

# Public Value

## Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fokus der Führung

ASCO Consulting Day, 25.8.2009

Prof. Dr. Peter Gomez/Dr. Timo Meynhardt

# „Was macht Ihre Organisation für die Gesellschaft wertvoll?“ Eine empirische Untersuchung

Wie denkt die Führungsspitze über die gesellschaftliche Wertschöpfung ihres Unternehmens?

- Welches sind wichtige Beiträge?
- Wie differenziert werden diese bewertet?
- Wo werden die Herausforderungen gesehen?
- Wie ist die individuelle Prioritätensetzung?

- Analyse des „Wert“-Bewusstseins von Führungskräften
- Analyse der wahrgenommen Übereinstimmung mit der Öffentlichkeit
- Grundlage für Führungskräfteentwicklung (Selbstvergewisserung zur „gesellschaftlichen Funktion“ von Management)

# Empirische Untersuchung: Wer wurde befragt?

## Privater Sektor

- Bank Julius Bär
- Gegenbauer Holding
- Hamburger Hochbahn
- Berliner Flughäfen
- Madsack Verlags GmbH
- Ombudsstelle Telekommunikation Schweiz
- SwissLife
- SIX Group (Schweizer Börse)
- Telegate
- Daimler Chrysler
- Deutsche Telekom
- Metaplan
- Holcim
- Beratung Schweizer Landkrankenhäuser
- Commerzbank
- Morgan Stanley
- VfB Stuttgart

## Öffentlicher Sektor

- Berliner Wasser Holding AG
- Berliner Wasserbetriebe
- Bundesagentur für Arbeit
- Goethe-Institut
- Landratsamt Sigmaringen
- Internationale Filmfestspiele Berlin
- Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte
- Landratsamt Pinneberg
- Fern-Universität Hagen
- Uni Lüneburg
- Uni St. Gallen
- Investitionsbank Berlin
- Berliner Stadtreinigungsbetriebe BSR

## Sozialer Sektor

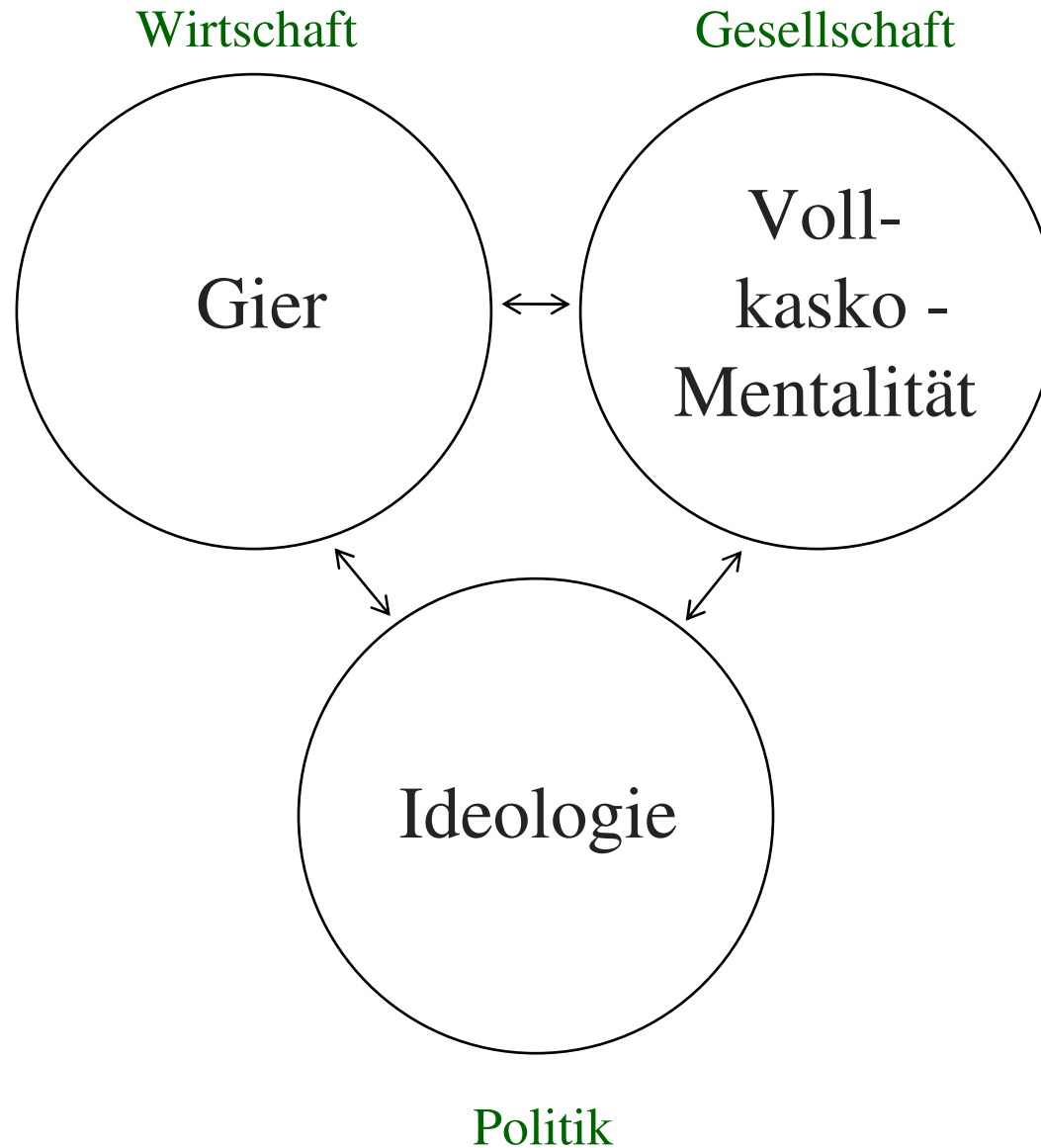
- Schweizerisches Rotes Kreuz
- Parkinson Schweiz
- Spitex Verband Schweiz
- Johanniter GmbH

