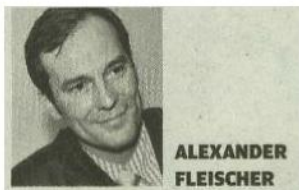


## Unternehmenskultur erkennt man am Vorhandensein von Skrupeln



ALEXANDER FLEISCHER

*«Denn ohne kritische Meinungen keine Selbstreflexion, aber auch keine Innovation.»*

Es geht in der Wirtschaft auch um das Nutzen von Gelegenheiten - Opportunitäten. Aus der Suche nach Opportunitäten kann Opportunismus werden, wenn Skrupel fehlen. Was ethisch vertretbar ist, wann also Skrupel angebracht sind, darüber wird in der Gesellschaft ein Konsens gesucht. Dies geschieht über Kommunikation. Deshalb ist die Diskussion über Ethik in der Wirtschaft, über die Grenze von Opportunitäten und Opportunismus für Kommunikationsleute von fundamentaler Bedeutung - und lässt so manchen hin und wieder nicht gut schlafen.

Die Kommunikationsabteilung eines Unternehmens steht mitten im Spannungsfeld zwischen eigenem Wachstumsbeitrag, Erwartungen von Anspruchsgruppen und der ständigen kritischen Beobachtung von aussen. In den letzten Jahren wurden Unternehmen immer mehr als «Persönlich-

keiten» konzipiert. Als Folge davon wird die Forderung nach Integrität heute auch an das Unternehmen selbst gerichtet. Es wird ein in sich stimmiges Verhalten vom Unternehmen erwartet, das auf Normen, Werten und Zielen basiert, die die Gesamtwirkung des Handelns auf die Interessen anderer überprüft - keine gesplante oder multiple Persönlichkeit.

In der Kommunikation wurde aber häufig das Gegenteil praktiziert: Die Investor Relations vermittelten eine Identität gegenüber Investoren und Analysten, die Personalabteilung gegenüber Bewerbern, das Marketing gegenüber Kunden und die Pressesprecher gegenüber Medien. Die Integration der Kommunikationsfunktionen wird fortschreiten und die interne Kommunikation an Bedeutung gewinnen; dienen doch die Mitarbeitenden als Glaubwürdigkeitstest für alle anderen Stakeholder.

Die Vorstellung, welches Handeln für ein Unternehmen legitim ist, hängt stark vom kulturellen Umfeld ab. Auch hier geht es nicht um eine opportunistische Anpassung. Ein integriertes Unternehmen hat selbst eine kulturelle Herkunft, zu der es steht. Die Anforderung an die Kommunikationsfunktion, Kulturen und Wertvorstellungen verstehen und Unterschiede berücksichtigen zu können, wird weiter steigen. Ein falsches Verständnis des Modethemas Corporate Social Responsibility hat manchem Unterneh-

men geschadet. Statt aus Überzeugung über Skrupel und Verantwortung zu reflektieren und das unternehmerische Handeln danach auszurichten, wurden aufwendige Programme gestartet, um kommunikativen Wirbel daran knüpfen zu können. «Tue Gutes und sprich darüber» wurde so zur Karikatur. Misstrauen beschleicht den Zuschauer, wie bei jedem Opportunismus.

Deshalb sind Kommunikationsleiter auf der Hut vor Opportunismus, der gern die Zwillingsschwester «Opportunität» vorschiebt. Die Möglichkeiten eines Kommunikationsleiters beschränken sich auf die interne Einflussnahme, mit dem Ziel einer nachhaltig ausgerichteten Unternehmenskultur. Woran man diese erkennt? Am Vorhandensein von Skrupeln und unbequemen Fragen. Denn ohne kritische Meinungen keine Selbstreflexion, aber auch keine Innovation. Und das ist die gute Nachricht: Es ist die gleiche Kultur, die Innovation und Wachstum ermöglicht, die Nachhaltigkeit sichert und so die Voraussetzungen zu einer guten Reputation schafft.

Alexander Fleischer, Präsident «Harbour Club. Chief Communications Officers» - Leiter Marketing und Kommunikation, PricewaterhouseCoopers Schweiz, Zürich.

