



72

Das Team entscheidet

Bei *siggate* verläuft das Recruiting etwas anders als in den meisten anderen Firmen. Die Fachteams spielen eine ungewöhnlich große Rolle im Prozess und entscheiden unter anderem auch über Neueinstellungen. Welche Aufgaben das Personalteam beim sogenannten Peer Recruiting hat, erzählen Carina Visser (rechts) und Thu Huynh Anh im Interview.



57

Was Gutes tun

Ohne viel Aufsehen zu erregen, arbeiten in Deutschland immer noch zahlreiche hochmotivierte ehrenamtliche Helfer, um Geflüchteten zu helfen. Die Unterstützung wird über Plattformen wie *Govolunteer* koordiniert. Gründer Malte Bedürftig hat vorher für die Strategieberatung *McKinsey* gearbeitet. Seine und andere Freiwilligenorganisationen profitieren davon, dass viele Menschen etwas Sinnvolles machen wollen.



33

Bloß nicht dramatisieren

Viel wird geschrieben und geredet über den notwendigen Wandel von Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung. Dabei tauchen eine Menge Schlagwörter auf. Der Organisationsforscher Stefan Kühl kritisiert die Erfindung immer neuer Begriffe und Management-Moden. Er rät dazu, nicht zu dramatisieren und sich historische Entwicklungen anzuschauen.

Die Macht der Gemeinschaft

Innerhalb weniger Monate hat sich die Community der Flüchtlingshelfer vorbildlich organisiert und innovative Startups zur Koordination der Freiwilligen geschaffen. Von dieser gemeinschaftlichen Tatkraft können sich Unternehmen in punkto Motivation und Commitment einiges abschauen.

Von Anne Hünninghaus

Man kennt sich im kleinen Café in der Potsdamer Straße im Berliner Stadtteil Schöneberg. Malte Bedürftig holt hier täglich seinen Kaffee, den er dann im fünften Stock des Altbaus nebenan zu sich nimmt. Dort befindet sich der „Migration Hub“ ein Coworking Space, in dem mehrere Arbeitsplätze für Startups zur Verfügung stehen, die sich in der Flüchtlingshilfe engagieren.

Bedürftig ist 33 Jahre alt und ehemaliger McKinsey-Berater. Als im vergangenen Jahr die Zahl der Geflüchteten immer rasanter stieg, die Versorgung stockte und die Not immer größer wurde, gründete er die Koordinationsplattform *Govolunteer*. „Viele meiner Bekannten wollten sich engagieren, wussten aber nicht, an wen sie sich wenden sollten. Manche wurden von den Einrichtungen wieder weggeschickt, da der Überblick fehlte, was gerade gebraucht wurde.“ Um solche frustrierenden Erfahrungen zu vermeiden und dafür zu sorgen, dass ehrenamtliche Hilfe genau dort ankommt, wo sie gerade am dringendsten benötigt wird, startete er die Webseite. Aufgebaut ist *Govolunteer* wie ein Soziales Netzwerk. Jeder kann sich ein Profil mit Foto und persönlichen Daten anlegen, Freunde anwerben und sich mit anderen Helfern vernetzen. Deutschlandweit mehr als 500 Projekte und Events von großen und kleinen Organisationen werden kurz vorgestellt. Ob es darum geht, geflüchteten Frauen in Berlin Fahrradfahren beizubringen oder ein Bewerbungstraining in Buxtehude zu veranstalten – für jeden Interessierten ist ein passendes Projekt dabei, für das er sich anmelden kann. „Der Grundgedanke war, dass man die vorhandene Euphorie

nutzen muss“, sagt Bedürftig. „Wir bieten jedem einen möglichst einfachen Zugang und machen transparent, wie er seine Fähigkeiten einsetzen kann.“

Gemeinschaft als Motivationsfaktor

Zahlreiche innovative Startups sind im vergangenen Jahr aus dem Nichts entstanden. „Not macht in der Tat erfinderisch“, sagt Theo Wehner, Organisationspsychologe an der *ETH Zürich*. Diese Art der Mittlerfunktion sei aber ein noch junges Phänomen. Das Verhalten dieser neuen Helfergeneration unterscheide sich von dem traditionellen Engagement, beispielsweise in der Freiwilligen Feuerwehr oder beim *Deutschen Roten Kreuz (DRK)*. Es gebe ein größeres Bedürfnis nach Weiterbildung, danach, sich untereinander zu vernetzen, besondere Kompetenzen durch gemeinsame Projekte hinzuzugewinnen.

