

Vorwort

In den letzten 30 Jahren treten Wirtschaftskrisen in immer kürzeren Abständen auf. Globale und heftige Schocks gehen durch die Wirtschaft und erschüttern immer stärker auch die betroffenen Zivilgesellschaften – zwischen Wirtschaft und Gesellschaft entsteht eine wachsende Kluft. Die sich in vielen Volkswirtschaften kontinuierlich öffnende Einkommens- und Vermögensschere macht sie nur noch tiefer.

Zugleich nimmt die Zahl der Mitarbeitenden stetig zu, welche sich immer weniger mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen – der Graben zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden weitet sich ebenfalls, und rigorose Kosteneinsparungen sowie damit verbundene Leistungsreduktionen öffnen auch eine Kluft zwischen Unternehmen und Kunden.

Diese Krisenerscheinungen und Verwerfungen sind nicht primär das Resultat ungünstiger wirtschaftlicher Konstellationen, die Ursachen liegen tiefer - im traditionellen ökonomischen Denken und Handeln selber: Das Dogma der nach wie vor dominierenden Standard- und Mainstream-Theorie der Ökonomik, wonach das Maximieren des eigenen (kurzfristigen) Nutzens bzw. Gewinns zum grössten Gemeinwohl führt, hat sich als unhaltbar erwiesen – als ineffizient, um es in ihrer eigenen Terminologie auszudrücken.

Das vorliegende Werk bleibt nicht bei der Kritik an diesen Sachverhalten stehen, sondern will auf praktischer wie theoretischer Ebene dazu beitragen, das Tor zu einem neuen ökonomischen Denken und Handeln aufzutosseln. Der zentrale Ansatzpunkt ist die Unternehmenskultur: Sie ist das Bindeglied zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen einerseits, zwischen Unternehmen, Kunden und Gesellschaft einschliesslich ihrer natürlichen Umwelt andererseits.

Die Empirie zeigt es immer deutlicher: Die Unternehmenskultur ist ein höchst relevanter eigenständiger Faktor der Leistungskraft und Robustheit von Unternehmen. In vielen Ausbildungscurricula besitzt sie jedoch noch längst nicht den ihr zustehenden Stellenwert. Dies hat einen Grund: Es gibt unzählige Verfahren, Unternehmenskulturen zu typisieren und direkt mit dem Unternehmenserfolg zu korrelieren. Zahlreiche dieser Ansätze bleiben jedoch beim Systematisch-Deskriptiven stehen und sind wenig hilfreich: Statistische Korrelationen zwischen bestimmten Typen von Unternehmenskulturen mit dem Unternehmenserfolg sagen nichts Präzises aus über seine wirklichen Gründe – es ist deshalb schwierig, aufgrund solcher Typologien gezielt eine leistungsfähige Unternehmenskultur zu entwickeln und zu pflegen. Nicht zuletzt deswegen sind auch Best Practice und externes Benchmarking im Bereich der Unternehmenskultur keine echte Hilfe.

Aus diesem Grunde beginnt das vorliegende Werk beim ganz Fundamentalen: Es begründet und entwickelt das Konzept einer sinn- und leistungsorientierten Unternehmenskultur - dies erstens von der Bestimmung der Unternehmen her, Leistungen zu erbringen, und zweitens von den grundlegenden, d.h. existenziellen Bedürfnissen der Menschen her. Diese werden im Rückgriff auf die philosophische Anthropologie, die sinnzentrierte Psychologie sowie die Neuro- und Evolutionsbiologie herausgearbeitet. Ein erstes existenzielles Bedürfnis ist der menschliche Willen zum Sinn, das urwüchsige Verlangen von uns Menschen nach Einsicht in den Sinn unseres Handelns bzw. unserer Aufgaben. Ein zweites ist unser Bedürfnis nach Anerkennung als Mensch, Quelle unserer individuellen Identität und der Erfahrung, dass wir einen Platz im Leben haben, dass unser Dasein einen Sinn hat – Sinn als Gegenmacht zur Vergeblichkeit.

Diese Bedürfnisse sind deshalb so grundlegend, weil sie den Menschen erst zum Menschen machen, d.h. sie konstituieren unser Menschsein schlechthin. Entsprechend stark sind unser Wille und unsere Kraft, unsere Ressourcen zu mobilisieren, wenn diese Bedürfnisse Nahrung finden: Wer Leistung fordert, muss den Menschen Sinn und Anerkennung bieten.