**Wird fortgesetzt**

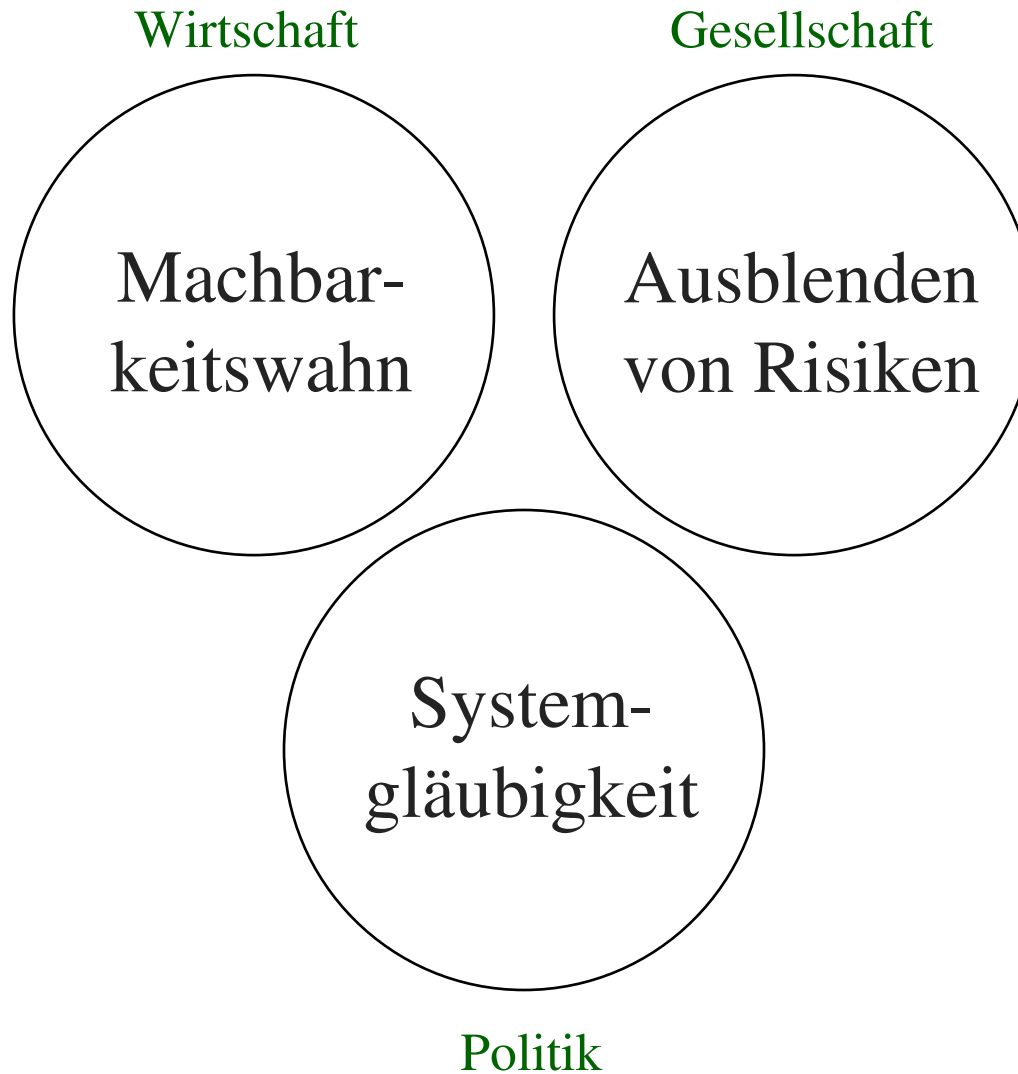
## Die 3 Kernergebnisse der Befragung

- Klare Unterschiede zwischen den Sektoren in den individuellen „Werthierarchien“
- Führungskräfte sehen sich mehrheitlich im Einklang mit der vermuteten Sicht der „breiteren Öffentlichkeit“
- Ein differenzierteres Wertebewusstsein ist durch externen Druck erklärbar

