

Werte, Wahrheit, Wachstum
Unternehmenskultur als Marketing-Strategie
(publiziert 2005 bei www.prguide.de)

Von Prof. Michael Holewa und Joachim Dettmann

Abstract

In einem (gesättigten) Markt, in dem die technischen Qualitäten vergleichbarer Produkte oder Dienstleistungen weitgehend homogen sind, wird die Unternehmenskommunikation zum entscheidenden Differenzierungsfaktor. Die Kommunikation und die sie vermittelnde Sprache bestimmen nachhaltig das Vertrauen der relevanten Bezugsgruppen in das Unternehmen. In dem vorliegenden Beitrag diskutieren die Autoren die Bedeutung von einem Marketing mit Werten für den unternehmerischen Erfolg.

Keywords

Unternehmenskultur, Kommunikationspolitik, Marketing-Strategie, Ethik, Werte, Vertrauen, Loyalität, Corporate Identity

Werte schaffen Vertrauen und Zuversicht

Die vornehmste Aufgabe von Unternehmenskultur ist der Aufbau und die Pflege von Vertrauen. Dabei verstehen wir *Vertrauen* funktional als die erzählbare Geschichte einer individuellen Beziehung. Und genau um die konkrete Gestaltung dieser Beziehung geht es, wenn ein Unternehmen Identität entwickeln will. Doch leider ist die damit verbundene Praxis aus Leitbild, Design- und Strategieelementen vielfach nur ein aufgesetztes Geschehen, weil oft von unternehmensfremden Dienstleistern entwickelt und realisiert. Eine solche „Zirkus-Regie“ hat wenig oder sogar nichts mit der tatsächlich gelebten Kultur des Unternehmens zu tun. Daher kann sie das Unternehmen auch nicht wie gewünscht prägen, weil nämlich die initiierte Kultur von den Bezugsgruppen (Mitarbeiter, Kunden) nicht als zugehörig wahrgenommen wird. Die Zirkus-Regie ist eben nur eine aufgesetzte Symbolik und also kein Teil der gelebten Beziehungen; folglich existiert sie im Unternehmen nicht wirklich.

Für die Unternehmensführung ist diese Einsicht tabu. Denn in der Alltagspraxis käme der Gedanke einer Kapitulation vor den Mitarbeitern gleich. Führen heißt ja nicht nur die Richtlinienkompetenz vorzuleben, sondern impliziert auch das „Folgen“ und damit die Steuerbarkeit des gesamten Systems. Da sich aber menschliche Beziehungen der schlichten Steuerbarkeit entziehen (denn letztlich entscheidet die „Chemie“), tritt hier die Diskrepanz zwischen Führungsanspruch und Wirklichkeit offen zu Tage. Leitbilder und vertraglich festgeschriebene Regelsysteme allein können diesen Widerspruch nicht aufheben. Hier hilft nur Kommunikation.

Ein Unternehmen wird funktional als Struktur verstanden, die auf der Beziehung ihrer Elemente beruht. Damit ist das Unternehmen ein soziales System und besteht folglich aus seiner Kommunikation.¹ Die Werte fungieren in dem Zusammenhang als Fundament und Regelsystem für die Kommunikation und damit auch für die Vernetzung innerhalb des sozialen Systems und des Systems insgesamt mit seinen relevanten Umwelten.

¹ vgl. Luhmann, Niklas: Vertrauen. Stuttgart 2000

Betrachten wir die Kommunikation als Pyramide, dann gelten die Werte von der Basis, nämlich den Elementen, das heißt den Subjekten im System, über Subsysteme also Gruppen, bis hin zum Gesamtsystem, dem Unternehmen. Darüber hinaus leiten und prägen sie die Kommunikation und Interaktion des Unternehmens als System mit seinen Supersystemen also Netzwerken und gesellschaftlich relevanten Umwelten.

Folgen wir unserer Denkfigur, nach der a) Vertrauen auf Beziehung beruht, b) die Struktur sich aus der Beziehung der Elemente ergibt und c) Beziehung auf Kommunikation basiert, dann haben Werte die Aufgabe, die Kommunikation mitzugestalten. In dem Zusammenhang bedeutet Kommunikation in erster Linie Informationsmanagement mit dem Ziel des Beziehungsmanagements. Wie das Beziehungsmanagement gestaltet werden kann, wird nachfolgend diskutiert.

Fels in der Brandung

Eine jede komplexe Beziehungsstruktur bedarf stabilisierender Elemente, wenn sie als Einheit zielgerichtet funktionieren soll. Zu diesen Elementen gehört Sicherheit, weil sie die Zuversicht fördert. Daraus leitet sich eine praktische Aufgabe von Werten ab, nämlich Sicherheit und Zuversicht zu fördern.

„Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt so, als ob er der Zukunft sicher wäre.“ Niklas Luhmann²

Anders gesagt: Werte sind der Fels in der Brandung und Führung hat sie zu setzen!

Werte wirken nur dann, wenn sie erfahrbar sind und wenn sie Sinn machen. „Erfahrbar“ bedeutet in dem Zusammenhang, dass sie durch nachvollziehbare Handlungen verstanden und erlebt werden können; „Sinn machen“ bedeutet hier, dass es eine klare Ziel-Zweck-Relation geben muss, die Antworten gibt auf die drei Fragen:

- Was tun wir?
- Warum tun wir es?
- Wie tun wir es?

Das funktionale Ziel der Erlebbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Gestaltbarkeit von Werten durch eigene Handlungen ist das Herstellen von Prozesssicherheit. Besonders personenbezogene Dienstleister beruhen existenziell auf der Prozesssicherheit ihrer Mitarbeiter. Sie sind es, die die Leistung vor Ort am Kunden produzieren und ausliefern. Damit repräsentieren sie in Persona das Unternehmen und bilden die größte Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden. Wenn Mitarbeiter nur ihren aktuellen Arbeitsprozess verstehen, dann haben sie in der Regel Angst vor Wandel, d. h. vor allem Fremden, vor neuen Prozessen. Haben sie hingegen gelernt, Prozesse selbst zu verstehen und zu gestalten, dann entsteht neben einem neuen Kompetenzprofil auch ein neues Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten jenseits eingefahrener Handlungsmuster.

