

# Sinnovation: Wie sich Organisationen neu erfinden



»Die wahre Schwierigkeit ist nicht so sehr, neue Ideen zu finden, sondern die alten loszuwerden.«

ILLUSTRATION Lisa Riemann

## Über den Unterschied zwischen gewinnorientierten und sinnbringenden Innovationen

Es scheint ungeheuren Bedarf und ebenso enormen Mangel an Innovation zu geben. Sonst wäre nicht ständig und überall davon die Rede. Um besser zu verstehen, was eigentlich genau das Problem ist, schlägt dieser Beitrag eine Unterscheidung zwischen »weichen« und »harten« Innovationen vor. Daraus ließe sich dann für Organisationen ableiten: Um dauerhaft zukunftsfähig zu werden, heißt es vom oberflächlichen Innovationsmodus in den substanziellen *Sinnovationsmodus* zu wechseln.

Ähnlich wie für die aktuellen Diskurse um Verantwortung, Nachhaltigkeit, Transparenz etc. gilt auch für Innovation: Wären unsere Organisationen nur annähernd so nachhaltig, verantwortungsvoll oder eben innovativ, wie fast jede von sich selbst behauptet, wäre das Thema gar kein Thema und wir könnten uns hier mit anderem beschäftigen. Doch die Frage sei erlaubt: Warum soll eigentlich heute alles und jeder innovativ sein? Was genau ist das Problem?

### Für welches Problem soll Innovation die Lösung sein?

Den Einstieg möchte ich als These formulieren: Das laute bis verzweifelte Rufen nach ständiger Innovation hat auch damit zu tun, dass immer mehr Organisationen (vor allem Unternehmen) ihre eigentliche Daseinsberechtigung zu verlieren drohen oder schon verloren haben. Dazu ein paar Zahlen, die nachdenklich machen: Laut einer Studie der HAVAS Media Group könnten 93 Prozent aller Marken in Europa von heute auf morgen verschwinden, ohne dass die Verbraucher sie vermissen würden. Neben diesem gefühlten Bedeutungsverlust findet ständig auch ein ganz reales Firmensterben statt: Von den 100 größten amerikanischen Unternehmen des Jahres 1917 waren 70 Jahre später 61 Unternehmen gar nicht mehr existent, nur 18 zählten noch zu den Top 100, und gerade mal 2 davon erzielten über diesen Zeitraum überdurchschnittliche Renditen. Das eine war Kodak, inzwischen auch längst Geschichte. Man könnte sagen: Na und, ist das ein Problem?

Organisationen und besonders Großunternehmen sind ursprünglich entstanden, weil sie für bestimmte Aufgaben eine überlegene Lösung lieferten. Vor allem bei der Überwindung des jahrtausendealten Menschheitsproblems des materiellen Mangels und der Güterknappheit waren sie in wenigen Jahrzehnten der Massenproduktion so überaus erfolgreich, dass wir nun in der wunderbaren Welt der sogenannten Wegwerf- oder Überflussgesellschaft mit einem ganz neuen Problem konfrontiert

sind: einem »Mangel an Mangel«, den wir uns gleich näher ansehen. Denn dabei kommt die Suche nach Innovation ins Spiel:

### Erneuerung? Welche Erneuerung?!

Wann immer von Innovation, also von Erneuerung die Rede ist, wäre die naheliegende Frage, die jedoch fast nie gestellt wird: Was genau bedarf denn der Erneuerung, und wozu? Dank dieser nahezu kindlich naiven Frage erkennen wir plötzlich zwei ganz unterschiedliche Motive und Formen von Innovation: (A) Mit dem erwähnten »Mangel an Mangel« ist gemeint, dass es in unseren entwickelten Volkswirtschaften von praktisch allen (käuflichen) Dingen mehr als genug gibt. Wir konsumieren weit mehr als nötig, egal ob Kleidung, Flugreisen, Nahrungsmittel oder Smartphones. Wenn nun aber die historische Leistung und Daseinsberechtigung von Unternehmen darin bestand, das Problem der Güterknappheit zu lösen, dann neigen Überflussgesellschaften dazu, auch und insbesondere Unternehmen überflüssig zu machen. Nun haben Organisationen wie alle Systeme eine Tendenz zur Selbsterhaltung (nicht zu vergessen die Eigeninteressen von Aktionären, Investoren u. a.). Um auf gesättigten Märkten weiterhin die Gewinn- und damit Überlebenschancen wahren zu können, versucht man die Konsument/innen mit mehr oder weniger sinnvollen Pseudo-Innovationen zu beglücken: Handys mit Gesichtserkennung oder fabrikneue Jeans mit Löchern. Nennen wir das »weiche Innovationen«. Sie sind relativ leicht zu entwickeln, bringen jedoch außer kurzfristigen Vorteilen für die betreffenden Unternehmen nicht nur keinen gesamtgesellschaftlichen Nutzen, sondern tragen im Gegenteil zur Kehrseite dieses Doppelproblems bei:

