

## Gelebte Unternehmenskultur

**Internes Crowdfunding als Instrument einer Unternehmenskultur der Teilhabe: Von den Prinzipien des Crowdfundings profitieren Unternehmen und ihre Mitarbeiter gleichermaßen. Konkrete Projektvorschläge der Mitarbeiter sorgen für Transparenz und ein innovatives Unternehmensklima.**



In Zeiten von Employer Branding, digitaler Kommunikation und Wettbewerb um die Generation Y wird eine authentisch gelebte Unternehmenskultur ein elementares Asset. Nur wenn die interne Kultur nachhaltig Attraktivität ausstrahlt, kann ein Unternehmen sich im Wettbewerb um hoch qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte durchsetzen. Soweit die Theorie, aber wie kann HR in der Praxis eine integrierende Kultur fördern, ohne an den Erwartungen der Zielgruppen vorbeizuplanen? Und was hat dies alles mit Crowdfunding zu tun? Dieser Artikel gibt eine Antwort auf diese Fragen.

### Das Erfolgsgeheimnis von Crowdfunding

Crowdfunding ist die Finanzierung konkreter Projekte durch eine große Menge von Kleininvestoren (anonyme Masse = Crowd), die, überzeugt vom Projekterfolg, jeweils einen überschaubaren Betrag investieren. Crowdfunding ersetzt so neben einer traditionellen Finanzierung auch Produktvalidierung und Marktforschung. Durch die Verteilung des unternehmerischen Risikos wurde radikal die Art und Weise revolutioniert, wie Projekte und auch Produkte realisiert werden. Weltweit wurden bisher insgesamt 16,2 Milliarden US-Dollar durch Crowdfunding eingesammelt. Allein die bedeutendste Crowdfunding-Plattform, kickstarter, zählte in 2014 rund 3,3 Millionen Unterstützer und 22 252 erfolgreiche Projekte. Ökonomen erwarten für das Crowdfunding eine jährliche Wachstumsrate von etwa 30 Prozent.

Grundlage des Erfolgs von Crowdfunding sind seine konkreten Spielregeln: klar definierte Laufzeiten, festes Finanzierungsvolumen und fassbare Gegenwerte für Unterstützer (sogenannte Perks). Ein Projekt startet lediglich, wenn es auch mindestens 100 Prozent des festgelegten Mindestspruchs erfährt. Das alles treibt Projektstarter dazu, ihre Projekte genau zu erklären und stark zu bewerben. Das wahrscheinlich wichtigste Erfolgsgeheimnis lautet jedoch: Crowdfunding benötigt und fördert fassbare Projekte und keine vagen Ideen. Diese Vorhaben setzen sich nur durch, wenn sie klar beschrieben und kalkuliert sind und durch exakte Vergütungsstufen und feste Laufzeiten definiert werden. Crowdfunding sorgt also dafür, dass Ideen pragmatisch in konkrete Projekte und diese Projekte bei genügend Zustimmung direkt in die Tat umgesetzt werden können.

### Nutzen des Crowfundings für Corporate HR

Die Prinzipien des Crowfundings lassen sich – wie die Erfahrung zeigt – erstaunlich gut auf Unternehmen anwenden. Die Crowd sind hierbei nicht anonyme Investoren sondern die eigenen Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter bekommen die Möglichkeit, konkrete (Innovations-)Projekte auf eine interne Plattform zu stellen. Auch hier führen die Spielregeln dazu, dass lediglich klar gefasste Projekte eine Chance haben. Mitarbeiter erhalten nun ein festgelegtes virtuelles Budget – können also, wie im klassischen Crowdfunding, nur in begrenztem Maße

„investieren“. Jeder Mitarbeiter kann so Projekte generieren oder Projekte anderer Mitarbeiter durch die Investition seines virtuellen Budgets unterstützen.

Mitarbeiterprojekte erhalten eine unternehmensweite Sichtbarkeit, werden systematisch gesammelt und durch die Gesetze des internen Forums bewertet beziehungsweise selektiert. Diese pragmatische Vorgehensweise ist auch für die Entscheidung über interne Projekte von verblüffender Eleganz: Das Unternehmen entscheidet selbst, welche Art von Projekten auf der Plattform gemeinsam finanziert werden. Dies erfolgt zum einen durch die Erstellung von Kategorien (Teambuilding, Kommunikation etc.), die der Plattform einen Rahmen geben. Gleichzeitig sind die verteilten Budgets ausschlaggebend dafür, welche Art von Projekten überhaupt finanziert werden können und welche nicht. Übersteigt nämlich ein Projekt vorab definierte finanzielle Rahmen, wäre dies ein Ausschlusskriterium. Alles in allem muss das Unternehmen aber diese Bedingungen vorab definieren und diese auf der Plattform transparent kommunizieren und darstellen.

### Kultur der Teilhabe

Beispiele für Projekte auf der internen Plattform sind allgemeine Prozessverbesserungen wie iPad-basierte Sales-Präsentationen, eine verbesserte Deployment-Policy für IT-Updates bis hin zur Einführung eines Social Corporate Networks wie Yammer. Es können aber auch, zum Beispiel bei der gemeinschaftlichen Finanzierung eines neuen Produktprototypen, ganz konkrete Inno-

vationsprojekte im Fokus stehen. Beispiele für rein mitarbeiterbezogene Projekte, die den Community Value erhöhen, sind die Anschaffung von Stehbesprechungstischen, Teambuilding-Maßnahmen, Ausflüge zu Konzerten oder Events mit externen Motivationsrednern.

