

# Werteorientierte Kommunikation

## Moral ist kein Hygienefaktor

Von Gregor Schönborn

Weil Werbung auf den Kunden ausgerichtet wird, respektive auf Präferenzen und Kaufmotive, lag der Fokus auf dem Höhepunkt der Ökobewegung der 90er Jahre auf dem Öko-Image. Kaum ein Produktmanager, der sich nicht einen Kopf darüber gemacht hat, warum sein Produkt umweltfreundlich ist und wie er es dem Kunden «rüberbringt». Der Cause-related-Marketingansatz verkam aber oft genug zur Greenwashing-Kampagne, die mangels Glaubwürdigkeit schnell die Kritik auf sich zog.

Bis heute bleibt Nachhaltigkeit ein Hygienefaktor. Was immer Nachhaltigkeit meint, sie ist ein sekundärer Faktor, der nur nach den überzeugenden Preis- und Qualitätsargumenten zieht. Solange Moral und Ethik das Verkaufsargument sind und nicht die Glaubwürdigkeit des Anliegens die Moral in das Marketing führt, werden die betriebswirtschaftlichen Argumente die Unternehmen immer wieder vom Weg der Nachhaltigkeit abbringen.

## Ethik und Ökonomie

### Moral der Verantwortung

Die Antwort auf Fragen nach Nachhaltigkeit, CSR, Stakeholder Value oder welche Begriffe auch immer genutzt werden, hat immer mit der Moral einer Verantwortung zu tun und mit der Verantwortung für unternehmerisches Handeln oder mit der Kommunikation über das Handeln. Moral bezieht sich immer auf ein System von Normen, Werten und Zielen, die das Zusammenleben einer Gemeinschaft betrifft und

das Handeln der Einzelnen dieser Gemeinschaft. Werden Handeln und die Auswirkung des Handelns eines Einzelnen gesehen, ist es über vereinbarte Regeln überprüfbar, ob eine Handlung die Interessen anderer beeinträchtigt.

Doch die Globalisierung der Wirtschaft, die mit einer rasanten technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung einhergeht, schafft durch Arbeitsteilung in Wertschöpfungsketten so weitgehende Interdependenz mit weltweiter Vernetzung, dass die Auswirkungen auf soziale, ökologische oder wirtschaftliche Probleme immer weniger auf einzelne Entscheidungen oder Akteure zurückgeführt werden können. Die moralische Verantwortungsfähigkeit des Individuums ist überfordert.

Zudem ist das ethische Regelsystem unserer Wirtschaft eher auf die Handlung des Einzelnen ausgerichtet, weniger auf das Handeln einer Organisation oder eines Systems und deren Auswirkung auf das Ganze. Wie anders lässt sich die Entstehung der größten Finanzkrise seit 1929 erklären? Nicht der Verkauf eines Zertifikates macht den Bankberater für die Krise verantwortlich. Er trägt höchstens die Verantwortung, wenn sein Kunde aufgrund falscher Beratung zu hoch im Risiko stand. Eine globale Finanzkrise entsteht auch nicht dadurch, dass eine Bank ungesicherte Hypotheken vergibt. Die globale Wertvernichtung, die die Weltwirtschaft erschüttert, entsteht, weil die globale Finanzwirtschaft nicht auf ein System von Normen, Werten und Zielen basiert, das die Gesamtwirkung des Handelns auf die Interessen anderer überprüft.

## Unternehmensverantwortung

Aufgabe der Politik und Wirtschaft ist es, für das Unternehmen als Gesamtheit und für die handelnden Personen ein Verantwortungskonzept zu entwickeln, das einem unternehmerischen Handeln entspricht. Verantwortung ist dabei längst mit einem Werturteil verbunden, das uns auch in der Wirtschaftsethik begleitet.

**Verantwortung bedeutet das Entstehen oder Eintreten (müssen) für eine bestimmte Sache**

Verantwortung bedeutet das Einstehen oder Eintreten (müssen) für eine bestimmte Sache. Nicht mehr aber auch nicht weniger (vgl. Fetzer 2004).

Die Frage, was eigentlich Unternehmensverantwortung ist und wofür Unternehmen verantwortlich sind oder wem gegenüber, muss zunächst einmal mit dem Anspruch beantwortet werden, dass Unternehmen oder Branchen als Subjekt zur Verantwortung stehen. Aus dem Handeln folgen für das Subjekt Konsequenzen: Erfolg oder Misserfolg, Verdienst oder Schuld.

Diese Erweiterung der Klasse möglicher moralischer Verantwortung beschreibt Fetzer (2004): *«Unternehmensverantwortung bedeutet, dass ... Unternehmen in der moralischen Kommunikation als Subjekte behandelt werden, die für bestimmte Handlungen oder Ereignisse einstehen ... oder eintreten müssen.»*

Die moralische Verantwortung in der Kommunikation zeigt sich schon dadurch, «sprechfähig» zu sein, Antwort auf Fragen zu möglichen Folgen unternehmerischen Handelns zu geben. Moral bedeutet dann, auch dafür Sorge zu tragen, dass die Kommunikation im gewünschten Rahmen eines Systems von geltenden Normen und Werten der Gesellschaft verläuft, also nach den Grundsätzen der Wahrheit, Glaubwürdigkeit, Klarheit, etc.

