

DIE ZEIT

DIE ZEIT erklärt die Wirtschaft

Band 2: Betriebswirtschaft

Was man wirklich wissen muss

Herausgegeben von
Uwe Jean Heuser und Sascha Spoun

MURMANN

■ Organisationen schöpfen Wert für die Gesellschaft

Von *Timo Meynhardt* und *Peter Gomez*

Organisationen machen Gesellschaft

Vielleicht stimmt es schon, dass der Einzelne, aber auch ganze Gesellschaften hin und her schwanken zwischen Phasen, in denen einmal das Privatinteresse im Vordergrund steht und ein anderes Mal die Orientierung am Gemeinwohl gepriesen wird.

Nur ist es aber bei weitem nicht so, dass es von unserer Gefühlslage abhängt, ob wir gegenseitige Abhängigkeiten in einer Gesellschaft wahrnehmen oder nicht. Es lässt sich auch nicht leugnen: Unternehmen agieren in einem sozialen Umfeld, welches sie direkt oder indirekt mitgestalten durch ihre Produkte und Dienstleistungen, durch ihren Marktauftritt wie auch durch ihre Unternehmenskultur. Es fällt der Mehrheit erst auf, wenn etwas schieft oder große Veränderungen anstehen, dass Unternehmen, Verwaltungen, aber auch Nichtregierungsorganisationen ein ganz wesentlicher Reproduktionsmechanismus unserer gesellschaftlichen Ordnung sind: Gesellschaften werden von ihren Organisationen getragen.

Ändern sich gesellschaftliche Rahmenbedingungen, spüren viele von uns dies zuallererst in ihrem Arbeitsumfeld. Verändert sich die Gesellschaft, so verändern sich ihre Organisationen. Umgekehrt gilt, dass Organisationen in ihrem Kerngeschäft auch einen Gemeinwohlbeitrag zur Stabilisierung oder Destabilisierung eines Gemeinwesens leisten und damit die Gesellschaft verändern. Die Deutsche Telekom verkauft nicht einfach nur Telefone, sondern setzt technische Standards für das Kommunikationsverhalten und die Akzeptanz des technischen Fortschritts. Oder: Die Bundesagentur für Arbeit zahlt nicht einfach nur Arbeitslosengeld aus; sie prägt aktiv unser Bild von der Arbeits- und Leistungsgesellschaft. Oder: Unicef engagiert sich nicht nur weltweit in der Kinderhilfe; innerhalb der Bundesrepublik appelliert die Organisation an humanitäre Werte und das Kindeswohl.

Aus welchen Gründen oder Motiven heraus auch immer, die Frage nach dem gesellschaftlichen Beitrag einer Organisation ist in den letzten Jahren lauter geworden. So können sich Unternehmen heute immer weniger allein darauf berufen, Arbeitsplätze zu schaffen und über Steuern und Abgaben der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Die positiven wie negativen Auswirkungen unternehmerischen

Handelns sind einfach zu umfassend für ein Gemeinwesen. Man muss gar nicht ideologisch argumentieren: Wie soll es einem Teilsystem auf Dauer gut gehen, wenn das Gesamtsystem nicht »funktioniert«? Die Wirtschaft ist schlicht auf Voraussetzungen angewiesen, die sie nicht allein oder auch gar nicht selbst herstellen kann. Der Vater des modernen Managements, Peter Drucker, ging in seinem bereits 1973 veröffentlichten Buch *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* so weit zu behaupten, dass freies Unternehmertum nicht selbstgenügsam sein darf, sondern nur gerechtfertigt ist, wenn es einen Beitrag zur Gesellschaft leistet.

Nicht erst seit der Finanz- und Staatsschuldenkrise merken wir, wie fatal der folgenschwere Anspruch von Margaret Thatcher war: »There is no such thing as society. There are individual men and women, and there are families.« Diese Übertreibung hat aber auch einen Vorteil: Sie drängt uns schlagartig die Frage auf, was »Gesellschaft« eigentlich ist beziehungsweise was daran wertvoll für den Einzelnen sein könnte. Im Folgenden werden einige Erkenntnisse zu dieser Frage aus der Forschung vorgestellt und diskutiert.

