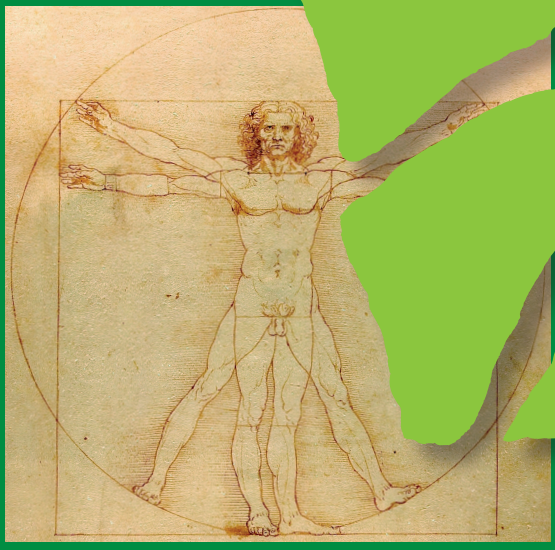
Johannes Rüegg-Stürm/Thomas Bieger (Hrsg.)

Unternehmerisches Management

Herausforderungen und Perspektiven



Haupt

Auszug

1. Auflage: 2012

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-258-07770–3

Alle Rechte vorbehalten.
Copyright © 2012 by Haupt Berne
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.
Umschlag: René Tschirren nach einem Entwurf von V. Kraus
Satz: Verlag Die Werkstatt, Göttingen
Cartoons: Volker Kraus
Printed in Germany

www.haupt.ch

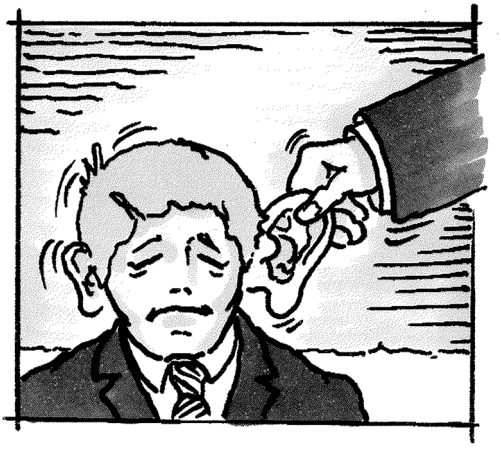
Public Value – oder die zweite Generation des Wertmanagements

Timo Meynhardt

Einzelne Institutionen, aber auch ganze Industrien und Sektoren stehen seit der Finanz- und Wirtschaftskrise wieder einmal auf dem Prüfstand. Unternehmensverantwortliche stellen sich die Frage, wie ihre gesellschaftliche Akzeptanz aufgebaut und erhalten werden kann. Verwaltungsspitzen fragen sich, wie sie Politik und Öffentlichkeit vom gesellschaftlichen Nutzen ihrer Behörde überzeugen können. Geschäftsleiter von Non-Profit-Organisationen suchen nach Ansätzen, wie der Erfolg ihrer Aktivitäten bewertet werden kann.

Unabhängig von der zeitdiagnostischen Güte einer solchen Beobachtung ist die damit verbundene Frage nach der gesellschaftlichen Wertschöpfung (Public Value) einzelner Organisationen eine überdauernde. Ohne ein Mindestmaß an gegenseitigem Grundvertrauen kann keine Gesellschaft funktionieren. Es geht dabei immer auch um das geteilte Grundverständnis, was für einzelne Organisationen in einer Gesellschaft als legitim gilt – also all das, was ohne rechtliche Normierungen und Sanktionen akzeptiert wird und als erstrebenswert gelten soll.

Ein Blick auf die Forschungsfelder von Peter Gomez (insbesondere zur Methodik des vernetzten Denkens und zum Verhältnis von Shareholder Value und Stakeholder Value) lässt erkennen, warum der Public Value in den letzten Jahren sein besonderes Interesse geweckt hat. Wechselseitige Abhängigkeiten in einem systemischen Kontext zu erklären, nie einer Reduktion auf «Letzten Endes handelt es sich um xy…» das Wort zu reden – das ist ein wichtiges Motiv seines Erkenntnisinteresses und seiner Forschungspraxis. Das vitale Mit- und Nebeneinander von Organisationen in einem funktionierenden gesellschaftlichen Umfeld ist für ihn mehr und mehr zu einer Schlüsselgröße geworden, um Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens in der heutigen Zeit zu verstehen. Es geht dabei um die gesellschaftliche Wertschätzung, ohne die eine Organisation nicht dauerhaft existieren kann – jenseits von Kundenzufriedenheit und Wohlergehen der Eigner.



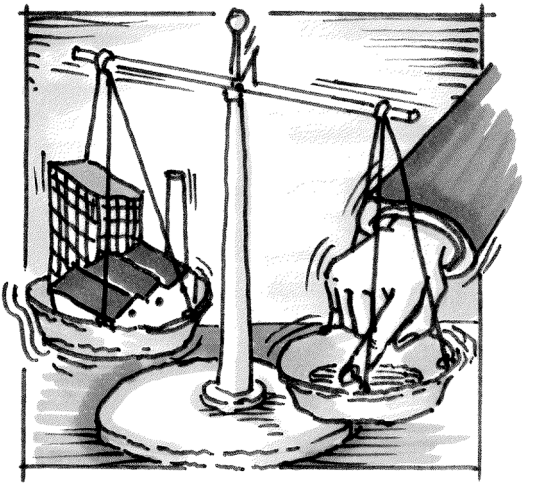
Verantwortung

Mit dem Konzept des Public Values steht eine Idee bereit, um insbesondere die subjektiv erlebte Wertschätzung für den Beitrag von Organisationen zum Gemeinwohl konzeptionell zu erfassen. Public Value wird immer dann bemerkt, wenn unternehmerisches Handeln und wirtschaftliche Aktivität stabilisierend oder destabilisierend auf das Gemeinschafts- und Gesellschaftserleben wirken. Die Krisenerscheinungen der letzten Jahre haben insgesamt die Sensibilität für diese Verflechtungen wieder wachsen lassen. Weder ist die freiheitliche Ordnung voraussetzungslos, noch ist ihre Fortentwicklung ein Selbstläufer. Über den Tellerrand der Unternehmensgrenzen hinauszusehen, die Voraussetzungen wirtschaftlichen Handelns im Blick zu haben und letztlich den eigenen Platz in der Gesellschaft zu bestimmen, ist deshalb keine entbehrliche Zusatzbürde. Vielmehr handelt es sich um eine strategisch wichtige Einsicht, um das Überleben einer Organisation zu sichern.

Eine systematische Betrachtung der Wertedynamik zwischen Organisationen und ihrer Umwelt ist deshalb eine aktuelle Aufgabe anwendungsorientierter Managementlehre. Dem Management stellen sich Fragen wie die folgenden: Was ist der Public Value unserer Organisation? Wie kommt es zu dieser Bewertung? Wie lässt sich der gesellschaftliche Beitrag wirksam managen?

Bildhaft ausgedrückt: «Die Gesellschaft sitzt immer mit am Tisch.» In der Folge sind Entscheidungsträger gezwungen – bis hin zur Überforderung –, noch vernetzter zu denken und soziale Prozesse auch auf der emotional-motivationalen Ebene kompetent zu «steuern». Eindimensionale Perspektiven auf einzelne Stakeholder, wie die «Bürger», die «Aktionäre» oder die «Kunden», oder auf einzelne Gesellschaftsbereiche wie «den Markt», «den Staat» oder «die Bürgergesellschaft» waren noch nie haltbar; sie verschwimmen endgültig in der Komplexität der realen Managementanforderungen einer globalisierten Welt. So paradox es klingt: An die Stelle konkreter Einzelanalysen tritt eine grundlegendere Frage nach dem gesellschaftlichen Beitrag (Public Value). Die Lösung

liegt also nicht in der Betrachtung der Teile, sondern im aktiven Beitrag zum Ganzen – oder präziser: zum Bild vom Ganzen.



Public Value

Unternehmerisches Handeln ist notwendig, um gesellschaftliche Herausforderungen kreativ zu meistern. Jedoch bedarf es auch des aktiven Managements, damit einzelne Wertdimensionen nicht zulasten der Vielfalt anderer Wertbedürfnisse dominieren und der «Motor stottert». Die zunächst Nutzen stiftende Ökonomisierung von Bedürfnissen kann sich verselbstständigen, sich von der ursprünglichen Wertstiftung ablösen und zum Selbstzweck werden. Dann behindert die Optimierung der ökonomischen Nutzenfunktion die Vitalität anderer sozial-kultureller Werte.

So verständlich die Kritik an reiner Profitmaximierung auf den ersten Blick scheinen mag, so wenig trifft sie aus einer Managementperspektive den Kern der Sache. Es reicht nicht aus, an ethisch-moralische Standards oder positive wie negative Externalitäten zu appellieren, wenn man nicht die dahinterliegende Wertedynamik in den Blick nimmt. Es stellt sich nicht die Frage eines Entweder-oder, sondern nach Komplementarität und Synergieeffekten. Die Managementherausforderung ist nicht Erneuerung eines gesellschaftlichen Kontraktes zwischen Wirtschaft und Gesellschaft, sondern die (Mit-)Gestaltung von «Kontexten», in denen sich produktive neue Balancen herausbilden können.

