

Don't tell me what you are, tell me what you do.

Wertekommunikation als nachhaltiges Führungsinstrument

Philine von Sell, Beraterin und Regisseurin

HofmannVonSell Productions Berlin/Stuttgart

20. Mai 2010

Vortrag auf dem Wirtschaftskongress SiB Business Week 2010 in Bremen.

Anschließend Workshop zum Thema „Glaubwürdigkeit“ gemeinsam mit

Dr. Nathalie von Siemens.

Vortrag

Angesichts der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise, die durchaus andauern und sich womöglich noch verstärken kann, reflektieren immer mehr Akteure und Entscheider in Wirtschaft und Politik die Bedeutung von nachhaltigem, wertebasiertem Handeln und Wirtschaften.

Die einen weisen auf die Bedeutung von wertebasierte Entscheidungsträgern als die neue Form der Wertschöpfungskette hin, wie das Beratungsunternehmen wie Roland Berger.

Andere, wie Prof. Dr. Erich Zahn, Clusterdirektor der Graduate School Advanced Manufacturing Engineering an der Universität Stuttgart, sprechen von einer neuen Epoche weltwirtschaftlicher Entwicklungen

– einer „Epoche der Turbulenz“, und reflektieren die Potenziale dieser Entwicklungen:

„Ökonomische Turbulenzen haben zwei wesentliche Wirkungen: Verletzlichkeit, gegen die sich Unternehmen wappnen müssen, und Chancen, die Unternehmen ergreifen sollten.“ (Stuttgarter Strategie Forum im Mai 2010).

In diesen Kontext ist auch das Thema Wertekommunikation zu stellen. Zunächst einmal ist zu klären, was mit Wertekommunikation gemeint ist. Es handelt sich dabei um einen Begriff, der als solcher noch nicht etabliert ist und deshalb per se keine Inhalte transportiert.

Worum geht es dabei? Zunächst einmal bezeichnet Wertekommunikation eine prozessbegleitende Kommunikation, die auf nichts anderem basiert, als auf einem selbst auferlegten Kodex oder Werterahmen, welcher auch als Grundlage für Entscheidungen und letztlich Handlungsweisen dient. Die prozessbegleitende Kommunikation ist also an den Ursprung und die Betrachtungsweise des Unternehmers bzw. Managements gebunden und mit dessen Handlungsweisen eng verknüpft.

Dabei bedient sich die Wertekommunikation in der Umsetzung wertebasierter Mittel, um das Tun und Handeln transparent zu machen und zu einem „ansehnlichen“ Ausdruck zu bringen.

Die prozessbegleitende Wertekommunikation ist also mit dem klassischen Marketingansatz nicht zu verwechseln oder zu vergleichen, da sie fundamental anderen Rahmenbedingungen unterliegt. Zu diesen gehören:

Glaubwürdigkeit: Als Ausdruck von Gewissenhaftigkeit und Wahrhaftigkeit. Oder provokant formuliert: Glaubensbekenntnisse sind nicht Glaubwürdigkeit.

Enthaltensamkeit: Wenn es um die Dinge geht, von denen man nicht überzeugt ist. Oder anders formuliert: ein Agieren im Rahmen der eigenen Möglichkeiten und selbst gewählten Grundsätze.

Respektvoller Umgang: Mit allem, was Realität und Gegenwart ist. Oder noch anders: Das Nutzen der Potenziale dessen, was ist.

Diese drei Grundsätze bilden die Basis oder – wenn man so möchte – den kleinsten gemeinsamen Nenner, wenn es darum geht prozessbegleitende Wertekommunikation zu betreiben – und da einen Punkt zu machen, wo Lügen und unwahrhafte Aussagen verbreitet werden. Denn: Was nützen einem unwahrhafte, geschönte Aussagen, wenn man am Ende als „Anstreicher“ dasteht?

Wie aber kann das gehen? Was sind die Bedingungen für eine gute und erfolgreiche Wertekommunikation? Der wesentliche Unterschied zur herkömmlichen Kommunikation ist der, dass die Wertekommunikation in der Struktur des Unternehmens und in den Prozessen fest verankert sein muss, um dort ihre Wirkung zu entfalten – in jedem Fall aber weit vorne, nah an der Unternehmung an sich, und damit eng mit dessen Wirtschaftsauftrag verbunden.

Betrachtet man die gewöhnliche Prozessstruktur in Unternehmen, so sieht diese bezogen auf die Wertekommunikation so aus:

[Schaubild:]

Unternehmung	= Produktstrategie	
Strategie/Wertekommunikation	= Vertriebsstrategie	Umsetzung
Werte/Haltung	= Marketingstrategie	

Auftrag der Wertekommunikation, ist die Begleitung unternehmerisch bedingter Prozesse, um die Mitarbeiter, Kunden, Partner sowie (gegebenenfalls) die Öffentlichkeit mitzunehmen. Damit aber werden wertebedingte Entscheidungen zum Schlüssel in der Unternehmenskommunikation.

Transparenz der Entscheidungsprozesse und Maßnahmen sind unbedingt zu leisten, damit die Unternehmen ihren Stil vermitteln und damit Vertrauen und Glaubwürdigkeit erlangen. Bei allem bleibt dabei der „Absender“ der Wertekommunikation, das Unternehmen selbst, für den Rahmen und dessen Bedingungen verantwortlich. Wertebasierte Kommunikation baut auf diesem Rahmen auf, kann aber die Verfertigung oder Justierung dieses Rahmens selbst nicht leisten.

