **CSR-Skepsis** gebildet. Die Mittelwerte der Indizes sind aus Tabelle 9 ablesbar und lassen auf eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, die positive Wahrnehmung der CSR-Aktivitäten und einen mittleren Wert mit leichter Tendenz zum Positiven in Bezug auf die CSR-Skepsis<sup>11</sup> schließen.

*Tabelle 9 - Mittelwerte OI, CSR-Image und CSR-Skepsis*

| Index                                 | N (gültig) | Mittelwert | Standardabweichung |
|---------------------------------------|------------|------------|--------------------|
| <b>Organisationale Identifikation</b> | 325        | 3,63       | 0,84               |
| <b>CSR-Image</b>                      | 325        | 3,53       | 0,87               |
| <b>CSR-Skepsis</b>                    | 325        | 3,21       | 1,03               |

Zur Messung der Stärke des Zusammenhangs der einzelnen Konstrukte wurden bivariate Korrelationen berechnet. Die Korrelation ist hier insofern eine geeignete Analyse­methode, da der Zusammenhang zwischen der Teilnahme und der Organisationalen Identifikation beziehungsweise der CSR-Wahrnehmung grundsätzlich beidseitig zu denken ist: Die Bewertung der Initiative kann die Organisationale Identifikation und die CSR-Wahrnehmung verändern, umgekehrt können aber auch die bestehende Organisationale Identifikation und CSR-Wahrnehmung einen Einfluss auf die Bewertung der Initiative haben.

<sup>10</sup> Einbezogen wurden in diesen Index sowohl die Items der Organisationalen Identifikation als auch der Wertähnlichkeit als Teil des Konstruktes

<sup>11</sup> Bei dem Index CSR-Skepsis ist zu beachten, dass ein hoher Wert eine Wahrnehmung des Unternehmens als gesellschaftlich verantwortlich bedeutet.

Die Korrelation der Bewertung des CV-Programms und der Organisationalen Identifikation ergibt einen schwachen positiven Zusammenhang<sup>12</sup> ( $r=0,25$ ;  $p=0,00$ ).

**H2 „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung des CV-Programms und der Organisationalen Identifikation“ kann somit angenommen werden.**

Auch die Variable CSR-Image korreliert positiv ( $r=0,27$ ;  $p=0,00$ ) mit der Bewertung des CV-Programms. Somit kann auch **H3 „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung des CV-Programms und dem CSR-Image“ bestätigt werden.**

Zwischen den Variablen Bewertung und CSR-Skepsis besteht ein schwacher positiver Zusammenhang ( $r=0,16$ ). Hier ist bei der Interpretation zu beachten, dass bei der CSR-Skepsis ein niedriger Wert für (unterstellte) eigennützige Absichten von A1 und ein hoher Wert für gesellschaftsorientierte Absichten steht. Der positive Zusammenhang ist demnach folgendermaßen zu interpretieren: Wenn die Bewertung des CV-Programms positiv ausfällt, wird dem Unternehmen eine soziale Motivation zugesprochen und somit ist die CSR-Skepsis niedrig.

**H4 „Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der Bewertung des CV-Programms und der CSR-Skepsis“ kann somit ebenfalls angenommen werden.**

Aus den Ergebnissen der oben diskutierten Korrelationen lässt sich schließen, dass ein Zusammenhang zwischen dem CV-Einsatz und dem Grad an Identifikation mit dem Unternehmen und der Wahrnehmung der CSR-Aktivitäten besteht. In Relation zur Analyse der Mittelwerte, die OCB als zweitwichtigstes Motiv für die Teilnahme am CV-Programm identifiziert, scheint dieser Zusammenhang spannend.

So besteht zusätzlich ein starker positiver Zusammenhang ( $r= 0,62$ ;  $p=0,00$ ) zwischen OCB-Motiven und der Organisationalen Identifikation. Außerdem konnte ein positiver Zusammenhang ( $r=0,34$ ;  $p=0,00$ ) der OCB-Motive mit dem CSR-Image nachgewiesen werden.

---

<sup>12</sup> Die Interpretation des Korrelationskoeffizienten erfolgt nach Andy Field (2009: 170, 173.)

**H5 „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen OCB-Motiven und der Organisationalen Identifikation“ und H6 „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen OCB-Motiven und dem CSR-Image“ können daher angenommen werden.**

Die dargestellten Ergebnisse lassen auf ein steigendes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen sowohl im Zusammenhang mit der positiven Bewertung als auch im Zusammenhang mit OCB als Ausgangsmotiv schließen.

*Die Hypothese H7 unterstellt einen Zusammenhang zwischen dem Motivationstyp und der wahrgenommenen Unternehmensmotive.*

Anhand von Tabelle 15 im Anhang kann die Korrelation der einzelnen Items der Variable „wahrgenommene Unternehmensmotive“ mit den extrinsischen Motivkonstrukten interpretiert werden.

So ist ersichtlich, dass Befragte, die eine Motivation durch Karriere und persönliche Bereicherung aufweisen, die Unternehmensmotive als gemeinnützig ( $r=0,14$ ;  $p=0,00$ ) und verantwortungsbewusst der Gesellschaft gegenüber ( $r=0,15$ ;  $p=0,00$ ) wahrnehmen. Die Zusammenhänge können jedoch nur als schwach interpretiert werden.

Befragte, deren Teilnahme stark durch sozialen Einflusses motiviert ist, unterstellen dem Unternehmen die Intention, durch die Initiative das Unternehmensimage verbessern zu wollen ( $r=0,15$ ;  $p=0,00$ ). Die negativen Vorzeichen bei den gesellschaftsorientierten Motiven lassen folgende Interpretation zu: Je eher die Befragten durch sozialen Einfluss motiviert sind, desto weniger glauben sie, dass das Unternehmen die Initiative durchführt, um zum Gemeinwohl beizutragen ( $r=-0,13$ ;  $p=0,00$ ) oder um sich seiner sozialen Verantwortung zu stellen ( $r=-0,13$ ;  $p=0,01$ ). Auch hier sind die Zusammenhänge schwach ausgeprägt.

Bei der Ablenkung als drittem extrinsisches Motivkonstrukt kann ein schwacher positiver Zusammenhang mit dem egoistisch orientierten Unternehmensmotiv der Förderung des eigenen Geschäftes ( $r=0,14$ ;  $p=0,01$ ) festgestellt werden. Je eher also eine Motivation durch Ablenkung vorliegt, desto eher wird dem Unternehmen unterstellt, die Initiative aus Profitorientierung durchzuführen.

**H7a „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der extrinsischen Motivation und der Wahrnehmung der Unternehmensmotive als egoistisch“** kann demnach für die extrinsischen Motive Ablenkung und sozialer Einfluss angenommen werden. In Bezug auf einen Zusammenhang mit den Motiven Karriere und persönlicher Bereicherung muss die Hypothese verworfen werden.

Die Korrelationen zur Beantwortung von H7b sind aus Tabelle 16 im Anhang zu entnehmen.

Auf den ersten Blick ist ersichtlich, dass die Zusammenhänge von intrinsischen Motiven und wahrgenommenen altruistischen Unternehmensmotiven stärker sind als die Zusammenhänge zwischen extrinsischer Motivation und egoistischen Unternehmensmotiven.

So lässt sich der Zusammenhang formulieren, dass je eher die Befragten aufgrund altruistischer Motivation und OCB-Motiven an der Initiative teilnehmen, sie auch deren Durchführung seitens des Unternehmens als gemeinnützig ( $r=0,29$ ;  $p=0,00$ ) und verantwortungsbewusst der Gesellschaft gegenüber ( $r=0,26$ ;  $p=0,00$ ) wahrnehmen.

Auf die Motivation durch Wissensdurst (Lernen) treffen dieselben Aussagen zu. Es besteht sowohl ein positiver Zusammenhang zwischen der Motivation durch Lernen und dem altruistische Unternehmensmotiv „um etwas zum Gemeinwohl beizutragen“ ( $r=0,16$ ;  $p=0,00$ ) und dem Motiv der Durchführung aufgrund von gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein ( $r=0,15$ ;  $p=0,00$ ). Im direkten Vergleich zur Motivation durch OCB und Altruismus sind die Zusammenhänge allerdings schwächer ausgeprägt.

Die Zusammenhänge beider intrinsischer Motivkonstrukte mit den egoistischen Unternehmensmotiven sind nicht signifikant. Aus diesem Grund kann **H7b „Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen der intrinsischen Motivation und der Wahrnehmung der Unternehmensmotive als egoistisch“** verworfen werden. Allerdings besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen intrinsischen Motiven und der wahrgenommenen Unternehmensmotive als altruistisch.

Die Beantwortung von **Forschungsfrage 3 „Welche Auswirkung hat das Projekt auf die Organisationale Identifikation und das CSR-Image?“** kann folgendermaßen formuliert

werden: Die Bewertung des Einsatzes und die Konstrukte Organisationale Identifikation und CSR-Image hängen zusammen. Je positiver die Bewertung der Initiative, desto höher ist die Organisationale Identifikation und desto positiver ist auch die Wahrnehmung der CSR-Aktivitäten des Unternehmens. Umgekehrt gilt: Je schlechter die Bewertung, desto größer ist auch die CSR-Skepsis. Aufgrund der unklaren Richtung des Zusammenhangs kann daraus keine konkrete Aussage in Bezug auf positive Auswirkung des CV-Einsatzes auf Organisationale Identifikation und CSR-Image getätigt werden. Bewiesen ist allerdings, dass die beiden Komponenten der Mitarbeiterbindung in direktem Zusammenhang mit der Initiative stehen.