# Die heutige Krise verstärkt Stereotypen

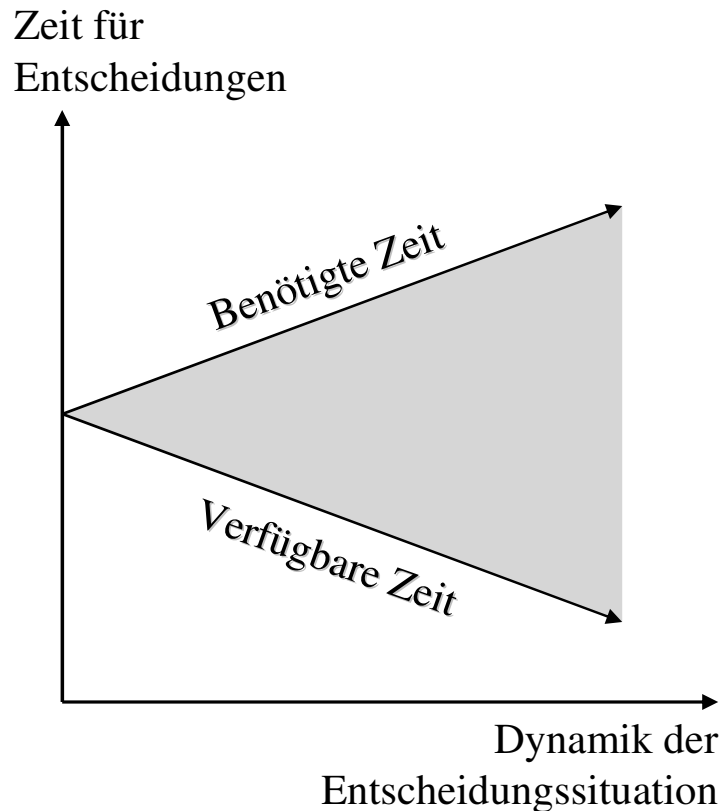


## Welches aber sind die tatsächlichen Ursachen?

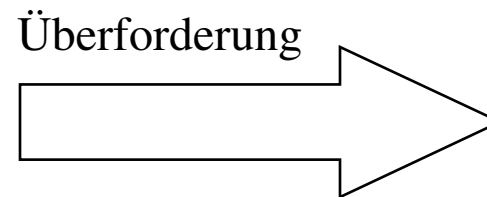


# Unsere Wirtschaft steckt in der Komplexitätsfalle

## Komplexitätsfalle

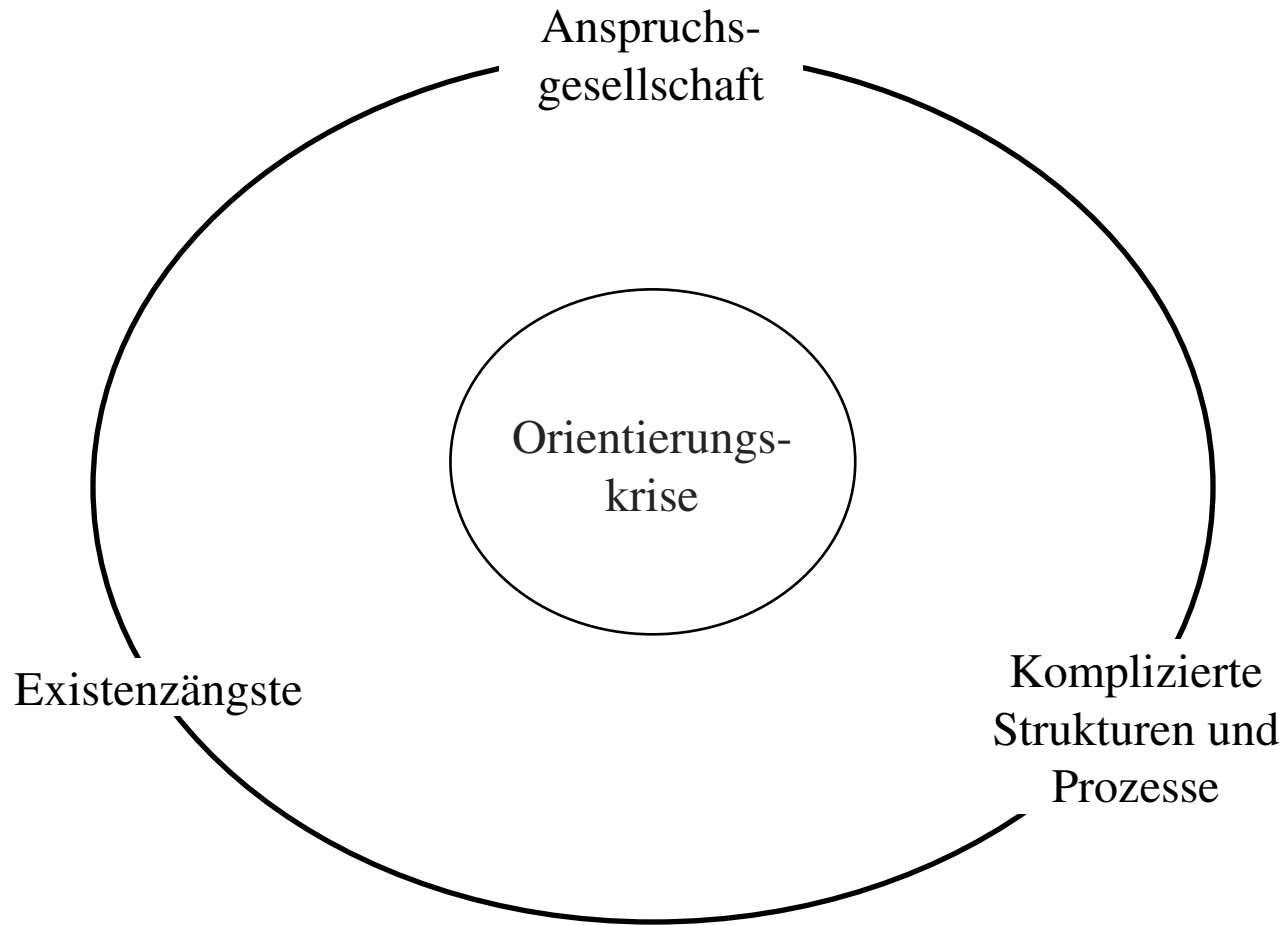