Die nächste Frage, die zu klären ist: Wie muss eine Unternehmenskultur gestaltet sein, damit sie diesen existenziellen Bedürfnissen gerecht wird und das Unternehmen daraus ein hohes Leistungspotenzial aufbauen kann? Der Kerngedanke ist folgender: Die Forschung zeigt, dass Unternehmen, welche sich in erster Linie konsequent in den Dienst von Kunden und Gesellschaft stellen, in der langen Frist je nach Kennziffer sechs bis neun Mal ertragreicher sind als Unternehmen, welche der kurzfristigen Eigennutzen- bzw. Gewinnmaximierung, einem Selbstzweck, alles andere unterordnen. Dies hat nichts mit Wirtschaftsromantik zu tun, sondern lässt sich begründen.

Der erste und wichtigste Grund: Unternehmen, welche sich primär in den Dienst von Kunden und Gesellschaft stellen und auf diese Weise einen Sinn erfüllen, statt bloss einen Selbstzweck zu verfolgen, werden zu reichen Quellen von Sinn und Anerkennung für ihre Mitarbeitenden. Diese erfahren, dass sie mit ihrer Arbeit im Unternehmen für jemand oder etwas gut sein, d.h. etwas Sinnvolles leisten können. Zugleich antizipieren sie die damit verbundene Anerkennung. Entsprechend hoch sind ihre Leistungsfähigkeit und ihr Leistungswillen und damit das Leistungspotenzial des Unternehmens – „meine Ziele, deine Ziele, Firmenziele, endlich stimmt die Gleichung!“ (G. Höhler).

Der zweite massgebliche Grund: Solche sinn- und leistungsorientierte Unternehmen haben das Bewusstsein, die Motivation und das Auge dafür, wie sie ihre Marktleistung für ihre Kunden synergetisch mit einem Nutzen für die Gesellschaft verbinden können. Dies kann ihnen über ihre ganze Wertschöpfungskette hinweg unmittelbare ökonomische Vorteile bringen wie die Reduktion von Transport- und Produktionskosten, den Zugang zu qualitativ hochstehenden Rohstoffen, gesündere Mitarbeitende etc. – dies sind nur wenige Hinweise auf Quellen, die ihnen komparative Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen verschaffen, welche die kurzfristige Gewinnmaximierung über alles andere stellen. Der Gedanke der synergetischen Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft verbindet sich mit dem von Porter / Kramer entwickelten Approach Creating Shared Value.

Der dritte wesentliche Grund für die Prosperität von Unternehmen, welche sich a priori in den Dienst von Kunden und Gesellschaft stellen: Solche Unternehmen geniessen in der Gesellschaft einen ausgezeichneten Ruf. Dieser verschafft ihnen Zugang zu Ressourcen, wie sie primär eigennützigem Unternehmen wiederum kaum zugänglich sind: Die Zugehörigkeit zu solchen Unternehmen bringt Anerkennung - bei ihnen wollen die Besten arbeiten; auf die Kunden wirken ein guter Ruf und die damit verbundene Kraft der Marke wie ein „positives Vorurteil“; die Medien sind ihnen wohlgesonnen, und oft besitzen sie auch bei Kreditgebern, Behörden und Politik ein hohes Vertrauenskapital, welches wiederum der Schlüssel zu wirtschaftlich wichtigen Ressourcen ist.

Dies alles sind wichtige Bedingungen dafür, dass sich Unternehmen zu unverwechselbaren und unverzichtbaren und ergo überlebensfähigen und ertragsstarken Dienstleistungspersönlichkeiten entwickeln: Sie sind fit, schnell, flexibel, kundenfreundlich, auf die Marktleistung fokussiert und für die Mitarbeitenden eine Quelle der Freude, einem nützlichen, vitalen und angesehenen Unternehmen anzugehören. Für die Anteilseigner bedeutet dies: Die Wert-Steigerung des Unternehmens beginnt bei der Wert-Schätzung der Mitarbeitenden, d.h. bei der Respektierung ihrer existenziellen Bedürfnisse nach Sinn und Anerkennung als Mensch – ein fundamentaler Aspekt der Menschenwürde.

Im ersten Teil entwickelt das vorliegende Werk das soeben skizzierte, auf einer zeitgemässen Motivationstheorie beruhende und empirisch fundierte Referenzmodell einer sinn- und leistungsorientierten Unternehmenskultur. Im zweiten Teil wird unter der Marke *Balanced Valuecard* ein praxiserprobtes Instrument vorgestellt, welches es Unternehmen erlaubt, systematisch eine an diesem Referenzkonzept orientierte, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene sinn- und leistungsorientierte Unternehmenskultur zu entwickeln und zu

pflegen. Ein Spaziergang ist dieser Weg nicht, aber Unternehmen, welche die Kraft aufbringen, ihn umsichtig und konsequent zu gehen, können über sich selbst hinauswachsen und als Dienstleistungspersönlichkeiten dauerhaft ein höheres Leistungs- und Ertragsniveau erreichen.

