

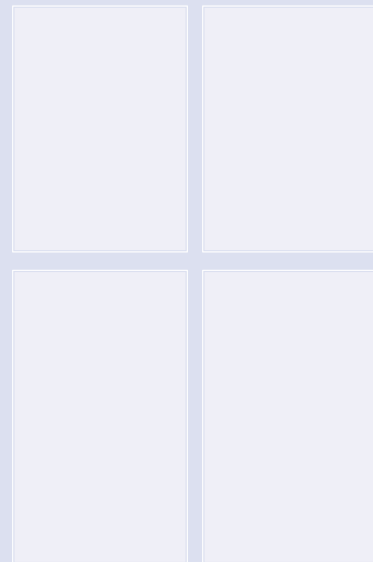
Das Projekt

Ein 'take off' für bürgerschaftliches Engagement.
Voraussetzungen, Erfahrungen, Empfehlungen

Switch

Gerd Mutz
Susanne Korfmacher

Forschungsbericht an die Siemens AG
München September 2000



Gerd Mutz

Susanne Korfmacher

"*Switch* ist ein 'take off' für bürgerschaftliches Engagement."

Das Projekt *Switch*

Voraussetzungen, Erfahrungen, Empfehlungen

Die Voraussetzungen

Die Arbeitswelt von morgen braucht soziales Lernen

In der modernen Arbeitswelt finden tiefgreifende Umbrüche statt. Digitalisierung und Globalisierung sind die einschlägigen Stichworte: Sowohl der Einzug digitaler Techniken als auch die Internationalisierung des Wettbewerbs verändern die Arbeitsplätze und die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bekannte Zukunftsforscher, wie etwa Horman, Horx, Lutz, Mulgan, Rifkin, Thurow, Toffler oder Zariffian, sind sich darin einig, dass wir auf eine Wissensgesellschaft zusteuern und dass die Arbeitswelt von Morgen ein lebenslanges Lernen erfordert. Dazu sind unsere Bildungseinrichtungen nicht gerüstet, die verwendeten didaktischen Methoden sind veraltet.

In Deutschland herrscht immer noch die Vorstellung, erfolgreicher Wissenserwerb funktioniere nach dem Baukastenprinzip, nämlich als Abfolge aufeinander aufbauender Lernschritte. Dies mag für eingeschränkte Bereiche des einfachen Fachwissens noch gültig sein, nicht aber, wenn es um die Erfassung komplexer und miteinander vernetzter Vorgänge geht. Hier ist ein Wissenserwerb notwendig, der nach der Fuzzy-Logik funktioniert: Neues Wissen muss mehrdimensional aufbereitet werden, damit es vielfältige Verbindungen mit den bestehenden Erfahrungen eingehen kann. Das vorhandene Wissen muss ebenfalls in mehrfacher Form anschlussfähig sein, damit es ausreichende Anknüpfungsmöglichkeiten gibt. Wenn Wissens-elemente auf verschiedene

Weisen kombiniert werden können, dann entstehen immer wieder unterschiedliche Muster. Der Wissenserwerb in einer modernen Arbeitswelt ist folglich ein dynamischer Prozess: Man besitzt nicht einfach ein einmal erworbenes Wissen (auf das man aufbauen könnte), sondern man verwendet ständig das bisherige Wissen, um neues Wissen zu erwerben, dessen Resultat wiederum zu einer neuen Wissensstruktur verschmilzt. Wichtig ist also die multidimensionale Passförmigkeit unterschiedlicher Elemente und die Fähigkeit der Menschen, verschiedene Muster in jeweils unterschiedlichen Lebenslagen entsprechend den situativen Anforderungen zusammenzufügen.

Die Fähigkeit der Wissensträger zur Perspektivenverschränkung wird zu einer zentralen Ressource. Das Mittel zur Herausbildung solcher Fähigkeiten ist soziales Lernen, das über den Erwerb einzelner sozialer Kompetenzen hinausgeht. Soziales Lernen findet in langen und komplizierten Sozialisationsprozessen statt. Sozialwissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die Fähigkeit zur Perspektivenverschränkung gefördert werden kann, wenn sich Menschen immer wieder aktiv in unterschiedlichen Welten bewegen, die ein soziales Lernen ermöglichen. Das heißt, dass Menschen Gelegenheiten brauchen, immer wieder aus der vertrauten Umgebung herauszutreten und in eine fremde Welt einzutreten. Ein solcher Prozess des Wissenserwerbs ist niemals abgeschlossen: Nachhaltigkeit kann dann entstehen, wenn diese Lernprozesse lebenslang stattfinden und ständig neue Impulse bekommen.

Eine betriebliche Weiterbildung, die zukunftsfähig sein will, muss soziales Lernen beinhalten und dem Erwerb und Erhalt vielfältiger sozialer Kompetenzen – neben anderen Wissensformen – Rechnung tragen. Sie sollte den Firmenmitarbeitern die Möglichkeit geben, außerhalb der üblichen Arbeitsroutinen neue Lernfelder zu erleben. Derartige Lernfelder sollten sich einerseits grundsätzlich vom beruflichen Alltag unterscheiden, sie müssen andererseits aber genügend Anknüpfungspunkte für eine Übertragung der neuen Erfahrungen auf den Arbeitsplatz und in den Kollegenkreis bieten.

‘Corporate Social Responsibility’ und ‘Public Private Partnership’

Zu den radikalsten Veränderungen der letzten Jahre gehört, dass uns die globalisierte Welt einen Wertewandel beschert hat: Immer weniger dominiert die individualistische ‘Ich-Generation’ der 80er Jahre, es wächst eine ‘Wir-Generation’ heran, die gemeinschaftliches Handeln in den Vordergrund stellt. Es scheint – nach aktuellen Umfragen – eine neue, aktive Bürgergesellschaft zu wachsen, in der sich die Menschen stärker für soziale, ökologische und kulturelle Belange engagieren wollen.

Dieses Potential lässt sich nur dann erschließen, wenn Menschen Rahmenbedingungen vorfinden, die ihnen das Engagement erleichtern. Derartige Gelegenheitsstrukturen sind in der deutschen Gesellschaft weniger stark ausgeprägt als in einigen anderen europäischen Ländern und den USA. Diese nationalen und kulturellen Unterschiede gelten auch für das Ansehen des freiwilligen Engagements: Während es in Deutschland eher ein Schattendasein führt, steht es in anderen Ländern im Mittelpunkt des Lebens und ist von den Mitbürgern hoch angesehen.

Dies trifft nicht nur auf die einzelnen Menschen zu, sondern insbesondere auch auf Unternehmen, die sich in vielen anderen Ländern sehr stark bürgerschaftlich engagieren. Man spricht von ‘Corporate Social Responsibility’, wenn ein Unternehmen soziale Verantwortung trägt, und von ‘Public Private Partnership’, wenn sich Unternehmen mit öffentlichen Einrichtungen zusammenschließen und sich mit ihnen gemeinsam für soziale, kulturelle und ökologische Belange einsetzen. Eine weitere Variante ist, dass Unternehmen das bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiter durch Geld- oder Sachmittel bzw. Freistellungen unterstützen. All diese Formen des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements sind in Deutschland wenig bekannt.

**Beteiligte an dem Projekt *Switch*
äußern sich ...**

**“Gerade in Deutschland
sollten die Unternehmen,
die sozialen Kompetenzen
ihrer Mitarbeiter
stärker fördern.”**

Switch ist ein innovatives Programm für Führungskräfte

"*Switch*
ist ein Blick
nach draußen."

