

DER BETRIEBSWIRT

Leistung fordern – Sinn bieten

Für acht von zehn Vorständen in Deutschland haben Unternehmen auch das Gemeinwohl zu beachten. Acht von zehn Bürgern sorgen sich, dass gerade das nicht passiert. Wie passt das zusammen?

Von Timo Meynhardt,
Peter Gomez und
Markus Schweizer

Es liegt auf der Hand, dass der Staat mit seinen Institutionen sich um das Gemeinwohl kümmert und daraus seine Legitimation bezieht. Aber auch Unternehmen wirken durch ihre Wertschöpfung auf vielfache – ihnen oft selbst nicht transparente – Weise auf das Gemeinwohl ein. Diese vom Managementdenker Peter Drucker immer wieder beschriebene „gesellschaftliche Funktion“ von Unternehmen rückt gerade in Zeiten hoher Verunsicherung und Bedrohungen für das Gemeinwesen in den Vordergrund. Es ist daher an der Zeit, sich der Gemeinwohlfrage unternehmerisch und mit neuen Ideen zu nähern. Während die akademische Welt (immer wieder neu) streitet, ob denn Unternehmen dem Gemeinwohl zusetzen sein sollten, bahnt sich die unternehmerische Praxis selbst den Weg und entwickelt neue Ansätze. Dabei ist es keine Frage, ob sich das Topmanagement dem Gemeinwohlbeitrag des eigenen Unternehmens stellen möchte oder nicht. Niemand kann sich der Diskussion entziehen.

Gerade die Giganten der Wirtschaft machen es vor. So ist es Googles erklärtes Ziel, „die Informationen der Welt zu organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nutzbar zu machen“. McDonald's sieht sich als „Weltbürger mit Verantwortung“, und Bayer steht für „Science for a better life“. Kaum ein Großunternehmen möchte heute nicht als Partner der Gesellschaft bei der Bewältigung globaler Herausforderungen gesehen werden. Nicht zuletzt die disruptiven Geschäftsmodelle von Uber oder Tesla enthalten Wertversprechen, die unmittelbar auf die Verbesserung der Lebensverhältnisse auf unserem Planeten zielen. Ob Wort und Tat im Einklang stehen, ist immer wieder zu hinterfragen. Viele werfen den globalen Unternehmen Zynismus vor, aber warum sollte man ihnen nicht die Chance geben, sich zu beweisen?

Fakt ist: Es klappt oftmals eine eklatante Lücke zwischen dem von Unternehmen intendierten und dem in den Augen der Bevölkerung realisierten Gemeinwohlbeitrag. So zeigt der von der Universität St. Gallen und der Handelshochschule Leipzig entwickelte GemeinwohlAtlas für eine Reihe von privat geführten Unternehmen auf, dass sie in Deutschland nicht der erste Ansprechpartner für das Gemeinwohl sind (www.gemeinwohlatlas.de). Je stärker allerdings die Unternehmen sich das Gemeinwohl auf die Fahnen schreiben beziehungsweise gesellschaftliche Aufgaben übernehmen, die der Staat in einer globalisierten Welt nicht allein bewältigen kann, desto eher müssen sie sich auch an den eigenen Versprechen messen lassen. Entscheidend ist hier nicht allein, was die Unternehmen wirklich tun, sondern was tatsächlich in der Bevölkerung ankommt.

In den Unternehmen selbst wird sichtbar, wie wichtig die Frage nach dem Sinn eigenen Handelns und dem Beitrag zu einem größeren Ganzen geworden ist. Gemäß dem GemeinwohlAtlas 2015 arbeiten 77 von 100 Befragten tendenziell lieber in Organisationen, die das Gemeinwohl hochhalten, selbst wenn sie dabei weniger verdienen würden. Fast ebenso

