

Management Summary

Das Thema „Unternehmenskultur“ hat heute Hochkonjunktur. Allerdings wird darüber mehr gesprochen als konkret gehandelt, denn konzeptionell ist das Thema Unternehmenskultur in eine Sackgasse geraten: Die Konzepte sind immer komplexer geworden und schrecken Unternehmensverantwortliche mehr ab als dass sie diese motivieren, sich damit auseinander zu setzen. Dennoch: Die Indizien mehren sich, dass eine tragende Unternehmenskultur einen wichtigen Beitrag zur Leistungsfähigkeit und damit zum Erfolg eines Unternehmens leisten kann. Im vorliegenden Band wird ein Unternehmenskultur-Konzept entwickelt, welches auf einigen wenigen zentralen Begriffen beruht und deshalb auch im Unternehmensalltag umsetzbar und steuerbar ist: die *Balanced Valuecard*.

Gestützt auf zeitgemässe Ansätze der Psychologie und neue Erkenntnisse vieler Disziplinen bis hin zur Neurobiologie und der Evolutionslehre, geht die *Balanced Valuecard* von zwei existenziellen Bedürfnissen der Menschen aus: von der Einsicht in den Sinn ihres Tuns und Handelns und der Anerkennung als Individuen – beides erlaubt es uns, unser Dasein als sinnvoll zu erfahren. Diesem existenziellen Bedürfnis nach Sinn steht ein entsprechend starker Leistungswille gegenüber – nichts motiviert uns Menschen mehr als die Einsicht in den Sinn unseres Tuns und unseres Daseins. Das bis heute das wirtschaftswissenschaftliche Denken beherrschende Dogma der Maximierung des Eigennutzens bzw. der kurzfristigen Shareholder Value-Maximierung ist demgegenüber veraltet – und ökonomisch ineffizient.

Für die Unternehmenswelt heisst dies: „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten!“ Daraus ergibt sich die Frage, wie es Unternehmen möglich ist, Angebote sinnvollen Handelns zu machen bzw. über welche Sinnquellen ein Unternehmen grundsätzlich verfügt. Zur Beantwortung dieser Frage wird das Unternehmen in acht Facetten bzw. Perspektiven (Leadership / Unternehmensleitung, Mission / Vision / Werte, Kunden / Produkte / Dienstleistungen, Mitarbeitende, Image des Unternehmens im Markt, Reputation in der Gesellschaft, Anteilseigner, Kommunikation) gegliedert und es wird dargelegt, wie diese mit Sinn-Aspekten in Verbindung stehen.

Um zu klären, welche dieser Sinn-Dimensionen in einem konkreten Unternehmen vorhanden sind, in welchem Ausmass sie von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden und welchen Einfluss sie auf ihre Leistungsbereitschaft haben, wird dieses Konzept von acht Unternehmensperspektiven und ihren Sinnaspekten in Interview-Fragen für Mitarbeitenden-Befragungen umgesetzt. Daraus ergibt sich ein Befragungskonzept, welches eine Vielzahl sinn-relevanter Aspekte eines Unternehmens ähnlich einer 360-Grad-Befragung erfasst, dies aus Sicht der Mitarbeitenden aller Stufen – sie sind die Erbringer der Leistungen des Unternehmens.

Anhand der Analyse von Resultaten entsprechender Studien wird gezeigt, wie jene Sinn-Dimensionen, welche den grössten Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden haben, identifiziert und in ein Zielsystem eingefügt werden können, welches es erlaubt, gezielte Massnahmen im Kulturbereich zu definieren, umzusetzen und auf ihren Erfolg hin zu überprüfen. Dies geschieht in Anlehnung an die Logik der Balanced Scorecard: Wie in ihrem Fall wird in der *Balanced Valuecard* mit Perspektiven, Kern-Kenngrössen und Ziel-Grössen gearbeitet. Dadurch ergibt sich ein praxistaugliches und wirksames Unternehmenskultur-Konzept, welches auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens fokussiert, dies im Interesse der Kunden, der Mitarbeitenden wie der Anteilseigner.