"Man kann nur lernen,
indem man sich
für Unbekanntes öffnet."

Was ist *Switch*?

Switch ist ein innovatives Programm für Führungskräfte, eine Antwort auf die komplexen Anforderungen lebenslangen sozialen Lernens und der aktiven Gestaltung des Berufslebens. Es bietet den Mitarbeitern eines Unternehmens die Möglichkeit, für einen begrenzten Zeitraum in die Arbeitswelt sozialer Einrichtungen einzutauchen – ein Lernfeld mit deutlich anderen Aufgaben und Anforderungen, das einen Kompetenz-*Switch* anregt. Ziel ist es, systematische Erfahrungen in anderen Arbeitssituationen zu sammeln und diese in den eigenen beruflichen Alltag zurückzuführen. Es geht um ein 'Voneinanderlernen' aller Beteiligten, ein Wissens-Sharing, von dem auch die sozialen Einrichtungen profitieren.

Vergleichbare Programme des 'Social Learning' gibt es seit Jahrzehnten in den USA, Kanada, den Niederlanden, Großbritannien und seit rund 10 Jahren in der Schweiz. Vor dem Hintergrund amerikanischer Erfahrungen wurde 1998 das *Münchener Modell* entwickelt. Dabei handelt es sich um ein umfassendes Konzept des 'Corporate Social Responsibility', dessen integraler Bestandteil ein Wissenserwerb durch Tätigkeitswechsel ist.

Switch unterscheidet sich von den gängigen Schulungen, die Wissen losgelöst vom realen Arbeitsalltag vermitteln. Im Unterschied zu den üblichen Weiterbildungsmaßnahmen ist *Switch* auch kein reines Bildungsprogramm. Das Projekt *Switch* verfolgt gleichrangig das Ziel, ein langfristiges bürgerschaftliches Engagement der Firmenmitarbeiter zu initiieren und zu fördern.

Die Siemens AG hat bereits langjährige Erfahrungen mit Programmen der Führungskräftebildung, in denen das emotionale Lernen im Mittelpunkt steht. Bereits seit 1984 besuchen Führungskräfte unter der Leitung der betrieblichen Sozialarbeiter Suchtfachkliniken, in denen sie an mindestens zwei therapeutischen Gruppensitzungen teilnehmen. Ziel ist es, die Führungskräfte für die Alkoholproblematik zu sensibili-

sieren. Die Erfahrungen mit dieser präventiven Maßnahme zeigen, dass die Führungskräfte wesentlich besser mit der Alkoholproblematik umgehen können. Sie werden mutiger im Ansprechen des Problems und können zieldienlich die Motivationsarbeit leisten, damit ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin therapeutische Hilfe in Anspruch nehmen kann.

Was geschah?

Im September 1999 startete die Siemens AG gemeinsam mit dem Sozialreferat der Landeshauptstadt München das Programm *Switch* als ein Pilotprojekt: Vier Führungskräfte des mittleren Managements ‘switchten’ für eine Woche auf einen Arbeitsplatz in einer sozialen Einrichtung. Sie lernten in dieser Zeit eine Arbeitswelt jenseits des eigenen beruflichen Alltags kennen.

Von Anfang an legte die Siemens AG Wert auf eine wissenschaftliche Begleitforschung, zumal es sich um das erste Projekt dieser Art in Deutschland handelt. Das Sozialwissenschaftliche Forschungs- und Beratungsinstitut MISS – Munich Institute for Social Science – wurde beauftragt, diese Begleitforschung durchzuführen und anschließend einen Bericht über Ablauf und Wirkung des Programms *Switch* vorzulegen. Die Forscher beteiligten sich an den Vorbereitungen und Konkretisierungen des Programms, begleiteten die Führungskräfte bei ihrer Aktionswoche und führten Interviews mit allen Beteiligten vor und nach der Projektwoche durch.

Das MISS-Team hat seit Jahren Erfahrung in der Erforschung unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements und arbeitet mit Partnern in Europa und den USA. Die Ergebnisse der internationalen Analysen wurden bei der Begleitforschung berücksichtigt.

Die Auswahl der Führungskräfte wurde von der Personalabteilung der Siemens AG durchgeführt. Einem Kreis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde das Projekt *Switch* während eines Führungskräftegesprächs vorgestellt. Interessenten erhielten weiterführendes Informationsmaterial und das Angebot, an dem Pilotvorhaben teilzunehmen.

Die Stadt München übernahm die Auswahl der sozialen Einrichtungen. Zunächst wurden verschiedene Wohlfahrtsverbände über das Pilotvorhaben informiert und gebeten, geeignete Einrichtungen zu benennen.

Die konkreten Einrichtungen wurden vom Sozialreferat der Stadt München nach einem persönlichen Gespräch mit der jeweiligen Leitung benannt. Kriterien waren dabei unter anderem: Sie sollten bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen haben und das Tätigkeitsfeld sollte eine aktive Mitarbeit der Führungskräfte ermöglichen. Es handelt sich um die folgenden vier Einrichtungen:

- Das Internationale Jugendzentrum Haidhausen
- Die Psychosoziale Aidsberatungsstelle der Caritas
- Das Patenprojekt der Fachabteilung Sonderdienste (ASD) der Stadt München
- Die Behindertenarbeit und der Hospitessendienst des Bayerischen Roten Kreuzes

Der Aktionsplan für den *Switch* der Führungskräfte wurde gemeinsam mit den sozialen Einrichtungen entwickelt. Ein Mitarbeiter der sozialen Einrichtung wurde gebeten, sich während des gesamten Pilotprojektes als Ansprechpartner und gleichsam als Pate zur Verfügung zu stellen.

Nach diesen Vorbereitungen führte die Siemens AG eine Informationsveranstaltung durch, in der die ausgewählten Einrichtungen Gelegenheit hatten, sich den interessierten Mitarbeitern vorzustellen.

So konnten die zukünftigen Teilnehmer das Aufgaben- und Arbeitsfeld der sozialen Einrichtungen kennenlernen und in Gesprächen mit den Mitarbeitern und Paten abklären, welche Anforderungen sie jeweils erwarteten. Die Einrichtungen informierten sich in gleicher Weise darüber, welche Fähigkeiten die Firmenmitarbeiter mitbringen würden. In einem professionell moderierten Verfahren wurde ein Austausch- und Verständigungsprozess initiiert, um eine möglichst gute Übereinstimmung der Interessen und Wünsche zu gewährleisten: Auf diese Weise fanden die Führungskräfte die für sie attraktivste Einrichtung.

Die sozialen Einrichtungen besprachen anschließend mit den zukünftigen Teilnehmern die Einzelheiten des Aktionsplans und die Ausgestaltung der Projektwoche – konkrete Vereinbarungen über den Ablauf der *Switch*-Woche wurden in einer gemeinsamen Verpflichtungserklärung festgehalten.

“Ich habe mir die Einrichtung ausgesucht, von der ich den Eindruck hatte, sie bietet die größten Gestaltungsmöglichkeiten.”

Die Erfahrungen

Switch bündelt unterschiedliche Interessen

Eine Zusammenarbeit von Unternehmen der privaten Wirtschaft mit sozialen Einrichtungen ist nicht selbstverständlich. Üblicherweise fallen nicht nur die Geschäftsbereiche, sondern insbesondere die Interessen und Ziele stark auseinander. Deshalb gibt es oft nur ein eingeschränktes Verständnis für die jeweils ‘andere Welt’. Hier liegt die Stärke des *Switch*-Programms, das unterschiedliche Erfahrungen miteinander verknüpft.

