

Befreit Prometheus! Oder: Mit der Balanced Valuecard® zu einer menschenfreundlichen und leistungsfördernden Unternehmenskultur

Dr.Heinrich Anker

Befreit Prometheus! Free Prometheus!

Prometheus – wörtlich: der Voraus-Denker – brachte den Menschen das Feuer, die Fähigkeit, über ihren Tellerrand hinaus zu schauen, in grösseren Sinnzusammenhängen zu denken und zu handeln, folglich ihre Freiheiten und ihre Verantwortung zu erkennen, voraus zu denken, kreativ zu sein, Visionen zu entwickeln und sich dafür zur begeistern. Dafür bestrafte die Götter Prometheus grausam: Sie ketteten ihn an den Kaukasus, und jeden Abend verzehrt(e) ein Adler seine Leber – die mythologische Erklärung des Phänomens des Müde-werdens von uns Menschen.

Die traditionelle Ökonomie mit ihrem Dogma der Eigennutzenmaximierung tut mit den Menschen dasselbe wie einst die Götter mit Prometheus: Sie legt sie in Ketten, sie erstickt jede Kreativität, sie nimmt ihnen die Kraft der Vision und die damit verbundene Begeisterung, sie will um jeden Preis verhindern, dass sie über ihren Tellerrand hinaus sehen und denken, sie nimmt ihnen ihre Freiheit und Verantwortung – dies könnte ja für das Dogma der kurzfristigen Eigennutzenmaximierung höchst gefährlich werden! Der Preis dafür: Die Menschen werden – im sprichwörtlichen und im übertragenen Sinne des Wortes - müder und müder.

Eine Antwort darauf ist die Balanced Valuecard. Sie hat zwei Seiten: Zum einen ist sie das Referenzmodell einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur, zum andern ein Instrument zur Analyse und Diagnose bestehender Unternehmenskulturen und deren Weiterentwicklung in Richtung Sinn und Leistung. Der Kern der Balanced Valuecard ist ein ethischer: es geht um die condition humaine der Mitarbeitenden. Unternehmen, welche diesem Anspruch gerecht werden, sind in der langen Frist überdurchschnittlich vital und ertragsstark – Ethik und Erfolg sind nicht Widersprüche, vielmehr ist eine ethische Haltung der beste Weg zu einem robusten, nachhaltig wettbewerbsfähigen und ertragsstarken Unternehmen.

A. Die Balanced Valuecard als Referenzmodell einer sinn- und Leistungszentrierten Unternehmenskultur

1. Zum Zusammenhang von Motivationstheorien und Ansätzen der Wirtschaftslehre

1.1 Die Ursprünge der Motivationstheorie der heutigen Standard-Theorie der Ökonomik

Was unter der Qualität des Lebens im Allgemeinen und, damit eng verbunden, die Qualität im Arbeitsleben zu verstehen ist, ist abhängig von der Frage, welches die existentiellen Bedürfnisse und Motivationskräfte der Menschen sind. Bis heute hält die Standard-Theorie der Ökonomik daran fest, das ultimative Motiv menschlichen Handelns sei das Streben nach dem grössten persönlichen Glück bzw. – wenn wir von der Wirtschaftswelt sprechen – nach dem grössten persönlichen Nutzen. Zu den wichtigsten Protagonisten dieser Denkschule zählten Jeremy Bentham und John Stuart Mill. Nach Aloys Schumpeter fanden es diese „ganz selbstverständlich, sich als die philosophischen Schutzherren der Wirtschaftswissenschaft zu betrachten und die Verantwortung für ein Bündnis zwischen ihr und dem Utilitaris-

mus zu übernehmen. Dieses Bündnis wurde von vielen späteren Ökonomen wie Jevons und Edgeworth stillschweigend übernommen.“¹

Im Jahre 1861 umriss John Stuart Mill die utilitaristische Motivationstheorie folgendermaßen: „(...) pleasure, and freedom of pain (...) are the only things desirable as ends; and (...) all desirable things (...) are desirable either for the pleasure inherent in themselves, or as means to the promotion of pleasure and the prevention of pain.“² (Mit dieser kurzen Sentenz begründete Mill nicht nur eine höchst folgenreiche Motivationstheorie, sondern zugleich auch eine entsprechende Nachfragetheorie.)

Es ist eine Ironie der Wirtschaftsgeschichte, dass Mill diese Theorie in seiner Autobiographie, erschienen in seinem Todesjahr 1873, selber widerrief: „Ask yourself whether you are happy, and you cease to be so.“³ Willentlich lassen sich Gefühle des Glücks nicht herbeiführen oder herbeizwingen, zumindest nicht auf Dauer.

Mills einfache – sprich: eindimensionale - Motivations- und Nachfragetheorie (das persönliche Glück bzw. der persönliche Nutzen) machten es möglich, aufgrund simpler multipler linearer Gleichungssysteme das Nachfrage- und Angebotsverhalten streng mathematisch zu modellieren. Dieser Verlockung konnte die Standard-Theorie der Ökonomik, die sich bis heute als naturwissenschaftliche Disziplin versteht, nicht widerstehen – John Stuart Mills mutiger Widerruf seiner Motivationstheorie verhallte ungehört. Zu stark war (und ist) der Glaube an die All-Machbarkeit durch Technik bzw. die Vision der naturwissenschaftlich-rationalen Weltbeherrschung.

Als naturwissenschaftliche Disziplin vermag die Standard-Theorie der Ökonomik im Verbindung mit andern Naturwissenschaften wie die Biologie etc. zwar zu sagen, was der Mensch zum Leben braucht, was jedoch das Leben an sich ist, was seine Fülle, seinen Sinn, seinen Reichtum – seine Qualität - ausmacht, was das Leben wirklich lebens-WERT macht, das Wozu und Wofür zu leben, das alles vermag die naturwissenschaftliche Ökonomik nicht zu sagen und deshalb auch nicht zu bieten – sie ist geistlos und in diesem Sinne inhuman.

Für diese Abstraktion vom Humanen bezahlen nicht nur die Menschen einen hohen Preis (Stichwort: Lebensqualität), sondern auch die Unternehmen. Henry Mintzberg: “Thus has the cult of rationality, as manifested in so-called professional management, served to destroy the deep-rooted effectiveness of many of our large organizations, by squeezing out their very humanness. In its own form of reduction to absurdity, professional management made organizations so rational, so efficient, that they ceased to function effectively.“⁴

Als Folge des „cult of rationality“ driften die Menschen einerseits, ihre Arbeit und das Unternehmen andererseits immer weiter auseinander:

- Wo der Kult der Rationalität herrscht, können keine emotionalen Beziehungen entstehen: According to the 2010 Gallup Engagement Index, from 70 to over 90 percent of all employees in the major national economies had only a weak or no relationship with their work and their employer.⁵ Was dies für die Leistungsbereitschaft und die Loyalität der Mitarbeitenden bedeutet, bedarf keiner weiteren Erklärung.
- Wo der Kult der Rationalität herrscht, kann kein Vertrauen entstehen – es muss kompensiert werden durch wachsende Aufwände für die Corporate Governance und die Compliance. Von 2006 bis 2011 stockten die Schweizer Banken das entsprechende Personal um 50% auf, und in den nächsten Jahren werden weitere Vorschriften die Rentabilität um 5 bis 10 Prozent reduzieren. Noch weit dramatischer sind die Auswirkungen für die Schweizer Privatbanken. Ihre Eigenkapital-Rendite sank infolge von Compliance-Auflagen in der Zeit von 2006 auf 2011 von 13.6 auf 3.8 Prozent.⁶ Die Standard-Theorie der Ökonomik mit ihrem Dogma der Eigennutzenmaximierung stranguliert die Wirtschaft immer stärker.

- Wo der Kult der Rationalität herrscht, hat das Individuum mit seinem Bedürfnis nach Einsicht in den Sinn seiner Arbeit keinen Platz mehr: „World-wide around 50% of all employees would be willing to make concessions concerning their wages or their professional status, in exchange for doing more meaningful work.“⁷ Der Schrei nach Sinn, nach einer lebensbereichernden Arbeit ist unüberhörbar.
- Wo der Kult der Rationalität herrscht, hat es keinen Raum für Werte jenseits der Ökonomie: „In Europe, North America and Asia, 80 to 90 percent of all employees expressed a preference for employers who act in ethically and socially responsible ways and who are considered to be environmentally friendly.“⁸ Menschen sind nicht nur zweckrationale Maschinen, sondern Wesen mit einem Sinn für gesellschaftliche Werte und Verantwortung.

Mit seinem berühmt gewordenen Aufsatz von 1970 mit dem Titel “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits” zog Milton Friedman die Schraube des Dogmas der Eigennutzenmaximierung noch weiter an: “(...) in a free society (...) there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.“⁹

40 Jahre später zieht der bekannte Harvard-Wirtschaftslehrer Michael Porter eine ernüchternde Bilanz: “The capitalist system is under siege. In recent years business increasingly has been viewed as a major cause of social, environmental, and economic problems. Companies are widely perceived to be prospering at the expense of the broader community. (...) The legitimacy of business has fallen to levels not seen in recent history. (...) A big part of the problem lies with companies themselves, which remain trapped in an outdated approach to value creation. (...) They continue to view value creation narrowly, optimizing short-term financial performance in a bubble while missing the most important customer needs and ignoring the broader influences that determine their longer-term success.“¹⁰

1.2 Das Ringen um eine zeitgemässe und menschengerechte Motivationstheorie

John Stuart Mill (1806 – 1873) widerrief seine Motivationstheorie nicht nur, sondern er stiess auch die Pforte zu einem andern Weg auf: „Ask yourself whether you are happy, and you cease to be so. The only chance is to treat, not happiness, but some end external to it, as the purpose of life.“¹¹

Diesen Faden von John Stuart Mill nahm die sinnzentrierte Psychologie später wieder auf und entwickelte ihn weiter zu einer, wie wir noch sehen werden, höchst aktuellen und breit abgestützten Motivationstheorie. Viktor Frankl, nach Freud und Adler der Dritte und Modernste des grossen Dreigestirns der Wiener Psychiatrieschule, schrieb 1985: „(...) happiness (...) cannot be pursued; it must ensue, and it only does so as the unintended side-effect of one’s personal dedication to a cause greater than oneself or as the by-product of one’s surrender to a person other than oneself. Happiness must happen (...): you have to let it happen by not caring about it.“¹²

Die Erfahrung des Glücklich-Seins und ein sinnvolles und erfülltes Leben werden dann möglich, wenn der Mensch sich nicht eigennützig auf sein eigenes Glück fokussiert, sondern über sich hinaus schaut, indem er einer Sache dient, die grösser ist als er selber, oder indem er sich andern Menschen zuwendet.

Sich für eine Sache einsetzen, welche grösser ist als wir selber, heisst, die Interessen von Gruppen von Menschen wahrzunehmen oder sich von einem Ideal leiten zu lassen. Ein Beispiel ist der Arzt, der nicht nur seines Honorars wegen arbeitet, sondern sich im Dienst der Gesundheit und des Wohlergehens – der Lebensqualität – anderer Menschen sieht. Das Universum der Ideale, die unserem Leben Sinn verleihen und uns Orientierung geben, ist

schier unerschöpflich: Freiheit, (Selbst-)Verantwortung, Demokratie, Gesundheit, Gerechtigkeit, Sicherheit, Mobilität, Gleichheit vor dem Gesetz, Bildung, Humanität, Ökologie etc. etc. Viele von ihnen verkörpern gesellschaftliche Werte von einer langen Gültigkeit und Wirksamkeit. Die zweite wichtige Quelle des Sinns und des Glücks ist die Zuwendung, die wir andern Menschen zuteil kommen lassen oder die uns durch andere Menschen zuteilwird.

Die Zuwendung zu Menschengruppen oder Idealen verhilft uns aufgrund unserer Empathiefähigkeit zur Erfahrung, gut für etwas zu sein. Ebenfalls aufgrund unserer Empathiefähigkeit verschafft uns die Zuwendung zu konkreten Individuen die Erfahrung, gut für jemand zu sein. Beides wiederum ist für uns eine fundamentale Quelle unseres Selbst-Werts und unserer Identität. Sie münden in die Erfahrung und die Gewissheit: „Es ist gut, dass es mich gibt, ich habe einen Platz in dieser Welt!“

Sinn und die Erfahrung, als Individuum wertgeschätzt zu werden, sind für uns Menschen nach Viktor Frankl existenzielle Bedürfnisse. Sie sind in einem fundamentalen Sinne unser Lebenselixier und folglich die Quellen unserer Lebensqualität. Entsprechend stark sind die Kräfte, die wir für unsere Aufgaben mobilisieren können, wenn sie aus unserer Sicht mit der Erfahrung von Sinn und Wertschätzung als Individuum verbunden sind.

