



PUBLIC VALUE: COMMON GOOD WINS?!

Vienna, 23rd March 2017

Prof. Dr. Timo Meynhardt
Dr. Arend Oetker Chair of Business
Psychology and Leadership
HHL Leipzig Graduate School of Management

Managing Director
Center for Leadership and Values in Society
University of St. Gallen

A little starter:



In your opinion: What are the 5 main values which should shape the common good?

Please write them down and keep this sheet of paper...



Public Value – Basic ideas and concept

- Application I: The Public Value Atlas – Taking the pulse of society
- Application II: Public Value Scorecard – An Instrument for Management
- Application III: The Austrian Common Good Balance – A critical evaluation
- Outlook: The Leipzig Leadership Model

One basic premise



"[F]ree enterprise cannot be justified as being good for business. It can be justified only as being good for Society."

(Peter Drucker, 1973, p. 41).



Public Value: Yet another fashionable term?

• Common Weal

• Common good

• Public Benefit

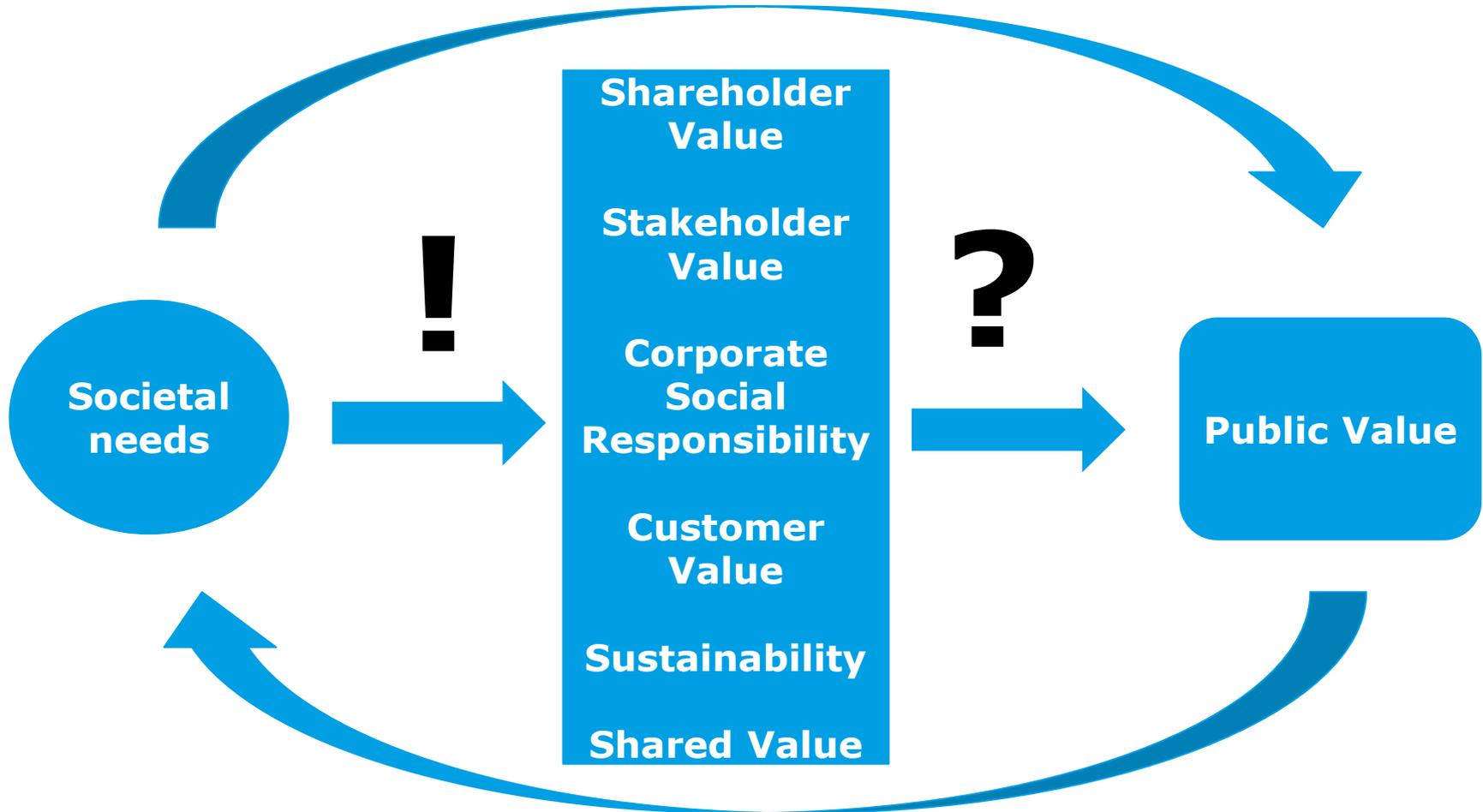
• Bonum commune

• Public Interest

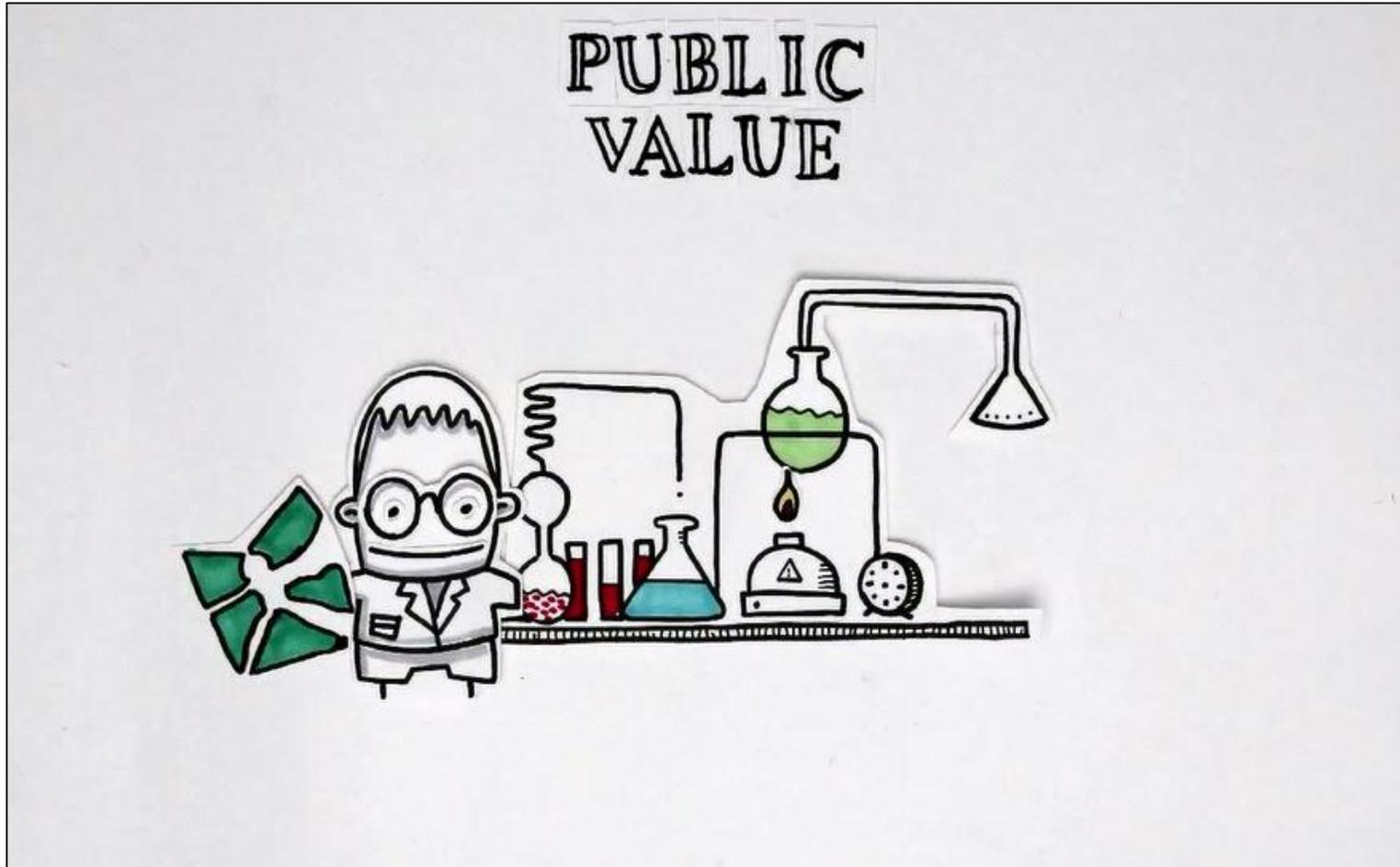
• General Interest

• Public Good

There are no uncontested management paradigms



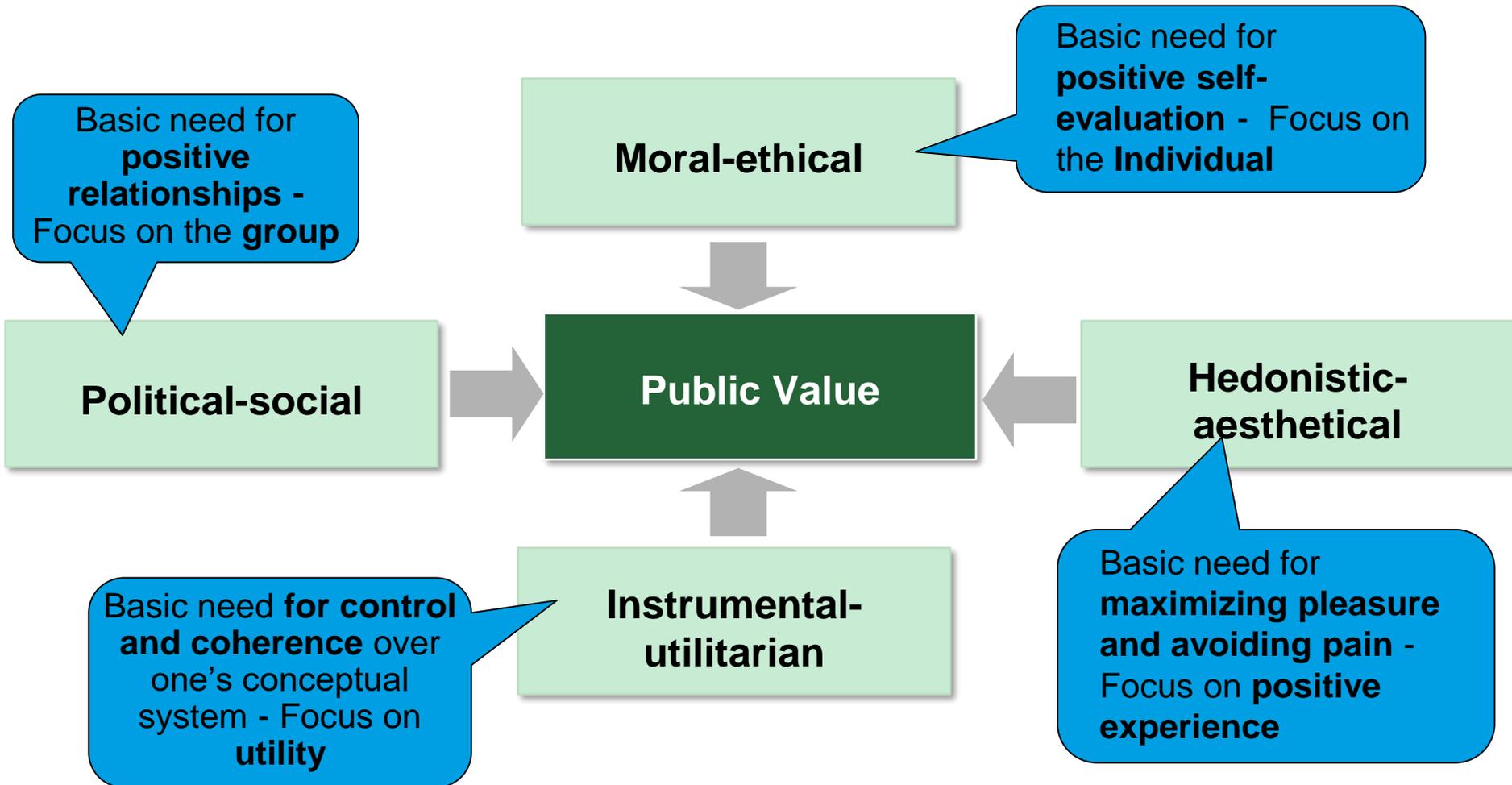
What «is» Public Value?