Aktives soziales Lernen

Die neuere gesellschaftliche Entwicklung hat dazu geführt, dass Anforderungen an ein modernes Unternehmen und Erfordernisse einer zivilen Bürgergesellschaft punktuell zusammenfallen: Unternehmen brauchen sozial kompetente Mitarbeiter und das öffentliche Gemeinwesen braucht verantwortungsvolle Mitbürger. Dazu ist es notwendig, dass Wirtschaft und Soziales ein Verständnis füreinander entwickeln. Dies lässt sich erreichen, wenn die Grenzen zwischen diesen Bereichen durch ein Wissens-Sharing überwunden werden. Die Siemens AG will dazu einen Beitrag leisten, indem sie das bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiter unterstützt. Sie fördert zugleich deren soziale Kompetenz, Kreativität und Innovationsfähigkeit. Mit dem Programm *Switch* werden Firmenmitarbeiter angesprochen, die ihren Erfahrungshorizont erweitern und differenziertere Perspektiven für ihren Arbeitsplatz entwickeln wollen. Den sozialen Einrichtungen stehen für eine begrenzte Zeit fachkompetente Mitarbeiter aus einer anderen Arbeitswelt zur Verfügung. Das Sozialreferat der Stadt München gewinnt neue Partner zur Verbesserung der Lebensqualität, der Leistungsfähigkeit und des sozialen Klimas in der Stadt – es entsteht eine neue Form des sozialen Kapitals.

“Ich will etwas bewegen, etwas verändern und dabei muss man im eigenen Umfeld anfangen.”

“Von den Kompetenzen der Siemens-Mitarbeiter können wir nur lernen.”

Öffentlichkeitsarbeit

Die Siemens AG und das Sozialreferat der Stadt München können mit dem Programm *Switch* eine breite Öffentlichkeit für das Thema ‘bürgerschaftliches Engagement’ sensibilisieren.

Mit *Switch* betritt das Unternehmen in Deutschland Neuland. Es implementiert eine Projektidee, die in den USA und in anderen europäischen Ländern eine bewährte Tradition hat. Die Erfahrungen in diesen Ländern haben gezeigt, dass die dortigen Firmen durch ‘Corporate Volunteering’ einen hohen Image-Gewinn verzeichnen können. Das Ansehen der Siemens AG kann ebenfalls gesteigert werden, wenn sie ihren Leitsatz ‘Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung’ aktiv mit Leben füllt.

Die sozialen Einrichtungen bekommen mit *Switch* die Gelegenheit, die gesellschaftliche Bedeutung ihres Tätigkeitsfelds transparent zu machen und damit die eigene Arbeit aufzuwerten. Soziale Problemlagen gelangen eher in das öffentliche Bewusstsein.

Das Sozialreferat der Stadt München kann mit dem Projekt *Switch* das derzeit vieldiskutierte Thema ‘bürgerschaftliches Engagement’ besetzen. Somit werden neuartige Gelegenheitsstrukturen geschaffen, die solidarisches Handeln, Kommunikation und gegenseitige Unterstützung verschiedener Akteure fördern. Dies entspricht dem Subsidiaritätsprinzip: Das freiwillige Engagement der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter hat Vorrang vor staatlichen Zuständigkeiten.

Die Bedeutung der Public Relation-Dimension als Sub-Ziel des Programms *Switch* ist nicht zu unterschätzen, weil alle Beteiligten davon profitieren. Die internationalen Erfahrungen zeigen deutlich, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements ungleich höher ist als etwa die üblichen Public Relation-Investitionen in den klassischen Sponsor-Bereichen. So sind etwa die Chase Manhattan Bank in New York, The Body Shop und Whitbread in Großbritannien, KLM in den Niederlanden sowie die Städte Seattle und Chicago weithin bekannt und angesehen für ihre Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements.

“Switch ist eine Chance für alle Beteiligten”

Wenn es der Siemens AG, der Stadt München und den sozialen Einrichtungen gelingt, sich mit dem innovativen Programm *Switch* von anderen Modellen der Weiterbildung und des Sponsoring abzuheben, dann könnten die Public Relation-Effekte für alle sehr hoch sein – und daraus insgesamt eine Win-Win-Situation resultieren.

Der amerikanische Slogan ‘We make a difference’ ist auch für bürgerschaftliches Engagement durchaus zutreffend.

Das Konzept *Switch* hat hohe Erwartungen geweckt

Die von MISS durchgeführte Zielanalyse zu Beginn des Projektes hat gezeigt, dass bereits in der Informations- und Vorbereitungsphase sehr hohe Erwartungen geweckt wurden.

Erweiterung der sozialen Kompetenzen

Mitarbeiter der Siemens AG kennen die neuen beruflichen Anforderungen und die hohe Bedeutung nachhaltiger und zukunftsfähiger Qualifikationen. Im betrieblichen Ablauf gibt es keine ausreichenden Gelegenheiten – so die Erfahrungen der Firmenmitarbeiter – solche Kompetenzen zu erwerben, weil Arbeitsbelastung und -intensität dies nicht erlauben. Es fehle an Möglichkeiten, aus den täglichen Routinen herauszutreten und in andere außerbetriebliche Lernfelder einzutauchen.

Deshalb waren die befragten Firmenmitarbeiter dem Projekt *Switch* gegenüber sehr aufgeschlossen, hoch motiviert und betonten den Wunsch, etwas Neues auszuprobieren. Einige sprachen von Lust und freudiger Anspannung. Sie sahen es als eine besondere Chance, in dieser Form eine ihnen wenig vertraute Welt außerhalb des eigenen Betriebes kennenzulernen. *Switch* wurde als eine problem- und praxisnahe ‘Real-life-Fortbildung’ gesehen. Die Siemens-Mitarbeiter erhofften sich – zu diesem Zeitpunkt noch recht diffus – eine Veränderung des beruflichen Alltags und langfristig eine Leistungssteigerung durch die Verminderung von sozial bedingten Reibungsverlusten. Sie waren jedoch vom Konzept *Switch* nicht uneingeschränkt überzeugt, weil sie sich unsicher waren, ob und in welcher Form sie die erlernten sozialen Kompetenzen in die eigene betriebliche Praxis würden einbringen können. Der entsprechende Transformationsprozess war ihnen noch undeutlich. Unklar war den Teilnehmern zu diesem Zeitpunkt auch, welches Ziel das Unternehmen und die Stadt München mit dem Programm *Switch* verfolgten.

“Ich erwarte
von *Switch*
neue Erfahrungen
und vor allem einen
persönlichen Nutzen“

Interkulturelle Flexibilität

Die Siemens AG weiß um die Bedeutung sozialer Qualifikationen in der modernen Arbeitswelt. Es gibt sehr konkrete Vorstellungen, welches Fähigkeitsspektrum besonders wichtig ist. Im Zentrum stehen Kreativität, Innovationsvermögen, Flexibilität, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen sowie Selbst- und Fremdeinschätzung – also die Fähigkeit, die Regeln anderer Lebenswelten zu erkennen, sich des eigenen Weltbildes zu vergewissern und mit unterschiedlichen Kulturen umzugehen. Das Unternehmen will mit dem Projekt *Switch* neue Wege der Weiterbildung gehen und die Bereitschaft seiner Mitarbeiter für bürgerschaftliches Engagement fördern. Dass in dem Konzept *Switch*, so wie es auch im Münchner Modell formuliert ist, beide Ziele zugleich erreicht werden können, macht die Attraktivität dieses Ansatzes aus.