Ein Gedankenexperiment: Stellen Sie sich vor, Sie erwachen am Morgen, und plötzlich schiesst der Gedanke durch Ihren Kopf: „Ich sehe keinen Sinn mehr in dem, was ich tue, und es wartet auch gar niemand auf mich!“ Vielleicht spüren Sie körperlich, wie Ihre Kraft abfließt. Bleiben Sie nicht zu lange bei diesen Gedanken hängen, sondern spüren Sie, wie es sich demgegenüber anfühlt, wenn Sie zur Arbeit fahren und sich sagen können: „Da ist jemand, der wartet auf mich; meine Dienste werden gebraucht und ich werde dafür auch als Mensch geschätzt!“ oder stellen Sie sich vor, wie es ist, wenn Sie auf der Heimfahrt von der Arbeit sagen können: „Toll, heute konnte ich wieder für jemand einen guten Job machen!“

Wir sind damit weit entfernt von der Standard-Theorie der Ökonomik mit ihrem Dogma der Eigennutzenmaximierung. Wenn wir eine zeitgemässe Motivationstheorie in eine einfache Formel giessen wollten, könnte sie so lauten:

Wer Leistung fordert, muss den Menschen Sinn und Wertschätzung bieten.

Sinn und Selbst-Wert sind Bedürfnisse der Individuen; im Gegensatz zum Wettlauf um das eigene grösste Glück bzw. um den eigenen maximalen Nutzen werfen uns diese Bedürfnisse jedoch nicht auf uns selber zurück, sie trennen uns nicht von den andern Menschen, sondern wir können sie nur in der Beziehung zu anderen Menschen erfüllen – sie verbinden uns!

Sinn und menschliche Anerkennung bzw. der damit verbundene Selbst-Wert sind nicht Bedürfnisse unter anderen, sie beziehen sich auf das Menschsein an sich: sie sind existenziell. Das Bedürfnis nach Sinn steht so gesehen nicht an der Spitze der berühmten Bedürfnispyramide, welche Abraham Maslow einst postulierte, Sinn-Bedürfnisse melden sich nicht erst, wenn die natürlichen und sozialen Bedürfnisse des Menschen befriedigt sind, sondern sie stehen am Anfang – sie sind für das Menschsein an sich konstitutiv.

1.3 Der Beitrag der Neurobiologie und Evolutionsbiologie zu einer modernen Motivationstheorie in der Ökonomie

Sinn und Wertschätzung sind die beiden tragenden Pfeiler einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur – gewissermassen ihre Kristallisationskerne: Sie wirken nicht nur im Innern eines Unternehmens, sondern auch gegen aussen, im Umgang mit den Kunden, den Lieferanten, Exponenten der Gesellschaft etc. Auch für sie ist die Erfahrung von Sinn und

Wertschätzung bedeutsam, und zugleich sind sie wiederum eine Quelle der Motivation für die Mitarbeitenden dank der Erfahrung, „für jemand einen guten Job machen“ zu können.

Mit seiner Motivationstheorie ist Viktor Frankl als Vertreter der sinnzentrierten Psychologie (sie zählt zu den Humanistischen Psychologien) längst nicht (mehr) alleine.

- Zum Thema Sinn und Anerkennung aus neurobiologischer Sicht schreibt Joachim Bauer:¹³ „Wenn Anerkennung, Zugewandtheit und Vertrauen der neurobiologische Treibstoff der Motivationssysteme sind: Woher kommt dieser Treibstoff? (...) Er stammt aus nur einer Quelle: der zwischenmenschlichen Beziehung.“ Bauer weiter: „Motivation als Grundhaltung wird nicht in geringem Masse auch dadurch beeinflusst, ob Menschen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit bzw. das, wofür sie arbeiten, grundsätzlich sinnvoll ist. ‚Sinnvoll‘ ist ein wirtschaftliches Unternehmen dann, wenn es letzten Endes der Gesellschaft nützenden, das heisst kooperativen Zielen dient. (...) Wo die Frage eines übergeordneten Sinns des Wirtschaftens von der Führungsebene im Auge behalten wird, lassen sich insbesondere dann Potenziale aktivieren, wenn in einem Unternehmen Krisen oder vorübergehende Härtephasen überbrückt werden müssen. Überzeugend und nachvollziehbar dargelegt zu bekommen, warum eine kurzfristig unangenehme Entscheidung gefällt werden musste, kann ein entscheidender Motivationsimpuls sein.“
- Welche Entwicklungs- und Leistungspotenziale sich mit menschlicher Anerkennung und Kooperation verbinden, beschreibt Gerald Hüther, wie Joachim Bauer ein Neurobiologe:¹⁴ „Beginnt man erst einmal darüber nachzudenken, welche Grundhaltungen man sich wohl zu eigen machen müsste, um sein Gehirn fortan umfassender, komplexer und vernetzter zu benutzen als bisher, so kommen einem [neben Achtsamkeit und Behutsamkeit] noch eine ganze Reihe von Begriffen in den Sinn (...): Sinnhaftigkeit, Aufrichtigkeit, Bescheidenheit, Umsicht, Wahrhaftigkeit, Verlässlichkeit, Verbindlichkeit... (...) Das einzige, was er braucht, sind andere Menschen, mit denen er seine Wahrnehmungen, seine Empfindungen, seine Erfahrungen und sein Wissen teilen kann.“ Kurz: Kooperation macht nach Hüther intelligent, Eigennützigkeit lässt uns verkümmern. Dies ist auch aus entwicklungspsychologischer Sicht nachvollziehbar.
- Nicht minder aufregend ist, was die Evolutionstheorie aufgrund der jüngsten Forschung zutage gefördert hat. Gerhard Neuweiler:¹⁵ „Die Evolution ist eine grossartige und hinreissende Geschichte über die Emanzipation des Lebens aus den engen Fesseln der Natur in mehr und mehr selbstbestimmte Freiheit, und der Höhepunkt dieser Emanzipationsgeschichte ist der Mensch.“ – eine zeitgemässe Antwort auf die Standard-Theorie der Ökonomik, welche von uns Menschen immer noch verlangt, wie Tiere und Pflanzen d.h. wie reine Naturwesen bloss unseren eigenen Nutzen zu verfolgen.

Wenn hier unter Bezugnahme auf Naturwissenschaften wie die Neuro- und Evolutionsbiologie das Selbstverständnis der Standard-Theorie der Ökonomik als Naturwissenschaft kritisiert wird, ist dies kein Widerspruch: Es wird deutlich, dass die Standard-Theorie der Ökonomik in Bezug auf ihre gut 160 Jahre zurückdatierende Motivationstheorie selbst im Vergleich zu andern Naturwissenschaften zurückgeblieben ist. Dies ist keine rein „akademische“ Frage, denn die Konsequenzen des Dogmas der Eigennützigkeit sind für Menschen, Unternehmen, Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt sehr konkret, wie weiter oben gezeigt wurde.

1.4 Annäherung an den Sinn-Begriff und sein Bezug zu gesellschaftlichen Werten

Im Sinne der Vorbereitung eines weiteren Argumentationsschritts wollen wir uns noch etwas vertiefter mit dem Phänomen „Sinn“ beschäftigen. Es besitzt drei Dimensionen:

Eine erste Sinn-Dimension bilden Ideale. Dabei handelt es sich um hohe gesellschaftliche Werte mit einer überzeitlichen und überräumlichen Gültigkeit. Sie vermitteln uns in allen Lebenslagen Orientierung und Sinn: Ideale wie Gesundheit, Sicherheit, Leben, Mobilität, Gerechtigkeit, Umweltschutz, Liberté, Fraternité, Égalité etc. verweisen auf Möglichkeiten, wie wir gut für jemand oder etwas sein können, wo wir mit unserem Tun und Handeln etwas in einem positiven Sinne bewegen, wie wir das Leben von Menschen oder Menschengruppen oder unserer Gesellschaft bereichern können. Ideale sind wie Fixsterne: Sie geben uns Halt und Orientierung auch in den grössten Stürmen des Lebens.

Die zweite Sinn-Dimension ist die soziale (gesellschaftliche): Sie verbindet sich mit dem Aspekt der Wertschätzung: Gegenseitige Wertschätzung erfordert die gemeinsame Orientierung an den Prinzipien der Reziprozität und Empathie sowie an Werten wie der unveräusserlichen Menschenwürde, der Toleranz und des gegenseitigen Verständnisses:¹⁶ Es geht um die Grundeinsicht, dass andere Menschen uns und unser Leben gerade durch ihr Anders-Sein bereichern – auch wenn es nicht immer einfach ist, dies so zu sehen! Ein solches auf gesellschaftlichen Werten basierendes Grundverständnis ist nicht zuletzt für Unternehmen und ihre Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft von entscheidender Bedeutung.

Die dritte Sinn-Dimension menschlichen Handelns ergibt sich aus der Zeitachse: Wenn wir uns hohe Ziele setzen, „macht“ jeder einzelne Schritt auf dem Weg zum Ziel „Sinn“. Diese Schritte sind umso motivierender, je „werthaltiger“ das Ziel ist, je mehr es sich mit einem Ideal (Sinndimension 1) verbindet und das Leben anderer Menschen oder Menschengruppen bereichert (Sinndimension 2).

Indem Individuen sich an gesellschaftlichen Werten orientieren, stellen sie sich in den Dienst eines grösseren gesellschaftlichen Ganzen. Dennoch: Die Individuen sind alles andere als bloss Funktionen oder „Abziehbilder“ ihrer Gesellschaft:

- Als geistbegabte Wesen mit einem eigenen Willen sind Individuen dem Gesellschaftlichen nicht unterworfen. Sinnhaftes Handeln setzt zwar einerseits das Gesellschaftliche (Werte) voraus, aber das Gesellschaftliche legitimiert sich in einer freiheitlichen Ordnung seinerseits wiederum nur durch seinen Dienst an den Individuen.
- In offenen Gesellschaften gibt es gleichzeitig eine Vielzahl von Werten, die sich zum Teil sogar widersprechen. Es obliegt dem ethischen Gewissen jedes Einzelnen, von welchen Werten er oder sie sich letztlich leiten lassen und welchen Sinn im Handeln er oder sie realisieren will.
- Werte erfahren wir nur dann als sinnstiftend und motivierend, wenn wir sie frei wählen können; aufoktroierte Werte sind Zwänge und als solche keine echten Werte und keine Quelle von Sinn und Motivation.
- Es obliegt der Freiheit und Verantwortung jedes Einzelnen, von welchem Sinn-Angebot welcher Unternehmen er oder sie als Mitarbeitende Gebrauch machen.
- Für Unternehmen und andere leistungsorientierte Organisationen heisst dies, dass sie sich klar zu Fragen von Sinn und Werten bekennen und diese glaubhaft leben müssen.

2. Das Unternehmen als Quelle des Sinns und der Wertschätzung der Mitarbeitenden

2.1 Zwei grundsätzlich verschiedene Unternehmensphilosophien

Wenn es stimmt, dass, wer Leistung fordert, den Menschen Sinn und Wertschätzung bieten muss, dann lohnt es sich für Unternehmen zu fragen, wie sie für die Mitarbeitenden Sinn stiften und ihnen Wertschätzung bieten können. Am effektivsten tun sie dies, indem sie selber gut für jemand oder etwas sind, indem sie sich in den Dienst von Kunden und Gesell-

schaft stellen. Auf diese Weise erwerben sie einen Daseins-Sinn (raison d'être) und einen guten Ruf – Wertschätzung – in der Gesellschaft. Das heisst in keiner Weise, dass das Gewinnmotiv ausser Acht zu lassen wäre, es geht jedoch darum, dass Unternehmen sich vom Gedanken lösen, dass sie primär die Aufgabe haben, ihren kurzfristigen Shareholder Value zu maximieren, d.h. einen Selbstzweck zu verfolgen, sondern sich von der Einsicht leiten lassen, dass der Erfolg das Resultat der Leistungen des Unternehmens zuhanden von Kunden und Gesellschaft ist – so, wenn es sich z.B. in den Dienst der Mobilität, der Gesundheit, der Sicherheit etc. stellt.