Es wurde eingangs dargelegt: Im Zeichen des Dogmas der kurzfristigen Gewinnmaximierung tun sich immer tiefere Gräben auf zwischen Wirtschaft und Gesellschaft/Umwelt, Mitarbeitenden und Unternehmen, aber auch zwischen Kunden und Unternehmen sowie oft auch zwischen Top-Management und Anteilseignern. Das hier vorgelegte Konzept einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur skizziert einen Weg, wie sie in eine für alle Beteiligten vorteilhafte Wechselbeziehung gebracht werden können. Die Maxime der Zukunft heisst Ko-Evolution, ihr Leitstern ist die Lebensdienlichkeit: In der langen Frist werden nicht die kurzfristigen Eigennutzenmaximierer überleben, sondern diejenigen Unternehmen, welche sich daran halten, dass sie dann, wenn sie mit ihren Leistungen ihren Partnern dienen und sie stärken, mit diesen zusammen wachsen und gedeihen.

Der Dank des Autors gilt dem Erich-Schmidt-Verlag, Berlin, sowie jenen vielen Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft, welche es – wissentlich oder nicht – mit ihren kritischen Inputs ermöglicht haben, das Konzept einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur Schritt um Schritt zu entwickeln. Der Weg dazu war lang und mitunter herausfordernd; ich danke von Herzen meiner Frau dafür, dass sie ihn mit mir gegangen ist und mich immer wieder ermutigt hat, ihn weiter zu beschreiten – mich selber beim Wort nehmend, es gelte, einen Sinn zu erfüllen.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung

- 1.1 Die Unternehmenskultur – Erfolgsfaktor sui generis
- 1.2 Die *Balanced Valuecard* – Unternehmenskultur in Theorie und Praxis
- 1.3 Betriebswirtschaftliche Instrumente sind nie neutral – die Zielrichtung der *Balanced Valuecard*
- 1.4 Das Modell der *Balanced Valuecard* als Motivationskonzept und Unternehmenskultur-Audit
- 1.5 *Balanced Valuecard* und Creating Shared Value

2. Ein neues Denken für eine neue Zeit - von der kurzfristigen Eigennutzenmaximierung zur Ko-Evolution

- 2.1 Shared Value nach Porter/Kramer – vielversprechendes Konzept, unzureichende Verankerung im Unternehmen
 - 2.1.1 Verankerung des Shared Value-Approach im Unternehmen
 - 2.1.2 Zur Motivationstheorie der Eigennutzenmaximierung
 - 2.1.3 Wirksamkeit des Shared Value-Approach in Abhängigkeit von den Unternehmensstrukturen
- 2.2 Erfolgreiches Unternehmertum jenseits der Eigennutzenmaximierung
- 2.3 Erfolgreiche Protagonisten gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmertums
- 2.4 Zwischen Müllschlucken und Ko-Evolution: Wir Menschen haben unser Schicksal in der Hand
- 2.5 Weshalb leistungsorientierte Unternehmen besonders erfolgreich sind – auf den Spuren der Menschen

3. Jenseits der Fixierung auf den Eigennutzen - der Mensch und sein geistiges Kapital

- 3.1 Keine Ressourcen sind so wertvoll wie die menschlichen, und keine werden so rücksichtslos brach liegen gelassen und verschleudert wie sie
- 3.2 Das gewisse Etwas des Menschen
 - 3.2.1 Der Mensch – ein zur Welt offenes Wesen
 - 3.2.2 Selbstdistanzierung: Menschen können zu ihren eigennützigen Instinkten und Trieben auf Distanz gehen
 - 3.2.3 Der voll handlungsfähige Mensch hat auch das Du im Auge, nicht nur sich selber
 - 3.2.4 Selbsttranszendenz: Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn
- 3.3 Gesellschaftliche Werte – unsere wichtigste Sinn-Quelle
 - 3.3.1 Werte: Generatoren von Spannung und Anlass zum Handeln
 - 3.3.2 Werte: Anleitung, wie wir für jemand oder etwas gut sein können
 - 3.3.3 Werte: Quellen menschlicher Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit
 - 3.3.4 Präzisierungen zum Thema der Werte
- 3.4 Die philosophische Anthropologie und die Sinnzentrierte Psychologie stehen mit ihrem Menschenbild nicht alleine – Neues aus den Naturwissenschaften
- 3.5 Das geistige Kapital der Menschen – einmalige, unersetzliche und unerschöpfliche Ressource
- 3.6 Die drei Hauptstrassen zum Sinn
- 3.7 Sinn – oder doch lieber Glück?
- 3.8 Der homo oeconomicus und die Ethik