## Mangel an Glaubwürdigkeit

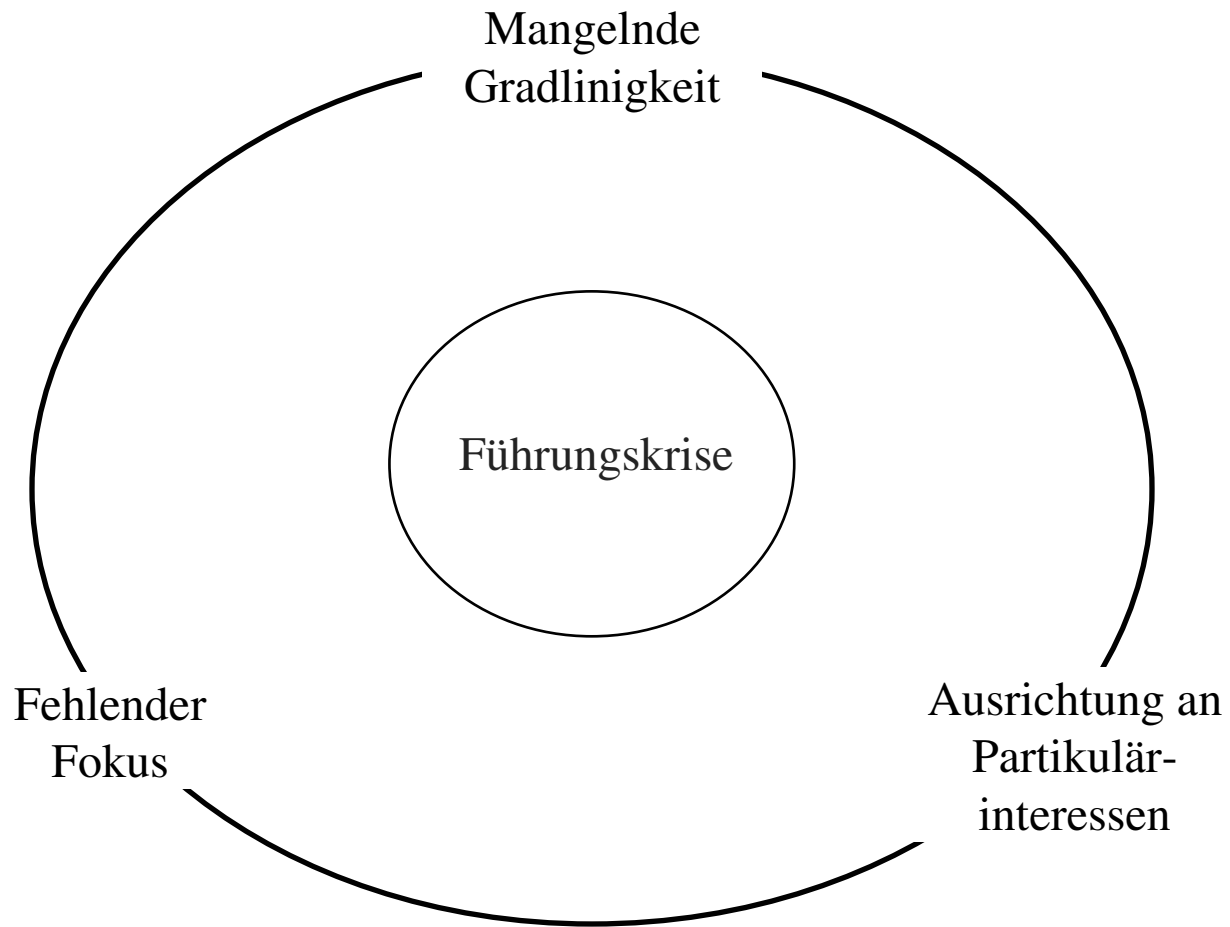


- Keine klaren Zielvorstellungen
- Ad hoc („Sattel-“) entscheide
- Vernachlässigung schädlicher Nebenwirkungen
- Inkompetente/ missbräuchliche Führung

# Unsere Gesellschaft ist verunsichert



# Unsere Politik verzettelt sich



# Vernetzt denken in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik!



# Vernetzt Denken in der Wirtschaft



- Keine einseitige Schwerpunktbildung:  
„Shareholder Value“ vs.  
„Stakeholder Value“ vs.  
„Corporate Social Responsibility“,  
sondern:
- „Gesellschaftlicher Nutzen“ als  
ganzheitliches Konzept

## Vernetzt Denken in der Gesellschaft

"Risiken verstehen  
und akzeptieren"

