Lernen in fremden Welten:
Personalentwicklung durch Engagement

Info 1/2013

Das Mitarbeiterengagement bei IBM und die Verbindungen zur Personalentwicklung: Interview mit Peter Kusterer

3WIN: „Personalentwicklung durch Engagement“ – so wie wir es von 3WIN aus zurzeit bekannter machen wollen – verfolgt ja den Ansatz, aus Personalentwicklungszielen abgeleitet Lernprojekte aus dem gemeinnützigen Sektor auszuwählen und so Kompetenzentwicklungen unterschiedlicher Art bei Fach- und Führungskräften, Auszubildenden, Teams u.a.m. zu erzielen. Wie schätzen Sie das Potenzial dieses Ansatzes vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen bei IBM ein?

Peter Kusterer: Die harte Ausrichtung –„wir wollen Teamentwicklung und der Rest, also die gemeinnützige Seite, interessiert uns nicht“ - wird nicht funktionieren. Nur wenn die gemeinnützige Organisation, die hieran mitwirkt, für ihren Zweck etwas erreicht, wird es ein Gewinn für beide. Als Citizenship Manager sage ich klar: der gesellschaftliche Zweck muss im Vordergrund stehen. Dies trägt zur Intensität des Lernens bei. Sie entsteht daraus, dass die Mitarbeiter an einem echten Zweck arbeiten, der Nutzen für die gemeinnützige Organisation bzw. für die Gesellschaft stiftet.

Was Sie damit sofort drin haben – über das man bisher selten

Peter Kusterer leitet bei der IBM Deutschland GmbH den Bereich Corporate Citizenship & Corporate Affairs. Außerdem leitet er bei der Unternehmensinitiative WIE – Wirtschaft.Initiative.Engagement – die Arbeitsgruppe „Corporate Volunteering“, der es um die strategische Weiterentwicklung dieses Ansatzes des Unternehmens- und Mitarbeiterengagements geht.
(WIE im Internet: http://www.cccdeutschland.org/de/netzwerk/wie-wirtschaft-initiative-engagement)

Die Initiative „Personalentwicklung durch Engagement“ – kurz: PEdE

Träger: 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft (www.3win-institut.de)

Förderer: Die Initiative wird im Rahmen des Programms „CSR - Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Strategische Partner: Generali Deutschland Holding AG, Randstad Deutschland GmbH & Co. KG, VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH

Weitere fachliche Unterstützer: Industrie- und Handelskammer zu Köln

---

Die **Info** der Initiative erscheint in unregelmäßiger Folge jeweils mit einem Beitrag (Artikel, Interview) rund um den Themenkomplex des Lernens in fremden Welten bzw. der „Personalentwicklung durch Engagement“.
Ausgabe 1/2013 — April 2013

UnternehmensWerte
CSR Made in Germany
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION

liest – ist die Erfahrung der Selbstwirksamkeit. Die beteiligten Mitarbeiter merken, „Mensch meine Beratungskompetenz, die hilft hier richtig“: Ein Mitarbeiter, der in einem Unternehmen wie unserem mit Tausenden anderen Beraterinnen und Beratern tätig ist und in Projekten im Team arbeitet, spürt in diesem Arbeitskontext natürlich seinen Beitrag zum Ergebnis. Aber die Wirksamkeitserfahrung ist ungleich anders, wenn sie oder er unmittelbar in die Gesellschaft eintaucht und das Feedback erhält, was sie da bewirken.

Allerdings: Meine Erfahrung im Umgang mit Personalern ist, dass sie nicht darauf warten, dass ich mit einem netten Citizenship-Programm zu ihnen komme. Die Reaktion ist eher: „Was hat der denn damit zu tun? Das ist unser Metier.“ Und dann haben sie ja auch ihre Programme. Und von daher denkt man oft: „Ja, du musst jetzt sagen, dass es für die Personalentwicklung wirkt, weil du dein Engagementprojekt unterbringen willst.“ Also, wenn man den Personalentwicklern deutlich sagt, dass und wie sie auch ihre Ziele mit solchen Projekten erreichen können, dann hilft das natürlich. Man muss aber gleichzeitig dafür sorgen, dass die Umsetzung auf Augenhöhe mit dem gemeinnützigen Partner geschieht.