Prozesssicherheit kann so Bestandssicherheit ersetzen und auch unter Bedingungen des Wandels zu Vertrauen und Zuversicht beitragen.

² Luhmann, 2000. S. 9 ff.

„Vertrauen ist die Reduktionsleistung von Erwartungskomplexität. Vertrauen ist Vermittlung zwischen Komplexität der Welt und Aktualität des Erlebens.“ Niklas Luhmann³

Eine weitere Ingredienz für das Funktionieren dieser Reduktionsleistung ist Wahrheit: sie ist nach Luhmann das *„tragende Medium intersubjektiver Komplexitätsreduktion“*.⁴

In der Kommunikation nennt sich Wahrheit dann Glaubwürdigkeit und diese wiederum beruht auf erlebte und erzählbare Geschichte. Damit schließt sich der Kreis unserer Argumentationsfigur.

Auf der Suche nach Anerkennung

Werte sind relative Größen. Deshalb ist es ratsam, sie vor ihrer unternehmensweiten Proklamierung auf ihre Rezeption hin zu testen. Franz Kafka bringt es auf den Punkt:

„Was mich packt, muss dich doch nicht berühren und umgekehrt; was bei dir Unschuld ist, kann bei mir Schuld sein und umgekehrt“, und er fährt pointierend fort: „Was bei dir folgenlos bleibt, kann mein Sargdeckel sein“.

Kein Mensch entwächst seinem Kindsein vollständig. Wir streben auch im Erwachsenenalter nach sorglosem Vergnügen und wir suchen Bestätigung, wenn wir eine Leistung vollbracht haben, beispielsweise wenn der Bericht fertig ist oder wenn die Teamsitzung protokolliert ist.

Das beste Belohnungssystem ist soziale Anerkennung. Es sind gerade nicht materielle Werte, denn diese müssen erst wieder in soziale Anerkennung übersetzt werden, um zu wirken. Menschen brauchen und suchen Mitmenschen, mithin die soziale Gesellschaft. Soziale Anerkennung bedeutet Zugehörigkeit und damit auch ein Stückchen Sicherheit in einer unsicher gewordenen (Arbeits-) Welt.

Grundsätzlich verfügen Menschen über die intrinsische Motivation, produktiv tätig sein zu wollen. Der Handlungsimpuls setzt allerdings erst dann ein, wenn etwas Sinn macht. Dabei kann „Sinn“ im Unternehmenskontext bedeuten „erfüllen der Aufgabe“ oder „befolgen von Regeln“, jeweils mit dem Ziel von Belohnung im Sinne sozialer Anerkennung.

Die Anerkennung steht für Bestätigung des Tuns. Somit kann beispielsweise Total Quality Management bzw. das Controlling wichtiger Prozesse nicht nur die Funktion der Fehlervermeidung haben, sondern auch Teil eines Belohnungssystems im Sinne der Bestätigung und damit der Versicherung des richtigen Handelns sein. Bestätigung und Anerkennung wiederum prägen Systeme:

„Wir alle wissen, wie es um uns steht. In jedem von uns steckt neben dem guten Menschen, der wir zu sein versuchen, ein böser Bruder, der auf eine Gelegenheit zum Zuschlagen wartet. Belohnen die Umstände unsere egoistische Seite, werden ihnen die meisten von uns irgendwann nachgeben. Unser Wirtschaftssystem hat sich von einem Wettbewerbssystem, das schon im Wort Regeln und Fairness signalisiert, zu einem anarchischen System der Gier und des Wachstums entwickelt“. Peter Lau⁵

³ Luhmann, 2000. S. 18

⁴ Luhmann, 2000. S. 66

⁵ Lau, Peter: Glauben ist Wissen. In: brand eins. Wirtschaftsmagazin. No 8, 2001

Wie Werte wirken

Werte müssen durch Sinn und Ziel gestützt sein, denn:

- Werte repräsentieren die gemeinsame Basis des Unternehmens.
- Werte sind die Voraussetzung für Überzeugungen und damit für Verhaltensweisen, die Gültigkeit haben sollen.
- Werte bezeichnen auch die Verantwortung des Unternehmens gegenüber den verschiedenen Stakeholdern (Anspruchsgruppen).

Werte müssen daher mit der Unternehmensidentität kompatibel sein, d. h. sie müssen sich harmonisch in die Unternehmensidentität bzw. das Unternehmensleitbild einfügen und bedürfen dazu einer Fundierung auf der Handlungsebene.

Hier sind Verhaltensregeln zu konkretisieren, die die folgenden Fragen beantworten:

- Wie gehen wir miteinander um?
- Wie kommunizieren wir intern miteinander?
- Wie verhalten wir uns nach außen?
- Wie kommunizieren wir nach außen?

Und last but not least:

- Welche langfristigen Ziele leiten uns?

Das Ziel dieser Bemühung ist die Reduktion von Komplexität, denn vor allem wegen der Geschwindigkeit, mit der die technischen und sozioökonomischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens sich verändern, wird es für Mitarbeiter schwieriger, an die Ziele und den Kurs des Unternehmens zu glauben. Zudem sind Jobwechsel auch notwendige Neuorientierungen.

Widersprüchliche Informationen zu gesellschaftlichen Entwicklungen sind heute an der Tagesordnung und bedeuten Verunsicherung. Diese kann nur durch einen permanenten Kommunikationsprozess, der die Funktion von Bestätigung und Rückversicherung hat, im Unternehmen kompensiert werden. Die darüber erreichte stabilisierende Wirkung der Identitätsbildung wirkt gleichsam positiv nach außen, denn die Wahrnehmung des Unternehmens erfolgt in der Regel über seine informellen Strukturen und damit über die Befindlichkeit der Mitarbeiter.⁶

- Die Bestätigung und Rückversicherungsfunktion der permanenten Kommunikation erhöht die Motivation.
- An der Schnittstelle zum Kunden ist diese Motivation spürbar und erhöht die externe Reputation des Unternehmens.
- Die stärkere Identifikation der Mitarbeiter erhöht die Stabilität des Gesamtsystems.