Wehner hat gemeinsam mit Stefan Güntert im vergangenen Jahr ein Buch veröffentlicht, „Psychologie der Freiwilligenarbeit“. Dafür sammelten sie in mehr als 12.000 Fragebögen Informationen über freiwillige Helfer und führten mehrere hundert Interviews. „In unserer Gesellschaft steigt der Grad der individuellen Freiheit, zum Beispiel was die Partnerwahl oder den Job betrifft“, so Wehner. „Umso mehr suchen viele Menschen auch nach gemeinsamen Wertehaltungen und einer Community.“

Aber wer engagiert sich überhaupt freiwillig – und warum? Wehner zufolge handelt es sich mehrheitlich um Menschen mittleren Alters, die mitten im Berufs- und Familienleben stehen. Menschen, die sich in einer Phase der Generativität befinden, bei denen der Wunsch aufkommt, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Zudem sei freiwilliges Engagement auch Ausdruck der Persönlichkeit und der eigenen politischen Haltung, bietet die Möglichkeit einer Identifikation. Daher ist es wichtig, ein Projekt oder eine Organisation selbst auszuwählen, sich zu überlegen, was zu einem passt. Die Anreize und Koordination, die Startups wie *Govolunteer* bieten, sieht Wehner dabei positiv.



Gerade zu Beginn der Flüchtlingswelle waren deutsche Behörden überfordert.

„Wir sind prosoziale Wesen. Wenn jemand auf der Straße hinfällt, wird kaum jemand ungerührt daran vorbeigehen“, sagt er. Die Dringlichkeit und emotionale Wucht der Flüchtlingssituation habe dieses in uns angelegte spontane Hilfeverhalten in vielen Menschen aktiviert. Ob die Unterstützung über diese akute Situation hinaus erhalten bleibt, sei aber fraglich, die aus diesen Motiven gewonnenen Helfer seien oft leicht zu frustrieren und enttäuschen.

Intrinsische Motivation

Die Mitarbeiter von *Govolunteer* arbeiten teils drei Tage in der Woche ehrenamtlich für das Non-Profit Startup. Es sei erfüllend, sagt Bedürftig, Teil dieses Entdeckungswettbewerbs neuer Ideen und Impulse zu sein.

Von einer im Verlauf des Jahres geminderten Hilfsbereitschaft gegenüber Flüchtlingen will er nichts wissen. Aber die Euphorie sei schon etwas abgeflaut. Viele Menschen, die sich vor einigen Monaten mit aller Kraft engagiert haben, können das inzwischen nicht mehr aufrechterhalten. Malte Bedürftig hält das für eine gesunde Tendenz. „Die Menschen sollen nicht das Gefühl haben, sie müssten im Alleingang die Welt retten. Die Aufgaben lassen sich auf vielen Schultern verteilen.“ Der Koordinator kennt auch Helfer, die sich 70 Stunden pro Woche engagiert haben, immer unter dem Credo „Wenn ich das jetzt nicht mache, dann macht es keiner“. Auf Dauer gehe das nicht gut.

Der Einzelne solle lieber regelmäßig helfen, statt sich situativ zu verausgaben. Das findet auch Theo Wehner, der generell ein zunehmendes „Projekt- und Event-Hopping“ beobachtet. Statt



„Wir sind keine Konkurrenten, sondern Mitstreiter.“

Mandy Pearson, *ichhelfe.jetzt*

sich einer Organisation wie beispielsweise *Greenpeace* für lange Zeit anzuschließen, gebe es größere Flexibilitätsansprüche, mit der die Organisationen sich arrangieren müssen. „Freiwilligenarbeit ist natürlich immer prekär – wenn die Leute morgen keine Lust mehr haben, bleiben sie weg.“ Da es keine Verbindlichkeiten gibt, sollte es dem Psychologen zufolge auch keine übertriebenen Verpflichtungen, sondern stattdessen viel Gestaltungsspielraum geben.

Im vergangenen Jahr sind zahlreiche Startups zu Koordinationszwecken entstanden, die Funktionsweisen einiger neuer Seiten überschneiden sich. Es gilt, die Kräfte zu verbinden. Schon jetzt gibt es Kooperationen, die User weist man auf die jeweils

anderen Angebote hin. Mit der Gründung einer Helfer-Allianz wollen drei Plattformen nun noch einen Schritt weiter gehen und sich auch technisch vernetzen, um die Sichtbarkeit zu erhöhen. Auf dem im Frühjahr vom Innenministerium organisierten digitalen Flüchtlingsgipfel beschlossen die Gründer von *Govolunteer* und den beiden Startups *ichhelfe.jetzt*, bei dem Helfer Organisationen Hilfsangebote unterbreiten, und *help.to*, einer Art digitalem Schwarzen Brett mit Kleinanzeigen, ihre Kräfte zu bündeln.