Nach unserer Erfahrung ist z.B. der Prozess der Partnerauswahl bei einer Verfolgung von Personalentwicklungszielen ein anderer als bei der Verfolgung von Zielen gesellschaftlichen Unternehmensengagements. Das Projekt muss die passende Lernherausforderung bieten und wird nicht nach Dringlichkeit der gesellschaftlichen Problemlösung ausgewählt. Allerdings muss in beiden Fällen der gemeinnützige Partner am Ende mehr Nutzen als Aufwand aus dieser Zusammenarbeit ziehen. Und: Von außen betrachtet ist oft nicht erkennbar, ob es sich um Personalentwicklung oder gesellschaftliches Engagement handelt – weder von der praktischen Ausgestaltung der Maßnahme noch von der Nutzenerfahrung für die gemeinnützige Seite.

Da kommen wir zusammen. Ob man tatsächlich Lernumgebung für soziale Kompetenzen derart gezielt entwickeln kann, müssen andere entscheiden. Wenn Sie dieses Personalentwicklungsthema konkret im Auge haben, dann setzen Sie die Engagements wahrscheinlich anders auf, als wenn Sie sich wegen des guten Anliegens engagieren und dabei auch immer Effekte für die Personalentwicklung erzielen, das ist praktisch unvermeidbar. Ich empfehle aber dennoch, den gesellschaftlichen Zweck in den Vordergrund zu stellen. Das sehen wir auch in unserem Unternehmen, wenn wir die zwei großen Volunteeringprogramme betrachten, die wir haben: Die „On Demand Community“ und das „Corporate Service Corps“.

Volunteering-Programme von IBM im Internet:

On Demand Community:
https://www-01.ibm.com/ibm/ondemandcommunity/home/index.jsp

Corporate Service Coprs:
http://www.ibm.com/ibm/responsibility/corporateservicecorps/

Smarter Cities Challenge:
http://smartercitieschallenge.org/

Bei der „On Demand Community“ bauen wir auf dem freiwilligen Engagement der Mitarbeiter auf. Die Mitarbeiter interessieren sich selbst für eine bestimmte Sache und wollen sie unterstützen. Darin werden sie unter bestimmten Bedingungen gefördert. Es sind aber die Mitarbeiter, die sich ihr Engagementfeld aussuchen. Dabei ist es immer auch ein Beitrag des Unternehmens und durchaus auch ein Element der Personalentwicklung. Aber Sie können das natürlich nicht so scharf stellen. Denn es ist ja das freiwillige Engagement des Mitarbeiters, der sich mit seiner eigenen Freizeit für die Sache einsetzt.

Anders ist dies beim „Corporate Service Corps“, mit dem wir inzwischen weltweit über 2000 Mitarbeitern in Pro bono-Einsätze entsendet haben. Dies ist auch ein Engagement, das ein gesellschaftliches Ziel verfolgt und gesellschaftliche Wirkung hat. Aber es ist ganz klar auch deshalb aufgesetzt worden, damit die teilnehmenden Mitarbeiter eine internationale Teamerfahrung machen und noch viele andere Dinge mehr. Daher ist das ganze Programm von der Struktur her auch anders. Die Mitarbeiter werden hierfür freigestellt. Damit haben wir uns auch „das Recht erworben“, den Einsatz konkreter zu gestalten. Und in der Tat: Von außen ist nicht zu erkennen, ob es sich hier von der Intention primär um ein Engagement- oder ein Personalentwicklungsprojekt handelt. Die Nutznießer auf gemeinnütziger Seite sehen: Hier waren Berater, die haben ein tolles Projekt abgeliefert.

Gesellschaftliches Engagement und Personalent-

wicklungsmaßnahme gehen Hand in Hand. Und das sollte auch so sein. Denn das macht die strategische Passung zwischen dem Unternehmensanliegen und dem der gemeinnützigen Organisation aus.

Das Konzept des „Corporate Service Corps“ wurde inzwischen auch auf das Programm „Smarter Cities Challenge“ übertragen. Während im „Corporate Service Corps“ Teams von zwölf bis 15 Mitarbeitern in Schwellen- und Entwicklungsländer gehen und dort in unterschiedlichsten Themenfeldern – Gesundheit, Bildung, Stärkung lokaler Wirtschaft u.a.m. – tätig werden, haben die Einsätze der „Smarter Cities Challenge“ einen ganz klaren Fokus auf die Stadt – ob nun in Europa oder in Schwellenländern. Die Städte geben uns die Aufgabe. Sie sagen uns, „hier haben wir ein Problem“ und nicht „wir haben schon die Lösung und suchen uns jetzt jemanden, der sie umsetzt“. Sie suchen Hilfe bei der Durchdringung des Problems und zur Entwicklung von Ansatzpunkten zu seiner Lösung. Da kommen dann kleinere Teams – fünf bis sechs Mitarbeiter – zusammen, die auf das konkrete Problemfeld abgestimmt gesucht werden und dann drei Wochen in der Stadt unterwegs sind. Also ein ähnliches Konstrukt wie beim „Corporate Service Corps“, aber eins, wo Sie noch weiter in die Tiefe der Personal- und Teamentwicklung gehen, also auch die konkrete fachliche Entwicklung der Beteiligten anvisieren.