Die Identitätsbildung über Werte hat also die Funktion, Mitarbeitern eine Orientierung zu bieten, die Identifikation ermöglicht. In ihrer Gesamtheit sollen die Werte die Identität des Unternehmens verkörpern; bezogen auf die Bezugsgruppen der Organisation – insbesondere die Mitarbeiter und Kunden – zielen sie auf Motivation und Loyalität.

⁶ Vgl. Holewa, Michael; Dettmann, Joachim: Unternehmenskultur. In: E-WERKBUCH. Strategisches Marketing. transfer-project e. V. (Hrsg.), Berlin 2004

Loyalität entsteht aus dem Selbst

Die Pyramide der Corporate Identity führt über folgende Elemente:

1. Vision
2. Werte
3. Unternehmensleitbild
4. Mission Statement
5. Strategie
6. Interne Richtlinien, Verhaltensvorschriften und Führungsgrundsätze
7. Methoden und Instrumente der Umsetzung

Die Implementierung von Werten ist im Idealfall ein Top-down- und zugleich Bottom-up-Verfahren. Es ist Aufgabe der Führung, eine Vorgabe zu entwickeln und dieselbige in einem partizipativen Prozess durch die Mitarbeiter konkretisieren zu lassen. Hier bieten sich Beteiligung und Teilhabe an, die, wenn sie tatsächlich gewährt werden, den Mitarbeitern ermöglichen, sich mit „ihrem“ Produkt zu identifizieren und es in dieser Weise als selbst gestaltet zu erleben.

Gerade das Moment des „Selbst“ ist ein starker Motivator⁷ und fördert ein enges Bindungserleben zum Unternehmen, das zu loyalen Verhalten führt. Beispielsweise haben jüngste Untersuchungen über Loyalität von Krankenhauskundinnen gezeigt, dass bei dem Gefühl, sich selbst für ein bestimmtes Krankenhaus entschieden zu haben, die Bereitschaft am größten ist, dieses auch anderen zu empfehlen.⁸

Gekoppelt mit Bestätigung und Aufmerksamkeit durch das soziale Umfeld, kann die Arbeit am eigenen Wertesystem der lebendige Kern für die Identifikation mit dem Unternehmen sein. In seiner „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ schreibt Georg Franck⁹:

„Die Aufmerksamkeit anderer Menschen ist die unwiderstehlichste aller Drogen. Ihr Bezug sticht jedes andere Einkommen aus. Darum steht der Ruhm über der Macht, darum verblasst der Reichtum neben der Prominenz.“

Werte werden wahr

„Die Sprache macht den Menschen, die Herkunft macht es nicht.“
G. B. Shaw in Pygmalion

Werte sind, wie wir bereits festgestellt haben, ein relatives Gut, d. h. sie werden erst durch Sprache, Handlung und Erleben wahr. Dies bedeutet, Werte existieren immer in einem kulturellen Kontext und dieser prägt die Form ihres wahrnehmbaren Erscheinens. Die Vermittlung und Verständigung erfolgen durch bewusste Handlung und Umgangssprache sowie durch nonverbale Kommunikation. Diese Kombination wollen wir Handlungssprache nennen.

⁷ Bolz, Norbert: Die Konformisten des Andersseins. Wilhelm Fink Verlag, Düsseldorf 1999

⁸ Bork, Christine; Kunz, Elisabeth: Marketingstudie für das Diakonie Zentrum Kassel. Evangelische Fachhochschule Berlin 2004, . Diplomarbeit

⁹ Franck Georg: Ökonomie der Aufmerksamkeit. Carl Hanser Verlag 1998

Handlungssprache ist im kulturellen Kontext besonders leicht verständlich. Von daher ist die Ausgestaltung der Werte auf der Sprach- und Handlungsebene durch die sie realisierenden Mitarbeiter des Unternehmens geradezu zwingend geboten, denn sie sprechen die Sprache ihrer Region, ihrer Stadt und/oder ihrer sozialen Gruppe; und sie kennen die Ausdrucksformen, die einen Wert für die Menschen, mit denen sie gemeinsam arbeiten, überhaupt erst erfahrbar machen.

Werte sollen überzeugend sein. Deshalb müssen sie vor allen Dingen relevant sein. Sie müssen konkretisierbar sein und wenig Raum für Missverständliches lassen. Deshalb sollten sie unbedingt am Ziel und am Zweck des Unternehmens orientiert sein. Es gilt also, die Leistungen und Erscheinungsformen von Werten präzise zu beschreiben. Denn nur in diesem Kontext sind sie für Mitarbeiter wie auch für Kunden zu beurteilen. So können sie auch der Versicherung dienen, das Richtige zu tun. Selbst das Richtige zu entscheiden und hierfür die Bestätigung oder die Aufmerksamkeit der eigenen sozialen Umwelt zu erhalten, ist ein großes Ziel für Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen. Darin liegt eine Gemeinsamkeit, die Kunden und Mitarbeiter verbindet. Das Produkt ist dabei lediglich der Mittler.

Wenn Mitarbeiter oder Kunden eine klare Entscheidung aufgrund einer für sie verstehbaren und nachvollziehbaren Eigenschaft fällen können, dann sind sie auch in der Lage, diese Entscheidungen für sich zu verbalisieren und anderen gegenüber zu begründen. In dem Zusammenhang erfüllen die Werte und ihre Umsetzung auf die sprachliche und die Handlungsebene unter Beteiligung der Mitarbeiter die Funktion der Legitimationsübertragung. Sie ermöglichen dem Kunden, nicht nur die Entscheidung, sondern darüber hinaus liefern sie ihnen die entsprechende Legitimation für sein soziales Umfeld. Da die Wahl oder die Nichtwahl des Kunden für das Produkt eines bestimmten Anbieters über dessen wirtschaftliche Zukunft entscheidet, ergibt sich hier ein zwingender Zusammenhang aus einem Werteprofil und der Entscheidung des Kunden für die Produkte des Unternehmens.