Das Gemeinwohl nicht übersehen

Die Rückbesinnung auf oder besser Neuerfindung von dem, was als gesellschaftlich wertvoll angesehen werden soll, wird uns im 21. Jahrhundert immer wieder beschäftigen. Einfache Antworten sind nicht zu haben, was etwa unter »Gemeinwohl« verstanden werden kann. Nur eines scheint in den Debatten sicher: Man kann diese Dimension nicht verächtlich beiseiteschieben und als schwammige oder gar gefährliche Kategorie über Bord werfen. Es ist umgekehrt: Je komplexer die Lebens- und Sozialverhältnisse, desto wichtiger ist eine solche regulative Idee im Sinne des großen Philosophen Immanuel Kant. Es geht also nicht um ein Gutwort von Gutmenschen (die es sicher auch gibt), sondern um den Erhalt und die Weiterentwicklung eines breit akzeptierten Bewusstseins eines Gemeinwesens, das als erträglich und lebenswert eingestuft wird.

Dass dies auch eine praktische Frage für Organisationen ist, merken sowohl Verwaltungen, die einen gesetzlichen Gemeinwohlauftrag haben, als auch Unternehmen, die sich verstärkt mit den Erwartungen in der Gesellschaft auseinandersetzen müssen, aber auch Sozialunternehmer und Weltverbesserer, die gesellschaftliche Problemlagen aufgreifen und unternehmerisch anpacken.

So hat die öffentliche Verwaltung in den letzten zwei Dekaden stark darauf gesetzt, sich Ideen und Konzepte aus der Privatwirtschaft zu eigen zu machen. Der Erfolg ist – von Ausnahmen abgesehen – überschaubar, die Fehlsteuerungsanreize sind enorm. So gut es auch gemeint war, mehr Bürgerorientierung zu fordern und das Kostenbewusstsein zu steigern, der Gemeinwohlauftrag kam dabei manchmal

unter die Räder. Unternehmen dagegen sehen sich konfrontiert mit Vertrauensverlust in die Führungsspitzen, mit erhöhter Transparenz ihrer Aktivitäten und nicht zuletzt einem globalen Wettbewerb, in dem das eigene (westliche) Wertesystem auf dem Prüfstand steht. Moralisch hoch aufgeladene Ideen von »gesellschaftlicher Verantwortung« oder »Nachhaltigkeit« bestimmen deshalb den Zeitgeist und fördern die Einsicht, dass nicht alles, was legal ist, auch legitim sein muss. Sozialunternehmer und im weiteren Sinne auch Nichtregierungsorganisationen, die zunächst ohne öffentliches Mandat die Anwaltschaft für drängende gesellschaftliche Missstände ergreifen, müssen sich ebenfalls die Frage gefallen lassen, worin ihre Legitimation besteht und warum ausgerechnet sie es besser als etablierte Institutionen können sollten.

Im Kern geht es immer wieder um Menschen- und Gesellschaftsbilder und damit um grundlegende Wertfragen. Man stellt dann auch schnell fest, dass unsere kapitalistische Grundordnung auf freies Unternehmertum und Risikobereitschaft angewiesen ist, dass Profitabilitätsstreben und ökonomische Sinnhaftigkeit das Fundament unseres Wohlstandes bilden.

Public Value – die Frage nach dem gesellschaftlichen Wertbeitrag

Ein Blick in die wissenschaftliche Literatur zeigt eine kaum zu überblickende Vielfalt von Positionen, Studien und auch Theorien. Vieles ist geprägt von Rechtfertigungen und normativ geprägten Debatten, also Ideen, wie etwas sein »sollte«. Mal wird die Aufklärung bis hin zu den im 20. Jahrhundert entwickelten Menschenrechten bemüht, mal wird nachgerechnet, ob sich ein Investment auch gesellschaftlich rechnet, ein anderes Mal wird das Primat der Politik verteidigt, oder es werden mehr oder weniger dramatische Verfallsszenarien gezeichnet. Ein Gesamtbild ergibt sich daraus nicht, es sei denn, man möchte die Perspektivenvielfalt als solche hochleben lassen. Eines aber kann man doch lernen: Man sollte sich hüten vor denen, die große Lösungen und Theorien anbieten, denn mit Sicherheit gibt es irgendwo auch eine seriös vertretene Gegenposition. Gleiches gilt auch für die nachfolgende Perspektive.