4. Sinn und Unternehmen

- 4.1. Wie Sinn und Anerkennung ins Unternehmen kommen
 - 4.1.1 Mission, Ideal (Peter Drucker)
 - 4.1.2 Gesellschaftliche Werte
 - 4.1.3 Vision
- 4.2 Die Mission – Fixstern selbsttranszendenter Unternehmen
- 4.3 Die Vision – konkrete Ziele bringen konkrete Resultate und spornen an
- 4.4 Werte: Was wichtig ist, ist wertvoll, was wertvoll ist, ist sinnvoll
- 4.5 Zur Funktion und Wirkung von Mission, Vision und Werten eines Unternehmens
- 4.6 Von CSR zu CSV – vom Kostenfaktor zum strategischen Item
 - 4.6.1 Creating Shared Value (CSV)
 - 4.6.2 Reputation – das Unternehmen als „guter Bürger“
- 4.7 Die Kultur im Innern prägt das Gesicht des Unternehmens, seine Aussenwirkung
- 4.8 Die interne Kommunikation als Vermittlerin von Sinn und Anerkennung
- 4.9 Die Arbeitsgestaltung als weitere Sinn-Quelle

5. Menschenbilder und Unternehmensstrukturen

6. Die *Balanced Valuecard* als Tool für Unternehmenskultur-Audits – Struktur und Inhalte

- 6.1 Einleitung
- 6.2 Die Struktur des Unternehmenskultur-Audits der *Balanced Valuecard*
- 6.3 Die neun Perspektiven des *Balanced Valuecard*-Audits und ihre Sinn-Gehalte als Quellen der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden
 - 6.3.1 Perspektive 1: Leadership / oberste Unternehmensführung
 - 6.3.2 Perspektive 2: Mission, Vision und Werte
 - 6.3.3 Perspektive 3: Kunden
 - 6.3.4 Perspektive 4: Mitarbeitende
 - 6.3.5 Perspektive 5: Erzeugnisse d.h. Güter und Dienstleistungen
 - 6.3.6 Perspektive 6: Marktstellung und Innovationskraft des Unternehmens
 - 6.3.7 Perspektive 7: Reputation des Unternehmens in der Gesellschaft
 - 6.3.8 Perspektive 8: Shareholder
 - 6.3.9 Perspektive 9: interne Kommunikation
- 6.4. Die Variable „Leistungsbereitschaft“

7. Die *Balanced Valuecard* in Aktion – Blick in die Audit-Praxis

- 7.1 Einleitung
- 7.2 Leistungsbereitschaft - die primäre Zielgrösse der *Balanced Valuecard*
- 7.3 Das Richtige richtig tun – die wirksamen Hebel finden
- 7.4 Eine stufengerechte Datenaufbereitung
- 7.5 Die Mitarbeitenden nach psychologischen Merkmalsgruppen
 - 7.5.1 Erläuterungen zu den fünf Mitarbeitenden-Clusters
 - a) Hoch motivierte Vollintegrierte
 - b) Leistungsorientierte Sorgenträger
 - c) Mitarbeitende ohne Karriere-Absichten, aber mit positiver Grundhaltung zum Unternehmen
 - d) Mitarbeitende mit enttäuschten Aufstiegsaspirationen
 - e) Entfremdete

- 7.5.2 Mitarbeitenden-Clusters und ihre Anteile in verschiedenen Unternehmensbereichen
- 7.6 Das Massnahmenportfolio – Ist und Soll
- 7.7 *Balanced Valuecard* und Balanced Scorecard
- 7.8 Zum Ablauf von *Balanced Valuecard*-Audits
- 7.9 Zur Implementierung und Pflege der Unternehmenskultur
- 7.9.1 Zuständigkeiten und Vorgehen bei der Unternehmenskultur-Entwicklung
- 7.9.2 Mission, Vision und Werte – je präsenter, desto wirksamer
- 7.9.3 Persönlicher Charakter und berufliche Kompetenzen

8. Was die *Balanced Valuecard* leistet – eine Bilanz

- 8.1 Die *Balanced Valuecard*: Wegweiser zur Ko-Evolution und Nährboden der Schaffung von Shared Value durch Unternehmen
- 8.2 Die unmittelbaren ökonomischen Vorteile einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur und ihre Gefahren
 - 8.2.1 Vorteile
 - 8.2.2 Gefahren
- 8.3 Die *Balanced Valuecard* und ihr Beitrag zu einer leistungsfähigeren Volkswirtschaft

