



Animationsvideoserie «Little Green Bags» der Universität St.Gallen (HSG)  
Die Videoreihe bringt wissenschaftliche Themen auf den Punkt. Zur [»»Playlist](#)

**Public Value: «Wertschöpfung, Gemeinwohl und ich»**

Autoren: Prof. Dr. Timo Meynhardt, Managing Director des Center for Leadership and Values in Society (CLVS-HSG)

Copyright: Universität St.Gallen (HSG) / Text: Timo Meynhardt, Center for Leadership and Values in Society (CLVS-HSG) / Kreation: Zense, Andri Hinnen

Haben Sie sich schon einmal gefragt, ob das Unternehmen, für das sie arbeiten oder die öffentliche Verwaltung, bei der Sie vorsprechen oder der Verein, dem Sie Spendengelder überweisen, wertvoll ist? Nicht im Sinne von finanziell wertvoll. Nein, die Frage ist: Sind diese Organisationen für die Gesellschaft und damit auch für Sie persönlich wertvoll? „Ja“? „Nein“? Oder tendieren Sie zu „vielleicht“?

Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, wurde an der Universität St.Gallen ein spezielles Konzept des Public Value entwickelt.

Neu daran ist, dass Managementkonzepte, wie Shareholder Value, Customer Value, Sustainability, Corporate Social Responsibility, Shared Value oder auch Stakeholder Value in einen umfassenderen Kontext der Gesellschaft gestellt werden.

Das Konzept des Public Value beruht auf dem Grundgedanken, dass wir Menschen soziale Wesen sind. Wir interagieren fast ununterbrochen miteinander: Zu zweit, in der Gruppe und innerhalb grosser Organisationen: Unternehmen, öffentliche Verwaltungen, Verbände und Vereine bilden das Umfeld, in dem wir uns bewegen. Deshalb betrachtet man in der Wissenschaft Organisationen auch als „produktive soziale Systeme“.

Unternehmen und Organisationen sind aber nicht nur Orte der sozialen Interaktion. Sie produzieren Güter und Dienstleistungen, sie schaffen Arbeitsplätze, zahlen Steuern und Abgaben, erfüllen gesetzlich verankerte Leistungsaufträge und Vereine und Verbände leisten wichtige Arbeit in der Zivilgesellschaft. Damit wirken Organisationen tief in unsere Lebenswelten hinein, befördern oder behindern den Fortschritt und prägen – nicht zuletzt auch mit Werbung – unsere Einstellungen und Haltungen. Sie bilden einen – wie Soziologen sagen – Reproduktionsmechanismus der Gesellschaft mit all ihren Werten, Regeln und Normen. Auf den Punkt: Organisationen machen Gesellschaft und schaffen dadurch Public Value.

(2) Aber was ist das nun genau, dieser Public Value?

Der Public Value ist die Wertschöpfung zum Gemeinwohl. Gemeint ist damit der Wertbeitrag einer Organisation an das Wohl jedes einzelnen und an das Wohl der ganzen Bevölkerung – eben an das Gemeinwohl.

Wenn es um Wirkungen geht, die nicht direkt in das Schema einer ökonomischen Transaktion passen, sondern die Lebensverhältnisse aller betreffen, wird in der Volkswirtschaftslehre von positiven und negativen externen Effekten eines Unternehmens

gesprochen. Organisationen können entsprechend Gemeinwohl schaffen oder es zerstören. Das liegt im Auge des Betrachters. Und das ist auch das Besondere am Konzept des Gemeinwohls, bzw. des Public Values: Es geht darum, aus der Perspektive der Gesellschaft auf Organisationen zu blicken.

(3) Aha. Und wie soll das gehen? Aus der Sicht der Gesellschaft ein Unternehmen zu bewerten? Die Psychologie bietet Hand. Sie hat beim Menschen vier stabile Grundbedürfnisse ausgemacht, die den motivational-emotionalen Hintergrund der Public Value-Bewertung bilden:

1. Jeder von uns möchte die Welt um sich herum verstehen und zielgerichtet auf sie einwirken
2. Jeder möchte als Mensch anerkannt werden
3. Jeder strebt nach intakten sozialen Beziehungen
- und sucht 4. nach positiven und angenehmen Erfahrungen.