Dies ist erfolgreich gelebte Realität. Dazu ein paar illustrierende Facetten:

- David Packard, Mitgründer von Hewlett-Packard: „I want to discuss why (...) a company exists in the first place. In other words, why are we here? I think many people assume, wrongly, that a company exists simply to make money. While this is an important result of a company's existence, we have to go deeper and find the real reasons for our being. As we investigate this, we inevitably come to the conclusion that a group of people get together and exist as an institution that we call a company so they are able to accomplish something collectively that they could not accomplish separately – they make a contribution to society, a phrase which sounds trite but is fundamental... You can look around (...) and still see people who are interested in money and nothing else, but the underlying drives come largely from a desire to do something else – to make a product – to give a service – generally to do something which is of value.“¹⁷
- Fredmund Malik, Gründer des renommierten Management-Zentrums St. Gallen (MZSG): „Man kann natürlich niemandem verwehren, ein Unternehmen aus der Sicht des Gewinnes zu führen und es als Mittel der Gewinnmaximierung einzusetzen. Die diesbezüglichen Theorien erscheinen so plausibel, dass sie kaum hinterfragt werden (...). Immer wieder wurde gezeigt und schlüssig bewiesen, dass sowohl das Gewinnmotiv selbst als auch die Ökonomie der Gewinnmaximierung inhaltsleer sind. Was aber viel wichtiger ist, sie sind irreführend, und sie sind gefährlich, und zwar in mehrfacher Hinsicht. Gewinn als oberstes Ziel unterminiert die Ertragskraft eines Unternehmens und führt zum Risiko des Ruins.“¹⁸
- Aloys Gälweiler, einer der einflussreichsten Lehrer Europas auf dem Gebiet der strategischen Unternehmensführung: „Eine rein erfolgsorientierte Steuerung (z.B. durch Gewinnmaximierung) kann durch die daraus entstehende Schädigung des Erfolgspotentials ungewollt langfristig zum Gegenteil führen.“¹⁹
- Jim Collins und Jerry Porras: “Myth 3: The most successful companies exist first and foremost to maximize profits. Reality: Contrary to business school doctrine ‘maximizing shareholder wealth’ or ‘profit maximization’ has not been the dominant driving force or primary objective through the history of the visionary companies. (...) paradoxically, the visionary companies make more money than the more purely profit-driven comparison companies.“²⁰
- Peter F. Drucker: „Business enterprises – and public service institutions as well – are organs of society. They do not exist for their own sake, but to fulfill a specific social purpose and to satisfy a specific need of a society, a community, or individuals. They are not ends in themselves, but means.“²¹

2.2 Mission, Vision und Werte – Kristallisationspunkte einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur

Zurück zur Frage, wie ein Unternehmen gut für jemand oder etwas sein kann bzw. wie es sich in den Dienst von Kunden und Gesellschaft stellt und auf diese Weise zu einer Quelle des Sinns, des Selbstwerts und des Engagements seiner Mitarbeitenden wird. Die drei Hauptstrassen zum Sinn der Menschen / Mitarbeitenden als Individuen haben wir bereits herausgearbeitet:

1. gesellschaftliche Werte (Fixstern, Ideal: überzeitliche und überräumliche Dimension)
2. das Anerkannt-Werden durch andere Menschen bzw. die damit verbundene Erfahrung der Wertschätzung als Individuum (soziale Dimension)
3. langfristige anspruchsvolle Ziele (zeitliche Dimension).

Die drei Hauptstrassen zu Sinn und Leistung von Unternehmen zuhanden von Kunden und Gesellschaft basieren auf denselben drei Sinndimensionen: Der Kern einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur wird gebildet durch:

1. eine Mission (i.S. eines Ideals d.h. eines hohen gesellschaftlichen überräumlichen und überzeitlichen Wertes; überzeitliche und überräumliche Dimension)
2. gesellschaftliche Werte (soziale Dimension)
3. eine Vision (langfristig hochgesteckte Ziele als zeitliche Dimension).

Die Mission, die Vision und die sozialen Werte sind die Kern-Bausteine der Balanced Valuecard als Konzept einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur (man könnte auch von der Unternehmensphilosophie sprechen). Sie lassen sich als Kristallisationskerne verstehen, um welche herum Schicht um Schicht eine solche Kultur heranwächst ähnlich wie Perlen, die Schicht um Schicht um ein Körnchen in einer Muschel wachsen.

Wege zum Sinn für Individuen	Wege zum Sinn für Unternehmen
Das Individuum schaut über sich selber hinaus und orientiert sich bei seinem Handeln an gesellschaftlichen Werten, welche ihm als Fixstern oder überzeitliches und überräumliches Ideal dienen.	Mission bzw. Ideal (nach Peter Drucker): Das Unternehmen schaut über sich selber hinaus und erbringt gegenüber Kunden und Gesellschaft eine Leistung. Das Ideal ist ein hochrangiger gesellschaftlicher Wert.
Hochgestecktes Ziel , an welchem ein Individuum über sich selber hinaus wachsen kann.	Vision als konkretes, hochgestecktes langfristiges Entwicklungsziel eines Unternehmens.
Konkret gelebte Zuwendung zum Du , zu andern Menschen, Anerkennung, Kooperation, Erfahrung von Wertschätzung und Selbstwert.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interne Werte: Regelung des Umgangs aller Mitarbeitenden untereinander im Sinne der Anerkennung, Wertschätzung und Verständigung 2. Externe Werte: Regelung des Umgangs <ol style="list-style-type: none"> a) mit den Kunden unter zwei Aspekten: <ul style="list-style-type: none"> – <u>Nutzen-Werte</u> (Qualität der Lösungen, welche das Unternehmen seinen Kunden bietet) – <u>Beziehungswerte</u> (Gestaltung der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen) b) Regelung der Beziehung zu andern Stakeholdern (Lieferanten etc.)

Nachfolgend werden die Mission, die Vision und die Werte anhand konkreter Beispiele kurz illustriert.

2.2.1 Die Mission – der Fixstern von Unternehmen im Dienste von Kunden UND Gesellschaft:

Nucor Steel There's work to be done in America. (...) Rebuilding and expanding our infrastructure (...) is the bridge back to being a nation that innovates, makes and builds things.

Ricola: „Für Ricola darf geschäftlicher Erfolg nicht Selbstzweck sein, vielmehr soll er dazu dienen, Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt wahrzunehmen. (...). Als naturverbundenes Unternehmen legt Ricola grössten Wert auf exzellente Qualität der Rohstoffe. So stammen die zu verarbeitenden Kräuter ausschliesslich aus kontrolliert umweltschonendem Anbau. Solche Kräuter sind nicht nur aromatischer, sondern besitzen auch eine innere Kraft: Die stärkende Kraft der Natur.“²²

Alle diese Beispiele zeigen: Zwischen dem Beitrag ans grössere gesellschaftliche Ganze und dem Gewinn-Erfordernis besteht kein Widerspruch, sie stehen in einer synergetischen Beziehung zueinander. Unmittelbar klar wird dies bei Ricola: Die Wertschöpfung für die Kunden, der besondere Bonbon-Genuss dank der natürlich produzierten und deshalb besonders aromatischen Ingredienzien, ist an die Bedingung einer gesellschaftlichen Werteschöpfung gebunden: an einen umweltschonenden Anbau der Rohstoffe d.h. an einen Beitrag an eine intakte Umwelt. Dieser wiederum gibt vielen Familien in den Schweizer Alpen eine wirtschaftliche Grundlage; davon profitieren ihrerseits Dienstleistungs- und Gewerbebetriebe und der Tourismus.

Beide dieser Missionen folgen dem Gedanken der Ko-Evolution: Sie steht für die Einsicht, dass Unternehmen nicht dann auf Dauer erfolgreich sind, wenn sie zum Zwecke der Shareholder Value-Maximierung ihre Interessen gegenüber Kunden, Lieferanten, der Gesellschaft und der Umwelt durchsetzen, sondern dann, wenn sie mit ihren Leistungen ihren Stakeholdern hilft, sich zu entwickeln und zu gedeihen. Auf diese Weise schafft sich ein Unternehmen ein Umfeld, in welchem es selber nachhaltig prosperieren kann – zum Nutzen von Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten, Anteilseignern, Gesellschaft und Umwelt. Grundlegendes zur Umsetzung in die Alltagspraxis der Unternehmen leisten Michael Porter und Mark Kramer mit ihrem Konzept Creating Shared Value.²³

2.2.2 Die Vision – hochgesteckte konkrete Ziele spornen an:

Visionen sind präzise Bilder einer antizipierten Zukunft, und je klarer und einprägsamer sie sind, desto wirksamer sind sie als Zwischenglied zwischen dem Willen und andern psychischen Funktionen. Nachfolgend zwei Beispiele nachweislich erfolgreich gelebter Visionen:

- „Wir sind die BBC der Schweiz!“ (Schweizer Radio SRF)
- „Wir wollen das tonangebende Unternehmen im zivilen Flugzeugbau werden und die Welt ins Zeitalter des Düsenjets führen.“ (Boeing, 1950)²⁴

2.2.3 Werte: Was wichtig ist, ist wertvoll, was wertvoll ist, ist sinnvoll:

Die *Balanced Valuecard* unterscheidet zwischen internen und externen Werten: Interne Werte stehen primär im Dienst des gegenseitigen Respekts und der Anerkennung im Unterneh-

men. Sie verstärken die Gemeinsamkeiten bzw. die Identität, die sich aus einer gemeinsam gelebten Mission und einer gemeinsam verfolgten Vision ergeben. Sie schaffen Erwartungs- und Handlungssicherheit und Vertrauen. Externe Werte legen fest, welche Produktnutzen für die Kunden das Unternehmen stiften und wie es seine Beziehungen zu den Kunden und zu andern Stakeholdern wertschätzend gestalten will.

Beispiel für interne Werte:

Ein schweizerisches Weltoffenheit, Toleranz, gegenseitige Wertschätzung,
Bildungsinstitut Humor, gemeinsames Wachstum

Beispiel von (externen) Nutzen- und Beziehungswerten:

Trisa: „Wir Trisaner sind dankbar, ehrliche und sinnvolle Produkte (Beziehungswert) herstellen zu dürfen, die unseren Mitmenschen Gesundheit, Freude und Wohlgefühl (Nutzenwerte) vermitteln.“²⁵

2.2.4 Wo Ethik und ökonomischer Erfolg sich miteinander verbinden

Nun sind wir beim Kernpunkt der Balanced Valuecard als Referenzmodell einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur angelangt, beim Punkt, wo Ethik und das betriebswirtschaftliche Erfolgserfordernis sich synergetisch miteinander verbinden. Es gibt zwei grundlegend verschieden Unternehmensphilosophien: Die eine ist diejenige der Standard-Theorie der Ökonomik, welche von den Menschen verlangt, sich allein von ihrem Eigennutzen leiten zu lassen, und von den Unternehmen, das eigennützige Ziel der Maximierung des Shareholder Values über alles andere zu stellen. Die andere Philosophie, vertreten durch Management-Lehrer und Unternehmer wie Peter F. Drucker, Fredmund Malik, Aloys Gälweiler, David Packard u.v.a.m., stellt die Leistung des Unternehmens für seine Kunden und die Gesellschaft ins Zentrum ihrer Überlegungen. Für sie steht nicht der Erfolg als Selbstzweck zuoberst, vielmehr erfolgt aus ihrer Sicht der Erfolg (wie es der Name sagt!) als Resultat der zuvor erbrachten Leistungen für die Kunden und die Gesellschaft.

Der Schlussstein im Gebäude der Balanced Valuecard als Modell einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur ist folgender: Unternehmen, welche dem Primat der Leistung für die Kunden und die Gesellschaft folgen und ihren Mitarbeitenden und Kunden (und oft auch andern Stakeholdern) menschliche Wertschätzung entgegenbringen, sind in der langen Frist weit erfolgreicher als Unternehmen mit dem Primat der Shareholder Value-Maximierung. Dafür sprechen insbesondere verschiedene profunde und bekannte Studien aus den USA. Sie stehen in einer zeitlichen Abfolge, wobei sich die jeweils folgende Studie in Bezug auf das Forschungsdesign als Weiterentwicklung der vorangehenden betrachten lässt. Es handelt sich um die folgende Reihe:

- Peters, Thomas J., Waterman, Robert H., In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies, New York, 1982,
- Kotter John P., Heskett, James L., Corporate Culture and Performance, New York, 1992,
- Collins, James C., Porras, Jerry I., Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, New York, 2002 (1994),
- Joyce W., Nohria, N., Roberson, B., What (really) works. The 4+2 Formula for Sustained Business Success, New York, 2003.