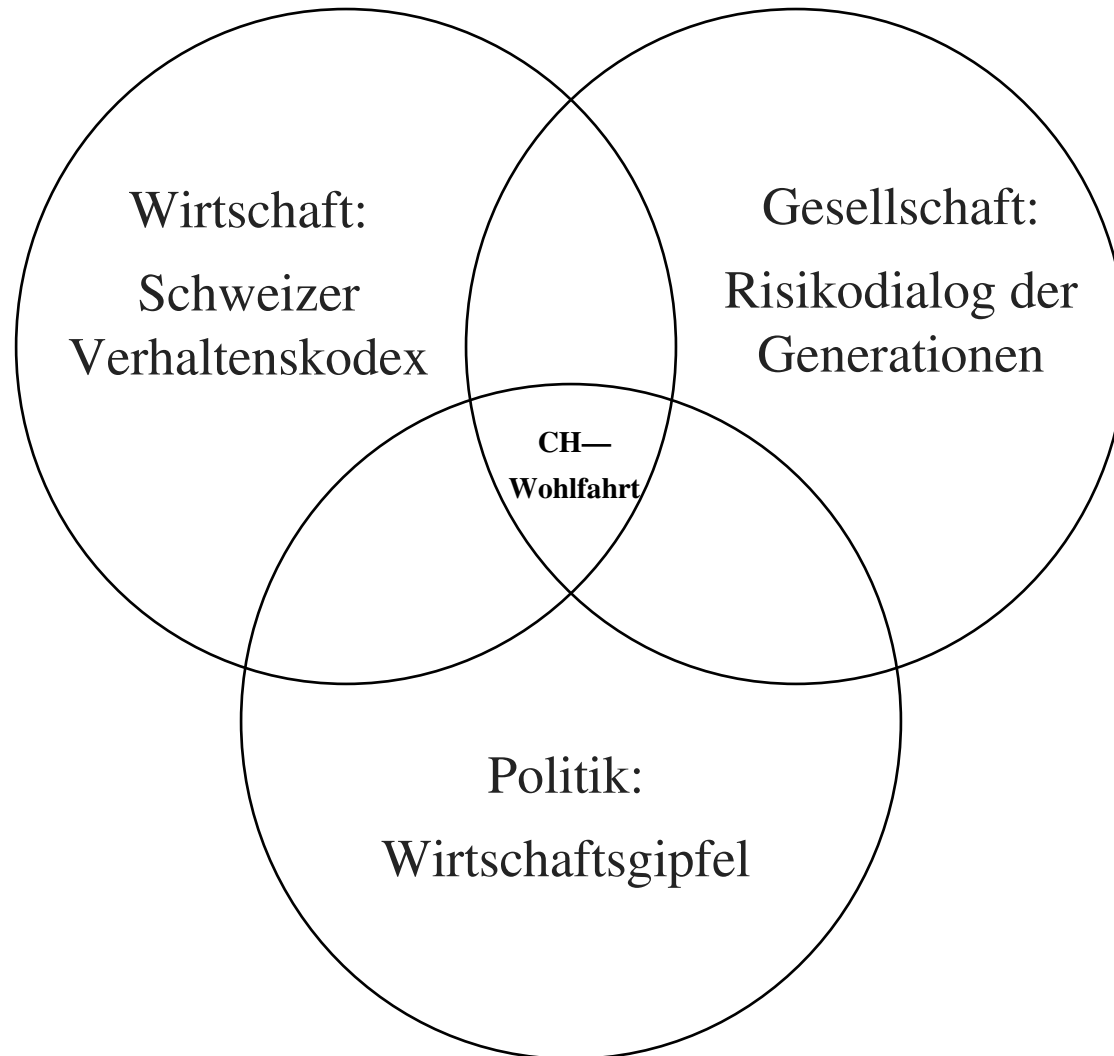
- Bereitschaft zum Verstehen der Zusammenhänge von Wirtschaft und Risiko
- Generationenvertrag zur nachhaltigen Bewirtschaftung des Risikos

## Vernetzt Denken in der Politik

"Nachhaltig im  
Interesse des  
Ganzen  
handeln"

- Parteipolitische Grenzen überwinden
- Angriffe „von aussen“ abwehren, anstatt sich in internen Scharmützeln aufzureiben
- In Generationen denken und handeln

# Die Initiative ergreifen ...



# Skizze eines Schweizer Verhaltenskodex



## ... und Führung neu denken

- Was bedeutet diese unternehmerische Neuausrichtung für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften?
- Was soll gleich bleiben, was soll sich ändern?
- Wie lässt sich die Thematik der gesellschaftlichen Wertschöpfung an Führungskräfte vermitteln?