Public value describes the value contribution and the benefit which an organization generates for a society, therefore contributing to the common good. Public value is only created or destroyed if the individual perception and behavior of people and groups is influenced in a way which has a stabilizing or destabilizing effect on the assessment of social cohesion, the sense of community and the individual's self-determination in a social environment.

- Focus on the **common good**
- Public value is created in the **core business**
- Organizations from **different sectors** create public value
- Contribution to the common good as an **extended performance notion**
- **Descriptive approach**: What impacts do organizations have?; not: What should they do?

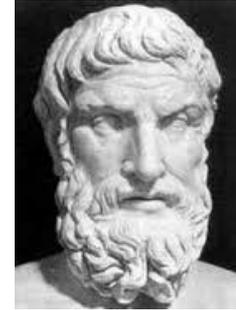
Public value evaluations are grounded in basic needs

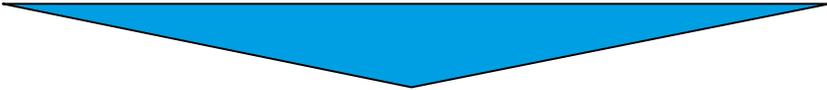


Challenge 1: Public Value is created in the eye of the beholder

People are not disturbed by things, but by the view they take of them.

Epictetus





Public value is what the public values.

Challenge 2: Public Value and Customer Value may be in conflict

1985: Coca Cola introduces «New Coke»

...



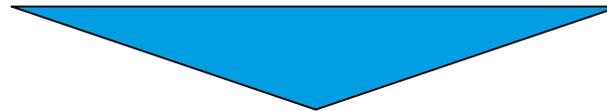
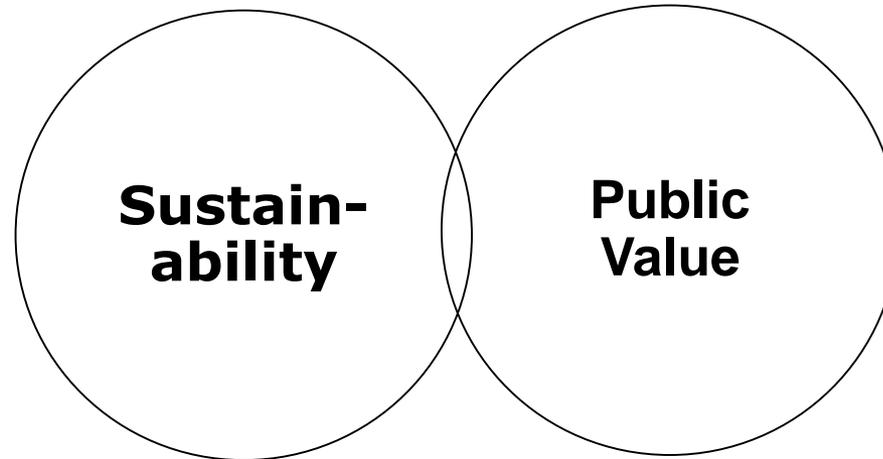
...and faces a shit-storm...

Fidel Castro: «...a sign of American capitalist decadence»

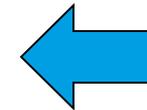
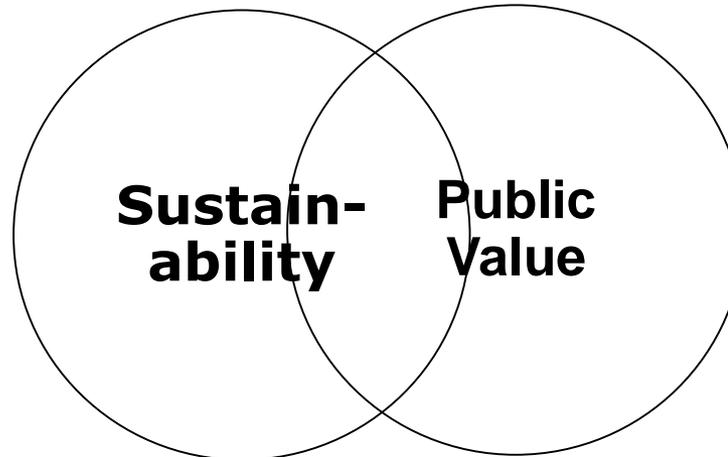
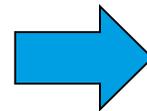


Challenge 3: New Themes «grow into» Public Value

1967



2017



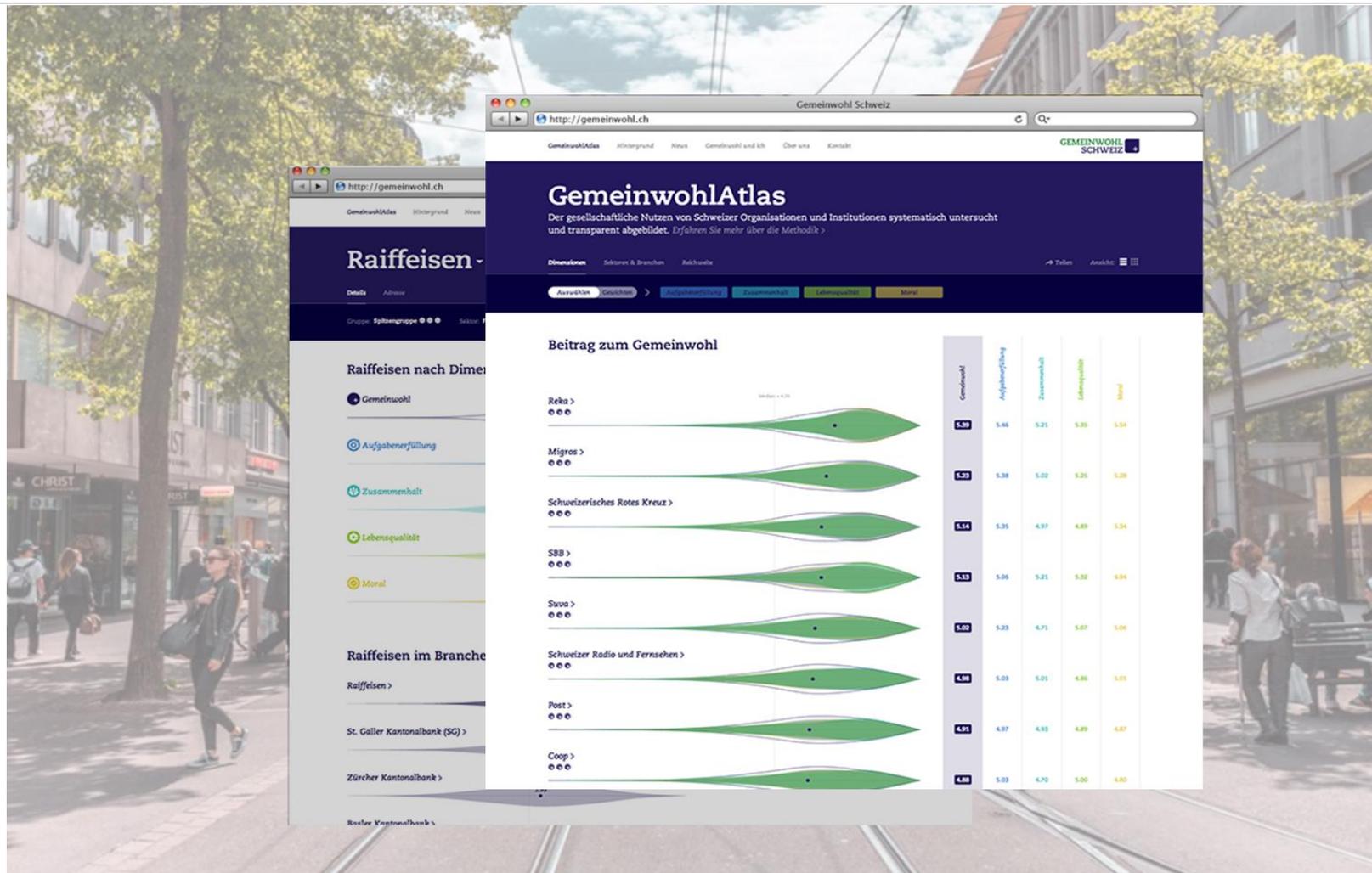


- Public Value – Basic ideas and concept

Application I: The Public Value Atlas – Taking the pulse of society

- Application II: Public Value Scorecard – An Instrument for Management
 - Application III: The Austrian Common Good Balance – A critical evaluation
 - Outlook: The Leipzig Leadership Model
-

The Public Value Atlas – Calling a public into existence



www.gemeinwohl.ch and www.gemeinwohlatlas.de



- Public Value – Basic ideas and concept
- Application I: The Public Value Atlas – Taking the pulse of society

Application II: Public Value Scorecard – An Instrument for Management

- Application III: The Austrian Common Good Balance – A critical evaluation
- Outlook: The Leipzig Leadership Model



Organisations have started to apply Public Value Scorecard

HANIEL



**FRESENIUS
MEDICAL CARE**

**Instrumental-
utilitarian**
(Is it useful?)



DEUTSCHE BÖRSE
GROUP



Financial-economic
(Is it profitable?)

Moral-ethical
(Is it decent?)