Alle diese Studien weisen in dieselbe Richtung: Die langfristigen Erträge von Unternehmen mit Leistungsprimat und einem wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden übertreffen jene mit dem Primat der Maximierung des Shareholder Value je nach Betrachtungsperiode²⁶ und je nach Kennziffer (Total Return to Shareholders, Growth of Stock Prices u.a.) in der langen Frist um das Sechs- bis Neunfache.²⁷

Dafür gibt es gute Gründe:

- Unternehmen, welche sich aufgrund ihrer Mission, ihrer Vision und ihrer Werte in erster Linie in den Dienst ihrer Kunden und der Gesellschaft stellen, werden für ihre Mitarbeitenden zum verlängerten Arm, welcher es ihnen erlaubt, für die Kunden und die Gesellschaft in irgendeiner Weise gut zu sein und daraus Sinn und Selbstwert zu schöpfen. Solche Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten, das Leben der Menschen und der Gesellschaft aktiv mitzugestalten und zu bereichern.²⁸
- Solche Teilhabe an der aktiven und mitverantwortlichen Gestaltung der Wirklichkeit führt uns zu einem fundamentalen Aspekt der Selbst-Verwirklichung.²⁹ Zwischen Mitarbeitenden einerseits und ihrer Arbeit sowie ihrem Arbeitgeber andererseits entsteht wieder eine emotionale Beziehung – sie ist die Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen der Mitarbeitenden.
- Eine gemeinsam geteilte und gelebte Mission, eine ebensolche Vision und Werte der gegenseitigen Wertschätzung sind die Grundlage gegenseitigen Vertrauens, eines starken esprit de corps, der nicht nur gegen innen eine stark motivierende Wirkung entfaltet – „Gemeinsam sind wir stark!“ – , sondern auch nach aussen, auf die Kunden, die Lieferanten und andere Stakeholder.
- Unternehmen mit einer glaubwürdig gelebten Kultur des Sinns und der Leistung besitzen ein hohes Kreativitäts- und Innovationspotenzial: Wenn Unternehmen ihren Mitarbeitenden in der Form einer glaubwürdig gelebten Mission und interner Werte der Wertschätzung festen Boden unter den Füßen geben, klammern sie sich in Change-Phasen nicht wie Schiffbrüchige an ihren bisherigen Status sowie an die alten Strukturen, Erzeugnisse und Prozesse, d.h. es kann sich (fast) alles ändern; solche Unternehmen sind hoch adaptiv.
- Eine sinn- und leistungszentrierte Unternehmenskultur ist nicht allein das Fundament einer hohen Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, sondern auch einer leistungsfähigen 6-f-Organisation: Solche sind fit, fast, flexible, focused (Bündelung aller Energien auf die Leistung auf dem Markt), friendly (für die Kunden) und fulfilling (für die Mitarbeitenden).³⁰
- Langfristig leistungsorientierte Unternehmen gehen mit dem Wissen und dem Können der Mitarbeitenden in der Regel viel verantwortungsbewusster – und im doppelten Sinne wertschätzender - um als Unternehmen, welche ihre Arbeitsplätze nach Massgabe der kurzfristigen Shareholder Value-Maximierung bewirtschaften.

Auf einen kurzen Nenner gebracht, können wir festhalten:

Die ökonomische Wert-Steigerung des Unternehmens beginnt bei der menschlichen Wert-Schätzung der Mitarbeitenden.

B. Die Balanced Valuecard als Instrument zur Diagnose und Entwicklung von Unternehmenskulturen

3. Zur Befragungslogik der Balanced Valuecard

Nachdem nun die Grundrisse der Balanced Valuecard als Referenzmodell einer sinn- und leistungsorientierten Unternehmenskultur skizziert wurden, soll ihre empirische Seite – die Balanced Valuecard als Audit- oder Assessment- und Entwicklungstool - zur Sprache kommen.

Die Kernfragen des Unternehmenskultur-Audits der Balanced Valuecard sind die folgenden:

1. Wie weit sehen die Mitarbeitenden Sinn in ihrer Arbeit?
2. Wie weit erfahren sie menschliche Wertschätzung im Unternehmen?
3. Wie hoch ist die daraus resultierende Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden?

Um die Wahrnehmung von Sinn und Anerkennung durch die Mitarbeitenden im Unternehmen systematisch zu erfassen, bedient sich das Balanced Valuecard-Audit eines festen Rasters. Diese Idee stammt von der Balanced Scorecard, welche sich bei der Strategieentwicklung an die immer gleichen vier Grössen bzw. Perspektiven hält, die durch das Unternehmen zu implementieren sind.³¹

Die neun Perspektiven des Unternehmenskultur-Audits der Balanced Valuecard ergeben sich aus der Überlegung, wo überall im Unternehmen – immer aus Sicht der Mitarbeitenden – Quellen von Sinn und Wertschätzung vorhanden sind bzw. sein können. Diese neun Perspektiven werden jeweils mittels 10 bis 12 Interview-Fragen an die Mitarbeitenden³² operationalisiert. Der genaue Befragungsumfang und -wortlaut ergibt sich jeweils aufgrund von qualitativen Vorstudien im betreffenden Unternehmen. Die Befragung der Mitarbeitenden beruht sodann zum grössten Teil auf geschlossenen Fragen. Nachfolgend werden die neun Perspektiven aufgelistet und inhaltlich grob umrissen.³³

1. Der Kern einer sinn- und leistungsorientierten Unternehmenskultur sind eine **Mission**, eine **Vision** sowie **interne** und **externe Werte**. Dies sind die zentralen Quellen von Sinn und Wertschätzung in einem Unternehmen. Die wichtigsten Fragen sind, ob sie in einem Unternehmen vorhanden und wie weit sie den Mitarbeitenden bekannt sind und wie konsequent sie gelebt werden.
2. **Top-Management/Leadership:** Lebt die oberste Unternehmensleitung die Mission, die Vision und die Werte vorbildlich und kann sie dies deshalb auch von den andern Mitarbeitenden verlangen? Geniesst sie das Vertrauen der Mitarbeitenden, das Unternehmen in eine sichere Zukunft zu führen? Hat sie für die Anliegen der Mitarbeitenden ein offenes Ohr und wird deren Know how und Know what wertgeschätzt?
3. **Kunden:** Sehen sich die Mitarbeitenden in der Lage, die Probleme der Kunden effektiv und effizient zu lösen und mit den Kunden so umzugehen, wie sie selber als Kunden auch behandelt werden möchten? Wo dies bejaht werden kann, antizipieren die Mitarbeitenden die Wertschätzung durch ihre Kunden.
4. **Produkte/Dienste:** Sind diese aus Sicht der Mitarbeitenden ein faires Angebot für die Kunden? Können sie den Kunden in die Augen schauen? Ist das Unternehmen kulant? Hier geht es u.a. um die Frage, wie weit die Erzeugnisse des Unternehmens für die Mitarbeitenden eine Quelle des Selbst-Werts sind.
5. **Die Marktstellung des Unternehmens:** Sind wir mit den richtigen Produkten auf dem Markt, hat unser Unternehmen einen guten Ruf in der Branche, sind wir ein führendes

Unternehmen, genießt das Unternehmen Ansehen in der Branche und damit auch seine Mitarbeitenden? Je klarer Fragen dieser Art bejaht werden können, desto zuverlässiger sind die Mitarbeitenden in der Regel bezüglich ihrer Zukunft und desto mehr Sinn sehen sie in ihrem Engagement. Zudem ist auch der Prestige-Faktor nicht zu übersehen.

6. **Reputation:** Hat unser Unternehmen einen guten Ruf in der Öffentlichkeit? Hat es bei den Kunden und in der Gesellschaft den Ruf, für jemand oder etwas gut zu sein? Gilt es als good citizen, zu dem man sich als Mitarbeitender bekennen darf?
7. **Shareholder:** Haben diese den Ehrgeiz, ein blühendes Unternehmen aufzubauen oder haben sie es darauf abgesehen, so rasch wie möglich seine Substanz auszupressen? Je nachdem ergeben sich für die Mitarbeitenden ganz spezifische Zukunfts- und Sinnperspektiven und entsprechend gross oder gering ist auch das Engagement und die Loyalität für das Unternehmen.
8. **Kommunikation:** Ihre primäre Aufgabe ist die Sicherstellung des zweiseitigen Austausches von Wissen, d.h. top down und bottom up sowie zwischen den Unternehmenseinheiten. Kommunikation erfüllt zwei wichtige Funktionen: Durch die Vermittlung von Wissen generiert sie Sinn, und dort, wo sie gelebt wird, vermittelt sie Wertschätzung.
9. **Die Mitarbeitenden und ihr „Rucksack“:** Sind die Mitarbeitenden bereit, Verantwortung zu tragen? Haben sie Eigeninitiative, sind sie fähig und gewillt, mit Unsicherheiten und Misserfolg umzugehen, sind sie integriert? Wissen sie, welchen Beitrag sie zum Erfolg des Unternehmens leisten können? Wie beurteilen sie den Aspekt „Compensation“ (Löhne etc.) im Unternehmen? Gelten die Beförderungspraktiken als transparent und fair?
- **Leistungsbereitschaft:** Sie beruht auf der Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden auf der Basis von drei Fragen. Eine davon erfasst den Grad der emotionalen Verbundenheit mit dem Unternehmen, eine weitere fragt direkt nach der Leistungsbereitschaft für das Unternehmen (pragmatische Dimension), eine dritte nach der Einstellung der Mitarbeitenden zum Thema „Berufsarbeit“ allgemein (Arbeitsethos d.h. Arbeit als gesellschaftlicher Wert). In der nachfolgenden Befragung wurde aus den Antworten auf diese drei Fragen ein Index „Leistungsbereitschaft“ gebildet (die drei Variablen gingen alle mit demselben Gewicht in den Index ein).

Es ist ein Kennzeichen der Balanced Valuecard, dass sie im Gegensatz zu andern Mitarbeiterbefragungen auch die Aspekte der Mission, der Vision sowie der internen wie externen Werte, der Qualität der Erzeugnisse, der Qualität des Kundenkontakts, der Intentionen der Shareholder sowie der internen Kommunikation einbezieht.

Eine weitere Besonderheit der Balanced Valuecard ist, dass sie theoretisch fundiert ist. Dies erlaubt es, zwischen den Faktoren von Sinn und Wertschätzung einerseits und der Leistungsbereitschaft andererseits Ursache-Wirkungs-Beziehungen herzustellen. Die üblichen Audit-Tools arbeiten auf rein empirischer Basis und sind deshalb nur in der Lage, Korrelationen zwischen statistischen Grössen herzustellen, nicht aber Kausalzusammenhänge. Für die effektive und effiziente Arbeit im Bereich der Unternehmenskulturentwicklung sind solche jedoch entscheidend wichtig.

Wie zahlreiche andere Audit-Tools arbeitet die Balanced Valuecard auch mit einem mehr oder weniger vorgegebenen Frageraster (die neun Perspektiven). Die Auswertung ist jedoch – dies ein weiteres Spezifikum der Balanced Valuecard – für jedes Unternehmen anders. Dies verunmöglicht externe Benchmarkings, solche sind jedoch in Bezug auf die Unternehmenskultur ein Widerspruch in sich: Die Kultur eines Unternehmens ist das, was ein Unternehmen unvergleichlich machen, ihm ein unverwechselbares Gesicht, eine eigene „Persönlichkeit“ verleihen soll. Externe Benchmarkings führen hingegen zu einer Standardisierung.

4. Die Balanced Valuecard in der Praxis – ein konkretes Fallbeispiel

4.1 Zum Steckbrief des Audits

Was die Balanced Valuecard als Audit-Tool leistet, wird nachfolgend anhand eines Fallbeispiels dargestellt. Es handelt sich um ein Unternehmen aus einer Grossagglomeration in der Deutschen Schweiz mit knapp 700 Mitarbeitenden. Das Audit fand in einer sehr spannenden Phase statt: Ein Jahr davor wurde eine Unternehmenseinheit von einem andern Unternehmen erworben und eingegliedert, und zur Zeit des Audits selber stand die Integration einer weiteren Unternehmenseinheit bevor, die ihrerseits von einem andern Unternehmen übernommen wurde. Wir haben es somit mit drei Unternehmenseinheiten (UE) zu tun: UE 1 ist das Stammhaus, UE 2 ist die Unternehmenseinheit, die ein Jahr zuvor eingegliedert wurde, und UE 3 bezeichnet diejenige Unternehmenseinheit, deren Eingliederung zur Zeit der Untersuchung unmittelbar bevorstand.

