

Die Vision als Grundwelle im Unternehmen

Hans: Mein Cousin und ich machten uns gleich zu Beginn der gemeinsamen Unternehmensführung einen Leitsatz zu Eigen: «Die Größe unseres Unternehmens soll die Reichweite unseres Herzens nicht überschreiten.» Mit diesem Vorbild sind wir immer gut gefahren. Ich glaube nicht, dass ein Unternehmens-Sinn, der lediglich im Führungsteam entwickelt wird, durch alle Ebenen hindurch unverdünnt beim Kunden ankommt. Je weiter der Weg, desto weniger bleibt übrig.

Martina: Dann scheint es ja berechtigt, wenn Führungskräfte von großen Konzernen abwinken und sagen: «Ich kenne meine vielen Mitarbeiter ebenso wenig wie meine Kunden. Was soll eine Sinnggebung nützen, wenn sie gar nicht weitergeleitet werden kann?»

Hans: Der Leitfähigkeit sind an sich keine Grenzen gesetzt. Grenzen entstehen nur dann, wenn das Leitmotiv als solches nicht genügend Anziehungskraft besitzt und sich das Unternehmenswachstum lediglich in der Vervielfältigung äußerer Strukturen ausdrückt, die durch zentrale Regelungen kontrolliert werden. Hier bräuchte es eine stärkere Motivation und eine Erhöhung der Leitfähigkeit innerhalb der Unternehmensstruktur, sodass

sich die unternehmerischen Impulse nicht mehr in den einzelnen Bereichen verlieren. Durch Vorschriften lässt sich dies aber nicht erreichen.

Martina: Wie lässt sich die Leitfähigkeit also erhöhen?

Hans: Durch eine von allen Mitarbeitern getragene Vision.

Anfang der achtziger Jahre spürte ich zum ersten Mal das Bedürfnis, anstelle von Einzelregelungen im Unternehmen ein Firmenleitbild zu entwerfen. Ich tat das gemeinsam mit unserem Werbeberater. Um meine persönliche Einstellung zur Firma herauszuarbeiten, kreierten wir ein schönes Kärtchen mit einem Taktstock schwingenden Dirigenten als Abbildung. Dieser Dirigent sollte das Leitbild verkünden. Es enthielt vier Merkmale zur angestrebten Ausstrahlung der Firma: Fachkompetenz, Hilfsbereitschaft, Frische und Verbundenheit mit der Musik. Hinzu kamen vier Leistungskriterien, an denen wir uns messen wollten: Auswahl, Beratung, Dienstleistung und konkurrenzfähige Preise. Bezogen auf unsere Unternehmenspolitik bekannten wir uns immerhin zum Dienst an der Öffentlichkeit: durch die Vermittlung von Musik und zum Verzicht auf überzogenes Wachstum. Das Unternehmen sollte sich im Rahmen seiner gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umgebung gesund und harmonisch weiterentwickeln.

Ein paar Jahre später wollte ich dieses Leitbild den Veränderungen innerhalb der Firma anpassen. Von unserer neuen Werbeagentur wurde mir der Kommunikationsberater Edmond Tondeur als erfahrener Beglei-

ter empfohlen. Ich bat ihn, für uns eine neue Version zu entwerfen, wobei ich ihm den inhaltlichen Rahmen vorgab. Zu meiner Überraschung lehnte er diesen Auftrag mit der Begründung ab, ein Firmenleitbild könne nur gemeinsam mit den Mitarbeitern geboren werden. Dabei allerdings würde er uns gerne unterstützen. So fuhren wir im Oktober 1988 mit 20 Abteilungsleitern auf die Rigi, in die Höhenluft der Schweizer Berge, um dort drei Tage an unserem Leitbild zu arbeiten. Es sollten noch mehrere solcher Leitbild-Tagungen folgen, die auch später, egal, wo sie stattfanden, als «Rigi-Tagungen» in die Unternehmensgeschichte eingingen.

Zur Eröffnung unserer ersten Leitbild-Tagung fiel mir ein Text von Antoine de Saint-Exupéry in die Hände, der mir im Zusammenhang unseres Anliegens aus der Seele sprach: «Wenn du ein Schiff bauen willst, fang' nicht an, Holz zusammenzutragen, Bretter zu schneiden und Arbeit zu verteilen, sondern wecke in den Männern die Sehnsucht nach dem großen weiten Meer». (aus: «Die Stadt in der Wüste»).