**Moral bedeutet dafür Sorge zu tragen, dass die Kommunikation im gewünschten Rahmen von geltenden Normen und Werten verläuft**

## **Zielhierarchie**

Eine Kommunikation, die sich an den Werten der Gesellschaft oder des Unternehmens orientiert, kann damit einen wichtigen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens leisten. Kommunikation schafft Werte und sichert Wert. Doch dürfen wir dabei nicht vergessen, dass Kommunikation immer dem System untergeordnet ist, in dessen Auftrag sie agiert.

Dass damit nicht alles zum Besten steht, berichten die Medien inzwischen fast täglich mit Nachrichten über neue Unternehmens- und Unternehmenskandale.

Dabei sind es nicht einmal die Fälle von Managern, die sich persönlich bereichern, die uns am meisten aufschrecken. Alarmierender sind die systemischen Fehlleistungen, die aus einer Angst vor zu wenig Erfolg entstehen. «Erfolg um jeden Preis» heißt es wohl, wenn Manager von gesunden Unternehmen ihre Geschäftspartner bestechen, um die Umsätze nach oben zu treiben oder sich auf hochriskante Geschäfte einlassen, um völlig überzogene Prognosen zu erfüllen. Die Angst, überhöhten Erfolgserwartungen nicht zu genügen, hat bei vielen Verantwortlichen die Bereitschaft erhöht, auch außerhalb des eigentlichen Kerngeschäfts mit hohem Risiko zusätzlichen Profit zu suchen.

Die Banken haben weltweit mit ihren Fehlspekulationen auf faule US-Hypotheken eine der schwersten denkbaren Finanzkrisen ausgelöst. Selbst bei Finanzprofis mit solidem Kundengeschäft war die Versuchung groß, mit unsicheren Wertpapiergeschäften zusätzliche Gewinne zu machen. Warum? Der Erfolgszwang war offensichtlich zu groß, als dass die durchaus ansehnlichen Gewinne aus dem Kerngeschäft ausgereicht hätten.

Auf die Krise folgt in schöner Regelmäßigkeit die Vertrauenskrise in die Kommunikation oder der moralische Vorwurf an die Kommunikation. Die Betroffenen sind davon immer wieder aufs Neue überrascht, bis sie schließlich unter dem Druck der Öffentlichkeit abtreten. Vertrauen sei verspielt worden, und hätte man besser kommuniziert, wäre alles nicht so schlimm geworden. Doch das greift zu kurz, deshalb noch einmal: Die Kommunikation folgt dem Ziel des Unternehmens, und wenn der CEO die Gewinnmaximierung als einzige Messlatte ausgibt, wird auch die Unternehmenskommunikation keine anderen Ziele vermitteln (können). Die vermeintliche Kommunikationskrise ist damit Folge einer einseitigen Ausrichtung auf den Shareholder Value.

## **Wirtschaftlicher Erfolg allein reicht nicht aus**

Aus dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit, nach der rentables Wirtschaften als Verpflichtung für die unternehmerische Existenz und Weiterentwicklung gilt, ist in weiten Teilen eine Maxime für den überzogenen Erfolg geworden. Gewinne gewährleisten die Existenz des Unternehmens und damit die Existenz der Mitarbeiterfamilien. Aber wirtschaftlicher Erfolg alleine reicht nicht aus für ein erfolgreiches Unternehmen. Wird aufgrund einer kapitalmarktgetriebenen Gewinnorientierung die Vision des Unternehmens vergessen, wird das Ziel, rentabel zu wirtschaften, zum alleinigen Unternehmensziel, dann folgt die Kommunikation folgerichtig diesem Ziel. Wer nur über wirtschaftlichen Erfolg redet, der wird auch nur daran gemessen. Die zweckrationale Logik wird zum Schicksal.

Es ist wie eine Form der Unglücklichkeitskonstruktion, mit der Paul Watzlawick in seiner «Anleitung zum Unglücklichsein» beschreibt, wie sich der Mensch nach bestem Wissen und Gewissen sein eigenes Unglück selbst zurechtzimmert: Ein CEO knüpft seinen Erfolg an den Erfolg der Aktie und wird an dieser Performance im Vergleich zum passenden Index gemessen. Eine riskante Strategie. Wer sein Schicksal vom Erreichen konkreter Zahlenziele abhängig macht, der macht sich angreifbar. Das Spiel ist schon mehrfach schiefgegangen. Etliche CEOs haben beim Neuantritt ihre Ziele am Shareholder-Value festgemacht – und mussten gehen, als dies nicht erreicht werden konnte. Ist es erst einmal soweit, dass der versprochene Aktienkurs über mehr als sechs Quartale verfehlt wurde, fragt niemand mehr nach dem Grund, selbst wenn dieser durch weltwirtschaftliche Rückschläge verursacht ist. Wichtig ist dann nur noch, was unterm Strich herauskommt.