Die Mobiliar
Versicherungen & Vorsorge



TAKKTAG
BUSINESS EQUIPMENT SOLUTIONS



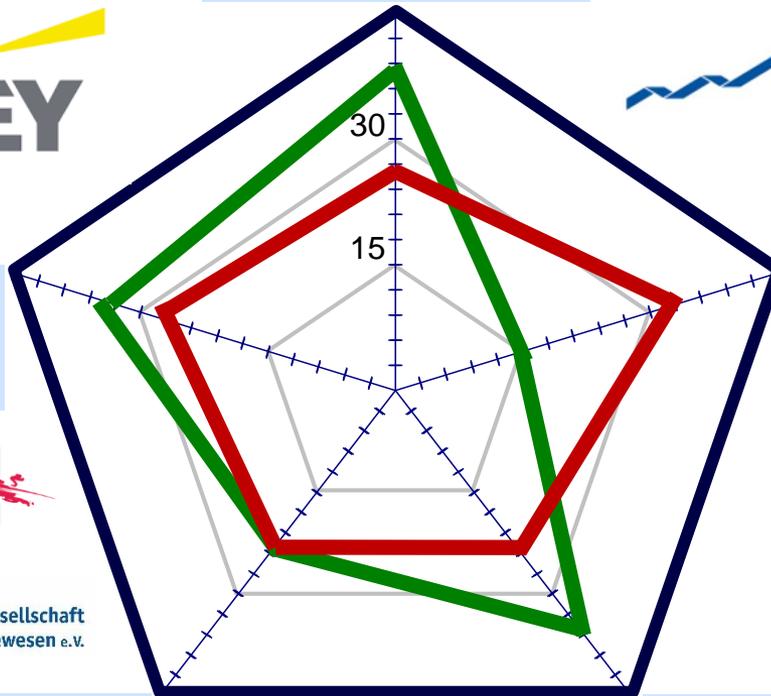
Hedonistic-aesthetical
(Does it contribute
to well-being?)

Political-social
(Is it politically
acceptable?)



**Bundesagentur
für Arbeit**

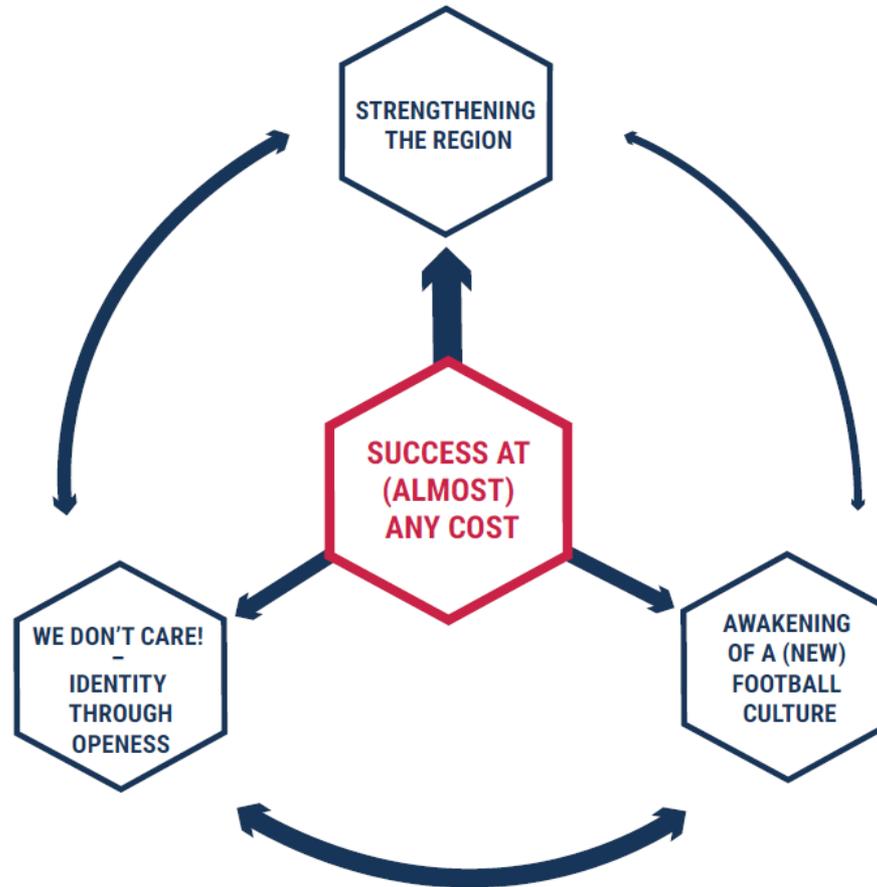
KSP
WERBUNG UND
NACHHALTIGKEIT
WWW.KSP.CH



FC Bayern Munich's Public Value: «Mia san Mia»



RB Leipzig's Public Value: The first post-modern club





- Public Value – Basic ideas and concept
- Application I: The Public Value Atlas – Taking the pulse of society
- Application II: Public Value Scorecard – An Instrument for Management

Application III: The Austrian Common Good Balance – A critical evaluation

- Outlook: The Leipzig Leadership Model
-

The Common Good Balance Sheet proposes five values

Five values

1. Human Dignity
2. Solidarity and Cooperation
3. Ecological Sustainability
4. Social Justice
5. Democratic Co-Determination and Transparency

GEMEINWOHL-MATRIX 4.1

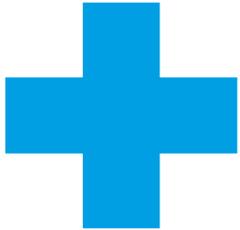
Diese Version gilt für alle Bilanzen, die ab dem 15. März 2013 für das zurückliegende Bilanzjahr eingereicht wurden.



WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz	
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement: Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken bezogener Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von LieferantInnen und Dienstleistungsbereitern.					90
B) GeldgeberInnen	B1: Ethisches Finanzmanagement: Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl der Finanzdienstleistungen; gemeinwohlorientierte Veranlagung und Finanzierung					30
C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen	C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen, Faire Beschäftigungs- und Entlohnungspolitik, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung, einschließlich Work-Life-Balance/ flexible Arbeitszeiten, Gleichstellung und Diversität	C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit Abkehr von Überstunden, Vorzicht auf Alleinstellungsverträge, Reduktion der Regelarbeitszeiten, Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit	C3: Förderung ökologischer Verhaltens der MitarbeiterInnen Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der MitarbeiterInnen (Mobilität, Ernährung, Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens Geringe innerbetriebliche Einkommensspreizung (netto), Einhaltung von Mindestlohn und Höchsteinkommen	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz Limitierte innerbetriebliche Transparenz, Wahl der Führungsglieder durch die Mitarbeiter, konsensuale Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmenentscheidungen, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen, z.B. Sozialaktie	90
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmer	D1: Ethische Kundenbeziehung Ethischer Umgang mit KundInnen, KundInnenorientierung / mitbestimmung, gemeinsame Produktentwicklung, hohe Servicequalität, hohe Produkttransparenz	D2: Solidarität mit Mitunternehmern Weigerung von Information, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, Zahlungen Krediten; Beteiligung an kooperativem Marketing und kooperativer Krisenbewältigung	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Angebot ökologisch höherwertiger Produkte/Dienstleistungen; Bewusstsein schaffende Maßnahmen; Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der KundInnenwahl	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Informations/Produkten/Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen; Unterstützung förderungswürdiger Marktstrukturen.	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards Vorlebewerkung, Entwicklung von höheren Standards mit MitarbeiterInnen, Lobbying	30
E) Gesellschaftliches Umfeld: Region, Souverän, zukünftige Generationen, Zivilgesellschaft, Mitmenschen und Natur	E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte/Dienstleistungen P/DL decken den Grundbedarf oder dienen der Gleichung der Menschen /der Gemeinschaft/des Erds und generieren positiven Nutzen.					90
Negativ-Kriterien	E2: Beitrag zum Gemeinwesen Gegenseitige Unterstützung und Kooperation durch Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-How, Wissen, Kontakte, Einfluss	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen Reduktion der Umweltauswirkungen auf ein zukunftsfähiges Niveau: Ressourcen, Energie & Klima, Emissionen, Abfälle etc.	E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung Stinkender keine Gewinnzuschüttung an Externe; Ausschüttung an Mitarbeiter, Stärkung des Eigenkapitals, sozial-ökologische Investitionen	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung Gemeinwohl- oder Nachhaltigkeitsbericht; Mitbestimmung von regionalen und zivilgesellschaftlichen Berührgroups	30	
	Verletzung der ILO-Arbeitsnormen Menschenrechte	Fairliche Übernahme	Illegitime Umweltausgaben	Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens	Nicht-Einbelegung aller Beteiligungen und Tochter	-200
	Sperrentafeln	Sperrpatente	Verstöße gegen Umweltauflagen	Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerung bei Gemein	Verhinderung eines Betriebs	-100
	Dumpingpreise	Dumpingpreise	Gepäckliste Obsoleszenz (kurze Lebensdauer der Produkte)	Umgehung der Steuerpflicht	Nicht-Einbelegung aller Finanzflüsse an Lobbyes / Eintragung in das EU-Lobbyregister	-150
	Beschaffung bei / Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen			Keine unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitende Gesellschafter	Kooperative Einkommensspreizung	-200
						-100

Detaillierte Beschreibung zu den Indikatoren finden sich im Handbuch zur Gemeinwohlbilanz auf www.gemeinwohl-oekonomie.org und im Radikationsmerkmal unter <https://web3.globe.net/display/Radikation/Home>. Rückmeldungen an die jeweiligen Rückmeldung sind sehr erwünscht.

Our study shows*: The approach provides important triggers...



The approach illustrates the importance of Common Good reporting tools

- Increasingly **in demand by society**
- Increasingly **relevant for private organizations**



The approach can serve as a case example for *implementing* Common Good reporting tools

- **User-friendly:** well-accepted and easily implemented by organizations
- **Effective:** managers reported positive short- and long-term effects on awareness, and on the development of their organizations along the balance` dimensions