Während sich beim „Corporate Service Corps“ alle Mitarbeiter bewerben können, was in den jährlichen Bewerbungsrunden – gerade läuft wieder eine - Tausende tun, haben wir beim „Smarter Cities Challenge“ gestandene Berater, die sich über viele Jahre Kompetenzen in ihren jeweiligen Beratungsfeldern erarbeitet haben – bei IBM oder bei Unternehmen, von denen sie gekommen sind. Sie sind auch von der Seniorität und vom Gehalt auf einem anderen Level. Und die Herausforderung, die sie in diesem Programm zu bewältigen haben, ist auch ungleich höher, weil sie mit der Stadt einen noch anspruchsvolleren Kunden haben, der am Ende klar sagt, ob er mit dem Ergebnis was anfangen kann, also die Empfehlungen des Teams dann konkret umsetzt.

Damit ist die „Smarter Cities Challenge“ hinsichtlich der Personalentwicklungserfordernisse noch ein bisschen schärfer geschaltet als die „Corporate Service Corps“.

Welche Kompetenzen sind dann nach diesen Einsätzen anders?

Das ist vielfältig und gerade für global agierende Unternehmen von unschätzbarem Wert: Sie müssen sich vorstellen, da kommen bis zu einem Dutzend Kolleginnen und Kollegen aus allen möglichen Bereichen und Ländern der IBM zusammen, die sich nie vorher gesehen haben. Und innerhalb von drei Wochen müssen sie die Teambildung hinbekommen, das Problem durchdringen und Ergebnisse erzielen. Und sie sind in diesen drei Wochen praktisch auf sich alleine gestellt. Da ist kein Rückruf in die Firma möglich, „hallo, hallo wir brauchen hier jetzt mal eine Stabsabteilung, die uns zuarbeitet“. Nein, das müssen sie selber machen. Das ist entwickelt eine ganz eigene Dynamik. Auf diese Weise lernen sie

erstens - schon mal die unterschiedlichen Herangehensweisen aus unterschiedlichen Kulturen - nicht nur rein vom Hintergrund des Herkunftslandes, sondern auch vom beruflichen Werdegang. Wenn Sie einen Finanzer mit einem Rechtsanwalt und einem Verkäufer zusammensetzen, dann haben auch die jeweils eine ganz eigene professionelle Kultur. Die kommen also mit diesen Unterschieden zusammen und stellen fest, welche Stärken der jeweils Andere hat. Und sie haben Probleme vor sich, die jeder Einzelne für sich sowieso nicht lösen kann. Dabei kommen sie oft als Berater mit der Einstellung, ja dem Anspruch, eine Lösung zu finden- oder gar schon zu haben. Das bekommt hier aber keiner einzeln hin. Da muss er sich auf die anderen verlassen oder besser: einlassen. Das ist ein wichtiger Punkt.

Zweitens: Viele von ihnen halten ob des intensiven Erlebnisses nach diesen drei Wochen auch weiter den Kontakt zueinander. Damit wird das informelle Netzwerk der IBMler weltweit gestärkt. Das führt z.B. zu folgendem: Ein Kollege hatte ein internationales Team zu leiten und hatte ein Problem mit einem Mitarbeiter aus China. Da krachte es richtig. Da hat er dann seinen chinesischen Corporate Service Corps-Team-Kollegen um Hilfe gebeten. Das geschieht informell peer-to-peer. Beim formellen Weg in der Organisation wäre es erst mal die Hühnerleiter raufgegangen, die ganze Hühnerleiter wieder runter – bis dahin wäre uns unter Umständen schon der Markt weggelaufen. Das Informelle geht schneller und einfacher. Und mit dem Kollegen aus dem

Corporate Service Corps Einsatz spricht er einfach auch anders, öffnet sich eher. Das ist gerade im globalen Verbund ein unschätzbarer Vorteil, dass sie auf diese Weise lernen, aufeinander zu vertrauen und dann hinterher auch ein Netzwerk haben, auf das sie zugreifen können.

Drittens haben Sie die klassischen interkulturellen Erfahrungen, die Empathieerfahrungen, Selbstwirksamkeitserfahrungen, Erfahrungen im Umgang mit Problemen und wie sie sie lösen können, Erfahrungen im Umgang mit solch komplexen Situationen. Das steckt in den Einsätzen ohnehin drin.