**Wer sein Schicksal  
von Zahlenzielen  
abhängig macht, der  
macht sich angreifbar**

## **Die Perfektion des Systems schlägt zurück**

Sind Umsatz- und Gewinnziele erst gesetzt, dann folgt die Detaillierung durch das Budget. Eine klare Zielorientierung

in Verbindung mit Teilzielen, regelmäßigem Reporting und verbundene erfolgsorientierte Vergütung sind längst zum bewährten Führungsinstrument geworden. Doch um im System der Leistungsbeurteilung nach Budgets überstehen zu können, werden Ziele eher auf «der sicheren Seite» formuliert, Reserven und Manipulationen gehören zur Praxis. Zudem ist das Planungsprojekt mit seiner Fertigstellung bereits von der Wirklichkeit überholt. Der Motivationsverlust beginnt als Folge der eigenen Dynamik des Budgetierungsprozesses. In der Umsetzung geht das Führen mit Formalzielen an den soften Erfolgsfaktoren vorbei. Potenzielle Wertschöpfung und Erfolge werden verhindert.

### Gegenbewegung werteorientierte Kommunikation

Was ist eigentlich Erfolg für uns? McKinsey Deutschland, Synonym für Restrukturierung mit Cost-cutting und gnadenlosen Budgetvorgaben, überrascht Anfang 2008 mit einer Antwort in der FAZ, die titelt: «McKinsey schafft den Umsatz ab». Die wirtschaftlich erfolgreiche Consultancy will ab sofort keine Umsatzzahl mehr veröffentlichen. Für Deutschland-Director Frank Mattern und seine Mitarbeiter zähle künftig die Messgröße «Client Impact». Darunter verstehe man, wie sich die Beziehung zum Kunden entwickle, ob Aufträge wiederkehrten, welche Aussagen die Kunden über die Beratung machten, ob ggf. der Aktienkurs eines Kunden positiv beeinflusst worden sei und schließlich, ob das Mandat die Beratungsgesellschaft vorangebracht habe. Gleiches gelte intern für die Beurteilung der Leistung eines Beraters, die ausdrücklich nicht am Profit aus der Beratung eines Mandanten gekoppelt wird. Ist dies Ausdruck einer Gegenbewegung der werteorientierten Kommunikation, einer neuen Moral, die bislang eher von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung geprägten Unternehmergruppe im Mittelstand proklamiert wird?

Seit gut zehn Jahren werden dynamische Ansätze der Budgetierung vorgestellt. Better-Budgeting- oder Beyond-Bud-

getting<sup>1</sup>-Modelle stehen für Veränderung, Reduktion oder radikale Abschaffung von einseitigen Budgetregularien. Die Zielmodelle orientieren sich an Erfolgsfaktoren, die aus der gesamten Unternehmensstrategie abgeleitet werden.

Eine Kommunikation, die dieser Zielsetzung der Unternehmensführung folgt, kann Themen aus breiteren Spektren aufbauen. Die Kommunikation verankert die Botschaften mit der Sinnschöpfung und der Werteorientierung der Organisation.

## **Maßstab Ethik und Werte**

Auch wenn es nicht immer bewusst ist: Niemand arbeitet ohne Werte. In seiner Definition vom «Ethischen Mehrwert» fasst Prof. Dr. Ulrich Hemel Unternehmen geradezu als Wertegemeinschaft auf. Es kommt dabei auf eine gemeinsame Auslegung von Sinn und Bedeutung dieser Wertegemeinschaft und ihr zugrunde liegenden, gemeinsamen Werte an.

**Niemand arbeitet  
ohne Werte**

Werteorientierte Kommunikation zielt auf den Stakeholder Value statt auf den Shareholder Value. Kommunikation wird dadurch differenzierter, kann andererseits auf unteilbare ethische Grundsätze wie Wahrheit, Gerechtigkeit, Achtung des Anderen bauen. Eine Wertegemeinschaft zu begründen ist jedoch nicht damit getan, ein Portfolio von allgemeingültigen Werten und Ethiken in ein Unternehmensleitbild zu gießen. Es kommt viel mehr darauf an, die gemeinsamen Grundlagen und Überzeugungen zu finden, die in der Identität des Unternehmens verankert sind und die Unternehmenskultur ausmachen. Mitarbeiter setzen den Wertmaßstab der unternehmerischen Vision höher an als arbeiten, um irgendwie Geld zu verdienen. Ohne dass Kommunikation die Werte vermittelt, fehlt die Abstraktionskraft für eine unternehmerische Vision und Identität.