Ergänzt wird der Band durch Hinweise auf das Handling solcher Surveys, auf die Entwicklung, Implementierung und Pflege einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur sowie mit Überlegungen, welchen Stellenwert in der Betriebswirtschaft dieser Approach hat.

Dieses Konzept ist weit mehr als ein Management-Tool – es geht vom A priori der Würde des Menschen aus. Gelebt wird sie in der Respektierung der existenziellen Bedürfnisse des Menschen, insbesondere derjenigen nach Einsicht in den Sinn des Tuns und Anerkennung als Individuum. Wer den Mitarbeitenden in dieser Haltung begegnet, gerade auch vor dem Hintergrund der immer noch fortschreitenden Individualisierung unserer Gesellschaft, bietet im Unternehmen jene Randbedingungen, welche es den Menschen möglich machen, ihre Leistungspotenziale in der Kooperation auf gemeinsame Ziele, auf gemeinsame Leistungen hin voll zu entfalten und Werte zu schaffen – der Inbegriff des Lebenssinns der Menschen.

Einleitung

"It always seems impossible until it is done."

Nelson Mandela

Ist Ihre Firma fit, fast, flexible, focused, friendly und macht es den Mitarbeitenden „fun“, hier zu arbeiten? „Brummt“ es in Ihrem Unternehmen? Arbeitet man Hand in Hand, um gemeinsam hochgesteckte Ziele zu erreichen? Herrscht ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und der Offenheit? Wird manchmal hart, aber immer fair um die für die Kunden besten Lösungen gerungen? Wird bei allem Einsatz und allem Erwartungsdruck der Kunden auch häufig herzlich gelacht? Redet man miteinander statt nur übereinander? Überrascht man im Markt immer wieder mit neuen Lösungen? Ist man der Konkurrenz immer wieder um eine Nasenlänge voraus? Und sind die Mitarbeitenden stolz, zu Ihrem Unternehmen zu gehören? Setzen sich die Mitarbeitenden für Ihr Unternehmen ein? Reden sie von ihm, als würde es auch ihnen gehören? Prosperiert Ihr Unternehmen wirtschaftlich? Möchten Sie, dass dies alles so bleibt? Wenn dies Ihr Wille ist, dann könnte der vorliegende Band für Sie wertvoll sein.

Ist Ihr Unternehmen noch keine solche Firma? Haben Sie das frustrierende Gefühl, man komme nicht so recht vom Fleck, die Begeisterung, die Freude an der Arbeit könnte grösser sein? Weiss niemand so recht, wo die Reise hinget? Haben Sie den Eindruck, es werde nicht überall am gleichen Strick und nicht in die gleiche Richtung gezogen? Haben Sie den Eindruck, jeder mache seinen Job, aber mehr nicht, schon gar nicht aus eigenem Antrieb? Spricht man spätestens ab Donnerstag über das kommende Wochenende? Rackern Sie sich für Ihre Mitarbeitenden ab, aber von ihrer Seite kommt selten bis nie ein echtes Dankeschön? Geben Sie das Beste für Ihr Unternehmen, aber die Vorgesetzten nehmen es nicht wahr, geschweige denn, dass Sie deshalb von ihrer Seite einmal ein persönliches Wort des Dankes und der Wertschätzung erhielten? Steigen die Fehlzeiten und sinkt die Verweildauer im Unternehmen? Geschehen dieselben Fehler mehrmals und schiebt man sich dafür die Schuld gegenseitig zu? Könnte die Ertragslage Ihres Unternehmens besser sein? Wünschen Sie sich ein Unternehmen, wie es im ersten Paragraphen beschrieben wird? Auch dann könnte der vorliegende Band für Sie wertvoll sein.

