

PRREPORT

Nachwuchsförderung

Mit Castings und Talent-WGs locken Agenturen junge Kreative. Von den innovativen Ansätzen sollen alle profitieren – Seite 32

Biodiversität

Wie Bienenvölker Bilanzen beeinflussen und warum die Kommunikation noch viele Chancen liegen lässt – Seite 20



Social Media

Britta Heer bereitet Organisationen auf den Umgang mit Kritik vor – Seite 26



Am Pranger

Aggressiv statt investigativ – Unternehmenssprecher klagen über das Vorgehen von TV-Journalisten: Auf der Jagd nach Quote bleibe die Fairness auf der Strecke

30 Prozent des Erfolgs

Eine wertebewusste Kultur gilt als wichtige Basis für den Geschäftserfolg – besonders dann, wenn Management und Kommunikation entscheidende Faktoren kennen und fördern. **Von Claudia Ottow**

Wachstum durch „innere Stärke“ versprach sich der Vorstand der Commerzbank AG, als er im Jahr 2007 mit „ComWerte“ einen Wandel zu einer stärker wertorientierten Unternehmenskultur anstieß. Eigenständig, lebendig und motivierend sollte sie sein und sich auf die tradierten Werten der Bank gründen: Integrität, Marktorientierung, Leistung, Respekt und Partnerschaft sowie Teamgeist. Unternehmenskommunikation und HR-Management haben den Werteprozess gemeinsam gestaltet. „Die Unternehmenswerte wurden zunächst in einem dialogorientierten und partizipativen Prozess definiert und nicht einfach nur kommuniziert“, erklärt Matthias Goldbeck, Leiter Interne Kommunikation der Commerzbank. „Vielmehr haben alle Mitarbeiter in Workshops an den Fragestellungen erarbeitet, was diese Werte für sie persönlich, das Team und die Bank als Ganzes bedeuten. Die Kommunikation lieferte immer wieder neue Impulse und machte den Gesamtprozess sichtbar – etwa durch den ComWerte-Film, der mit Mitarbeiter-Beteiligung gedreht wurde.“ Die Kommunikation habe sich als kulturprägendes Element erwiesen – insbesondere bei der Übernahme der Dresdner Bank und in den zweieinhalb Jahren danach.

„Die Unternehmenskommunikation setzt Standards in der internen und externen Kommunikation und lässt sich immer wieder an diesen einmal definierten Standards messen“, so Goldbeck. Die Commerzbank AG befragt ihre Mitarbeiter regelmäßig, um Rückmeldungen zur wahrgenommenen Unternehmenskultur zu erhalten. Dann wird analysiert, welchen Stellenwert einzelne Faktoren besitzen.

Auch der Henkel-Konzern läutete im vergangenen Jahr einen Prozess zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ein, um eine „Winning Culture“ zu schaffen – eine Kultur mit hoch motivierten Mitarbeitern, die jeden Tag ihr Bestes geben, um sich im internationalen Wettbewerb durchzusetzen. Als Erfolgsgrundlage dienen eine klar formulierte Vision, neu definierte Werte sowie transparente Bewertungskriterien in Verbindung mit einer leistungs- und erfolgsbezogenen Bezahlung.

Eine Werteinitiative darf kein Strohfeder sein

Im Vorwort des Geschäftsberichts des Jahres 2010 begründet Henkel-Vorstandschef Kasper Rorsted die konsequente Ausrichtung an kulturellen Unternehmenswerten: „Die Internationalität und Vielfalt in unserem Unternehmen erfordern eine starke gemeinsame Kultur – mit einer klaren Vision und aktiv gelebten Werten, die Orientierung und Identifikation für die Mitarbeiter in aller Welt bieten. Unsere Vision, mit unseren Marken und Technologien global führend zu sein, formuliert einen klaren Leistungsanspruch für jeden Einzelnen im Unternehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, richten alle



Im Unternehmen gelebte und nach außen kommunizierte Werte machen nicht nur die Mitarbeiter zufriedener, sondern sind auch gut für die Reputation und die Bilanz eines Unternehmens

Mitarbeiter bei Henkel ihr Handeln an fünf Werten aus: Kunden, Mitarbeiter, wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit und Familie.“

Mit der global gültigen Vision und den Werten will das Unternehmen weltweit für „One Henkel“ stehen. Workshops dienen auch bei Henkel als zentrales Kommunikationsinstrument, um die Wertekultur im Alltag mit Leben zu füllen. In rund 5.000 dialogorientierten Arbeitskreisen haben alle Mitarbeiter weltweit die Bedeutung der Werte für sich geklärt. „Wir sind davon überzeugt, dass man eine Vision und überarbeitete Werte nicht nur durch Broschüren, Poster und Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift zum Leben erwecken kann. Daher haben wir mit den Workshops ein Format eingeführt, das es Teams rund um die Welt ermöglicht, die Werte in ihrem Arbeitsalltag in konkretes Handeln zu übersetzen“, erklärt Carsten Tilger, Corporate Senior Vice President Corporate Communications.