Selbst noch ungeübt, ein bestimmtes Ziel zunächst zu erfüllen und mit Geist zu füllen, bevor ich an dessen praktische Umsetzung ging, spürte ich doch die Wahrscheinlichkeit in den Worten Saint-Exupérys – und war enttäuscht, dass sie in der Gruppe keine Resonanz erzeugten. Ebenso bekam meine Vorstellung von strahlenden Mitarbeitern in einem strahlenden Unternehmen gleich am ersten Tag einen Knacks: Das gesamte Team nutzte die Gelegenheit, um all seinen firmenbedingten Unzufriedenheiten freien Lauf zu lassen. Ich saß wie auf Nadeln; denn ich wollte jedem Kritiker sofort eine passen-

de Antwort geben. Mein Berater hielt mich davon ab: «Hör' einfach zu. Es ist wichtig, dass sie all das ausdrücken können. Außerdem brauchst du nicht auf alles eine Antwort zu haben.» Gerade das aber wollte ich, denn mich drängte es, als Beherrscher der Geister aus der Arbeitstagung hervorzugehen. Ich muss gestehen, dass ich mehrere solcher Tagungen brauchte, bis ich zu einem Miteinander fähig war und verstand, dass die Freiheit, Ärger und Kritik äußern zu können, überhaupt erst den Raum schafft, in dem etwas Neues Platz hat. Später schrieb ich in einem persönlichen Nachtrag zur Tagung: «Wir schöpfen aus den Dingen, die wir am liebsten tun, denn sie machen uns Freude, aus den Beschränkungen, denn durch sie werden wir kreativ, und aus unserer tiefsten Sehnsucht, denn sie führt uns zur Quelle des Seins.»

Wie ich später feststellen musste, ging ich im Unternehmensalltag mit Beschränkungen viel weniger optimistisch um als in meinen Aufzeichnungen von damals. Immerhin enthielt unser erstes gemeinsam entworfenes Leitbild 14 Aussagen zum internen Dialog im Hinblick auf die Kunden, Mitarbeiter und die Existenzhaltung des Unternehmens. Wir waren uns einig, dass unser Leitbild ebenso wenig eine Verhaltensvorschrift oder strategische Zielsetzung sein sollte wie eine imposante Selbstdarstellung, die dem Geschäftsalltag nicht gerecht würde. Wir wollten ein Leitbild, an dem wir uns als Einzelne innerhalb des Unternehmens ausrichten und in unserem Tun orientieren konnten: einen Spiegel unserer Stärken und Schwächen, eine Grundlage für selbstbewusstes Arbeiten und zur Entwicklung gegenseitigen Vertrauens in unseren Beziehungen. Die Umset-

zung von alledem begriffen wir als Prozess. Jeder Abteilungsleiter führte ein Erfahrungsprotokoll, dessen Inhalt regelmäßig ausgetauscht wurde. Dabei sahen wir jeweils deutlich, welche Schwierigkeiten in der Praxis auftraten.

Immer wieder war es die von Mitarbeitern geäußerte Kritik, von der ich mich behindert fühlte. Wenn von großem Leistungsdruck, von zu viel Hierarchie, von zu wenig Raum für selbständiges Handeln und, mit Hinweis auf die wenig attraktiven Löhne des Verkaufspersonals, von mangelnder Freude am Job die Rede war, weckte das in mir eine Mischung aus Widerstand, Mutlosigkeit und Fluchtreflex. Aber solche Infragestellungen gehörten nun einmal zum ständig wachsenden Austausch im Unternehmen. Und im Laufe der Umsetzung des Leitbildes wuchs auch meine Bereitschaft zur Veränderung. Dabei erlebte ich besonders eindrücklich, wie fruchtbar es letztlich ist, Vorbehalte von Mitarbeitern ernst zu nehmen. Nur indem ich mich ihnen widmete, konnte ich herausfinden, ob sie Botschaften enthielten, die einen Richtungswechsel nötig machten, oder ob ihr Ursprung in der Angst vor Veränderungen lag.