Fit, fast, flexible, focused, friendly und fun sind Eigenschaften einer funktionierenden Unternehmenskultur. Unternehmenskultur? Aha! Das kennen wir – schwammige Begriffe, ausufernde Konzepte, weiche Faktoren, seifige Fakten! Diese immer wieder ins Feld geführte Pauschalkritik anstelle einer ernsthaften Auseinandersetzung mit dem Thema „Unternehmenskultur“ ist ein wichtiger Grund dafür, dass im vorliegenden Werk das Konzept der *Balanced Valuecard* entwickelt wird. Es ist zu zeigen, dass es Wege gibt, auch im Bereich der Unternehmenskultur klarere Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen, zwischen Aufwand und Ertrag zu schaffen, als gemeinhin angenommen wird. Unternehmenskultur ist kein amorphes Gebilde, sie lässt sich zielgerichtet pflegen und steuern, und die Effekte solcher Bemühungen sind zu einem nicht geringen Teil quantitativ überprüfbar. Zu diesem Punkt will der vorliegende Band mit seinem Konzept der *Balanced Valuecard* hinführen. Allerdings geht es nicht darum, das Thema „Unternehmenskultur“ in das Prokrustesbett der Standard-Theorie der heute dominierenden Wirtschaftslehre zu zwängen: Die immer häufigeren und dramatischeren Wirtschaftskrisen lassen sich nicht mit demselben Denken beheben, welches sie verursacht hat. Die *Balanced Valuecard* geht einen andern, neuen Weg.

Im Rückgriff auf zeitgemässe Motivationstheorien wird gezeigt, dass zwei der grundlegendsten Randbedingungen menschlicher Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft die Einsicht in das Wozu und Für wen von Aufgaben ist sowie die Anerkennung als Mensch. Beides verweist auf „Sinn“: Das Wozu und Für wen von Aufgaben verweist auf deren Sinngehalt, Anerkennung als Mensch verweist auf den Sinn des eigenen Daseins. Walter Böckmann, altgedienter deutscher Top-Manager, hat es auf die Formel gebracht: „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten!“

Ja - und Menschen wollen sich engagieren! Aktuelle Ansätze der Psychologie sowie neue Erkenntnisse verschiedenster Disziplinen von der Philosophie bis hin zur Neurobiologie und Evolutionslehre zeigen, dass die nun über 150 Jahre alte Motivationstheorie der Eigennutzenmaximierung, auf welche sich die heutige Standard-Theorie der Ökonomik immer noch stützt, konzeptionell veraltet und deswegen auch ökonomisch ineffizient ist: Menschen sind alles andere als bloss eigennützig. Menschen brauchen die Begegnung mit andern Menschen, sie sind nicht nur auf ihren Eigennutzen fixiert, sondern auch fähig und gewillt, über sich selber hinaus zu schauen und die Bedürfnisse anderer Menschen in ihre Überlegungen und ihr Handeln mit einzubeziehen und etwas zu bewirken: Menschen finden Kraft und Erfüllung, indem sie sich in den Dienst von Aufgaben stellen, die grösser sind als sie selber (die also nicht nur Selbstzweck sind) oder indem sie sich andern Menschen zuwenden – dann sind diese Menschen ihre Aufgaben, z.B. auch Mitarbeitende und Kunden. Solche Arbeit macht zufrieden – Zufriedenheit ist denn auch nicht Voraussetzung für Leistung, sondern sie stellt sich im Gegenteil dann ein, wenn wir Leistungen erbringen, wenn wir „einen guten Job machen“ können.

Die Wertschätzung der Mitarbeitenden, ihre Respektierung als Wesen mit einem Willen zum Sinn ist der Katalysator von Fähigkeiten, des Einsatzwillens und von Wachstumspotenzialen, wie sie das heutige Modell der Standard-Theorie der Ökonomie mit ihrer einseitigen Sicht des Menschen als eines bloss auf seinen eigenen Nutzen fixierten Wesens nicht zu mobilisieren vermag.

Die Grundidee der *Balanced Valuecard* lautet deshalb:

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

Zunächst wird im vorliegenden Werk das Konzept einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur entwickelt. Danach wird dieses so weit konkretisiert, dass daraus ein systematisches Frageraster für Mitarbeitendenbefragungen zum Thema Unternehmenskultur mit Fokus auf Sinn und Leistungsbereitschaft entsteht. Dies ist das Kernstück der *Balanced Valuecard* als Hilfsmittel zur Etablierung einer sinn- und leistungszentrierten Unternehmenskultur. Zum Schluss wird anhand von Daten aus verschiedenen Mitarbeitendenbefragungen nach dem Konzept der *Balanced Valuecard* illustriert, zu welchen konkreten Erkenntnissen solche Befragungen führen können, und gezeigt, wie sich deren Ergebnisse in ein Steuerungs- und Controllingzirkel einfügen lassen.