Aus diesen vier Elementen ergibt sich für jeden Menschen eine individuell ausgeprägte Bedürfnisstruktur, die Organisationen mit ihren Leistungen und ihrem Verhalten berühren und beeinflussen.

(4) Ok, fassen wir zusammen: Beim Public Value wird die Wertschöpfung, die eine Organisation betreibt, nicht nur materiell verstanden, sondern auch motivational-emotional. Schön und gut. Interessiert das aber auch tatsächlich jemanden in der Wirtschaftswelt oder der Politik? Ja, ganz unterschiedliche Organisationen besinnen sich auf ihren Gemeinwohlbeitrag, den sie mit ihrem Kerngeschäft oder Leistungsauftrag erbringen. Zum Beispiel wollte Fresenius Medical Care wissen, welche gesellschaftliche Wertschätzung die eigenen Dialysekliniken erhalten. Die Schweizerische Versicherung Mobiliar hat überprüft, welche Auswirkungen eine Unternehmensakquisition auf ihren Public Value hätte. Der FC Bayern München hat analysiert, welche Herausforderungen seine Wachstumsstrategie für den Public Value mit sich bringt. Und die Bundesagentur für Arbeit, eine der grössten Behörden Europas, hat untersucht, durch welchen Gemeinwohlbeitrag sie ihre Existenz rechtfertigen kann.

(5) Aber wie konnten diese Unternehmen ihren Beitrag zum Gemeinwohl genau messen? In St.Gallen wurden zur Analyse des Public Value zwei Verfahren entwickelt. Beide nehmen die vier Grundbedürfnisse des Menschen als Basis.

1. Die Public Value Scorecard
2. Der GemeinwohlAtlas

Bei der Public Value Scorecard stehen fünf Fragen im Fokus:

1. Ist das Vorhaben profitabel?
2. Ist es sachlich gerechtfertigt?
3. Ist es anständig?
4. Ist es politisch akzeptabel?
5. Ermöglicht es positive Erfahrungen?

Werden diese fünf Fragen bei einer Management-Entscheidung berücksichtigt, werden neben der Profitabilität des Unternehmens auch die vier menschlichen Grundbedürfnisse berücksichtigt. Dabei passt nicht immer alles perfekt. Dies führt zum Beispiel dazu, dass ein Management-Vorhaben profitabel und sachlich gerechtfertigt sein kann, gleichzeitig aber weder anständig noch politisch akzeptabel ist.

Das zweite Analyseverfahren zeigt sich im GemeinwohlAtlas. Hier wird die Bevölkerung direkt gefragt, welchen Public Value eine Organisation stiftet.

Ganz ähnlich zu Kundenbefragungen entstehen auf diese Weise Managementinformationen am Puls der Gesellschaft. Eine Organisation lernt mehr darüber, wofür sie Wertschätzung erhält und wofür nicht, ob ihr Handeln als legitim wahrgenommen wird und ob ihre Anstrengungen bei der Bevölkerung ankommen.

„Ist doch alles eine Frage der Werbung!“, sagen Sie? Nun, das kann man so sehen. Hinter dem GemeinwohlAtlas steckt jedoch die Überzeugung, dass man mit leeren Versprechungen über kurz oder lang nicht durchkommt. Und abgesehen davon gibt es auch für die Frage, ob eine Organisation positiv oder negativ handelt, keine Lehrbuchantwort: Public Value is what the public values. Oder im Klartext: Gemeinwohl ist Einstellungssache. Und die Einstellung von uns allen entscheidet darüber, wie legitim die Tätigkeit einer Organisation ist.

(6) Fassen wir zusammen:

- Der Public Value-Ansatz besagt, dass eine Organisation immer dann sinnvoll handelt, wenn sie Wertschätzung in der Bevölkerung erfährt und somit zu einer funktionierenden Gesellschaft beiträgt.
  - Er hilft, Management-Entscheidungen auf ihre Gemeinwohlverträglichkeit zu hinterfragen.
  - er fördert ein neues Wertschöpfungsverständnis, welches harte und weiche Faktoren zusammenführt.
  - und er ermöglicht auf neue Weise, die Leistungsfähigkeit einer Organisation einzuschätzen.
- Vielen Dank!

Link:

<https://www.youtube.com/watch?v=em0LQR7RWJs&feature=youtu.be>