Betriebswirte sprechen gern von Wertschöpfung und meinen im Kern die Transformation eines Gutes in ein Gut mit einem höheren Nutzen, den man monetär ausdrücken kann, zum Beispiel als Barwert im Rahmen der Kapitalwertmethode. Wert steigern (»Value added«) bedeutet, den Barwert zu steigern: Wertvoll ist, was diesen erhält und steigert. In der Betriebswirtschaft wird diese »objektive« monetäre Sicht ergänzt, sobald der individuelle Kundennutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung im Mittelpunkt steht. Im Marketing ist dann der Wert für den Kunden (»Customer Value«) das Maß der Dinge. Dieser subjektiv empfundene

Wert spiegelt sich maßgeblich im wahrgenommenen Kundennutzen. Wert für den Kunden schaffen bedeutet, in der subjektiven Welt des Kunden einen Nutzen zu stiften. Wertvoll ist dann, was erlebten Kundennutzen bewirkt.

Dass »Wert« nicht einfach »geschöpft« werden kann, sondern allein im Auge des Betrachters entsteht, wissen Marketingexperten nur zu gut. Auch jene Führungskräfte, die sich darauf berufen, dass sie an der Wertschöpfung des Unternehmens gemessen werden möchten, merken zunehmend, dass aus dieser Wertschöpfung noch lange keine Wertschätzung in der Bevölkerung folgen muss. Steigende Unternehmensgewinne werden nicht mehr ohne weiteres als gesellschaftlich wertvoll eingestuft. Das Gegenteil ist oft der Fall: Eine wachsende Wirtschaft ist nicht unbedingt das, wofür Unternehmen Wertschätzung erhalten. Oder auf die öffentliche Verwaltung gemünzt: Ein schuldenfreier Haushalt ist in den Augen der Wählerinnen und Wähler keineswegs ein Ziel, wenn es zulasten des Gemeinwohls (»Kaputtsparen«) geht.

Wir halten fest: Wert für die Gesellschaft gemäß Meynhardt »wird erst dann geschaffen oder zerstört, wenn das individuelle Erleben und Verhalten von Personen und Gruppen so beeinflusst wird, dass dies stabilisierend oder destabilisierend auf Bewertungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, das Gemeinschaftserleben und die Selbstbestimmung des Einzelnen im gesellschaftlichen Umfeld wirkt.«

In der aktuellen Literatur spricht man in diesem Zusammenhang von »Public Value«. Der Begriff wurde ursprünglich im verwaltungswissenschaftlichen Kontext von dem Harvard-Professor Mark Moore entwickelt. Er wollte damit dem unternehmerischen Handeln in der öffentlichen Verwaltung mehr Wertschätzung verschaffen und entwickelte die Public Value-Idee. In seinem Buch *Creating Public Value. Strategic Management in Government* umschreibt er Managementeffolg im öffentlichen Sektor als eine unternehmerische Aktivität mit dem Ziel, den Beitrag für die Gesellschaft zu steigern.

Zunächst wurde dieses Buch kaum beachtet, bis Ende der 1990er Jahre ausgerechnet im Land von Margaret Thatcher über den Thinktank Demos und die Strategen im Büro des Premierministers die Public Value-Idee einen ersten Aufschwung nahm. Es ging dort vor allem um die Rechtfertigung öffentlicher Investitionen. In Großbritannien hat sich die BBC die Idee auf ihre Fahnen geschrieben. Auch andere öffentliche Rundfunk- und Fernsehanstalten wie etwa das ZDF in Deutschland oder der ORF in Österreich unterziehen mittlerweile neue Sendungen zunächst einem Public Value-Test. Rasch verbreitete sich das Gedankengut vor allem in jenen Ländern, die zuvor am radikalsten ihre Verwaltungsreformen in Richtung privatwirtschaftlicher Konzepte vorangetrieben hatten. In der Bundesrepublik beschäftigt sich seit Jahren das Goethe-Institut in München mit diesem Ansatz und vor allem auch die Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg. Ein breiter

Ausweis für die Attraktivität des Ansatzes auf kommunaler Ebene ist der sogenannte Public Value Award für das öffentliche Bad, den die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen alle zwei Jahre verleiht.