Die Befragung richtete sich an alle Mitarbeitenden der UE 1, UE 2 und UE 3. Sie verlief online und wurde von 425 Mitarbeitenden vollständig ausgefüllt. Die Rücklaufquote betrug knapp 65% - ein beachtlicher Wert bei einer durchschnittlichen Bearbeitungsdauer von 45 Minuten.³⁴ Es handelt sich um ein Unternehmen aus der Elektronikbranche.

4.2 Ein Ursache-Wirkungs-Modell auf der Grundlage einer Faktoren-Analyse

In einem ersten Schritt wurden die Daten auf der Grundlage einer Faktorenanalyse reduziert und zu Faktoren verdichtet. Ein Modell mit 10 Faktoren erwies sich als die beste Lösung. (Tabelle 1). Diese 10 Faktoren beruhen auf 27 Variablen bzw. Interview-Fragen. In der Welt der Balanced Scorecard kommt diesen Variablen die Rolle von Key Performance Indicators (KPI) zu: es handelt sich um Antwortverteilungen in Prozentwerten.

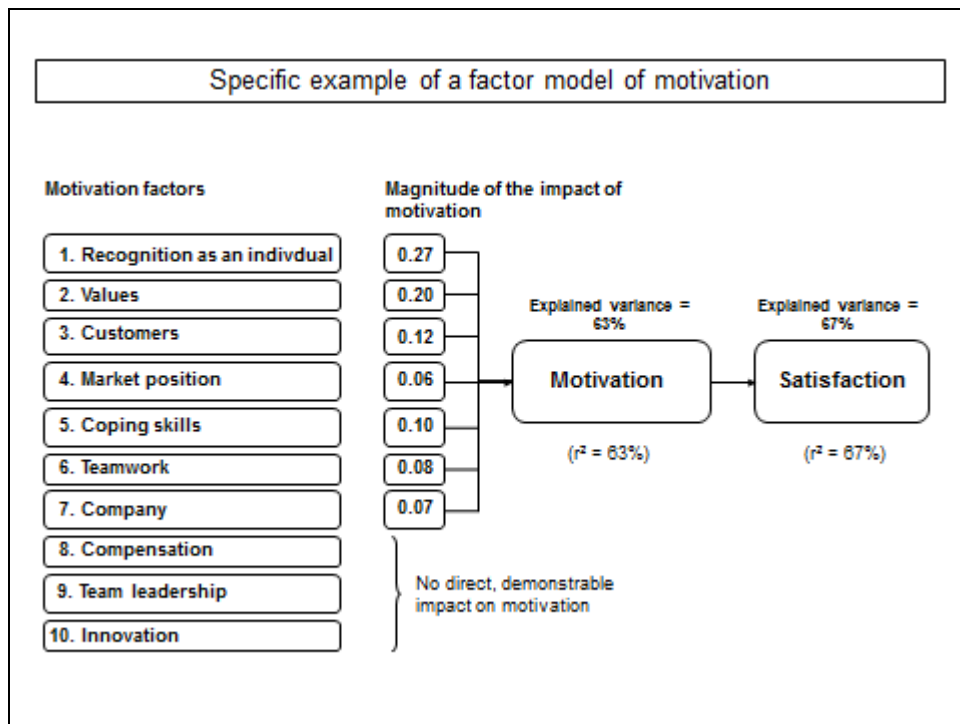
Faktor-Bezeichnung	Mittelwert Faktor³⁵	Interview-Fragen bzw. Key Performance Indicators (KPI)
1. Anerkennung als Menschen	7.3	<ul style="list-style-type: none">• Respektierung der Mitarbeitenden als ganze Menschen• Qualität des Arbeitsklimas
2. Werte	8.7	<ul style="list-style-type: none">• Streben nach Vertrauenswürdigkeit bei Kollegen• Sorge um Wohl der Kollegen• Umweltschutz
3. Kunden	7.9	<ul style="list-style-type: none">• Grad der Präsenz der Kunden und ihrer Bedürfnisse bei den Mitarbeitenden, selbst wenn sie keinen direkten Kunden-Kontakt haben (Selbsteinschätzung)• Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in der Branche• Wert-Haltung bezüglich Kunden
4. Marktstellung	7.2	<ul style="list-style-type: none">• Zugehörigkeit des Unternehmens bezüglich des Entwicklungsstands seiner Erzeugnisse zu den Spitzenunternehmen• Bedeutung der Zugehörigkeit zu einem Spitzenunternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden.• Beurteilung des Rufs der Produkte im Heim-Markt
5. Coping-Fähigkeiten	7.9	<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeit, Unsicherheiten zu ertragen• Bewältigung von Misserfolgen

6.	Teamwork	8.2	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin ein Motivator • Teamerfolg vor persönlichem Erfolg • Einstellung zu Teamwork
7.	Unternehmen	7.5	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsaussichten des Unternehmens • Mission begeistert³⁶ • Unternehmen als Leader der Branche • Stolz auf Unternehmen
8.	Compensation	6.9	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit mit Leistungen des Unternehmens
9.	Teamführung	8.0	<ul style="list-style-type: none"> • Die Meinung der Mitarbeitenden ist seitens der Vorgesetzten gefragt • Unterstützung der Mitarbeitenden, besonders in schwierigen Situationen • Loyalität gegenüber Mitarbeitenden • Mitarbeitende fühlen sich als Menschen wahrgenommen.
10.	Innovationsneigung	8.5	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit für Neues • Risikobereitschaft

Tab. 1 Faktoren und die dahinter stehenden Variablen bzw. Key Performance Indicators KPI

In einem nächsten Schritt wurden diese 10 Faktoren zur Leistungsbereitschaft in Beziehung gesetzt (vgl. Graphik 1). Sieben der 10 Faktoren haben eine direkte quantifizierbare Wirkung auf die Leistungsbereitschaft (Motivation). Mit einer erklärten Varianz von 63% ist ihr Einfluss beträchtlich – dies ist ein Indiz für die Konsistenz und Validität des Modells.³⁷ Die grösste Wirkung auf die Leistungsbereitschaft besitzt Faktor 1 „Anerkennung als Mensch“, gefolgt von Faktor 2 „Werte“ und Faktor 3 „Kunden“.

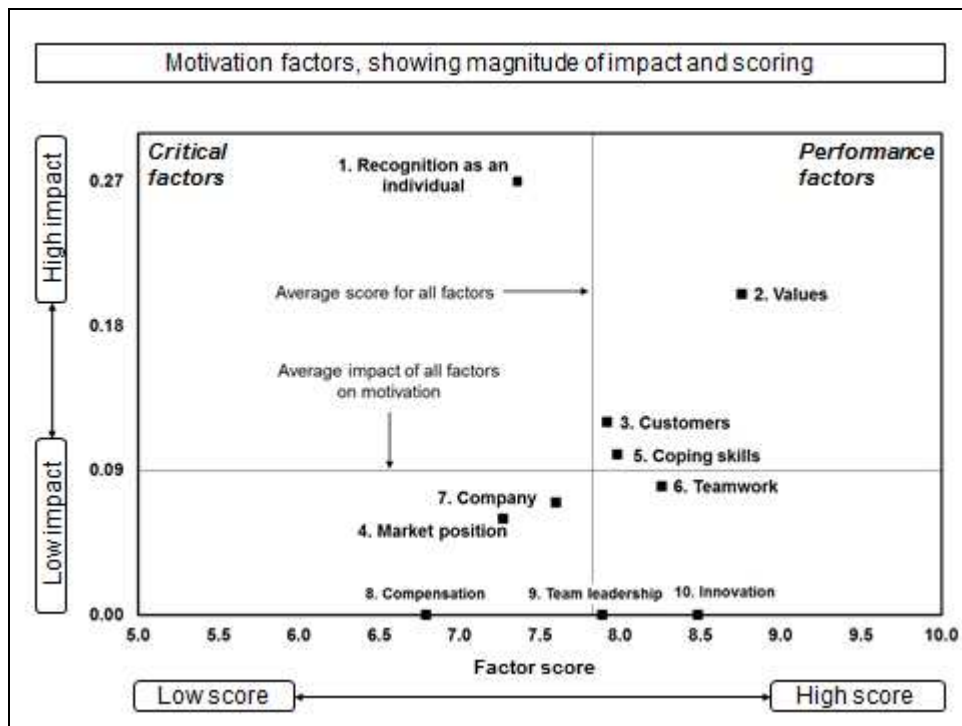
Interessant ist im Falle des vorliegenden Unternehmens, dass die Zufriedenheit (Satisfaction) der Leistungsbereitschaft (Motivation) nicht vor- sondern nachgelagert ist und mehr noch: Mit jedem Punkt, um welchen die Leistungsbereitschaft steigt, erfährt die Zufriedenheit sogar eine Steigerung von 1.13 Punkten. Aus der Perspektive einer sinn- und leistungs-zentrierten Unternehmenskultur lässt sich dieser Sachverhalt in der Weise interpretieren, dass die Mitarbeitenden zufrieden sind, wenn sie erfahren, dass sie, „einen guten Job machen“ können – die Zufriedenheit ist somit nicht Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeitenden etwas leisten, sondern Folge ihrer Erfahrung sinnvollen Handelns.³⁸



Graphik 1: Faktoren-Modell eines konkreten Forschungsprojekts ($n = 425$). Lesebeispiel: Wenn die Benotung von Faktor 1 („Anerkennung als Mensch“) um einen Punkt steigt, erhöht sich die Leistungsbereitschaft um 0.27 Punkte.

Für diese 10 Faktoren liegen zwei Angaben vor: Die Stärke ihrer Wirkung auf die Leistungsbereitschaft sowie die Beurteilung durch die Mitarbeitenden, wie gut sie im Unternehmen erfüllt sind. Dank diesen beiden Dimensionen lässt sich eine herkömmliche Vierfelder-Tafel bilden (Graphik 2). Auf der Ordinate ist die Stärke der Wirkung der Faktoren auf die Leistungsbereitschaft eingetragen, auf der Abszisse die Beurteilung durch die Mitarbeitenden.

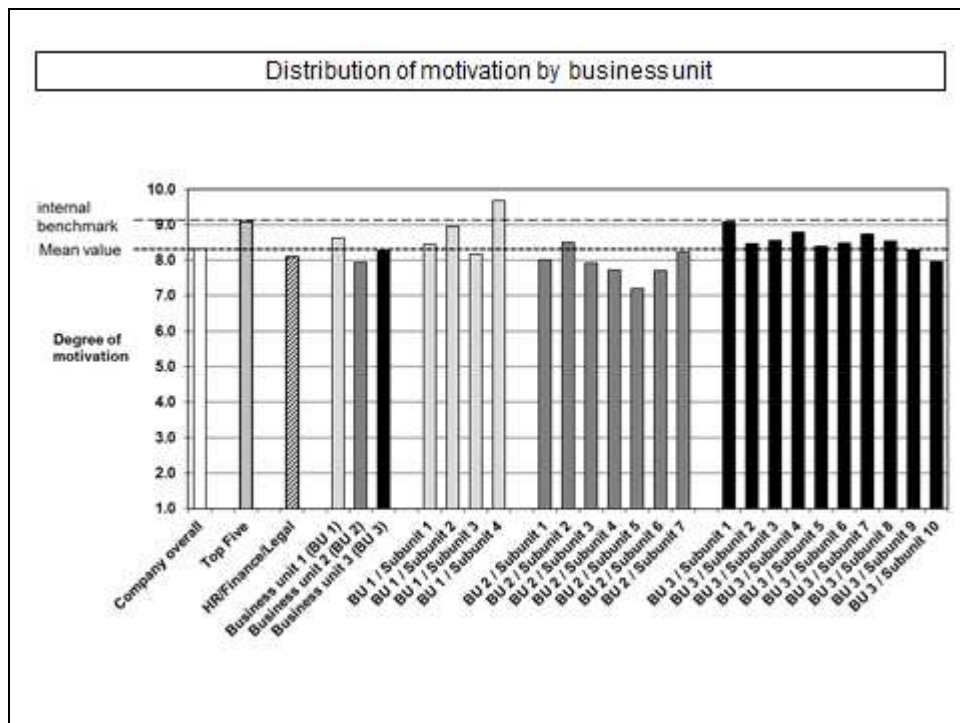
Graphik 2 widerspiegelt in gewissem Sinne die „Kulturlandschaft“ des Unternehmens, wie sie von den Mitarbeitenden wahrgenommen und erlebt wird. Was die Menschen in diesem Unternehmen vor allem zusammenhält, sind die Performance factors, d.h. Faktor 2 „Values“, Faktor 3 „Customers“ und Faktor 5 „Coping skills“ sowie Faktor 6 „Teamwork“. Sie bilden den Kern der heutigen Kultur des Unternehmens. Der kritischste Faktor ist Faktor 1 „Recognition as an individual“: Er besitzt in Bezug auf die Leistungsbereitschaft die grösste Hebelwirkung, aus der Sicht der Mitarbeitenden ist er im Vergleich zum Durchschnitt aller Faktoren jedoch nur unterdurchschnittlich erfüllt – in Bezug auf die „Recognition as an individual“ besteht ein klares Defizit. Es erscheint sinnvoll, die Performance factors weiterhin intensiv zu pflegen und zu optimieren, der entscheidende Schlüssel hin zu grösserer Leistungsbereitschaft und zu mehr Zufriedenheit liegt jedoch bei Faktor 1.