Wegen dieser sehr hochgesteckten Erwartungen hatte die Siemens AG auch die Chance ergriffen, mit neuen Partnern – dem Sozialreferat der Stadt München und den sozialen Einrichtungen – zusammenzuarbeiten. Die aktive Sozialpolitik der Stadt München bot die besten Voraussetzungen zu einer solchen Partnerschaft. Bei erfolgreichem Verlauf sollte das Pilotprojekt *Switch* als Baustein im Weiterbildungsangebot übernommen werden. Diese Überlegungen beruhten auch auf der Prognose, dass mehr Mitarbeiter zukünftig für eine begrenzte Zeit in einer anderen Kultur im Ausland tätig sein werden – *Switch* wäre auch hierfür die beste Vorbereitung.

Die beteiligten sozialen Einrichtungen erwarteten von der neuen Partnerschaft mit der Siemens AG nützliche Kompetenzen. Durch die Kooperation mit einer privatwirtschaftlichen Führungskraft erhofften sie sich die Begegnung mit anderen Sichtweisen und Perspektiven. Es wurde zusätzlich die Gelegenheit gesehen, Firmenmitarbeiter – oder Personen aus deren Kollegenkreis – auch langfristig für ein bürgerschaftliches Engagement zu gewinnen. Führungskräfte könnten als Multiplikatoren wirken, wenn sie im Betrieb und an ihrem Arbeitsplatz von den Erfahrungen in den sozialen Einrichtungen berichten. So könnten sie Kolleginnen und Kollegen auf die Bedeutung sozialer Arbeit aufmerksam machen, dadurch Berührungspunkte abbauen und neue Denkprozesse und Engagementbereitschaft anregen.

“Wir erhoffen uns, dass die Führungskräfte soziale Kompetenzen intensiver und dauerhafter erlernen, als dies in den üblichen Schulungen möglich ist.”

“Mit der Zeit wird man ja betriebsblind – neue Perspektiven sind daher immer nützlich.”

“Wir setzen auf Ihre Kompetenzen.”

“Ich wünsche mir, dass die Führungskraft nach der Aktionswoche ein würdiger Träger des Red Ribbon ist.”

“Ich habe hingeschaut –
früher habe ich
weggeschaut.”

Motivation zu bürgerschaftlichem Engagement

Die Stadt München hat großes Interesse, das freiwillige Engagement ihrer Bürgerinnen und Bürger zu fördern. Eine besondere Aufgabe sieht das Sozialreferat der Stadt München in einer gestaltenden Sozialpolitik. Diese soll Spielräume öffnen, zu Eigeninitiative ermutigen, solidarisches Handeln und gegenseitige Unterstützung erleichtern. Deshalb werden schon seit Jahren unterschiedliche Wege beschritten, um geeignete Strukturen anzubieten, das bürgerschaftliche Engagement zu fördern und verschiedene Akteure zusammenzubringen. Das Programm *Switch* bietet eine besondere Möglichkeit, Privatunternehmen bei der Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements einzubinden (‘Public Private Partnership’), was in Deutschland eher unüblich ist. Wenn sich Mitarbeiter einflussreicher Unternehmen für soziale Belange in ihrer Kommune interessieren und engagieren, dann wirkt dies positiv auf andere Menschen in der Stadt.

Switch setzt vielfältige Lernprozesse in Gang

Nach Ablauf der Projektwoche sind sich alle Führungskräfte in der positiven Bewertung des Projektes *Switch* einig. Sie berichten von wichtigen Erfahrungen, die sie in der Projektwoche gemacht haben, und ihrem persönlichen Nutzen, den sie daraus gezogen haben – dies gilt auch für jene, die sich bereits vor der Durchführung des Pilotprojektes im sozialen Bereich engagiert hatten. Alle Siemens-Mitarbeiter betonen eine Erweiterung ihres Horizontes durch den Aufenthalt in der Sozial-Welt. Die Transformation in den beruflichen Alltag wird als nicht mehr so schwierig angesehen, im Gegenteil – sie haben eine Reihe von konkreten Vorsätzen mitgebracht: Die Führungskräfte wollen zukünftigen Konfliktsituationen vorbeugen, indem sie bei Spannungen rechtzeitig aktiv werden; durch die Erfahrungen in den sozialen Einrichtungen sehen sie sich nun in der Lage, Anzeichen für Krisen ihrer Mitarbeiter früher zu erkennen und ein klärendes Gespräch zu suchen; sie können jetzt das Arbeitsklima verbessern und die Teamfähigkeit stärken, weil sie angemessener auf die Anliegen ihrer Mitarbeiter eingehen können. Nach der Projektwoche hat, so berichtet die Mehrzahl der Führungskräfte, ein reger Austausch über *Switch* mit den Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz stattgefunden.

Switch ermöglicht ‘echten’ Kontakt

Von allen Führungskräften wird besonders der alltagsnahe und authentische Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der sozialen Einrichtungen und deren Klientel hervorgehoben. Diese Kontaktnähe ermöglichte eine ungewohnte emotionale Anteilnahme, mit der unterschiedlich umgegangen wurde: Während sich einige Führungskräfte emotional sehr stark in ihre Aufgaben vertieften, versuchten andere, sich innerlich zu distanzieren. Ein Teilnehmer bezeichnete die Projektwoche als positiven Stress.

“Ich gehe jetzt
mit anderen Augen
durch die Welt.”

“Ich habe erfahren,
wie wichtig die Arbeit
der sozialen Einrichtungen ist.”

"Switch ist ein 'take off' für bürgerschaftliches Engagement."

"Switch war ein voller Erfolg. Unsere Gespräche mit den Führungskräften haben gezeigt, dass in dieser Woche enorm viel gelernt worden ist."

Switch baut Vorurteile ab

Switch hat alle Teilnehmer für die soziale Umwelt sensibilisiert. Durch Switch wurden Vorurteile gegenüber den Beschäftigten in sozialen Einrichtungen und deren Klientel abgebaut. Die Führungskräfte haben die Bedeutung sozialer Arbeit und den konstruktiven Umgang mit schwierigen Situationen während der Projektwoche praxisnah erlebt. Sowohl die Siemens-Mitarbeiter als auch die Vertreter der Einrichtungen fanden Ähnlichkeiten in den jeweiligen Organisationsstrukturen ihrer Betriebe. Nach Meinung einiger Akteure lassen sich die Probleme und deren Lösungen durchaus übertragen – auch in dieser Hinsicht hat es positive Lernerfolge gegeben.

Wie geht das Engagement weiter?

Allen Führungskräften gab die Projektwoche Anstoß zu weiterem Engagement, auch wenn sich dies mit dem Zeit- und Kraftaufwand im Rahmen ihrer Arbeitsbelastung nur schwer vereinbaren lässt. Ein Teilnehmer möchte sich verstärkt um soziale Aufgaben im Familienkreis kümmern, zwei Teilnehmer planen ein partielles soziales Engagement. Ein Teilnehmer engagierte sich auch nach Beendigung der Aktionswoche weiterhin in 'seiner' Einrichtung. Alle betonen den Wunsch, mit der jeweiligen Einrichtung in Kontakt zu bleiben.

