

### Mission, Innovation, Unternehmergeist

# Von und mit Social Entrepreneurs lernen

**Mit innovativen Ideen und unternehmerischem Geist machen sich Social Entrepreneurs für Problemlösung in der Gesellschaft mitverantwortlich. Von ihnen und mit ihnen können wir viel lernen. Hier liegen spannende Anknüpfungspunkte für Unternehmen und andere Institutionen, ihre Weiterbildungsprogramme zu ergänzen, um nah am Kerngeschäft die Problemlösungskompetenz und Innovationsfähigkeit ihrer Organisationen zu stärken – und gleichzeitig aktiv zu positiver gesellschaftlicher Entwicklung beizutragen.**

**Von neuen unternehmerischen Herausforderungen in einer komplexer werdenden Welt lesen wir viel in diesen Tagen.** Von



#### Autoren |

Laura Haverkamp, koordiniert die Auswahl der Ashoka Fellows in Deutschland. Zuvor arbeitete sie in der strategischen Kommunikationsberatung und absolvierte einen Master in Public Policy sowie einen B.A. in Publizistik- und Kommunikationswissenschaften.

lhaverkamp@ashoka.org

Dennis Hoenig-Ohnsorg, bei Ashoka für den Aufbau und die Verbreitung verschiedener nationaler und internationaler Programme verantwortlich. Aktuell liegt sein Schwerpunkt auf dem Themenfeld der „Karrierewege für Weltveränderer“. Nach seinem Abschluss als Diplom Betriebswirt gründete er sein eigenes Sozialunternehmen.

dhoenig-ohnsorg@ashoka.org

Anforderungen an Flexibilisierung, an Führungskompetenz und Innovationsfähigkeit und davon, dass Unternehmen und andere Institutionen sich zukunftsfähig aufstellen müssen – mit Mitarbeitern wie Führungskräften, die im besten Sinne Mitdenker und Mitgestalter sind. Wie aber kann das gelingen? Wie kann Aus- und Weiterbildung so gestaltet werden, dass für die eigenen Potenziale sensibilisiert und dadurch die Basis gelegt wird, Gestaltungsspielräume zu erkennen und zu nutzen?

Natürlich gibt es viele Ansätze, diese Fragen zu beantworten. Auf den folgenden Seiten laden wir Sie ein, sich mit uns auf eine Entdeckungsreise zu begeben: In die faszinierende Welt des Sozialunternehmens – und zu den Potenzialen, die diese Welt für die Beantwortung der aufgeführten Fragestellungen birgt. Wir nehmen Sie nun zunächst mit auf einen kleinen Ausflug in die Welt von Ashoka, der ältesten und größten internationalen Organisation zur Förderung von Sozialunternehmern. Wir zeigen auf, was Ashoka und die von Ashoka geförderten Social Entrepreneurs ausmacht – das soll unsere gemeinsame Basis sein. Im zweiten Teil steht dann im Mittelpunkt, was wir von Sozialunternehmern lernen können und wieso sie für Unternehmen und andere Organisationen oftmals attraktive Partner sind – in der Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften, aber auch darüber hinaus. Im dritten Schritt dann wird es praktisch – und inspirierend, so unsere Hoffnung. Denn schon

heute gibt es viele spannende Ansätze der Kooperation in unterschiedlicher Intensität und Ausrichtung, im Rahmen derer Social Entrepreneurs mit Unternehmen und anderen Institutionen Austausch mit Mehrwert gestalten.

Unser Ziel ist es, einen umfangreichen Überblick aktueller Entwicklungen zu geben und konkrete Anknüpfungspunkte für eigene Aktivität aufzuzeigen. Denn wir sind überzeugt: Diese ergibt nicht nur vor dem Hintergrund beschriebener Herausforderungen viel Sinn. Sie birgt auch das Potenzial für Spaß und Inspiration – persönliche wie organisationale Horizonterweiterung inklusive.

### Innovative Lösungen für soziale Probleme

In den vergangenen Jahren hat der Begriff Social Entrepreneurship zunehmend Aufmerksamkeit erfahren – und doch fehlt oft ein gemeinsames Verständnis. Vier Aspekte lohnt es sich daher hier zu Beginn vor Augen zu führen:

- Der Begriff des Unternehmers scheint oft unzer trennlich mit „for-profit“ verbunden zu sein. Im Grunde geht es aber mehr um eine Haltung und ein Vorgehen als um die Finanzierungsform: Der Unternehmer ist vielmehr kreativer und konstruktiver Infra gesteller eingefahrener Strukturen. Neben Vorstellungskraft hat er auch das Handwerkszeug und die Risikobereitschaft, um neue Ideen durch das Zusammendenken von Ressourcen tatsächlich umzusetzen – und damit Innovation zu befördern.