Während es in der öffentlichen Verwaltung stets um ein Pendant zur Vertriebswirtschaftlichung (beispielsweise durch die Einführung der kaufmännischen Rechnungslegung auf Basis doppelter Buchführung) geht, nähern sich Unternehmen der Thematik aus anderer Sicht. Dort geht es um die Frage, wie (etwa in der Finanzbranche) verlorenes Vertrauen wieder aufgebaut werden kann, wie gesellschaftliche Risiken und Erwartungen besser verstanden werden können, aber auch um die Darstellung des eigenen Beitrages zum Gemeinwohl. Da erscheint der Public Value-Ansatz offenkundig attraktiv, weil er zunächst keine normativen Vorgaben macht. Es ist Sache des Unternehmens, den Gemeinwohlbeitrag sichtbar zu machen, zu bewerten und zur Diskussion zu stellen. Damit ist der Ansatz weniger vorbelastet als andere Konzepte, die ihre Berechtigung haben und dennoch Gefahr laufen, überhöht zu werden. Die nachfolgende Abbildung illustriert diesen Gedanken.

Natürlich würden Vertreter der einzelnen Ansätze behaupten, jeweils das Ganze im Blick zu haben und einseitige Schwerpunktsetzungen würden vermeiden, wenn man ihre Weltsicht nur »richtig« versteht. Einzuwenden ist, dass sowohl der Shareholder-Value angeschlagen ist und auch die Idee der gesellschaftlichen Verantwortung (»Corporate Social Responsibility«) nicht ohne weiteres auf

Vier Sichtweisen auf Unternehmen

Beurteilungsraster	Ausrichtung von Unternehmen auf			
	Customer-Value	Shareholder-Value	Stakeholder-Value	Corporate Social Responsibility
Berechtigter Fokus	Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit	Wertsteigerung für Eigner	Interessen der Anspruchsgruppen	Beachtung von Nebenwirkungen
Gefahr	Überhöhung der Kundenperspektive	Dominanz von Finanzgrößen	Zu starke Integration heterogener Erwartungen	Ohne Relevanz für das Kerngeschäft
Konsequenzen	Vernachlässigung gesellschaftlicher Wirkung	Eindimensional quantitative Sicht	Unerfüllbarkeit der Erwartungen	Glaubwürdigkeitsverlust Allibi
Primärer Bewertungsmaßstab	Hedonistisch-ästhetisch	Instrumental-sächlich	Politisch-sozial	Ethisch-moralisch

Quelle: Gomez, Peter und Meynhardt, Timo: »Public Value – Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fokus der Führung«. In: Seiler, Stefan: *Führung neu denken. Im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität* S. 125-170. Copyright © 2009 Orell Füssli Verlag, Zürich

Zustimmung trifft. Letztere ist vor allem im Unternehmenskontext diskreditiert, wenn sie zum Feigenblatt und Alibi mutiert. Je nach eigener Sicht der Dinge kann man sich nun auf die eine oder andere Seite schlagen. An einer Beobachtung kommt man jedoch nicht vorbei: Es gibt keine gesellschaftlich breit akzeptierte einheitliche Sicht auf die Thematik, und Unternehmen können sich auch nicht mehr so einfach der öffentlichen Auseinandersetzung entziehen. Stattdessen erleben wir heute einen größeren Bedarf an Transparenz, Rechtfertigung und damit – oft schmerzhafter – Auseinandersetzung.

Public Value – vom Ich zum Wir und zum Ich zurück

In dieser »Verhandlungssituation« benötigen die Beteiligten einen klaren Kompromiss, aber vor allem zunächst auch eine offene Haltung, die Vielfalt der Perspektiven zuzulassen und zu akzeptieren, denn: Über Werte kann man schlecht streiten, wenn man nach einer einzigen Wahrheit sucht.

Der an der Universität St. Gallen vertretene Public Value-Ansatz nimmt diesen Gedanken auf. Gesellschaftliche Wertschöpfung im Sinne eines Public Value findet statt, wenn Organisationen einen Beitrag zur Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse leisten. Dazu gehören sachlich-inhaltliche Erwägungen, finanziell-ökonomische, aber auch politisch-soziale, moralisch-ethische und auch hedonistisch-ästhetische. Die aus der Psychologie abgeleiteten Bedürfniskategorien lassen eben keine Reduktion auf einen der genannten Ansätze zu. Vielmehr verknüpfen sie sich zu einem Gesamtbild, eben einem Public Value, den der Einzelne – gemessen an seinen individuellen Bedürfnissen – als mehr oder weniger wertvoll erachtet. Insofern ist auch nicht einfach das Ziel, ein Mehr an »Wir« mit Hilfe der Wirtschaft und Verwaltung zu schaffen. Stattdessen wird das »Wir« immer vor dem Hintergrund der Entwicklung des Einzelnen gesehen, für den Public Value dann eine Ressource ist. Weiter unten werden wir auf die einzelnen Dimensionen zurückkommen. Zunächst wollen wir einen Blick in die Forschung werfen.