Ferner ist der Zusammenhang zwischen Motivation aufgrund von OCB und der Organisationalen Identifikation als auch sowie mit dem CSR-Image positiv. Der Zusammenhang ist ein wesentliches Element der Ergebnisse, da OCB gemeinsam mit Altruismus zu den Hauptmotiven für den CV-Einsatz gehört.

Außerdem besteht ein spannender Zusammenhang zwischen der Motivation und den wahrgenommenen Unternehmensmotiven. Hier bestätigt sich die Annahme, dass die extrinsische Motivation durch Ablenkung und sozialem Einfluss mit einer Wahrnehmung der Unternehmensmotive als egoistisch zusammenhängt. Allerdings konnte dies nicht für Karriere-Motive und Motive der persönlichen Bereicherung bestätigt werden, was das Ergebnis, dass dieses Motivationskonstrukt auch keinen negativen Einfluss auf die Bewertung hat, unterstützt. Umgekehrt nehmen intrinsisch motivierte MitarbeiterInnen die Unternehmensmotive eher als altruistisch wahr, was die positive Wahrnehmung der Initiative und somit der CSR-Aktivitäten des Unternehmens unterstützt.

## 7.4 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Die vorliegende Arbeit hat sich mit den Motiven von A1 MitarbeiterInnen, sich im Rahmen eines CV-Einsatzes an der CSR-Initiative „A1 Internet für Alle“ zu beteiligen und dem Einfluss dieser Motive auf die Bewertung des Einsatzes auseinandergesetzt. Ferner wurde der Zusammenhang der Teilnahme mit der Organisationalen Identifikation und der CSR-Wahrnehmung untersucht.

Anhand der wissenschaftlichen Literatur zum Thema wurden im Vorfeld sieben verschiedene CV-Motive benannt und diese in extrinsisch und intrinsisch motivierte Anreize zur Teilnahme an CV-Programmen unterteilt. Die durch die Faktorenanalyse bedingte Datenreduktion ergab die Bündelung der Motive zu fünf zentralen Faktoren. Diese sind die Motivkonstrukte **Organizational Citizenship Behavior und Altruismus** (Faktor 1), **Karriere und persönliche Bereicherung** (Faktor 2), sowie die Motive **Lernen** (Faktor 3), **Ablenkung** (Faktor 4) und **sozialer Einfluss** (Faktor 5) und stellen die Motivstruktur da, die einem Einsatz bei „A1 Internet für Alle“ zugrunde liegt. Die Zusammenfassung der beiden intrinsischen Motive OCB und Altruismus ist inhaltlich spannend, da sich eine Beteiligung aus altruistischen Motiven auf den Wunsch, anderen zu helfen und die Beteiligung aufgrund von OCB Motiven auf das Streben, dem Unternehmen zu helfen und dieses gleichzeitig in der Öffentlichkeit zu repräsentieren, zurückführen lassen kann. Vor diesem Hintergrund können die beiden Motive zu dem Motivkonstrukt, im Namen des Unternehmens gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, zusammengefasst werden. Gemeinsam mit dem Motiv Lernen, das die Horizonterweiterung durch die Entwicklung neuer Perspektiven und den Wissenserwerb durch neue Tätigkeiten einschließt, kann die intrinsische Motivation an einer Teilnahme an der Initiative „A1 Internet für Alle“ erklärt werden.

Die Bündelung der extrinsischen Motive Karriere und persönliche Bereicherung zu einem Faktor ist inhaltlich stimmig, da beide Motive unter dem Deckmantel des Strebens nach persönlichem Weiterkommen, sei es im Beruf oder auf individueller Ebene, betrachtet werden können. Gemeinsam mit der Motivation durch externe Einflüsse wie der Wunsch nach Ablenkung von der gewohnten Tätigkeit und der Beteiligung an der Initiative aufgrund von sozialem Einfluss, sei es durch das Management oder aus einem Gefühl der moralischen Verpflichtung heraus, bilden diese drei Faktoren die extrinsischen Anreize für eine Beteiligung an „A1 Internet für Alle“.

Gemessen an der Bedeutung der Motive für die Entscheidung an einer Teilnahme bei „A1 Internet für Alle“, kommt den intrinsischen Faktoren der größere Stellenwert zu. So sind das Streben nach Horizonterweiterung und Wissensdurst die ausschlaggebenden Elemente des Motivs Lernen, das von den Befragten als zentraler Anreiz zur Teilnahme empfunden wird. Auch die Repräsentation des Unternehmens nach außen und

altruistische Verhaltensweisen tragen maßgeblich zur Entscheidung für eine Teilnahme bei. Als drittgerichtetes Motiv kommt der soziale Einfluss zum Tragen. Ablenkung und Motive der persönlichen Weiterentwicklung sind am wenigsten ausschlaggebend für eine Teilnahme.

Hinsichtlich des Einflusses der Motive auf die Bewertung des Einsatzes konnte gezeigt werden, dass sich eine Beteiligung an der Initiative aufgrund von sozialem Einfluss negativ auf die Wahrnehmung und folglich auf die Bewertung des CV-Einsatzes auswirkt. Das egoistisch ausgerichtete Motivkonstrukt persönlicher Nutzen und Karriere wirkt sich jedoch ebenso positiv auf die Bewertung aus wie alle intrinsischen Motive.

In Bezug auf die Verbindung des Einsatzes mit der Organisationalen Identifikation und dem CSR Image konnte ein positiver Zusammenhang nachgewiesen werden. In Verbindung mit dem Ergebnis, dass OCB eines der zentralen Motive zur Teilnahme darstellt und MitarbeiterInnen mit einer hohen OCB-Motivation auch über ein hohes Maß an Organisationaler Identifikation und einer positiven Wahrnehmung des CSR-Image verfügen, kann dieser Zusammenhang in die Richtung gedeutet werden, dass sich vor allem MitarbeiterInnen zu einem Einsatz entschließen, deren Bindung an das Unternehmen bereits vor dem Einsatz sehr gut ausgeprägt ist. Umgekehrt kann aufgrund des positiven Zusammenhangs auch spekuliert werden, dass die Teilnahme an „A1 Internet für Alle“ zur Bildung beziehungsweise Verstärkung der positiven Wahrnehmung des Unternehmens beiträgt.

Ferner konnte gezeigt werden, dass ein Zusammenhang zwischen der individuellen Motivation und der Wahrnehmung der Unternehmensmotive besteht. So sehen MitarbeiterInnen, die sich aus intrinsischer Motivation zu einer Teilnahme entschließen, die Motivation des Unternehmens eher als altruistisch. Im Gegensatz dazu nehmen MitarbeiterInnen, die aus Ablenkung und aufgrund von sozialem Einfluss an der Initiative teilnehmen, die Unternehmensmotive eher als egoistisch wahr. Der vermutete Zusammenhang zwischen der egoistisch motivierten Teilnahme durch Karrieremotive oder Motive der persönlichen Bereicherung und der Wahrnehmung der Unternehmensmotive als egoistisch konnte nicht bestätigt werden. Da dieses Motivationskonstrukt auch keinen negativen Einfluss auf die Bewertung hat, ergibt sich

die Schlussfolgerung, dass eigennützige Motive zur Teilnahme weder die Wahrnehmung des Einsatzes noch die Wahrnehmung der Unternehmensmotive negativ beeinflussen.

Zusammenfassend hat die Untersuchung gezeigt, dass sowohl die Beweggründe, sich an dem CV-Programm „A1 Internet für Alle“ zu beteiligen als auch die Wahrnehmung des Einsatzes und die Wahrnehmung des Unternehmens vor dem Hintergrund der CSR-Initiative aus Unternehmenssicht äußerst positiv sind. Ein zentraler Faktor, der die Wahrnehmung negativ beeinflusst, ist allerdings die Teilnahme aufgrund von sozialem Einfluss. Ist der CV-Einsatz mit sozialem Druck verbunden, schlägt sich dies in der Bewertung des Einsatzes nieder und steht in direktem Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Unternehmensmotive als egoistisch und somit mit dem Konstrukt der CSR-Skepsis.

## 7.5 DISKUSSION UND AUSBLICK

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit identifizierte Motivstruktur hinter einem CV-Einsatz bei der Initiative „A1 Internet für Alle“ bestätigt die zentrale Annahme, dass die Motivation, sich an einem CV-Programm zu beteiligen, eine bunte Mischung aus verschiedenen Anreizen ist, die sich nicht allein durch das Bedürfnis, anderen zu helfen, erklären lässt. (Vgl. Pelozo et. al 2009)

Altruismus ist für die A1 MitarbeiterInnen dennoch eines der Hauptmotive für einen freiwilligen Einsatz bei „A1 Internet für Alle“. Hinzu kommt, dass das Bedürfnis, das eigene Unternehmen nach außen zu repräsentieren und im Namen des Arbeitgebers gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen ein zentrales Element des Einsatzes darstellt. So konnte die von Pelozo et al. (Vgl. Pelozo et al. 2009, Pelozo/Hassay, 2006) postulierte zentrale Bedeutung von OCB im Zusammenhang mit CV einerseits durch die Identifikation als ein Hauptmotiv für den Einsatz und andererseits durch den gemessenen Zusammenhang zwischen der hohen Organisationalen Identifikation der A1 MitarbeiterInnen und dem OCB- Motiv bestätigt werden. Die Kompetenzerweiterung im Sinne der Förderung von karrieredienlichen Fähigkeiten kann zwar als positiver Effekt von CV bezeichnet werden, ist allerdings entgegen der Annahmen von Pelozo et al. (vgl. 2009) als Motivationsgrundlage für eine Teilnahme an „A1 Internet für Alle“ nicht von

essentieller Bedeutung. Von Nachteil für die Initiative ist die Motivation der Beteiligten durch sozialen Einfluss, wie beispielsweise dem Eindruck, dass die Teilnahme seitens des Managements erwartet wird, die sich in einer schlechten Bewertung des CV-Programms niederschlägt.