Exkurs: Deutsche Bank und kein bisschen weise

Im Frühjahr 2002 endete unrühmlich die Geschichte eines der größten Wirtschafts-, Prüfungs- und Beratungsunternehmen: Arthur Anderson ist in den Vereinigten Staaten der Behinderung der Justiz schuldig gesprochen worden und verlor seine Prüfungsberechtigung. Über Nacht standen rund 80.000 Mitarbeiter auf der Straße; wie vielen es davon gelang, bei anderen Gesellschaften unterzukommen, die nun die Anderson-Klienten unter sich aufteilten, ist unbekannt. Und Arthur Anderson steht mit unethischem Verhalten nicht allein: erinnert sei auch an die Geschichte von Enron oder den italienischen Konzern Parmalat.

Zu den internationalen Pleiten, dem Kurssturz an den Börsen infolge der Terroranschläge am 11. September 2001 und den wirtschaftlichen sowie sozialen Folgen dauerhafter Massenarbeitslosigkeit gesellt sich eine grundlegende Vertrauenskrise in die Eliten unseres Landes. Eine Forsa-Umfrage vom Anfang des Jahres 2004 bescheinigt den politischen Parteien, der Bundesregierung, den Arbeitsgeberverbänden, der Wirtschaft und den Gewerkschaften verheerende Werte bei der Frage nach dem Vertrauen der Deutschen in diese Institutionen.¹⁰

¹⁰ Vgl. Der Stern, No 6, 2004, S. 30

Der deutsche Politologe Wilhelm Hennis sagt in einem STERN-Interview über die Arroganz der Macht¹¹:

„Haben Sie vergangene Woche gesehen, wie Josef Ackermann, Chef der Deutschen Bank, im Mannesmannprozess die Hand zum Siegeszeichen hoch und lachte? Ja, das ist die Arroganz der neuen Machtschicht, für die so ein Gericht unter ihrer Würde ist. Die denken: wir schaffen die Werte, und diese kleinen Krötenzähler zerren uns vor Gericht.“

Warum empfinden viele Bürger diese Pose als zu provokativ?

„Weil sie spüren, wie weit dieser Typus, den man ja auch in der Politik findet, abgehoben ist vom so genannten einfachen Mann. Er hat es nicht gerne, und hat es nie gerne gehabt, wenn die Mächtigen übermütig werden und den großen Herren herausstellen. Den Herrenmenschen kennen wir schon aus der wilhelminischen Zeit, der gehört zum Standardrepertoire der Deutschen. Der kleine Mann weiß zwar, dass Führung sein muss, aber er hat es nicht gern, wenn sich der Chef, egal ob in der Firma oder in der Politik, über die Anderen erhaben fühlt. Man schätzt andererseits nicht den Kumpeltyp, der jedem auf die Schulter haut, alle duzt und heute in der deutschen Politik so verbreitet ist. Der einfache Mann hat ein Gespür dafür, wie ernsthaft doch die Aufgabe ist, die jene haben, die über Milliarden entscheiden oder Gesetze machen.“

Teil sein heißt loyal sein

„Erlebnisorientierung ist die unmittelbare Form der Suche nach dem Glück.“
Gerhard Schulze¹²

Ohne hier auf die Oberflächlichkeit und Beliebigkeit der Erlebnisgesellschaft¹³ eingehen zu wollen, muss doch auf die Differenz von „Erlebnissen“ und „Erfahrungen“ und das sich daraus ergebende Bedürfnis nach Teilhabe an selbst gestalteten Prozessen eingegangen werden¹⁴. So zeigt Mathias Horx¹⁵:

„In einer Gesellschaft, in der es „Erlebnisse“ nur so hagelt ... kommt es zu einer starken Sehnsucht nach wirklichen, tiefen und echten Erfahrungen. Im Unterschied zum Erlebnis beinhaltet eine Erfahrung immer einen Lernprozess und hat einen identitätsverändernden Effekt.“

Es ist plausibel, dass in Zeiten einer allgemeinen Verunsicherung Werte, die Orientierungsfunktion haben und damit Vertrauen und Zuversicht schaffen können, hoch im Kurs stehen. So zeigt eine Studie der Agentur FCG zu „Markenerfolg und Vertrauen“, dass der Verlust von Glaubwürdigkeit mit der Wahrnehmung von Werten, Inhalten verbunden ist:

¹¹ Der Stern, No 6, 2004, S. 33

¹² Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Campus 2000, S.14

¹³ Vgl. Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Campus 2000

¹⁴ Siehe auch Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence: Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß..Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. mi 1999

¹⁵ Horx, Mathias: Sensual Society. Die neuen Märkte der Sinn – und Sinnlichkeitsgesellschaft. Zukunftsinstitut 2002, S. 19

„Der Verlust an Glaubwürdigkeit hat auch mit dem Marketing zu tun. Der Studie zufolge überzeugen pauschale Werbeaussagen, die etwa die ‚weltweite Größe‘ oder die ‚unbegrenzte Leistungsfähigkeit‘ eines Unternehmens oder einer Marke hervorheben, die Verbraucher nicht – im Gegenteil, sie schrecken sogar ab. Der Konsument hat erkannt, dass blindes Vertrauen ein Luxus für die fetten Jahre ist‘, warnt Martin Blach, CEO von FCB Deutschland. Undifferenzierte Imagekampagnen verpuffen ebenfalls wirkungslos, im Unterschied zur Produktwerbung, die Leistungen fassbar und beweisbar macht. In so unterschiedlichen Sparten wie Lebensmittel, Körperpflege und bei Fluggesellschaften ist ‚Vertrauen‘ gleichbedeutend mit ‚Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit‘. Die Werbung sollte daher rationale Argumente bieten. Bei Pharmamarken, Banken und Versicherung geht es dem Konsumenten eher um eine emotionale Bindung, die sich Kategorien wie ‚Ansehen‘ und ‚Ehrlichkeit‘ ausdrückt (...) überraschend: große Brands sind je nach Land und Branche nicht unbedingt im Vorteil. Die Aussage ‚ich vertrauen den Produkten großer Marken mehr als den Produkten kleiner Marken‘ stimmen in den USA 44 % der Befragten zu – in Deutschland sind es lediglich 16 %“.¹⁶