- Für den Social Entrepreneur stehen gesellschaftliche Problemlösung und die positive Wirkung seiner neuen Ideen im Mittelpunkt seines Schaffens, nicht Umsatzwachstum. Ziel ist es, die Ideen zu verbreiten und ihre Wirkung zu erhöhen. Das kann über direktes Wachstum einer eigenen Organisation geschehen. Und es geschieht häufig noch viel kraftvoller durch indirektes Wachstum, also zum Beispiel durch die Verbreitung von Ideen in andere Organisationen oder Infrastrukturen hinein.
- Nicht das Finanzierungsmodell definiert, ob jemand Social Entrepreneur ist oder nicht. Sozialunternehmer sind oft in schwierigen gesellschaftlichen Bereichen aktiv, in denen keine klassischen Märkte aus Angebot und Nachfrage entstanden sind. Je nach Thematik – denken Sie beispielsweise an die Reintegration von straffälligen Jugendlichen – werden die Modelle von Sozialunternehmern neben eigenen Einnahmen immer auch Anteile öffentlicher Fördermittel, von Stiftungsgeldern und Spenden integrieren. Das ist gut und richtig so.
- Es kommt viertens nicht darauf an, dass sich der Social Entrepreneur auch als solcher bezeichnet. Viele Ashoka Fellows kannten vor der Aufnahme in das internationale Netzwerk den Begriff nicht und wurden erst durch den Kontakt mit Ashoka damit vertraut. Oft jedoch hat der Begriff eine identitätsstiftende Funktion: Auf einmal ist man nicht mehr der „seltsame Querdenker“ oder der, der weder „richtiger Unternehmer“ noch „richtig sozial“ ist.

## Ashoka – Netzwerk für Sozialunternehmer

Zwei Beispiele verdeutlichen dies sehr schön: Wie würden wir heute über Erziehung denken, wenn Maria Montessori nicht vor über 100 Jahren den ersten Kindergarten gegründet und damit die frühkindliche Bildungslandschaft revolutioniert hätte? Würden wetterbedingte Ernteausfälle Landwirte heutzutage noch immer in die Armut stürzen, wenn Friedrich Wilhelm Raiffeisen nicht die Genossenschaftsbanken erfunden hätte? Montessori und Raiffeisen sind nur zwei von vielen Beispielen für unternehmerische Menschen, die eigentlich „nur“ ein gesellschaftliches Problem lösen wollten und damit ganze Wirtschaftszweige erfunden haben. Das also sind Sozialunternehmer – Frauen und Männer, die innovative Lösungen für drängende gesell-

schaftliche Probleme gefunden haben und sich mit ihrem Unternehmergeist dafür einsetzen, diese Lösungen weiter zu verbreiten.

Als international in über 70 Ländern tätige gemeinnützige Organisation hat Ashoka in den vergangenen 30 Jahren ein Netzwerk von über 3.000 dieser Sozialunternehmer aufgebaut – und schon häufig Sozialunternehmer in einer Frühphase ihrer Unternehmung unterstützt, die mit der Zeit eingefahrene gesellschaftliche Praktiken bis hin zu ganzen Industrien auf den Kopf gestellt haben. Muhammad Yunus beispielsweise gilt als der Wichtigste Pionier der Mikrokredit-Bewegung, Brian Richardson pilotierte Mobile Banking in Afrika und schaffte damit indirekt einen der größten Wachstumsmärkte unserer Zeit, und Jimmy Wales schuf mit der Wikimedia Foundation die Basis für einen demokratisierten Umgang mit Wissen im digitalen Zeitalter.

Was ist nun Ashokas Rolle dabei? Nach einem fünfstufigen Auswahlprozess nehmen wir diese Social Entrepreneurs als Ashoka Fellows auf Lebenszeit in das Netzwerk auf und unterstützen sie und die Verbreitung ihrer innovativen Lösungen durch umfassende pro-bono Beratungsleistungen, (inter)nationale Vernetzung sowie bis zu dreijährige, bedarfsgerechte Lebenshaltungsstipendien, die eine volle zeitliche Konzentration auf die Sache ermöglichen. Im globalen Durchschnitt findet Ashoka in den Ländern, in denen wir aktiv sind, im Jahr einen Ashoka Fellow unter 10 Millionen Einwohnern – das zeigt den besonderen Fokus des Ashoka Fellowship-Programms.

Sie merken schon anhand der Beispiele: Social Entrepreneurs sind in ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen aktiv. Das zeigt sich auch in der Vielfalt der mittlerweile 46 Fellows in Deutschland: Sie stärken die klein- und mittelständische Landwirtschaft durch außerfamiliäre Hofübergaben und Existenzgründungen (Christian Vieth, hofgründer.de), bringen durch Befundübersetzungen die Kommunikation zwischen Ärzten und Patienten auf Augenhöhe (Anja Kersten, Was hab ich?), sensibilisieren das Gesundheitswesen und bauen Netzwerke zur frühzeitigen und adäquaten Hilfe für Opfer häuslicher Beziehungsgewalt auf (Marion Steffens, GESINE Intervention), oder sie stärken die emotionalen Kompetenzen von Kindern schon im Kindergartenalter als Prävention vor Sucht und Gewalt (Heidrun Mayer, papilio).

Diese Bandbreite spiegelt die Vielfalt an Herausforderungen in unserer Gesellschaft wider. Und sie zeigt auf beeindruckende Weise: Es gibt in fast allen

## Literatur |

- Oldenburg, F./Hoenig-Ohnsorg, D. (2013): Karrierewege für Weltveränderer. Wie Sozialunternehmer die besten Talente bekommen. Online: [germany.ashoka.org](http://germany.ashoka.org) (direkter Link: [http://germany.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/2013-02\\_Ashoka%20Thesenpapier-Karrierewege-fuer-Weltveraenderer.pdf](http://germany.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/2013-02_Ashoka%20Thesenpapier-Karrierewege-fuer-Weltveraenderer.pdf))
- Hackenberg, H./Empter, S.: Social Entrepreneurship und Social Business: Phänomene, Potenziale, Prototypen – Ein Überblick. In: Hackenberg, H./Empter, S.: Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden 2011, S. 11-28
- Bornstein, D.: How to Change the World – Social Entrepreneurs and the Power of Ideas. Oxford 2007
- Elkington, J./Hartigan, P.: The power of unreasonable people – How Social Entrepreneurs create markets that change the world. Boston 2008
- Drayton, B./Budnerich, V. (2009): A New Alliance For Global Change. In: Harvard Business Review. Online abzurufen: <http://hbr.org/2010/09/a-new-alliance-for-global-change/ib>

Bereichen Pioniere, die über Bekanntes hinausdenken und kreativ neue Wege entwickeln. Wege, die das Potenzial zu tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderung mit sich bringen.

## Von Sozialunternehmern lernen

Jeder Ashoka Fellow ist inhaltlicher Vordenker genauso wie Inspirationsquelle, Vorbild und mitreißender Unternehmer: Durch ihre Arbeit und ihr Engagement schaffen die Fellows nicht nur positive Veränderungen für oft benachteiligte Zielgruppen. Sie ermutigen auch viele Menschen, sich selbst auf den Weg zu machen und entlang ihrer Potenziale und Möglichkeiten aktiv zu werden. Und das oftmals aus Situationen heraus, in denen vor allem der kreative Umgang mit begrenzten Ressourcen zum Erfolgsmerkmal wird. Von dieser unternehmerischen Veränderungskraft von Sozialunternehmern kann man sich im besten Sinne eine Scheibe abschneiden. Unserer Erfahrung nach lohnt es sich, folgende drei Aspekte genauer anzusehen:

- Als Arbeitgeber müssen Social Entrepreneurs oft einen Spagat schaffen: Sie verlangen hohen Einsatz von Menschen, die auch besser bezahlte Karrierewege einschlagen könnten. Umso wichtiger sind die Entwicklungsmöglichkeiten, die sie ihren Talenten laut einer internen Erhebung von Ashoka bieten, etwa in Form von Raum für eigene Projekte (93 Prozent), Coaching-Prozessen (60 Prozent) oder dem Studium neben dem Beruf (47 Prozent). Einigen gelingt es sogar, ein Talentmagnet für gestandene Unternehmerpersönlichkeiten zu werden.
- Darüber hinaus zeichnet Sozialunternehmer der Anspruch aus, in ihrer gesellschaftlichen Wirkung, nicht aber unbedingt in der Organisationsgröße zu wachsen. Dieser sorgt für im sozialen Sektor eher untypische Geschäftsmodelle und stellt ihre Teams immer wieder vor unternehmerische Herausforderungen. Ein Beispiel: Rose Volz-Schmidt baute mit „wellcome“ ein professionelles Franchise-System mit Partnern an fast 250 Standorten auf. Mit nur 14 Mitarbeitern koordiniert sie so inzwischen Tausende entsprechend qualifizierte Freiwillige, die jungen Familien nun moderne Nachbarschaftshilfe geben. Aktuell sucht Volz-Schmidt den Schulterschluss mit Unternehmen um mit „wellcome“ zukünftig auch Mitarbeiterfamilien zu unterstützen.
- Und zu guter Letzt finden Sozialunternehmer Wege, um mit Ressourcen aktivierenden und replizierbaren

Ansätzen auf vielfältige Weise Potentiale zu entfesseln – auch davon können viele Unternehmen lernen. Murat Vural sorgt mit seinem „Chancenwerk“ zum Beispiel dafür, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund Vorbilder und Mentoren in ihrem Umfeld finden. Sein Schneeball-System braucht dabei kaum Ressourcen und birgt hohes Mobilisierungspotenzial.

In dieser Kombination aus inhaltlichem Vordenken, strategischer Kreativität, Führungskraft und persönlichem Begeisterungsvermögen schaffen Sozialunternehmer oft mit geringen Ressourcen wahre Wirkungswunder.

## Partner für Unternehmen

Anhand von fünf Beispielen wollen wir zum Abschluss zeigen, wie das Wissen und die Erfahrung von Sozialunternehmern gewinnbringend in die Unternehmenspraxis integriert werden können – mit gleichzeitigem Mehrwert für die Sozialunternehmer und ihre gesellschaftliche Mission. Die Beispiele setzen dabei bewusst auf unterschiedlichen Ebenen an, um die Vielfalt der Möglichkeiten aufzuzeigen:

- **Lösungen von Social Entrepreneurs ins Unternehmen holen und damit die Sensibilisierung für Themen und gesellschaftliche Verantwortung stärken – am Beispiel verschiedener Ashoka Fellows:** Im Kanon der Kooperationsmöglichkeiten ist dies das Basismodell: Wenig Verankerung in der Personalentwicklung, dafür kann die Öffnung zu hoher Sensibilisierung für bestimmte Themen führen und in der Weiterbildung aktiv aufgegriffen werden. Karin Ressel beispielsweise gestaltet mit Unternehmen und unter Einbeziehung von Mitarbeitern Berufsparcours, um Jugendlichen-Ausbildungsberufe ganz praktisch näher zu bringen. Volker Baisch unterstützt Unternehmen durch die Angebote seiner Väter gGmbH dabei, eine Kultur der Väterfreundlichkeit zu verankern. Rose Volz-Schmidt fokussiert auf Familienfreundlichkeit insbesondere in der ersten Phase nach der Geburt durch die Schaffung von Unterstützernetzwerken in Unternehmen, und Michaela Nachtrab ermöglicht durch das Live-Dolmetscher-System „verbavoice“ Schwerhörigen und Gehörlosen eine Integration in den (Unternehmens-)Alltag.
- **Von und mit jungen Social Entrepreneurs lernen – am Beispiel des Programms Engagement mit Perspektive (PEP):** Dieses Programm von Ashoka unterstützt junge Menschen, die für ihr gesellschaftliches

### Fortsetzung Literatur |

Faltin, G.: Social Entrepreneurship – Definitionen, Inhalte, Perspektiven. In: Braun, G./French, M. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft. Rostock 2008, S. 25-46  
Martin, R.L./Osberg, S. (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review. Spring 2007. Abgerufen am 5. Juli 2011 von Stanford Social Innovation Review: [http://www.ssireview.org/images/articles/2007SP\\_feature\\_martinosberg.pdf](http://www.ssireview.org/images/articles/2007SP_feature_martinosberg.pdf)  
Schwarz, B.: Rippling. How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. Jossey-Bass 2012

Engagement nachhaltige Strukturen schaffen wollen. Mit Finanzierung, Stipendien und Weiterbildungen hilft Ashoka ihnen, unterstützt durch den Software-Konzern SAP, die gesellschaftliche Wirkung ihrer eigenen Projekte zu steigern. Die Mitarbeiter des IT Konzerns spielen hierbei eine wichtige Rolle: Sie geben ihre Expertise und Erfahrung z.B. als Mentoren oder im Rahmen von Workshops weiter. Der Lerneffekt ist dabei beidseitig. Die jungen Gründer profitieren von ihrem IT-Know-how oder lernen Design Thinking in ihren Projekten zu nutzen. Für die erfahrenen Mitarbeiter sind sie wiederum inspirierende Vorbilder für unternehmerisches Handeln. Sie bieten Can-do-Spirit und Erfahrungen mit pragmatischer Problemlösung. Ihnen fällt es oft auch leichter, zukunftsweisende Ideen einzubringen, die konventionelle betriebliche Strukturen und etablierte Geschäftsmodelle überwinden. Im direkten Kontakt mit ihnen stärken die Mitarbeiter so also auch noch ihre Veränderungskompetenz und Agilität.

- **Social Entrepreneurs als Sparringspartner in der Führungskräfteentwicklung – am Beispiel vom Führungskräfteprogramm BMW ReadyGo:** Viele Sozialunternehmer bieten Mitarbeitern an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und sozialem Sektor spannende und herausfordernde Aufgaben in unternehmerischen Teams. Sie alle haben Veränderung für sich als Unternehmenszweck definiert – und von dieser Erfahrung können auch große Unternehmen profitieren. BMW hat das erkannt und bringt im Rahmen seines Führungskräfteentwicklungsprogramms seine Top-Talente in den intensiven Austausch mit Sozialunternehmern, um von ihnen neue Perspektiven zu erhalten zu den Themen Führung in Zeiten der Veränderung und dem Aufbau unternehmerischer Teams. Umgekehrt bringen Sozialunternehmer aktuelle Herausforderungen ihrer Arbeit mit und nutzen die Expertise der Konzernführungskräfte, um mit diesen neue Ansätze zu entwickeln.
- **Unternehmergeist innerhalb der eigenen Organisation stärken – am Beispiel der League of Intrapreneurs von Ashoka changemakers und Accenture:** Die Relevanz von unternehmerischen Mitarbeitern hat auch Accenture erkannt und verknüpft diese mit dem immer häufiger an und von Unternehmen formulierten Anspruch, positiv zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Gemeinsam mit Ashoka sucht das Unternehmen mit der „Liga der Intrapreneure“ auf der Plattform [www.changemakers.com](http://www.changemakers.com) nach

den innovativsten Ideen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Weit über 200 Menschen haben sich mit ihren Projekten an dem Wettbewerb beteiligt. Sie alle sind Angestellte großer Unternehmen und entwickelten als Intrapreneure, also ohne eigenes Risiko, innovative und skalierbare Lösungen zu gesellschaftlichen Problemen.

- **Soziale Innovation ganzheitlich im Unternehmen verankern – am Beispiel der Making More Health-Initiative von Ashoka und Boehringer Ingelheim:** Wie wenige andere Unternehmen baut Boehringer Ingelheim auf die Zusammenarbeit mit dem internationalen Netzwerk von Ashoka als Quelle sozialer Innovation und als wirkungsvolles Radar für die Entwicklung von Trends. Bereits 2010 startete das Unternehmen gemeinsam mit Ashoka die Making More Health Initiative. Herzstück ist dabei die Förderung von 50 Social Entrepreneurs weltweit, die mit neuartigen Konzepten nachhaltige Lösungen zum Thema Gesundheit entwickelt haben und umsetzen. Die Motivation hinter der Partnerschaft beschreibt Christian Boehringer als vielschichtig: „Von diesen Kooperationen gehen Impulse und Fragestellungen für uns aus, die uns nachdenken lassen und uns andere Sichtweisen eröffnen. Ziel ist es nicht, mit diesen Kooperationen Geld zu verdienen, sondern durch die Zusammenarbeit mit Sozialunternehmern für Fragen der Zukunft zu lernen.“ In die Initiative sind Mitarbeiter aus aller Welt aktiv involviert – in gemeinsam ausgetragenen Ideenwettbewerben, als Coaches im Making More Health Jugendprogramm oder sogar im Rahmen der Führungskräfteentwicklung als Executives in Residence bei den geförderten Sozialunternehmern (vgl. Beispiel S.16f.).

### So gelingt die Kooperation mit Mehrwert

Eine gute Nachricht ist: Immer mehr Unternehmen entdecken die Potenziale, die im Austausch und in der Kooperation mit Sozialunternehmern liegen, für sich. Dies öffnet spannende Perspektiven für die Weiterbildung und darüber hinaus. Gleichzeitig gilt wie so oft: Gut gemeint ist nicht automatisch gut gemacht. Es ist nur von zentraler Bedeutung, sich ausreichend Zeit für die interne Zieldefinition und die Partnerwahl zu nehmen. Auch im Zusammenspiel mit den Social Entrepreneurs muss erarbeitet werden, wie der Mehrwert beider Seiten gestaltet wird, damit ein Austausch in Balance zustande kommt – und vielleicht durch die Kooperation sogar gemeinsam Neues geschaffen wird. ■■■

Weitere Informationen unter: [www.germany.ashoka.org](http://www.germany.ashoka.org)

Beispiel: Die Making-More-Health-Initiative von Boehringer Ingelheim und Ashoka

## Soziale Innovation ganzheitlich im Unternehmen verankern

Gemeinsam die Gesundheitssituation weltweit verbessern – das ist das Ziel von Ashoka und Boehringer Ingelheim in der Initiative „Making More Health“. In 32 Ländern weltweit sind Mitarbeiter von Ashoka und Boehringer Ingelheim involviert, um in der 2010 gestarteten Initiative gemeinsam zukunftsfähige und unkonventionelle Konzepte zur Bewältigung gesundheitlicher Probleme zu identifizieren und gezielt zu fördern.

Making More Health zeichnet sich durch einen ganzheitlichen Ansatz aus, im Rahmen dessen Mitarbeiter des Unternehmens nicht nur einbezogen werden, sondern aktiv mitgestalten (siehe Tabelle).

Ein Beispiel ist Michael Döll, der seit 14 Jahren erfolgreich im Familienunternehmen Boehringer Ingelheim arbeitet und im Rahmen des „Global Management Development Programme“ als Executive in Residence

den befristeten Seitensprung wagte: in das innovative Sozialunternehmen „Discovering Hands“. Hier bildet Ashoka Fellow Frank Hoffmann blinde Frauen als medizinische Tastuntersucherinnen zur Brustkrebsfrüherkennung aus. Der sechsmonatige Einsatz war eine besonders spannende Herausforderung für Döll: „Bei Discovering Hands konnte ich sicher viel von meiner Expertise einbringen, habe aber wohl noch mehr mit-

Sozialunternehmer mit innovativen Lösungen werden identifiziert und gefördert	Changemaker Company: Angestellte in diversen Ländern werden aktiv eingebunden	Jugendliche werden zu selbstbestimmtem Engagement ermutigt	Eine breitere Öffentlichkeit wird sensibilisiert und aktiviert
Über einen langfristigen Zeitraum werden zurzeit 40 und zukünftig weitere Ashoka-Fellows durch Boehringer Ingelheim unterstützt, die sich durch besondere Innovation im Gesundheitsbereich auszeichnen.	Angestellte von Boehringer Ingelheim wirken im Rahmen ihrer Tätigkeit selbst in verschiedenen Programmen mit, zum Beispiel als „Executive in Residence“: Hier können sie sich für einen begrenzten Zeitraum bei einem der Ashoka Fellows einbringen und so Kompetenzen und Erfahrungen austauschen.	Weltweit sollen 200 Teams durch Jugendliche zu gesundheitsrelevanten Themen gegründet werden. Mitarbeiter von Boehringer Ingelheim fungieren dabei als Mentoren – aber nur auf Anfrage der Jugendlichen, die ansonsten selbstständig ihre Themen finden und ihre Projekte führen.	Über den Making-More-Health-Wettbewerb mit Ashoka Changemakers wird online dazu aufgerufen, selbst zum Changemaker im Gesundheitsbereich zu werden. Die Gewinner erhalten finanzielle Förderung für ihr Projekt.





Quelle: Ashoka Deutschland

Gruppenbild der Teilnehmer eines von Ashoka organisierten „Changemaker Wochenendes“ mit Boehringer-Azubis.

genommen. In einem dreiköpfigen Startup lernst du unkonventionelles Denken, hinterfragst alles, nichts ist gesetzt. Zum ersten Mal in Jahren bewegte ich mich in einem völlig unbekanntem Feld, konnte mir nie sicher sein. Das schulte sicher meine Veränderungskompetenz, aber auch der Umgang mit völlig neuen Stakeholdern war ein echter Erfahrungsgewinn, den ich nun wieder zu Boehringer mitnehme.“

Einen spannenden Einblick in die gemeinsame Arbeit von „Discovering Hands“ und Michael Döll erhalten Sie in einem kurzen Video-Portrait unter: <http://bit.ly/1eb1ApT> (Englische Version)

Aber auch außerhalb des Executive in Residence-Programms bringen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Boehringer Ingelheim an vielen Stellen aktiv ein – als Sparring-Partner für die geförderten Fellows, als Botschafter im Unternehmen und darüber hinaus, oder als Ideengeber bei den Wettbewerben.

Christian Boehringer, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses Boehringer Ingelheim, begründet das gemeinsame Engagement: „Soziales Engagement ist seit der Gründung von Boehringer Ingelheim fester Bestandteil unseres Unternehmens. Zu unserem 125. Jubiläum wollten wir in diesem Bereich eine besondere Initiative starten. Das Ziel bestand darin, statt vereinzelter und unabhängiger Projektarbeit ein kon-

kretes Themenfeld in den Fokus zu nehmen und in weltweitem Rahmen strukturiert anzugehen. So kam die Idee für „Making More Health“ zustande. Gemeinsam mit Ashoka als Chancenplattform für soziales Unternehmertum können wir hier viel erreichen, indem wir unsere Kompetenzen bündeln und gezielt Innovationen im Gesundheitsbereich fördern. Wir können die Ashoka Fellows mit unserem Know-how im Bereich Business Development sowie im Gesundheitssektor beraten. Dabei lernen unsere Mitarbeiter wiederum neue Perspektiven kennen und erhalten selbst die Möglichkeit, sich für das Programm zu engagieren – vom Top-Manager bis zum Auszubildenden. So profitieren alle Seiten von der Zusammenarbeit für das gemeinsame Ziel: zukunftsfähige Konzepte im Gesundheitsbereich zu entdecken und langfristig möglich zu machen.“

Weitere Informationen unter: [www.makingmorehealth.org](http://www.makingmorehealth.org)

### Beispiel: Talents4Good

# Der Name ist Programm

Immer mehr Menschen suchen aktiv nach beruflichen Tätigkeiten, die sie als sinnerfüllend empfinden. Talents4Good ist die erste Personalvermittlung Deutschlands für ausgewählte Jobs und Projekte mit gesellschaftlicher Wirkung. Vermittelt werden Talente auf allen Karrierestufen, in dauerhafte Positionen sowie in zeitlich begrenzte Aufgaben. Im Interview gibt Anna Roth-Bunting, Geschäftsführerin von Talents4Good, Einblick in die sich verändernden Anforderungen an die "Jobs von morgen", die Herausforderungen von Unternehmen und die ersten Erfahrungen am Markt.



Anna Roth-Bunting,  
Talent4Good GmbH

anna.roth-bunting  
@talents4good.org

**Frau Roth-Bunting, wie verändern sich Ihrer Erfahrung nach die Anforderungen an die Jobs von morgen?**

Die Bewerber, die sich bei Talents4Good melden, suchen zum einen eine Tätigkeit, die sie mit Sinn erfüllt. Sie wollen wissen, was sie mit ihrer Arbeit hinterlassen und wollen sich beruflich bei Themen einbringen, die ihnen am Herzen liegen. Zum anderen wollen immer mehr Menschen flexibler arbeiten: sei es die Arbeitszeiten betreffend, den Standort oder die Art, wie sie an Projekte herangehen.

Für Arbeitgeber ist das sehr herausfordernd: Es reicht oftmals nicht mehr, ein hohes Gehalt zu zahlen, einen schicken Job-Titel zu vergeben, tolle Büroräume anzubieten und dafür im Gegenzug Motivation und Arbeitseinsatz zu erwarten. Viele Personaler, mit denen wir im Gespräch sind, haben diese Tendenzen schon erkannt und erarbeiten Ideen, wie sie mit der Unternehmensvision die richtigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen und wie sie die Arbeit, die tagtäglich in ihren Unternehmen anstehen, flexibler gestalten können. Die Themenbandbreite reicht von Arbeitszeitkonten über Homeoffice (was nicht immer in den eigenen vier Wänden sein muss) bis hin zu projektbasierter Teamarbeit.

**Gilt das für alle Zielgruppen und Altersstufen?**

Wir sehen hier zwei große Gruppen: zum einen ganz klar die Generation Y, die sehr gut vernetzt und infor-

miert ist und durch ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein auffällt. Sie wählen ihren Job mit großer Sorgfältigkeit aus und legen viel Wert auf Punkte wie Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf, Sinnerfüllung in der Aufgabe, hohe Eigenverantwortlichkeit und spannende Projekte.

Die andere Gruppe sind Menschen, die auf der Karriereleiter erfolgreich auf dem Weg nach oben sind und sich nach 10 bis 20 Jahren im Berufsleben die Sinnfrage stellen. Viele dieser Menschen haben beruflich viel erreicht und fragen sich nun: Wo kann ich meine erworbenen Fähigkeiten so sinnbringend wie möglich einbringen? Manche hatten schon immer den Wunsch, durch ihre Berufstätigkeit die Welt ein wenig zu verbessern, aber nie eine Chance dafür gesehen. Andere stellen nach einem Schicksalsschlag fest, dass das unbeschwertere Leben kürzer sein kann als man denkt und dass sie die Zeit, die sie jeden Tag im Job verbringen lieber noch sinnhafter für sich selbst gestalten wollen.

**Und was raten Sie den Unternehmen und Organisationen?**

Jedes Unternehmen sollte sich mehrere Fragen stellen: Was ist die eigene Vision und welche Art von Menschen kann ich damit begeistern? Welche Vorteile bietet ich als Arbeitgeber? Und dabei sollte man ruhig kreativ werden! Wie kann ich meine Mitarbeiter, jetzige und zukünftige, bei der Beantwortung der Fragen einbin-

den? Unternehmensweite Zukunftswerkstätten sind ein spannendes Instrument dafür. Was wünschen sich meine Mitarbeiter, um noch besser und produktiver arbeiten zu können? Und was davon ist mit meiner Produktion vereinbar?