Angst ist nichts anderes als blockierte schöpferische Energie. Sie beginnt wieder zu fließen, sobald sie statt mit Ungeduld und Aktionismus mit Annahme beantwortet wird. So lernte ich allmählich, wie viel kreatives Potenzial in den vordergründig als Beschränkung erlebten Gegebenheiten liegt und freigesetzt wird, sobald wir uns ihnen zuwenden. Um dies gemeinsam zu tun, galten mehrere Rigi-Tagungen der Mitarbeiterförderung. Was sie zutage brachten, gab uns Stoff für einen jahrelangen Prozess, in dem wir herausfanden, unter welchen Bedin-

gungen Freude an der Arbeit empfunden beziehungsweise wodurch sie blockiert wird. Statt mich wie früher an Unzulänglichkeiten aufzuhalten, lernte ich die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter sowie der Teams zu erspüren und konzentrierte mich auf sie. Die Verschiebung des Augenmerks von vermeintlichen Fehlern auf die Qualitäten meiner Umgebung ging auch an mir nicht spurlos vorüber, und ich konnte mich darin üben, meine eigenen Unzulänglichkeiten in derselben Weise anzunehmen. Damals notierte ich: «Wenn jeder den Platz einnimmt, dessen Anforderungen ihn mit Freude erfüllen, kann seine Energie ungehemmt dahin fließen, wo sie gebraucht wird.»

Eine in diesem Zusammenhang initiierte Seminarreihe mit dem Titel «Freude am Dienen» erzeugte zunächst einmal Widerstand, weil der Begriff des Dienens üblicherweise mit der Vorstellung von einem Wertgefälle zwischen dem, der dient, und dem, der bedient wird, einhergeht. Dieses Missverständnis lieferte uns den Anlass für viele ergiebige Diskussionen. Zum Beispiel, als ein Mitarbeiter auf die Frage des Kursleiters nach seiner größten Befriedigung im Umgang mit Kunden antwortete: «Wenn ich einem Kunden beweisen kann, dass er Unrecht hat.» Offensichtlich fühlte dieser Mitarbeiter sich als Dienstleistender dem Kunden gegenüber nicht gleichwertig. Seine Aussage bestätigte die Notwendigkeit unseres Seminars, denn es hatte zum Ziel, das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter zu stärken und ein Verständnis von Dienstleistung zu fördern, das ihnen ermöglichen sollte, sich als gleichberechtigte Partner gegenüber dem Kunden zu erleben. Auf dieser Basis er-

führen die eigenen Qualitäten, wie zum Beispiel Fachkompetenz, Geduld und Kommunikationsvermögen, neue Wertschätzung, was die Freude an sich selbst ebenso wachsen ließ wie an der Arbeit.

Natürlich verlief dieser Prozess nicht immer reibungslos. Zum Beispiel hatten wir uns darauf geeinigt, dass die Mitarbeiter unserer CD-Geschäfte jede Woche eine CD verschenken sollten, von der sie meinten, dass sie den betreffenden Kunden erfreue. Viele hatten dabei Hemmungen, da sie fürchteten, der jeweilige Kunde könnte das Geschenk als Anbiederung verstehen. Als ich einmal Claus-Helmuth Drese, den ehemaligen Direktor des Zürcher Opernhauses, traf, meinte der: «Bei euch geht es ja toll zu. Sooft ich das Geschäft betrete, werde ich mit einer CD beschenkt.» Von einem prominenten Stammkunden nahmen die Verkäufer eher an, dass er ihr Präsent nicht missverstehen würde. Zudem beschenkten sie offensichtlich wiederholt die Kunden, bei denen für sie das Eis einmal gebrochen war, was natürlich nicht im Sinne der Idee war.

Das Selbstbewusstsein des Einzelnen erwies sich immer wieder als A und O innerhalb der Arbeitsprozesse, und als Unternehmer suchte ich nach den verschiedensten Möglichkeiten, das Selbstbewusstsein zu stärken. Durch Zufall bin ich dabei auf ein Kursprogramm gestoßen, das in Amerika unter dem Titel «Colour Me Beautiful» angeboten wird. Es basiert auf dem Wissen, dass die Haut Farben reflektiert, die unsere Ausstrahlung unterstützen oder eindämmen. Ausgehend von der Goetheschen Farbenlehre werden für jeden Farbton vier verschiedene Qualitäten nachgewiesen, die Wärme oder

Kühle ausstrahlen und sich assoziativ mit den Jahreszeiten Frühling, Sommer, Herbst oder Winter verbinden lassen. Der Einzelne sollte darin geschult werden, die unterstützende Qualität für seinen Hauttyp zu finden. Mit einer unserer Geschäftsleiterinnen nahm ich an einem solchen Workshop teil. Noch heute sehe ich ihre leuchtenden Augen vor mir, als sie vor dem Spiegel stand und entdeckte, wie viel schöner die passende Farbqualität sie machte. Um diese kleine Freude und die damit verbundene Wende im Innern der Mitarbeiter ging es mir. Sie wirkte vom Lehrling bis zur Führungskraft in gleicher Weise förderlich. Und ich erfuhr, wie notwendig es ist, dass die strukturelle Entwicklung eines Unternehmens mit einer Stärkung des Selbstwertgefühls der Mitarbeiter einhergeht.