In diesem Jahr werden die Maßnahmen, die in den Workshops erarbeitet wurden, umgesetzt. Zudem

werden die Werte durch gezielte Aktivitäten, Follow-up-Formate und regelmäßige Kommunikation über alle Informationskanäle weiter im Unternehmen verankert. Durch eine Mitarbeiterbefragung wurde der Erfolg der Werteinitiative überprüft, um gezielt Ansatzpunkte für eine weitere Vertiefung der Werte zu ermitteln. Derzeit beschäftigt man sich bei Henkel intensiver mit den Themen Nachhaltigkeit und Familie. „Das darf kein ‚Strohfeder‘ sein. Deshalb bietet die Unternehmenskommunikation Materialien und Formate an, mit denen strukturierte Folgediskussionen in den Teams durchgeführt werden können“, sagt Tilger.

Gute Unternehmenskultur ist preiswürdig

Für ihre „Wertorientierte Unternehmensführung als Erfolgsfaktor“ erhielt die Lyreco Deutschland GmbH, ein Handelsunternehmen für Bürobedarf im B-to-B-Segment, im vergangenen Jahr den HannoverPreis des Wirtschaftskreises Hannover. Lyreco verpflichtet sowohl Mitarbeiter als auch

„Die Internationalität und Vielfalt in unserem Unternehmen erfordern eine starke gemeinsame Kultur.“

Kasper Rorsted, Vorstandsvorsitzender, Henkel AG

► Lieferanten zur Einhaltung dokumentierter Ethikrichtlinien, basierend auf den Grundwerten Leidenschaft, Respekt, Perfektion und Professionalität sowie auf dem besonderen Engagement im Umweltschutz. Die Werte werden im Internet, Intranet und durch Aushänge propagiert und bei Mitarbeiterbeurteilungen berücksichtigt. „Die Unternehmenskommunikation unterstützt die Werteorientierung, indem sie sämtliche Mitarbeiter zeitnah und transparent über alle wichtigen Neuigkeiten informiert“, erklärt Nina Schrader, Marketing Communications Managerin von Lyreco Deutschland. Die Kommunikatoren unterstützen das HR-Management zudem bei der Durchführung der jährlichen Wahl der „Very Lyreco People“. Dabei werden die Beschäftigten geehrt, die die kulturellen Werte des Unternehmens besonders vorbildlich leben.

Werte zu vermitteln macht erfolgreich

„Je besser es gelingt, die gemeinsame Basis der Werte und Verhaltensweisen als Präferenz für Instrumente und Ziele zu vermitteln, desto stärker wird die Identifikation mit der Organisation und die Leistungsorientierung. Das wirkt unmittelbar auf die Wertschöpfung“, erklärt Gregor Schönborn, Gründer der Bonner Unternehmensberatung Deep White und ehemals CEO der Kommunikationsberatung ECC Kohtes Klewes. Eine von ihm mitentwickelte Metho-

de soll belegen, dass mehr als 30 Prozent des wirtschaftlichen Erfolges durch die Gesamtwirkung der Unternehmenskultur entsteht. Nun will Schönborn den „Value Performance Index“ (VPX) als Gradmesser etablieren, der „Erfolgstreiber“ und „Erfolgskiller“ der Wertekultur identifiziert: „Der VPX ist die erste aussagefähige Kennzahl zur Performancemessung einer gelebten Werte- und Unternehmenskultur für den objektiven Vergleich untersuchter Unternehmen“, meint der Berater. „Wer Unternehmenskultur versteht, erkennt und sie verändern kann, hat einen Hebel zur Optimierung des Erfolgs“, ist Schönborn überzeugt. Modelle zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit oder der Loyalität hält er in dieser Hinsicht für unzureichend, weil sie nur eine Dimension der komplexen Kultur darstellten.

„Erfolgreiche Unternehmen legen großen Wert auf die Pflege ihrer kulturellen Werte, weil sie von deren positiver ökonomischer Wirkung überzeugt sind“, meint Andreas Welther, Gründer der Welther GmbH Coaching & Consulting aus Starnberg. Er berät Kunden wie die I.K. Hofmann GmbH, Nestlé Deutschland oder Ikea Deutschland in puncto werbeorientierte Unternehmensführung. Für die Kulturanalyse nutzt Welther das „Cultural Transformation Tool“, eine mehrsprachige webbasierte Software, durch die Mitarbeiter zu ihren persönlichen Werten, ihrer Wahrnehmung der aktuellen sowie der ge-

wünschten Unternehmenskultur befragt werden. Für die Interpretation der Ergebnisse quantitativer Befragungen werden stets qualitative Analysen und weitere Datenquellen hinzugezogen. Unternehmensberatungen und strategische Kommunikationsberatungen unterstützen Unternehmen bei der Kulturanalyse und begleiten den Kulturwandel teilweise auch mit Führungskräfte-Workshops, Seminaren und Coaching-Angeboten.

Die Erwartungen der Stakeholder sind wichtig

Der wachsende Einfluss der Social Media macht die Überprüfung der Unternehmenskultur nach Meinung von Experten unabdingbar. „Eine erfolgreiche Social-Media-Strategie setzt voraus, dass Unternehmen mit Mitarbeitern, Kunden, Partnern und der Öffentlichkeit unvoreingenommen, offen und fair umgehen“, betont Jacqueline Althaller, Inhaberin der Münchner Agentur Communication Presse & PR.

Auch die wachsenden ethischen Ansprüche der Gesellschaft werden sich ihrer Meinung nach künftig viel stärker in einer werteorientierten Kommunikationsstrategie niederschlagen müssen. „Die Marke kann nicht mehr ausschließlich ‚von oben‘ definiert werden, sondern muss zunehmend die Erwartungen der Stakeholder berücksichtigen. Unternehmen müssen ihre Kultur dann gegebenenfalls anpassen, ohne ihre Werte zu verraten“, meint Althaller und betont: „Aufgabe der PR ist es verstärkt, die Signale vom Markt zu ordnen und passgenaue Strategien zu entwickeln.“ Sie ist außerdem davon überzeugt, dass „Unternehmen, die ihre Werte nicht trennscharf formulieren, in einem immer homogeneren Markt nicht oder nicht ausreichend wahrgenommen“ werden. Insofern sei die erfolgreiche Kommunikation der Werte nach außen untrennbar mit dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens verknüpft. ■

„Wer Unternehmenskultur versteht ... und verändern kann, hat einen Hebel zur Optimierung des Erfolgs.“



Gregor Schönborn,
Geschäftsführer,
Deep White GmbH

DER VALUE PERFORMANCE INDEX (VPX)

Der **Value Performance Index (VPX)** fasst 139 Werteindikatoren zusammen, die durch eine **web-basierte Kulturanalyse** von betriebsinternen Umfragen bei Führungskräften und Mitarbeitern auf Basis einer Zustimmungsskala quantifiziert erhoben werden. Die gelebte Unternehmenskultur wird auf **zwei messbare Kulturdimensionen** verdichtet und in vier bis fünf Verhaltensbereichen einer werteorientierten Führung im Index dargestellt. Das Modell ist auf den indexierten Durchschnitt von Vergleichsunternehmen ausgerichtet und stellt Abweichungen in Beziehung zum Unternehmenserfolg dar.

Die Ausprägungen der Items wurden mit **multivariaten Analysemethoden** auf den Zusammenhang zum wirtschaftlichen Erfolg hin untersucht. Erfolg-

reiche und nicht erfolgreiche Unternehmen werden als Bezugsgröße voneinander unterschieden, indem ihr Umsatzwachstum, operativer Gewinn EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögensgegenstände) und die Entwicklung ihrer Mitarbeiterzahl über drei Geschäftsjahre konsolidiert und im Branchenvergleich eingestuft werden. Das Wertinventar und die Analysemethoden wurden **2003 an der Universität St. Gallen entwickelt**. Die Bonner Agentur Deep White hat bislang mehr als 100 Unternehmen mit dieser Methode untersucht, darunter Henkel, Hilti und Underberg. Im **Befragungsportal auf www.deep-white.com** können Nutzer die Wertekultur ihres Unternehmens kostenlos testen.



Die Henkel-Mitarbeiter schworen sich weltweit in Workshops auf eine einheitliche Wertekultur ein

PMG · Presse-Monitor®

Besuchen Sie uns
vom 15.–16.09.
auf dem Kommunikations-
kongress in Berlin.

Infos unter www.presse-monitor.de

Medienbeobachtung einfach, schnell und professionell

- Zugriff auf über 150.000 tagesaktuelle Artikel mit Volltextrecherche und individuellen Suchprofilen
- Integriertes Medienanalyseportal
- Pressespiegelerstellung und Lizenzierung auf Mausclick
- Tagesaktuelle Informationsversorgung spätestens ab 7.00 Uhr morgens – auch via Handy und Smartphone
- Rechteerwerb auch bei Eigendigitalisierung