Das von Peter Gomez wesentlich mitgeprägte Wertmanagement der ersten Generation konzentrierte sich zu Recht primär auf vielfältige Erfolgs- und Frühwarngrößen im Zusammenspiel (Netzwerke) mit betriebswirtschaftlich relevanten Kenngrößen, um die organisationsinternen Erfolgspotenziale besser zu erschließen. Die gesellschaftliche (insbesondere politische und moralische) Wertschöpfung im Unternehmensumfeld ist ergänzender Gegenstand der zweiten Generation des Wertmanagements – des Public Value-Manage-

ments. Insofern misst sich ein Unternehmenswert auch an der Beachtung und nachhaltigen Beeinflussung nicht-ökonomischer Wertdimensionen. Praktisch bedeutet dies, dass viel stärker Fähigkeiten im Management gefragt sind, Lernprozesse zu initiieren, bei denen die Ziele nicht von vornherein feststehen, sondern erst in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Konflikten und Bedürfnissen entwickelt werden können.

Die beiden nachfolgenden Aufsätze sind ausgezeichnete Beispiele, wie sich Unternehmer und Unternehmen in gesellschaftliche Prozesse einbringen und sie aktiv mitgestalten können. Im ersten Beitrag stellt Joseph Maciariello die Rolle von Innovationen für die gesellschaftliche Entwicklung in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Innovative Produkte und Dienstleistungen können – wie die Geschichte zeigt – durchaus zerstörerische Wirkungen haben.

Ökonomische Anreize und Strafen allein reichen nicht aus, es bedarf vielmehr einer Orientierung am Gemeinwohl, um gesellschaftlichen Fortschritt zu ermöglichen. Neben systemischen Rahmenbedingungen sind vor allem die Werte und Normen der Unternehmer eine nicht zu unterschätzende Variable. Sehr plastisch beschreibt der Autor in seinem Beitrag die Leistungen und die Motive des amerikanischen Ingenieurs und Erfinders Wilson Greatbatch, dem Miterfinder des implantierbaren Herzschrittmachers. Joe Maciariello bedient sich eines Bezugsrahmens, welchen der Vater des modernen Managements, Peter Drucker, entwickelt hat, um freies Unternehmertum zu rechtfertigen. Dieses sollte nicht selbstgenügsam sein, sondern sich am Gemeinwohl (Public Value) orientieren. Jede Art von Machtgebrauch (hier etwa die Implantation eines elektrischen Gerätes) habe sich einem höheren moralischen Prinzip unterzuordnen, um als legitim gelten zu dürfen. Innovationen sind dann der Versuch, immer wieder eine neue Balance zwischen Kontinuität und Wandel zu erreichen.

Es sind Drucker-Gedanken wie diese, die der Autor für das Verständnis des Lebensweges von Wilson Greatbatch heranzieht und damit dessen normative Basis freilegt. Dieser Erfinder ist für den Autor insgesamt ein hervorragendes Beispiel dafür, wie individuelle Tugenden und Innovationen zum Wohle der Gesellschaft zusammenspielen können. Am Ende des Beitrages zeigt er auf, wie diese Überlegungen Einfluss auf die Führungsausbildung haben könnten.

Raymond Bär untersucht in seinem Beitrag, gemeinsam mit Peter Horlacher, aus welchen Quellen sich der unternehmerische Imperativ speist, die Wertschöpfung eines Unternehmens «gesellschaftskompatibel» auszurichten. Für