Switch ermöglicht intensives Lernen

Die Siemens AG beurteilt den Verlauf des Pilotprojektes uneingeschränkt positiv. Das Projekt Switch habe die angezielten Lernprozesse in Bezug auf die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter in Gang gesetzt. Die anschließenden Äußerungen der Führungskräfte über ihre Erfahrungen hätten gezeigt, dass die erwarteten sozialen Qualifikationen intensiver erlernt worden sind, als dies bei den gängigen Schulungen der Fall ist. Als Grund dafür wird ganz wesentlich die Grenzüberschreitung in eine andere Welt genannt.

Switch bringt konkrete Vorteile für die Siemens AG

Die langfristigen Effekte von Switch lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht im Detail voraussagen. Unsere Analysen zeigen jedoch deutlich, dass sich bei den Teilnehmern durch Switch verstärkte Kompetenzüberzeugungen entwickelt haben. Dies bedeutet, dass sie nun über

eine höhere Selbstsicherheit in Bezug auf ihre eigenen Fähigkeiten verfügen. Damit haben sie entscheidende Voraussetzungen zu nachhaltigen Kompetenzerweiterungen und zur Umsetzung neuer Fähigkeiten im beruflichen Alltag. Durch *Switch* entwickeln die Teilnehmer einen Führungsstil, der sich durch ein konstruktives Miteinander auszeichnet. Die Führungskräfte können sich besser in ‘fremden Welten’ bewegen. Sie haben gelernt, flexibel auf neue und schwierige Situationen zu reagieren und sie können in Entscheidungssituationen verantwortungsbewusster handeln. Ein solcher Führungsstil fördert motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich mit den Unternehmenszielen identifizieren.

Switch gibt der sozialen Arbeit neue Impulse

Auch von den sozialen Einrichtungen wird der Verlauf von *Switch* positiv bewertet. Die Vertreter der Einrichtungen betonen, dass sie durch die Mitarbeit der Führungskräfte neue Impulse für ihre Arbeit erhalten haben. Der Kontakt mit den Siemens-Mitarbeitern und deren speziellen Kompetenzen wird als fruchtbar bezeichnet. In den abschließenden Interviews berichten alle Paten, dass sie mit ihrer jeweiligen Führungskraft einen besonders ‘guten Fang’ gemacht hätten. Dabei wird betont, dass ein Gegenschwischen – also ein Besuch bei der Siemens AG – durchaus wünschenswert wäre.

Die Bewertung eines Paten fällt besonders positiv aus: Die Führungskraft habe gar eine Lücke hinterlassen und für zukünftige Projektwochen Maßstäbe gesetzt. Seine Erwartungen in die Wirkung des Projekts *Switch* hätten sich übererfüllt.

“So einen wie ihn
bräuchten wir -
der könnte sofort
bei uns anfangen.”

Das Pilotprojekt hat aufgezeigt, was zukünftig beachtet werden sollte

“Für die Führungskraft
muss es leicht sein,
einzusteigen.”

“Mit einer anderen Führungskraft
hätte es auch
ganz anders laufen können.”

“Man braucht schon eine Weile,
um das alles zu verdauen.”

Ist eine Projektwoche zu kurz?

Der Zeitraum von einer Woche wird von Seiten der Führungskräfte und der Paten als zu kurz empfunden. Für Einarbeitung und Integration in die soziale Einrichtung bliebe nur wenig Zeit. Auch wenn der Sprung ins kalte Wasser erwünscht sei, so brauche das Eintauchen in eine neue Welt doch eine Eingewöhnungszeit. Ein begleitendes Coaching wird gewünscht. Im Anschluss an die Projektwoche sollte die Möglichkeit einer Nachbereitung bestehen. Werde diese Form der Hilfestellung nicht gegeben, so bestehe die Gefahr von Abwehrhaltungen, die den angestrebten Lernprozess behindern könnten.

Nicht alle Führungskräfte sind für Switch geeignet

Die Projektteilnehmer sind sich einig, dass nicht grundsätzlich alle Führungskräfte das Programm *Switch* durchlaufen sollten: Eine Vorauswahl sei notwendig und mit zunehmender Erfahrung mit dem Projekt *Switch* sollten auch Kriterien für die Teilnahme an dem Programm entwickelt werden. Eine Grundvoraussetzung für das Gelingen des Projekts sei die freiwillige Teilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zielgruppe, Aktionsplan, nachträgliche Aufbereitung?

Die potenzielle Zielgruppe von *Switch* wird unterschiedlich eingeschätzt: Ein Teilnehmer sieht vor allem junge Führungskräfte als Zielgruppe, während ein anderer *Switch* als eine Vorbereitung auf den Ruhestand betrachtet. Bedenken wurde von einem Teilnehmer geäußert, der sich mit einem überfrachteten Aktionsplan konfrontiert sah. Es hat zudem verschiedene Reaktionen der Führungskräfte auf die Erlebnisse in der Projektwoche gegeben. Die Bewältigungsformen sind so unterschiedlich wie die Führungskräfte selbst. Manche beschreiben

den Übergang zurück in den beruflichen Alltag als problemlos. Andere hingegen mussten sich erst einige Zeit intensiv mit dem Erlebten auseinandersetzen. Vor diesem Hintergrund wurde eine gemeinsame und professionell moderierte Nachbereitung der Projektwoche gewünscht.

Die sozialen Einrichtungen vermissen eine Mitsprachemöglichkeit

Von Seiten der sozialen Einrichtungen wird eine verbesserte Durchführung der Informationsveranstaltung vorgeschlagen. Während einer solchen Einführung sollte es mehr Zeit zum gegenseitigen Kennenlernen geben, um die jeweiligen Erwartungen besser einschätzen zu können. Angeregt wird auch ein ‘Schnuppertag’ für interessierte Mitarbeiter. Zudem sollte den Einrichtungen eine arbeitsplatzbezogene Mitsprachemöglichkeit eingeräumt werden, um die Erfordernisse und Möglichkeiten der jeweiligen Einrichtungen besser mit den Fähigkeiten, Interessen und Erwartungen potenzieller Teilnehmer abzustimmen. Damit könnten bereits im Vorfeld viele Konflikte vermieden werden. Die Mitarbeiter der Einrichtungen möchten die Projektwoche stärker mitgestalten.

Für die weitere Planung von *Switch* geben die Einrichtungen zu bedenken, dass zusätzliche Reflexionsphasen während der *Switch*-Projektwoche und insbesondere danach eingebaut werden sollten.

Auch die Vertreter der Einrichtungen betonen die Notwendigkeit der freiwilligen Teilnahme. Ihrer Meinung nach kann das Projekt *Switch* nur erfolgreich sein, wenn die Führungskräfte Offenheit für das andere Arbeitsfeld und ein persönliches Interesse an der aktiven Mitarbeit einbringen.

Es gibt vereinzelt Vermittlungsprobleme

Für einen Paten sind auch nach der Projektwoche die Motivation und die Ziele der Siemens AG nicht transparent. Diese Skepsis zeigt sich in seiner Formulierung: “*Switch* darf kein ‘Abenteuerurlaub’ sein”.

Ein Pate äußert sich kritisch über den eigenen Aktionsplan. Dieser sei zu voll gewesen und hätte zu wenig Raum zum Nachdenken und Verstehen gelassen.

“Der Umgang mit sozialen Problemen ist für uns Normalität, für die Führungskräfte jedoch neu. Pausen sind daher besonders wichtig.”

Angeregt wurde weiterhin, bei der Auswahl der sozialen Einrichtungen darauf zu achten, dass ein wirkliches Eintauchen in die Arbeitswelt möglich ist, um den Erfahrungs- und Lernprozess zu verstärken.