Viertens lernen sie zuzuhören. Sie sind ja plötzlich und wirklich in ganz anderen Sprachwelten unterwegs. Sie stellen fest, dass sie, wenn sie z.B. mit den Stakeholdern einer Stadt gegenüber in ihrer üblichen Businesssprache sprechen, schnell in leere Augen gucken. Aber sie haben nur drei Wochen. Das können sie sich nicht leisten. Sie müssen da also raus. Da ist der entsprechende Druck da – auch aus einer großen intrinsischer Motivation, Ergebnisse zu erzielen.

Es ist auch anders als wenn sie z.B. in einem klassischen Kunden-Projekt sind. Da wirken solche Probleme noch mal anders. Da gibt es schon mal die Versuchung, es irgendwie hinzubiegen. Was aber gegenüber der Stadt nichts bringt. Beim Kunden übrigens auch nicht.

Sie sehen, da stecken viele, viele Lernerfahrungen drin, die unschätzbar sind. Das bestätigen und auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer: „Das war die – im positiven Sinne – einschneidenste Erfahrung, die ich in meinem Berufsleben bisher gemacht habe." – so z.B. eine typische Aussage.

Sind diese Erfahrungen auch für mittelständische oder kleine Unternehmen, die u.U. nur an einem Standort tätig sind, auch zu erreichen?

Mittelständische Unternehmen sind ja durchaus auch weltweit unterwegs. Da wird auf einer anderen Skalierungsebene, in einer anderen dimensionalen Ausprägung auch so etwas möglich sein.

Bei Unternehmen, die nur an einem Standort sind, muss man davon ausgehen, dass die Mitarbeiter sich schon gut kennen. Trotzdem: Die kennen sich vielleicht einfach nur aus ihren Standardarbeitszusammenhängen. Und wenn sie jetzt gemeinsam ein anderes Problem lösen für einen Dritten, dann kann das durchaus dazu führen, dass sie sich anders erfahren. Ein Beispiel aus meiner eigener Historie, in der ich viele Jahre im Vertrieb gearbeitet habe: Wenn ein Vertriebler mit einem Finanzer spricht, dann hat der Finanzer immer irgendwie im Hinterkopf, der Vertriebler will mir was verkaufen. Und der Finanzer versteht – aus Sicht des Vertrieblers – nur nicht, warum er hier Geld geben muss. Das bleibt selbst dann, wenn man sich im Arbeitsverhältnis im Unternehmen gut kennt. Der Vertriebler will von dem Finanzer etwas haben, sonst kann er seinen Umsatz nicht machen. Der Finanzer will vom Vertriebler Ergebnisse, sonst erreicht er den Profit nicht. Jetzt nehmen Sie diese Beiden und lassen sie für einen gemeinnützigen Zweck arbeiten. Der liegt beiden am Herzen. Sie wollen gemeinsam erfolgreich sein – und können das nur zusammen. Dann stellt plötzlich der Vertriebler fest, dass dieser Finanzer durchaus auch die Finger in die Wunde legt, wo der Vertriebler nonchalant drüber hinweg gegangen wäre. Umgekehrt stellt der Finanzer fest, dass der „Hallodri" Vertrieb eine kritische Situation hat einfangen können, von der er als Finanzer nicht gewusst hätte, wie er das wieder hinbekommt. Und auf einmal stellen beide fest, dass sie wechselseitig ihre Rollen und Stärken haben, die jeweils sehr nutzbringend sind. Wenn die beiden dann das nächste Mal zusammen im Geschäft zusammenarbeiten, haben sie ein anderes Verständnis füreinander.

Das ist nur ein sehr kleines Beispiel.

Es ist schon so, dass für Unternehmen, je größer sie werden, je weiter sie sich strukturieren, das Volunteering einen stärkeren Beitrag leisten kann.

Aber Neueinstellungen, neue Partnerschaften oder gar Unternehmenszukäufe oder -zusammenschlüsse gibt es in jedem Unternehmen. Da kommt es auch wieder darauf an, dass man sich kennt, versteht, gemeinsame Erfolge hat. Da können solche Einsätze ein wunderbares Mittel sein. Bis jetzt gibt es das wohl eher selten, dass größere Partnerschaften auch auf diese Weise Teambildung befördern. Obwohl das immer geht - schon bevor Integrationsprojekte erst die Basis für unternehmensweite Geschäftsprozesse legen.

Sie sind ja als Corporate Citizenhip-Verantwortlicher unterwegs. Für Personaler wäre es gut, wenn sie ebenfalls die Potenziale von „Personalentwicklung durch Engagement" entdeckten und hierin eine effiziente Alternative zu üblichen Personalentwicklungsmaßnahmen wie Outdoortraining, Seminaren, Planspielen usw. sähen.