INHALTSVERZEICHNIS

Management Summary

Einleitung

1. Die fundamentale Bedeutung von Kultur für Mensch und Unternehmen

- 1.1 Einleitung
- 1.2 Kultur – die Quelle von Sicherheit, Sinn und Leistungsbereitschaft
- 1.3 Kultur – das Unternehmen als „Sinn-Agentur“ der Mitarbeitenden
- 1.4 Kultur – unerschöpfliche Quelle wirtschaftlichen Wachstums
- 1.5 Unternehmenskultur - Katalysator des Unternehmenswandels
- 1.6 Kultur – unsere einzige Lebensversicherung
- 1.7 Die Wirtschaft – Natur oder Kultur?

2. Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für die Struktur, Organisation und Leistungsfähigkeit von Unternehmen

- 2.1 Menschenbilder und ihr Zusammenhang mit Strukturen und Ordnungen
- 2.2 Menschenbilder – von Führungskräften oft unreflektiert
- 2.3 Menschenbilder als Faktor der Leistungsfähigkeit von Organisationen
- 2.4 Falsche Menschenbilder: teuer für Mitarbeitende und Unternehmen

3. Die positiven Wirkungen guter Unternehmenskulturen

- 3.1 Die Vorteile einer guten Unternehmenskultur für das Unternehmen
- 3.2 Die häufigsten Kritikpunkte bezüglich Unternehmenskultur
- 3.3 Die Anforderungen an die *Balanced Valuecard (BVC)*

4. Das Modell der *Balanced Valuecard* – Zielgrösse und Faktoren

- 4.1 Das Ziel der *Balanced Valuecard*: mehr Erfolg oder höhere Leistung?
- 4.2 Unternehmenskultur-Faktoren und Leistungsbereitschaft
- 4.3 Das Modell der *Balanced Valuecard*

5. Was Menschen bewegt – die Energiequellen der *Balanced Valuecard*

- 5.0 Einleitung
- 5.1 Eigennutzenmaximierung – eine fatale Schweigespirale
- 5.2 Das „gewisse Etwas“ des Menschen
 - 5.2.1 Mensch: auf Distanz von seinen eigennützigen Instinkten und Trieben
 - 5.2.2 Der handlungsfähige Mensch hat auch das Du im Auge
 - 5.2.3 Der Mensch kann auch auf die Bedürfnisse anderer eingehen
 - 5.2.4 „Wozu“ und „Für wen“ – grundlegendes Bedürfnis und starke Motivation
 - 5.2.5 Die drei Hauptstrassen zum Sinn
- 5.3 Wille zum Sinn – existenzielle und vitale Kräfte wirken zusammen
- 5.4 Motivationskiller „Mitarbeitendenzufriedenheit“
- 5.5 Die sinnzentrierte Psychologie steht nicht alleine da
- 5.6 Der grundlegende Defekt des homo oeconomicus

6. Mission, Vision, Werte und Kommunikation - die Sinnquellen des Unternehmens und der *Balanced Valuecard*

- 6.0 Einleitung
- 6.1 Mission: Wenn das Unternehmen über sich selber hinausschaut
- 6.2 Vision – konkrete Ziele bringen konkrete Resultate und spornen an
- 6.3 Werte: Was wichtig ist, ist wertvoll, was wertvoll ist, ist sinnvoll
 - 6.3.1 Marken: Motivation für Kunden und Mitarbeitende
 - 6.3.2 Beziehungswerte: Kundennähe und Differenzierungsmöglichkeiten
- 6.4 Zur Funktion und Wirkung von Mission, Vision und Werten
- 6.5 Der Nutzen einer hohen Reputation des Unternehmens
 - 6.5.1 Wichtige Faktoren hoher Reputation
 - 6.5.2 Die positiven Wirkungen einer hohen Reputation
 - 6.5.3 Zum Nutzen von CSR bzw. Social Capital
- 6.6 Die Kultur im Innern prägt das Gesicht des Unternehmens
- 6.7 Interne Unternehmens-Kommunikation – Kulturfaktor sui generis
- 6.8 Die Arbeitsgestaltung als fünfte wichtige Sinn-Dimension
- 6.9 Sinn und Marketing