---

1 Vgl. CAM-I Consortium for Advanced Manufacturing International

## Werte und Erfolg

### Die Frage nach den Erfolgsfaktoren

Deep White ist der Frage nach dem Zusammenhang zwischen gelebten Wertekulturen in Unternehmen und den damit verbundenen Einflüssen auf das wirtschaftliche Ergebnis nachgegangen. Ein Forschungsprojekt in Zusammenarbeit mit dem MCM Institut der Universität St. Gallen gibt Aufschluss über die Wirkung von Werten in Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen weisen aus Kulturanalysen Ähnlichkeiten in den gelebten Wertekulturen auf. Einstellungen und Werte zeigen einen Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis der Unternehmen. Aus Richtung und ermittelter Stärke dieser Einflüsse wurde erforscht, mit welcher Wahrscheinlichkeit sich der wirtschaftliche Unternehmenserfolg bei einer Optimierung der Wertekultur verändert. Ein Viertel des Geschäftserfolges lässt sich so mit der gelebten Wertekultur erklären.

Die Ergebnisse sind für die Unternehmensführung von besonderer Wichtigkeit. Implementierung und Optimierung einer erfolgreichen Unternehmenskultur sind eng mit der Identität von Unternehmen verbunden und skizzieren damit die interdisziplinäre Aufgabe des «Werte-Managements» auf der obersten Führungsebene.

### Präferenzen und Prioritäten

Werte haben im Wesentlichen zwei Merkmale: Sie umschreiben Verhaltensweisen und Ziele (actions and goals) beziehungsweise Mittel und Zweck (means and ends). Außerdem stellen Werte verbindliche Präferenzen und Prioritäten bezüglich möglicher Verhaltensweisen und Ziele. Setzt man diese beiden Punkte zueinander in Beziehung, so bedeutet dies, dass Werte Präferenzen und Prioritäten bezüglich verschiedener möglicher Ziele und Verhaltensweisen beschreiben. Gegenüber Normen, die stark gruppen- und situationsspezifisch geprägt sind, besitzen Werte eine stärker individuelle Komponente. Werte bilden eine Art überge-



ordnetes Referenzsystem für die Einstellungen und Motive eines Individuums.

Daraus ergeben sich eine Reihe von Fragen:

- ▶ Welche Werte besitzen für Unternehmen Relevanz?
- ▶ In welcher Form werden die spezifischen Werte in Unternehmen gelebt?
- ▶ Lassen sich Werte und der Einfluss von Werten quantifizieren?
- ▶ Besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen bestimmten Unternehmenswerten beziehungsweise Wertekombinationen, deren Ausprägung und dem Geschäftserfolg?

Aus der wissenschaftlichen Grundlagenstudie aus St. Gallen wurde von Deep White eine Methodik zur Kulturanalyse und zum Wertemanagement entwickelt. Seither wurden insgesamt 95 Unternehmen und Organisationen aus unterschiedlichsten Branchen untersucht. 4.411 Personen haben an der Online-Erhebung teilgenommen. Mitarbeiter und Führungskräfte bewerteten 135 Items auf einer fünfstufigen Zustimmungsskala. Darüber hinaus wurden Angaben zu soziodemografischen Kriterien wie Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Führungsverantwortung gemacht. Von den untersuchten Unternehmen werden die Kennziffern über den konsolidierten wirtschaftlichen Erfolg der letzten drei Geschäftsjahre erhoben.

## **Aggregierter Datensatz**

Aus einer Datenkumulierung der seit 2003 erhobenen Datensätze aus den fast 100 Unternehmen wurden im Sommer 2008 Zusammenfassungen von Unternehmensgruppen gebildet, Teilnehmeranzahlen gewichtet und Stichproben gezogen, um eine Übergewichtung einzelner Unternehmen und Branchen zu vermeiden und eine Verbesserung in Richtung einer Repräsentativität anzustreben. Der damit aggregierte Datensatz umfasst insgesamt 2.761 Probanden aus 47 Unternehmen.