Viel wichtiger scheint in diesem Zusammenhang das Streben nach Wissen und neuen Perspektiven zu sein, das aufgrund des als wesentlich identifizierten Motiv Lernen als Beweggrund für ein CV-Engagement nicht nur als Auswirkung, sondern auch als Motivationsgrundlage für CV angesehen werden kann. Die daraus resultierende Erkenntnis, dass intrinsische Motive die Hauptmotivationsfaktoren für CV sind, spricht nicht für die Erfüllung der gesellschaftlichen Ansprüche an CV, sondern ist auch aus Unternehmenssicht positiv zu bewerten. So zeichnen sich die MitarbeiterInnen, die sich für eine Teilnahme an Initiative „A1 Internet für Alle“ entschlossen haben, durch Neugier, Wissensdurst und das Bedürfnis, anderen im Namen des Unternehmens zu helfen, aus.

Der im Rahmen der Untersuchung gemessene Zusammenhang zwischen der positiven Bewertung und dem hohen Grad an Organisationaler Identifikation und positiver CSR-Wahrnehmung verstärkt den Eindruck, dass jene MitarbeiterInnen die sich an dem Programm beteiligen, dies tun, um eine weitere Chance der Präsentation des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu ergreifen. (Vgl. dazu auch Peterson, 2004) Dies bestätigt sich auch durch die große Bedeutung, die den OCB-Motiven in der Motivstruktur zukommt und lässt im Rahmen dieser Untersuchung die Vermutung zu, dass CV in erster Linie „gute Unternehmensbürger“ und Personen mit einer Orientierung an dem Gemeinwohl anzieht. Es ist also davon auszugehen, dass die positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen bereits vor dem Einsatz vorhanden ist und diese durch die positive Bewertung der Initiative verstärkt wird.

Diese Charakteristika können in der internen Kommunikation der Initiative berücksichtigt und so MitarbeiterInnen gezielter angesprochen und motiviert werden. (Vgl. Pelozo et al., 2009) So scheint es vor dem Hintergrund der Untersuchungsergebnisse sinnvoll, gezielt an den Stolz der MitarbeiterInnen als „gute“ UnternehmensbürgerInnen zu appellieren und auf die Möglichkeit hinzuweisen, im Rahmen des Einsatzes neben gesellschaftlichem Mehrwert auch einen Mehrwert für die

persönliche Horizonterweiterung zu schaffen. Umgekehrt ist bei der Kommunikation aber auch darauf zu achten, den Grundsatz der Freiwilligkeit nicht zu verletzen indem der Eindruck vermittelt wird, dass eine Teilnahme essentiell für das Ansehen im Unternehmen sei.

Ein weiterer zentraler Aspekt der Ergebnisse ist die Tatsache, dass jene MitarbeiterInnen, die sich selbst aus Motiven der persönlichen Bereicherung bei „A1 Internet für Alle“ engagieren, das Programm weder schlechter bewerten noch die Unternehmensmotive als egoistisch wahrnehmen. Skeptisch gegenüber dem Einsatz und den Unternehmensmotiven zeigen sich einzig jene MitarbeiterInnen, die aufgrund von sozialem Einfluss teilnehmen. Aus diesem Grund liegt die Schlussfolgerung nahe, dass wenn der soziale Druck reduziert wird, das Unternehmen es im Rahmen von CV hauptsächlich mit MitarbeiterInnen zu tun hat, deren Beziehung zur Organisation positiv ist. Vor diesem Hintergrund liegt die Erkenntnis nahe, dass CV nicht vordergründig als Instrument zur Generierung von Mitarbeiterbindung betrachtet werden sollte, sondern in erster Linie als Chance auf die Pflege der Beziehung zu bereits eng mit dem Unternehmen verbundenen MitarbeiterInnen gesehen werden kann.

Diese Erkenntnis lässt die Annahme, dass den MitarbeiterInnen der Einsatz erst durch die Aufzählung verschiedener persönlicher Vorteile, die sie daraus ziehen können, schmackhaft gemacht werden muss (Vgl. De Gilder et al. 2005) in den Hintergrund rücken und forciert die Denkrichtung, dass Unternehmen im Rahmen von CV selbstbewusst auftreten können. Eine „Verkaufsmasche“, wie sie von De Gilder et al. beschrieben wird, scheint in dem Kontext überflüssig. Wichtig für den Erfolg einer Initiative scheint viel eher die Auswahl eines für die MitarbeiterInnen gesellschaftlich und inhaltlich relevanten Bereiches, der den altruistischen und explorativen Motiven zur Teilnahme gerecht werden kann. Die Initiative „A1 Internet für Alle“ kann als positives Beispiel für diese Umsetzung angeführt werden.

Für zukünftige Untersuchungen zum Thema würde sich, um Aussagen über die konkrete Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung treffen zu können, die Einbeziehung einer Vergleichsgruppe anbieten. So kann das Fehlen von Referenzdaten als zentrale Limitation dieser Arbeit betrachtet werden. Dies kommt hauptsächlich in Bezug auf die Messung der Konstrukte Organisationale Identifikation und CSR-Wahrnehmung zum

Tragen, die durch den fehlenden Vergleichswert in zwei Richtungen gedeutet werden können.

Ferner wurde der Vergleich zu anderen Programmen im Rahmen dieser Arbeit vernachlässigt. So könnte ein weiteres spannendes Thema der Vergleich von lokalen Initiativen sein und es könnten beispielsweise MitarbeiterInnen aus verschiedenen Unternehmen mit CV-Aktivitäten in eine Befragung einbezogen werden. (Vgl. dazu Nave/Do Paço, 2013a)

Des Weiteren würde sich ein Methodenmix zur Untersuchung der Thematik anbieten. Wie sich anhand der Studie von Pajo und Lee (2011) zeigt, können qualitative Befragungen zu einer Grundstrukturierung der verschiedenen relevanten Themen dienen. Im Kontext der längerfristigen Auswirkungen von Corporate Volunteering wäre außerdem eine Vorher-Nachher-Befragung interessant. Spannend ist außerdem die Perspektive der NPOs, die im Zuge dieser Arbeit ebenfalls vernachlässigt wurde. Hier wäre eine Fragestellung bezüglich der Legitimation des Win-Win-Charakters für alle drei Seiten (Unternehmen/NPOs/MitarbeiterInnen) denkbar.

Auf inhaltlicher Ebene wurde des Weiteren die Messung der Motivation der MitarbeiterInnen vernachlässigt, da dies den Rahmen der Studie überstiegen hätte. Ein Einbezug der Auswirkungen von CV auf die Zufriedenheit mit der Tätigkeit wäre allerdings eher in Zusammenhang mit längerfristig angelegten CV-Projekten wie Secondments spannend.

Abschließend ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit noch einmal darauf zurückzukommen, dass CV ein relativ junges Phänomen ist, dessen Grad an Institutionalisierung bisher noch beschränkt ist. Aus diesem Grund ist es essentiell, die gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse auch unternehmensseitig, zum Beispiel im Rahmen von Nachhaltigkeitsberichten (vgl. Schäfer, 2009), zu dokumentieren und somit sowohl die Umsetzung von CV seitens der Unternehmen als auch die zukünftige Erforschung des Gebietes zu erleichtern.

## 8. LITERATUR

- Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt.
- Backhaus K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2011): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin: Springer.
- Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Nährlich, S./Polterauer, J. (2008): Corporate Citizenship in Deutschland – Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Barbuto, J.E./ Scholl, R.W. (1998): Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales To Measure an Integrative Taxonomy of Motivation. Psychological Reports, S. 1011-1022.
- Bassen, A./Jastram, S./Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6(2), S. 231-236.
- Becker-Olsen, K./Cudmore, B. A./Hill, R. P. (2006): The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. Journal of Business Research, 59(1), S. 46-53.
- Beschorner, T./Schank, C. (2012): CSR – zur Bürgerrolle und Verantwortung von Unternehmen. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 155-165.
- Bhattacharya, C.B./Sen, S. (2004): Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. California Management Review, 47(1), S. 9-24.
- Bierhoff, H.-W./Rohmann, E./Herner, M. J. (2011): Freiwilliges Arbeitsengagement. In: Ringlstetter, M./Kaiser, S./Müller-Seitz, G. (Hrsg.) (2011): Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 13-30.