Epilog: Ko-Evolution statt Profitgier

Bibliographie

1. Einleitung

1.1 Die Unternehmenskultur – Erfolgsfaktor sui generis

Ist Ihr Unternehmen dort, wo Sie es haben möchten? Ist es ein 6-f-Unternehmen, d.h. ist es vital und fit, schnell (engl. fast), sind die Energien auf die Leistungen am Markt bzw. auf den Nutzen für die Kunden fokussiert, ist es flexibel, d.h. hoch anpassungsfähig, dynamisch und innovativ, ist es Kunden-freundlich und bereitet es den Mitarbeitenden Freude, in Ihrem Unternehmen zu arbeiten, weil sie wissen, dass ihre Arbeit für jemand oder etwas gut ist, dass ihre Arbeit Sinn macht? Alle diese Faktoren haben eine gemeinsame Quelle: die Kultur Ihres Unternehmens.

Die Unternehmenskultur schält sich immer klarer als eigenständiger Faktor der Robustheit und Ertragskraft von Unternehmen heraus und ist als solcher aus unternehmensstrategischer Sicht höchst bedeutsam: Zusammen mit einer klugen Strategie, einer ausgeprägten Umsetzungsorientierung und einer gut funktionierenden Organisation zählt die Ausprägung der Unternehmenskultur zu den vier absolut unverzichtbaren Faktoren des Erfolgs von Unternehmen (gemessen in Total Return to Shareholders).¹

Sonja Sackmann kommt nach der Analyse zahlreicher wissenschaftlicher Arbeiten zum Thema „Unternehmenskultur“ zum Schluss:

„The review of studies that investigate culture and performance show that there is a growing empirical evidence of a culture-performance link. Different measures of organizational culture were found to have direct as well as indirect effects on measures of organizational effectiveness and company performance. More recent studies have questioned the benefit of strong cultures in volatile environments, and there is support that an external orientation of an organizational culture is stronger related to market success than is an internal orientation.“²

Eine andere sehr verlässliche Quelle ist das Deutsche Bundesministerium für Arbeit und Soziales:

“Damit kann auf breiter empirischer Basis der Nachweis erbracht werden, dass die Unternehmenskultur, insbesondere die mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, und das Engagement der Mitarbeiter einen sehr bedeutsamen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen haben.“³

Um welche ökonomischen Grössenordnungen es dabei geht, schreibt u.a. Hans Hinterhuber, Unternehmer und Prof. em. an der Uni Innsbruck:

¹ Joyce W.; Nohria, N.; Roberson, B., What (really) works. The 4+2 Formula for Sustained Business Success, New York, 2003, S.14f.

² Sackmann, Sonja A., Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture, Gütersloh, 2006, S. 20.

³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05 “Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“, o.O., o.J., S. 131

„Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter gut behandeln, eine um 30 bis 40 Prozent höhere Produktivität haben und nachhaltig eine entsprechend höhere Wertsteigerung erzielen.“⁴

Nicht zuletzt der Umstand, dass gemäss Sonja Sackmann starke Unternehmenskulturen unter volatilen Bedingungen besonders bedeutungsvoll sind, zeigt, wie wichtig das Thema ist: Die Zeiten sind heute weltweit unsicherer denn je!⁵ Ähnlich sieht dies James Heskett:

„(...) an organization's culture provides especially significant competitive advantages in bad times, such as those we've seen in recent years.“⁶

1.2 Die *Balanced Valuecard* – Unternehmenskultur in Theorie und Praxis

Die Unternehmenskultur gehört ins Portfolio des CEO und/oder des Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrates einerseits, der Anteilseigner und Investoren andererseits. Dies gilt auch für die *Balanced Valuecard* als Instrument für Unternehmenskultur-Audits sowie als Basis von systematischen gezielten Massnahmen zur Unternehmenskultur-Entwicklung und -Pflege. Zum zweiten Kreis der Anwender zählen Unternehmensentwickler sowie strategisch und unternehmerisch orientierte Personal-Fachleute, das strategische Marketing und im Hinblick auf Unternehmensbewertungen auch Analysten und Anleger.

