

Unternehmenswerte und Unternehmensverfassung als Kommunikationsaufgabe

Werte schaffen Wert

Nach langer Werteabstinenz in den öffentlichen Debatten spielt das Thema Unternehmensethik seit einigen Jahren wieder eine größere Rolle. Heute erwartet die Öffentlichkeit von großen Unternehmen, dass sie sich und ihre Mitarbeiter auf einen Kanon von Werten verpflichten und ethische Leitlinien sowie daraus abgeleitete Verhaltensregeln formulieren und durchsetzen.

Zu Beginn des neuen Jahrtausends bildeten einige Skandale den Hintergrund zu einer breiten Debatte um Corporate Governance. Damals ging es vor allem um Kontroll- und Anreizsysteme. Mittlerweile dreht sich die Debatte stärker um die ethischen Prinzipien, die schon im Vorfeld Fehlverhalten verhindern sollen. Zudem zeigen aktuelle Studien: Unternehmenswerte schaffen Wert, etwa indem sie den internen Zusammenhalt festigen und das Image des Unternehmens fördern, auch als Arbeitgeber nach innen. Eine im ethischen Sinn wertebasierte Unternehmensführung steigert den ökonomischen Wert des Unternehmens. Besonders angesichts häufiger Fusionen, der zunehmenden Internationalisierung und anderen fortdauernden Umbrüchen in den Unternehmen wird das Thema Werte für Unternehmen immer wichtiger.

Dabei besteht Konsens in einem Punkt: Es reicht nicht, Werte und eine Unternehmensverfassung zu fixieren, sie gewissermaßen zu besitzen. Nur gelebte Werte können Wert stiften. Das ist eine Aufgabe von Management und Führungskräften, aber auch der internen Kommunikation – gerade bei der Einführung von Unternehmenswerten und Unternehmensverfassungen.

Unternehmenswerte (Corporate Values)

Gesamtheit von grundsätzlichen Werten in einem Unternehmen, die Strategien, Prozesse und das alltägliche Handeln im Umgang der Mitarbeiter untereinander aber auch mit Kunden und Vertragspartnern bestimmen sollen. Dazu gehören sowohl wirtschaftlich relevante Werte wie „Leistung“ als auch soziale und ethische Werte wie „Fairness“.

Unternehmensverfassung

Die Unternehmensverfassung ist das „Grundgesetz“ eines Unternehmens, für das die Unternehmenswerte als Basis dienen. Es setzt die allgemein formulierten Prinzipien der Unternehmenswerte in Regeln für das konkrete Handeln um.



Ziele der Kommunikation

Bei der Einführung von Werten und Unternehmensverfassungen stellen sich den Kommunikationsverantwortlichen Aufgaben auf verschiedenen Ebenen:

1. Auf der *Ebene des Verstehens* sollten Mitarbeiter die Unternehmenswerte und Kerninhalte der Unternehmensverfassung zur Kenntnis nehmen. Zugleich müssen sie diese Inhalte verstehen und auf ihr eigenes Handeln beziehen können.
2. Auf *emotionaler Ebene* müssen Mitarbeiter die Werte und die Unternehmensverfassung als wichtig für das Unternehmen und für sich selbst akzeptieren. Diese Akzeptanz bereitet schließlich der Umsetzung den Boden: Die Mitarbeiter sind bereit, Unternehmenswerte und -verfassung im alltäglichen Handeln im Unternehmen mitzutragen, diese aktiv zu leben.

Grenzen der Kommunikation

Die Reichweite von Kommunikationsmaßnahmen bei der Implementierung ist begrenzt. Auch wenn die Unternehmenswerte als Zielvorgabe und nicht als Beschreibung der Unternehmenswirklichkeit zu verstehen sind: Die vom Unternehmen verkündeten Normen und Regeln sollten „bescheiden“ und realistisch sein. Kommunikation kann kaum dazu dienen, einen allzu großen Graben zwischen anspruchsvoller theoretischer Ethik und gelebter Praxis im Unternehmen zu überbrücken. Passt das Verhalten von Management und Führungskräften überhaupt nicht zu den verkündeten Werten, so kann Wertekommunikation nicht funktionieren. Andererseits muss die Kommunikation immer wieder darauf hinweisen, dass sich in der Praxis durchaus Abweichungen ergeben können, es aber die gemeinsame Anstrengung aller Mitarbeiter sein sollte, den ethischen Zielvorgaben möglichst nahe zu kommen. Zugleich sollte sie dabei erklären, was die Normen für das tägliche Handeln im Unternehmen bedeuten – möglichst mit Beispielen. Die Verantwortlichen sollten sich pragmatische und realistische Kommunikationsziele setzen. Viele Mitarbeiter lassen sich für Werte und Unternehmensverfassung schwerlich „begeistern“. Wenn ein Großteil der Mitarbeiter verstanden hat, worum es geht und versucht, die Werte im eigenen Handeln zu berücksichtigen, ist das Ziel erreicht.