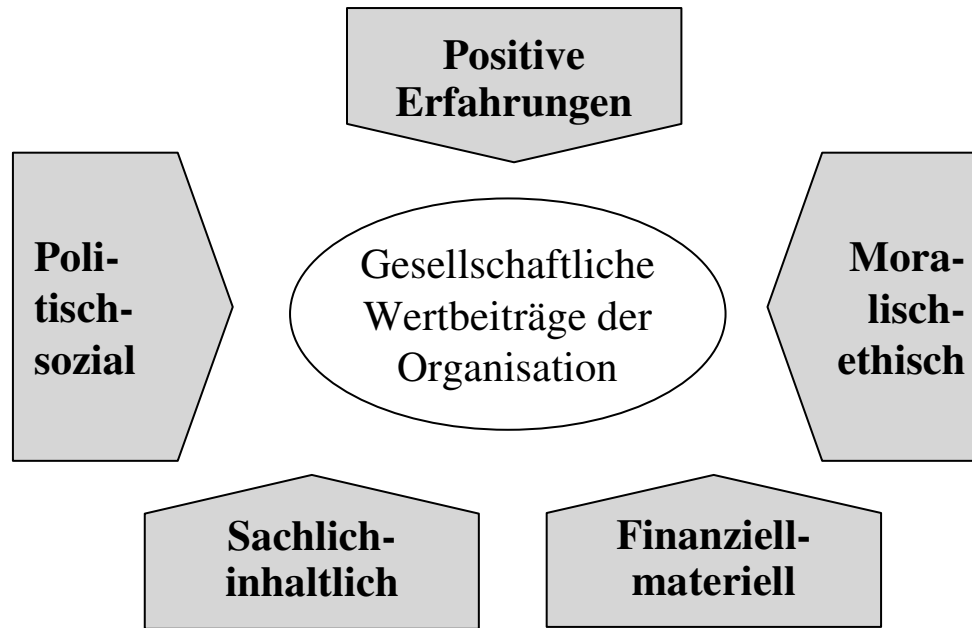
## Geläufige Wertmassstäbe

	Shareholder Value	Stakeholder Value	Corporate Social Responsibility	Customer Value
Berechtigter Fokus	Wertsteigerung für Eigner	Interessen von Anspruchsgruppen	Beachtung von Nebenwirkungen	Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit
Gefahr	Dominanz von Finanzgrössen	Zu starke Integration heterogener Erwartungen	Ohne Relevanz für Kerngeschäft	Überhöhung der Kundenperspektive
Folgen	Eindimensionale quantitative Sicht	Unerfüllbarkeit von Erwartungen	Glaubwürdigkeitsverlust: „Alibi“	Vernachlässigung gesellschaftlicher Wirkungen
Primärer Bewertungs-Masstab	Instrumentell-sachlich	Politisch-sozial	Ethisch-moralisch	Hedonistisch-ästhetisch

## Der ganzheitliche Ansatz: Gesellschaftliche Wertschöpfung

- Wirtschaft von der Gesellschaft her denken („**Die Gesellschaft sitzt immer mit am Tisch**“) und stets von einem „Ganzen“ ausgehen
- In allen Belangen vier *gleichberechtigte* elementare Grundfragen stellen:
  - Stimmt das Kosten-Nutzen-Verhältnis?
  - Welches sind gesellschaftliche Chancen und Risiken?
  - Welchen Einfluss hat unser Handeln auf die Achtung der Persönlichkeit Einzelner?
  - Welche positiven/negativen Erfahrungen lösen wir beim Einzelnen aus?
- Den eigenen Wertbeitrag zur gesellschaftlichen Wohlfahrt kommunizieren!

# Fünf gleichwertige Bewertungsdimensionen als Grundlage der einleitend vorgestellten Befragung



- Keine Hierarchie der Werte
- Keine normativen Vorannahmen
- Basis psychologische Theoriebildung menschlicher Grundbedürfnisse

## Unterschiedliche Werthierarchien in den drei Sektoren

- Frage: Für mein Handeln als Führungskraft zählt letzten Endes und im Zweifel, dass...  
-Ranking unterschiedlicher Wertdimensionen

Absteigende Bedeutung ↓	<b>Öffentlicher Sektor (N=14)</b>	<b>Privater Sektor (N=15)</b>
	1. Sachlich-inhaltlich (m=1,4)	1. Sachlich-inhaltlich (m=1,6)
	2. Ethisch-moralisch (m=2,6)	2. Finanziell (m=2,5)
	3. Politisch-sozial (m=2,9)	3. Positive Erfahrungen (m=3,4)
	4. Finanziell (m=3,6)	4. Ethisch-moralisch (m=3,5)
	5. Positive Erfahrungen (m=4,4)	5. Politisch-sozial (m=3,9)

Im Mittelwertvergleich zwischen den beiden Sektoren ergibt sich lediglich für die Stellung sachlich-inhaltlicher Werte *keine* signifikante Differenz.