7. Die Struktur der *Balanced Valuecard*

- 7.0 Einleitung
- 7.1 Die acht Unternehmensperspektiven der *Balanced Valuecard*
- 7.2 Die Perspektiven der *Balanced Valuecard* und ihre Sinn-Aspekte
 - 7.2.1 Perspektive „Leadership“
 - 7.2.2 Perspektive „Mission – Werte – Vision“
 - 7.2.3 Perspektive „Kunden“
 - 7.2.4 Perspektive „Mitarbeitende“ (aller Stufen)
 - 7.2.5 Perspektive „Produkte/Dienstleistungen“
 - 7.2.6 Perspektiven „Märkte“ und „Good Citizenship“
 - 7.2.7 Perspektive „Anteilseigner“
 - 7.2.8 Perspektive „Kommunikation“
- 7.3 Sich selbst verstärkende Kreisläufe der *Balanced Valuecard*
- 7.4 Der Bau der *Balanced Valuecard*: die letzte Etappe
 - 7.4.1 Befragungen – das Hauptinstrument der *Balanced Valuecard*
 - 7.4.2 Die Mitarbeitenden als Referenzpunkt der *BVC*-Befragungen
 - 7.4.3 Jedes Unternehmen ist ein Unikat – auch seine Kultur
 - 7.4.4 Der Nutzen der *BVC*-Systematik, wenn keine Befragung möglich ist

8. Perspektive 1: „Leadership / Unternehmensleitung“

9. Perspektive 2: „Mission, Vision, Werte“

10. Perspektive 3: „Kunden und Produkte / Dienstleistungen“

11. Perspektive 4: „Mitarbeitende“

- 11.1 Erweiterungsoptionen der Perspektive 4: „Mitarbeitende“

12. Perspektive 5: „Markt“

13. Perspektive 6: „Good Citizenship“

14. Perspektive 7: „Anteilseigner“

15. Perspektive 8: „Kommunikation“

16. Die *Balanced Valuecard* in Aktion – Beispiele aus der Praxis

- 16.0 Einleitung
- 16.1 Elemente / Struktur des *BVC*-Steuerungs- und Controlling-Zirkels
- 16.2 Leistungsbereitschaft als oberste Zielgrösse der *Balanced Valuecard*
- 16.3 Das Richtige richtig tun – die wirksamen Hebel finden
- 16.3.1 Vertiefte Analyse der Faktoren der Leistungsbereitschaft
- 16.4 Vertiefung der Unternehmensperspektive 4: „Mitarbeitende“
- 16.5 Weitere Verwendungsmöglichkeiten von *BVC*-Surveys
- 16.6 Definition des Ziele- und Controlling-Katalogs der *BVC*

17. Was die *Balanced Valuecard* leistet: eine Bilanz

- 17.1 Eigenschaften der *Balanced Valuecard* i.e.S.
- 17.2 Krisenresistenz der sinn- und leistungszentrierten Motivationstheorie
- 17.3 *Balanced Valuecard* und Balanced Scorecard

18. Zum Ablauf von Unternehmenskultur-Assessments/Surveys

19. Zur Implementierung und Pflege der Unternehmenskultur

- 19.1 Mission, Vision und Werte – je präsenter, desto wirksamer
- 19.2 Mehr Sinn – weniger Lohn?
- 19.3 Persönlicher Charakter und berufliche Kompetenzen

20. Unternehmenskultur – Nährboden der Kernkompetenzen des Unternehmens

Anhang: Der eigennützigste homo oeconomicus im Assessment

Wie fit ist der homo oeconomicus?

Wie gesellschaftsfähig ist der homo oeconomicus?

Bibliographie