Was bringt *Switch* den Einrichtungen und ihren Klienten?

Alle Paten der Einrichtungen machten sich ausführliche Gedanken über den Nutzen für die Einrichtungen. Sie betonten die Idee der Gegenseitigkeit und somit den Anspruch, dass sich das Projekt *Switch* auch für die Einrichtung und deren Klienten lohnen müsse. Zu vermeiden sei, dass eine Einrichtung bei diesem Projekt ‘draufzahle’ – insbesondere im Hinblick auf den erforderlichen Zeit- und Arbeitsaufwand.

Switch wird fortgeführt

Switch wird von der Siemens AG in dem Bereich ICN als Baustein im Führungskräfte-Training fortgesetzt. Geplant wird die Implementierung von *Switch* an weiteren Siemensstandorten. Da die Kooperation mit dem Sozialreferat der Stadt München erfolgreich verlaufen ist, wird auch in anderen Städten eine Zusammenarbeit mit den Kommunen angestrebt. Das Sozialreferat der Stadt kann, so die geäußerte Meinung, mit der Auswahl der sozialen Einrichtungen eine Qualitätssicherung gewährleisten, die seitens des Unternehmens nicht durchgeführt werden kann.

Die verschiedenen Vorschläge, die von den Einrichtungen und den Teilnehmern gemacht wurden, sollen überprüft und gegebenenfalls in das Konzept integriert werden. Besonders wichtig sei es, ein großes Augenmerk auf die Vorauswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu legen.

Das Sozialreferat der Stadt München bewertet den Verlauf des Pilotprojektes ebenfalls positiv – dies vor allem deshalb, weil die Führungskräfte für ein weitergehendes Engagement in den Einrichtungen motiviert worden seien. Die Projektwoche habe gezeigt, dass das Sozialreferat der Stadt München eine hohe Qualität der Durchführung gewährleisten könne. Die gelungene Auswahl der Einrichtungen wurde in diesem Zusammenhang besonders hervorgehoben.

Das Sozialreferat der Stadt München plant für die nächsten drei Jahre eine Weiterführung des Projektes. Das *Switch*-Programm soll dabei weiteren Unternehmen angeboten werden.

“Das Sozialreferat gewährleistet eine hohe Qualität.”

Die Empfehlungen

Switch ist ein erfolgreiches Konzept

"Ich wäre traurig,
wenn andere
die Erfahrung *Switch*
nicht machen könnten."

Das Projekt *Switch* zeigt ebenso wie das umfassendere *Münchner Modell* Möglichkeiten auf, wie verschiedene Organisationsziele sinnvoll miteinander kombiniert werden können. Das Pilotprojekt hat bestätigt, dass sich die Förderung sozialer Kompetenzen und bürgerschaftliches Engagement sehr gut miteinander verbinden lassen. Viel mehr noch: Alle Beteiligten sehen einen eindeutigen Qualifikationszuwachs durch den Erwerb sozialer Kompetenzen und sprechen deshalb uneingeschränkt von einem Erfolg der Projektwoche; gemeinsam betonen sie das zusätzliche bürgerschaftliche Engagement, das durch das Projekt *Switch* initiiert und unterstützt wurde.

Unsere Analysen haben ergeben, dass die Durchführung des Programms grundsätzlich erfolgreich war und die Konzeption von *Switch* tragfähig ist. Im Detail sind Korrekturen, Ergänzungen und weitere zielführende Präzisierungen angezeigt.

Motivation und Ziel von *Switch* transparenter machen

Die Siemens AG und das Sozialreferat der Stadt München sollten – etwa in einer Informationsbroschüre – die Motivationen und Ziele des Projektes *Switch* ausführlich darlegen. Auch die Kriterien, nach denen einerseits die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, andererseits die sozialen Einrichtungen ausgewählt werden, sollten für alle Interessenten nachvollziehbar sein. *Switch* kann langfristig nur gelingen, wenn auch die verborgenen Absichten allgemein sichtbar sind. Eine offene Informationspolitik ist der beste Weg, Skepsis und Verunsicherungen auf Seiten der Mitarbeiter sowie der Einrichtungen entgegenzuwirken. In diesem Rahmen sollte auch darauf hingewiesen werden, dass *Switch* keine zusätzliche Einnahmequelle für die sozialen Einrichtungen darstellt, dass jedoch eine angemessene Aufwandsentschädigung bereitgestellt werden muss.

Eine biographische Analyse ist notwendig

Die potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten anhand eindeutiger Kriterien präziser bestimmt und über den Kreis der Führungskräfte hinaus erweitert werden. Unsere Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass eine biographische Analyse dazu geeignet ist: Abhängig von der beruflichen Position sowie dem individuellen Lebensabschnitt und den Lebensumständen variieren die persönlichen Voraussetzungen und die Motivationen für die Teilnahme. Die Bedürfnisse und Interessen der Siemens-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten besser mit den Anforderungen der jeweiligen sozialen Einrichtung in Einklang stehen. Nicht jede Person ist für jede soziale Einrichtung gleich gut geeignet. Man spricht in diesem Zusammenhang von biographischer Passung: So ist es durchaus möglich, dass ein Mitarbeiter, der als 20jähriger eine Jugendgruppe geleitet hat, auch im Alter bestens geeignet ist, mit Jugendlichen zu arbeiten. Die biographische Analyse kann aber auch ergeben, dass in einer späteren Lebensphase die Arbeit mit einer anderen Personengruppe einen erfolgreicherem *Switch* verspricht.

Switch professionell und unparteiisch moderieren

Wir sind nach unseren Analysen – und vor dem Hintergrund vergleichbarer Programme in anderen Ländern – zu der Überzeugung gelangt, dass eine professionelle Moderation (wie beispielsweise im *Münchener Modell* vorgesehen) nachdrücklich zu empfehlen ist. Diese sollte einem unparteiischen Moderator übertragen werden, der den gesamten Ablauf des Projektes begleitet und in Konfliktfällen zu Rate gezogen werden kann. Unserer Ansicht nach könnte diese Moderation von den Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen der unternehmenseigenen betrieblichen Sozialarbeit übernommen werden. Zusätzlich sollte bei unüberwindbaren Konflikten eine beiderseitige Auflösung der eingegangenen Verpflichtung möglich sein.

Den zeitlichen Rahmen von *Switch* verändern

Die Auswertung des Pilotprojektes hat sehr deutlich gezeigt, dass der Zeitrahmen verändert werden sollte. Dies betrifft zusätzliche Zeiten der Vorbereitung, Reflexionsphasen und Zeit für die Nachbereitung. Diese müssen mit je eigenen Zieldefinitionen in den Aktionsplänen eingebaut werden.

“Eine längere
Zeitspanne
würde vieles
entzerren.”

Switch ist kein Programm, das von den Teilnehmern lediglich konsumiert werden kann. Es erfordert eine aktive Mitgestaltung – und so kann durchaus überlegt werden, ob der von den Firmenmitarbeitern eingebrachte Freizeitanteil erweitert werden soll.