(B) Die negativen externen Effekte unseres konsum- und ressourcenintensiven Wirtschaftsstils nehmen weltweit zu. Unser westlicher Lebensstil ist alles andere als nachhaltig, wir leben auf Kosten der nachfolgenden Generationen, wir erzeugen vom Klimawandel bis zum Biodiversitätsverlust jede Menge ungelöster Folgeprobleme. Teilweise scheint der Punkt schon überschritten, an dem die ökologischen, sozialen und psychischen Kosten größer sind als der gesamtgesellschaftliche Nutzen. Hier wären »harte« Innovationen vonnöten, die zwar nicht so leicht zu haben sind, für die aber – und das ist die gute Nachricht – ein schier unendlicher Bedarf besteht. Dazu genügt ein Blick auf die 17 Sustainable Development Goals und 169 Einzelziele der Agenda 2030, die sich die 193 Staaten der UN einschließlich Deutschland gesetzt haben. Da gibt es, weit über

das Jahr 2030 hinaus, mehr als genug zu tun für alle Organisationen/Unternehmen dieser Welt.

### Was wirklich zählt: Impact statt Output

Unternehmen, die nur um des kurzfristigen Vorteils willen mit fragwürdigen (»weichen«) Produktinnovationen ihr eigenes Überleben sichern wollen, sind nicht mehr Teil der Lösung, sondern Teil des Problems. Solche Organisationen verlieren »Licence to Operate«, ihre Daseinsberechtigung. Da sich eine Gesellschaft, schon aus Gründen der ökonomischen Vernunft, keine Organisationen leisten sollte, die für einen negativen gesellschaftlichen Impact auch noch wertvolle Ressourcen verbrauchen, müssten sich diese Organisationen eigentlich auflösen bzw. vom Markt verschwinden. Oder aber die betreffenden Organisationen nutzen die Chance und erfinden sich neu. Dazu müssten sie sich allerdings einem ernsthaften Erneuerungsprozess unterziehen, ihre bisherigen Geschäftsmodelle konsequent in Frage stellen und womöglich über Bord werfen. Sie müssten umschalten auf den harten Innovationsmodus, an einem der vielen gesellschaftlichen Probleme ansetzen und dessen Lösung zum neuen Daseinszweck der Organisation machen.

Hier haben übrigens Non-Profit-Organisationen einen natürlichen Vorteil gegenüber gewinnorientierten Unternehmen. Ob Krankenhaus oder Hochschule, Feuerwehr oder WWF – gerade weil sie ihre Existenz »der Sache« und nicht dem Gelderwerb verdanken, steht ihre Licence to operate, ihr gesellschaftlicher Nutzen eigentlich außer Frage<sup>i</sup>. Es gehört zu den paradoxen Entwicklungen einer ökonomisierten Gesellschaft, dass sie irgendwann auch Krankenhäuser betrachtet, als ob ihr Sinn im Erwirtschaften von Gewinnen bestünde. Genau umgekehrt wird der berühmte Schuh daraus.

Eine weiche Innovation soll Gewinn bringen. Eine harte Innovation soll Sinn bringen. Wir könnten das *Sinnovation*<sup>ii</sup> nennen – um auszudrücken, dass eine substanzielle Innovation, also Erneuerung, am Kern der Organisation anzusetzen hat, an ihrem Sinn und Zweck als gesellschaftlicher Problemlösungseinrichtung.

### Ganz praktisch:

#### Wie wird meine Organisation sinnovativ?

Skeptiker werden sagen: Alles gut und schön, aber auch arg naiv. Das Totschlagargument der Marktdogmatiker lautet, systemimmanente Sachzwänge und sogenannte Marktgesetze wie

Gewinnmaximierung, Rationalisierung, Wachstum etc. würden automatisch dazu führen, dass ein Unternehmen eher früher als später verschwindet, wenn es nicht nach diesen Regeln zu spielen bereit ist. Doch eine wachsende Zahl von Unternehmen beweist tagtäglich das Gegenteil. Sie wirtschaften zum Beispiel nach den höchst praxistauglichen Prinzipien der Gemeinwohlökonomie (GWÖ) oder vergleichbaren Konzepten wie etwa die »B Corporations«. Immer geht es im Kern darum, sich als Unternehmen zu fragen, welchen positiven Beitrag das eigene Geschäftsmodell zum Gemeinwohl leistet.

### Innovationstreiber Nachhaltigkeit: Vom Gewinn zum Gemeinwohl

Denn an einer gesellschaftlich als nützlich empfundenen Aufgabe zu arbeiten, ergibt nicht nur Gewinn, sondern auch Sinn. Jedes Unternehmen und jede Non-Profit-Organisation kann morgen damit anfangen: Von der praxiserprobten Gemeinwohlmatrix in der aktuellen Version 5.0 über unterstützende Regionalgruppen bis zu GWÖ-Beraterinnen und Auditoren steht alles bereit.

