

# Die Value Balance Card\*

BERNHARD HIRSCH\*\*

## *The Value Balance Card*

*Values are more than ever important in the economic context. Therefore it is important to get information about values even for companies, but also for investors. This article introduces an instrument how information about values can be collected, structured and used for decisions about cooperating with potential partners in risky environments. The instrument is called Value Balance Card. The Value Balance Card can be used in a practical context as it is shown in an example in this article.*

*Key words: Values, Trust, Cooperation, Reputation*

### 1. Moral als Wirtschaftsfaktor

Werte und Moral sind in der Wirtschaft plötzlich wieder gefragt. Aktuelle Krisen wie Bilanzfälschungen oder die „Abzocke“ am Neuen Markt haben das Vertrauen von Investoren und Geschäftspartnern zahlreicher Unternehmen massiv erschüttert. Sogar das sonst wirtschaftsliberale Managermagazin spricht von „Sittenverfall“ und „Manager ohne Moral“ und berichtet von Bestechlichkeit bei der Bayerischen Beamtenversicherung, vom Frisieren von Bilanzen bei Comroad oder vom Verdacht von Insidergeschäften bei der BHW (vgl. Müller/Rust/Schmitt 2002). Und auch eine Lösung hat das Magazin parat: Moral als Wirtschaftsfaktor. „Die liberale Wirtschaft funktioniert nur, wenn die Verantwortlichen einem informellen Wertekanon folgen. Rechnungen werden (prompt) bezahlt; Verträge eingehalten; Mitarbeiter, Aktionäre, Wettbewerber, Kunden, Zulieferer und das Finanzamt fair behandelt“ (Müller/Rust/Schmitt 2002: 141).

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive kann diese Zustandsbeschreibung in den Kontext opportunistischen Verhaltens eingeordnet werden: Akteure nutzen Freiräume in der Kooperation mit anderen, um sich selbst Vorteile zu schaffen und den anderen dadurch zu schädigen. Die Konsequenz für die Zukunft, und auch das lässt sich aus den Aktienmärkten ablesen, ist der Vertrauensverlust in potenzielle Kooperationspartner und ein Ausstieg aus oder Nichteingehen von Projekten bzw. Investitionen.

Das Vorhandensein von (moralischen) Werten soll diesem Negativszenario entgegenwirken. Nur wenn es Unternehmen gelingt, Mechanismen aufzuspüren, die opportunistisches Verhalten einzelner Akteure einzudämmen vermögen, werden diese auch

---

\* Beitrag eingereicht am 23.07.2002, nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 03.02.2003.

\*\* Dr. Bernhard Hirsch, WHU – Otto-Beisheim-Hochschule – , Lehrstuhl für Controlling und Telekommunikation, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Tel: +49(0)261/6509 476, Fax: +49(0)261/6509479, E-Mail: bhirsch@whu.edu; Forschungsschwerpunkte: Controlling, Unternehmensethik.

langfristig erfolgreich sein. Der Erfolg eines Unternehmens wird heute vor allem anhand der Steigerung des aus Sicht der Eigentümer des Unternehmens betrachteten Wertes des Unternehmens gemessen (vgl. Knorren 1998: 5). In einem solchen Verständnis von Wert wird nicht aus einer moralischen Perspektive auf grundlegende Vorstellungen zur Welt rekurriert, sondern es steht das Ziel der Generierung von finanziellen Größen, in der Regel Cash-Flow-Größen, im Mittelpunkt des Interesses (vgl. Knorren 1998: 17).

Auch wenn das Zusammenbringen dieser beiden „Wert-Perspektiven“ auf den ersten Blick etwas Verwirrung stiften könnte, zeigt sich Folgendes: Moralische Wertvorstellungen können dazu beitragen, den Unternehmenswert, also das mit finanziellen Größen bewertete Erfolgspotenzial eines Unternehmens, zu steigern.

Um Erfolg versprechende, aber durchaus risikoreiche Kooperationen auch in Zukunft zu realisieren, sind Instrumente erforderlich, die das Vorhandensein und die kooperationsfördernden Wirkungen, die von Wertvorstellungen ausgehen, systematisch erfassen können. Ein solches Instrument, die *Value Balance Card*, wird im Folgenden vorgestellt. Davor wird geklärt, wie Wertvorstellungen in diesem Beitrag verstanden werden und welche Anforderungen an ein Instrument zur Messung von Wertvorstellungen zu stellen sind. Nach der Beschreibung der *Value Balance Card*, die sich aufgrund ihrer theoretischen Fundierung und ihrer praktischen Anwendbarkeit in der wissenschaftlich fundierten Ethik-Beratung einsetzen lässt, erfolgt eine kritische Reflexion, die den Beitrag beschließt.

## 2. Eine Definition für moralische Wertvorstellungen

Unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen befassen sich mit dem Phänomen der Werte und dies auf zum Teil höchst unterschiedliche Weise. Lautmann zählt 200 unterschiedliche Definitionen (vgl. Lautmann 1969: 7; Kluckhohn 1951; Kmiecik 1976; Rosenkind 1981; Rosenstiel 1984; Raffée/Wiedmann 1988; Silberer 1991; Klein 1991, Rothenberger 1992; Honecker 1993; Rosenstiel 1995; Priddat 1996). Homann versucht den Begriff Werte dadurch zu präzisieren, dass er ihn in enger Beziehung zur Moral setzt, indem er von „moralische[n] Werte[n] oder Normen“ (Homann 1999: 7) spricht.<sup>1</sup> Unter Moral versteht er dann „ein System von Regeln [...], das weder formell gesetzt ist noch durch (staatliche) Zwangsmaßnahmen aufrechterhalten wird“ (Homann 1999a: 60). Es gebe aber auch in diesem Fall sozialgestützte Sanktionen bei der Übertretung der Normen z.B. in Form von Schuldgefühlen oder Gewissensbissen. „Moral kann man in diesem Sinn als Regelsystem auffassen, das informell wirkt, gleichwohl aber mit einem hohen Grad an Verbindlichkeit ausgestattet ist“ (Homann 1999a: 60). Die Funktion von Moral gehe weit über die Schaffung von Verbindlichkeit für den Einzelnen hinaus und sei auch gesellschaftlicher Art. So werde auch für die Moral, die über das Gewissen vermittelt und als informelle Restriktion des Handelns verstanden wird, geltend gemacht, dass „der Grund der normativen Verbindlichkeit nur in einem – antizipierten, unterstellten, impliziten – *Konsens* mit anderen gesehen werden kann“ (Homann 1999a: 61). Nur ein solches Konzept werde der Funktion

---

<sup>1</sup> Das Adjektiv moralisch ist in diesem Zusammenhang nicht als eingrenzend, sondern als präzisierend aufzufassen. Dies zeigt sich darin, dass Homann moralische Werte nie von anderen abgrenzt.

von Moral gerecht. Diese diene letztlich der Überwindung von Interaktionsproblemen zwischen zwei Menschen und damit der „Herstellung der Verlässlichkeit wechselseitiger Verhaltenserwartungen zwecks Aneignung von Kooperationsgewinnen“ (Homann 1999a: 61).

Werte sind deswegen in diesem Beitrag wie folgt definiert: *Werte werden als ein Set von grundsätzlichen informalen Regeln (Institutionen) begriffen, die Handlungen von Individuen zwar beschränken, indem sie Sanktionsmechanismen auslösen, dadurch aber beitragen, Interaktionsprobleme zu überwinden.*

### 3. Anforderungen an ein Instrument zur Messung von moralischen Wertvorstellungen

Schließt man sich dieser Ansicht über die Funktion von Moral und Werten an, so gilt es ein Instrument zu bestimmen, das einen Beitrag zur Überwindung von Interaktionsproblemen leisten kann. Dieses Instrument muss folgende Voraussetzungen erfüllen:

- ▶ Es soll Informationen über Wertvorstellungen liefern, die das Risiko, im Rahmen einer Kooperation durch das opportunistische Verhalten potenzieller Partner ausgebeutet zu werden, reduzieren.
- ▶ Es soll den Konsensgedanken von Moral und Werten berücksichtigen. Dies bedeutet, dass *ähnliche* Wertvorstellungen eine Voraussetzung dafür sind, dass Akteure in unsicheren Umwelten ähnlich handeln werden, indem sie in ihrem Handeln gleichgerichtet auf ihre Wertvorstellungen Bezug nehmen.
- ▶ Das Management richtet seine Entscheidungen systematisch nach der Frage der Steigerung des finanziellen Unternehmenswerts aus. Auch Entscheidungen über das Eingehen bzw. das Weiterführen von Kooperationen werden nach ihrem Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung ausgerichtet. Um die Frage nach einem Beitrag von Projekten zur Steigerung des Unternehmenswerts beantworten zu können, verwenden Unternehmen fast ausschließlich Verfahren der Kapitalwertberechnung. Gerade strategisch relevante Entscheidungen - und darunter sind auch Kooperationsentscheidungen zu fassen - werden häufig nur noch auf Basis von quantifizierten Investitionskalkülen getroffen (vgl. Weber/Bramseman/ Heineke/Hirsch 2002: 80f.). Um die Aufmerksamkeit des Managements (vgl. Franck 1998) für die Berücksichtigung von moralischen Wertvorstellungen in Kooperationsentscheidungen zu bekommen, muss das zu entwickelnde Modell Kapitalwertüberlegungen enthalten, die Rückschlüsse auf die Auswirkungen der zu treffenden Entscheidungen auf den finanziellen Unternehmenswert zulassen.

### 4. Die Value Balance Card als Instrument zur Messung von Werte- Informationen

#### 4.1 Voraussetzungen der Anwendungen der Value Balance Card

Die *Value Balance Card* zielt auf die Analyse von Ähnlichkeitsstrukturen von Wertvorstellungen ab. Falls Ähnlichkeiten vorhanden sind, kann dies zur Reduktion von Kon-

flikten zwischen potenziellen Partnern führen und vorteilhafte Kooperationen ermöglichen.<sup>2</sup>

Bei der Analyse der Ähnlichkeit von Wertvorstellungen interessiert ein evtl. Auseinanderdriften der Ansprüche eines Akteurs an die Wertvorstellungen seines potenziellen Kooperationspartners. Wie im Folgenden gezeigt wird, gibt es gute Gründe anzunehmen, dass Wertvorstellungen, denen mindestens ein Partner ein relativ hohes Gewicht im Vergleich zu anderen Wertvorstellungen einräumt, überproportional hohe Erwartungen an die korrespondierenden Werte des potenziellen Partners zur Folge haben. Diese kann er nicht immer erfüllen, was zu Unzufriedenheiten oder Konflikten führt.

Die *Value Balance Card* ist somit ein Instrument, das die Ähnlichkeit von Wertvorstellungen als Grundlage nimmt, um die Realisation *zukünftiger* Kooperationsgewinne abschätzen zu können. Um als Instrument zur Wirkung zu kommen, ist es erforderlich, dass diese Abschätzungen in Entscheidungsvorlagen so abgebildet werden, dass sie in die heute aktuelle Logik des Treffens von Entscheidungen in Unternehmen integrierbar sind. Diese Logik fußt auf investitionstheoretischen Überlegungen, die zukünftige Cash-Flows prognostizieren. Die *Value Balance Card* nimmt deswegen die der Kapitalwertmethode zugrunde liegenden Überlegungen auf und versucht darin, Informationen über Wertvorstellungen im Risikofaktor der zu prognostizierenden Kapitalströme zu integrieren. Dieser Risikofaktor drückt die Wahrscheinlichkeit aus, ob die angestrebten Gewinne in einer Kooperation realisiert werden können oder nicht.

Weil die *Value Balance Card* investitionstheoretische Aspekte berücksichtigt, hat sie mit den gleichen Schwierigkeiten zu kämpfen, die bei der „klassischen“ Anwendung der Kapitalwertmethode auftreten. In unsicheren Umwelten ist es schwierig, die Wahrscheinlichkeit der Realisation zukünftiger Zahlungsströme an das Unternehmen zu prognostizieren. Diese Wahrscheinlichkeiten lassen sich nur durch Plausibilitätsüberlegungen, die durch Umweltanalysen und Szenarioanalysen unterstützt werden können, abschätzen. Wie diese Abschätzungen vorgenommen werden können, wird im Folgenden gezeigt.

Die Anwendung der *Value Balance Card* als ganzes bzw. die Durchführung aller einzelnen Schritte ist nur dann sinnvoll, wenn sich eine systematische Generierung von Informationen über die Ähnlichkeit von Wertesystemen aus Kosten-Nutzen-Überlegungen heraus auch lohnt, d.h. wenn die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns einer Kooperation nicht schon offensichtlich so hoch ist, dass weitere Kooperationsüberlegungen hinfällig sind.

---

<sup>2</sup> Damit weist die *Value Balance Card* keine inhaltlichen Überschneidungen zur *Balanced Scorecard* auf, die zur Zeit häufig diskutiert wird. Diese stellt ein mehrdimensionales Kennzahlensystem dar, das einen Beitrag zur Beschreibung und Implementierung von Unternehmensstrategien leisten soll (vgl. Kaplan/Norton 1997; Horváth & Partner 2000; Weber/Schäffer 2000). Der Begriff *Value Balance Card* lässt sich dadurch erklären, dass in diesem Modell zentral auf die Ähnlichkeit von Wertvorstellungen rekurriert wird, die somit in einer „Balance“ zu einander stehen sollen. Card soll eine systematische Liste zur Gegenüberstellung von Wertvorstellungen beschreiben.

## 4.2 Die Erstellung der Value Balance Card

Die *Value Balance Card* wird durch das in Abbildung 1 gezeigte Vorgehen erstellt. Die einzelnen Schritte, die sich aus den bisherigen Ausführungen der Arbeit ableiten lassen, werden im Folgenden detailliert erläutert. Dies geschieht exemplarisch anhand eines Vergleichs der Wertvorstellungen des Babynahrungsherstellers Georg Hipp GmbH & Co. KG und eines Bewerbers, der Mustermann heißen soll und der bei Hipp selbständiger Vertriebsbeauftragter werden möchte. Die Firma Hipp hat im Jahre 1999 bereits ein Wertemanagement eingeführt (vgl. Hipp 1999) und ist ein Vorreiter in diesem Gebiet. In den folgenden Abschnitten wird nicht nur der Fokussierung dieser Arbeit auf die Wertvorstellungen von Unternehmen und freien Mitarbeitern Rechnung getragen, sondern auch eine Anwendungsmöglichkeit der *Value Balance Card* realitätsnah veranschaulicht.

Folgende Annahmen sollen gelten: Die Georg Hipp GmbH & Co. KG, ein mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Pfaffenhofen/Ilm, stellt Babynahrung für den deutschen und europäischen Markt her. Es beabsichtigt, als Vertriebspartner eine erfahrene Kraft zu gewinnen. Bei der Auswahl des neuen Vertriebsbeauftragten wird nicht nur auf die fachliche Qualifikation der Kandidaten geachtet, vielmehr sollen die Wertvorstellungen des Unternehmens mit denen der zukünftigen Vertriebskraft übereinstimmen.

Die Georg Hipp GmbH & Co. KG hat sowohl seine eigenen Wertvorstellungen als auch die Erwartungen, die sie an potenzielle (freie) Mitarbeiter stellt, in einem Ethik-Managementprogramm festgeschrieben. Dieses kann Informationsinput für die Anwendung der *Value Balance Card* liefern. Das Unternehmen kann wie folgt bei der Erstellung der *Value Balance Card* vorgehen.

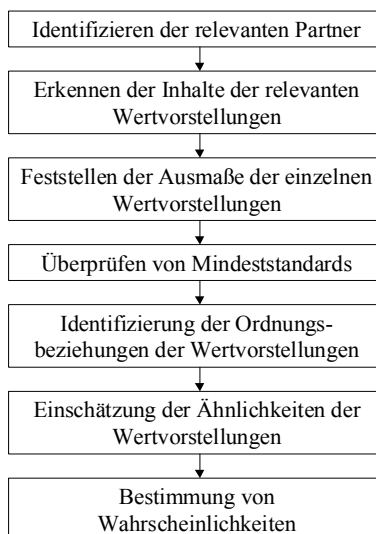


Abbildung 1: Die Erstellung der *Value Balance Card*

#### 4.2.1 Identifizieren der relevanten Partner und Prognose der zukünftigen Kooperationsgewinne

Die *Value Balance Card* bildet die Ähnlichkeiten von Werten derjenigen Personen bzw. Organisationen ab, die über das Eingehen einer gemeinsamen Kooperation entscheiden. Sind dies (Einzel-)Personen, so ist die Identifizierung der Partner kontextabhängig relativ einfach durchzuführen. Schwieriger kann sich die Identifizierung von Organisationen, z.B. Unternehmen, als potenzielle Partner gestalten. Dafür bieten sich grundsätzlich zwei Vorgehensweisen an: Erstens kann eine Organisation als kollektiver Akteur betrachtet werden. Es sind dann die Werte der Organisation zu analysieren. Ein alternatives Vorgehen wäre es, die Werte von Repräsentanten der Organisation zu untersuchen. Dann sind diejenigen Repräsentanten der Organisation bzw. Gruppe zu identifizieren, die deren Entscheidungen bzw. Verhalten entscheidend beeinflussen.

Und jetzt zum Beispiel: Es soll die Bereitschaft des Unternehmens Hipp eingeschätzt werden, mit dem potenziellen Bewerber Mustermann im Rahmen eines Werkvertrages zu kooperieren. Der Bewerber wurde von der Personalabteilung aufgrund seiner fachlichen Qualifikation zu einem Interview eingeladen. Das Unternehmen erhofft sich durch die Kooperation mit einem qualifizierten Freelancer zukünftige Umsatzsteigerungen in Höhe von 400.000 Euro jährlich, denen Provisionsausgaben von 150.000 Euro gegenüberstehen. Diese Prognosen können auf Zielplanungen basieren, die die Controllingabteilung für das Management angestellt hat. Zur Bestimmung der Erwartungen des Managements hat sich in der unternehmerischen Praxis häufig ein Vorgehen im Gegenstromverfahren etabliert. Die Unternehmensleitung lässt zum einen Branchenvergleiche zu Wettbewerbern erstellen, aus denen Zielvorgaben für bestimmte Abteilungen des Unternehmens oder für Freelancer abgeleitet werden. Diese werden dann mit den Markterfahrungen der Bereiche oder Spezialisten abgeglichen (vgl. Weber/Bramseman/Heineke/Hirsch 2002: 11f.).

Dem Vertriebspartner werden umfangreiche Informationen über die Produkte und Kunden der Hipp GmbH zur Verfügung gestellt. Nutzt Mustermann die Daten für konkurrierende Unternehmen, entstehen dem Unternehmen Hipp geschätzte Verluste von 300.000 Euro p.a. Es wird angestrebt, Mustermann mindestens fünf Jahre an das Unternehmen zu binden.

#### 4.2.2 Erkennen des Inhalts kooperationsrelevanter Wertvorstellungen

Jede Person bzw. jede Organisation verfügt in der Regel über mehrere Wertvorstellungen. In diesem Schritt sind diejenigen Wertvorstellungen herauszufinden, die für das Zustandekommen und den Erfolg der konkret angestrebten Kooperation für beide Seiten relevant sind.

Relevant bedeutet in diesem Zusammenhang folgendes: Ist eine Wertvorstellung für das Handeln eines Akteurs so bedeutsam, dass ein Abweichen des Anderen von dieser Wertvorstellung ein Scheitern der Kooperation zur Folge haben kann?

Zur Beantwortung dieser Frage ist eine Selbsteinschätzung des Entscheiders erforderlich. Eine Einzelperson kann zur Identifizierung ihrer eigenen Wertvorstellungen z.B. den Wertekatalog von Hall als Auswahlhilfe heranziehen, der mehr als 200 internatio-

nal gültige Wertvorstellungen beinhaltet (vgl. Hall 1994: 225ff.). Bedeutsam für eine zuverlässige Selbsteinschätzung kann auch der Rückgriff auf Erfahrungen aus früheren Kooperationen sein. Diese sind jedoch auf ihre Tauglichkeit für die in der Zukunft anstehende Kooperation kritisch zu überprüfen.

Schwieriger mag sich die Identifizierung von Wertvorstellungen in der eigenen Organisation gestalten. So ist es gerade in komplexen Organisationen mit zahlreichen Mitgliedern, unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen nicht immer leicht, die relevanten Wertvorstellungen herauszufiltern.

Im Beispiel soll vereinfachend angenommen werden, dass das Unternehmen Hipp aufgrund der konkreten Bewerberlage seine Vorstellungen auch weitgehend als relevant im Verhandlungsprozess mit potenziellen Kooperationspartnern einbringen kann. Dies entspricht dem Anspruch von Hipp, dass fachliche Gründe allein nicht den Ausschlag zur Besetzung von wichtigen Positionen geben dürfen (vgl. Hipp 1999: 12).

Hipp hat seine Wertvorstellungen sehr deutlich artikuliert, die es bei der Auswahl von wichtigen Kooperationspartnern als relevant erachtet. Es führte am 1. April 1999 ein Ethik-Management ein, das den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten des Unternehmens helfen soll, „unser gemeinsames unternehmerisches Handeln reflektieren und unter moralischen Gesichtspunkten bejahen zu können“ (Hipp 1999: 3).

Die Georg Hipp GmbH & Co. KG hält folgende Wertvorstellungen bei der Kooperation mit Mitarbeitern für relevant, die in unserem Beispiel auch für die Kooperation mit freien Mitarbeitern gelten sollen:<sup>3</sup> Das Unternehmen verlangt von seinen Mitarbeitern Offenheit und Transparenz. Alle Mitarbeiter sind „soweit wie für ihren Aufgabenbereich nötig und möglich über alle relevanten Informationen im und über das Unternehmen, d.h. Marktanteile, Umsätze und Betriebsergebnisse sowie Ziele, Strategien und Veränderungen, auf dem Laufenden zu halten. Der jeweilige Vorgesetzte übernimmt diese Aufgabe“ (Hipp 1999: 9).

Das Unternehmen erwartet vor allem von Führungskräften eine ständige langfristige Erfolgs- und Qualitätsorientierung, da nur so der langfristige Bestand des Unternehmens gesichert werden könne. Mitarbeiter, die dieses Ziel nicht permanent verfolgen, seien keine geeigneten Mitarbeiter für Hipp. Zusätzlich wünscht sich der Nahrungsmittelhersteller Mitarbeiter und Führungskräfte, die innovative Ideen in das Unternehmen einbringen (vgl. Hipp 1999a: 6 ff.).

Hipp wählt Mitarbeiter nach langfristigen Effizienzgesichtspunkten aus. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter aufgrund ihrer vorhandenen und zukünftig erschließbaren Leistungspotenziale sowie ihrer sozialen Kompetenz für das Unternehmen geeignet sind (vgl. Hipp 1999: 10). Die Betonung der Leistung spiegelt sich auch in der Entlohnung wieder: Diese soll gerecht und angemessen erfolgen, sich deswegen auch am Arbeitsmarkt orientieren (vgl. Hipp 1999: 13).

---

<sup>3</sup> Die drei persönlich haftenden Gesellschafter von Hipp sprechen in ihrem Ethik-Management-Konzept nicht explizit von Wertvorstellungen, sondern von Regeln im Rahmen ihres Ethikmanagements. Mit der dadurch bewirkten Auseinandersetzung mit der Unternehmensethik wollen sie der aktuellen Diskussion unter dem Schlagwort „Werteverfall“ entgegentreten (vgl. Hipp 1999a: 4f.).

Die Geschäftsführung erwartet von ihren Mitarbeitern auch eine loyale Einstellung zum Unternehmen. Darunter versteht es „[v]olle[n] Einsatz am Arbeitsplatz und [die] Pflege firmeneigener Sachwerte“, nicht jedoch „ein Zu-allem-Ja-Sagen“ (Hipp 1999: 18). Illoyales solle bestraft werden, loyales Verhalten sei von der Unternehmensführung zu loben und zu belohnen.

Hipp lehnt Bestechlichkeit seiner Mitarbeiter ab. Dafür erwartet es einen Unternehmergeist seiner Mitarbeiter, die Bereitschaft zur Weitergabe von Know-how und eine bestimmte gesellschaftliche Haltung: „Alle Mitarbeiter von Hipp stehen der aus christlicher Tradition kommenden freiheitlich-demokratischen Gesellschaftsordnung offen und positiv gegenüber. Sie nehmen aktiv an der Gestaltung der Welt, in der wir leben wollen, teil, indem sie ihre Rechte und Pflichten wahrnehmen, ohne die Ordnung selbst zu gefährden.“ Weil das Unternehmen das Ziel hat, „langfristig einen positiven Einfluss auf die Gestaltung der Welt, in der wir leben wollen“ zu haben, verlangt es von seinen Mitarbeitern, dass diese „nicht nur im Unternehmen ein Lippenbekenntnis zur freiheitlich-demokratischen Gesellschaftsordnung abgeben, sondern diese ganzheitlich leben“ (Hipp 1999: 29).

Das Unternehmen stellt nicht nur Forderungen an seine Mitarbeiter; es ist auch bereit, Verantwortung für seine Mitarbeiter zu übernehmen. So sei die Arbeitszeit sozialverträglich zu gestalten, Entlassungen sollen, soweit dies möglich ist, vermieden werden, da diese u.a. für die betroffenen Mitarbeiter enorme finanzielle und familiäre Probleme bringen können. Sie werden nur dann vorgenommen, „wenn alle anderen Wege der Problemlösung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern wie z.B. Kurzarbeit, Versetzung, Umschulung, Disziplinarmaßnahmen, Therapie etc. nicht (mehr) in Betracht kommen“ (Hipp 1999: 14f.).

Für die Identifikation der Wertvorstellungen des potenziellen freien Mitarbeiters soll Folgendes gelten: Es wurde bereits mehrfach festgestellt, dass Wertvorstellungen vor allem dann eine kooperationsfördernde Wirkung haben, wenn sie von allen beteiligten Partnern geteilt werden. Deswegen erscheint es sinnvoll, dass das Unternehmen seine formulierten Werte dem potenziellen Partner, also der potenziellen Vertriebskraft, vorlegt und diese die Bedeutung der Wertvorstellung aus ihrer Perspektive beschreibt. Der Mitarbeiter soll zusätzlich dazu aufgefordert werden, eigene, ihm wichtige, aber noch nicht berücksichtigte Wertvorstellungen zu nennen, mit deren Bedeutung sich dann das Unternehmen auseinander zu setzen hat.

Aus dem Studium der von Mustermann eingereichten Unterlagen und aus dem Bewerbungsgespräch ergeben sich folgende Erkenntnisse: Mustermann hat sich in seiner bisherigen Karriere durch eine hohe Leistungsorientierung ausgezeichnet. Dies geht aus dem Lebenslauf und den der Bewerbung beiliegenden Zeugnissen eindeutig hervor. In den letzten beiden Arbeitszeugnissen wird die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit des Bewerbers eindeutig bestätigt. Zusätzlich wird ihm Loyalität von seinen bisherigen Arbeit- und Auftraggebern bescheinigt. Ähnlich ist es beim Qualitätsbewusstsein. Auch hier kann der Bewerber im Gespräch mit Fachleuten des Hauses sein Qualitätsbewusstsein und seine Fähigkeit, Qualität zu erkennen und zu erhalten, eindrucksvoll darlegen.

Weniger glaubwürdig vermittelt der Bewerber seine soziale Kompetenz. Einerseits argumentiert er im Bewerbungsgespräch, dass freie Mitarbeiter vor allem Leistung

bringen müssen, andererseits finden sich in seinem Lebenslauf keine Indikatoren, die auf eine Verantwortung gegenüber anderen schließen lassen (kein gesellschaftliches Engagement etc.).

Es gibt keinen Anlass, an der Anerkennung der freiheitlich-demokratischen Grundordnung des Bewerbers zu zweifeln. Allerdings gibt dieser auch zu verstehen, dass ihm dieser Punkt nicht so wichtig ist. Eigene Wertvorstellungen, die bisher nicht genannt wurden, bringt der Bewerber in einem Punkt in das Gespräch ein. Ihm ist es wichtig, Freiheit in der Ausgestaltung der täglichen Arbeit zu haben.

#### 4.2.3 Feststellen des Ausmaßes der einzelnen Wertvorstellungen

Das Ausmaß einer Wertvorstellung wird in der Regel durch die Wichtigkeit, die dieser zugeschrieben wird, ausgedrückt. Zur Messung der Wichtigkeit von Wertvorstellungen können unterschiedliche Skalen verwendet werden. Rokeach schlägt eine unipolare Skala vor, deren Nullpunkt nicht bekannt ist. Auf dieser haben Probanden Wertvorstellungen abgestuft nach ihrer Wichtigkeit aufzulisten (vgl. Rokeach 1973: 358). England lässt Wertvorstellungen auf einer absoluten, dreistufigen Skala mit den Vorgaben ‚high‘, ‚medium‘ und ‚low importance‘ einstufen (vgl. England 1970). Eine solche dreistufige Skala verwendet auch Schmidtchen; dieser gibt die Vorgaben ‚sehr wichtig‘, ‚wichtig‘ und ‚nicht so wichtig‘ vor (vgl. Schmidtchen 1973).

Rothenberger schlägt eine intervallskalierte, sechsstufige Likert-Skala zur Beschreibung des Erfüllungsgrades von Wertvorstellungen vor (Rothenberger 1992: 130ff.). Eine Bewertung „6“ ist auf der Skala dann einzutragen, wenn davon auszugehen ist, dass eine Wertvorstellung keine Bedeutung für das Handeln eines Akteurs hat, also für diesen unwichtig ist. Die Bewertung „5“ wird vergeben, wenn eine bestimmte Wertvorstellung für das Handeln eines Akteurs nur eine nebensächliche Bedeutung hat. Eine „4“ wird erteilt, wenn eine Wertvorstellung als relativ bedeutsam für das Handeln eines Akteurs angesehen wird. Trifft die Einschätzung zu, dass eine Wertvorstellung eine wichtige Orientierung für das Handeln eines Individuums ist, so wird ihr eine „3“ zugesprochen. Eine „2“ wird erteilt, wenn anzunehmen ist, dass eine Wertvorstellung eine sehr wichtige Rolle für das Handeln eines Akteurs spielt. Die Bewertung „1“ wird erteilt, wenn folgende Aussage zutrifft: Diese Wertvorstellung ist eine Haupt-Wertvorstellung eines Akteurs, auf das er sein Handeln jederzeit ausrichtet.

Betrachtet man die Vorschläge von Rokeach, Schmidtchen, England und Rothenberger, so zeigt sich, dass in allen Messmodellen Werte nur positive Ausmaße annehmen. Scholl-Schaaf geht bei Betrachtung des Modells von Rokeach grundsätzlich davon aus, dass „das Kriterium „Wichtigkeit“ nur eine Abstufung von null bis zu einem positiven Pol zulässt.“ (Scholl-Schaaf 1975: 124). Dies ergebe sich aus der Überlegung, dass Wertvorstellungen definitionsgemäß selbst positiv seien. Es könne jedoch Situationen geben, in denen z.B. bestimmte gesellschaftlich etablierte Wertvorstellungen, wie z.B. Sauberkeit, Ordnung, Pünktlichkeit von Individuen oder Gruppen der Gesellschaft bewusst abgelehnt werden. Diese von Scholl-Schaaf als Abwehr- bzw. Vermeidungsmodelle bezeichneten Phänomene wären zwar selbst keine Werte, deren Nicht-Verwirklichung könnte jedoch einen Wert darstellen (vgl. Scholl-Schaaf 1975: 125).

Will man diese negativen Einstufungen in einer Skala berücksichtigen, so muss diese sowohl einen positiven als auch einen negativen Pol aufweisen. Damit ist jedoch auch ein sprachlicher Bruch bei der Frage nach der Wichtigkeit von Wertvorstellungen verbunden – die Wichtigkeit selbst lässt sich nicht differenziert negativ ausdrücken (vgl. Scholl-Schaaf 1975: 127).

Für die Problemstellung dieses Beitrags erscheint folgendes Vorgehen zweckmäßig: Wertvorstellungen üben nur dann eine kooperationsfördernde Funktion aus, wenn sie eine „positive Wichtigkeit“ aufweisen. Deswegen kann auf eine negative Skalierung verzichtet werden. Die Nicht-Verwirklichung eines Wertes soll ggf. als eigener Wert inhaltlich formuliert und dann nach ihrer Wichtigkeit beurteilt werden. Z.B. könnte ein Wert ‚kreative Unordnung‘ formuliert werden, der in seiner Wichtigkeit beurteilt werden soll. Der Vorschlag Rothenbergers, eine sechsstufige Skalierung der Wichtigkeit einzuführen, erscheint aufgrund der höheren Differenziertheit der Informationen, die sich aus einer solchen Skala ablesen lassen, besonders geeignet, eine differenzierte Aussage über die Ähnlichkeit von Wertvorstellungen zu erhalten. Deswegen soll das Modell von Rothenberger den folgenden Überlegungen als Grundlage dienen.

In den eben vorgestellten, durch Dokumentenanalyse und Befragungen generierten Informationen über den Inhalt von Wertvorstellungen sind bereits Informationen über das Ausmaß enthalten, das die beiden Akteure einzelnen Wertvorstellungen zu-messen.

Abbildung 2 fasst die Wertvorstellungen, die von Hipp und Mustermann als wichtig eingeschätzt werden, zusammen und schlägt Bedeutungsfaktoren vor, die das schriftlich und verbal geäußerte Ausmaß der jeweiligen Wertvorstellungen für Hipp bzw. Mustermann widerspiegeln. Wie bei Rothenberger basieren diese Zahlen auf einer Likert-Skala zwischen 1 und 6.  $a_{wHIPP}$  bedeutet das Ausmaß, das die Firma Hipp einer Wertvorstellung  $w$  zubilligt,  $a_{wMUST}$  das Ausmaß, das der Bewerber einer Wertvorstellung  $w$  zumisst.

W	WERTE	AUSMAß HIPP	$a_{wHIPP}$	AUSMAß MUSTERMANN	$a_{wMUST}$
A	Offenheit des Unternehmens	Soweit wie möglich angestrebt	2	Akzeptiert	3
B	Mitwirkung der Mitarbeiter an Zielformulierung des Unternehmens	Mitwirkung angestrebt	4	Im Interesse der karriereorientierten Führungskraft	4
C	Erfolgs- und Leistungsorientierung des Mitarbeiters	sehr wichtig	2	Unbedingt angestrebt	2

D	Qualitätsorientierung des Mitarbeiters	Hauptbotschaft	1	Unbedingt angestrebt	1
E	Loyalität der Mitarbeiter	Unbedingt erwartet	2	Angestrebt	3
F	Innovationsfreudigkeit der Mitarbeiter	Erwünscht	3	Als wichtig angesehen	3
G	Soziale Verantwortung des Unternehmens	Versprochen bei Entlassungen, Arbeitszeiten etc.	4	Akzeptiert	4
H	Gesellschaftliches Engagement	Erwartet: Freiheitlich demokratische Grundordnung	4	Als wenig wichtig eingeschätzt	5
I	Freiheit des Mitarbeiters bei der täglichen Arbeit	In Grenzen akzeptabel	4	Wichtig	2

Abbildung 2: Inhalt und Ausmaß der Wertvorstellungen von Hipp und Mustermann

#### 4.2.4 Überprüfen des Einhaltens von Mindeststandards einzelner Werte

Auf dieser Stufe überprüft der Ersteller der *Value Balance Card* nun, ob die mit der geplanten Zusammenarbeit verknüpften Handlungen mit seinen Wertvorstellungen ausreichend in Einklang stehen.

Können die aus den sich daraus ergebenden Werte-Mindest-Standards abzuleitenden Ansprüche an die Konformität zwischen den zu erwartenden Handlungen und den Wertvorstellungen nicht erreicht werden, wird die Kooperation nicht zustande kommen bzw. abgebrochen werden. Eine solche Konformität dürfte jedoch vor allem dann gegeben sein, wenn die Mindeststandards von *beiden* Partnern ähnlich gesetzt werden. Denn dann werden sich beide innerhalb der Kooperation durch Rückgriff auf gemeinsam geteilte Werte auf ein für beide wertekonformes Handeln verständigen können.

Aufgrund der guten Eindrücke aus dem Vorstellungsgespräch halten beide Parteien des Beispiels den sofortigen Abbruch der Verhandlungen trotz der bestehenden Abweichungen nicht für erforderlich.

#### 4.2.5 Identifizierung und Vergleich der Ordnungsbeziehungen der Werte

In diesem Schritt wird festgestellt, in welcher Beziehung Wertvorstellungen in *einem* Wertesystem stehen. Außerdem wird versucht, Ähnlichkeiten der Ordnungsbeziehungen von Wertvorstellungen von zwei Akteuren zu identifizieren.

Dieses Vorhaben kann in der Praxis mit Informationsbeschaffungsproblemen verbunden sein. Während es für den Entscheider noch relativ einfach ist, durch Selbsteinschätzung Ordnungsbeziehungen in seinem eigenen Wertesystem zu identifizieren, gestaltet sich die Informationsgewinnung über die Ordnungsbeziehungen im Wertesystem des potenziellen Kooperationspartners unter Umständen komplizierter: Die Identifizierung dieser Ordnungsbeziehungen steht und fällt mit den Informationen, die über die Inhalte und Ausmaße von Wertvorstellungen gewonnen werden können. Sind die Inhalte der Wertvorstellungen bekannt, so kann daraus zumindest teilweise auf die Beziehungen der Wertvorstellungen untereinander geschlossen werden. So gibt es Wertvorstellungen, die sich aufgrund ihres Inhalts eher widersprechen, andere stehen eher in einem komplementären oder neutralen Verhältnis zueinander.

Sind die Ordnungsbeziehungen identifiziert, so hat dies folgende Konsequenzen: Relativ leicht fällt ein Vergleich zweier Wertesysteme dann, wenn bei beiden Akteuren alle Wertvorstellungen in einem neutralen Verhältnis zueinander stehen. Dann lassen sich durch Inhalt und Ausmaß definierte Wertepaare unabhängig voneinander in Bezug auf ihre Ähnlichkeit untersuchen.

Komplementäre Wertvorstellungen innerhalb eines Wertesystems sind zu Gruppen zusammenzufassen und dann zwischen den Partnern zu vergleichen. Die gewonnenen Gruppen können mit anderen Werten bzw. Gruppen entweder in einem neutralen oder konfligierenden Verhältnis stehen.

Stehen die Wertvorstellungen mindestens eines Akteurs partiell oder ganz in konfliktären Ordnungsbeziehungen, so deutet dies *ceteris paribus* auf eine problematische Kooperationsfähigkeit des potenziellen Partners hin, soweit diese Konflikte nicht produktiv gelöst werden können.

Wertekonflikte können im Einzelfall gelöst werden; die Prognose des zukünftigen Handelns eines potenziellen Partners und die Einschätzung seiner Vertrauenswürdigkeit wird jedoch durch das Vorfinden eines stimmigen, konfliktfreien Wertesystems erleichtert. ‚Interne‘ Werte-Konflikte geben einem externen potenziellen Partner nur dann eindeutige Orientierungen für zukünftiges Handeln in unsicheren Umwelten, wenn er dieselben Konflikte mit sich trägt oder auf ähnliche Weise gelöst hat. Sonst bleibt die Unsicherheit über dessen Verhalten bestehen.

Um auf Organisationsebene zu einem einheitlichen Wertesystem oder zumindest zu einem einheitlichen Zielsystem zu gelangen, bietet sich eine Reihe von Verfahren an. Küpper beschreibt folgende Varianten zur Lösung von Zielkonflikten, die auch für die Lösung von Wertekonflikten herangezogen werden können: Zielunterdrückung (Zieldominanz, Zielschisma, Lexikographische Ordnung), Anspruchsniveaufestlegung (Goal Programming), Zielkompromiss (Zielgewichtung, Nutzwertanalyse, Punktbeurteilung-/Scoring-Modelle, Multi-attributive Nutzwertanalyse) und interaktive Präferenzbildung (vgl. Küpper 2001: 76ff.). Werden Wertvorstellungen bestimmter Organisationsmitglieder einseitig und auf Dauer unterdrückt, so ist damit zu rechnen, dass

sich die Identifikation z.B. von Mitarbeitern mit einem Unternehmen reduziert. Dies kann mit massiven Nachteilen für das Unternehmen verbunden sein, z.B. mit zunehmender Fluktuation, höheren Fehlzeiten oder geringerer Produktivität (vgl. Wunderer/Mittmann 1995: 171f.). Die größere Planungssicherheit für externe Kooperationspartner einer Organisation muss in einem solchen Fall durch den Verlust interner Produktivität erkauft werden.

So kann ein extern kontraproduktiv wahrgenommener Wertekonflikt auf Dauer nur durch eine (freiwillige) Änderung einzelner Werte oder die Ausblendung von Werten als handlungsrelevante Größen zur Folge haben. Im ersten Szenario ist der „Wertekonflikt“ schließlich behoben, im zweiten Fall können Werte nicht als kooperationsfördernde Institution verwendet werden. Die Analyse der Wertvorstellungen ist deswegen abzubrechen.

Doch nun wieder zum Beispiel: Hipp hat seine Wertvorstellungen in einem aufwendigen internen Kommunikationsprozess identifiziert und weiter entwickelt. Dies deutet auf eine gewisse Stringenz und Überschneidungsfreiheit der einzelnen Wertvorstellungen hin. Betrachtet man die einzelnen Werte genauer, so zeigt sich zum einen, dass es zwischen den einzelnen Wertvorstellungen keine auffälligen konfliktären Beziehungen gibt. So dürften sich weder die Offenheit des Unternehmens mit der Erfolgs- und Leistungsorientierung des Mitarbeiters noch die Qualitätsorientierung des Mitarbeiters mit der sozialen Verantwortung des Unternehmens widersprechen. Weniger eindeutig ist auf den ersten Blick die Frage zu beantworten, ob einzelne Wertvorstellungen in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen. So könnte man vermuten, dass es eine positive Korrelation zwischen der Erfüllung der Wertvorstellung ‚Offenheit des Unternehmens‘ und ‚Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Zielformulierung‘ des Unternehmens gibt. Die unterschiedlichen Ausmaße, die das Management diesen beiden Wertvorstellungen einräumt, deuten jedoch nicht darauf hin, dass die beiden Vorstellungen sich so stark ergänzen, dass eine Subsumtion der ‚Mitwirkung der Mitarbeiter bei der Zielformulierung‘ in die Wertvorstellung ‚Offenheit des Unternehmens‘ gerechtfertigt erscheint. Auch bei Mustermann liegen keine Anzeichen für ‚interne‘ Wertekonflikte vor.

Weil es in den Wertesystemen beider Akteure keine offensichtlichen Gründe gibt, die für komplementäre Beziehungen zwischen den einzelnen Wertvorstellungen sprechen, wird davon ausgegangen, dass die Wertvorstellungen in einem neutralen Verhältnis zueinander stehen. Es können deswegen im nächsten Schritt Einzelwahrscheinlichkeiten des Scheiterns einer Kooperation gebildet werden.

#### **4.2.6 Beschreibung der Ähnlichkeit von Wertvorstellungen und Ableitung von Wahrscheinlichkeiten des Zustandekommens der Kooperation**

Sind die kooperationsrelevanten Wertvorstellungen und deren erwünschte Ausmaße bei beiden Kooperationspartnern identifiziert, so ist im Folgenden ein Vergleich der Einzel-Wertvorstellungen bzw. Werte-Gruppen der Akteure vorzunehmen. Daraus soll die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens einer Kooperation aufgrund ähnlicher Wertvorstellungen geschätzt werden. Kooperationsrelevant wurden alle Wertvorstellungen bezeichnet, deren Nichtbeachtung für *mindestens einen Akteur* das Nichteingehen einer Kooperation zur Folge hätte.

Zur Schätzung der Wahrscheinlichkeit, ob eine Kooperation aufgrund ähnlicher Wertvorstellungen zweier Akteure zustande kommt, wird im Folgenden ein Modell beschrieben. Es baut auf den bereits gemachten Überlegungen auf; zusätzlich sind jedoch noch weitere Annahmen zu treffen. Nach der Beschreibung der getroffenen bzw. abgeleiteten Annahmen wird das Modell selbst vorgestellt und es werden Implikationen für die Umsetzung diskutiert.

Aufgrund der bisherigen Überlegungen und den Gesetzen der Wahrscheinlichkeitsrechnung sollen folgende Annahmen gelten:

- (1) Je ähnlicher inhaltlich vergleichbare Wertvorstellungen in Bezug auf ihre Wichtigkeit von zwei Akteuren beurteilt werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit  $\omega$ , dass die beiden Akteure miteinander kooperieren.
- (2) Die Wahrscheinlichkeit  $\omega$ , dass die Kooperation aufgrund ähnlicher Wertvorstellungen zustande kommt, setzt sich aus den Teilwahrscheinlichkeiten  $S_w$  zusammen, dass die Kooperation aufgrund der Ähnlichkeit bei einer Wertvorstellung  $w$  zustande kommt. Diese Teilwahrscheinlichkeiten sollen unabhängig voneinander sein. Sie stehen in einem multiplikativen Zusammenhang, weil eine Kooperation nur dann zustande kommt, wenn *alle* kooperationsrelevanten Wertvorstellungen ähnlich (genug) sind, d.h. wenn alle Teilereignisse eintreten:

$$\omega = \prod_{w \in W} S_w$$

- (3) Um die Ähnlichkeit einer beliebigen, jedoch von beiden Akteuren als kooperationsrelevant eingestuften Wertvorstellung  $w$  beschreiben zu können, ist die Wichtigkeit zu bestimmen, die dieser von den beiden Akteuren 1 und 2 jeweils zugemessen wird. Diese wird durch das Ausmaß  $a_{w1}$  beschrieben. Aus den Ausmaßen  $a_{w1}$  und  $a_{w2}$ , die die beiden Akteure 1 bzw. 2 der Wertvorstellung  $w$  zuschreiben, lässt sich die Differenz der Ausmaße  $d_w = f(a_{w1}; a_{w2})$  ermitteln. Diese beschreibt die Ähnlichkeit einer Wertvorstellung  $w$ : Je kleiner die Differenz  $d_w$  ist, desto ähnlicher wird die Wertvorstellung von den beiden Akteuren beurteilt. Daraus folgt:

$$S_w = f(d_w) \text{ für alle } w \in W$$

Messungen der Ausmaße von Wertvorstellungen werden in der Regel durch Befragungen oder Dokumentenanalysen durchgeführt. Dabei werden originär qualitative Merkmale (Werte sind ‚sehr wichtig‘, ‚wichtig‘ etc.) abgefragt. In einem Folgeschritt werden die gesammelten Daten in der Regel quantifiziert. Verarbeitet man die Daten weiter, ist darauf zu achten, dass die Sachlogik nicht verwischt wird, die hinter den numerischen Ausprägungen der Merkmale steckt. So können z.B. originär qualitative Daten später nicht einfach als metrisch interpretiert werden. In diesem Zusammenhang spielt die Skalierung der Daten eine entscheidende Rolle. Deswegen sind situationsadäquate Skalierungsentscheidungen zu treffen.

Für das Beispiel lässt sich dies wie folgt konkretisieren: Es wird unterstellt, dass der Entscheider, in diesem Fall das Unternehmen Hipp, den in Abbildung 3 verwendeten Skalierungsvorschlag verwendet. Dieser berücksichtigt folgende Überlegungen: Wertvorstellungen, denen von mindestens einem Partner eine sehr hohe Wichtigkeit eingeräumt wird, kann eine potenziell höhere Handlungsrelevanz eingeräumt werden als solchen, denen von beiden Partnern nur eine relativ geringe Wichtigkeit zugeschrieben

wird. Dies lässt sich damit begründen, dass Wertvorstellungen, denen eine (sehr) hohe Wichtigkeit eingeräumt wird, den Handlungsraum eines Akteurs mehr eingrenzen als solche, die als wenig wichtig eingeschätzt werden. Sie implizieren deswegen auch ein höheres Konfliktpotenzial in Bezug auf kooperationsrelevante Handlungen. Deswegen soll die Differenz  $d_{ni}$ , die die beiden Akteure 1 und 2 der Wertvorstellung  $w_i$  zuschreiben, auch von der Größe des Ausmaßes abhängen: Je wichtiger eine Wertvorstellung  $w_i$  eingeschätzt wird, desto relevanter sind die Unterschiede in den Ausmaßen.

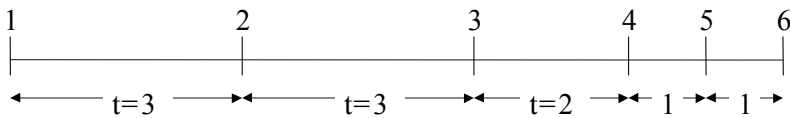


Abbildung 3: Skalierungsvorschlag

Betrachtet man die Abweichungen beim Ausmaß der einzelnen Wertvorstellungen, so fällt auf, dass es in Bezug auf die Freiheit, die Arbeitnehmern vom Unternehmen zugestanden wird, die größten Unterschiede ( $d_i = 5$ ) gibt. Nicht unerheblich sind auch die Abweichungen  $d_w = 3$  für die Werte ‚Offenheit des Unternehmens‘ und ‚Loyalität der Mitarbeiter‘. Sehr gering ist dagegen die Abweichung bei dem Wert ‚Gesellschaftliches Engagement des Mitarbeiters‘ mit  $d_w = 1$ . Die Wertvorstellungen ‚Mitwirkung bei der Zielformulierung‘, ‚Erfolgs- und Leistungsorientierung‘, ‚Qualitätsorientierung‘, ‚Innovationsfreudigkeit‘ und ‚soziale Verantwortung des Unternehmens‘ werden von den beiden Akteuren Hipp und Mustermann ohne Differenzen beurteilt.

Aufgrund der vorliegenden Informationen und der bereits gesammelten Erfahrungen aus Personalgesprächen entschließt sich der Personalchef des Unternehmens zu folgenden Schätzungen der Teilwahrscheinlichkeiten  $S_{wi}$ . Aus pragmatischen Überlegungen heraus verzichtet er auf Intervallschätzungen und legt sich „als Experte“ auf feste Teilwahrscheinlichkeiten fest, ohne die Varianz, die mit solchen Zahlen verbunden ist, zu vergessen.

Die Abweichungen  $d_{wi}$  bei den Werten Offenheit des Unternehmens ( $d_A = 3$ ), Loyalität der Mitarbeiter ( $d_E = 3$ ) und Gesellschaftliches Engagement der Mitarbeiter ( $d_{H1} = 1$ ) sind relativ gering, so dass der Personalchef in den ersten beiden Fällen mit dem Zustandekommen der Kooperation mit  $S = 0,8$ , im letzten Fall sogar mit  $S = 0,9$  rechnet: Die Offenheit des Unternehmens wird von beiden Akteuren als mindestens wichtig erachtet. Einen höheren Anteil an der praktischen Realisierung dieser Wertvorstellung dürfte das Unternehmen selbst haben. Deswegen ist es für die Kooperation von Vorteil, dass Hipp diese Wertvorstellung höher als Mustermann einschätzt. Bei der Loyalität der Mitarbeiter und dem geforderten gesellschaftlichen Engagement sind die Bewertungen der beiden Akteure mit einer Abweichung von  $d_w = 1$  sehr ähnlich. Es ist deswegen auch in diesen Fällen nur in sehr geringem Maße von einem Scheitern der Kooperation auszugehen. In den Fällen, in denen  $d_w = 1$ , erscheint es angemessen, dass die Kooperation mit einer Wahrscheinlichkeit von  $S_w = 1$  zustande kommt.

Kooperationsrelevante Wertvorstellungen	$a_{wHipp}$	$a_{wMuster}$	$d_w$
Offenheit des Unternehmens	2	3	3
Mitwirkung der Mitarbeiter an Zielformulierung des Unternehmens	4	4	0
Erfolgs- und Leistungsorientierung des Mitarbeiters	2	2	0
Qualitätsorientierung des Mitarbeiters	1	1	0
Loyalität der Mitarbeiter	2	3	3
Innovationsfreudigkeit der Mitarbeiter	3	3	0
Soziale Verantwortung des Unternehmens	4	4	0
Gesellschaftliches Engagement des Mitarbeiters	4	5	1
Freiheit des Mitarbeiters bei der täglichen Arbeit	4	2	5

Abbildung 4: Unterschiede im Ausmaß der Wertvorstellungen von Hipp und Mustermann

Problematischer sind die unterschiedlichen Bewertungen der Wertvorstellung Freiheit des Mitarbeiters bei der täglichen Arbeit ( $d_j = 5$ ). Während Mustermann als Freiberufler diesen Wert als sehr wichtig einschätzt, pflegt das Haus Hipp einen eher zentralistischen Führungsstil. Andererseits hat das Unternehmen Offenheit im Umgang mit freien Mitarbeitern versprochen. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Kooperation trotz dieser Probleme zustande kommt, wird deswegen von Hipp mit  $S_j = 0,5$  beurteilt. Daraus ergibt sich die folgende, in Abbildung 5 dargestellte *Value Balance Card*.

Die zuletzt diskutierte Abweichung in der Bedeutung von Wertvorstellungen zwischen Hipp und Mustermann hat eine relativ hohe Relevanz für das Zustandekommen der Kooperation insgesamt. Mustermann hat eine Wertvorstellung als wichtig definiert, deren Bedeutung das Unternehmen nur bedingt Rechnung tragen will. Deswegen kann es bei Handlungen, die sich aus einer Kooperation der beiden Akteure ergeben, durchaus zu Konflikten kommen: Mustermann könnte durch restriktive Vorgaben der Unternehmensleitung sich so beeinträchtigt fühlen, dass er die aufgrund seiner fachlichen Qualifikation möglichen Leistungspotenziale zum Nachteil des Unternehmens nicht ausschöpft oder gar den Werkvertrag kündigen wird.

KOOPERATIONSRELEVANTE WERTVORSTELLUNGEN	$w$	$a_{wHIPP}$	$a_{wMUS}$	$d_w$	$S_w^{HIPP}$
Offenheit des Unternehmens	A	2	3	3	0,8
Mitwirkung der Mitarbeiter an Zielformulierung des Unternehmens	B	4	4	0	1
Erfolgs- und Leistungsorientierung des Mitarbeiters	C	2	2	0	1

Qualitätsorientierung des Mitarbeiters	D	1	1	0	1
Loyalität der Mitarbeiter	E	2	3	3	0,8
Innovationsfreudigkeit der Mitarbeiter	F	3	3	0	1
Soziale Verantwortung des Unternehmens	G	4	4	0	1
Gesellschaftliches Engagement des Mitarbeiters	H	4	5	1	0,9
Freiheit des Mitarbeiters bei der täglichen Arbeit	I	4	2	5	0,5

Abbildung 5: Die Value Balance Card für Hipp und Mustermann

Dieser Konflikt zwischen Hipp und Mustermann spiegelt sich auch in der Gesamtwahrscheinlichkeit  $\varpi$  des Zustandekommens der Kooperation wider. Diese kann durch die Multiplikation der Teilwahrscheinlichkeiten  $S_{wi}$  gebildet werden, sobald vorausgesetzt werden kann, dass die Teilwahrscheinlichkeiten unabhängig voneinander sind. Diese Annahme soll hier gelten. Somit ergibt sich für

$$\varpi = 0,8 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,8 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,9 \cdot 0,5 = 0,288.$$