Wege der Kommunikation

Eine angemessene Einführungsveranstaltung, etwa im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung, kann in der Frühphase der Implementierung durchaus zielführend sein. Bei einem solchen Event verweist die Unternehmensleitung darauf, dass viele der proklamierten Werte schon seit langem die erfolgreiche Praxis im Unternehmen tragen. Denn Möglicherweise steht die Einführung eines „neuen“ Wertekansons nämlich bei den Mitarbeitern unter dem Generalverdacht, das Ganze diene als Hintergrund für die nächste Umstrukturierungswelle oder sei nur ein neues „Gängelungsinstrument“.

Die Einführung von Unternehmenswerten und -verfassung ist jedoch nicht mit einem großen „Kommunikationsknall“ erledigt. Das Unternehmen muss langfristig und nachhaltig zu Werten und Verfassung kommunizieren, das heißt die Wertekommunikation muss Teil der Regelkommunikation werden. Dabei versucht das Management Herz und Kopf der Mitarbeiter gewinnen. Das Unternehmen muss



sie davon überzeugen, dass gelebte Werte das Beste für sie und das Unternehmen sind. Die Kommunikationsverantwortlichen nutzen dazu alle Kanäle der internen Kommunikation: das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift, E-Mails, aber auch Plakatserien, deren Motive sich einzelnen Werten oder Verfassungsregeln widmen können. Wichtig ist die richtige Dosierung – und Abwechslung in den Unterthemen, sonst empfinden Mitarbeiter die Kommunikation schnell als „Hirnwäsche“. Wertekommunikation sollte daher in die allgemeine Kommunikationsplanung integriert werden und einem Jahresplan folgen, der das Problem der Überdosierung von Wertebotschaften berücksichtigt.

Kommunikation allein kann den Erfolg eines Wertekanons und der Unternehmensverfassung nicht tragen. Das Unternehmen muss Werte und Verfassung mit Führungsinstrumenten und der eigenen Wirklichkeit verzahnen, nur dann nehmen Mitarbeiter die Kommunikation zu den Werten als glaubwürdig wahr.

Wichtig ist der Dialog mit den Mitarbeitern: Sie brauchen einen Ansprechpartner für Fragen und Kommentare im Hinblick auf Werte und Verfassung im Unternehmen, den sie problemlos per Mail und Telefon erreichen können. Zudem bieten sich interaktive Möglichkeiten wie Foren und Expertentalks im Intranet an.

Messbarkeit des Erfolgs der Wertekommunikation

Der Erfolg der Wertekommunikation ist messbar. Dazu stehen qualitative und quantitative Methoden zur Verfügung. Qualitativ können zum Beispiel Fokusgruppen regelmäßig befragt werden, in der Mitarbeiter aus verschiedenen Einheiten und hierarchischen Ebenen angemessen vertreten sind. Führt das Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch, so sollte es eine Rubrik zu Werten und Verfassung integrieren. Wenn das Unternehmen einen „Werteanwalt“ als Ombudsmann installiert, so sollte dieser das Feedback per E-Mail regelmäßig in Berichten auswerten.

| 3

Ausblick: Ein Feld voller Fallgruben

Das Kommunikationsfeld „Unternehmenswerte und -verfassung“ steckt voller Fallgruben, viele Kommunikationsformen, Symbole, Begriffe und Orte sind belastet. Daher sollten Unternehmen in der internen wie externen Kommunikation äußerst sensibel mit dem Thema umgehen. Werte und Unternehmensverfassung eignen sich wenig für „Kommunikationskapriolen“. Es geht vielmehr darum, das Thema behutsam in die Regelkommunikation zu überführen und Mitarbeitern wie Führungskräften immer wieder an konkreten Beispielen zu erklären, welche Werte auf welche Weise den Erfolg des Unternehmens mitbestimmen. Nur wenn es Unternehmen gelingt, dabei den Dialog mit den eigenen Mitarbeitern in dieser Kommunikation fest zu installieren, werden sie bei dem Thema „wertorientierte Unternehmenskommunikation“ Erfolg haben.



Was denken Sie zum Thema „Werte und Unternehmensverfassung“?
Kommen Sie mit uns ins Gespräch. Schicken Sie uns eine Mail an:
info@personalkommunikation.de



**Personalkommunikation
Schelenz**

Kommunikationsberatung und Services

Die Mainzer Schlaglichter zur HR-Kommunikation sind ein Service der
Personalkommunikation Schelenz GmbH. Unsere Agentur informiert
Sie über aktuelle Trends in der Personalkommunikation.

© Personalkommunikation Schelenz GmbH