Die Transformation hin zu nachhaltigem, gemeinwohlorientiertem Wirtschaften dürfte der sicherste Weg sein, um Organisationen zukunftsfähig zu machen. Oder wie Fairphone-Geschäftsführer Bas van Abel kürzlich in einem Interview sagte: »Ich bin überzeugt, dass Konzerne, die keinen gesellschaftlichen Beitrag leisten, keine Zukunft haben.« Denn das Bestreben, die eigenen Produkte, Prozesse und Services ständig entlang dieser neuen Werte zu verbessern und so als Organisation nachhaltiger zu werden, hat sich als überaus starker Treiber für Innovationen erwiesen. Das muss man nicht glauben, das kann man belegen. Mit Zahlen, Daten, Fakten, also dem, was auch beim Management Gehör findet. So zeigen inzwischen zahlreiche Studien<sup>iii</sup>, dass Unternehmen mit einem professionellen CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement ökonomisch erfolgreicher sind und eine überdurchschnittliche Performance aufweisen.

Tatsächlich scheint mir der hartnäckigste Widerstand gegen echte Sinnovation in dem zu liegen, was schon John Maynard Keynes benannte: »Die wahre Schwierigkeit ist nicht so sehr, neue Ideen zu finden, sondern die alten loszuwerden.«<sup>iv</sup>

**PROF. DR. KLAUS GOURGÉ** lehrt an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und leitet dort den berufs begleitenden MBA-Studiengang Trend- und Nachhaltigkeitsmanagement.

<sup>i</sup> So steht die Feuerwehr auf Platz eins im repräsentativ ermittelten Gemeinwohlatlas, und auf den ersten 15 Plätzen finden sich ausschließlich Non-Profit-Organisationen. Vgl. [www.gemeinwohlatlas.de](http://www.gemeinwohlatlas.de)

<sup>ii</sup> Meines Wissens existiert diese Wortschöpfung in dem hier verwendeten Sinne noch nicht. Falls doch, wäre ich für entsprechende Hinweise sehr dankbar.

<sup>iii</sup> Vgl. vor Kurzem etwa Boston Consulting Group (Hg.) (2017): Total Societal Impact. A new lens for strategy. Online unter: [https://www.bcg.com/Images/BCG-Total-Societal-Impact-Oct-2017-R\\_tcm9-174019.pdf](https://www.bcg.com/Images/BCG-Total-Societal-Impact-Oct-2017-R_tcm9-174019.pdf)

So kam auch eine zusammenfassende Metastudie über mehr als 100 Einzelstudien zu dem Ergebnis: 89 Prozent dieser Studien zeigen, dass Unternehmen, die hinsichtlich ESG-Faktoren (Environmental, Social, Corporate Governance) gut abschneiden, auch marktwirtschaftlich eine Outperformance aufweisen. DB Climate Change Advisors (Hg.) (2012): Sustainable Investing: Establishing Long-term Value and Performance

<sup>iv</sup> »The difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones.«

# Digitalisierung in Organisationen



## Einige Handlungsempfehlungen und etwas Hintergrundwissen speziell für Coaches und Supervisor/innen

Das Thema »Digitalisierung« ist in der Gesellschaft angekommen. Laut ARD/ZDF-Onlinestudie nutzen heute mittlerweile vier von fünf Personen das Internet in Deutschland, davon zwei Drittel täglich. In Summe sind das 45 Millionen Menschen pro Tag. Hinzu kommt die mobile Internetnutzung mit Smartphones und Tablets. Darüber hinaus verdoppelt sich alle zwei Jahre die weltweite Datenmenge. Digitales Informieren auf Websites, in Foren oder Blogs etc. wird zu einer der wichtigsten Grundlagen für die Kommunikation. Knapp 50 Prozent der Einkäufe erfolgen digital. Produkte und Services werden zunehmend digitalisiert distribuiert und Verkehrsströme werden mit Handydaten berechnet. Dies sind nur einige Beispiele für die Veränderungen in unserer Gesellschaft. Auch für Organisationen haben die genannten Veränderungen Auswirkungen. Nicht nur, dass immer mehr Mitarbeiter/innen eine Flexibilisierung ihrer Arbeit wünschen bzw. teilweise

einfordern. Auch die alltägliche Arbeit verändert sich und stellt neue Herausforderungen an Organisationen. Wenn sich die Arbeit in den Organisationen verändert, stellt sich die Frage, was das für Supervisor/innen und Coaches und ihre Arbeit in der Zukunft konkret bedeutet?

### Was bedeutet Digitalisierung für eine Organisation?

Zunächst einmal ist es wichtig, einzuordnen, was Digitalisierung für eine Organisation bedeutet. Auch wenn die Gesellschaft – wie bereits beschrieben – digital aktiv ist, ist dies bei Organisationen noch nicht flächendeckend der Fall. Um »Digitale Transformation« durchzuführen, müssen Organisationen die technologischen, soziokulturellen und ökonomischen Herausforderungen der Gegenwart verstehen: