

# Die Grundzüge der *Balanced Valuecard*

## Der Wille zum Sinn – die eigentlich menschliche Motivation

Die Einsicht in den Sinn der eigenen Aufgaben – in ihr Wozu oder Für wen – sowie die Anerkennung als Individuum sind existenzielle menschliche Bedürfnisse. Wo ihnen entsprochen wird, besteht ein der Stärke dieser Bedürfnisse entsprechender Leistungswillen. Dies ist der Kernpunkt der sinnzentrierten Motivationstheorie der *Balanced Valuecard*. Andere Motive werden dabei nicht ausgeschlossen, die Sinn-Dimension wird jedoch ins Zentrum gestellt, weil sie in den bisherigen Motivationstheorien der Ökonomie gar nicht vorkommt, obschon „Sinn“ die menschlichste aller Motivationen ist [vgl. Anker Heinrich, *Die Balanced Valuecard. Leistung statt Egoismus*, Kap. 5].

## Mission, Vision und Werte – der „Sinn“ des Unternehmens

Das sinnstiftende Wozu und Für wen eines Unternehmens besteht in seiner Mission, seiner Vision und seinen Werten. Die Mission ist im Sinne Peter Druckers ein übergeordnetes Ideal, ein besonderer gesellschaftlicher Wert, in dessen Dienst sich ein Unternehmen mittels seiner Geschäftstätigkeit stellt, so z.B. die Förderung der Gesundheit der Menschen, die Förderung der Mobilität, der Kommunikation, der demokratischen Meinungsbildung etc. Die Mission legt fest, in wessen Dienst sich ein Unternehmen letztlich stellt, wem gegenüber es eine Leistung erbringt. Aus dieser Leistung bezieht eine Unternehmung – wie jede andere Organisation auch – ihre Existenzberechtigung. Eine Mission kann nicht Selbstzweck sein, sondern stellt das Unternehmen leistungsmässig in einen grösseren Kontext. Auf diese Weise erhält ein Unternehmen sein eigenes Wozu und Für wen. Dieses wiederum ist gemäss dem Konzept der *Balanced Valuecard* eine entscheidend wichtige Sinnquelle für die Mitarbeitenden – sie können dadurch ihre Arbeit ebenfalls als Beitrag zur Gesundheit der Menschen, als Beitrag zur demokratischen Meinungsbildung etc. verstehen. Das Unternehmen wird zur „Sinn-Agentur“ für die Mitarbeitenden [Kap. 6].

In einem solchen Unternehmen zu arbeiten, macht aus psychologischer Sicht vielmehr Sinn und ist auf längere Sicht weit motivierender als die Arbeit in einem Unternehmen, welches als höchstes Ziel die kurzfristige Maximierung des Gewinns der Shareholder und der Boni des Top-Managements verfolgt, d.h. reine Selbstzwecke. Die ökonomische Notwendigkeit, Gewinn zu erzielen – oder zumindest die Kosten zu decken – ist keinesfalls bestritten, es wird jedoch immer deutlicher, dass Unternehmen, welche ihre Leistung ins Zentrum stellen, auf die Dauer weit ertragreicher sind als Unternehmen, welche der kurzfristigen Gewinnmaximierung den Vorzug vor allem andern geben. Dies ist empirisch nachweisbar und lässt sich sowohl aufgrund ökonomischer als auch psychologischer Überlegungen begründen [Kap. 4 – 6].

Eine ebenfalls wichtige Quelle von Sinn und Motivation ist die Vision eines Unternehmens: Sie ist ein konkretes, hochgestecktes, langfristiges Entwicklungsziel für das Unternehmen. Solche hochgesteckten Ziele sind für die Mitarbeitenden ein echter Ansporn: Je höher gesteckt sie sind, desto wichtiger erscheinen sie und als desto wertvoller erfahren die Mitarbeitenden ihre Beiträge, die Vision Realität werden zu lassen.

Werte stehen in erster Linie im Dienst der Anerkennung der Menschen. Die *Balanced Valuecard* unterscheidet zwei Hauptarten von Werten: interne und externe. Die internen Werte sichern die gegenseitige Anerkennung im Unternehmen, die externen regeln die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen. Dabei wird unterschieden zwischen Beziehungs- und Nutzenwerten. Nutzenwerte bezeichnen die von den Kunden nachgefragten Eigenschaften der Produkte und / oder Dienste eines Unternehmens, die Beziehungswerte machen Aussagen darüber, wie das Unternehmen die Kunden ansprechen bzw. wie das Unternehmen durch die Kunden ansprechbar sein soll. Je besser sich die Kunden dank gelebter Beziehungswerte aufgehoben fühlen, desto positiver werden im Normalfall auch die Nutzenwerte durch die Kunden beurteilt.

Die Mission, die Vision und die Werte sind in Bezug auf die Mitarbeitenden die zentralen Sinnquellen einer sinnzentrierten Motivationstheorie, in Bezug auf das Unternehmen gleichzeitig die Kernelemente der Kultur des Unternehmens, d.h. die Kristallisationskerne, um die herum die Kultur eines Unternehmens wächst. Aus diesem Grunde wird die *Balanced Valuecard* auch als Konzept einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur bezeichnet.

## Der Mensch und seine Sinn-Bezüge im Unternehmen

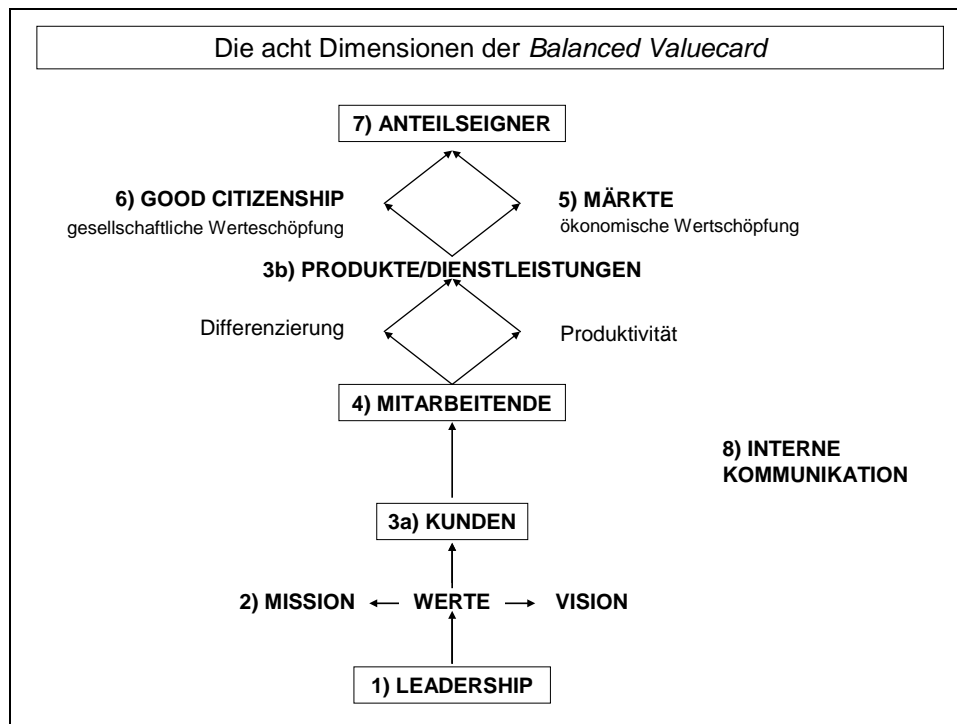


Abb. 1 Die acht Grundelemente der *Balanced Valuecard*

Wie alle anderen Motivationstheorien geht die *Balanced Valuecard* von den Mitarbeitenden aus, sie stellt diese jedoch auf der Grundlage des Wozu und Für wen in vielfältige Sinn-, Motivations- und Leistungs-Bezüge (die *Balanced Valuecard* ist aus dieser Perspektive eine ganzheitliche Motivationstheorie). Sie bildet – immer unter dem Aspekt von Sinn und Leistung – ähnlich einer 360-Grad-Befragung die Beziehungen der Mitarbeiter unter sich, zu den Kunden, zur Unternehmensleitung sowie zu den Anteilseignern ab und fragt auch danach, wie sie die Wettbewerbsfähigkeit der Erzeugnisse und des Unternehmens sowie seine gesellschaftliche Reputation (Good Citizenship) und die (interne) Kommunikation beurteilen (vgl. Abb. 1) **[Kap. 7]**.

## Zuerst Leistung, dann Erfolg: der Weg nachhaltig ertragreicher Unternehmen

Alle diese Sinn- und Leistungsbezüge sind wichtige Faktoren der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Erfasst werden sie anhand von Mitarbeitenden-Befragungen. Dazu bietet die *Balanced Valuecard* einen vordefinierten Fragenspeicher **[Kap. 8 – 15]**. Mittels statistischer Verfahren lassen sich aus den Antworten „sinnhaltige“ Faktoren bilden und die Stärke ihres Einflusses auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden ermitteln.

Hier stoßen wir auf ein weiteres Spezifikum der *Balanced Valuecard*: Die meisten Unternehmenskultur-Konzepte versuchen, einen direkten Zusammenhang zwischen Elementen der Kultur und finanziellen Erfolgsziffern zu konstruieren, dies vermutlich unter dem Eindruck des

heute vorherrschenden kurzfristigen Gewinnstrebens. Dieses ist jedoch ökonomisch ineffizient und auch aus motivationspsychologischer Sicht suboptimal: Wo ein Unternehmen qua Gewinnmaximierung bloss einen Selbstzweck verfolgt, statt seine Leistungen ins Zentrum zu stellen, erhält der menschliche Willen zum Sinn nur wenig oder gar keine Nahrung – mit entsprechender Wirkung auf die Leistungsbereitschaft im Unternehmen. Anders gesagt: Unternehmenskultur-Konzepte, welche als Zielgrösse die Gewinnmaximierung setzen, beeinträchtigen die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Aus diesen Überlegungen verwendet die *Balanced Valuecard* nicht die Gewinnmaximierung oder vergleichbare finanzielle Grössen als Zielgrösse, sondern die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Je höher diese ist, desto grösser ist jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass ein solches Unternehmen auch vergleichsweise hohe Erträge erwirtschaftet, eine vergleichsweise geringe Personalfuktuation verzeichnet etc. (vgl. Abb. 2) [Kap. 4].

Empirische Tests dieses Modells [Kap. 16] haben gezeigt, dass es in Bezug auf die Leistungsbereitschaft eine hohe Erklärungskraft besitzt. D.h. empirisch bestätigt sich folgende Maxime:

**Wer Leistung will, muss Sinn und Anerkennung bieten!**

### Das Gefühl, „einen guten Job machen“ zu können ist die beste Motivation

Was aus der *Balanced Valuecard* ebenfalls hervorgeht: Mitarbeitende müssen nicht zunächst durch extrinsische Anreize zu einer Leistung motiviert bzw. „verführt“ werden – wonach sie mehr als alles andere streben, ist die Gewissheit, einen „guten Job machen“ zu können, mit ihrem Tun und Handeln für andere bedeutsam zu werden, d.h. ihr eigenes Tun als lobenswert betrachten zu können. Erstaunlich genug: Schon Adam Smith postulierte dieses Streben der Menschen „to be praiseworthy“ – nun zeigen aktuelle Erkenntnisse von Disziplinen wie der Neurobiologie (Joachim Bauer und Gerald Hüther) sowie der Evolutionstheorie (Gerhard Neuweiler), dass diese geistig-psychologischen Phänomene physische Entsprechungen im menschlichen Gehirn haben. (Damit soll jedoch keinesfalls impliziert werden, dass die geistig-psychologischen Vorgänge durch die naturwissenschaftlich messbaren im physischen Bereich gesteuert, sprich: determiniert werden – die geistig-psychologischen Phänomene sind viel komplexer als das, was an Vorgängen im Gehirn heute messbar ist.)

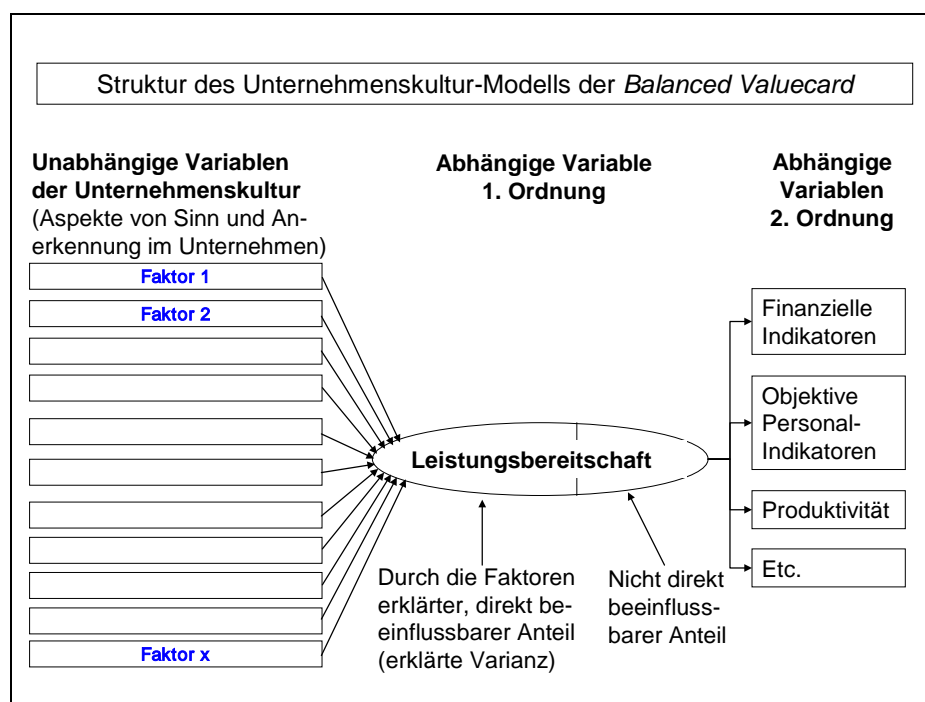


Abb. 2 Das empirische Modell der Motivationstheorie der *Balanced Valuecard*

## Das empirische Herzstück der *Balanced Valuecard*

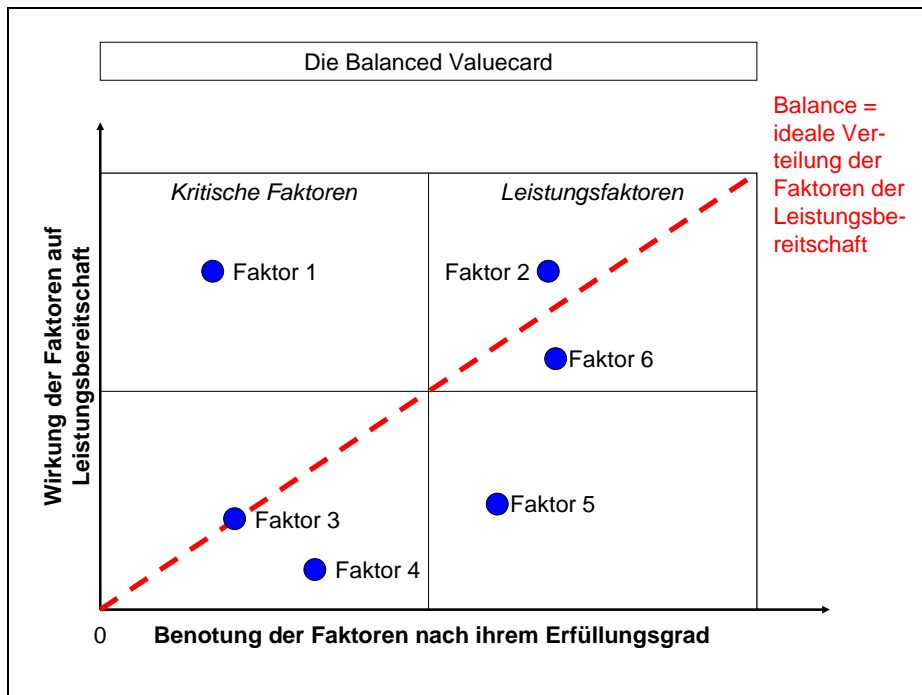


Abb. 3 Das empirische Kernstück der *Balanced Valuecard*

Aus Mitarbeitenden-Befragungen lassen sich, wie erwähnt, „sinnhaltige“ Faktoren bilden und deren Einfluss auf die Leistungsbereitschaft eruieren [Kap. 16]. Bei solchen Befragungen haben die Mitarbeitenden die Gelegenheit, zahlreiche Sinnaspekte mittels Benotung danach zu beurteilen, wie weit sie diese in ihrem Unternehmen als erfüllt betrachten. Daraus lassen sich auch Benotungen für die einzelnen Faktoren bilden.

Auf diese Weise kommt die *Balanced Valuecard* zu zwei grundlegend wichtigen Eigenschaften der bereits erwähnten Faktoren: Sie macht Aussagen

1. über deren Benotung (sprich: Erfüllungsgrad im Unternehmen) und
2. über deren Einflusstärke auf die Leistungsbereitschaft.

Daraus ergibt sich das empirische Kernstück der *Balanced Valuecard* in Form einer Mehrfeldertafel (vgl. Abb. 3) Je enger sich die Faktoren in der *Balanced Valuecard* um die rote Diagonale verteilen, desto ausbalancierter – „balanced“ – ist die sinn- und leistungszentrierte Kultur eines Unternehmens; je grösser die Streuung, desto eher sind Interventionen im Bereich der Unternehmenskultur unter dem Aspekt der Leistungsbereitschaft sinnvoll. Die primäre Aufmerksamkeit gilt dabei den kritischen Faktoren in Abb. 3: Es handelt sich um jene Faktoren, welche einen starken Einfluss auf die Leistungsbereitschaft haben, deren Erfüllungsgrad aus Sicht der Mitarbeitenden jedoch vergleichsweise gering ist. Zugleich dürfen die Leistungsfaktoren keinesfalls vernachlässigt werden: Sie sind der im Moment der Mitarbeitendenbefragung vorhandene Kitt des Unternehmens, jener Teil der Kultur, welcher das Unternehmen zusammenhält und seine Leistungsbereitschaft ausmacht. Diese Faktoren sind intensiv zu pflegen.

Dabei ist ein Steuerungs- und Controlling-Konzept auf der Grundlage eines Soll-Ist-Regelkreises nützlich. Aus den Faktoren der Leistungsbereitschaft lassen sich Key Performance-Indicators (KPIs) und Targets (Soll-Grössen) ableiten, welche aufgrund von Umfragen mit Ist-Werten konfrontiert werden können (vgl. Abb. 4) [Kap. 16].

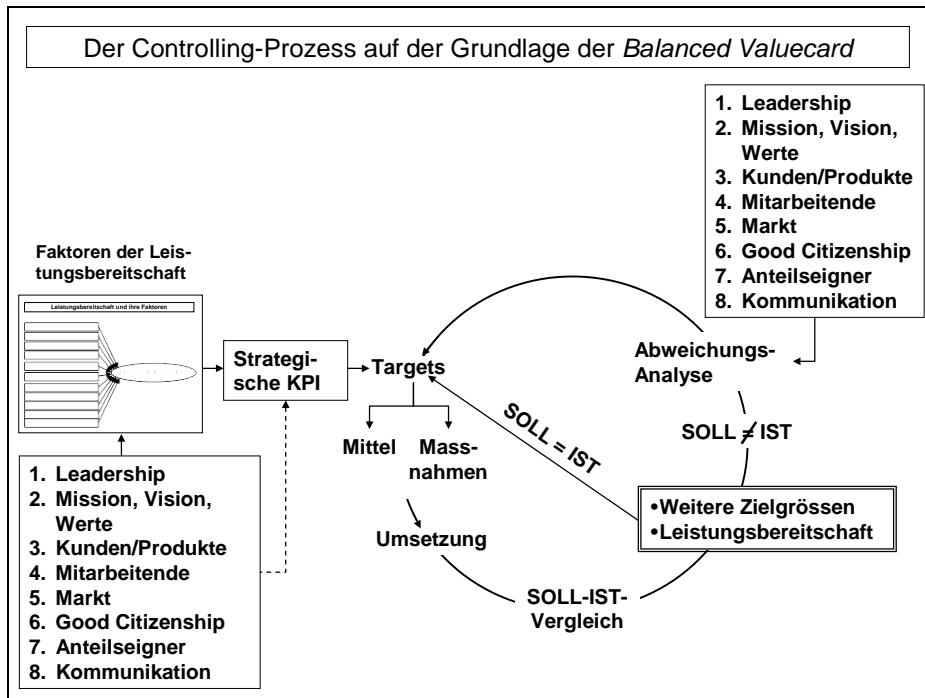


Abb. 4 Steuerungs- und Controllingzirkel der *Balanced Valuecard*