**Unternehmen**

- Agaplesion gAG
- Aventis Pharma Deutschland GmbH – jetzt Sanofi-Aventis Deutschland GmbH
- B. Braun Melsungen AG
- Bank für Kirche und Caritas eG
- Bank Julius Bär & Co. Ltd. (CH)
- Barmherzige Brüder Trier e. V. (Krankenhäuser und Einrichtungen)
- Wilhelm Böllhoff GmbH & Co. KG
- Böwe System AG
- Breyer GmbH Buchen
- UmweltService GmbH
- Chemion Logistik GmbH
- Continental AG
- CSC Ploenzke AG
- Deutsche Bank AG, Geschäftsbereich PBC
- Deutsche Post AG, Corporate Services Germany
- Deutscher Evangelischer Krankenhausverband e. V. (Krankenhäuser und Einrichtungen)
- Dorma Glas
- Dorma Holding GmbH
- Falke KG
- Futurecom interactive AG (CH)
- Gedia Gebr. Dingerkus GmbH
- GHH Rand Schraubenkompressoren GmbH
- GLS Gemeinschaftsbank GmbH
- Henkel UB Wasch- und Reinigungsmittel GmbH
- Hermos Holding GmbH
- Hilti Aktiengesellschaft (Liechtenstein)
- IVF Hartmann AG (CH)
- JTI Germany GmbH
- K&P Computer Service + Vertriebs GmbH
- Kraft Foods Deutschland GmbH
- Lehmann & Voss & Co.
- Leopold Kostal GmbH & Co. KG
- Lufthansa Systems Infratec
- MVV Energie AG
- Phönix Pharmahandel AG & Co.
- Rohde & Liesenfeld International GmbH & Co
- SAP AG Deutschland
- Siemens AG, PTD BE
- So-Kommunikation GmbH – jetzt Brandrelation Agentur für Kommunikation GmbH
- Stadtbäckerei Junge GmbH & Co. KGaA
- Stadtwerke Delmenhorst GmbH
- Steelcase Werndl AG
- Total Deutschland GmbH
- Underberg AG
- Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
- Voosen, Einzelhandel
- Weleda AG

Tab. 1: *Untersuchte Unternehmen*

Erfolgseinteilung	Anzahl (n)	Häufigkeit (%)
nicht-erfolgreich	1165	45,3
erfolgreich	1409	54,7
<b>Gesamt</b>	<b>2574</b>	<b>100,0</b>

Tab. 2: Verteilung Datensätze nach Erfolg

Abzüglich der Datensätze von 187 Teilnehmern drei aufgrund fehlender Angaben nicht nach Erfolg klassifizierten Unternehmen stellen 2.574 Datensätze die Grundlage für die Analyse der Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Unternehmen. Auf dieser Grundlage konnten die Datensätze in eine Top-/Low-Einteilung mit Befragten aus erfolgreichen versus nicht-erfolgreichen Unternehmen jeweils im Vergleich mit der Branche eingeteilt werden.

Über 45 Prozent der Befragten arbeiten in (eher) nicht erfolgreichen, knapp 55 Prozent der Teilnehmer in (eher) erfolgreichen Unternehmen.

### **Erfolgstreiber und Erfolgsbremsen**

Die Gegenüberstellung der Unternehmenskultur mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens stellt das Kernstück der Deep White-Untersuchungen dar. Die Vergleiche von Mittelwerten, Effektgrößen sowie Verteilungen, die Korrelationen sowie multivariate Methoden ermöglichen ein Herausarbeiten der kulturellen Besonderheiten und Unterschiede zwischen den Kulturen von erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Unternehmen. Mit multivariaten Analysemethoden und Testverfahren (Chi-Quadrat, T-Test; Pearsons R) werden die Ergebnisse geprüft. Das Ergebnis zeigt, wo die signifikanten Merkmale einer Erfolgskultur sind und wie die Zusammenhänge zum Erfolg verstanden werden können.

Aus der Datenauswertung und Gegenüberstellung mit dem wirtschaftlichen Erfolg entstehen die «Erfolgstreiber» und «Erfolgsbremsen».

Wert	Mittelwert gesamt	Korrelations- koeffizient	Signifikanz des Korrelations- koeffizienten
<b>Erfolgstreiber</b>			
Unternehmens-Tradition	3,48	,218	,000
Gesundheits-Fürsorge	3,05	,207	,000
Gesellschaftliche Verantwortung	3,59	,204	,000
Ethik und Moral	3,70	,189	,000
Corporate Design	3,59	,176	,000
Erfahrung der Mitarbeiter	3,31	,173	,000
Beständige Strategie	3,47	,168	,000
Freiraum für Ideen/Kreativität	3,35	,166	,000
Ökologische Verantwortung	3,57	,162	,000
Persönliche Grenzen akzeptieren	3,24	,160	,000
Weiterbildung	3,61	,155	,000
Klar formulierte Vision	3,89	,147	,000
Herausforderung	3,88	,145	,000
Wissen als Kapital	3,29	,140	,000
Toleranz gegenüber Arbeitsweisen	3,67	,139	,000
Voll in der Arbeit aufgehen	3,28	,132	,000
Schwung und Elan bei der Arbeit	3,58	,104	,000
<b>Erfolgsbremsen</b>			
Starre Hierarchie	2,52	-,099	,000
Entscheidungen von oben	3,63	-,093	,000
Team-Ergänzung	3,26	-,056	,005
Volle Ziel-Verantwortung	3,75	-,054	,006
Arbeitsroutine	3,73	-,048	,016
Interner Wettbewerb	3,16	-,033	,100
Wettbewerb um Prämien	2,89	-,018	,370
Struktur/Schnittstellen	3,12	-,017	,404
Mitarbeiter-Erscheinungsbild	3,39	-,013	,526
<b>Erläuterungen:</b> Nicht unterlegt = positiver Korrelationskoeffizient der Erfolgstreiber Grau unterlegt = negativer Korrelationskoeffizient der Erfolgsbremsen			