- Bigné Alcañiz, E./Chumpitaz Cáceres R./Currás Pérez, R. (2010): Alliances Between Brands and Social Causes: The Influence of Company Credibility on Social Responsibility Image. *Journal of Business Ethics*, 96, S. 169-186.
- Blohm, G./Frey, D./Traut-Mattausch, E. (2012): Ein psychologisches Rahmenmodell zur Beschreibung von Wirkprozessen der organisierten Freiwilligentätigkeit in Betrieben (Corporate Volunteering). *Wirtschaftspsychologie*, 1, S. 60-69.
- Briggs, E./Peterson, M./ Gregory, G. (2009): Toward a Better Understanding of Volunteering for Nonprofit Organizations: Explaining Volunteers' Pro-Social Attitudes. *Journal of Macromarketing*, 30(61), S. 61-76.
- Brosius, H.-B./Haas, A./Koschel, F. (2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung. 6., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Carroll, A. B. (1979): A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 4(4), S. 497–505.
- Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), S. 268-295.
- Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder. *Business Horizons*, 34 (4), S. 39- 48.
- Clary, E. G./ Snyder, M./ Ridge, R. D./ Copeland, J./ Stukas, A. A./ Haugen, J./ Meine, P. (1998): Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, S. 1516-1530.
- Clary, G. E./Miller, J. (1986): Socialization and Situational Influences on Sustained Altruism. *Child Development*, 57(6), S. 1358-1369.
- Diekmann, A. (2011): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage 2007, 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

- Donavan, D. T./Brown, T. J./Mowen, J. C. (2004): Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), S. 143-152.
- Douglas, W./Heath, R. L./Russell, M. (1995): Constituency Building: Determining Employees' Willingness to Participate in Corporate Political Activities. *Journal of Public Relations Research*, 7(4), S.273-288.
- Drucker, P. F. (1992): The new society of organizations. *Harvard Business Review* (September/ October), S. 95-104.
- Dutton, J./Dukerich, J./Harquail, J. (1994): Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, S.239-63.
- Einwiller, S. (2014): Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In: Zerfaß, A. /Piwinger, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management - Wertschöpfung*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 371-391.
- Elving, W. J. L. (2013): Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, 19 (4), S. 277-292.
- Europäische Kommission (2001): *Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Brüssel.
- Europäische Kommission (2011): *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament - A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. Brüssel.
- Field, A. (2009): *Discovering Statistics using SPSS*. Third Edition. Los Angeles: Sage Publications.
- Gentile, G.-C. /Wehner T. (2012): *Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Ethik und Effizienz*. Wiesbaden: Gabler.

- Habisch (2011): Corporate Volunteering als Element des Positive Organizational Scholarship. In: Ringelstättner, M. (Hrsg.)/Kaiser, S./Müller-Seitz (2011): Positives Management. Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 225-238.
- Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Greven: Eggenkamp.
- Heckenhausen, H. (1989): Motivation und Handeln. 2., völlig überarbeitete und ergänzte Auflage. Berlin: Springer.
- Herzig, C. (2006): Corporate Volunteering in Germany: Survey and empirical evidence. International Journal of Business Environment, 1(1), S. 51-69.
- Janssen, J./Laatz, W. (2009): Statistische Datenanalyse mit SPSS. 7., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer.
- Jonker, J./Stark, W./Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. Berlin Heidelberg: Springer.
- Lis, B., & Einwiller, S. (2013). When bad CSR happens to 'good' companies. The moderating role of identification. In: Botti, S./Labroo, A.(Hrsg.). NA - Advances in Consumer Research, 41(07-A). Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- Mael, F./Ashforth, B. (1989): Social Identity Theory and the Organization. Academy of Management Review, 14, S. 20-39.
- Mael, F./Ashforth, B. (1992): Alumni and their alma mater. A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13, S. 103-123.
- Marín, L./Ruiz, S. (2007): „I need you too!“ Corporate Identity Attractiveness for Consumers and the role of Social Responsibility. Journal of Business Ethics, 71, S. 245-260.
- Marrewijk, M., van (2003): Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Journal of Business Ethics, 44, S. 95-105.

- Maslow, A. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(3), S. 370-397.
- Matten, D./Crane, A. (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *The Academy of Management Review*, 30(1), S. 166-179.
- Möhring, W./Schlütz, D. (2013): Standardisierte Befragung. Grundprinzipien, Einsatz und Anwendung. In: Möhring, W./Schlütz, D. (2013): *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: Springer. S. 183-200.
- Mowday R. T./ Porter L. W., Steers R. M. (1982): *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mozes, M./Josman, Z./Yaniv, E. (2011): Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), S. 310-325.
- Nave A./Do Paço, A. (2013a): Corporate volunteering- an analysis of volunteers' motivations and demographics. *Journal of Global Responsibility*, 4(1), S. 31-43.
- Nave A./Do Paço, A. (2013b): Corporate volunteering, *Employee Relations*, 35(5), S. 547-559.
- Nave A./Do Paço, A. (2013c): Corporate versus non-profit volunteering – do the volunteers' motivations significantly differ? *International Review of Public Nonprofit Marketing*, 10, S. 221-233.
- NPO (2015): *Evaluation "A1 Internet für Alle"*. Bericht über die ersten drei Projektjahre. Wien: NPO & SE-Kompetenzzentrum.
- O'Reilly, C/Chatman, J. (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), S. 492-499.

- Pajo K./Lee, L. (2011): Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99, S. 467-482.
- Pelozo, J./Hudson, S./Hassay, D. N. (2009): The Marketing of Employee Volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 58(37), S. 371-386.
- Pelozo, J./Hassay, D. N. (2006): Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64, S. 357-379.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58, S. 447-467.
- Peterson, D. K. (2004): Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs. *Journal of Business Ethics*, 49(4), S. 371-386.
- Plewa, C./Conduit, J./Quester, P. G./Johnson, C. (2015): The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: A consumer Perspective. *Journal of Business Ethics*, 127, S. 643-659.
- Rheinberg, F. (2008): *Motivation*. 7. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rheinberg, F. (2010): Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In: Heckenhausen, J./Heckenhausen, H. (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg: Springer, S. 365-376.
- Rosenstiel, L. von (1996): *Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis*. 9., überarbeitete und ergänzte Auflage. Leonberg: Roseberger Fachverlag.
- Rosenstiel, L. von (2010): *Motivation im Betrieb: Mit Fallstudien aus der Praxis*. 11. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Ryan, R. M./Deci, E.I. (2000): Intrinsic and extrinsic Motivations: Classic Definitions and new Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), S. 54-67.
- Ryan, R./Deci, E.I. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39(2), S. 223-238.

- Schneider, A. (2012): Reifegradmodell CSR - eine Begriffsklärung- und Abgrenzung. In: Schneider, A. /Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 17-38.
- Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Sen, S./Bhattacharya, C. B. (2001): Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. Journal of Marketing Research, 38(2), S. 225-243.
- Shy, S. (2010): The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory. Social Indicators Research, 98, S. 183-200.
- Skudiene, V./Auruskeviciene, V. (2012): The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. Baltic Journal of Management, 7(1), S. 49-67.
- Smidts, A./Pruyn, A. T. H./Riel, B. M. van (2000): The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. The Academy of Management Journal, 44(5), S. 1051-1062.
- Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement. Theorien-Konzepte-Instrumente. Wiesbaden: Springer.
- Taddicken, M. (2009): Die Bedeutung von Methodeneffekten der Online-Befragung: Zusammenhänge zwischen computervermittelter Kommunikation und erreichbarer Datengüte. In: Jacob, N./Schoen, H./Zerback, T. (2009): Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 91-107.
- Taddicken, M. (2013): Online-Befragung. In: Möhring, W./Schlütz, D. (2013): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer. S. 201-218.

- Turner, C. /Oakes, P.J. (1986): The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25 S. 237-252.
- Votaw, D. (1972): Genius becomes rare. A comment on the doctrine of social responsibility, pt. 1. *California Management Review*, 15(3), S. 25-31.
- Wagner, S. L./Rush, M. C. (2000): Altruistic Organizational Citizenship Behavior. Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), S. 379-391.
- Wehner, T. (2012): Ein psychologisches Rahmenmodell zur Beschreibung von Wirkprozessen der organisierten Freiwilligentätigkeit in Betrieben (Corporate Volunteering). *Wirtschaftspsychologie*, 1, S. 60-69.

#### **Onlinequellen:**

- A1 Internet für Alle (2015): Stakeholder-Broschüre. Unter: [http://a1internetfueralle.at/uploads/downloads/A1\\_IFA\\_Stakeholder\\_Folder\\_2015\\_dt\\_OnlineVersion.pdf](http://a1internetfueralle.at/uploads/downloads/A1_IFA_Stakeholder_Folder_2015_dt_OnlineVersion.pdf) (zuletzt abgerufen am 17.08.2015).
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2015): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des Freiwilligen Engagements in Österreich. Unter: [http://www.sozialministerium.at/cms/site2/attachments/0/1/0/CH2174/CMS1218022135039/2.\\_freiwilligenbericht.pdf](http://www.sozialministerium.at/cms/site2/attachments/0/1/0/CH2174/CMS1218022135039/2._freiwilligenbericht.pdf) (zuletzt abgerufen am 17.08.2015).
- BAWAG PSK (k.D.): Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unter: [https://www.bawagpsk.com/BAWAGPSK/Ueber\\_uns/Verantwortung/125484/mitarbeiterinnen.html](https://www.bawagpsk.com/BAWAGPSK/Ueber_uns/Verantwortung/125484/mitarbeiterinnen.html) (zuletzt abgerufen am 17.08.2015)
- Erste Bank & Sparkasse (k.D.): Die Bank für Menschen ohne Bank. Unter: [http://www.erstestiftung.org/zweite-sparkasse/files/2011/06/Booklet\\_DE\\_2011.pdf](http://www.erstestiftung.org/zweite-sparkasse/files/2011/06/Booklet_DE_2011.pdf) (zuletzt abgerufen am 17.08.2015)
- Telekom Austria Group (2015a): Nachhaltigkeitsstrategie. Unter: <http://www.telekomaustria.com/de/csr/nachhaltigkeitsstrategie> (zuletzt abgerufen am 17.08.2015).