Eine andere Initiative innerhalb unseres Leitbildprozesses bildete das Kulturprogramm. Die Mitarbeiter erhielten einen Kostenbeitrag der Firma, der sie motivierte, frei gewählte kulturelle Veranstaltungen zu besuchen. Für die Anzahl von Veranstaltungen, die wir vergüteten, gab es keine obere Grenze, hingegen galt das Angebot nur, wenn pro Quartal mindestens drei Anlässe besucht wurden. Dieses Programm hatte nachhaltigen Erfolg. Unsere Mitarbeiter frequentierten Konzerte, Opern- und Theateraufführungen, die sie besonders interessierten, und sie teilten ihre Erlebnisse untereinander und mit den Kunden. Ihre Präsenz bei den jeweiligen Veranstaltungen erzeugte darüber hinaus bei Musikern und Stammkunden eine positive Resonanz und förderte unsere im Leitbild angestrebte Vernetzung mit dem lokalen Musikleben.

Einhergehend mit diesen Neuerungen, beschlossen mein Cousin und ich zu Beginn der neunziger Jahre, die Firma umzustrukturieren. Wir hatten vor, uns aus der operativen Geschäftsführung zurückzuziehen, und da unsere Kinder das Unternehmen nicht übernehmen wollten, entwickelten wir ein 10-Jahresprogramm, um die Firma von uns beiden unabhängiger zu machen. Damit verschob sich die bisherige inhaberorientierte, hierarchische Struktur zu einer Unternehmensstruktur, die einem Gefüge von miteinander kommunizierenden Kreisen gleich. Während dieser Veränderungen führten wir auch unseren – wie sich später zeigte, nur vorläufigen – Nachfolger in seinen Aufgabenbereich ein. Dieser Schritt war mit viel Verantwortung verbunden, und ich fühlte mich nicht frei von Unsicherheiten, was die Zukunft der Firma betraf. Als ich im Zuge dieser Entwicklungen das Buch von Matthias zur Bonsen «Führen mit Visionen» las, wusste ich, dass sein Ansatz uns ein gutes Stück weiterbringen würde.

Eine Vision wird nicht gemacht.

Sie ist schon da und wartet darauf, entdeckt zu werden.

Im Hinblick auf die Umstrukturierung des Unternehmens ließen sich Geschäftsleitung und Verwaltungsrat schnell für einen gemeinsamen Workshop mit dem Autor des Buches gewinnen. In der Arbeit mit ihm erkannten wir, dass eine Vision nicht gemacht, sondern dass sie entdeckt wird, da sie im kollektiven Bewusstsein der Firmenangehörigen bereits vorhanden ist. Diese Erkenntnis führte uns geradewegs zum nächsten Schritt.

Nachdem wir uns bisher als relativ kleine Gruppe von Führungskräften mit diesem Thema auseinander gesetzt hatten, entschieden wir uns nun dazu, den Workshop unter Beteiligung sämtlicher 150 Mitarbeiter zu wiederholen. Trotz der Unsicherheit, ob Peters und meine Vorstellungen, die im kleinen Team leicht einzubringen waren, in der großen Gruppe untergehen würden, überwog die Neugierde auf dieses Experiment. Wir waren uns einig: Eine Vision, die wir alle gemeinsam finden würden, sollte das Unternehmen in die Zukunft führen.

