

Unternehmensengagement bei IBM: Peter Kusterer im Interview

1. *Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen hat bei IBM Tradition. Welche Rolle spielt gesellschaftliches Engagement für Ihr Unternehmen?*

Ich möchte da gerne aus unserem aktuellen [Corporate Responsibility Report](#) zitieren: „Unternehmen prosperieren nur in dem Maß, indem sie die Bedürfnisse der Menschen adressieren. 'Gewinn' ist nur das Messsystem. Am Ende stehen bessere Lebensumstände für uns alle“. Darin kommt die zentrale Bedeutung von Gesellschaft für jedes Unternehmen gut zum Ausdruck. Kein Unternehmen hat langfristig Erfolg, wenn es sich gegen die Gesellschaft stellt. Im Gegenteil: in der gesellschaftlichen Relevanz liegt die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens begründet. Der Satz stammt übrigens von Thomas Watson, Jr., zweiter CEO, Chairman und Präsident der IBM von 1952 bis 1971. Aber es ist nicht einfach nur ein Satz – wir arbeiten fortlaufend hart und intensiv daran, es tief in der Kultur des Unternehmens verankert zu halten. Das ist nicht einfach, wenn Sie nicht nur an die normale Fluktuation denken, sondern auch Tausende von neuen Kolleginnen und Kollegen immer wieder durch Unternehmensübernahmen oder große Outsourcing-Projekte neu ins Unternehmen kommen. Und das ist auch keine Frage nur eines erfolgreichen Portfolios an Corporate Citizenship Programmen, wie Sie sie z.B. im Corporate Responsibility Report auch beschrieben finden. Mit unserem [ValuesJam](#) oder ganz aktuell dem [ClientExperienceJam](#) wird gesellschaftliche Verantwortung und was sie für unser Unternehmen bedeutet über Werte und Handlungsmaxime zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stetig weiterentwickelt und konkretisiert (das ist das Besondere an den 'Jams', hier finden sich Zehntausende von IBMern in Echtzeit-Online-Diskussionen zusammen). Oder nehmen Sie die [Smarter Planet Initiative](#), die klar auch den gesellschaftlichen Bezug unserer geschäftlichen Tätigkeit in den Fokus stellt.

2. *Was verstehen Sie unter Corporate Volunteering und wie wird ehrenamtliches Engagement von MitarbeiterInnen bei IBM konkret gefördert?*

Ohne hier ein wissenschaftlich eindeutige Definition liefern zu wollen, machen folgende Elemente Corporate Volunteering aus:

- Das Engagement der Mitarbeiter/innen ist freiwillig und nicht angeordnet. Das klingt selbstverständlich, hat aber eine entscheidende Konsequenz: Sie

müssen die Mitarbeiter/innen mitnehmen, überzeugen, motivieren. Damit lassen sie sich als Unternehmen schon auf Gesellschaft ein: unsere Mitarbeiter/innen sind ja immer auch Bürger/innen des Landes, in dem wir präsent sind – und geben ihre Vorstellungen von dem, was wichtig für das Gemeinwesen ist, nicht am Eingang ab.

- Der Ansatz des Unternehmens zur Förderung muss programmatischen Charakter haben, und nicht einfach nur Aktivitäten, die Mitarbeiter/innen ohnehin ehrenamtlich treiben, honorieren. So hilfreich Letzteres auch für das Gemeinwesen sein mag – es hat dann nicht wirklich etwas mit dem Unternehmen zu tun, außer vielleicht, dass es ihm als Unternehmen gelingt, als Arbeitgeber für engagierte Bürger attraktiv zu sein.
- Daher sollten sich Mitarbeiter/innen (primär) mit ihren professionellen Fähigkeiten und Kompetenzen engagieren, also mit den Qualitäten, die auch das Unternehmen als Unternehmen erfolgreich sein lässt.
- (es entsteht Nutzen für das Gemeinwesen. Ohne macht Corporate Volunteering keinen Sinn, im Gegenteil, kann sogar schaden. Ich setzte das hier in Klammern, da das natürlich selbstverständliche Grundbedingung jedes Engagements, das von Unternehmen gefördert wird, ist).

Ob die vom dem/der Mitarbeiter/in aufgewendete Zeit dann bezahlt oder nicht bezahlt ist, also ob sie resp. er für den Einsatz freigestellt wird, ist hingegen kein definierendes Element des Corporate Volunteering.

Lassen Sie mich das an Beispielen aus unserem Haus verdeutlichen. Wir haben – je nach angestrebten Zweck – unterschiedliche [Corporate Volunteering Formate](#): die On Demand Community, das Corporate Service Corps, die Smarter Cities Challenge und sogenannte 'Services Grants'. Jedes Programm funktioniert nur in Verbindung mit einem Partner aus Zivilgesellschaft oder auch Staat (z.B. bei der Smarter Cities Challenge), der für den gesellschaftlichen Nutzen steht, resp. vorgibt, wie die Einsätze gestaltet werden müssen, welches die Themen sind, damit Wirkung für Gesellschaft erzielt werden kann. Die Mitarbeiter/innen können (und müssen) sich um die Teilnahme an den Programmen bewerben; je nach Programm ist die Intensität der Freistellung unterschiedlich. In der On Demand Community z.B. wählen die Mitarbeiter/innen ihre Partner und Zwecke ganz eigenständig aus. Sie investieren ihre Freizeit, werden aber vom Unternehmen sowohl durch entsprechende Arbeitszeitmodelle („Zeitsouveränität“ - die/der Einzelne entscheidet selbst, wann sie/er sich engagiert resp. arbeitet, es gibt keine 'Stempeluhr'), Werkzeuge (z.B.