Durch das klar definierte Enddatum schwebt kein Projekt über Wochen und Monate im Ungewissen – es wird jeweils pünktlich und demokratisch über seine Durchführung entschieden. Die vorab kalkulierten Projekte haben eine klar definierte Mindestsumme, das heißt einen Mindestgrad von Unterstützung, den sie erreichen müssen.

Klar umrissene Gegenwerte (Perks) für Unterstützer legen fest, mit welchen Incentives Mitarbeiter für die Unterstützung erfolgreicher Projekte belohnt werden. Hier ist die Geschäftsleitung gefragt, die Spielregeln deutlich von Anfang an zu definieren. Bei erfolgreichen Innovationen sind zum Beispiel auch Geldprämien möglich.

Das interne Aushandeln von Projekten schafft eine Kultur der Teilhabe: Mitarbeiter können sich einbringen und profitieren von einer Transparenz, die im Unternehmen fest verankert und bewusst gelebt wird. Das Prinzip der demokratischen Selektion schafft ein Biotop für Innovationen und ermöglicht es kreativen Mitarbeitern, sich durch Innovationen zu profilieren. Neben der Tatsache, dass Projekte entwickelt werden, findet auch ein allgemeiner Austausch statt, der schwache Vorschläge ausselektiert. Der so geregelte partnerschaftliche Austausch schafft ein Forum, das die Kreativität anerkennt und Entrepreneurship fördert.

### Aus der Praxis

IBM gilt als einer der Pioniere des internen Crowdfunding. Das Unternehmen ermöglicht es seinen Mitarbeitern, Produktvorschläge im Intranet einzureichen beziehungsweise in Projekte ihrer Kollegen zu investieren. Alle Regeln des Crowdfundings werden streng eingehalten: Erst wenn konkrete Projekte bis zum Ablauf der Finanzierungsphase genügend Kollegen finden, die gemeinsam die Mindestsumme aufbringen,

Info 1

### Crowdfunding-Spielregeln

---

- klare Laufzeit (mit definiertem Enddatum)
- zu finanzierende Minimumsumme
- klar umrissene Gegenwerte für Unterstützer („Perks“)
- keine vagen Ideen, sondern klare Projekte

Info 2

### Vorteile internen Crowdfundings

---

- klare Spielregeln
- Ideen werden generiert
- Mitarbeiter können sich einbringen und darstellen
- transparenter und kollaborativer Ideenaustausch
- Verstärkung des „Wirgefühls“

wird ein Projekt umgesetzt. Die Praxis zeigt, dass die eingereichten Projekte sowohl rein mitarbeiterbezogene als auch unternehmensrelevante Interessen adressieren und in hohem Maße das Gemeinschaftsgefühl und den abteilungsübergreifenden Austausch stärken, so eine Studie der Universität Cambridge.

Auch in Deutschland hält internes Crowdfunding Einzug. Eines der ersten deutschen Unternehmen, das dieses Prinzip betreibt, ist die Eisenmann SE, ein international agierender Anlagenhersteller und Zulieferer mit knapp 3700 Mitarbeitern. Eisenmann zählt zu den Hidden Champions Deutschlands und ist in gewissen Sektoren Weltmarktführer. Jedes Jahr meldet das Familienunternehmen 30 bis 50 Patente an. Wachstum und Innovationen sind für Eisenmann eng verknüpft: „Wir glauben daran, dass großartige Ideen in den Köpfen der Mitarbeiter existieren und lediglich eine Plattform benötigen, um bekannt zu werden. Ob eine Idee umgesetzt wird oder nicht, entscheiden dabei alle Mitarbeiter zusammen“, meint dazu der CEO von Eisenmann, Dr. Matthias von Krauland.

### Crowdfunding macht attraktiv

Grundsätzlich sehen sich alle größeren Unternehmen in der Pflicht, ihre Unternehmenskultur strategisch zu gestalten, um Mit-

arbeiter anzuziehen beziehungsweise zu binden. Hierbei sollen auch neue Wege beschritten werden, die in eine immer mehr vernetzte Kommunikationslandschaft passen. Trends wie Employer Branding und die Anforderungen einer anspruchsvollen Generation von Nachwuchskräften verdeutlichen dies jedem HR-Verantwortlichen. Internes Crowdfunding ist ein Tool, welches hier bedeutenden Mehrwert bietet und dazu durch seine klaren Regeln von der Unternehmensleitung gefahrlos gesteuert werden kann. Mag manchem HR-Verantwortlichen die interne Anwendung von modernen Netzwerken als Instrumente des Engagement noch weit entfernt erscheinen – das hier vorgestellte Beispiel des internen Crowdfundings zeigt deutlich, dass man ganz pragmatisch moderne Wege gehen kann, ohne auf klare Regeln und Praxisrelevanz zu verzichten.



Autor  
**Oliver Viel**,  
Berater, Berlin,  
kontakt@oliverviel.com



Autor  
**David P. Heberling**,  
Gründer und Geschäftsführer,  
Table of Visions GmbH, Berlin,  
david.heberling@  
tableofvisions.com