Die Verwendungszwecke dieses Führungs-, Assessment- und Audit-Instrumentes sind vielseitig. Die *Balanced Valuecard*:

- ist ein Instrument zur systematischen Analyse und Standortbestimmung in Bezug auf die Unternehmenskultur im Allgemeinen und auf die eng mit ihr verbundene Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden im Besonderen,
- sie schafft eine verlässliche Basis für Massnahmen zur Förderung der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillens der Mitarbeitenden,
- sie ist ein Frühwarnsystem für die Unternehmensführung (sinkende Leistungsbereitschaft u.a. Indikatoren)
- sie leistet einen Beitrag zum Erfolg von Mergers in der Vorbereitungs-, in der Umsetzungsphase sowie bei der Phase der Nachbearbeitung,
- auf dem Gebiet der Unternehmensbewertung bietet sie eine namhafte Ergänzung zu den herkömmlichen finanzbasierten Analyse-Instrumenten, nicht zuletzt unter dem Aspekten der Prognose der zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens,
- sie bietet ein Fundament für das Employer Branding,
- sie stellt Grundlagen für die Personalselektion und Personalentwicklung bereit,
- sie lässt sich als Controlling-Instrument in Bezug auf Massnahmen im Bereich der Unternehmenskultur-, Organisations- und Personalentwicklung einsetzen.

Unternehmenskultur-Audits und -Assessments gibt es verschiedene. Die *Balanced Valuecard* geht jedoch neue Wege:

⁴ Hinterhuber, Hans, Die 5 Gebote für exzellente Führung, Frankfurt am Main, 2010, S. 190.

⁵ Vgl. dazu besonders Collins, Jim; Hansen, Morten T., Great by Choice. Uncertainty, Chaos and Luck – Why Some Thrive Despite them All, New York, 2011.

⁶ Heskett, James, The Culture Cycle. How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance, New Jersey 2012, S. 2.

- Im Zentrum der Unternehmenskultur, wie die *Balanced Valuecard* diese versteht, stehen die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft (und nicht die Zufriedenheit) der Mitarbeitenden als wichtigster Quelle der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.
- Das Unternehmenskultur-Konzept der *Balanced Valuecard* beruht auf einer modernen Motivationstheorie, welche auf neueste Erkenntnisse der Sinnzentrierten Psychologie (Viktor E. Frankl) einerseits, der Neurobiologie und Evolutionsbiologie andererseits zurückgreift.
- Die *Balanced Valuecard* zeigt auf, unter welchen Bedingungen sich die Mitarbeitenden und ihr Unternehmen immer weiter entwickeln und über sich hinaus wachsen können.
- Diese Bedingungen erfasst das *Balanced Valuecard* ähnlich wie ein 360°-Radar. Dabei werden Facetten registriert, welche in Unternehmenskultur-Audits und -Assessments sonst nicht systematisch berücksichtigt werden, so die Beurteilung der Beziehungsgestaltung zwischen Mitarbeitenden und Kunden, die Beurteilung der Erzeugnisse des Unternehmens, seiner Marktstellung sowie seiner Innovationskraft durch die Mitarbeitenden und deren Sicht auf die Absichten der Anteilseigner – alles wichtige Faktoren der Leistungsbereitschaft im Unternehmen.
- Eine solche breit gefächerte „Diagnose“ erlaubt es, aus einer Vielzahl von Massnahmen gezielt diejenigen zu treffen, welche in Bezug auf die Unternehmenskultur-Entwicklung und -Pfleger besonders effektiv und effizient sind.

1.3 Betriebswirtschaftliche Instrumente sind nie neutral – zur Zielrichtung der *Balanced Valuecard*

Bevor man in einem Restaurant ein Menü bestellt, lohnt es sich, einen Blick in die Küche zu werfen. Mutatis mutandis gilt dies auch, wann man Management-Tools anwenden will: Implizit oder explizit, bewusst oder unbewusst wollen die Urheber von Management-Instrumenten mit diesen etwas bewirken – letztlich bestimmte Handlungen auslösen, welche aus ihrer Warte für jemand oder etwas gut sind, und diesen eine bestimmte Richtung verleihen. Dies ist auch bei der *Balanced Valuecard* der Fall: Sie ist das Konzept einer *sinn- und leistungsorientierten* Unternehmenskultur und bestimmt damit auch den Fokus der *Balanced Valuecard*-Audits und -Assessments.

Dieser Sinn- und Leistungsbezug ist Philosophie und Praxis der *Balanced Valuecard* in einem: Sie bietet damit eine Alternative zur Fixierung unternehmerischen Handelns auf die kurzfristige Maximierung des Eigennutzens, wie sie der heutige ökonomische Mainstream (die utilitaristische Standard-Theorie der Ökonomik) immer noch mit Vehemenz vertritt, obgleich sich tragende Teile ihres Lehrgebäudes immer deutlicher als nicht mehr haltbar erweisen: Das Paradigma der kurzfristigen Gewinnmaximierung ist auf Dauer wirtschaftlich ineffektiv und ineffizient, menschenunwürdig und für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensführung ungeeignet. John Kay:

„The most profitable companies are not the most aggressive in chasing profits, the wealthiest men and woman are not the most materialistic, and the happiest people do not pursue happiness.“⁷

Warren Buffets Haltung zur kurzfristigen Profitmaximierung ist kurz, bündig und klar:

⁷ Kay, John, *Obliquity. Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly*, London, 2010.