Graphik 2: Vierfelder-Tafel: Wirkung der Faktoren auf die Leistungsbereitschaft und Benennung dieser Faktoren.

4.3 Zur Verteilung der Leistungsbereitschaft im Unternehmen

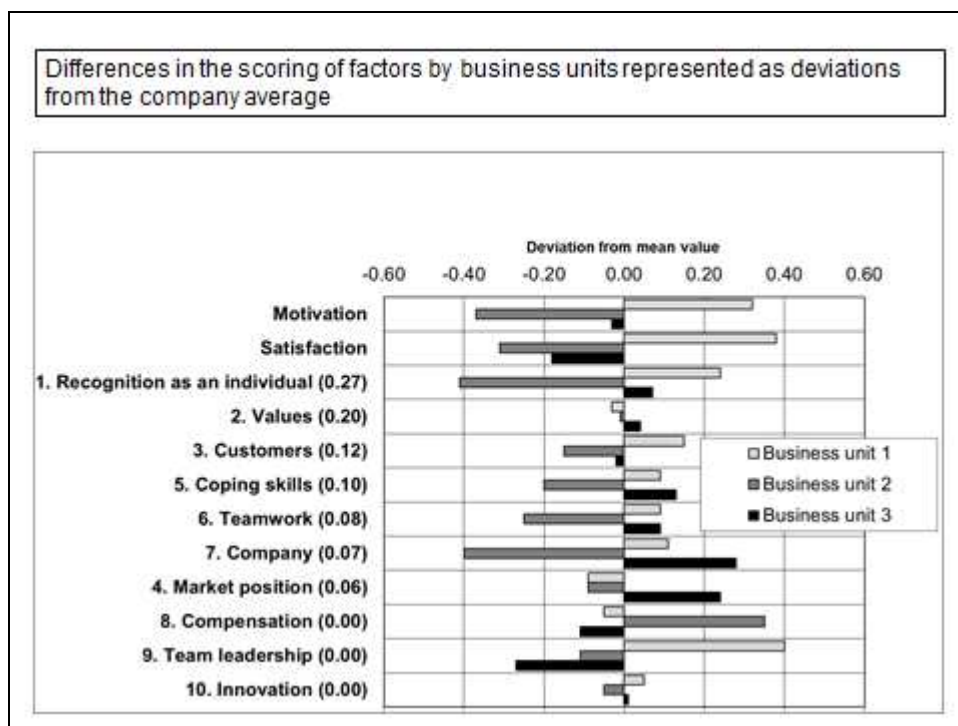
Wie sich die Leistungsbereitschaft im Unternehmen verteilt, zeigt Graphik 3.



Graphik 3: Die Verteilung der Leistungsbereitschaft im Unternehmen (n = 425).

Auf einer Skala von 1 bis 10 liegt die durchschnittliche Leistungsbereitschaft bei 8.3, die interne Benchmark, gebildet durch die 5 Einheiten mit der höchsten Leistungsbereitschaft, liegt bei 9.1. Nur unterdurchschnittlich ist sie bei den Stabsabteilungen (Human Resources, Finanzen und Controlling sowie Recht). Es sind jene Einheiten des Unternehmens, welche durch den Merger ein Jahr vor der Befragung und durch den unmittelbar bevorstehenden in besonders hohem Masse gefordert sind. Ferner zeigt sich: Im Stammhaus (UE 1) ist die Leistungsbereitschaft überdurchschnittlich hoch, in UE 2 – der Unternehmenseinheit, die ein Jahr zuvor eingegliedert wurde – statistisch signifikant geringer; dies gilt auch für die meisten der Subunits von UE 2. Dies lässt vermuten: Die Integration der Mitarbeitenden von UE 2 ist alles in allem noch nicht gelungen. Bei UE 3 sieht die Lage etwas anders aus: Das Stammhaus besitzt einen guten Ruf in der Branche, und die neuen Mitarbeitenden freuen sich auf den Wechsel.

In der folgenden Darstellung (Graphik 4) wird das Faktorenmodell nach Unternehmenseinheiten aufgegliedert. Dies wird uns u.a. zeigen, woran es bei der Integration von UE 2 besonders hapert. An der Nullstelle 0.00 befindet sich der Durchschnitt aller dargestellten Variablen und Faktoren. Balken nach rechts weisen auf überdurchschnittliche, Balken nach links auf unterdurchschnittliche Werte hin. Der Balken der Leistungsbereitschaft (Motivation) von Business unit 1 (UE 1) zeigt deutlich nach rechts – dort (im Stammhaus) ist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden überdurchschnittlich, derweil weist der Balken der Leistungsbereitschaft von UE 2 ebenso deutlich nach links in den unterdurchschnittlichen Bereich.



Graphik 4: Unterschiede zwischen den Unternehmenseinheiten nach der Benotung der einzelnen Faktoren, ausgedrückt in Abweichungen gegenüber dem Mittelwert des Unternehmens (n = 425). Balken nach rechts zeigen positive Abweichungen vom Mittelwert des Unternehmens, Balken nach links verweisen auf negative Abweichungen vom Durchschnitt.

Weshalb dies so ist, lässt sich sofort erkennen: Parallel zur Leistungsbereitschaft von UE 2 zeigen sich heftige Ausschläge nach links bei den Faktoren 1 „Recognition as an individual“ und bei Faktor 7 „Company“, womit die Reputation des Unternehmens gemeint ist. Offensichtlich sind die Mitarbeitenden von UE 2 noch nicht richtig in ihrer „neuen Heimat“ ange-

kommen – Faktor 1 weist deutlich darauf hin, dass sie sich als Menschen wenig wertschätzt fühlen und dass sie von ihrem neuen Arbeitgeber bzw. dessen Ruf (Faktor 7) vergleichsweise wenig halten. Gleichzeitig zeigt Faktor 8 „Compensation“ jedoch deutlich, dass die bisher nur wenig gelungene Integration keine Frage der Entlohnung ist – diesbezüglich beurteilen die Mitarbeitenden ihren neuen Arbeitgeber wesentlich positiver als die Mitarbeitenden von UE 1 und UE 3.

Diese Sachverhalte führten zu einer vertieften Analyse. Diese brachte u.a. Folgendes zutage: Die schlechte Reputation des Unternehmens (Faktor 7) ist aus der Sicht der Mitarbeitenden von UE 2 ist eine direkte Folge des Mangels an Wertschätzung gemäss Faktor 1. Aus demselben Grunde beurteilten die Mitarbeitenden von UE 2 auch die Kundenorientierung ihres neuen Arbeitgebers (Faktor 3 „Customers“) kritisch. Das Defizit an persönlicher Wertschätzung erklärt sich vorwiegend damit, dass die Mitarbeitenden von UE 2 die Erfahrung machten, dass sie bei Beförderungen nicht berücksichtigt wurden; ein weiterer Grund war, dass niemand aus ihren Reihen in den obersten Führungsgremien des Unternehmens vertreten war – sie fühlten sich auch diesbezüglich übergangen und glaubten, keine Stimme zu haben.

4.4 Die Balanced Valuecard macht einen „clash of cultures“ sichtbar

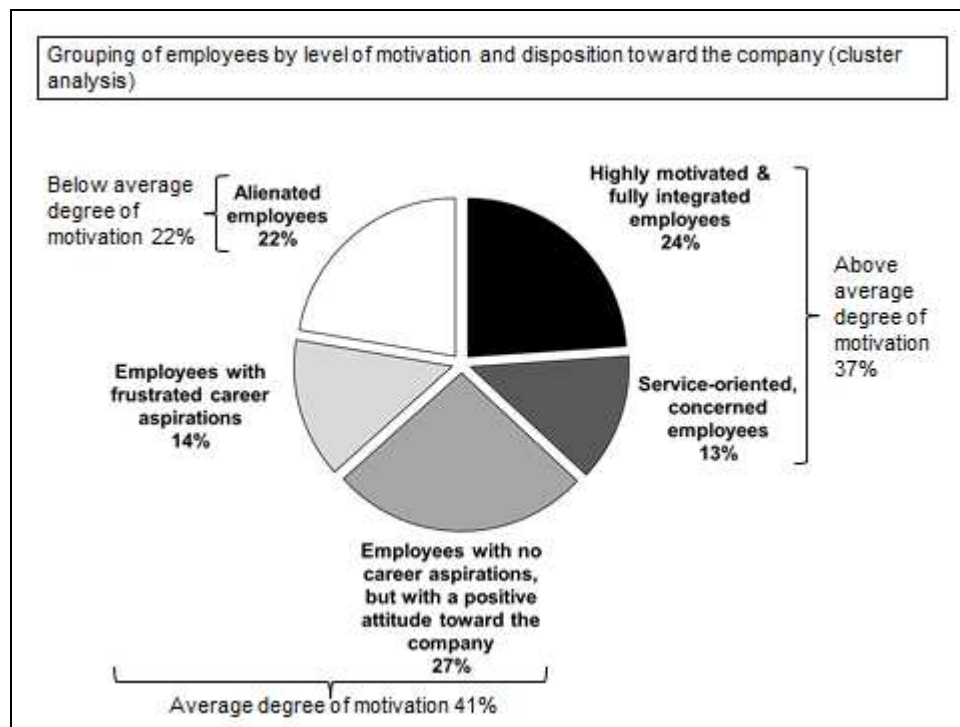
Hinter alledem steht eine noch tiefer greifende Problematik: Die Mitarbeitenden von UE 2 stammen aus einem Unternehmen mit einer ausgeprägt eigennützigen, streng profitorientierten Kultur mit rigiden Strukturen. Sie wurden sehr direktiv geführt, Eigeninitiative und Teamwork waren nicht gefragt. Im neuen Stammhaus hatte sich demgegenüber schon sehr lange eine Kultur der Eigeninitiative, der unbürokratischen Kooperation und des Teamgeists etabliert (eine 6-f-Organisation). Die Devise dort lautete „Help yourself!“ Dies führte zu verhängnisvollen Missverständnissen: Die neuen Mitarbeitenden von UE 2 warteten aufgrund ihrer Herkunft aus einer sehr direktiven Kultur auf Anweisungen „von oben“ und von ihren Team-Kollegen aus dem Stammhaus; dort hingegen verstand niemand, worauf die neuen Kolleginnen und Kollegen denn eigentlich warteten. Die Mitarbeitenden von UE 2 gerieten immer mehr ins Abseits, und nicht zuletzt deshalb wurde aus ihren Reihen auch kaum jemand befördert. Letztlich sind die Frustration der UE-2-Mitarbeitenden und ihre damit verbundene geringe Leistungsbereitschaft vor dem Hintergrund des Zusammenpralls dieser beiden gegensätzlichen Kulturen zu verstehen. Die damit verbundenen Friktionen und Konflikte machen verständlich, weshalb auch in den Stabsbetrieben (HR, Recht und Finanzen) die Leistungsbereitschaft vergleichsweise gering ist.

Das Auflösungsvermögen dieser Studie würde es erlauben, alle 10 Faktoren bis auf Team-Ebene zu analysieren. Dies würde zeigen, dass selbst in UE 2 in Bezug auf die Leistungsbereitschaft von Team zu Team Unterschiede bestehen. Die Balanced Valuecard-Analyse erlaubt es somit, bis auf Teamebene sehr spezifisch und gezielt zu diagnostizieren und zu intervenieren. Aus Platzgründen wird jedoch hier auf die entsprechende Darstellung verzichtet. Nachfolgend soll noch kurz auf eine andere Analyse-Strategie eingegangen werden – auf die Methode der Clusteranalyse und Möglichkeiten ihrer Anwendung.

4.5 Hinweise auf Facetten einer Cluster-Analyse auf der Grundlage von Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeitenden

Die Balanced Value-Befragung beinhaltet auch Fragen zu persönlichen Einstellungen der Mitarbeitenden, zu ihrer Einstellung zur Arbeit an sich, zum Grad der Selbstverantwortung, zu ihrer Leistungsorientierung, zu ihrem Teamverhalten etc. Aufgrund der Angaben der Mitarbeitenden auf solche Fragen wurden sie in Personenkreise mit gleichen oder ähnlichen Merkmalen gruppiert (geclustert).