- Telekom Austria Group (2015b): Nachhaltigkeitsbericht 2014/15. Unter: <http://cdn1.telekomaustria.com/final/de/media/pdf/nachhaltigkeitsbericht-2014-15.pdf> (zuletzt abgerufen am 17.08.2015).
- Telekom Austria Group (2015c): Nachhaltigkeitsbericht 2013/14. Unter: <http://cdn1.telekomaustria.com/final/de/media/pdf/nachhaltigkeitsbericht-2013-14.pdf> (zuletzt abgerufen am 17.08.2015).

## 9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1 - Verantwortungspyramide nach Carroll .....                       | 7  |
| Abbildung 2 - CV als Teil von CC, CSR & CS .....                              | 12 |
| Abbildung 3 - Die vier Handlungsfelder Nachhaltigkeitsstrategie der TAG ..... | 17 |
| Abbildung 4 - Grundbedingungen des Verhaltens nach Rosenstiel .....           | 25 |
| Abbildung 5 - Fünf Motivationsquellen nach Barbuto und Scholl .....           | 29 |
| Abbildung 6 - Geschlecht der Befragten .....                                  | 63 |
| Abbildung 7 - Alter der Befragten .....                                       | 64 |
| Abbildung 8 - Häufigkeit der Teilnahme an "A1 Internet für Alle" .....        | 69 |
| Abbildung 9 - Ort der Teilnahme .....                                         | 70 |
| Abbildung 10 - Soziales Engagement .....                                      | 71 |
| Abbildung 11 - Bewertung der Initiative .....                                 | 72 |
| Abbildung 12 - Top 5 Gründe .....                                             | 73 |
| Abbildung 13 - Least 5 Gründe .....                                           | 73 |

## 10 TABELLENVERZEICHNIS

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1 - Skala zur Messung von CV-Motiven .....                                          | 56  |
| Tabelle 2 - Skala zur Messung der Bewertung des Einsatzes .....                             | 58  |
| Tabelle 3 - Skala zur Messung der Bewertung der Initiative .....                            | 58  |
| Tabelle 4 - Skala zur Messung der wahrgenommenen Unternehmensmotive .....                   | 59  |
| Tabelle 5 - Skala zur Messung des CSR-Image .....                                           | 60  |
| Tabelle 6 - Skala zur Messung der Organisationalen Identifikation und Wertähnlichkeit ..... | 61  |
| Tabelle 7 - Rotierte Faktorenlösung .....                                                   | 74  |
| Tabelle 8 - Mittelwerte Indizes .....                                                       | 78  |
| Tabelle 9 - Mittelwerte OI, CSR-Image und CSR-Skepsis .....                                 | 82  |
| Tabelle 10 - Korrelationsmatrix .....                                                       | 113 |
| Tabelle 11 - Erklärte Varianz der Faktoren .....                                            | 115 |
| Tabelle 12 - Modellzusammenfassung Regressionen .....                                       | 116 |
| Tabelle 13 - Regressionskoeffizienten .....                                                 | 116 |
| Tabelle 14 - Korrelationen .....                                                            | 116 |
| Tabelle 15 - Korrelation: Extrinsische Motivation/wahrgenommene Unternehmensmotive .....    | 117 |
| Tabelle 16 - Korrelation: Intrinsische Motivation/wahrgenommene Unternehmensmotive .....    | 117 |

## 11. ANHANG



0% ausgefüllt

### **Liebe TeilnehmerInnen an der Initiative "A1 Internet für Alle"!**

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, an dieser Befragung zur Initiative "A1 Internet für Alle" teilzunehmen. Die Befragung wird im Rahmen einer Diplomarbeit in Kooperation mit der Universität Wien (Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft) durchgeführt.

Ziel ist es, die Einschätzung der Initiative und der Aktivitäten von „A1 Internet für Alle“ im Allgemeinen zu erfahren, um so Verbesserungspotenziale zu identifizieren und den Erfolg der Initiative unternehmensintern zu evaluieren. Die Befragung wird zudem wissenschaftlich ausgewertet, um Erkenntnisse zum gesellschaftlichen Freiwilligenengagement von Mitarbeitenden zu gewinnen. Die Befragung ist vollkommen ANONYM. Rückschlüsse auf einzelne Personen sind weder möglich noch gewollt.

Bitte folgen Sie bei der Beantwortung der Fragen Ihrem ganz persönlichen Eindruck und füllen den Fragebogen vollständig aus. Sie werden dafür maximal 10 Minuten benötigen.

Bei Fragen und Anmerkungen wenden Sie sich gerne an Anna Freinschlag (@: [a0805099@unet.univie.ac.at](mailto:a0805099@unet.univie.ac.at))

Weiter

Bakk. BA Anna Freinschlag, Universität Wien – 2015

**1. Wie oft haben Sie bereits an der Initiative „A1 Internet für Alle“ teilgenommen?**

☐

1 Mal

☐

2 Mal

☐

3 Mal

☐

öfter als 3 Mal

**2. Wo haben Sie teilgenommen?**

Mehrfachantworten möglich

☐ Wien

☒ Klagenfurt

☐ Salzburg

☒ on Tour

Zurück

Weiter

Im Folgenden sind verschiedene Gründe aufgelistet, die Menschen dazu bewegen, sich ehrenamtlich zu betätigen. Bitte denken Sie einmal zurück, warum Sie an der Initiative „A1 Internet für Alle“ teilgenommen haben, und geben mithilfe der Skala von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“ an, wie ausschlaggebend der jeweilige Beweggrund für Sie persönlich war, um bei „A1 Internet für Alle“ mitzumachen.

### 3. Ich habe an der Initiative „A1 Internet für Alle“ teilgenommen, weil...

|                                                                                                    | trifft gar<br>nicht zu |                       |                       |                       |                       |  | trifft<br>voll zu |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|-------------------|
|                                                                                                    | 1                      | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |                   |
| ich ein wenig Ablenkung wollte.                                                                    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich dabei etwas dazulernen wollte.                                                                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| sich die Teilnahme gut in meinem Lebenslauf macht.                                                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| die Teilnahme von mir erwartet wurde.                                                              | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich meinen Arbeitgeber in jeder Hinsicht unterstützen wollte.                                      | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| mir an denjenigen, denen im Rahmen der Initiative geholfen wird, wirklich etwas liegt.             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| meine KollegInnen bereits bei „A1 Internet für Alle“ mitgemacht haben.                             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich an diesem Tag meinem gewohnten Arbeitsalltag entkommen konnte.                                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| es mir wichtig ist, Medienkompetenz in Österreich zu fördern.                                      | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich neue Kontakte knüpfen wollte, die mir möglicherweise bei meiner Karriere helfen.               | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich zum positiven Ansehen von A1 in der Öffentlichkeit beitragen wollte.                           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich A1 gerne in der Öffentlichkeit vertrete.                                                       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| die Teilnahme förderlich ist, um in meinem Beruf weiterzukommen.                                   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich dadurch neue Bekanntschaften knüpfen bzw. alte pflegen wollte.                                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich auch einmal etwas Anderes sehen wollte als mein gewohntes Arbeitsumfeld.                       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich eine neue Perspektive auf die Dinge erhalten wollte.                                           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich dabei meine Stärken austesten wollte.                                                          | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| es mir wichtig ist, anderen zu helfen.                                                             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| mein Chef/meine Chefin mich darauf aufmerksam gemacht hat, bei „A1 Internet für Alle“ mitzumachen. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |
| ich mich dadurch besser fühlen wollte.                                                             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |                   |

Zurück

Weiter

## 4. Bitte bewerten Sie als nächstes die Initiative „A1 Internet für Alle“

|                                                                                              | trifft gar<br>nicht zu |                       |                       |                       |                       |  |  |  | trifft<br>voll zu |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|--|--|-------------------|
|                                                                                              | 1                      | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |  |  |                   |
| Die Initiative „A1 Internet für Alle“ stärkt die Identifikation der MitarbeiterInnen mit A1. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |
| Mit „A1 Internet für Alle“ leistet A1 einen sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft.         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |
| Ich halte die Initiative „A1 Internet für Alle“ für eine gute Sache.                         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |
| „A1 Internet für Alle“ verbessert das Image von A1 in der Öffentlichkeit.                    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |

## 5. Und wie bewerten Sie Ihren Einsatz bei „A1 Internet für Alle“?

|                                                                                                      | trifft gar<br>nicht zu |                       |                       |                       |                       |  |  |  | trifft<br>voll zu |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|--|--|-------------------|
|                                                                                                      | 1                      | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |  |  |  |                   |
| Die Teilnahme hat sich gelohnt.                                                                      | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |
| Ich konnte für mich persönlich etwas dazulernen.                                                     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |
| Ich konnte etwas für meinen Arbeitsalltag lernen.                                                    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |
| Ich würde gerne wieder einmal dabei sein.                                                            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |
| Die Teilnahme an „A1 Internet für Alle“ hat mir Spaß gemacht.                                        | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |
| Inhaltlich war der Einsatz vergleichbar mit den Aufgaben, die ich in meinem Arbeitsalltag bewältige. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |
| Ich kann die Teilnahme an der Initiative unbedingt weiterempfehlen.                                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |
| Ich habe meinen KollegInnen von dem Einsatz erzählt.                                                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |  |  |                   |

Zurück

Weiter

**6. Es gibt verschiedene Gründe warum sich ein Unternehmen für soziale Belange engagieren kann. Aus welchen Gründen macht A1 Ihrer Meinung nach die Initiative „A1 Internet für Alle“?**

Bitte wählen Sie auf der Skala jeweils die Zahl aus, die dem Ihrer Meinung nach zutreffenden Motiv am nächsten steht.

|                   | 2                     | 1                     | 0                     | 1                     | 2                     |                        |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| eigennützig       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | uneigennützig          |
| Eigeninteresse    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Gesellschaftsinteresse |
| Profit-Motivation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | soziale Motivation     |

**7. Bitte bewerten Sie auch noch folgende Aussagen, warum A1 Ihrer Meinung nach die Initiative durchführt.**

A1 führt die Initiative „A1 Internet für Alle“ durch, ...

|                                                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| um damit das eigene Geschäft zu fördern.         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| um sich seiner sozialen Verantwortung zu stellen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| um das Unternehmensimage zu verbessern.          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| um etwas zum Gemeinwohl beizutragen.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[Zurück](#)
[Weiter](#)

**8. Als nächstes geht es um Ihre Meinung von A1 als Unternehmen.**

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen:

|                                                                                                   | trifft gar<br>nicht zu |                       |                       |                       |                       | trifft<br>voll zu |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
|                                                                                                   | 1                      | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                   |
| A1 zeigt hohes gesellschaftliches Engagement in den Bereichen in denen das Unternehmen tätig ist. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| A1 ist bemüht, soziale Verantwortung in den Bereichen zu übernehmen, in denen es tätig ist.       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| A1 versucht, der Gesellschaft etwas zurückzugeben.                                                | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| A1 erfüllt freiwillig soziale Verpflichtungen der Gesellschaft gegenüber.                         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| Das Management von A1 glaubt an die Wirksamkeit der CSR-Initiativen.                              | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |

Zurück

Weiter

## 9. Bitte bewerten Sie A1 auch noch hinsichtlich der folgenden Aussagen:

|                                                                                      | trifft gar<br>nicht zu |                       |                       |                       |                       | trifft<br>voll zu |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
|                                                                                      | 1                      | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                   |
| Wenn etwas Schlechtes über A1 in den Medien steht, ist mir das unangenehm.           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| Ich bin sehr daran interessiert, was andere über das Unternehmen denken.             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| Wenn jemand A1 kritisiert, empfinde ich das als persönliche Beleidigung.             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| Wenn ich über A1 spreche, dann sage ich eher „wir“ als „die“.                        | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| Den Erfolg des Unternehmens empfinde ich als meinen persönlichen Erfolg.             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| Die Werte von A1 sind mir persönlich wichtig.                                        | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| Wenn jemand A1 lobend erwähnt, empfinde ich das als persönliches Kompliment.         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |
| Ich arbeite gerne für das Unternehmen, da es ähnliche Werte vertritt wie ich selbst. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                   |

Zurück

Weiter

Bitte beantworten Sie abschließend noch Fragen zu Ihrer Person.

**10. Geschlecht:**

☐  
männlich

☐  
weiblich

☐  
keine Angabe

**11. Altersgruppe:**

☐ zwischen 16 und 29 Jahre

☐ zwischen 30 und 39 Jahre

☐ zwischen 40 und 49 Jahre

☐ zwischen 50 und 59 Jahre

☐ zwischen 60 und 70 Jahre

**12. Engagieren Sie sich auch noch in einer anderen Organisation ehrenamtlich (z.B. Verein, Schule, Bürgerinitiative)?**

☐  
ja

☐  
nein

**13. Möchten Sie noch etwas zum Thema ergänzen, was Sie in der Befragung noch nicht mitteilen konnten? Bitte nutzen Sie dafür das offene Feld und fügen hier Ihre Bemerkungen ein.**

Zurück

Weiter



---

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

---

[Bakk. BA Anna Freinschlag](#), Universität Wien – 2015

Tabelle 10 - Korrelationsmatrix

|             |                                                                      | Lernen:<br>dazulernen | Persönliche<br>Bereicherung:<br>Stärken<br>austesten | Persönliche<br>Bereicherung:<br>besser fühlen | Persönliche<br>Bereicherung:<br>Bekanntschaf-<br>ten knüpfen /<br>pflegen | OCB:<br>Arbeitgeber in<br>jeder Hinsicht<br>unterstützen | OCB: vertrete<br>AI gern in<br>Öffentlichkeit | OCB: zum<br>positiven<br>Ansehen von<br>AI beitragen | Ablenkung:<br>auch einmal<br>etwas<br>anderes<br>sehen | Ablenkung:<br>dem<br>gewohnten<br>Arbeitsalltag<br>entkommen | Ablenkung:<br>ein wenig<br>Ablenkung |
|-------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Correlation | Altruismus: weil mir<br>etwas an den TN liegt                        | ,239                  | ,262                                                 | ,149                                          | ,223                                                                      | ,381                                                     | ,378                                          | ,471                                                 | ,308                                                   | ,010                                                         | ,107                                 |
|             | Altruismus: helfen                                                   | ,294                  | ,282                                                 | ,178                                          | ,250                                                                      | ,455                                                     | ,416                                          | ,425                                                 | ,295                                                   | ,009                                                         | ,098                                 |
|             | Altruismus:<br>Medienkompetenz zu<br>fördern                         | ,192                  | ,336                                                 | ,157                                          | ,297                                                                      | ,361                                                     | ,475                                          | ,469                                                 | ,168                                                   | ,061                                                         | ,080                                 |
|             | Karriere: neue Kontakte                                              | ,067                  | ,382                                                 | ,293                                          | ,529                                                                      | ,072                                                     | ,156                                          | ,076                                                 | ,162                                                   | ,274                                                         | ,360                                 |
|             | Karriere: förderlich ist, um<br>in Beruf weiterzukommen              | ,180                  | ,321                                                 | ,281                                          | ,272                                                                      | ,101                                                     | ,097                                          | ,069                                                 | ,078                                                   | ,190                                                         | ,151                                 |
|             | Karriere: Gut in CV                                                  | ,084                  | ,366                                                 | ,369                                          | ,358                                                                      | ,035                                                     | ,037                                          | -,001                                                | ,102                                                   | ,192                                                         | ,324                                 |
|             | Sozialer Einfluss: meine<br>KollegInnen haben<br>mitgemacht          | ,058                  | ,094                                                 | ,056                                          | ,080                                                                      | ,032                                                     | -,009                                         | -,080                                                | ,071                                                   | ,141                                                         | ,163                                 |
|             | Sozialer Einfluss: Chef<br>hat mich aufmerksam<br>gemacht            | -,180                 | -,204                                                | -,056                                         | -,136                                                                     | -,192                                                    | -,257                                         | -,230                                                | -,083                                                  | ,144                                                         | -,045                                |
|             | Sozialer Einfluss: TN<br>wurde erwartet                              | -,217                 | -,324                                                | -,199                                         | -,184                                                                     | -,172                                                    | -,326                                         | -,304                                                | -,156                                                  | ,030                                                         | -,117                                |
|             | Lernen: neue Perspektive<br>erhalten                                 | ,520                  | ,409                                                 | ,252                                          | ,295                                                                      | ,211                                                     | ,269                                          | ,320                                                 | ,391                                                   | ,107                                                         | ,218                                 |
|             | Lernen: dazulernen                                                   | 1,000                 | ,295                                                 | ,117                                          | ,222                                                                      | ,237                                                     | ,242                                          | ,240                                                 | ,366                                                   | -,035                                                        | ,051                                 |
|             | Persönliche<br>Bereicherung: Stärken<br>austesten                    | ,295                  | 1,000                                                | ,419                                          | ,509                                                                      | ,245                                                     | ,358                                          | ,301                                                 | ,293                                                   | ,167                                                         | ,322                                 |
|             | Persönliche<br>Bereicherung: besser<br>fühlen                        | ,117                  | ,419                                                 | 1,000                                         | ,336                                                                      | ,074                                                     | ,077                                          | ,100                                                 | ,228                                                   | ,209                                                         | ,348                                 |
|             | Persönliche<br>Bereicherung:<br>Bekanntschaffen knüpfen<br>/ pflegen | ,222                  | ,509                                                 | ,336                                          | 1,000                                                                     | ,239                                                     | ,276                                          | ,238                                                 | ,237                                                   | ,194                                                         | ,385                                 |
|             | OCB: Arbeitgeber in jeder<br>Hinsicht unterstützen                   | ,237                  | ,245                                                 | ,074                                          | ,239                                                                      | 1,000                                                    | ,601                                          | ,619                                                 | ,087                                                   | -,153                                                        | -,079                                |
|             | OCB: vertrete AI gern in<br>Öffentlichkeit                           | ,242                  | ,358                                                 | ,077                                          | ,276                                                                      | ,601                                                     | 1,000                                         | ,652                                                 | ,178                                                   | -,070                                                        | -,015                                |
|             | OCB: zum positiven<br>Ansehen von AI beitragen                       | ,240                  | ,301                                                 | ,100                                          | ,238                                                                      | ,619                                                     | ,652                                          | 1,000                                                | ,153                                                   | -,116                                                        | -,057                                |
|             | Ablenkung: auch einmal<br>etwas anderes sehen                        | ,366                  | ,293                                                 | ,228                                          | ,237                                                                      | ,087                                                     | ,178                                          | ,153                                                 | 1,000                                                  | ,347                                                         | ,354                                 |
|             | Ablenkung: dem<br>gewohnten Arbeitsalltag<br>entkommen               | -,035                 | ,167                                                 | ,209                                          | ,194                                                                      | -,153                                                    | -,070                                         | -,116                                                | ,347                                                   | 1,000                                                        | ,570                                 |
|             | Ablenkung: ein wenig<br>Ablenkung                                    | ,051                  | ,322                                                 | ,348                                          | ,385                                                                      | -,079                                                    | -,015                                         | -,057                                                | ,354                                                   | ,570                                                         | 1,000                                |