Mitstreiter statt Konkurrenten

„Wir sind keine Konkurrenten, sondern Mitstreiter“, sagt auch Mandy Pearson vom Dresdner Startup *ichhelfe.jetzt*. Gegründet wurde die Plattform von den Medizinerinnen Johannes und Anja Bittner. Im Sommer 2015 wollte das Ehepaar seine medizinischen Kenntnisse in der Flüchtlingshilfe einbringen und stieß auf Cha-



„Viele Menschen suchen auch nach Wertehaltungen und einer Community.“

Theo Wehner, ETH Zürich

Das Team besteht aus fünf Personen, die teils ehrenamtlich tätig sind. „Am wichtigsten sind IT und Kommunikation“, sagt Pearson. Sie selbst ist sowohl Projektmanagerin als auch Pressesprecherin und Social Media Managerin. Gerne würde man Aufgaben und Positionen stärker differenzieren, doch mit so begrenzten Kapazitäten ist das kaum möglich. Finanziert wird die Plattform über Privat- und Unternehmensspenden. Projektträger ist der gemeinnützige Verein *Dresden – Place to be*. Er liefert die Kontakte zu den Organisationen. Zudem spenden Unternehmen dem Startup ihre Arbeit, helfen bei der Gestaltung eines Erklärvideos oder drucken Flyer mit den wichtigsten Informationen zu der Webseite.

Auch die Bedarfslage hat sich verändert. Wurden vor einem Jahr noch einfache Dinge wie Kleidung und Spielzeug dringend benötigt, geht es mit dem Auszug vieler Flüchtlingsfamilien aus Erstaufnahme-Einrichtungen nun mehr um Möbel und Haushaltsgeräte. Seit kurzem gibt es ein neues Feature: Organisationen können jetzt konkrete Suchaufträge einrichten. Wenn Freiwillige das Spendenformular öffnen, bekommen sie sofort angezeigt, welche Dinge gerade im Umkreis benötigt werden. „Vielleicht fällt dem einen oder anderen so der längst vergessene Staubsauger im Keller wieder ein.“

Die Hemmschwelle für Engagement senken

Durch eine Umfrage unter den Nutzern hat *ichhelfe.jetzt* herausgefunden, dass sich rund die Hälfte von ihnen zum ersten Mal im Leben freiwillig engagiert. „Das freut uns besonders“, sagt Pearson. „Wir geben Menschen einen kleinen Schubs, sorgen dafür, dass es ihnen so leicht wie möglich gemacht wird, sich zu beteiligen, indem wir auf aufwändige Registrierungen verzichten. Die Plattform funktioniert nach dem Prinzip: Ich biete meine Hilfe an, dann kann ich mich zurücklehnen und darauf warten, dass jemand auf mich zukommt.“ Diese Niederschwelligkeit hält auch Theo Wehner für einen wirksamen Anreiz. Dennoch ließen sich Freiwillige nicht immer wie Personal rekrutieren. „Zu viel sollte man den Menschen nicht vorkochen, damit die Autonomie erhalten bleibt. Es braucht Vermittler und Vordenker – aber es sollten so früh wie möglich auch Mitdenker dabei sein.“

In vielen Betrieben versucht man verzweifelt, ein solches Gefühl von Community und Commitment herzustellen. Das gelingt

os. Um Hilfsangebote von Bürgern zu bündeln wurde eine provisorische Webseite ins Leben gerufen. Im Verlauf der Monate wurde das Backend verfeinert, der geografische Radius erweitert und immer mehr Features, wie eine Umkreissuche und eine Mobile-Version, kamen hinzu. 170 Hilfsorganisationen vom DRK bis zur Nachbarschaftsinitiative kooperieren heute mit der Seite.

Was sich Unternehmen von der Organisation der Freiwilligen-Community abschauen können:

1. AUTONOMIE EINRÄUMEN

Eigenständiges Arbeiten kann erheblich zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen. Oberstes Gebot ist hier, von Seiten des Managements transparent zu machen, welche Entscheidungen der Mitarbeiter selbst treffen darf und an welchen Stellen dies aus welchen Gründen nicht möglich ist.

2. SINN STIFTEN

Nicht jeder kämpft in seiner alltäglichen Arbeit für eine bessere Welt. Auch Mitarbeiter, die mit dem Job zufrieden sind, finden Sinn und Erfüllung in der Regel woanders. Unternehmen sollten ihnen über Corporate Volunteering ermöglichen, sich freiwillig zu engagieren und ihnen Zeit dafür einräumen.

3. PARTIZIPATION UND VERNETZUNG ERMÖGLICHEN

Ein Community-Gefühl beflügelt. Wer sich im täglichen informellen Austausch mit Gleichgesinnten befindet und Erfahrungen teilt, lernt nicht nur dazu, sondern wird darüber hinaus motiviert, sein Engagement fortzusetzen. Im Unternehmen kann beispielsweise die Kommunikation über ein Social Intranet zur Stärkung der Community und der Vernetzung beitragen.