Da wir unsere Geschäfte nicht einfach mehrere Tage schließen konnten, haben wir daraufhin zwei Tage mit der einen Hälfte der Mitarbeiterschaft und zwei Tage mit der anderen gearbeitet. In Kleingruppen wie auch im Plenum wurden die durch das Unternehmen geschaffenen und zu entwickelnden Werte – für die Gesellschaft, die Kunden, für die Mitarbeiter, Lieferanten und die Kapitalgeber – beleuchtet und erarbeitet. Wir lernten unsere inneren Bilder wahrzunehmen und auszudrücken. Und als sich die gesamte Belegschaft am folgenden Sonntag traf, um diese inneren Bilder zusammenzutragen, stellten wir überrascht fest, wie sehr wir in der Frage der Werte beziehungsweise des Unternehmenssinns übereinstimmten. Diese Einhelligkeit in der Sinnggebung macht die Kraft einer Unternehmensvision aus. Sie wird von der gesamten Mitarbeiterschaft mit Energie versorgt. Durch diesen gemeinsamen Prozess lernten wir, dass eine Vision keine Vorstellung ist, die lediglich mental oder schriftlich niedergelegt wird, sondern eine eigenständige Kraft, eine Art Wesen, das genährt werden will. Je mehr sie von allen mit Energie erfüllt wird, desto stärker

wirkt ihre Sogkraft, desto umfassender kann sie sich verwirklichen.

Saint-Exupéry schrieb: «... wecke die Sehnsucht nach dem großen weiten Meer ...» In unserem Fall reichte die Vision über den Nutzen für Kunden, Mitarbeiter und Unternehmer hinaus und bezog sich auf das Wohl der Gesellschaft. Im Vergleich mit dem früheren Leitbild bedeutete das, dass wir den Dienst des Unternehmens an der Gemeinschaft in den Vordergrund rückten. Die Vision lautete:

- Musik bewegt die Menschen und fördert Gemeinschaft.
- Unser Unternehmen dient der Musik.
- Wir sind offen für die Musik aller Stile und aller Menschen und schaffen für sie eine helle, herzliche und lebendige Atmosphäre.
- Wir sind besonders verbunden mit allen, für die Musik Beruf und Berufung ist.
- Dank Vitalität, Innovationsfreude und Begeisterung sind wir stets am Puls des Musik- und Marktgeschehens.
- Unser Engagement, unsere Angebote, unsere Sorgfalt und unsere Aktivitäten entsprechen den Bedürfnissen unserer Kundinnen und Kunden und vermitteln ihnen Vertrauen und nachhaltige Zufriedenheit.
- Unsere Preise stehen im Einklang mit unseren Leistungen. Sie sind fair, konkurrenzfähig und glaubwürdig.
- Wir sind ein Ort zur Entfaltung individueller Talente im gemeinsamen Denken, Fühlen und Handeln zugunsten eines sinnvollen Ganzen.
- Geprägt von einer positiven Grundhaltung, nehmen wir Hindernisse als Chancen wahr.

- Wir übernehmen Verantwortung für uns, unsere Arbeit, unser Unternehmen und unsere Umwelt.
- Mit unseren Geschäftspartnern pflegen wir ein Verhältnis des gegenseitigen Forderns und Förderns.
- Wir sind auch wirtschaftlich ein blühendes Unternehmen.
- Was wir tun, tun wir als Menschen für Menschen.

Im Unterschied zum Leitbild enthält eine Vision keine Ziele, sondern die Werte und Merkmale zur Verwirklichung der Ziele. Wir achteten darauf, keine Vergleiche mit anderen Firmen einfließen zu lassen. Die wenigen Sätze sollten Eigenverantwortung ausdrücken und unsere Anliegen verständlich vermitteln. Damit konnte die Vision zu einer stets gegenwärtigen, für alle erreichbaren Orientierungshilfe werden, die sämtliche Kräfte auf die gemeinsamen Werte ausrichtete. Unabhängig von der jeweiligen Aufgabe im Unternehmen sollte jeder in jeder Situation jeden fragen können: «Was ist mit unseren Werten?» Im Unternehmen sollte niemand etwas tun, was er nicht vertreten konnte. Er hatte die Möglichkeit, seine Anliegen zur Diskussion zu stellen. Die gemeinsam entwickelten Unternehmenswerte bildeten dabei den Bezug, sodass wir jeweils in ihrem Sinne eine Lösung fanden.