Füchse und Igel im Management

Eine Untersuchung an der Universität St. Gallen hat sich der Frage angenommen, wie das Thema »Public Value« bei Führungskräften reflektiert wird, und dazu knapp 40 Interviews mit Firmenvorständen, Aufsichts- und Verwaltungsräten, Universitätspräsidenten, Landräten und Leitern großer Kultureinrichtungen geführt. Im Mittelpunkt stand die Frage nach dem Beitrag der eigenen Organisation zum Gemeinwohl (also dem Public Value). Es wurde dann auch gefragt, inwieweit die eigenen Sichtweisen wohl in der breiteren Öffentlichkeit geteilt würden.

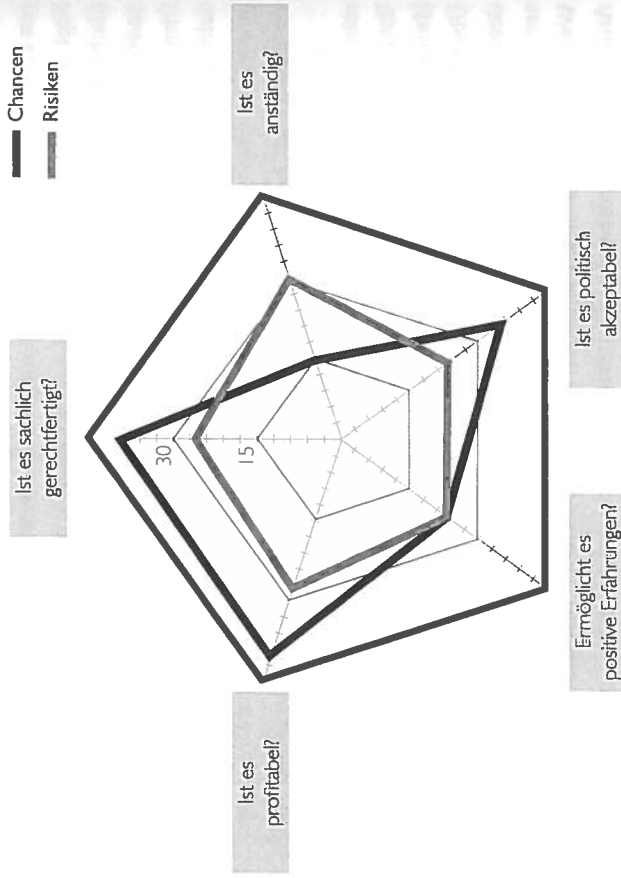
Alle Befragten schilderten ihre Sicht auf diesen Beitrag zunächst umfassend und differenziert. Es wurde herausgearbeitet, wo jeweils der gesellschaftliche Nutzen einer Bank, eines Energieversorgers oder auch einer öffentlichen Einrichtung liegt. Verstörend war etwas anderes: Fast zwei Drittel gingen davon aus, dass auch die breite Öffentlichkeit ihre Einschätzung teile. Nur eine Minderheit vermutete andere Sichtweisen. Die Mehrheit der Befragten glaubt also, in völliger Übereinstimmung mit den Wünschen und Erwartungen der breiten Öffentlichkeit zu handeln. Auf der Suche nach Erklärungen greift es zu kurz, allein moralisches oder politisches Versagen zu unterstellen, völlige Isolation in der eigenen Gruppe zu vermuten oder alles auf eine allfällige Überforderung zu schieben.