Tab. 3: Erfolgstreiber und Erfolgsbremsen (Mittelwerte, Korrelationen, Signifikanzniveau aus Deep White-Datensatz 2008)

Erfolgstreiber sind Werte mit einer signifikant höheren Zustimmung und einem signifikant höheren Mittelwert bei den Befragten in erfolgreichen Unternehmen gegenüber den

Teilnehmern aus nicht-erfolgreichen Unternehmen. Eine signifikant positive Korrelation zum wirtschaftlichen Erfolg bestätigt diese Erfolgstreiber. Den Treibern stehen Erfolgsbremsen gegenüber. Das sind Werte, die im gleichen Verhältnis zu nicht-erfolgreichen Unternehmen stehen. Mit der anspruchsvollen wissenschaftlichen Methode der Logistischen Regressionsanalyse wird schließlich die Wahrscheinlichkeit berechnet, mit der Erfolg für den angenommen werden kann, der die Erfolgstreiber im Unternehmen steigert.

### **Softe Erfolgsfaktoren**

Der Kern der Kulturanalysen ist die Erfassung einer Vielzahl von Bedingungen, unter denen Menschen in Unternehmen arbeiten – miteinander oder gegeneinander. Regeln und gemeinsame Annahmen wurden ebenso untersucht wie Macht- und Anerkennungssysteme. Wissenschaft ist Bedingungs-forschung: Aus Zusammenhängen zwischen Bedingungen und wirtschaftlichen Ergebnissen wurden Korrelationen und Wahrscheinlichkeiten berechnet, die Auskunft über Erfolgspotenziale von weichen Faktoren geben. Im Vergleich der Managementstile zeigt sich, dass das humanistische Menschenbild im Unternehmen einen höheren Erfolgswahlzusammenhang aufweist als das klassische Shareholder Value-Prinzip, das den Profit vor den Menschen stellt.

Die als «Soften Faktoren» durchaus akzeptierten Werte-Bedingungen werden bislang überwiegend für qualitative Interpretation herangezogen. Die Quantifizierung dieser Bedingungen und deren Zusammenhang zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bieten zusätzliche Analyse- und Einflussmöglichkeiten für die strategische Unternehmensplanung.

### **Erfolgskultur**

Unternehmenskulturen, die eine klare Vision vermitteln und doch mit Bodenständigkeit agieren, Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft ernst nehmen, ein Umfeld ermöglichen, das den Mitarbeitern Selbstverwirklichung in der

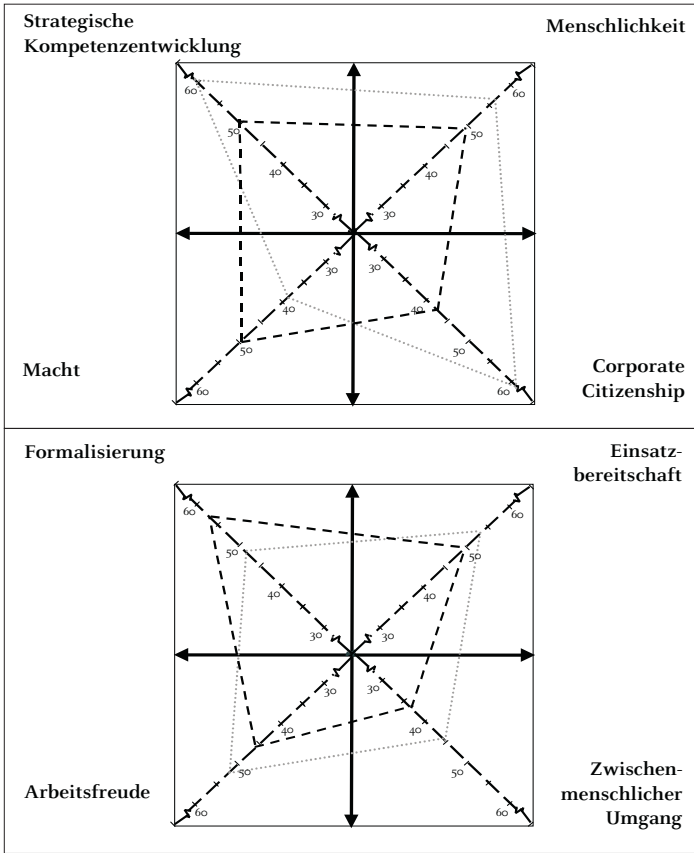
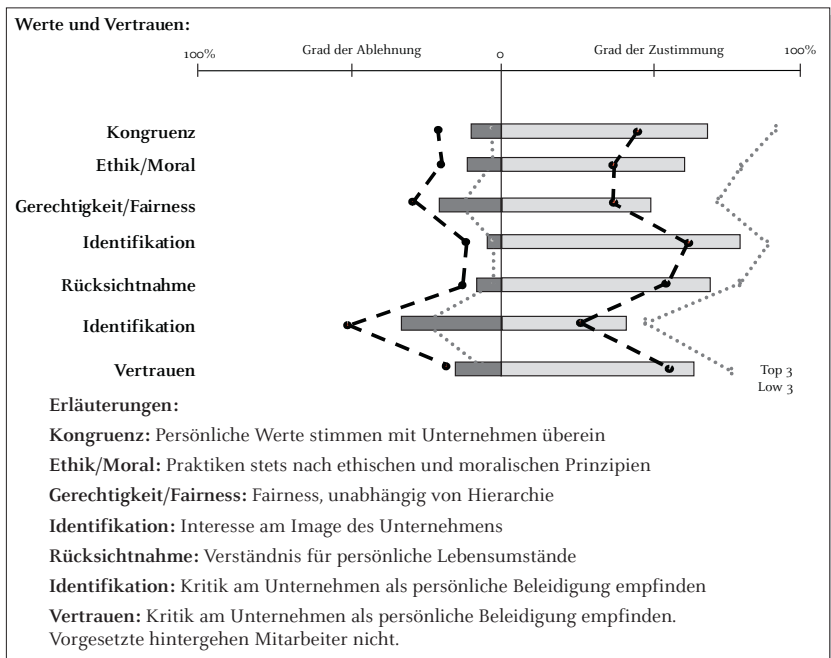