4. ENTDECKUNGSWETTBEWERB FÖRDERN UND KRÄFTE BÜNDELN

Ideen, wie Probleme gelöst werden können, dürfen natürlich in Konkurrenz zueinander stehen. Gibt es aber ähnliche oder sich ergänzende Ideen, gilt es Symbiosen zu finden und, wie es die *Helferallianz* versucht, gemeinsam etwas Größeres zu schaffen.

5. FLEXIBEL BLEIBEN

Viele der Startups wurden in kürzester Zeit gegründet, um einen ersten Bedarf zu decken. Weitere Funktionen und Optimierungen wurden peu à peu optimiert, immer in enger Rücksprache mit den Partnern, in diesem Falle den Organisationen. Der Anspruch besteht nicht darin, eine sofort und für alle Zeiten perfekte Plattform zu schaffen, sondern darin, flexibel zu bleiben und sich der Bedarfslage anzupassen.



890.000 Flüchtlinge sind 2015 nach Deutschland eingereist – weniger als zunächst vermutet.

unvollkommen, findet Theo Wehner. „Der Arbeitnehmer steht im Singular, wir haben alle einen individuellen Vertrag“, sagt er. Die Incentive-Kultur richte sich ebenfalls an den Einzelnen und selten an Teams. Was können sich Unternehmen und die Helfer-Community nun voneinander abschauen? „Die Freiwilligenorganisation kann von der Erwerbsarbeit so gut wie nichts lernen“, so Wehner. „Sie verfügt über viel mehr Potenziale: Commitment und Involvement müssen im freiwilligen Engagement nämlich nicht erst mühsam hergestellt werden.“ Demgegenüber ist im Job auch das Gehalt Anreizgeber – eigentlich. In einem Interview gab eine langjährige Freiwillige bei Wehner zu Protokoll: „Wenn ich das, was ich hier mache, bezahlt bekäme, würde ich es nicht mehr tun.“ Der Psychologe findet diese Äußerung wenig verwunderlich. Bekäme sie ihr Engagement entlohnt, so stünde es unter Leistungsaspekten, würde zu einer Verpflichtung, es käme zum Verlust der Autonomie. Genau auf diese legten die Menschen aber besonders großen Wert, sie bräuchten Handlungs- und Entscheidungsspielraum.

Sinn stiften und Autonomie schaffen

Unternehmen rät Wehner, sich auf die Suche nach Werten und Motiven zu machen, die die Freiwilligen unbezahlt zur Erfüllung bringen wollen. „Ich erkenne einen Sinn in meinem Tun“, hört Wehner oft, wenn er Menschen nach Gründen für ihre Ehrenämter fragt. An den Arbeitsplätzen könne man jedoch allenfalls zufrieden werden, Erfüllung fänden längst nicht alle. Deshalb sollten Unternehmen einerseits Raum für Sinn schaffen, indem sie Corporate



„Die Menschen sollen nicht das Gefühl haben, sie müssten im Alleingang die Welt retten.“

Malte Bedürftig, Govolunteer

Volunteering anbieten, den Mitarbeitern also im Gegenzug für ihr soziales Engagement bezahlte Arbeitszeit zur Verfügung stellen. Da Eigeninitiative in der Freiwilligenarbeit eine große Rolle spielt, ist es laut Wehner auch hier ratsam, die Projekte zumindest mitbestimmen zu lassen.

Doch auch im Job selbst können sich Arbeitgeber etwas von der Freiwilligenorganisation abschauen, indem sie ebenfalls mehr auf Autonomie und Partizipation setzen. Wehner sieht hier noch große Defizite: „Ich habe es oft erlebt, dass Partizipation doppelbödig verwendet wird, nach dem Motto: ‚Ihr könnt euch die Farbe Eures Schreibtischstuhls selbst aussuchen aber sie sollte möglichst grau sein.‘“ Generell wünscht sich der Psy-

chologe einen ehrlicheren Umgang damit, wie viel Partizipation möglich ist. „Statt Teilhabe der Mitarbeiter vorzutäuschen, sollten Manager besser erklären, warum sie in bestimmten Bereichen nicht gewährt werden kann.“

Govolunteer arbeitet gerade daran, Angebote im Bereich Corporate Volunteering aufzubauen. Das Startup möchte eine Plattform anbieten, die Unternehmen in ihr Social Intranet integrieren können. „Der CSR-Chef kann dann auf unser Netzwerk zurückgreifen und beispielsweise fünf bis zehn passende Projekte auswählen und tracken, wie viele Stunden die Arbeitnehmer insgesamt investieren. So ließe sich ein Social Footprint für die Mitarbeiter und das Unternehmen erstellen, der auch im CSR-Report aufgegriffen werden kann“, sagt Malte Bedürftig. Er trinkt seinen Kaffee aus und grinst. „Bei aller Freiwilligkeit kann ein bisschen Wettbewerb für einen guten Zweck ja auch nicht schaden.“