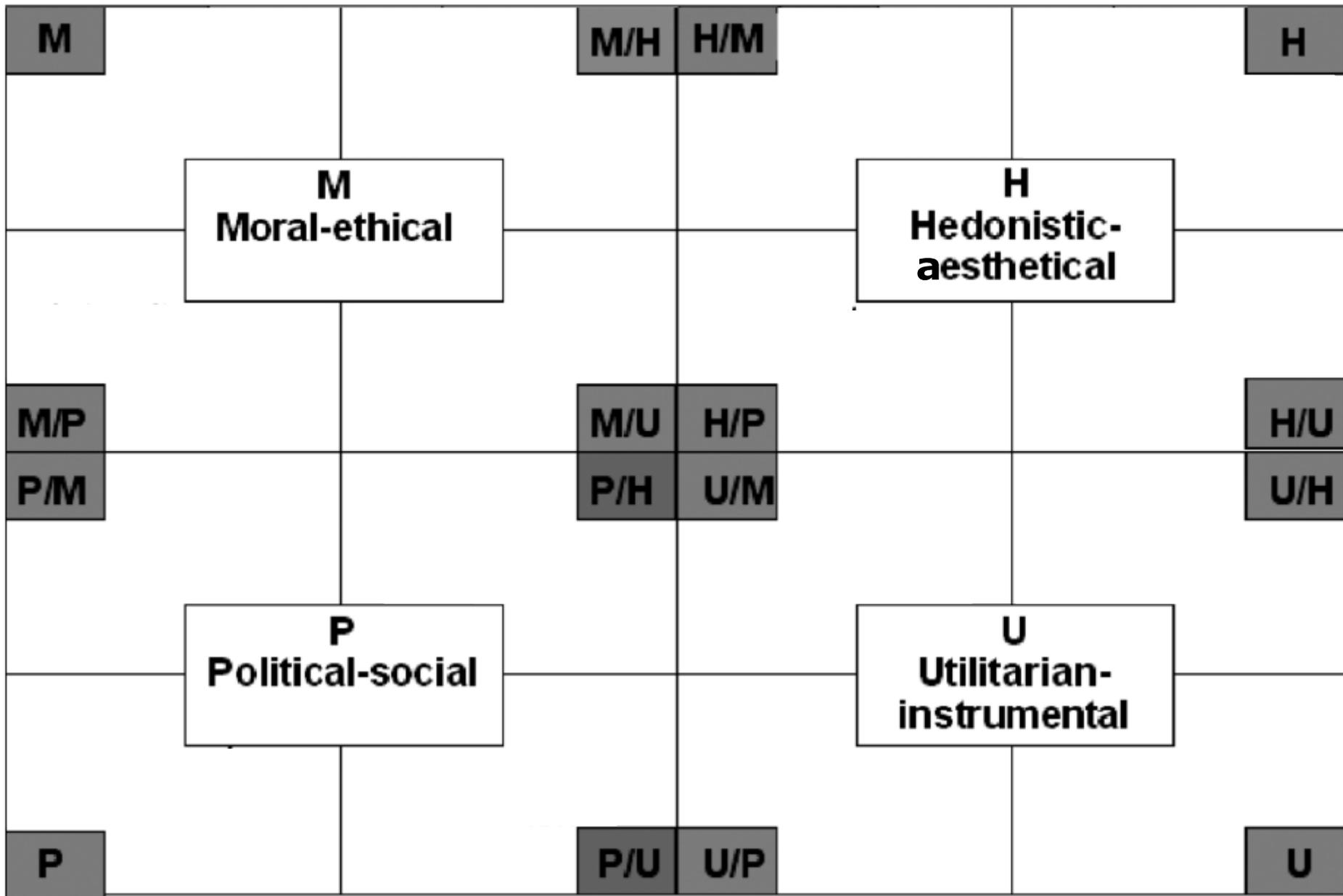
...but facing a far-reaching legitimacy deficit

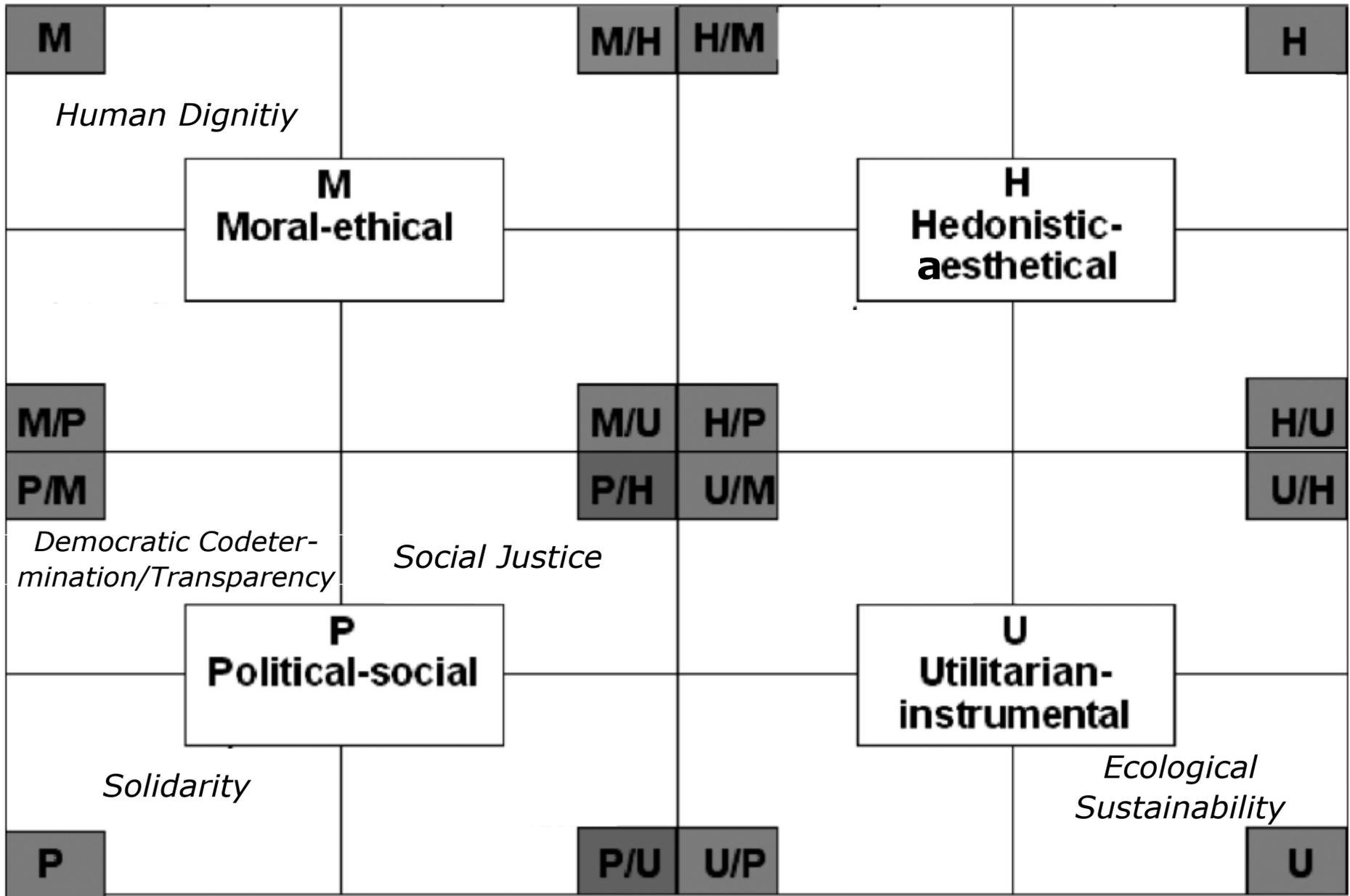
Interpretation of "Common Good" has *no theoretical legitimacy*