Im vorliegenden Fall (Graphik 5) wurde mit 5 Gruppen gearbeitet. Knapp ein Viertel aller Mitarbeitenden besitzt eine sehr enge Bindung zum Unternehmen und eine weit überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft. Ein weiteres Achtel der Mitarbeitenden weist eine ähnlich hohe Leistungsbereitschaft auf, diese Mitarbeitenden machen sich jedoch Sorgen für die Zukunft des Unternehmens – sie sind skeptisch bis pessimistisch. Es sind Menschen, die besondere Zuwendung und Wertschätzung benötigen; so finden sie wieder Boden unter den Füßen - lässt man sie alleine, sind sie hoch Burn-out gefährdet.



Graphik 5: Gruppierung der Mitarbeitenden nach psychologischen Dispositionen (n = 425).

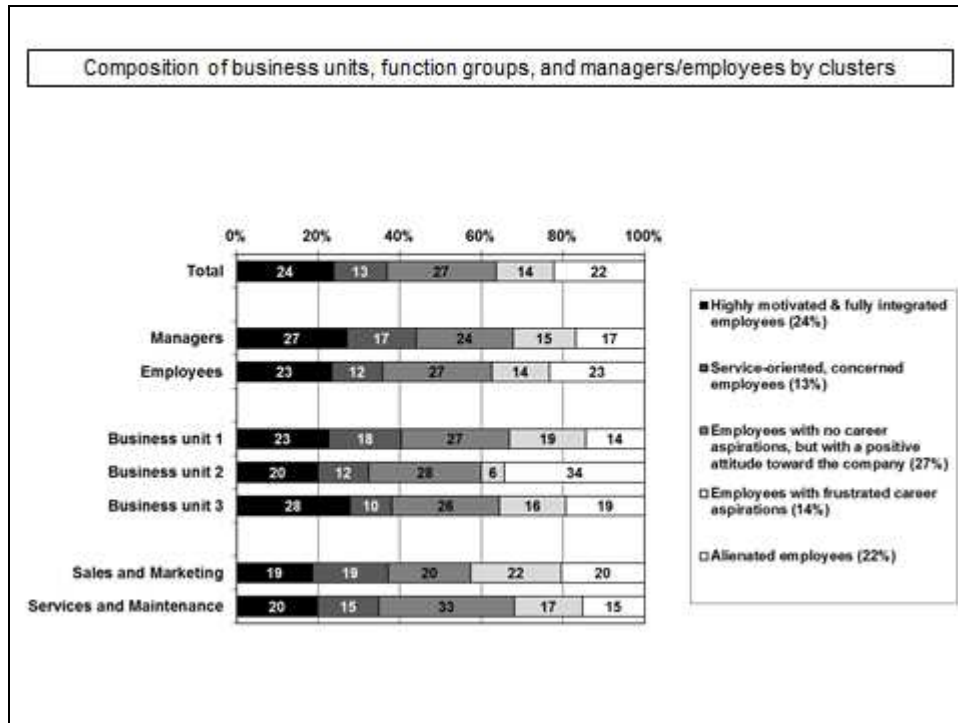
Ein weiteres gutes Viertel der Mitarbeitenden sieht neben der Arbeit auch noch andere wichtige Dinge im Leben – das Unternehmen ist nicht ihr Lebensmittelpunkt, und sie haben deshalb auch keine Karrierepläne, sind jedoch dem Unternehmen dankbar für die Freiheiten, die es ihnen bei der Einteilung ihres Lebens gewährt – sie fühlen sich in diesem ernst genommen und wertgeschätzt.

Ein interessanter Fall sind die 14% der Mitarbeitenden mit frustrierten Karriere-Erwartungen. Überdurchschnittlich viele Mitglieder dieser Gruppe zeichnen sich durch hohe Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft aus – ihre nur durchschnittliche Leistungsbereitschaft steht dazu in einem merkwürdigen Kontrast. Nachforschungen förderten Spannendes zutage: Viele Mitglieder dieser Gruppe waren einst Teamleader und zählten so zur Führungshierarchie des Unternehmens. Aus Spargründen wurde diese unterste Hierarchiestufe zwei Jahre vor dem Balanced Valuecard-Assessment eliminiert – unter dem Aspekt der menschlichen Wertschätzung war dies für die Betroffenen ein harter Schlag. Über diesen sind wohl viele – siehe Leistungsbereitschaft – noch nicht hinweggekommen.

Ein Fünftel aller Mitarbeitenden sind dem Unternehmen gegenüber völlig entfremdet: Sie fühlen sich weder als Menschen wertgeschätzt, noch wissen sie, was sie in diesem Unternehmen eigentlich verloren haben, d.h. welchen Sinn ihre Arbeit hat – hier stoßen wir auf der Basis der Cluster-Analyse auf dasselbe Phänomen, welches schon die Faktorenanalyse in Bezug auf die Mitarbeitenden der UE 2 sichtbar machte. Akzentuiert wird diese Entfremdung dadurch, dass gut zwei Drittel dieser Mitarbeitenden angeben, die Berufsarbeit besitzen

in ihrem Leben einen hohen Stellenwert. Für sie ist die heutige Situation unter dem Aspekten von Sinn und Wertschätzung höchst verfahren.

Diese Cluster lassen sich wiederum auf Funktionen, Unternehmenseinheiten und Abteilungen herunterbrechen (Graphik 6).



Graphik 6: Mitarbeitenden-Clusters nach Unternehmenseinheiten und Funktionsgruppen (n = 425)

In der Zeile „Total“ findet sich jene Gruppierung, die bereits in Graphik 5 dargestellt wurde. Werfen wir einen Blick auf die Business units, bestätigt sich das Bild der vorangehenden Analyse: Den höchsten Anteil an Entfremdeten (34%) finden wir in UE 2. Ein weiteres Ergebnis: Jeder achte Führungsverantwortliche (17%) fühlt sich gegenüber dem Unternehmen entfremdet – unter dem Aspekt der Multiplikatorwirkung der Vorgesetzten ist dies ein Faktum, das nicht übersehen werden kann. Ebenso nachdenklich dürfte der Sachverhalt stimmen, dass bei Sales und Marketing – das Gesicht des Unternehmens gegenüber den Kunden – mehr als 40% aller Mitarbeitenden dem Unternehmen gegenüber eine kritische bis sehr kritische Haltung haben – 20% zählen zur Gruppe der entfremdeten Mitarbeitenden, weitere 22% zu denjenigen, die von Teamleadern zu Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion zurückgestuft wurden.

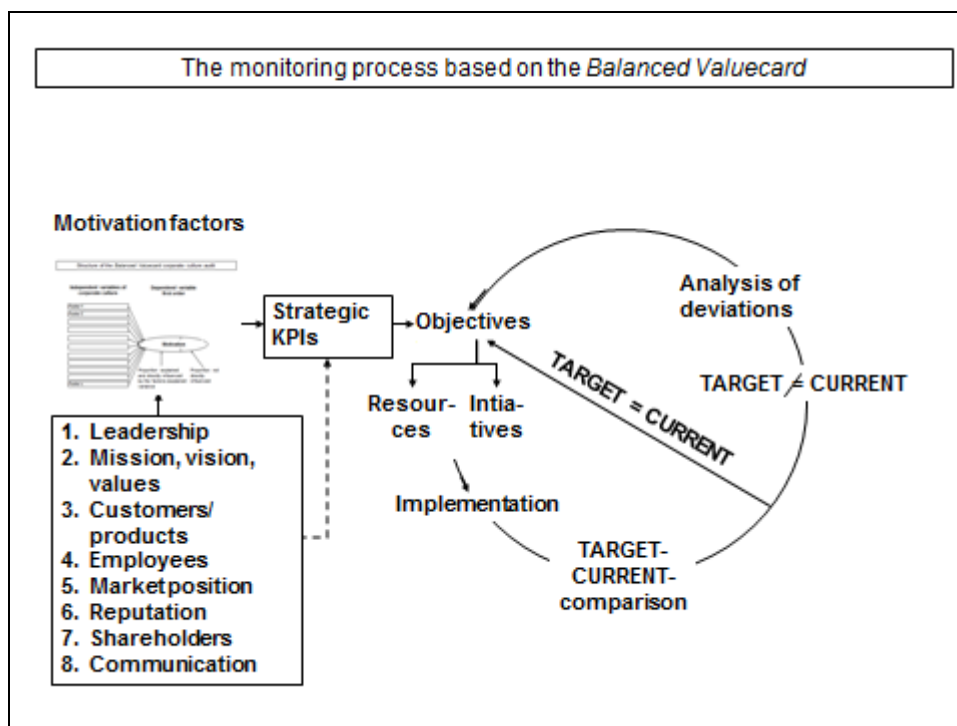
Soweit einige Blitzlichter darauf, was die Balanced Valuecard als Audit- und Assessment- bzw. als Diagnose-Tool leistet. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Studie wurde mit den HR-Verantwortlichen des Unternehmens ein Massnahmenplan entwickelt. An seiner Umsetzung waren Fachleute aus den Bereichen HR, Führungsschulung, Personal- und Organisationsentwicklung beteiligt (vgl. auch Tabelle 2).

Das hier kurz dargelegte Beispiel eines Mergers zeigt u.a., wie eng die Leistungspotenziale der Mitarbeitenden und damit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens mit der Kultur des Unternehmens verbunden sind und wie bedeutsam es ist, dieses Thema bei der Organisationsentwicklung stets und intensiv im Auge zu behalten – im Interesse von Menschen und Unternehmen. In der langen Frist ist es für Unternehmen höchst bedeutsam, sich klar zu

machen, von welchem Menschenbild, von welcher Motivationstheorie, sie sich leiten lassen wollen, dies im Umgang mit den Mitarbeitenden, jedoch auch im Umgang mit den Kunden, den Lieferanten u.a. Stakeholdern. Um es im Sinne Mintzbergs auszudrücken: Unternehmen sind nur dann langfristig leistungsfähig, wenn das Menschliche seinen Raum erhält, wenn ökonomischer Wert und gesellschaftliche Werte (als Quellen von Sinn und Ko-Evolution) in einer Balance sind – daher der Begriff der „Balanced Valuecard“ und ihr Credo: Die ökonomische Wert-Steigerung des Unternehmens beginnt bei der menschlichen Wert-Schätzung der Mitarbeitenden.

5. Balanced Valuecard und Balanced Scorecard

Als Audit- und Assessment-Tool bietet die Balanced Valuecard eine Vielzahl von ordinal- und intervallskalierten Daten. Die entsprechenden Variablen lassen sich deshalb analog zur Methodik der Balanced Scorecard als sog. Key Performance Indicators (KPI) anwenden und in der Form von SOLL-IST-Größen darstellen. Anhand weiterer Studien zu einem späteren Zeitpunkt lässt sich der Grad des Erfolgs von Massnahmen im Bereich der Unternehmenskultur-Entwicklung über die Zeit evaluieren (Graphik 7).



Graphik 7: Modell des Controlling-Zirkels auf der Basis des Balanced Valuecard-Audits

Nachfolgend wird ein kleiner Ausschnitt des Massnahmentableaus, dargestellt in der Logik der Balanced Scorecard, präsentiert (Tab. 2).

Grundsätzlich lässt sich die Balanced Valuecard unabhängig von der Balanced Scorecard verwenden (und umgekehrt). Allerdings gibt es zwischen diesen beiden Konzepten Nahtstellen: Gemäss der allgemein bekannten Formel „culture eats strategy“ lässt sich die Balanced Valuecard der Balanced Scorecard (BSC) wie allen andern Unternehmensstrategien „vorschalten“. Die zweite wichtige Nahtstelle zwischen der Balanced Valuecard und der Balanced Scorecard ist die Learning and Growth Perspective der BSC. Die BVC ist weit umfassender als die Growth Perspective der BSC, stellt dieser jedoch wichtige Daten zur Verfü-

gung. Dies einige Facetten der Balanced Valuecard als Diagnose- und Unternehmenskultur-Entwicklungs-Tool.

