

Innovating for Good

Wie Unternehmen ihren sozialen Mehrwert realisieren können

Jelena Spanjol und Marcelo F. de la Cruz

Unternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung über den Gewinn hinaus Wert zu schaffen und einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Dies erfordert die Entwicklung neuer Lösungen, welche die «Grand Challenges» unserer Gesellschaft adressieren. Der vorliegende Beitrag skizziert drei elementare Bausteine für Innovationen, die sowohl wirtschaftlichen als auch sozialen Mehrwert schaffen sollen: das Verständnis, die Umsetzung und die Messung von «Innovating for Good».

Gesundheit, Umwelt, Ernährung, Bildung und Wohlstand – für viele Menschen weltweit sind diese und andere gesellschaftliche Grundbedürfnisse alles andere als selbstverständlich. Allgemein als «Grand Challenges» bezeichnet, werden diese globalen Probleme dennoch als lösbar betrachtet. Voraussetzung hierfür ist jedoch das koordinierte Engagement einer Vielzahl von Akteuren – über politische Entscheidungsträger, Unternehmen, NGOs, gemeinnützige und not-for-profit Organisationen sowie Meinungsführer in der Gesellschaft, Bürger und Konsumenten. Zur Bewältigung der Probleme bedarf es Innovationen, welche Erfahrung, Wissen und Ressourcen diverser Stakeholder wirksam einsetzen.

Damit neue und praktikable Lösungen entwickelt und umgesetzt werden können, fordern die Vereinten Nationen (UN) ein koordiniertes Vorgehen zwischen Staat, Unternehmen und Bürgern, um die festgelegten Ziele der nachhaltigen Entwicklung zu erreichen. Der Staat kann das Leben durch Regulierung und gezielte Investitionen in Forschung und Förderprogramme verbessern. Bürger können sich individuell in ihren Gemeinden engagieren, um lokale Probleme zu lösen und können als Konsumenten Unternehmen mit nachhaltigem und ethischem Verhalten bevorzugen. Die Bemühungen von Staat und Bürgern sind jedoch nicht ausreichend, um die immensen Herausforderungen umfassend zu lösen. Vielmehr sind Unternehmen aufgrund ihrer Innovationskraft ein unerlässlicher Partner bei der Lösung der «Grand Challenges».

Führungspersönlichkeiten der freien Marktwirtschaft erkennen mittlerweile die Notwendigkeit einer sozialen Wertschaffung im Rahmen der Geschäftsaktivitäten und senden damit

klare Signale an die Führungsriege verschiedener Firmen und Konzerne. So fordern beispielsweise Larry Fink (BlackRock) und Bill McNabb (Vanguard), Vorsitzende von zwei weltweit führenden Vermögensverwaltungen, dass Unternehmen über die Anforderungen der Aktionäre hinaus für die Schaffung von Mehrwert für die Gesellschaft verantwortlich sind. Angesichts der Finanzkraft von BlackRock und Vanguard (geschätztes Verwaltungsvolumen von insgesamt über 20 Billionen US-Dollar in 2017) rief diese Forderung rege Diskussion in Wirtschaftskreisen hervor. Damit in Unternehmen und Projekte mit dem Ziel der Schaffung von wirtschaftlichem und gleichzeitig sozialem Mehrwert investiert wird, muss ein solcher Beitrag für die Gesellschaft messbar und vergleichbar gemacht werden.

Wie man «Innovating for Good» umsetzt, ist für Unternehmen weder einfach noch offensichtlich. Unser Ziel ist es, Führungskräften eine Orientierung für die Bewältigung der großen Herausforderungen unserer Gesellschaft zu geben. Daher skizzieren wir in diesem Beitrag drei wesentliche Bausteine für Innovationsvorhaben zur Schaffung von wirtschaftlichem und sozialem Mehrwert.

Baustein 1: «Innovating for Good» verstehen

Erfolgreiche Innovationen zu entwickeln und zu vermarkten ist bereits eine Herausforderung an sich, auch wenn strategische Ziele und Leistungskriterien klar festgelegt sind. Innovationen für die Lösung gesellschaftlicher Probleme und der «Grand Challenges» (ob als primäres oder sekundäres Ziel) bringen zusätzliche Komplexität in dieses Vorhaben. Als erstes muss daher geklärt werden, was mit einer solchen Innovation

tatsächlich gemeint ist. Trotz umfänglicher Forschung zu Innovationen mit sozialem Mehrwert, besteht derzeit kein Konsens über Konzepte oder Theorien in diesem Bereich. Um «Innovating for Good» verstehen zu können, müssen Führungskräfte zunächst folgende drei Merkmale solcher Innovationen berücksichtigen, die für sogenannte «wicked problems», also verzwickte bzw. knifflige Probleme, sorgen:

1. Lösungskontextualität

Die Schaffung von sozialem Mehrwert ist immer in einem bestimmten fachlichen Kontext (z. B. Bildung oder Gesundheit) und den dort spezifischen Praktiken verankert. «Best Practices» sind schwer übertragbar und generell nicht verallgemeinerbar. Führungskräfte müssen in der Lage sein, von stark kontextualisierten Innovationen mit sozialem Mehrwert generalisierbare Prinzipien abzuleiten, die sich wiederum über Geschäftseinheiten und Märkte hinweg übertragen lassen.