### Was ist mit den Unternehmen, die bislang noch keine Jobs mit direktem gesellschaftlichem Mehrwert bieten?

Alle Unternehmen bieten ja schon einmal den gesellschaftlichen Mehrwert, dass sie Arbeitsplätze schaffen und Steuern zahlen. In der öffentlichen Wahrnehmung reicht das allein aber nicht mehr aus. Viele Menschen sehen bei Unternehmen eine große gesellschaftliche Verantwortung. Und sehr viele Unternehmen stellen sich dieser Verantwortung bereits jetzt mit umfangreichen CSR-Programmen oder lokalem Engagement.

Wir glauben daran, dass je nach Unternehmen bestimmte Fähigkeiten bei den Mitarbeitern besonders ausgeprägt sind. Zum Beispiel sind Wirtschaftsprüfer eben besonders gut im Prüfen von Zahlen, Business-Plänen und Buchhaltungsfragen. Wenn das Unternehmen jetzt seine besonderen Fähigkeiten bei gemeinnützigen Organisationen einsetzt, hat das eine tolle Hebelwirkung. Gleichzeitig bieten gemeinnützige Organisationen spannende Projekte und andere Möglichkeiten an, mit seinen Potenzialen wirksam zu werden. Wir bieten daher das Programm Project4Good an, bei dem Menschen mit Berufserfahrung für drei bis zwölf Monate in ein Social Enterprise gehen und dort mit ihren Talenten ein Projekt umsetzen. Das Social Enterprise gewinnt eine exzellente Arbeitskraft mit Fachkenntnissen, und der Mitarbeiter des Unternehmens gewinnt Einblicke in eine völlig neue Arbeitswelt, Erfahrungen im unternehmerischen Handeln und eine ganz andere Art der Innovationskraft.

### Wie arbeiten Sie mit Unternehmen/Organisationen zusammen?

In der Personalvermittlung arbeiten wir grundsätzlich mit allen Arbeitgebern zusammen, die einen Job mit gesellschaftlicher Wirkung anbieten. Das reicht von Stiftungen, NGOs, Sozialunternehmen bis hin zu klassischen Wirtschaftsunternehmen, die Stellen im Bereich CSR/Nachhaltigkeit besetzen wollen. Hier unterstützen wir unsere Kunden von der Erstellung der Stellen-

anzeige bis hin zur Vertragsunterzeichnung des neuen Mitarbeiters.

Wir bieten aber auch noch ein Produkt an – Project4Good –, bei dem Mitarbeiter aus klassischen Wirtschaftsunternehmen drei bis zwölf Monate bei einem Sozialunternehmen für ein bestimmtes Projekt eingesetzt werden. Dafür arbeiten wir eng mit den Personalabteilungen von mittelständischen und Großunternehmen zusammen, um Mitarbeiter mit unternehmerischem Potenzial zu entdecken, und paaren diese mit passenden Social Enterprises, die ein spannendes Projekt anbieten. Wir bereiten den Einsatz vor, begleiten die Mitarbeiter während ihres Einsatzes und im Abschluss veranstalten wir einen Workshop, in dem gemeinsam mit dem Unternehmen die Learnings des Mitarbeiters aufbereitet werden und geschaut wird, wie das Unternehmen von den Erfahrungen des Mitarbeiters konkret profitieren kann.

Momentan begleiten wir beispielsweise eine Anwältin, die bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft arbeitet, die während ihres Einsatzes die Expansion eines weltweit tätigen Social Enterprises weiter vorantreibt.

### Wie sind Ihre ersten Erfahrungen im Markt?

Im Bereich unserer Personalvermittlung bekommen wir überwältigend positives Feedback: Unsere Kunden sind sehr angetan von den Bewerbern, die wir ihnen präsentieren und von dem professionellen HR-Wissen, das wir gerade in die kleineren Organisationen hineintragen. Und jeden Tag erreichen uns Nachrichten von Bewerbern, die sehr froh sind, dass sie jetzt eine breitere Auswahl an Jobmöglichkeiten haben.

Unser Programm Project4Good wird sehr positiv wahrgenommen. Für viele Mitarbeiter ist es eine spannende Zeit, in der sie sich in einem völlig neuen Umfeld mit flachen Hierarchien ausprobieren können, und durch das „Learning on the Job“ werden Kompetenzen wie Innovationsfähigkeit, unternehmerisches Handeln und Entscheidungsfindung viel konkreter erlebt als bei dreitägigen Seminaren. Die Unternehmen sind ebenfalls sehr zufrieden. Für sie ist unser Programm eine einzigartige Mischung aus Mitarbeiterbindung, Führungskräfteentwicklung und dem Übernehmen von gesellschaftlicher Verantwortung. Und die Social Entrepreneure sind sehr angetan von dem Know-how aus der freien Wirtschaft.

Weitere Informationen unter:  
[www.talents4good.org](http://www.talents4good.org)