$\varpi$  drückt die Wahrscheinlichkeit aus, inwieweit die angestrebte Kooperation aufgrund ähnlicher Wertvorstellungen zustande kommen kann.  $\varpi$  ist in eine Investitionsleichung zu übernehmen: Unterstellt man einen risikolosen Zins von 10 % und Risikoneutralität bei Hipp und geht man davon aus, dass die einzelnen Teilwahrscheinlichkeiten unabhängig voneinander sind, dann kann Hipp über den angestrebten Zeitraum von fünf Jahren folgende Nettoauszahlungen aus der Kooperation erwarten:

$$KW_{Hipp} = \sum_{t=1}^5 (E - A) c_{Hipp} - L(1 - c_{Hipp}) = \sum_{t=1}^5 \frac{(400 - 150)}{1,1^t} \cdot (0,288) - 0,712 \cdot \sum_{t=1}^5 \frac{300}{1,1^t} =$$

$$= -536,77 \text{ [Tsd. Euro]}$$

Die Nettoauszahlungen ergeben sich, indem die Summe der diskontierten risikobehafteten Ein- und Auszahlungen, berechnet wird, die die Kooperation unter den angenommenen Bedingungen erwarten lässt. Hipp kann Auszahlungen in Höhe von ca. – 536.000 Euro aus einer Kooperation mit Mustermann in den nächsten fünf Jahren erwarten. Dieser Wert gibt ein deutliches Signal, dass Hipp die Kooperation unterlassen sollte, und dies, obwohl fünf von neun Wertedimensionen eine völlige Übereinstimmung zwischen den Vertragsparteien beinhalten. Trotzdem erscheint das Resultat der Investitionsüberlegungen nicht überraschend: Geht man davon aus, dass alle in die Value Balance Card aufgenommenen Wertvorstellungen eine bestimmte Relevanz für die Kooperationsbereitschaft der beteiligten Partner besitzen, so kann bereits ein Auseinanderdriften der Bewertung einer oder weniger Wertvorstellungen ausreichend für das Scheitern der Kooperation sein. In unserem Beispiel gibt es Abweichungen vor allem in Bezug auf die Wertvorstellung „Freiheit des Mitarbeiters bei der täglichen Arbeit“. Dieser Unterschied tangiert einen Bereich, der in der täglichen Arbeit zu Konflikten und unterschiedlichen Interessenwahrnehmungen führen kann. So könnte

der Erfolg der Verkaufsaktivitäten aus der Perspektive des Freelancers ganz entscheidend von dessen freier Arbeitseinteilung etc. abhängen, während das Unternehmen durch die Einräumung von Privilegien für diesen Vertriebspartner bei anderen Mitarbeitern oder Selbständigen auf massive Proteste stoßen könnte. So erscheint es unter Berücksichtigung der weiteren, nicht ganz so gravierenden Abweichungen der Bewertungen durchaus plausibel, eine Ablehnung der Kooperation zu empfehlen. Simulationen und weitere Sensibilitätsüberlegungen können dazu beitragen, die dem Investitionskalkül zugrunde liegenden Annahmen zu hinterfragen und weiter zu plausibilisieren.

## 5. Kritische Analyse der Value Balance Card

Instrumente zur Bestimmung eines Werteähnlichkeitskoeffizienten liegen bisher noch nicht vor. Diese Lücke kann die *Value Balance Card* schließen. Sie ermöglicht nicht nur einen systematischen, anwendungstauglichen Vergleich der für eine Kooperation relevanten Wertvorstellungen, sondern sie generiert auch einen numerischen Koeffizienten, der die Ähnlichkeit von Wertvorstellungen potenzieller Kooperationspartner berücksichtigt.

Die Grenzen der *Value Balance Card* zeigen sich in folgenden Punkten: So ist ihre Erstellung auf Informationen über Wertvorstellungen angewiesen, die von den betrachteten Akteuren vorliegen müssen. Die Gewinnung dieser Informationen ist in der Praxis sicherlich nicht einfach. So müssen sich die Betroffenen zum einen selbst über den Inhalt, das Ausmaß und die Beziehung ihrer eigenen Wertvorstellungen bewusst sein, sie müssen zum anderen auch bereit sein, diese Informationen so zu kommunizieren, dass sie dem potenziellen Partner und/ oder dem Anwender der *Value Balance Card* zugänglich sind. Eine weitere Schwierigkeit bei der Anwendung der *Value Balance Card* besteht darin, dass es durch das systematische Vorgehen der Analyse von Wertvorstellungen zwar gelingt, Transparenz in die Wertvorstellungen der Beteiligten und damit die Möglichkeit einer verbesserten Prognose des kooperationsrelevanten Handelns herzustellen, dass damit jedoch auch die Weiterverarbeitung subjektiver Einschätzungen in dem Modell verbunden ist. Diesem Sachverhalt hat jeder Anwender der *Value Balance Card* dahingehend Rechnung zu tragen, dass er ihren Ergebnissen, insbesondere den quantitativen Wahrscheinlichkeiten, keine ‚falsche Objektivität‘ zumisst und die zuvor getroffenen Annahmen vergisst oder missachtet.

Gelingt es den Anwendern der *Value Balance Card* jedoch, die Plausibilität des Vorgehens bei der Erstellung der *Value Balance Card* zu verdeutlichen, dann ermöglichen die daraus abzuleitenden Prognosewerte nicht nur eine verbesserte Fundierung von Kooperationsentscheidungen, sondern auch eine, durch die Akzeptanz des Kapitalwertverfahren in der Unternehmenspraxis, eine zunehmende Berücksichtigung der Relevanz von Wertvorstellungen in Entscheidungen des Managements.

## Literaturverzeichnis

England, George W. (1971): Personal Value Questionnaire, Minnesota.

Franck, G. (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit: ein Entwurf, München/Wien.

- Hall, Brian P. (1994): Values Shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation, Rockport.
- Hipp (1999): Hipp Ethik Management, Pfaffenhofen.
- Hipp (1999a): Hipp Ethik Charta, Pfaffenhofen.
- Homann, Karl (1999): Wirtschaftsethik: Wo bleibt die Philosophie?, Manuskript, Ingolstadt.
- Homann, Karl (1999a): Die Legitimation von Institutionen, in: Korff, Wilhelm et al. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh, 50-95.
- Honecker, Martin (1993): Wert, Werte, Werturteilsfreiheit, in: Enderle, George/ Homann, Karl/Honecker, Martin/Kerber, Walter/Steinmann, Horst (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg/Basel/Wien, 1256-1265.
- Horváth & Partner (2000): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart.
- Kaplan, Robert S./ Norton David P. (1997): Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Klein, Sabine (1991): Der Einfluß von Werten auf die Gestaltung von Organisationen, Berlin.
- Kluckhohn, Clyde (1951): Values and value-orientation in the theory of action, in: Parsons, Talcott/ Shils Edward (Hrsg.): Towards a general theory of action, Cambridge, 388-433.
- Kmiecniak, Peter (1976): Wertestrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen.
- Knorren, Norbert (1998): Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Küpper, Hans-Ulrich (2001): Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 3. Aufl., Stuttgart.
- Lautmann, Rüdiger (1969): Wert und Norm, Köln/Opladen.
- Müller, Henrik/ Rust, Holger/ Schmitt, Jörg (2002): Sittenverfall; in manager magazin, 32/06, 138-148.
- Priddat, Birger P. (1996): Statt einer Einleitung: Essay über Unternehmensphilosophie – und darüber, was sie nicht ist, in: Lohmann, Karl Reinhard/ Schmidt, Thomas (Hrsg.): Werte und Entscheidungen im Management, Marburg, 11-18.
- Raffée, Hans/ Wiedmann, Klaus-Peter (1988): Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis, in: Marketing, 10/3, 198-210.
- Rokeach, Milton (1973): The Nature of Human Values, New York/London.
- Rosenkind, Aron H. (1981): Werte und Macht - Eine empirische Analyse der Wertsysteme von Führungskräften und Arbeitnehmervertretern im Einflußbereich der Mitbestimmung, Herrsching.
- Rosenstiel, Lutz v. (1984): Wandel der Werte - Zielkonflikte bei Führungskräften?, in: Blum, Reinhard/Steiner, Manfred (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht - Festgabe zum 65. Geburtstag von Louis Perridon, Berlin, 203-234.
- Rosenstiel, Lutz v. (1995): Wertewandel, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, 2175-2189.
- Rothenberger, Peter (1992): Ein Mehrebenenkonzept zur Diagnose von Werten in Unternehmen, Frankfurt/Main u.a.
- Schmidtchen, Gerhard (1973): Gottesdienst in einer rationalen Welt. Religionssoziologische Untersuchungen im Bereich der VEKD, Stuttgart/Freiburg.
- Scholl-Schaaf, Margret (1975): Werthaltung und Wertesystem: ein Plädoyer für die Verwendung des Wertkonzepts in der Sozialpsychologie, Bonn.
- Silberer, Günter (1991): Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen, Stuttgart.

- Weber, Jürgen/ Bramseman, Urs/ Heineke Carsten/ Hirsch, Bernhard* (2002): Erfahrungen mit Value Based Management, Schriftenreihe Advanced Controlling, Bd. 27/28, Vallendar.
- Weber, Jürgen/ Schäffer, Utz* (2000): Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Wunderer, Rolf/ Mittmann, Josef* (1995): Identifikationspolitik: Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozeß, Stuttgart.