Abb. 1: Werte als Erfolgsfaktoren – erfolgreiche Unternehmen (gepunktete Linien) haben stärkere Ausprägungen der gelebten Wertekultur als nicht-erfolgreiche Unternehmen (gestrichelte Linien)

Aufgabe, Selbstachtung und Gerechtigkeit bieten, weisen höhere Wahrscheinlichkeiten für Erfolg auf. Zuviel Routine und Gleichheit sind ebenso wie zu schnelle Abfolge von Änderungen «Erfolgs-Bremsen». Ein werteorientierter Führungsstil weist höhere Erfolgskorrelationen auf als ein harter, mit Macht und Zahlenzielen geprägter Führungsstil.

Betrachten wir den Kontext von Moral im Unternehmen einmal etwas weiter. Gerade die Werthaltungen, die rund um Vertrauen und Moral im Unternehmen kreisen, wie Identifikation, Fairness, Gerechtigkeit etc., zeigen eindrucksvoll, wie sich die Kultur in erfolgreichen Unternehmen von der in nicht-erfolgreichen Unternehmen unterscheidet. Top-Unternehmen (gepunktete Linie) weichen von Flop-Unternehmen (gestrichelte Linie) im Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung auf bestimmte Fragestellungen deutlich voneinander ab. Erfolgsunternehmen sind stärker werteorientiert. Hier wird die Bedeutung des internen Faktors der Kommunikation klar. Nicht ohne Grund sind viele der Ethik-Themen der Kommunikation und auch viele Nachhaltigkeitskampagnen nach innen gerichtet.

**Erfolgsunternehmen sind stärker werteorientiert**



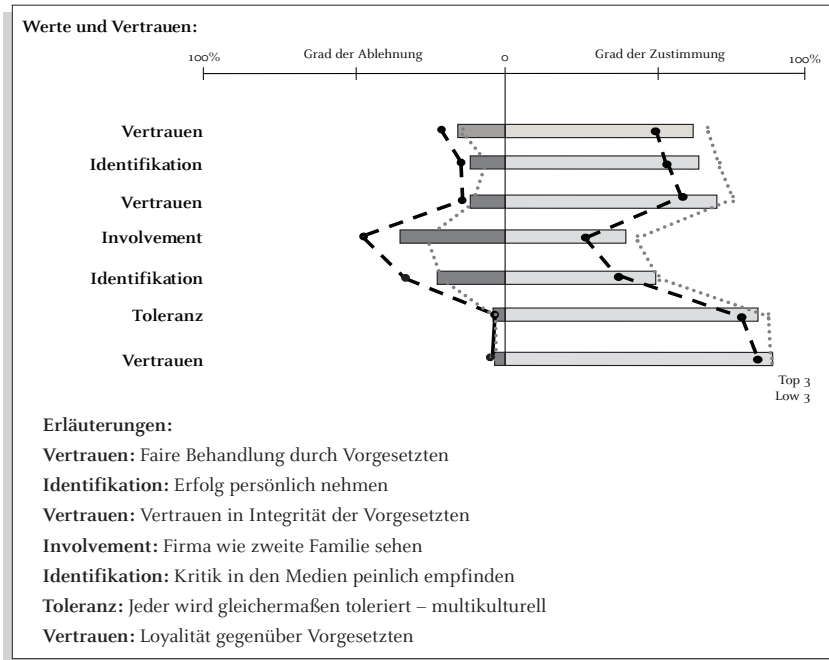


Abb. 2: Vertrauen und Moral im Vergleich bei erfolgreichen (gestrichelte Linie) und nicht erfolgreichen Unternehmen (gepunktete Linie)

## Kommunikation

### Kommunikation als Verbindung der Wertegemeinschaft

Die werteorientierte Kommunikation gestaltet die Verbindung zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern.