# Aussagen der Befragungsteilnehmer nach Rückmeldung zu ihren Ergebnissen

„Die Öffentlichkeit differenziert nicht.“

„Habe mich selbst gewundert, dass die Antworten so ähnlich sind. Wir müssen aber im Prinzip alle Dimensionen betrachten.“

„In Teilen stimmt es schon, dass wir nicht genügend differenzieren.“

„Ich sehe es schon so, dass ich alles im Blick habe.“

„Der Druck ist einfach zu gross. Wir müssen alle Dimensionen mitdenken.“

„Das ist eine Disziplin, die unterentwickelt ist.“

„Man kann es doch als Führungskraft nie allen recht machen.“

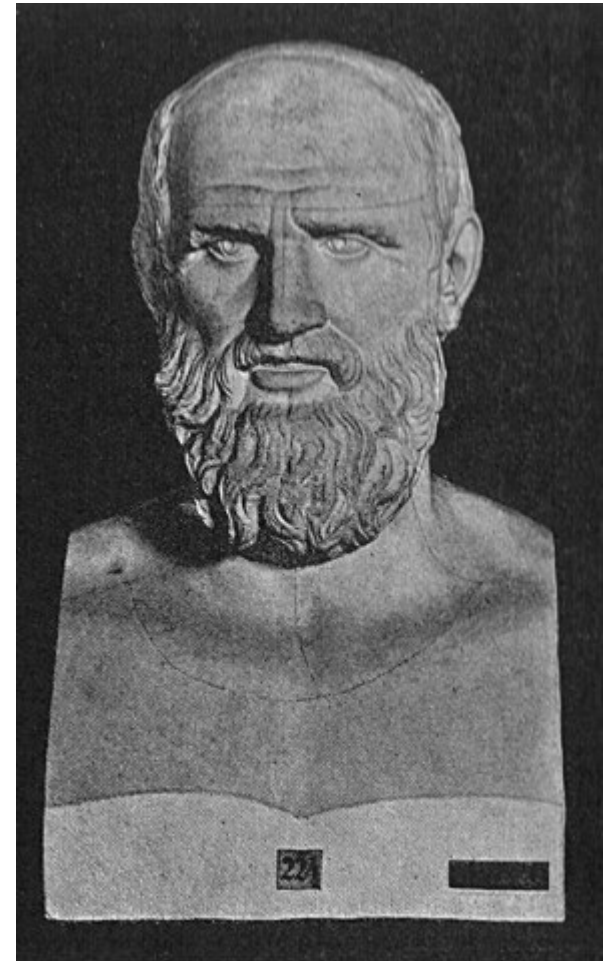
„Evtl. sind die Führungskräfte auch überfordert.“

## Ein Eid des Hippokrates für Consultants?

**„Ich schwöre und rufe Apollon, den Arzt, und Asklepios und Hygeia und Panakeia und alle Götter und Göttinnen zu Zeugen an, dass ich diesen Eid und diesen Vertrag nach meiner Fähigkeit und nach meiner Einsicht erfüllen werde.**

....

**Wenn ich diesen Eid erfülle und nicht breche, so sei mir beschieden, in meinem Leben und in meiner Kunst voranzukommen, indem ich Ansehen bei allen Menschen für alle Zeit gewinne; wenn ich ihn aber übertrete und breche, so geschehe mir das Gegenteil.“**



## MBA-Studenten machen es vor...

### ***THE MBA OATH***

*As a manager, my purpose is to serve the greater good by bringing people and resources together to create value that no single individual can create alone. Therefore I will seek a course that enhances the value my enterprise can create for society over the long term. I recognize my decisions can have far-reaching consequences that affect the well-being of individuals inside and outside my enterprise, today and in the future. As I reconcile the interests of different constituencies, I will face choices that are not easy for me and others.*

*Therefore I promise:*

- **I will act with utmost integrity and pursue my work in an ethical manner.**
- **I will safeguard the interests of my shareholders, co-workers, customers and the society in which we operate.**
- **I will manage my enterprise in good faith, guarding against decisions and behavior that advance my own narrow ambitions but harm the enterprise and the societies it serves.**
- **I will understand and uphold, both in letter and in spirit, the laws and contracts governing my own conduct and that of my enterprise.**
- **I will take responsibility for my actions, and I will represent the performance and risks of my enterprise accurately and honestly.**
- **I will develop both myself and other managers under my supervision so that the profession continues to grow and contribute to the well-being of society.**
- **I will strive to create sustainable economic, social, and environmental prosperity worldwide.**
- **I will be accountable to my peers and they will be accountable to me for living by this oath.**

*This oath I make freely, and upon my honor.*

*Quelle: [www.mbaoth.org](http://www.mbaoth.org)*