|             |                                                             | Altruismus:<br>weil mir<br>etwas an den<br>TN liegt | Altruismus:<br>helfen | Altruismus:<br>Medienkompetenz zu<br>fördern | Karriere:<br>neue<br>Kontakte | Karriere:<br>förderlich ist,<br>um in Beruf<br>weiterzukommen | Karriere: Gut<br>in CV | Sozialer<br>Einfluss:<br>meine<br>KollegInnen<br>haben<br>mitgemacht | Sozialer<br>Einfluss: Chef<br>hat mich<br>aufmerksam<br>gemacht | Sozialer<br>Einfluss: TN<br>wurde<br>erwartet | Lernen: neue<br>Perspektive<br>erhalten |
|-------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Correlation | Altruismus: weil mir etwas an den TN liegt                  | 1,000                                               | ,595                  | ,389                                         | ,012                          | ,028                                                          | -,021                  | -,020                                                                | -,237                                                           | -,371                                         | ,299                                    |
|             | Altruismus: helfen                                          | ,595                                                | 1,000                 | ,394                                         | ,025                          | ,056                                                          | ,013                   | -,075                                                                | -,283                                                           | -,345                                         | ,333                                    |
|             | Altruismus: Medienkompetenz zu fördern                      | ,389                                                | ,394                  | 1,000                                        | ,144                          | ,176                                                          | ,076                   | -,075                                                                | -,082                                                           | -,262                                         | ,274                                    |
|             | Karriere: neue Kontakte                                     | ,012                                                | ,025                  | ,144                                         | 1,000                         | ,432                                                          | ,455                   | ,085                                                                 | -,018                                                           | -,057                                         | ,084                                    |
|             | Karriere: förderlich ist, um in Beruf weiterzukommen        | ,028                                                | ,056                  | ,176                                         | ,432                          | 1,000                                                         | ,342                   | ,092                                                                 | ,085                                                            | ,037                                          | ,087                                    |
|             | Karriere: Gut in CV                                         | -,021                                               | ,013                  | ,076                                         | ,455                          | ,342                                                          | 1,000                  | ,104                                                                 | -,046                                                           | -,096                                         | ,085                                    |
|             | Sozialer Einfluss: meine KollegInnen haben mitgemacht       | -,020                                               | -,075                 | -,075                                        | ,085                          | ,092                                                          | ,104                   | 1,000                                                                | ,240                                                            | ,204                                          | ,092                                    |
|             | Sozialer Einfluss: Chef hat mich aufmerksam gemacht         | -,237                                               | -,283                 | -,082                                        | -,018                         | ,085                                                          | -,046                  | ,240                                                                 | 1,000                                                           | ,578                                          | -,199                                   |
|             | Sozialer Einfluss: TN wurde erwartet                        | -,371                                               | -,345                 | -,262                                        | -,057                         | ,037                                                          | -,096                  | ,204                                                                 | ,578                                                            | 1,000                                         | -,249                                   |
|             | Lernen: neue Perspektive erhalten                           | ,299                                                | ,333                  | ,274                                         | ,084                          | ,087                                                          | ,085                   | ,092                                                                 | -,199                                                           | -,249                                         | 1,000                                   |
|             | Lernen: dazulernen                                          | ,239                                                | ,294                  | ,192                                         | ,067                          | ,180                                                          | ,084                   | ,058                                                                 | -,180                                                           | -,217                                         | ,520                                    |
|             | Persönliche Bereicherung: Stärken austesten                 | ,262                                                | ,282                  | ,336                                         | ,382                          | ,321                                                          | ,366                   | ,094                                                                 | -,204                                                           | -,324                                         | ,409                                    |
|             | Persönliche Bereicherung: besser fühlen                     | ,149                                                | ,178                  | ,157                                         | ,293                          | ,281                                                          | ,369                   | ,056                                                                 | -,056                                                           | -,199                                         | ,252                                    |
|             | Persönliche Bereicherung: Bekanntschaften knüpfen / pflegen | ,223                                                | ,250                  | ,297                                         | ,529                          | ,272                                                          | ,358                   | ,080                                                                 | -,136                                                           | -,184                                         | ,295                                    |
|             | OCB: Arbeitgeber in jeder Hinsicht unterstützen             | ,381                                                | ,455                  | ,361                                         | ,072                          | ,101                                                          | ,035                   | ,032                                                                 | -,192                                                           | -,172                                         | ,211                                    |
|             | OCB: vertrete AI gern in Öffentlichkeit                     | ,378                                                | ,416                  | ,475                                         | ,156                          | ,097                                                          | ,037                   | -,009                                                                | -,257                                                           | -,326                                         | ,269                                    |
|             | OCB: zum positiven Ansehen von AI beitragen                 | ,471                                                | ,425                  | ,469                                         | ,076                          | ,069                                                          | -,001                  | -,080                                                                | -,230                                                           | -,304                                         | ,320                                    |
|             | Ablenkung: auch einmal etwas anderes sehen                  | ,308                                                | ,295                  | ,168                                         | ,162                          | ,078                                                          | ,102                   | ,071                                                                 | -,083                                                           | -,156                                         | ,391                                    |
|             | Ablenkung: dem gewohnten Arbeitsalltag entkommen            | ,010                                                | ,009                  | ,061                                         | ,274                          | ,190                                                          | ,192                   | ,141                                                                 | ,144                                                            | ,030                                          | ,107                                    |
|             | Ablenkung: ein wenig Ablenkung                              | ,107                                                | ,098                  | ,080                                         | ,360                          | ,151                                                          | ,324                   | ,163                                                                 | -,045                                                           | -,117                                         | ,218                                    |

Tabelle 11 - Erklärte Varianz der Faktoren

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 5,173               | 25,867        | 25,867       | 5,173                               | 25,867        | 25,867       | 3,554                             | 17,769        | 17,769       |
| 2         | 2,943               | 14,717        | 40,584       | 2,943                               | 14,717        | 40,584       | 2,936                             | 14,682        | 32,451       |
| 3         | 1,545               | 7,727         | 48,311       | 1,545                               | 7,727         | 48,311       | 1,956                             | 9,781         | 42,232       |
| 4         | 1,432               | 7,159         | 55,470       | 1,432                               | 7,159         | 55,470       | 1,954                             | 9,768         | 52,000       |
| 5         | 1,135               | 5,674         | 61,144       | 1,135                               | 5,674         | 61,144       | 1,829                             | 9,144         | 61,144       |
| 6         | ,887                | 4,437         | 65,581       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | ,809                | 4,047         | 69,628       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | ,715                | 3,574         | 73,202       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | ,656                | 3,282         | 76,484       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | ,637                | 3,186         | 79,671       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | ,562                | 2,812         | 82,482       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | ,531                | 2,655         | 85,137       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | ,454                | 2,268         | 87,405       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | ,450                | 2,249         | 89,655       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | ,408                | 2,042         | 91,697       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | ,386                | 1,928         | 93,625       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17        | ,352                | 1,760         | 95,386       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18        | ,323                | 1,616         | 97,002       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 19        | ,311                | 1,555         | 98,557       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 20        | ,289                | 1,443         | 100,000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Tabelle 12 - Modellzusammenfassung Regressionen

| Regression         | R    | R-Quadrat | Korrigiertes R-Quadrat | Standardfehler | F      | Signifikanz |
|--------------------|------|-----------|------------------------|----------------|--------|-------------|
| 1<br>(extrinsisch) | 0,39 | 0,16      | 0,15                   | 0,68           | 19,81  | 0,00        |
| 2<br>(intrinsisch) | 0,68 | 0,46      | 0,46                   | 0,54           | 136,43 | 0,00        |