- **Selection of values is arbitrary**, i.e. not justified by scientific theory
- **Different value-sets would be possible** too, as well as different numbers or interpretations of values

Interpretation of "Common Good" has *no democratic legitimacy*

- Selection of values and their interpretation would be justified if **resulting from a broad societal consensus**
- This "**democratic legitimization**" is **still missing**, hence the tool represents only particular interests



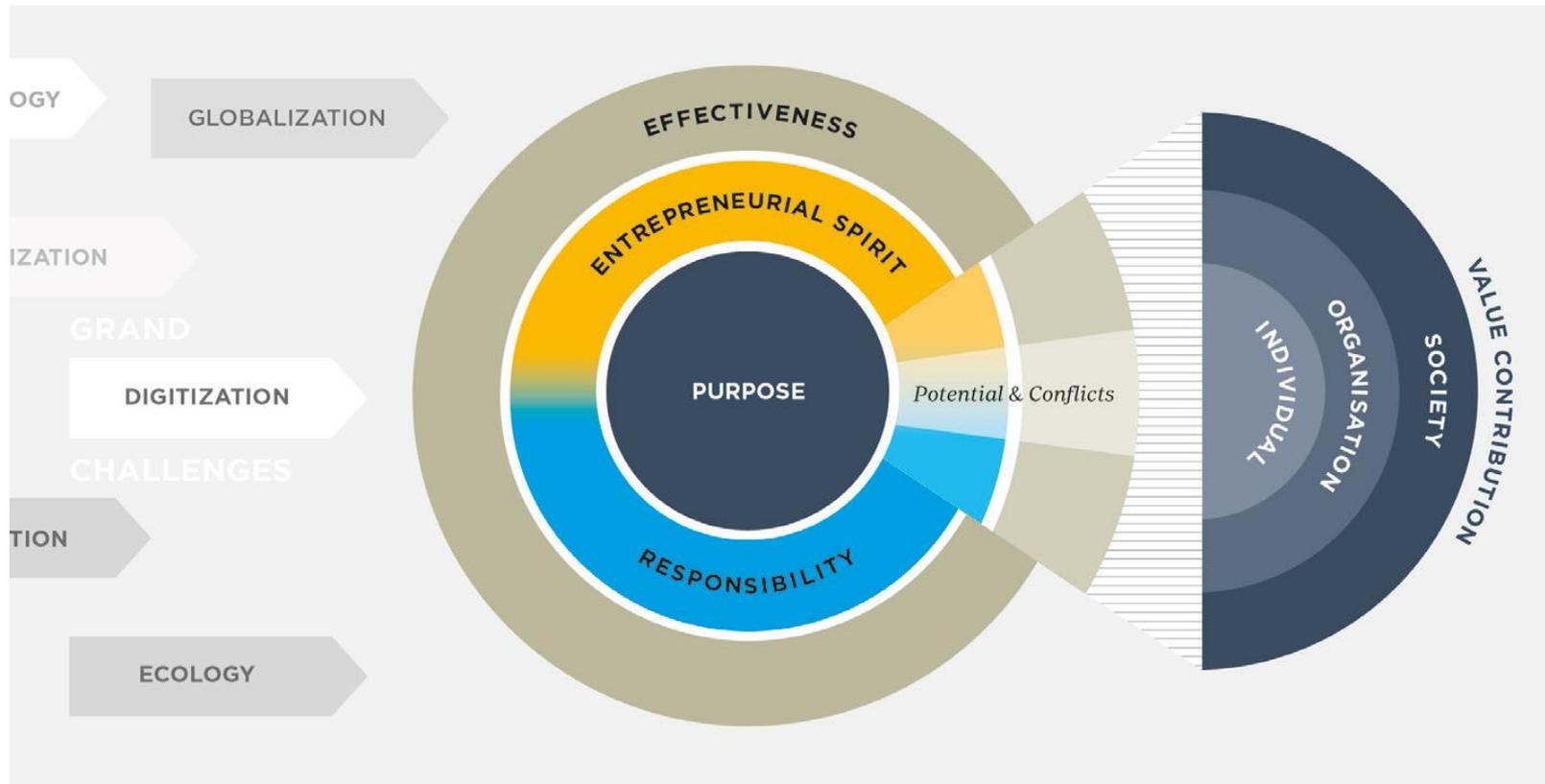




- Public Value – Basic ideas and concept
- Application I: The Public Value Atlas – Taking the pulse of society
- Application II: Public Value Scorecard – An Instrument for Management
- Application III: The Austrian Common Good Balance – A critical evaluation

Outlook: The Leipzig Leadership Model

The Leipzig Leadership Model





BACK-UP

How the C-Suite thinks about values in society – Opening the black box

Examples of sample



- 38 C-Level/board members of both public and private organizations
- Main questions:
 1. What makes your organization valuable to society?
 2. Do you think the general public shares your view?

It is a matter of style: The «How» matters

Cognitive style...

“...*organizing* experience into meanings, values, skills and strategies” (Hayes & Allinson, 1994, p. 54).

“The fox knows many things, but the hedgehog knows one big thing.” (Berlin, 1953, p. 7)

Cognitive Style: «hedgehog»



«No real alternatives»
– Logic, coherence, truth

Cognitive Style: «fox»



«Real alternative»
– Plurality, ambivalence, multiple truths