Wir empfehlen daher, den Ablauf von *Switch* zu verändern: Das Projekt beginnt – wie bisher – mit Mitarbeitergesprächen, Vorgesprächen mit den Einrichtungen und einer Informationsveranstaltung, bei der alle Partner von *Switch* zusammentreffen. Bei den Mitarbeitergesprächen regen wir an, die direkten Vorgesetzten der potenziellen Teilnehmer in das Auswahlverfahren einzubinden, um das unmittelbare Arbeitsplatzumfeld zu integrieren. Bei den vorbereitenden Gesprächen mit den Einrichtungen sollte den dortigen Mitarbeitern und den Paten die Möglichkeit eingeräumt werden, das Projekt aktiv mitzugestalten. Das Gelingen von *Switch* hängt nach unseren Analysen in einem hohen Maße davon ab, ob die Belange der Mitarbeiter, der Paten und der Klienten in den sozialen Einrichtungen ausreichend Beachtung finden. Bei der Informationsveranstaltung sollten sich nicht nur die Einrichtungen, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorstellen, um den Einrichtungen Gelegenheit zu geben, sie kennenzulernen. Beide Gruppen sollten ausreichend Zeit haben, sich über die Anforderungen, Erwartungen und Wünsche auszutauschen. Bei der endgültigen Entscheidung zur Teilnahme sollten alle Beteiligten ein Mitspracherecht haben.

Wir schlagen vor, dass das Projekt *Switch* an einem Freitag beginnt. An diesem Tag lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die soziale Einrichtung erstmals kennen. Anschließend beginnt eine ca. 3-stündige Reflexionsphase (Freitag abend oder Samstag) aller Teilnehmer, in der sie erste Eindrücke austauschen und ihre Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen formulieren können, so dass bei dieser Gelegenheit ein tragfähiges Gruppengefühl entstehen kann. Dieses Treffen könnte von einem unparteiischen Moderator strukturiert werden. Gemeinsam wird ein Zielbündel für jeden Teilnehmer – und die einzelnen Schritte dahin – erarbeitet. Dies ist notwendig, um den angestrebten Lernerfolg für die Beteiligten sichtbar zu machen.

Am Montag beginnt die eigentliche Arbeit in der sozialen Einrichtung. Damit es bei der Weiterbildung zu einem richtigen *Switch* kommt, sollten die Siemens-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am ‘normalen

Leben’ der Einrichtungen teilnehmen können. Die aktive Mitarbeit an ausgewählten Arbeitsplätzen und die Integration in das Arbeitsteam muss daher im Zentrum stehen. Der Arbeitsablauf sollte so organisiert sein, dass Pate und Teilnehmer immer wieder Gelegenheit haben, sich über jeweils aktuelle Eindrücke auszutauschen. Der Pate gibt zum Abschluss ein Feedback. Er und der professionelle Moderator stehen während der gesamten Aktionswoche als Ansprechpartner zur Verfügung.

Im Anschluss an die Aktionswoche findet am Samstag das zweite Reflexionstreffen unter Leitung des Moderators statt. Ziel ist zum einen die ausführliche Nachbereitung der Projektwoche: Es können Erfahrungen ausgetauscht und verarbeitet werden (‘Was habe ich erlebt?’ – ‘Was beschäftigt mich besonders aus dieser anderen Arbeitswelt?’). Das zweite Ziel ist eine Nachbereitung in Hinblick auf die Transformation der neuen Erfahrungen in den beruflichen Alltag. Im Zentrum stehen die Fragen: ‘Was wurde in dieser Woche erreicht?’ – ‘Wie hat sich mein Qualifikationsspektrum verändert?’ – ‘Was möchte ich in meinen Arbeitsalltag einbringen?’

Am Montag berichten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Mitarbeitern und Vorgesetzten in ihren Abteilungen von der Aktionswoche. Hier steht die Frage im Mittelpunkt: ‘Was kann ich an meinem Arbeitsplatz gemeinsam mit den übrigen Kollegen umsetzen?’

Das Projekt *Switch* endet mit der Abfassung eines Kurzberichts der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, um eine abschließende Reflexion zu ermöglichen.

Die Nachbereitungsphase und die Berichtabfassung ist aus wissenschaftlicher Sicht unbedingt notwendig, um eine Nachhaltigkeit der erworbenen Kompetenzen zu gewährleisten.

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Siemens AG und den Mitarbeitern der sozialen Einrichtungen sollte zusätzlich die Anregung gegeben werden, sich weiterhin zu einem Gedankenaustausch und zur Verstärkung der Kontakte und Erfahrungen zu treffen. Denkbar wäre ein ‘Stammtisch’, an dem sich die “*Switcher*” treffen. Eine solche Gruppe könnte wiederum bei der Vorbereitung der nächsten *Switch*-Phase eingebunden werden.

“Ich hätte gerne mehr darüber erfahren, wie es den anderen Teilnehmern ergangen ist.”

"Ich sehe die Gefahr,
dass die Erfahrungen
mit der Zeit abstumpfen."

"Wir können
uns schon vorstellen,
auch andere Bereiche
zu integrieren."

Führungskräfte brauchen mehr als einen *Switch*

Wir möchten anregen, dass die Teilnahme von Siemens-Mitarbeitern am Programm *Switch* kein einmaliges Ereignis bleibt. Wir wissen aus sozialwissenschaftlichen Studien, dass soziale Kompetenzen nur dann nachhaltig wirksam sein können, wenn sie häufig zur Anwendung kommen und in regelmäßigen Abständen mit anderen Menschen reflektiert und neu justiert werden. Menschen brauchen einen 'Spiegel' und Anregungen, um die eigenen sozialen Fähigkeiten einschätzen zu können. Dies wird am Arbeitsplatz der ehemaligen Teilnehmer der Fall sein, sollte aber zusätzlich in ein langfristiges Bildungsprogramm integriert werden. So wäre etwa vorstellbar, dass die gleichen Personen nach einem Jahr entweder nochmals in voller Länge oder in zeitlich reduzierter Form am Projekt *Switch* in 'ihrer' (oder einer anderen) Einrichtung teilnehmen können.

Switch sollte nicht nur soziale Einrichtungen umfassen

Die Fokussierung auf soziale Einrichtungen war in der Pilotphase sinnvoll, um die Wirkung von *Switch* analysieren und vergleichen zu können. Da nicht allen Führungskräften die Arbeit in sozialen Einrichtungen 'liegt' und sich bürgerschaftliches Engagement nicht nur auf den sozialen Bereich beschränkt, sollte überlegt werden, sowohl kulturelle als auch ökologische Einrichtungen und freie Initiativen aus dem gemeinnützigen Bereich zukünftig mit einzubeziehen. Derartige Einrichtungen und Initiativen stellen ebenfalls eine fremde Welt für Siemens-Mitarbeiter dar, und sie können Lernfelder von vergleichbar hoher Qualität anbieten – dies haben Erfahrungen in den USA bewiesen. Dies hätte für Siemens den Vorteil, das Weiterbildungsprogramm *Switch* zu diversifizieren und das Engagement der Mitarbeiter auf Felder auszudehnen, die in der Öffentlichkeit ebenfalls ein hohes Ansehen haben. Die Stadt München hätte die Gewähr, dass weitere gemeinnützige Bereiche einbezogen werden könnten.

Switch braucht eine überparteiliche und unabhängige Instanz

Für die Pilotphase war es wichtig, dass ein kleiner Personenkreis engagierter und von der Bedeutung von *Switch* überzeugter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Siemens AG und des Sozialreferats der Stadt München eng zusammenarbeitete. Dies wird auch in naher Zukunft weiterhin notwendig sein, um die Wirkung des Projektes zu analysieren und die Konzeption von *Switch* ständig zu verbessern – schließlich handelt es sich um ein in Deutschland neues und weitgehend noch unbekanntes Projekt, das erst auf den Weg gebracht werden sollte, wenn die ‘Kinderkrankheiten’ der Anfangsphasen beseitigt sind.