Tabelle 13 - Regressionskoeffizienten

| Konstrukt (extrinsisch) | B     | Beta  | Signifikanz |
|-------------------------|-------|-------|-------------|
| Sozialer Einfluss       | -0,17 | -0,31 | 0,00        |
| Karriere/Bereicherung   | 0,20  | 0,21  | 0,00        |
| Ablenkung               | -0,03 | -0,54 | 0,34        |
| Konstrukt (intrinsisch) | B     | Beta  | Signifikanz |
| Altruismus/OCB          | 0,20  | 0,26  | 0,00        |
| Lernen                  | 0,39  | 0,53  | 0,00        |

Tabelle 14 - Korrelationen

| Variablen             | N (gültig) | Korrelationskoeffizient nach Pearson (r) | Signifikanz |
|-----------------------|------------|------------------------------------------|-------------|
| Bewertung/OI          | 325        | 0,25                                     | 0,00        |
| Bewertung/CSR-Image   | 325        | 0,27                                     | 0,00        |
| Bewertung/CsR-Skepsis | 325        | 0,16                                     | 0,00        |
| OCB/OI                | 326        | 0,62                                     | 0,00        |
| OCB/CSR-Image         | 326        | 0,34                                     | 0,00        |

Tabelle 15 - Korrelation: Extrinsische Motivation/wahrgenommene Unternehmensmotive

| Item                                                      |                                           | Karriere_<br>Bereicherung | Sozialer<br>Einfluss | Ablenkung |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|----------------------|-----------|
| um etwas zum<br>Gemeinwohl<br>beizutragen.                | Korrelationskoeffizi-<br>ent nach Pearson | ,136**                    | -,131**              | -,027     |
|                                                           | Signifikanz                               | ,007                      | ,009                 | ,314      |
|                                                           | N                                         | 325                       | 325                  | 325       |
| um sich seiner<br>sozialen<br>Verantwortung zu<br>stellen | Korrelationskoeffizi-<br>ent nach Pearson | ,153**                    | -,128*               | -,058     |
|                                                           | Signifikanz                               | ,003                      | ,011                 | ,149      |
|                                                           | N                                         | 325                       | 325                  | 325       |
| um damit das<br>eigene Geschäft<br>zu fördern.            | Korrelationskoeffizi-<br>ent nach Pearson | ,094*                     | ,080                 | ,141**    |
|                                                           | Signifikanz                               | ,046                      | ,075                 | ,005      |
|                                                           | N                                         | 325                       | 325                  | 325       |
| um das<br>Unternehmensim-<br>age zu<br>verbessern         | Korrelationskoeffizi-<br>ent nach Pearson | ,011                      | ,145**               | ,067      |
|                                                           | Signifikanz                               | ,425                      | ,004                 | ,114      |
|                                                           | N                                         | 325                       | 325                  | 325       |

Tabelle 16 - Korrelation: Intrinsische Motivation/wahrgenommene Unternehmensmotive

| Item                                                      |                                         | Altruismus_OCB | Lernen |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------|--------|
| um etwas zum<br>Gemeinwohl<br>beizutragen.                | Korrelationskoeffizient<br>nach Pearson | ,293**         | ,158** |
|                                                           | Signifikanz                             | ,000           | ,002   |
|                                                           | N                                       | 325            | 325    |
| um sich seiner<br>sozialen<br>Verantwortung zu<br>stellen | Pearson Correlation                     | ,256**         | ,150** |
|                                                           | Signifikanz                             | ,000           | ,003   |
|                                                           | N                                       | 325            | 325    |
| um damit das eigene<br>Geschäft zu fördern.               | Pearson Correlation                     | -,012          | ,067   |
|                                                           | Signifikanz                             | ,412           | ,114   |
|                                                           | N                                       | 325            | 325    |
| um das<br>Unternehmensimage<br>zu verbessern              | Pearson Correlation                     | ,059           | ,068   |
|                                                           | Signifikanz                             | ,145           | ,112   |
|                                                           | N                                       | 325            | 325    |

# Anna Freinschlag

Geburtsdatum: 10.01.1990

Geburtsort: Amstetten

## Erfahrung

---

- Juli 2014- Mai 2015: A1 Telekom Austria AG  
CSR
- Juni 2014: Verbund Oberösterreichischer Museen  
Datenerhebung
- Juli 2013: Doka Österreich GmbH  
Marketing
- Oktober 2011- Juli 2012: ZARA- Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit  
Öffentlichkeitsarbeit
- Juli 2010: Büro der Landesregierung Linz  
Öffentlichkeitsarbeit
- August-September 2009-2012: Lebenshilfe Oberösterreich  
Öffentlichkeitsarbeit und Betreuungsassistenz
- August-September 2008: Vermessungsamt Amstetten  
Vermessungstechnik
- Juni-Juli 2007: Hypo Bank Oberösterreich  
Buchhaltung

## Ausbildung

---

- 2002-2015  
Magisterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien  
Schwerpunkte: Printjournalismus, PR
- WS 12/13  
Auslandssemester in Salamanca, Spanien.  
Schwerpunkte: Fotografie, Filmanalyse und spanische Philologie
- 2008-2013  
Bachelorstudium der Soziologie an der Universität Wien  
Schwerpunkte: Familiensoziologie, Organisationssoziologie
- 2008-2012  
Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien  
Schwerpunkte: Printjournalismus, TV
- 2000-2008  
Europagymnasium vom guten Hirten Baumgartenberg

## **Abstract (Englisch)**

Due to growing complexity and globalization organizations are facing the demand of a more active participation in a fairer development of society. As a consequence they implement corporate volunteering (CV) programmes as part of their policies of corporate social responsibility (CSR) and Corporate Citizenship (CC).

By motivating employees to volunteer on behalf of the company organizations are able to strengthen the relationship to their embedded community meeting the requirements of a “good citizen”. Additionally positive impacts affecting volunteers such as the reinforcement of job-related skills and positive effects on job motivation are linked to CV.

However, despite the prominence of CV in practice and the notably increasing research on the effects of corporate volunteering on job satisfaction, relatively little is known about what motivates employees to participate in CV activities. The aim of this thesis is hence to shed some light on the motivational structures of employee volunteers and their attitudes towards the programme and their company as project initiator.

In order to gain an understanding of the underlying motives of Corporate Volunteering in Austria employee attitudes towards the CSR-Initiative “A1 Internet für Alle” were interrogated. A quantitative survey was undertaken with A1 employees who supported the company’s media literacy skills initiative.

As a result the motivation to learn something new, altruistic attitudes and Organizational Citizenship Behavior (OCB) could be identified as key driving motives for the participation in the CV programme. Additionally it was shown that the evaluation of the programme is dependent on the motivation type. Employees, who score high on intrinsic motives such as mentioned above, evaluate the programme better than employees with underlying extrinsic motivation such as the feeling of social pressure to participate. Supporting the identification of OCB as a key driving motive for CV; participants score high on variables indicating commitment to the company such as Organizational Identification. In consequence recommendations for internal marketing strategies focusing on identified motives could be made.

**Keywords:** Corporate Volunteering, Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Identification, CSR-Image, Intra-Organizational Volunteering, Motivation

## **Abstract (Deutsch)**

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität gesellschaftlicher Entwicklungen wird der Ruf nach aktiveren Formen der unternehmerischen Verantwortungsübernahme laut. Die Eingliederung von Corporate Volunteering Programmen in die Verantwortungspolitik von Unternehmen im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) ist ein Versuch, dieser Anforderung gerecht zu werden.

MitarbeiterInnen, die sich im Namen des Unternehmens für gemeinnützige Zwecke engagieren, tragen zur Festigung der Beziehung zwischen der Organisation und ihrem gesellschaftlichen Umfeld bei und sichern somit das Auftreten des Unternehmens als „guter Bürger“.

Neben der Präsentation des Unternehmens als verantwortungsbewusstes Gesellschaftsmitglied, werden sowohl im wirtschaftlichen als auch im wissenschaftlichen Kontext zahlreiche weitere positive Effekte in Bezug auf die Unternehmensreputation, aber auch im Zusammenhang mit der Kompetenzerweiterung der MitarbeiterInnen diskutiert. Vernachlässigt wird in diesem Zusammenhang allerdings die grundsätzliche Frage, welche Motive einer Teilnahme an einem CV Programm zugrunde liegen.

Um CV in Österreich im Hinblick auf die Motive der MitarbeiterInnen näher zu beleuchten, wurde die CSR-Initiative „A1 Internet für Alle“ als Analyseobjekt für die vorliegende Diplomarbeit herangezogen. A1 MitarbeiterInnen wurden dazu im Rahmen einer quantitativen Erhebung zu ihrem Einsatz für die österreichweite Medienkompetenzinitiative befragt.

Die Horizonterweiterung, eine altruistische Werthaltung und Organizational Citizenship Behavior (OCB) konnten als tragende Elemente der Motivation für einen CV-Einsatz benannt werden. Ferner zeigte sich, dass die Motivstruktur in direktem Zusammenhang mit der Bewertung des CV Programms steht. Vor dem Hintergrund der Identifikation von OCB als eines der zentralen Motive, konnte ferner ein Zusammenhang zwischen der Bewertung des CV Einsatzes und Indikatoren für ein hohes Maß an Unternehmensbindung nachgewiesen werden. Daraus ergeben sich neue Ansätze im Hinblick auf interne Marketingstrategien zur Mitarbeitermotivation in Bezug auf CV.