„Time is the friend of the wonderful company, the enemy of the mediocre.“⁸

Das Paradigma der kurzfristigen Maximierung des Eigennutzens hat seine Zukunft hinter sich: Es führt systematisch zu falschen Entscheiden mit dem Resultat, dass sich das Unternehmen immer mehr von seinen Kunden, seinen Mitarbeitenden, seinen Lieferanten sowie vom gesellschaftlichen Kontext, in dem es operiert, entfremdet. Dadurch entgehen ihm viele wichtige Ressourcen als Voraussetzung für seine dauerhafte Existenz sowie seinen wirtschaftlichen Erfolg. Die auf Dauer wachsende Ineffizienz und Ineffektivität des Paradigmas der kurzfristigen Eigennutzenmaximierung führen ihrerseits dazu, dass sich auch Unternehmen und viele Anteilseigner immer mehr voneinander entfremden. Die *Balanced Valuecard* skizziert demgegenüber einen pragmatischen Weg, welcher Unternehmen, Kunden, Mitarbeitende, Anteilseigner und gesellschaftliche (inkl. natürliche) Umwelt wieder näher zueinander rückt, so dass alle Beteiligten sich gemeinsam weiterentwickeln und gemeinsam prosperieren können. Dabei balanciert die *Balanced Valuecard* genau genommen nicht bloss aus, sondern sie konvergiert zur Integration von:

- unternehmerischer Freiheit und Verantwortung für das grössere Ganze, in welchem Unternehmen operieren
- ökonomischer Wertschöpfung und gesellschaftlicher Werteschöpfung
- Leadership und Management
- Arbeit und Selbst- sowie Lebensgestaltung

Dazu weist die *Balanced Valuecard* den Weg und wirkt zugleich als Katalysator jener Kräfte, welche Menschen / Mitarbeitende und Unternehmen zum einen, Wirtschaft und Gesellschaft inkl. ihre Umwelt zum andern in einen wachsenden Einklang zueinander finden lassen.

1.4 Das Modell der *Balanced Valuecard* als Motivationskonzept und Unternehmenskultur-Audit und -Assessment

⁸ Quelle: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:s04qOzM3fscJ:investing-school.com/history/52-must-read-quotes-from-legendary-investor-warren-buffett/+%22Buffet+time+great+firm%22&cd=4&hl=de&ct=clnk&gl=ch&source=www.google.ch>