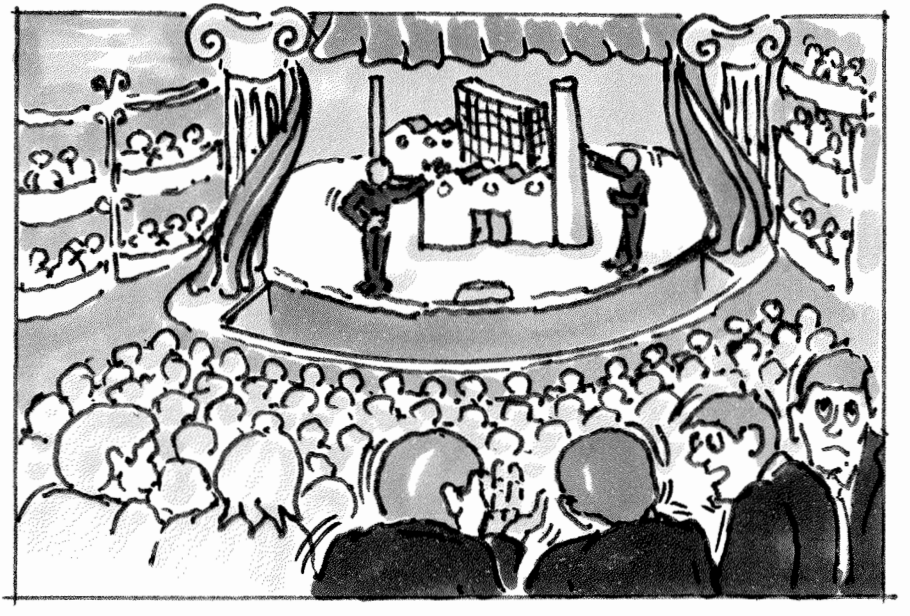
die Autoren ist völlig klar, dass die Grundmechanik unserer Gesellschaft auf Geben und Nehmen beruht, jeder etwas einzahlen sollte, um eine Gegenleistung erwarten zu dürfen. Es ist diese Reziprozität, die einen eigenen Beitrag erfordert, wo Rechte und Pflichten auch für Unternehmen Hand in Hand gehen. Allein aus praktischen Gründen müssen sich Unternehmen in verschiedenste Gesellschaftsbereiche einbringen und können nicht ohne Folgen gegen das Gemeinwohl agieren.

Gleichzeitig ist es aber primär der Markt, der disziplinierend wirkt und Handlungsspielräume einengt. Einerseits tragen Unternehmen zu den Spannungsfeldern in der Gesellschaft bei, andererseits können Unternehmen keine direkten gesellschaftlichen Ziele verordnet werden. In diesem Spannungsfeld sehen die Autoren die ordnungspolitisch korrekte Alternative im persönlichen Engagement: Mit gutem Beispiel vorangehen, die Komfortzone verlassen und die eigenen Fähigkeiten zum Nutzen der Allgemeinheit einbringen.



Abschließend die Frage: Was vereint die beiden Aufsätze? Bemerkenswert ist, dass sowohl der Wissenschaftler als auch der Praktiker die besondere Rolle des Einzelnen hervorheben und nicht allein Rahmenbedingungen und abstrakte Kommunikationsgefüge verantwortlich machen. Dies mag als Hinweis gelten auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Individuums im weiten Feld des Public Values.

Sowohl der Beitrag von Joseph Maciariello als auch der von Raymond Bär plädiert für eine Orientierung an gesellschaftlichen Herausforderungen und Realitäten. Gemeinsam ist ihnen das «Denken von der Gesellschaft» her – einem Wertmanagement der zweiten Generation. Auch an dieser Generation des Wertmanagements ist Peter Gomez federführend beteiligt.



Public Value

Hans Ulrich hat schon in den achtziger Jahren treffend festgestellt, dass Management eine *unverstandene gesellschaftliche Funktion* ist. Diese «Unverstandenheit» bezieht sich zum einen auf den *Wirkungshorizont* von Management. Heute wird – nicht zuletzt aufgrund problematischer Folgen von Managemententscheidungen gerade auch für Dritte – mehr denn je kontrovers diskutiert, inwiefern unternehmerisches Management und seine Wertschöpfung lediglich einer *ökonomischen Rationalität* oder wesentlich umfassender einer *ethischen Rationalität* verpflichtet sind, das heisst, eine aktive und achtsame Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung einschliessen.

Zum anderen bezieht sich diese «Unverstandenheit» auch auf das «Funktionieren» von Management, das erstaunlicherweise vor allem in der Managementwissenschaft selbst oftmals als fraglos funktionierende «Black Box» konzeptualisiert wird.

Beides hat Peter Gomez stets als unbefriedigend wahrgenommen. Es war und ist Peter Gomez stets ein grosses Anliegen, Organisationen als *komplexe Systeme* und Management als eine *voraussetzungsreiche Form einer geteilten und verteilten Praxis des Organisierens* mit weitreichenden strategischen und ethischen Implikationen zu verstehen.

Dieses Buch zu Ehren von Peter Gomez möchte eine kleine Reflexionsplattform für *Management als Praxis* eröffnen – und Inspiration bieten für konstruktive Debatten zu aktuellen und absehbaren Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven von Management als gesellschaftlicher Funktion.

ISBN 978-3-258-07770-3