Loyalität führt zu Wachstum

Auch die Werte eines Unternehmens sind Teil seiner Gesamtstrategie. Dabei zielt strategisches Denken auf die Störung des Gleichgewichts, auf ein proaktives Einwirken des Unternehmens auf seine relevanten Umwelten. Diese Störung des Gleichgewichts ist gleich zu setzen mit dem Versuch, das Konkurrenzgeschehen zu beherrschen.¹⁷

Eine erfolgreiche Strategie bedeutet Wachstum – in der Regel auf Kosten der Konkurrenten – und damit auch das Gewinnen neuer Kunden. Frederik F. Reichheld hat gezeigt, dass Unternehmenswachstum in direkter Beziehung zur Kundenloyalität steht; das heißt: weder Kundenzufriedenheit noch Kundentreue sind die entscheidenden Indikatoren für Wachstum, sondern die Frage, ob ein Kunde die Bereitschaft zeigt, „ein Produkt oder eine Dienstleistung“ jemand anderem weiter zu empfehlen.¹⁸

Kunden zeigen Opferbereitschaft

Frederik F Reichheld umschreibt Loyalität wie folgt¹⁹:

“Loyalität ist die Bereitschaft eines Kunden, eines Angestellten oder eines Freundes, in Etwas zu investieren oder ein persönliches Opfer zu bringen, um eine Beziehung zu stärken. Im Falle eines Kunden könnte dies bedeuten, dass er einem Anbieter treu bleibt, der ihn gut behandelt, und ihm auf lange Sicht gute Dienste leistet, auch wenn dieser nicht den besten Preis für ein spezielles Geschäft bietet.“

¹⁶ W&V, No. 23, 2003, S. 30

¹⁷ vgl. Oettinger, Bolko von: Überraschend: Renaissance der Strategie. In: Financial Times, 11.12.2000, S. 10 ff.

¹⁸ vgl. Reichheld, Frederik F.: Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg. In: Harvard Business Manager, 03/2004, S. 24

¹⁹ Reichheld, Frederik F.: Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg. In: Harvard Business Manager, 03/2004, S. 25

„Wer seiner Firma treu ist, neigt dazu, mit steigendem Einkommen mehr zu kaufen. Oder er gibt bei einem Unternehmen, das er sympathisch findet, mehr aus. Außerdem preisen treue Kunden Unternehmen bei ihren Freunden, ihrer Familie oder ihren Kollegen an. Diese Empfehlung ist einer der besten Hinweise auf Loyalität, wenn der Kunde dadurch sozusagen ein Opfer bringt. Durch die Empfehlung gibt der jeweilige Kunde nicht nur zu verstehen, dass er mit der Firma ökonomisch gut gefahren ist – setzt auch seine Reputation aufs Spiel. Und er wird seinen Ruf nur riskieren, wenn er eine starke Loyalität empfindet.“

Und hier schließt sich wieder der Kreis zum Mitarbeiter. Die Loyalität setzt natürlich eine gewisse Zufriedenheit in der gemachten Erfahrung mit dem Dienstleister voraus. Und dessen Repräsentant sind die Mitarbeiter. Jüngste Forschungsergebnisse bestätigen, dass die Kundenwahrnehmung von Servicequalität maßgeblich durch Höflichkeit, Empathie und Reaktionsschnelle der Servicemitarbeiter bestimmt wird.²⁰

In der Wahrnehmung der Dienstleistung durch den Kunden gibt es einen weiteren wesentlichen Punkt: die vorgenannte Untersuchung hat auch festgestellt, dass Mitarbeiterinnen, die der Meinung waren, dass sich das Management um ihre Bedürfnisse kümmere, sich auch stärker für die Belange ihrer Kunden einsetzen.²¹ Bei Servicebegegnungen übertragen sich die Gefühle der Mitarbeiter bezüglich ihrer Position auf die Kunden und dessen Wahrnehmung der erhaltenen Dienstleistung. Dies ist besonders wichtig, wenn die Einstellung von Mitarbeitern ein Kernbestandteil des Servicepaketes ist.²²

Mögliche Ergebnisse einer Servicebeziehung sind nach Payne²³:

- Bestmögliches Ergebnis: Eine zufriedenstellende Servicebegegnung.
- Eine unzufriedenstellende Servicebegegnung mit geäußelter Beschwerde und anschließender Problembhebung.
- Eine unzufriedenstellende Servicebegegnung mit geäußelter Beschwerde und fehlender Problembhebung.
- Schlechtes Ergebnis: Eine unzufriedenstellende Servicebegegnung mit nicht geäußelter Beschwerde.

Die erste Begegnung ist die Wichtigste und - externe wie interne - Kunden mögen keine Überraschungen: zahlreiche Studien belegen, dass Kunden Zuverlässigkeit, d. h. „Erfolg beim ersten Mal“ als den wichtigsten Aspekt von Servicequalität erachten. Zuverlässigkeit ist somit von höherer Bedeutung als Reaktionsschnelle, Höflichkeit, Tüchtigkeit oder als die Attraktivität des Serviceumfeldes.²⁴

Zusammenfassend heben Payne und Rapp hervor²⁵:

„In unseren Augen dürfen sich Servicemanager nicht dazu verleiten lassen, dem Bereich der Fehlerbehebung einen zu hohen Stellenwert zu zuschreiben und dabei den Aspekt der Zuverlässigkeit zu vernachlässigen (...) Fehlerbehebung besitzt mehr Sexappeal als die vielen kleinen Details, die zur Qualitätssicherung jedes scheinbar noch so sachlich nüchternen Aspekt beim Erbringen der Dienstleistung zu beachten.“

²⁰ Payne, Adrian; Rapp, Reinhold: Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. München 1999, S. 212

²¹ vgl. Ebd.