Social Communities zur Organisation) und eine Geld- oder Sachspende unterstützt. Beim Corporate Service Corps geben wir (in Zusammenarbeit mit dem Projektpartner) die Einsätze vor und die Mitarbeiter/innen sind für den Dauer ihrer Einsätze (4 Wochen) von ihrer normalen Aufgabe gegen Bezahlung freigestellt.

3. Welche Vorteile hat Corporate Volunteering Ihrer Ansicht nach für ein Unternehmen?

Viele! Ich habe im Rahmen eines BBE-Kampagnemagazins einmal 15 Thesen aufgestellt, was 'strategisches Mitarbeiterengagement' (d.h. in unserem Sinne hier: programmatisch gesteuertes Corporate Volunteering) bewirken kann. Um hier nur einige zu nennen: Persönlichkeitsentwicklung, Teamfähigkeit, interkulturelle Kompetenzen, Arbeitgeberattraktivität, Work-Life-Balance. Manche mögen das nur als 'softe Fakten' erscheinen, aber jede/r mag sich fragen, ob mit Hochseilgärten und internen Team-Trainings in schöner Umgebung tatsächlich nachhaltige Entwicklung angestoßen wird. Engagement-Einsätze hingegen bezeichnen unserer Mitarbeiter/innen oft als – im positiven Sinne – einschneidende Erfahrungen. Und Programme wie das Corporate Service Corps (CSC) und die Smarter Cities Challenge haben durchaus auch 'marktöffnende' Wirkung: wenn wir z.B. im Cross River County in Nigeria mit einem CSC-Team helfen, der hohen Mütter- und Schwangerschaftssterblichkeit zu begegnen, dann wird IBM eben in ihrer Leistungsfähigkeit ganz anders wahrgenommen. Und das ist nicht mit 'Reputation' zu verwechseln, was häufig als Erstes genannt wird. Im Gegenteil, wer nur Reputation will, wird nichts erreichen. Reputation kommt nur aus dem, mit dem man sich substantiell einbringt, wenn eben die Stärken des Unternehmens, die Kompetenzen und Professionalität seiner Mitarbeiter/innen konkrete Fortschritte in konkreten Projekten vor Ort erzielen.

4. Unternehmen, die das Engagement ihrer MitarbeiterInnen unterstützen, schließen gleichwohl bestimmte Themen wie z.B. in den Bereichen Politik und Religion aus. Gibt es solche Ausschlusskriterien und Grenzen auch beim Mitarbeiterengagement in Ihrem Unternehmen? Wenn ja mit welcher Begründung? Und wenn nein, welche Erfahrungen haben Sie mit dieser Offenheit gemacht?

Ein klares Ja. Wir schließen Politik, Religion, Kirche und Sport als Ziel unserer Corporate Volunteering- und Citizenship-Projekte aus. Die ersten drei gehören doch schon sehr direkt auch zur Persönlichkeitsentfaltung des Einzelnen – und hier wollen wir nicht eingreifen. Zudem hätten wir sofort das Problem, dass wir dann auch für

Ausgeglichenheit sorgen müssten, um nicht den Eindruck zu erwecken, wir favorisierten eine Partei oder eine Religion. Das verträge sich schon nicht mit unseren Diversity- und Geschäftsgrundsätzen. Und Sport haben wir bewusst ausgenommen, um unsere Aktivitäten mehr zu fokussieren. Nicht, dass wir Sport als unwichtig erachten, aber es macht ja keinen Sinn, dass jeder alles tut, die Aufgaben sind so schon zu groß und zu viele, da ist Fokussierung schon im Sinne von Effizienz und Effektivität angebracht.

5. Unternehmen verfolgen unterschiedliche Corporate Volunteering – Strategien. Findet bei Ihnen ein Austausch mit anderen Akteuren statt?

Ja – wir suchen ihn auch aktiv. So sind wir seit ihrer Gründung Mitglied des Netzwerkes „[Wirtschaft. Initiative. Engagement.](#)“ und ich selbst engagiere mich mit meinem Kollegen von Coca-Cola Deutschland, Herrn Kleinert, die Arbeitsgruppe 'Corporate Volunteering' zu organisieren. Neben dem Erfahrungsaustausch und der gemeinsamen konzeptionellen Arbeit, nicht nur untereinander, sondern auch mit zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren, haben wir dieses Mal zur Woche des bürgerschaftlichen Engagements im September unsere Corporate Volunteering-Projekte auch für Mitarbeiter/innen anderer Unternehmen und Organisationen aus Staat und Zivilgesellschaft geöffnet. Das sind ganz spannende Erfahrungen und auch hier lernen wir nicht nur für die Ausgestaltung der Woche in den kommenden Jahren, sondern auch für unsere eigenen Programme.

Übrigens: Corporate Volunteering ist, wie Sie an dem Beispiel sehen, nicht nur etwas für Unternehmen. Jede zivilgesellschaftliche und staatliche Institution mit hauptamtlichen Mitarbeiter/innen kann von den vielen positiven Effekten, des Corporate Volunteering profitieren – und so auch ihre Mitarbeiter/innen zum weitergehenden, freiwilligen bürgerschaftlichen Engagement motivieren. Sie sehen – in dem Thema steckt noch einiges an Potential. Heben wir es!

Vielen Dank!

Das Interview führte Mareike Jung aus der BBE-Newsletter-Redaktion.

Peter Kusterer ist seit 30 Jahren bei der IBM in einer Vielzahl von nationalen und internationalen Positionen tätig. Seit 2008 leitet er den Bereich Corporate Citizenship & Corporate Affairs der IBM Deutschland.

Kontakt: KUSTERER@de.ibm.com