Ob dies langfristig sinnvoll ist, wird von uns aufgrund unserer Analysen der Münchner Pilotphase und ähnlicher Programme in New York, Chicago, London und Amsterdam skeptisch eingeschätzt. Die dortigen Gesprächspartner haben uns darauf hingewiesen, dass jegliche Abhängigkeitsbeziehungen in diesem Geflecht von Personen und Interessen vermieden werden sollten. Zu häufig sei es in der Vergangenheit vorgekommen, dass sowohl die Unternehmen als auch die Kommunen versuchten, auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die sozialen Einrichtungen Einfluss zu nehmen, durchaus mit der guten Absicht, den Erfolg des Projektes zu gewährleisten. Unsere Gespräche mit *Switch*-Beteiligten zeigen deutlich, dass eine solche Entwicklung auch in München eintreten könnte.

Es gilt zu vermeiden, dass aus dem Gefüge bislang sehr produktiv zusammenarbeitender Personen an dem Projekt *Switch* undurchschaubare Abhängigkeitsbeziehungen und Interessenslagen entstehen. Wir schlagen daher, den amerikanischen, britischen und holländischen Weg zu prüfen. Dort sind die beteiligten Unternehmen und Vertreter der Kommunen übereingekommen, die Auswahl der potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer und der Einrichtungen einer externen Stelle zu überantworten, die überparteilich und unabhängig diese Vermittlungstätigkeit vornehmen kann. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen sind in den USA, in Großbritannien und in den Niederlanden eine Vielzahl von Agenturen entstanden, wie bspw. New York Cares, Chicago Cares, Business in the Community und Community Partnership, die – privatwirtschaftlich organisiert – die Aufgabe übernehmen, die ‘richtige’ Person auf den ‘richtigen’ Platz zu vermitteln, das pädagogische

Coaching zu organisieren und die Qualität des Lernprozesses zu gewährleisten. Ob solche Agenturen einen hohen Qualitätsstandard gewährleisten können, entscheidet allein der Wettbewerb: Wird das vereinbarte Zielbündel nicht erreicht, geht der nächste Auftrag an eine andere Agentur. Ein solches Vorgehen erscheint uns nach den dortigen Erfahrungen auch deshalb plausibel, weil die Unternehmen und Kommunen damit von zeitintensiven Kontrolltätigkeiten entlastet werden – sie stellen gleichsam den Rahmen für eine intelligente Weiterbildung und eine aktive Bürgerschaft zur Verfügung. Für das Projekt *Switch* in München wäre folglich zu überprüfen, ob anerkannte Institutionen, wie etwa sehr gut beleumundete Freiwilligen-Agenturen oder private Anbieter, dafür in Frage kämen. So würde es auch gelingen, *Switch* zu einem ‘offenen’ Projekt zu machen, das externen Ideen und Anregungen gegenüber aufgeschlossen ist und einem Wettbewerb ‘of the best’ standhält.

Switch durch Öffentlichkeitsarbeit verbreiten

Nachdem der Erfolg von *Switch* sichtbar und wissenschaftlich belegbar ist, sollte das Konzept einer breiten Öffentlichkeit zur Kenntnis gebracht werden. Dies würde nicht nur *Switch* populär machen, sondern auch der Öffentlichkeit zeigen, dass die Siemens AG mit innovativen Weiterbildungsprogrammen arbeitet und das freiwillige bürgerschaftliche Engagement seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert. Die Stadt München kann ebenfalls aufzeigen, dass sie ungewöhnliche Wege beschreitet, um sich für eine aktive, solidarische und engagierte Bürgerschaft einzusetzen. Durch *Switch* kann deutlich gemacht werden, dass Wirtschaft und Soziales keinen Widerspruch darstellen und dass eine konstruktive Kooperation möglich und wünschenswert ist. Public Relation sollte jedoch nicht nur eine Angelegenheit der Siemens AG und der Stadt München sein, erstrebenswert wäre vielmehr, dass sich die Teilnehmer und die Mitarbeiter der Einrichtungen bei der Gestaltung von Public Relations-Konzepten aktiv beteiligen und ihre Erfahrungen mit einbringen. Dies würde ein hohes Maß an Authentizität und Überzeugungskraft haben. Nachdem vergleichbare Modelle in den USA und in Teilen Europas seit längerem bekannt sind und durchgeführt werden, könnten alle Beteiligten in Anspruch nehmen, in München Pioniere bei der Durchsetzung zukunftsfähiger und nachhaltiger Modelle zu sein.

"*Switch* zeigt,
dass wir bereit sind,
neue Wege
zu gehen."

Literatur zum Thema Corporate Social Responsibility in den USA und den Niederlanden

- I. Association for Volunteer Administration:
Schedule for the International Conference on Volunteer Administration, Chicago Illinois. 7.-10.Nov. 1999
- II. Back Of The Yards Neighborhood Council (Chicago):
Quarterly publication 'Community & Industry News', summer 1999
- III. Boardmember`s Forum (NY)& Volunteer Consulting Group:
'boardmember`s KIOSK', fall/winter 1999/2000
- IV. Chase Manhattan Bank Community Development Group (NY):
Annual Report, 1998
- V. Chicago Public Schools (Chicago):
Introducing Service Learning. August 1998
- VI. Chicago Public Schools (Chicago):
Service Learning News. Chicago, October 1999, Vol II
- VII. Energize (Philadelphia):
Volunteer Energy Resource Catalog, 1998-1999
- VIII. Mayor`s Voluntary Action Center (NY):
Volunteer Guide, 1998
- IX. National Jobs for All Coalition (NY):
'Good Jobs for All', fall 1999/vol.5 #1
- X. NOV Maatschap in betrokkenheid (Utrecht):
Een andere kijk op «goede zaken»,
- XI. Points of Light Foundation (Washington): About Us, 1998
- XII. Sociaal en Cultureel Planbureau (Den Haag):
Naar andere tijden?, 1999
- XIII. Sociaal en Cultureel Office (Den Haag):
press release «scp» , 1998
- XIV. United Way/ Crusade of Mercy (Chicago):
Company Guidebook, 1999

Internationale Literatur aus der Zukunftsforschung

- Beck, Ulrich (2000): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, Frankfurt a.M.
- Drucker, Peter F. (1993): Die postkapitalistische Gesellschaft, New York
- Duffy, Ann (1997): Good Jobs, bad jobs, no jobs. The Transformation of Work in the 21st Century, Toronto
- Hormann, John (1998): Future work. Signale für das Leben im 3. Jahrtausend, Wiesbaden
- Horx, Matthias (1999): Das Zukunftsmanifest, München
- Lutz, Christian (1995): Leben und Arbeiten in der Zukunft, München
- Mulgan, Geoff (1997): Life after politics, London
- Nuscheler, Franz (1995): Zukunft der Weltgesellschaft: mehr Menschen, weniger Arbeit?, Wien
- Ohmae, Kenichi (1996): Der neue Weltmarkt, Hamburg
- Rifkin, Jeremy (1997): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Hamburg
- Robin, Jacques (1993): Quand le travail quite la société industrielle, Paris
- Ruh, Hans (1996): Anders, aber besser, Frauenfeld
- Saiger, Helmut (1998): Die Zukunft der Arbeit liegt nicht im Beruf. Neue Beschäftigungs- und Lebensmodelle, München
- Thurow, L. (1996): The Future of Capitalism, New York
- Toffler, Alvin (1990): Die dritte Welle – Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts, München
- Zariffian, Paul (1994): La crise du travail, Paris