Was ist das nachhaltige Resultat wertebasierter Kommunikation? Zunächst einmal wird wertebasierte Kommunikation wahrgenommen – von Kunden, Partnern und der Öffentlichkeit. Eine Unternehmung, die wertebasiert kommuniziert, schafft einen vergrößerten Vertrauensraum für ihre (wertebasierten) Entscheidungen – und damit die Grundlagen für nachhaltige Beziehungen zu ihrem engeren, wirtschaftlichen und weiteren, gesellschaftlichen Umfeld. Wenn man so möchte, verschaffen wertebasierte Entscheidungen einen (begründeten) Vertrauensvorschuss – nicht wertebasierte Entscheidungen gehen dagegen zu dessen Lasten.

Damit kommen wir zur Umsetzung:

Wertekommunikation ist ein kontinuierlich begleitender Prozess nach innen und nach außen. Sie integriert verschiedene Kulturen und Perspektiven im globalen Kontext durch alle Unternehmensebenen und Bereiche hindurch. Diese bewusste Form der Kommunikation ist nicht statisch, sondern kann auch angemessen auf den unmittelbaren Bedarf im Unternehmen oder das gesellschaftliche bzw. wirtschaftliche Umfeld eingehen.

Zentral für die Wertekommunikation ist ihre Kontinuität bei wechselnder Tonalität, Intensität und Lautstärke.

Wertekommunikation im Unternehmen zu betreiben, ist eine Frage der Haltung und des Stils des Unternehmens. Entweder hält man sie für wesentlich oder sogar existenziell oder man verzichtet auf diese Form der Führung. Keinesfalls trägt sie nachhaltig Früchte, wenn sie nur als punktuell aufflammende Maßnahme mit „Wow-Effekt“ angewendet wird oder die Abstände zwischen Maßnahmen zu groß bzw. zu diese zu unregelmäßig aufeinander folgen. Wertekommunikation zeigt ihre beste Wirkung, wenn sie stabil und konsistent aufgebaut ist und so auch wahrgenommen werden kann.

Wertekommunikation ist auch keine Frage des „Sich-Leisten-Könnens“ – vielmehr eine Frage des eigenen Selbstverständnisses..

Wertekommunikation lässt sich so individuell gestalten, dass sich immer die angemessenen Mittel im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten finden.

Insofern kann Wertekommunikation zukünftig zum Selbstverständnis eines jeden Unternehmens gehören.

In diesen Zeiten wird sie gerne eingeführt, wenn akuter Bedarf besteht oder im Klartext: wenn ein deutlich spürbarer Werteverfall bereits allseits wahrgenommen wird und zudem Druck von außen spürbar wird. Dies geschieht oft recht spät mit entsprechend größerem Aufwand. Andererseits jedoch eignet sich gerade dieses Momentum, wenn Einsicht und Wille durch die Not viel größer ist.

Das heißt: konkreter respektive akuter Bedarf besteht immer dann, wenn:

- Die Unternehmenswerte gepflegt werden sollen
- Die Markenwerte zum Ausdruck kommen sollen
- Restrukturierungen vonstattengehen,
- nach einer Restrukturierung der Status quo erhalten und gepflegt werden soll,
- eine „Verwahrlosung“ stattgefunden hat.

Das Vorgehen ist dabei wie folgt: Im ersten Schritt wird die gewachsene Kultur- und Wertesubstanz des Unternehmens, man kann sagen geschürft und freigelegt, da sie oft sehr verschüttet ist. Diese „DNA“ wird aufgenommen und als Basis betrachtet. Im zweiten Schritt wird diese Substanz dann gemeinsam mit dem Vorstand und anderen Meinungsbildnern bewertet, priorisiert und gegebenenfalls aktualisiert. Nach einer gemeinsam verabschiedeten Strategie mit Vorstand, Geschäftsführung oder dem dafür zuständigen Team werden aus diesem gemeinsamen Wahrnehmungsprozess heraus Kommunikation und auch Aktionen gestaltet, die aufeinander abzustimmen sind und schließlich den angemessenen Rahmen der Wertekommunikation bilden.

Die konkrete kommunikative Ausprägung in Prozess und Ergebnis ist dabei sehr individuell, entsprechend den Rahmenbedingungen, Beweggründen und Kulturen der jeweiligen Unternehmung. Ebenso individuell sind dann auch die daraus entstehenden Maßnahmen.

Was die Wertekommunikation wesentlich bestimmt, ist ein nachhaltiges Handeln. So stark dieser Begriff heute strapaziert und so inflationär er benutzt wird, so sehr trifft er den Kern der Wertekommunikation in allen Aspekten.

Diese Nachhaltigkeit in Bezug auf die Wertekommunikation gestaltet sich folgendermaßen aus:

Zunächst geht es um die Wertedefinition im eigenen Haus. Nur wenn die Unternehmung Vertreterin der eigenen Werte ist, können Kunden, Partner etc. diese erkennen und im Sinne des Unternehmens wahrnehmen. Entscheidend ist dabei der respektvolle Umgang mit allen Voraussetzungen – aber auch die soziale Kompetenz, die sich daraus ergibt. Die Grundfrage, die dabei immer neu zu beantworten ist, ist die nach dem gegenseitigen Verständnis. Letztlich wird so die eingenommene Haltung und Überzeugung ausschlaggebend für die Kunden- und Partnerstruktur.

Das Resultat dieser nachhaltigen, wertebasierten Kommunikation sind Nähe, Vertrauen und ein langfristig gesicherter Erfolg. Dabei liegt der Fokus auf der gegenseitigen Bereicherung, im Gegensatz zu einem Handeln auf Kosten der Anderen. So wird Wertekommunikation selbst wieder zur Quelle für Inspiration und Motivation – und letztlich für wertebewusstes Handeln.