Je besser es gelingt, die gemeinsame Basis der Werte, der Verhaltensweisen, Mittel und Ziele zu vermitteln, desto stärker wird die Identifikation mit der Organisation. Darum hat die werteorientierte Strategie Einfluss auf die Grundausrichtungen des Kommunikationsmanagements:

1. **Die Identität** – Jedes Unternehmen hat eine Geschichte und eine Identität. Je besser es gelingt, die Wertegemein-



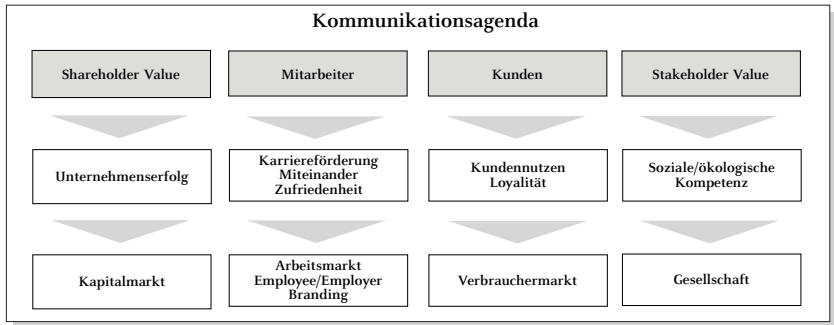


Abb. 3: Gesamtprogramm der Kommunikation

schaft in möglichst hoher Kongruenz in den Werten der Mitarbeiter und des Unternehmens zu begründen, desto höher sind leistungs- und erfolgsorientierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter.

2. **Die Positionierung** – Die strategische Positionierung des Unternehmens, der Marke, des Produktes gewinnt eine neue Dimension, wenn die Kompetenz der Leistung durch gesellschaftliche und soziale Kompetenz in plausibler Verbindung zu Produkt/Leistung ergänzt wird.
3. **Der Sinn** – Menschen brauchen eine Orientierung. Erst in der über das notwendige Geldverdienen hinausgehenden Erfüllung einer übergeordneten Bedeutung, einer Vision des Unternehmens, mit der sich der Mensch im Unternehmen verbindet, liegt das Potenzial für Spitzenleistungen.

Das Gesamtprogramm der Kommunikation steht auf mehreren Säulen.

Die ausgeglichene Kommunikationsstrategie, die Shareholder und Stakeholder, Kunden und Mitarbeiter im Blick hat, kann der Wertegemeinschaft gerecht werden. Für das Unternehmen als Subjekt und für die handelnden Personen gibt Kommunikation damit Orientierung für Ziele des Unternehmens und Verhalten der Personen. Vermittelte Werte

**Vermittelte Werte stellen verbindliche Präferenzen und Prioritäten auf**

stellen verbindliche Präferenzen und Prioritäten auf. Wenn es gelingt, Werte und Verhaltensweisen zu fördern, die Motivation und Leistungsorientierung unterstützen, hat die werteorientierte Kommunikation eine Chance, den Erfolg des Unternehmens zu unterstützen. Eine Kommunikationsstrategie, die neben der Kommunikation mit den Analysten eine für das Unternehmen und dessen Umfeld Sinn stiftenden Beitrag leistet, ist nicht so leicht krisengefährdet. Programmmatische Felder bietet die Verbindung von Sinn-Schöpfung und Wert-Schöpfung jedenfalls reichlich.

## Literatur

**Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.:** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin/Heidelberg/New York 2005.

**Braun, G. (Hrsg):** Unternehmerethik im globalen Zeitalter. Dokumentation zur Ringvorlesung «Soziale Marktwirtschaft auf dem Prüfstand» an der Uni Rostock, Rostock 2006.

**Eccles, R.G./Herz, R.H./Keegan, E.M./Phillips, D.M.H.:** The Value Reporting Revolution, Moving beyond the earnings game, New York 2001.

**Fetzer, J.:** Die Verantwortung der Unternehmen – Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion, Gütersloh 2004.

**Habisch, A./Neureiter, M./Schmidpeter, R. (Hrsg):** Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Heidelberg 2008.

**Hemel, U.:** Wert und Werte: Ethik für Manager. Ein Leitfaden für die Praxis, München 2007.

**Schönborn, G.:** Unternehmen <C> Leadership Values. In: Klauk, B./Stangel-Meseke, M. (Hrsg): Mit Werten wirtschaften – Mit Trends trumpfen, Iserlohn 2006.

**Watzlawick, P.:** Anleitung zum Unglücklichsein, München 1983.