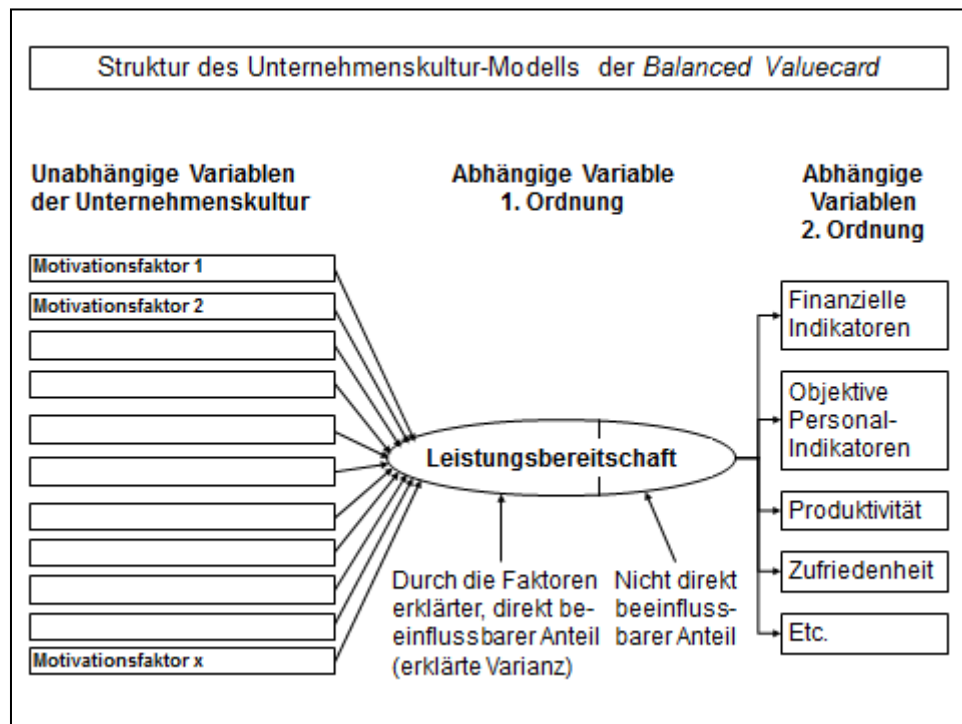


Abb. 1 Das Grundmodell des Motivationskonzepts der *Balanced Valuecard*: Die zentrale abhängige Variable ist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Sie wirkt sich ihrerseits u.a. auf die Produktivität des Unternehmens und dessen finanziellen Erfolg aus, auf die Zufriedenheit, auf Personalindikatoren etc.

Die Zielgrösse, die abhängige Variable im Konzept einer leistungszentrierten Unternehmenskultur und folglich auch in der *Balanced Valuecard* sind die Leistungsfähigkeit und der Leistungswillen der Mitarbeitenden als Quellen des Leistungspotenzials des Unternehmens – dies in Übereinstimmung damit, dass Unternehmen mit Leistungsprimat in der langen Frist erfolgreicher sind als die kurzfristig gewinnorientierten.

Das in Abb. 1 dargestellte Modell erlaubt es,

1. zu berechnen, in welchem Ausmass die Leistungsbereitschaft im Unternehmen aktiv beeinflusst werden kann (die sog. erklärte Varianz der Leistungsbereitschaft)⁹
2. diejenigen Faktoren zu identifizieren, welche in Bezug auf die Veränderung der Leistungsbereitschaft die grösste Hebel-Wirkung besitzen. Diese sind in der *Balanced Valuecard* für jedes Unternehmen individuell zu bestimmen.

Die *Balanced Valuecard* wurde ausgehend von konkreten Fragestellungen in Unternehmen entwickelt. Am Anfang stehen Fragen des praktischen Unternehmensalltags, die in einem zweiten Schritt theoretisch fundiert wurden, um die jeweiligen Lösungen abzusichern. Im Gegensatz zu vielen Unternehmenskultur-Audit-Tools ist die *Balanced Valuecard* theoretisch fundiert – die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge sind theoretisch erklärbar (und nicht nur „irgendwie plausibel“).

⁹ Massnahmen im Bereich der Leistungsbereitschaft haben umso eher Erfolgsaussichten, je grösser der aktiv beeinflussbare Teil der Leistungsbereitschaft ist. Allerdings ist in diesem Falle auch das Risiko höher, mit falschen Massnahmen die Leistungsbereitschaft erheblich zu beeinträchtigen.

1.5 *Balanced Valuecard* und Creating Shared Value

Die *Balanced Valuecard* setzt auf der Ebene von Bewusstsein, Einstellungen, Werten und den damit verbundenen Motivationskräften an. Sie zeigt auf, wie eine sinn- und leistungszentrierte Unternehmenskultur aussieht, und mit ihren Audits bzw. Assessments analysiert sie im konkreten Fall, wo ein Unternehmen mit seiner Kultur diesbezüglich steht und wo es wie ansetzen kann, um seine Leistungsbereitschaft gezielt zu stärken.

Wie jedoch ein Unternehmen eine sinn- und leistungszentrierte Unternehmenskultur im Alltag in ganz konkretes wirtschaftliches Handeln übersetzt, d.h. wie sie den Wertschöpfungsprozess in Übereinstimmung mit einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur ausgestaltet, dazu weisen Michael E. Porter und Mark R. Kramer mit ihrem Konzept „Creating Shared Value“ (CSV) einen für die Zukunft von Unternehmen und Wirtschaft höchst vielversprechenden Weg.¹⁰

Die *Balanced Valuecard* bettet das Shared Value-Konzept in die Kultur des Unternehmens ein und verleiht ihm auf diese Weise einen tieferen Sinn und Kraft und stellt sicher, dass es dauerhaft und konsequent gelebt wird. Zugleich bezieht das Konzept der *Balanced Valuecard* einen wesentlichen Teil seiner Attraktivität aus der Praxisorientierung von Porter / Kramer. Im vorliegenden Werk über die *Balanced Valuecard* wird deshalb an verschiedenen Stellen konstruktiv-kritisch auf das Shared Value-Konzept Bezug genommen.

¹⁰ Porter, Michael E.; Kramer, Mark R., „Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth“, in: Harvard Business Review, January-February 2011.