Initiatives	Assessment perspectives Key Performance Indicators (KPIs)	CURRENT	TARGET	Delta	Company perspectives
Recognition as individuals (0.27)	KPI: Respecting employees as individuals	7.0			1: Leadership
Company/reputation (0.07)	KPI: Company as industry leader	7.4			5: Market position
Market position (0.06)	KPI: Assessment of the reputation of the products in the home market	6.8			5: Market position
Business unit 2: Integration					1: Leadership 3: Customers 4: Employees 5: Market position 6: Reputation
In general	Factor 6: Teamwork KPI: Team success over personal success	7.0			
	Factor 5: Coping skills KPI: Ability to tolerate uncertainty Motivation	7.6 7.7			
Etc.	Etc.				
Business unit 3: Immediate supervisors	KPI: Team leadership <i>Motivation</i>	8.0 5.3			
Etc.	Etc.				
Overall degree of motivation	Overall motivation in the company	8.3			1: Leadership

Tabelle 2: Ausschnitt aus dem Massnahmentableau

Das letzte Wort gehört Zhang Yue, Gründer der Broad Group, Changsha (China):

„Being good itself is competitive. A bad company may be competitive in a market for a while, but it won't last long. If you offer something of social value, you will survive, and you will prosper. If everybody and every business becomes socially responsible, then the earth will become a beautiful hometown for us all.“³⁹

Bibliographie

- Anker, Heinrich, Ko-Evolution versus Eigennützigkeit. Creating Shared Value mit der Balanced Valuecard, Berlin, 2012.
- Anker, Heinrich, Balanced Valuecard. Leistung statt Egoismus, Bern, 2010.
- Bauer, Joachim, Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, Hamburg, 2007 (5. Aufl.).
- Beard, Alison; Hornik, Richard, „It's hard to be good“, in: Harvard Business Review, November 2011.
- Collins James C.; Jerry I. Porras, Built to Last, (1994) 2002.
- Diem Meier, Markus, „Düstere Prognose für den Bankenplatz Schweiz“, in: Tageszeitung „Der Bund“, Samstag, 14. September 2013, S. 17.
- Drucker, Peter F., The Essential Drucker. Selections from the Management Works of Peter F. Drucker, The Classic Drucker Collection, edition 2007, S. 11.
- Frankl, Viktor E., Man's Search for Meaning, New York, 1985.
- Friedman, M., „The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits“, in: The New York Times Magazine, September 13, 1970, pp. 32-33, 122, 124, 126.
- Gälweiler, Aloys, Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/Main, 2005 (3. Aufl.).
- Gallup Engagement Index – International Comparison 2010, The State of the Global Workplace, Gallup 2010.
- Hüther, Gerald, Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, 6. Aufl., Göttingen, 2006 (6. Aufl.).
- Joyce W., Nohria, N., Roberson, B., What (really) works. The 4+2 Formula for Sustained Business Success, New York, 2003.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P., Balanced Scorecard, Stuttgart 1997.
- Kelly Services, media release „Around the Globe the Desire for Meaningful Work Triumphs Over Pay, Promotion, and Job Choices“, Troy, Mich., February 25, 2009.
- Kelly Services, media release „Social responsibility key to attracting top talent“, Troy, Mich., October 28, 2009.
- Kotter John P., Heskett, James L., Corporate Culture and Performance, New York, 1992.
- Malik, Fredmund, „Gewinn - bestens bekannt und doch unverstanden“, in: M.o.M. Malik on Management, Nr. 7/2001, S. 118f.
- Mill J.St., Utilitarianism, London 1874 (5th ed.)
- Mill, John St., Autobiography, London, New York, Toronto, 1952 (1873).
- Mintzberg, Henry, Inside our Strange World of Organizations, New York, 1989.
- Neuweiler, Gerhard, Und wir sind es doch – die Krone der Evolution, Berlin, 2009.
- Peters, Thomas J., Waterman, Robert H., In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies, New York, 1982.
- 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.
- Porter, Michael E., Kramer, Mark R., „Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“, in: Harvard Business Review, December 2006.
- Schumpeter, Joseph A., Geschichte der ökonomischen Analyse. (Grundriss der Sozialwissenschaft, Bd. 6) Göttingen, 1965.

¹ Schumpeter, Joseph A., Geschichte der ökonomischen Analyse. (Grundriss der Sozialwissenschaft, Bd. 6) Göttingen, 1965. S. 511.

² Mill J.St., Utilitarianism, London 1874 (5th ed.)

³ Mill, John St., Autobiography, London, New York, Toronto, 1952 (1873), S. 120f.

⁴ Mintzberg, Henry, Inside our Strange World of Organizations, New York, 1989, p. 351. Einen verstörenden Zusammenhang zwischen dem modernen Management und dem Inhumanen hat soeben Ka-

tie Johnston herausgearbeitet; vgl. Johnston, Katie, „The Messy Link between Slave Owners and Modern Management“, in: Harvard Business School Working Knowledge / Research & Ideas, January 16, 2013.

⁵ Source: Engagement Index – International Comparison 2010, The State of the Global Workplace, Gallup 2010.

⁶ Diem Meier, Markus, „Düstere Prognose für den Bankenplatz Schweiz“, in: Tageszeitung „Der Bund“, Samstag, 14. September 2013, S. 17.

⁷ The question was: „Would you take on a lesser role or lower wage if you felt that your work contributed to something more important or meaningful to you or your organization?“ Source: Kelly Services, media release „Around the Globe the Desire for Meaningful Work Triumphs Over Pay, Promotion, and Job Choices“, Troy, Mich., February 25, 2009.

⁸ Source: Kelly Services, media release „Social responsibility key to attracting top talent“, Troy, Mich., October 28, 2009.

⁹ Friedman, M., „The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits“, in: The New York Times Magazine, September 13, 1970, pp. 32-33, 122, 124, 126.

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.

¹¹ Mill, John St., Autobiography, London, New York, Toronto, 1952 (1873), S. 120f.

¹² Frankl, Viktor E., Man's Search for Meaning, New York, 1985, S. 17.

¹³ Bauer, Joachim, Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, Hamburg, 2007⁵, S. 190 und 204f.

¹⁴ Hüther, Gerald, Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, 6. Aufl., Göttingen, 2006⁶, S. 123f.

¹⁵ Neuweiler, Gerhard, Und wir sind es doch – die Krone der Evolution, Berlin, 2009, S. 200f.

¹⁶ Es geht dabei in keiner Weise um falsch verstandene Toleranz: Empathie meint den Willen und die Fähigkeit, den andern in seiner Situation zu sehen und seinen Standpunkt nachzuvollziehen; dies impliziert keineswegs Zustimmung.

¹⁷ David Packard, speech given to HP's training group on 8 March 1960, courtesy of Hewlett-Packard Company archives, zit. nach Collins James C.; Jerry I. Porras, Built to Last, (1994) 2002, S. 58 / 310.

¹⁸ Malik, Fredmund, „Gewinn - bestens bekannt und doch unverstanden“, in: M.o.M. Malik on Management, Nr. 7/2001, S. 118f.

¹⁹ Gälweiler, Aloys, Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/Main, 2005³, S. 33.

²⁰ Collins, James C.; Porras, Jerry I., Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, New York, 2002 (1994), S. 8. Zu den sog. Visionary Companies zählten 18 Unternehmen, darunter Marriott, Johnson & Johnson, Boeing, Ford, General Electric, IBM und 3M. In der Zeitspanne von 1926 bis 1990 erzielten sie einen mehr als sechs Mal höheren Total return to shareholders als Vergleichsunternehmen aus denselben Branchen, die jedoch als oberstes Ziel die Profit-Maximierung verfolgten.

²¹ Drucker, Peter F., The Essential Drucker. Selections from the Management Works of Peter F. Drucker, The Classic Drucker Collection, edition 2007, S. 11.

²² <http://www.ricola.ch/index.cfm?12FEB724CF0246FEC967731DD96F597D9>, 16. März 2010.

²³ 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, und Porter, Michael E., Kramer, Mark R., „Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“, in: Harvard Business Review, December 2006.

²⁴ Zit. nach Collins, James C.; Jerry I. Porras, Built to Last, (1994) 2002

²⁵ Die Trisa AG ist ein weltweit operierender Anbieter von Bürstenprodukten in den Bereichen Mund-, Haar- und Körperpflege mit Sitz in der Schweiz (www.trisa.ch).

²⁶ Die Betrachtungsperioden differieren nach der Zahl der Jahre: 10 (Joyce, Nohria, Roberson), 11 (Kotter/Heskett), 20 (Peters/Waterman) und 64 Jahre (Collins/Porras). Offenbar haben Unternehmen mit einer leistungszentrierten Unternehmenskultur eine hohe Lebenserwartung.

²⁷ Vgl. Peters, Thomas J., Waterman, Robert H., In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies, New York, 1982; Kotter John P., Heskett, James L., Corporate Culture and Performance, New York, 1992, S. 11; Collins, James C., Porras, Jerry I., Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, New York, 2002 (1994), S. 5; Joyce W., Nohria, N., Roberson, B., What (really) works. The 4+2 Formula for Sustained Business Success, New York, 2003, S. 14f. In Search of Excellence fokussierte auf ein Sample finanziell überdurchschnittlich erfolgreicher Firmen der jeweiligen Branche, einen Vergleich zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Firmen gab es in dieser Studie im Gegensatz zu den folgenden noch nicht.

²⁸ Hinter der Erfüllung von Sinn stehen gesellschaftliche Ideale und Werte – sie sind Indikatoren für das, was die Menschen einer Gesellschaft für ein „gutes Leben“ benötigen

²⁹ Die aktive Teilhabe an der Mitgestaltung der Wirklichkeit ist korreliert mit einem entsprechenden Grad der Verantwortung seitens der Mitarbeitenden. Es obliegt ihnen zu entscheiden, für welches Unternehmen mit welcher Philosophie und Kultur sie arbeiten wollen. Die Unternehmen ihrerseits sind gezwungen, sich diesbezüglich zu offenbaren und ihre Philosophie und Kultur auch konsistent zu leben. Auf dem Arbeitsmarkt wird das entsprechende Verhalten immer wichtiger – die materiellen Kompensationen werden zunehmend konkurrenziert durch immaterielle der Lebensqualität i.w.S. Schlagworte wie Diversity oder Work-Live-Balance etc. werden nicht mehr ausreichen.

³⁰ Für nähere Ausführungen vgl. Anker, Heinrich, Ko-Evolution versus Eigennützigkeit. Creating Shared Value mit der Balanced Valuecard, Berlin, 2012.

³¹ Kaplan, Robert S., Norton, David P., Balanced Scorecard, Stuttgart 1997.

³² Idealerweise finden solche Mitarbeitendenbefragungen online statt, es ist aber auch möglich, mit schriftlichen Fragebogen zu arbeiten, wenn nicht alle Mitarbeitenden über einen eigenen Computer verfügen. Je nach der gewünschten Daten-Qualität können Stichprobenbefragungen oder aber Vollerhebungen durchgeführt werden.

³³ Für den vollständigen Frageraster vgl. Anker, Heinrich, Ko-Evolution versus Eigennützigkeit. Creating Shared Value mit der Balanced Valuecard, Berlin, 2012, S. 126ff. 914 964 819 3189891.

³⁴ Mittlerweile wurde der Fragenkatalog der Balanced Valuecard deutlich reduziert.

³⁵ Notenskala 1 („Stimme überhaupt nicht zu“) bis 10 („Stimme voll und ganz zu“).

³⁶ Zu Testzwecken wurde ein provisorisches Mission-Statement abgefragt, eine eigentliche Mission lag zum Befragungszeitpunkt nicht vor.

³⁷ Das Ausmass der erklärten Varianz der Leistungsbereitschaft (Motivation) ist ein Qualitätsmerkmal des Modells. Je grösser die erklärte Varianz, desto eher lohnen sich auf der Grundlage der errechneten Faktoren Massnahmen im Bereich der Unternehmenskultur. Die Stärke der Wirkung auf die Leistungsbereitschaft (magnitude of the impact of motivation) zeigt, anhand welcher Faktoren die Leistungsbereitschaft am stärksten bzw. am wenigsten beeinflusst werden kann. Dies ist nicht nur für den Erfolg von Unternehmenskulturentwicklungen an sich bedeutsam, sondern auch unter dem Aspekt der dafür aufgewendeten Mittel bzw. der Relation von Aufwand und Ertrag.

³⁸ Dieser Sachverhalt erinnert an John Stuart Mills Statement von 1873: „The only chance is to treat, not happiness, but some end external to it, as the purpose of life.“ Das Glück bzw. die Zufriedenheit lässt sich nicht direkt anstreben. Sie ergeben sich nach Viktor Frankl als Resultat sinnvollen Handelns.

³⁹ Beard, Alison; Hornik, Richard, „It's hard to be good“, in: Harvard Business Review, November 2011.