Eine ausschließlich hierarchische Unternehmensstruktur kann weder eine Vision, noch vermag sie den Freiraum zu kreieren, in dem die Vision ihre Anziehungskraft entfalten kann. Entwerfen wir aber ein Bild am Horizont, das mit Freude belebt ist, schaffen wir eine Grundwelle im Unternehmen, aus der sich das Verhalten

im Einzelfall ergibt. Die beste Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln können, ist eine breit abgestützte Vision. Mit ihr nimmt die Notwendigkeit von Regeln ab; denn der Einzelne findet einen Sinn darin, durch seine Arbeit an der Verwirklichung eines Vorbildes mitzuwirken, das über das Unternehmen hinaus in die Welt wirkt. Decken sich Sinnggebung des Unternehmens und das Bedürfnis nach Sinnerfüllung beim Mitarbeiter, kann es keine größere Kraft geben. Sie trägt alle und führt das Unternehmen zu natürlichem Wachstum.

In der Praxis gilt es immer wieder neu herauszufinden, was es heißt, an der Verwirklichung einer Vision und ihrer Werte zu arbeiten. Jeder Unternehmensangehörige braucht die Fähigkeit und Bereitschaft, aber auch die Eigenverantwortung und Freiwilligkeit, die Vision umsichtig und subtil in seinen Aufgabenbereich zu integrieren. Ein CD-Verkäufer, der sich und seine Arbeit schätzt, wird dem Kunden mit echter Freundlichkeit begegnen. Und ein Kunde, der so bedient wird, kommt in der Regel wieder. Die freundliche und kompetente Ausstrahlung eines Verkäufers hat eine größere Anziehungskraft als jede äußerlich initiierte Werbemaßnahme. Außerdem ist sie eine Gabe, die über den Kunden und das Unternehmen hinauswirkt. Eine kleine Ursache wie das Lächeln eines Verkäufers kann eine große Wirkung zeitigen, so wie jede unserer Äußerungen das Ganze beeinflusst.

Natürlich gab es auch Skeptiker innerhalb der Firma, denen es schwer fiel, diese Werte mit ihrer konkreten Arbeitssituation in Verbindung zu bringen. Immer-

hin hatten wir mit der Vision den Sprung in eine Zukunft gewagt, die wir beschrieben, als existiere sie in der Gegenwart. Das irritierte. Aber entgegen den ersten Widerständen konnten wir letztlich auch unsere Kritiker davon überzeugen, dass es die Spannung vom Jetzt zur Vision bedarf, um ihrer Verwirklichung näher zu kommen. Ohne eine klare Wahrnehmung der momentanen Grenzen können wir diese nicht erweitern. Wir empfinden eine Situation, in der wir gegenwärtig stecken, ja nur als Einschränkung, weil die Vision bereits in uns lebt. Dieses manchmal schmerzhaftes Gefühl ist demnach nicht Ausdruck von Mangel, sondern von Fülle; denn der Schmerz erzeugt jene Spannung zwischen Innen und Außen, die unser kreatives Potenzial für den Wandel erst in Gang setzt. Begrenzungen und die damit verbundenen Gefühle der Enge lösen die Wehen aus, unter denen das Neue zur Welt gebracht wird – vorausgesetzt, wir sehen die Geburtswehen in diesem Licht und verzichten darauf, uns durch Bewertungen zu lähmen.

Entscheiden wir uns dafür, den augenblicklichen Zustand anzunehmen, wird er sich als Prozess entpuppen, und die Vision kann greifbarer zutage treten – aus dem Herzen in die Materie.

Als Unternehmer habe ich die Erfahrung machen dürfen, wie viel mehr Ausstrahlung und Kraft eine gemeinsam mit der Mitarbeiterschaft erarbeitete Vision gegenüber den «von oben» verordneten Leitbildern in sich trägt. Wenn auch der damit verbundene Bewusstseinsprozess durch die Unternehmensleitung initiiert und gefördert wird, muss dieser Prozess doch das gesamte Unternehmen von der Basis bis zur Spitze erfassen,

um nicht auf halbem Wege stecken zu bleiben. Heute würde ich nicht nur die gesamte Mitarbeiterschaft, sondern ebenso Vertreter der wichtigsten Kundenkreise, Lieferanten sowie Exponenten der vom Wirken des Unternehmens besonders betroffenen Öffentlichkeit einbeziehen.

Unternehmen, die sich im Dienst verankert fühlen, werden ihre Grundsätze offen deklarieren und auf der Basis gewachsener Eigenverantwortung mit äußerer und innerer Kritik umgehen können. Und sie werden die Erfahrung machen, dass auf diese Weise erworbenes Vertrauen in der Gesellschaft durch keinerlei Marketing- und Werbemaßnahmen zu ersetzen ist.