²² ebd. S. 213

²³ ebd.

²⁴ ebd. S. 215

²⁵ ebd.

Verlässt sich ein Unternehmen jedoch nur auf seine Fähigkeit bei der Beseitigung von Problemen, wird es auf lange Sicht nicht mit Unternehmen, die ihre Sache beim ersten Mal richtig machen, konkurrieren können.“

Rituale müssen verordnet und gewollt sein

Wir haben bisher gezeigt: Um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erleichtern und zu erreichen, bedarf es eines differenzierten Systems, das die gesamte Unternehmenskultur umfasst. Dazu gehören insbesondere:

- Werte,
- Normen,
- Haltungen,
- Verfahrens- und Handlungsanweisungen bis hin zu detaillierten Arbeitsplatzbeschreibung.

Das Zusammenleben und Arbeiten von Menschen muss durch Regeln und Rituale strukturiert sein, um Reibungsverluste zu minimieren. Hierzu ein Beispiel: Bei IBM²⁶ in Zürich heißt eines dieser Rituale „Friday Evening Beer“. Es findet an jedem zweiten und vierten Freitag im Monat statt und ist ein erwünschtes geselliges Beisammensein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Züricher Hauptsitzes von IBM in dessen Lichthof. Organisiert wird der Treff von wechselnden freiwilligen Kolleginnen und Kollegen. Geregelt wird die Übernahme der Verantwortung durch Eintrag in eine Liste. Auch das ist gewollt! Hier handelt es sich instrumentell gesehen um verantwortliche Teilhabe und Gestaltung sozialen Geschehens, das aber auch Unternehmensgeschehen ist. Die Übernahme von Verantwortung im Ritual ist ein erwünschtes Verhalten im Unternehmen und genießt damit automatisch auch soziales Ansehen.

Der Identifikation mit dem Unternehmen dienen auch Wellness-, Gesundheits- und Ernährungs-Seminare sowie Gesundheitsprogramme wie Krebsvorsorgekampagnen oder Gripeschutzimpfungen am Arbeitsplatz. Derartige Angebote, die durchaus auch kostenpflichtig sein können, haben die Funktion, den Mitarbeitern zu zeigen, dass das Unternehmen sich über den Arbeitsalltag hinaus um seine Mitarbeiter kümmert.

Werden einzelne Angebote zu einem Programm zusammengefasst, das dann noch einen firmeninternen Namen trägt wie bei IBM „Health-And-Safetey-Management-System“, dann erfahren sie eine qualitative Aufwertung.

Aus Kommunikation entsteht Kultur

Die heute weltweit wie sich immer stärker angleichenden „harten“ Wettbewerbsfaktoren erhöhen die Bedeutung der „weichen“ Faktoren wie interne und externe Kommunikation des Unternehmens.^{27,28}

"Unternehmenskulturen sind, gerade bei Organisationen, die sich selbst als 'lernende'

²⁶ Quelle für die IBM Informationen: Czerwinski, Rico: Was kostet ein Traumjob? Der Tagesspiegel, 29.09.02

²⁷ vgl.: Mohr, Nico: Kommunikation und organisatorischer Wandel. Wiesbaden 1979. Seite 20 ff. (Zitiert nach Bolten S. 3

²⁸ Jürgen Bolten: Können internationale Mergers eine eigene Identität ausbilden? Institut für internationale Kommunikation und auswärtige Kulturarbeit. Bayreuth 2000

verstehen, ein temporäres Produkt in kommunikativen Handlungsprozessen. Vermittelt über Unternehmensleitbilder, Symbole, Bräuche, etc. erlauben und ermöglichen sie eine Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit ihrer Organisation."²⁹

Wie das lateinische Ursprungswort *communicare* nicht nur mit „mitteilen“ zu übersetzen ist, sondern auch mit „etwas gemeinschaftlich machen“, so darf auch der Bedeutungsgehalt von Kommunikation nicht allein unter informatorischen Aspekten gesehen werden. Sinngemäß bedeutet es, etwas - gemeinschaftlich - machen.

Zum gemeinschaftlichen Handeln gehört auch immer die Beziehungsebene. Kommunikatives Handeln beherbergt also auch Prozesse des Aushandelns gemeinsamer Standpunkte.³⁰ Wird diese Ebene ausgeklammert oder vernachlässigt, dann wird auch der Prozess der wechselseitigen Akzeptanzgenerierung beispielsweise zwischen Mitarbeitern, relevanten Umwelten und dem Unternehmen gestört.

Versteht man Kommunikation als Wechselwirkung von Kommunikationsinhalt und Beziehung (resp. Relationship), dann ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass jeder Mensch einen individuellen Kommunikationsstil praktiziert, der durch seine Sozialisation geprägt ist.

*"Denn das, worauf wir in unserer Kommunikation unweigerlich zurückgreifen müssen, ist nichts anderes als das Produkt vorangegangener Kommunikations-(und in damit Sozialisation-) Prozesse: es sind Wissensbestände, die sich in Jahrhunderte langer Tradierung sukzessive erweitert, vernetzt und modifiziert haben. Sie bilden gleichsam das potentielle Archiv, aus dem sich unser individuelles und soziales Handeln rekrutiert."*³¹

Oder anders gesagt:

*"Kultur ist das Produkt kommunikativer Prozesse".*³²

Die Globalisierung, nicht zuletzt getragen durch das Kommunikationsmedium Internet, trägt heute stark zur Vermischung kultureller Wissensvorräte bei.

Big Brother "Invisible Hand"

Corporate Communications-Modelle befassen sich in erster Linie mit Selbstbildformulierung und -vermittlung eines Unternehmens, blenden aber dabei häufig die Prozessualität von Interaktionskontexten der Unternehmensumwelt aus.³³

Für Versuche, auf Prozesse der Imagebildung Einfluss zu nehmen, gibt es keinen Königsweg. Noch immer ist es die „Invisible Hand“, der die Prozesse unkontrollierbar unterliegen.