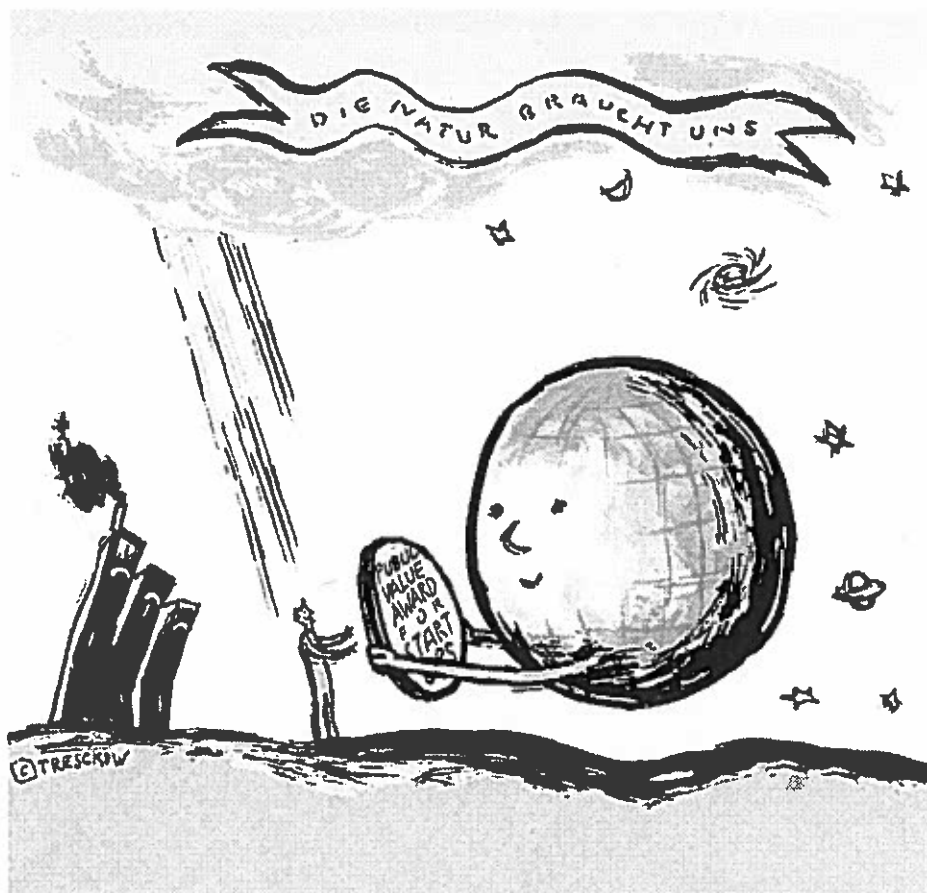


Illustration Peter von Treseckow

viele sind der Auffassung, dass das Gemeinwohl auch dann nicht außer Acht gelassen werden sollte, wenn das Überleben der Organisation in Gefahr ist. Befragte, die ihre eigene Organisation im Beitrag zum Gemeinwohl höher bewerten, berichten auch über eine höhere allgemeine Lebenszufriedenheit. Besonders bemerkenswert ist, dass überall dort, wo die Unternehmensleitung den Gemeinwohlbeitrag mit der Vision verknüpft, das Mitarbeiterengagement signifikant höher ist. Dies trifft vor allem für die jüngeren Führungskräfte und Mitarbeitenden zu.

Offenkundig sucht zumindest ein Teil der jungen Generation in neuen Organisationsformen („New Work“) nach Ansätzen der Work-Life-Balance. Damit einher geht aber vor allem auch das Bedürfnis, sich in der Arbeit zu verwirklichen. In der Praxis ist es längst keine Leerformel mehr: „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.“ Eine solche Sinnfindung zielt ganz oft auf die Motivation, gesellschaftliche Probleme zu lösen und sich selbst einzubringen. Eine so verstandene Gemeinwohlorientierung ist heute Kern innovativer neuer Geschäftsmodelle, wie der erste EY Public Value Award für Start-ups 2016 gezeigt hat (www.eypva.com). Mehr als 150 Gründerfirmen interessierten sich für eine Beteiligung, und 88 nahmen letztlich am Wettbewerb teil. Geschäftsmodelle im Bereich Konsumgüter, Informatik, Energiewirtschaft oder Gesundheitswesen waren ebenso vertreten wie solche, die Aspekte der Flüchtlingskrise behandeln. Offenkundig ist die Auseinandersetzung mit der Gemeinwohlfrage für das Management sehr bereichernd und setzt positive Energie frei. Langfristig wird das den Start-ups nützen, sich auch strategisch besser aufzustellen und nicht zuletzt die Motivation und Begeisterung der Mitarbeitenden hochzuhalten.