Es erwies sich ein anderer Erklärungsansatz als besonders attraktiv. Könnte es sein, dass ein fundamental unterschiedlicher Blick auf die Welt am Werk ist? In der Tat zeigte eine Analyse der Art und Weise, wie eine Person reflektiert, interessante Unterschiede auf. Zum einen findet sich vor allem bei jenen, die sich in großer Übereinstimmung mit der Gesellschaft wähen, ein Denkstil, bei dem ein klar definiertes Weltbild zum Vorschein kommt, sich die Dinge zu einem großen Ganzen ordnen. Logik, Ordnung, Systematik sind Kennzeichen dieses Stils, bei dem Widersprüche und Inkonsistenzen keinen Platz haben. Es sei denn, sie sind der Anlass zu einem präziseren Bild. Dazu gehört so mancher Manager, der Probleme am liebsten in Vier-Felder-Schemata bringt und alle anderen Ansätze für nicht durchdacht hält. Wie gesagt, die Mehrheit der Befragten konnte dieser Gruppe zugeordnet werden. Demgegenüber konnte aber auch ein Denkstil identifiziert werden, der alternative Ideen zulässt und bei dem auch verschiedene Wahrheiten und Perspektiven nebeneinander gelten können. Auf den Punkt gebracht: Das Bedürfnis nach Klarheit, Logik und Ordnung steht der Offenheit für Vielfalt und konkurrierende Weltansichten gegenüber. Dieser fundamentale Unterschied ist keineswegs neu, sondern er wird schon in einem Versfragment des griechischen Dichters Archilochos in einer Metapher formuliert: »Der Fuchs weiß viele Dinge, aber der Igel weiß ein großes Ding.«

Die Public Value Scorecard – ein neues Redeinstrument

In Organisationen kommt es auf die gute Mischung zwischen beiden Stilen an, denn beide haben ganz sicher ihre Vorteile. Eine Möglichkeit, beide Sichtweisen (und alle Zwischenvarianten) miteinander ins Gespräch zu bringen, bietet die Public Value Scorecard. Mit Hilfe dieses Instruments kann die unterschiedliche Wahrnehmung gesellschaftlicher Wirkungen von Organisationen oder auch von einzelnen Projekten sichtbar gemacht werden. Eine solche Dialogbasis schätzen mittlerweile sowohl Verwaltungen als auch Unternehmen, die sich mit gesellschaftlichen

Fiktives Beispiel einer Public Value Scorecard



Quelle: eigene Darstellung

Herausforderungen auseinandersetzen, ein Feedback ihrer Umwelt einholen möchten oder auch nur die Füchse und Igel in ihrer Organisation miteinander ins Gespräch bringen möchten.

Die Scorecard zielt darauf ab, die bereits benannten Bewertungskriterien in einen Zusammenhang zu stellen und sichtbar zu machen, wo Chancen und Risiken liegen könnten. Das anonyme, aber keineswegs fiktive Beispiel einer Public Value Scorecard in der Abbildung oben zeigt die wahrgenommene gesellschaftliche Wirkung einer umstrittenen Investition im Ausland auf.

Der sichtbare Konflikt zwischen der finanziell-ökonomischen und der moralisch-ethischen Dimension spiegelt eine typische Konstellation wider. Bemerkenswert an der Scorecard ist, dass es zunächst keine »richtige« Lösung gibt und niemand den moralischen Zeigefinger hebt. Eher ist es so, dass – soweit Recht und Gesetz nicht verletzt werden – das Unternehmen selbst seine Position finden und in der Öffentlichkeit vertreten muss. Ganz unabhängig von der Entscheidung der Verantwortlichen hilft das Instrument, die Abwägungen zu verdeutlichen und allenfalls blinde Flecken erkennbar zu machen (Igel und Füchse).

Und weiter?

Für all jene, die sich für die Frage des Gemeinwohlbeitrages von Organisationen aus einer Managementperspektive interessieren, bietet der Public Value-Ansatz einen Blick auf die »Wertschöpfung« von Organisationen, die über finanziell-ökonomische Kriterien hinausgeht. Diese werden nicht über Bord geworfen, sondern ins Verhältnis gesetzt mit weiteren Bewertungsgesichtspunkten unternehmerischer Aktivität. Neu daran ist, dass alte Denkmuster aufgebrochen werden, die entweder das Marktversagen geißeln oder das Staatsversagen für Krisen verantwortlich machen. Allenfalls kann man von einem Public Value-Versagen sprechen – unabhängig davon, in welcher Organisationsform dieser »produziert« wurde.

Natürlich werden mit diesem Ansatz Wertkonflikte unserer gesellschaftlichen Ordnung deutlich gemacht. Der Lösungsansatz wird auch mitgeliefert: in einer Aufforderung zum Dialog und Aushandeln in der Gesellschaft, von dem, was als wertvoll gelten soll.