²⁹ ebenda S. 3

³⁰ vgl. Watzlawick: Menschliche Kommunikation. Bern 1990. S. 55

³¹ Bolten 2000, S.5

³² Bolten2000, S. 7

³³ Bolten, Jürgen; im Brajer, Jens: Imagebildung und Imageanalyse. In: Bolten, Jürgen (Hrsg.): Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Waldensteinberg 2000. S. 108 - 124. S. 109

Zunächst ist festzustellen, wie die Wahrnehmung des gegenwärtigen Kommunikationsprozesses verläuft und inwieweit strategische Lücken vorhanden sind. Für das Transportmedium gilt, dass, je vielfältiger und aktueller die Informationen sind, d. h. je höher die Vermittlungsgeschwindigkeit ist, desto höher ist auch die Wahrnehmung beim Rezipienten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Information über ökonomische Prinzipien. Die Information muss möglichst komprimiert und leicht konsumierbar sein. Eine zusätzliche visuelle Orientierung ist von Vorteil, ebenso die Verwendung von Stereotypen.

Bolten führt aus, dass die expansive Entwicklung des Medienmarktes also des Informationsvolumens insgesamt nur unter der Voraussetzung eines veränderten Wahrnehmungsverhaltens auf der Seite der Konsumenten möglich werden konnte.³⁴ Der Rezipient entwickelte zur Bewältigung der Informationsflut ein Schutzverhalten, das auch als Low-Involvement³⁵ bezeichnet wird.

Wahrgenommen und verarbeitet werden außer Informationen, die persönliche Betroffenheit bewirken und damit in den Bereich der Primärerfahrung hineinreichen, vorzugsweise solche Themen, die (a) alltagsweltlichen Normalitätsannahmen widersprechen und (b) mit großer Intensität über einen längeren Zeitraum hinweg öffentlich kommuniziert werden.³⁶

Kommunikation als Differenzierungsmerkmal

Management beinhaltet grundsätzlich Face-to-Face-Kontakte und damit sozial-personale Aspekte der Kommunikation bzw. Beziehung. Der oben genannten Gründe wegen begreifen wir hier Kommunikation nicht mehr nur als Transmissions- sondern als Interaktionsbegriff im Sinne der Interdependenz von Inhalts- und Beziehungsaspekten.

In Kommunikationsprozessen ist eine Analyse der partnerbezogenen Attribute von Handlungen vorzunehmen und kommunikative Ausdrucksformen für handlungsleitende Orientierungsmuster zu ermitteln. Erst diese Indikatoren ermöglichen es, Missverständnissen und offenen Fragen, die den Rezipienten an der Handlung hindern, durch aktive Kommunikation zu begrenzen.

In Folge gesättigter Märkte und des damit einhergehenden erheblichen Wettbewerbs tendieren bei vielen Dienstleistungen die Unterschiede hinsichtlich Preis, Sortiment und Qualität gegen Null. Deshalb ist Kommunikation zu einem der wichtigsten Differenzierungskriterien und damit zu einem ernstzunehmenden Wettbewerbsfaktor geworden.

Kommunikation wird zum primären Differenzierungsfaktor. Sie ist nicht mehr lediglich ein vom Unternehmen eingesetztes Steuerungs- und Kontrollinstrument, sondern bildet in Zeiten des Change Managements vielfach selbst den einzigen konstanten Ort aus dem heraus sich z. B. internationale strategische Allianzen und virtuelle Unternehmungen entwickeln und für den Zeitraum ihres Bestehens halten.³⁷ Anders gesagt: „*Daten verbinden, Theorien*

³⁴ Ebenda S. 111

³⁵ Klages, H.: Wertedynamik. Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen. Osnabrück 1988. S. 67

³⁶ Bolten 2000, S. 111 - 112

³⁷ Bolten, Jürgen: von der Terminologielehre zur interkulturellen Wirtschaft Kommunikation. In: Bolten, Jürgen (Hrsg.): Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Waldensteinberg. 2000

trennen.¹³⁸

Sprache fördert Identität

Zur Schaffung einer Unternehmensidentität ist eine unternehmensinterne Sprache hilfreich. Ein gemeinsamer Wortschatz schafft Gemeinsamkeit, indem er gegen die Außenwelt abgrenzt. Zusätzlich erleichtern eigene Codices die Orientierung im System von Verhaltensanforderungen, d. h. die Anpassung an das Regelsystem des Unternehmens. Dazu kann z. B. die Verpflichtung (Commitment) gehören, stets anderen Mitgliedern des Unternehmens mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Realisiert wird eine solche Verhaltenserwartung beispielsweise durch aktives Mitarbeiten an hausinternen Netzwerken in Form schriftlicher Beiträge oder das Organisieren und Durchführen von Meetings.

Bei IBM beispielsweise findet die Corporate Identity ihren Ausdruck in Termini und Formeln wie:

- „One Voice“ – mit einer Stimme sprechen
- „Win Execute Team“
- „Culture of Trust and Confidence“ – Kultur des Vertrauens und der Zuversicht

Damit diese hehren Ziele erreicht werden können, bedarf es eines Verhaltenskodex, zu dessen Kern bei IBM das Commitment - die Verpflichtung - gehört, „*dass man hält, was man verspricht*“. Die Grundwerte der Unternehmenskultur heißen bei IBM „Basic Beliefs“ und die grundlegenden Haltungen, die die Kultur ermöglichen, „Deliberate Base Culture“. Folgerichtig legt der einzelne Mitarbeiter im „Personal Business Commitment“ seine Versprechen und Ziele nieder, die in regelmäßigen Abständen überprüft und auf ihren Erreichungsgrad hin bewertet werden. Teamleiter erstellen regelmäßig Reports über die geschäftlichen und sozialen Aktivitäten ihres Teams und verfolgen die Einhaltung von Vorgaben.