Vor diesem Hintergrund darf man spekulieren, dass künftiger Führungs- und Geschäftserfolg stärker von den Antworten abhängen wird, welche ein Unterneh-

men nach innen und nach außen zur Gemeinwohlfrage finden wird. Denn: Gewinn ist eine Überlebensbedingung, aber er ist nicht der Existenzgrund für ein Unternehmen. Dies fängt im Topmanagement mit der Frage nach dem Warum und Wozu der eigenen Tätigkeit an. Wer für sich selbst keine innere Richtschnur entwickelt hat, kann auch andere kaum von einer Idee begeistern.

Führungskräfte benötigen dafür aber einen offenen Blick auf das, was realistisch ist und die Gesellschaft voranbringen kann. Gewarnt sei vor narzisstischer Selbstüberhöhung und Überschätzung eigener Möglichkeiten. Wer sich allerdings ernsthaft auf die Frage nach dem Gemeinwohlbeitrag als Motivator für den Einzelnen und Existenzgrund für ein Unternehmen einlässt, findet Orientierung in der aktuellen managementorientierten Diskussion.

Dort wird die mehrdimensionale Wertschöpfung zum Gemeinwohl als Public Value eines Unternehmens verstanden und operationalisiert. Eine methodische Basis für das Management bietet die Public Value Scorecard (PVSC). Sie setzt finanziell-ökonomische Erwartungen ins Verhältnis mit anderen Wertschöpfungsdimensionen. Im Einzelfall zeigt sich zum Beispiel, dass eine Investition sachlich gerechtfertigt und profitabel, moralisch zweifelhaft, aber gleichzeitig politisch akzeptabel sein kann.

Die PVSC erlaubt es, den Beitrag von Unternehmen zum gesellschaftlichen Fortschritt zu erkennen, und macht ebenso sichtbar, wo Public Value zerstört wird. Ein Wertbeitrag und Nutzen für die Gesellschaft kann zwar vom Unternehmen intendiert, aber nur von der Gesellschaft selbst realisiert werden. Überall dort, wo das Gemeinwohl berührt wird, werden die Antworten in der Gesellschaft selbst entwickelt und können nicht von Unternehmensseite einseitig festgelegt werden. Führungskräfte in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft spüren oftmals schmerzhaft eine eigentlich alte Wahrheit, wo-

nach der Empfänger einer Nachricht entscheidet, wie er diese einordnet und bewertet.

Heute zählt in der Öffentlichkeit mit ihrer medialen Eigendynamik mehr denn je die Wahrnehmung und Interpretation der Tatsachen und Fakten. Der Erfolg und Misserfolg unternehmerischen Handelns hängt dann von schwer kalkulierbaren gesellschaftlichen Prozessen der Meinungsbildung ab. Oft ist dabei schwer zu entscheiden, ob es sich in der Debatte um vermeintliche Objektivität oder trügerische Subjektivität handelt.

Mit dem Public-Value-Ansatz wird ein Dialog über die „gesellschaftliche Funktion“ des Unternehmens möglich, der es erlaubt, Wertschöpfung neu und selbstbewusst zu fassen. Es spricht vieles dafür, dass entsprechende Initiativen aus den Unternehmen selbst ein wichtiger Beitrag für den Unternehmenserfolg in einer komplexen und von Unsicherheiten geprägten offenen Gesellschaft sein können.

Man kann argumentative Purzelbäume schlagen, um Unternehmen vom Gemeinwohl fernzuhalten, diese Aufgabe an den Gesetzgeber delegieren oder sich in Alibiübungen von Corporate-Social-Responsibility-Projekten flüchten. Aber in der Praxis ist völlig klar: Unternehmen leben davon, sinnstiftende gesellschaftliche Werte aufzugreifen und diese in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren. So ist allein mit dem Kundennutzen immer auch ein Einfluss auf das Gemeinwohl verbunden, ohne den die Gesellschaft das Geschäftsmodell gar nicht akzeptieren würde. Oder anders formuliert: Es gibt kein Recht auf Gemeinwohlverzicht!

Timo Meynhardt ist Inhaber des Dr.-Arendt-Oetiker-Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Managing Director des Center for Leadership and Values in Society an der Universität St.Gallen.

Peter Gomez war Verwaltungsratspräsident der Six Group und Rektor der Universität St. Gallen. Markus Schweizer ist Managing Partner der Beratung EY.