Eigentlich müssten die von Ihnen geschilderten Er-

fahrungen doch Personaler elektrisieren und die Tatsache, dass sie unter Umständen mit gleichem oder gar geringerem Aufwand als üblich viel mehr oder auch tiefer gehende Lerneffekte erreichen können. Können Sie die Personaler bei IBM so überzeugen?

Einer meiner liebsten Sprüche ist: All das Geld, das wir in solche Outdoor-, Teamtrainings und Ähnliches hineinstecken, könnte man sparen. Bringt es lieber in den gemeinnützigen Sektor. Ihr erzielt mindestens die gleichen Effekte und spart im Zweifel noch Geld. Die Branche, die mit den üblichen Maßnahmen – zu oft sehr hohen Preisen (und sei es nur das gewählte Hotel) - ihr Geld verdient, mag dann ein Problem haben. Aber das Geld ist in die gemeinnützige Sache viel besser investiert.

Aber: Elektrisieren tut das die Personaler nicht. Das ist tatsächlich Kärrnerarbeit. Spannend wird es aber, wenn z.B. bei dem „Corporate Service Corps“ immer wieder auch Personaler teilnehmen. Mit denen reden Sie danach über das Thema ganz anders. Wer einmal diese Erfahrung gemacht hat, dem brauchen Sie nichts mehr zu erklären. Neulich habe ich wieder einen sehr hochrangigen Personaler erlebt, mit dem ich schon häufiger die abstrakte Diskussion hatte. Dann war er aber tiefer in einem konkreten Projekt drin und hat gesagt: „Jetzt habe ich verstanden.“ Und jetzt fängt er an nachzudenken.

Es ist also kein Elektrisieren, aber ich kann klar merken, wie nach und nach die Türe aufgeht. Da ist es auch die Aufgabe von Corporate Citizenship, hier mal vorneweg zu gehen. Das „Corporate Service Corps“-Programm, das eine intensive Personalentwicklungskomponente hat, wurde bei uns primär durch die Corporate Citizenship-Funktion entwickelt und finanziert. Die Erfolge zeigen sich jetzt und wir werden das immer enger aufeinander zu führen. Da ist aber auch noch viel Luft nach oben. Das entwickelt sich eher evolutionär. Da gibt es immer wieder mal so einen Aha-Effekt in solch einem Projekt – deshalb sollten Sie immer auch Personaler dabei haben. Und auch Betriebsräte, wegen der Mitbestimmung und weil die Kollegen durchaus ein ambivalentes Verhältnis zu solchen Projekten haben können. Die normale Überzeugungsarbeit bleibt natürlich. Es geht. Aber ein „Elektrisieren“ habe ich so noch nicht erlebt – außer bei denen, die selbst an solchen Projekten teilgenommen haben.

Welche Empfehlungen würden Sie Personalentwicklern geben – neben der Teilnahme an solchen Projekten?

Meine erste Empfehlung ist, das Vorurteil wegzulegen, das sei alles so eine niedliche Geschichte aber nicht wirklich wichtig.

Und dann: Einfach mal machen und sich offen darauf einlassen. Dann werden sie eine eigene Vorstellung von den Möglichkeiten entwickeln. Man muss nicht gleich die ganze Welt verändern, man kann im Kleinen anfangen.

Und dann wird es spannend: Das tatsächliche Programm für das Unternehmen zu schneidern. Dies ist, glaube ich, schon etwas Individuelles. Man kann nicht einfach mal hingehen und sagen, „mach mir mal“ und dann habe ich so ein paar Engagements und dann wird das schon klappen. Das hängt auch sehr von der Kultur des Unternehmens ab, von den Bedürfnissen des Unternehmens, davon, wo die wirklichen Problemfelder sind, wo Personalentwicklung Not tut. Da ist wirklich eine strategische Fassung notwendig. Ganz ohne eigene Arbeit im Unternehmen geht es nicht.

Herr Kusterer, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Das Interview führte Dieter Schöffmann.

Impressum

Herausgeber: 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft, Johannisstr. 79, 50668 Köln
Tel. 0221/42 06 07 34, Fax 0221/42 06 07 39, E-Mail info@3win-institut.de, Web www.3win-institut.de

Redaktionsteam: Dieter Schöffmann (3WIN)

Redaktionskontakt: info@3win-institut.de

Bildnachweis: Kusterer / IBM

Förderung: Das Projekt „Personalentwicklung durch Engagement“ wird im Rahmen des Programms „CSR - Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Info PEdE-2013-001 - April 2013 | © 2013 3WIN e.V.