Dieses System beruht auf folgender Struktur:

- Vision
- Ziele
- Ziel führende Struktur
- Regelsystem (Verhalten, Vorgaben etc.)
- Prozess (stets im Team; kontinuierliche Rückkoppelung nach oben)

Die Entscheidung: JETZT!

Die Motivationsforschung³⁹ hat gezeigt, dass es ohne einen Eigenanteil des zu Motivierenden keinen Erfolg gibt. Denn motiviert sein bedeutet, vor einer Alternative zu stehen und in der Situation selbst aktiv zu werden - oder nicht. Motivation ist also Situations-

³⁸ Galtung, Johann: Struktur, Kultur und intellektueller Stil. Ein vergleichender Essay über sachsenische, teutonische, gallische und nipponische Wissenschaft. In: Wierlacher, A. (Hrsg.): Das Fremde und das Eigene. München, S. 151 - 193. S. 161

³⁹ s. a. Eberspächer, Hans: Individuelle Handlungsregulation, 1989; Mentale Trainingsformen in der Praxis, 1990; Ressource Ich. Der ökonomische Umgang mit Stress, 2002

management, indem immer eine Alternative geopfert wird. Damit erfordert die Entscheidung zu handeln, die Ungewissheit zu ertragen, möglicherweise die falsche Entscheidung getroffen zu haben.

Trainiert werden muss also das Situationsmanagement des Einzelnen. Deshalb sind sowohl materielle Anreize oder Sanktionen in der Praxis relativ wirkungslos; denn ist der Einzelne nicht zur Handlungsentscheidung fähig, wird er dies weder durch Zuckerbrot noch Peitsche.

Ein weiteres Element von Motivation ist die Frage, inwieweit ein Mitarbeiter seine Fähigkeiten realistisch einschätzt, eine Anforderung auch zu bewältigen. Denn Motivation erfolgt nur dann, wenn ein Mensch die Chance sieht, Erfolg zu haben, wenn er sich „jetzt“ entscheidet, sich anstrengt und auf den Weg macht.

Eberspächer⁴⁰ ist überzeugt, dass jede Entscheidungssituation ohne dieses „jetzt“ jede Verpflichtung verliert. Ist der Mitarbeiter nicht in der Lage, sich realistisch einzuschätzen, oder kommt er gar zu dem Schluss, der Aufgabe nicht gewachsen zu sein, kann er die notwendige Entscheidung nicht treffen und wird sich verweigern. In der Praxis wird dann Motivation vorgetäuscht, denn die Belohnungs- bzw. Sanktionssysteme wirken schon - nur nicht so, wie sie sollen. Das Vortäuschen von Motivation erfolgt durch formal konformes Verhalten ohne innere Beteiligung, die notwendige Eigenleistung wird verweigert.

Ist der Mitarbeiter in der Lage, seine Fähigkeiten realistisch einzuschätzen, kann er seine „jetzt“-Entscheidung treffen und es ist ihm gleichfalls möglich, realistische Ziele zu vereinbaren und diesbezüglich eine Selbstverpflichtung einzugehen. Diese Ziele müssen allerdings wie folgt beschaffen sein:

- klar formuliert
- nachvollziehbar
- überprüfbar
- öffentlich

Nur wenn Ziele klare Merkmale enthalten, an denen eindeutig und für jeden abzulesen ist, ob sie erreicht wurden oder nicht, haben beide Parteien, die die Zielvereinbarung geschlossen haben, die Möglichkeit, ihren Anteil daran auch wirklich zu erbringen.

Mitarbeitermotivation sollte mit einer Schulung über das Phänomen Motivation beginnen, dem Mitarbeiter Kompetenzen im Situationsmanagement vermitteln und ihn trainieren, auf eine realistische Selbsteinschätzung hin zu arbeiten. Diese Maßnahmen reduzieren die Ungewissheit der Entscheidungssituation, sodass der Mitarbeiter das Risiko leichter tragen kann, und die Angst vor der übernommenen Verantwortung minimiert sich.

Handlungsmaximen in der Praxis

Dass Werte und die aus ihnen abgeleiteten Präferenzen, Verbote oder Maximen einen normativen Charakter haben, liegt auf der Hand, wobei es dysfunktional wäre, zu moralisieren oder den moralischen Zeigefinger zu erheben; sondern auch hier geht es nach

Wieland um die Suche nach unternehmens- und problemspezifischen Antworten auf die alte Frage der Ethik: Wie soll ich handeln?⁴¹

Die moderne Unternehmensethik interessiert sich weniger für die Fragen, ob der Mensch im Allgemeinen und im Besonderen gut oder böse ist, sondern sie fokussiert den Gesichtspunkt, dass die Ordnungsstrukturen wirtschaftlichen Handelns so zu gestalten sind, dass es den Akteuren, die moralisch handeln wollen, auch möglich ist, moralisch zu handeln, ohne am Schluss der Dumme zu sein.⁴²

Weiterführende Literatur

- Belz, Helga: Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Gruppe. Prozessberichte aus TZI-Gruppen, Mainz 1996
- Birkenbihl, Vera F.: Kommunikationstraining, München 2004
- Dilts, Robert B.: Kommunikation in Gruppen und Teams: Lehren und Lernen effektiver Präsentationstechniken. Angewandtes NLP, Paderborn 1997
- Laangmaack, Barbara: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI. Leben rund ums Dreieck, Weinheim 2004
- Langmaack, Barbara: Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen, 7. Auflage, Weinheim 2000
- Rubner, Eike: Störungen als Beitrag zum Gruppengeschehen, Mainz 1992
- Schreyögg, Georg: Organisation, Wiesbaden 2003
- Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt am Main 1997

⁴¹ Wieland, Josef: Wie kann Unternehmensethik praktiziert werden? In: Ulrich, Peter; Wieland, Josef (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz. Bern 1998. S. 31

⁴² vgl. Robert, K.; Blohme-Dress, F.: Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen 1992. Zitiert nach Wieland, Josef: Wie kann Unternehmensethik praktiziert werden? In: Ulrich, Peter; Wieland, Josef (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz. Bern 1998. S. 31