2. Lokaler/regionaler Fokus

Finanzierungsmechanismen, Netzwerke und Praktiken, die mit der Schaffung von sozialem Mehrwert verbunden sind, sind oft in geografisch begrenzten Märkten lokalisiert. Im Gegensatz dazu sind aber viele Unternehmen global aufgestellt. Das heißt, Unternehmen müssen den Spagat zwischen einer starken lokalen Einbettung einerseits und der Einbindung des generierten sozialen Mehrwerts in die globale Unternehmensstrategie und -ziele andererseits meistern.

3. Disziplinäre und funktionale Heterogenität

In der Forschung bestimmt der fachliche Schwerpunkt das Selbstverständnis von sozialem Mehrwert durch Innovationen. Während beispielsweise Ingenieurwissenschaftler technologische Themen wie Kohlenstoffemissionen untersuchen, widmen sich medizinische Forscher dem Heilen von Krankheiten unter Armut. Die daraus resultierende Vielfalt der verwendeten Methoden und Nomenklaturen stellt ein Hindernis für die Generierung universeller Prinzipien dar. Ein ähnliches Problem zeigt sich in Unternehmen: Firmen haben ohnehin erhebliche funktionale Herausforderungen rund um das Innovationsmanagement. Wenn der soziale Mehrwert zusätzlich zum Ziel der Innovationstätigkeit wird, steigert dies die Komplexität noch weiter.

Um diese inhärente Komplexität zu meistern und ein erstes Fundament zu entwickeln, braucht es einen offenen internen Dialog zu folgenden Fragestellungen:

- *Sich selbst erkennen: Was ist unsere Mission?*

Welchen Wert will Ihr Unternehmen schaffen? Wie hängen soziale Überlegungen und «Grand Challenges» mit der Kernidentität Ihres Unternehmens zusammen? Was jetzt noch wie ein Fremdkonzept (Schaffung von sozialem Mehrwert) erscheint, ist möglicherweise bereits (in Ansätzen) in der Mission und Kultur Ihres Unternehmens integriert?

- *Zentrale Annahmen bewusst machen: Was bedeutet für uns soziale Wertschaffung?*

Wie bei jedem organisatorischen Transformationsprozess ist es entscheidend, ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen, warum und in welcher Weise neue Initiativen gestartet werden. Welche zugrundeliegenden Annahmen prägen die Wahrnehmung neuer Initiativen? Warum ist es wichtig, sich an der Schaffung von sozialem Mehrwert zu beteiligen? Gibt es branchenspezifischen Druck? Kann es zu internem Widerstand kommen und wenn ja, von welchen Teilen des Unternehmens? Widerstand wird am effektivsten überwunden, wenn die konkurrierenden Werte Kontinuität und Veränderung gleichermaßen betont und synthetisiert werden.

- *Die Mannschaft mit ins Boot holen: Wie können wir ein gemeinsames Verständnis schaffen?*

Wahrscheinlich werden bei der Schaffung von wirtschaftlichem und sozialem Mehrwert konkurrierende Logiken entstehen. Diese sollten innerhalb des Unternehmens offen und umfassend diskutiert und nicht ausschließlich top-down eingesteuert werden. Das schafft Legitimität und Handlungsfähigkeit. Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses sowie mentaler Modelle darüber, was die Schaffung von sozialem Mehrwert ist, legt fest, wie dies in der gesamten Organisation umgesetzt wird. Roundtables, Workshops und Exkursionen sind nur einige der Möglichkeiten, wie Unternehmen die Entwicklung dieses gemeinsamen Verständnisses fördern und evaluieren können.

«Unternehmen sind aufgrund ihrer Innovationskraft ein unerlässlicher Partner bei der Lösung der Grand Challenges.»

Baustein 2: «Innovating for Good» umsetzen

Wie in Baustein 1 dargestellt, ist eine offene Diskussion über die Ziele und Motivationen für die Schaffung von sozialem Mehrwert im Unternehmen ein erster Schritt in Richtung «Innovating for Good». Für den Start der Umsetzung von Innovationsinitiativen ist es hilfreich, drei ausschlaggebende Fragen zu stellen:

- Welche Stakeholder schöpfen den größten Wert aus der Innovation?
- Wie verhält sich der durch die Innovation geschaffene Wert über die Zeit (d. h. kurz- und langfristig)?
- Welche Teile der Gesellschaft beziehen den größten Nutzen aus der Innovation?

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.