

Rubicon

ISSN 2297-4598
Nr. 2 | Februar 2016

Magazin für Entscheidungsträger



**Was zählt
die öffentliche
Meinung?**

Unternehmen sind gefordert,
immer wieder von neuem zu
erklären, welchen konkreten
Nutzen sie stiften.

Urs Leimbacher, S. 12

Inhalt

1. Die öffentliche Meinung zählt Dr. Stefan Streiff	4
2. Was zählt die öffentliche Meinung? Interview mit Dr. Urs Leimbacher, Swiss Re	10
3. Irritation und Kontrollverlust Drei berühmte Fallbeispiele	15
4. Public-Value-Scorecard Managemententscheidungen im Kraftfeld der öffentlichen Meinung	18
5. Spannungsfeldanalyse Eine neue Methode zur Positionierung des Unternehmens	23
6. Der Epimenides-Effekt Was für die öffentliche Meinung zählt	24
7. Leserdienst	27

Was zählt die öffentliche Meinung?

Für die Praxis hat Klaus Schwab (World Economic Forum) festgestellt: Manager könnten sich nicht zwischen den Erwartungen der Aktionäre oder den Erwartungen der Gesellschaft entscheiden. Um erfolgreich zu sein, müßten sie sich die gesellschaftliche Einwilligung einholen, die „license to operate“.

Diese Lizenz erteilt die öffentliche Meinung. Deshalb zählt sie – selbst dann, wenn sie vom Management übergangen wird. Indessen, wie muß man sich das vorstellen? In welcher Form kann die öffentliche Meinung dem Unternehmen jene Lizenz erteilen oder entziehen? Meinungen sind diffus und volatil. Auf welche genau hat das Unternehmen zu hören? Hier ergibt sich ein Wahrnehmungs- und Bewertungsproblem, nicht zuletzt sogar ein Sprachproblem: die Effizienzsprache der Manager geht an der Moralsprache der öffentlichen Meinung vorbei.

Unsere Autoren bewältigen diese Fragen mit folgendem Fazit. Die „license to operate“ hängt wesentlich daran, daß das Unternehmen sich nicht als Problem, sondern als Problemlöser verhält. Also: eine zum *Shareholder Value* hinzukommende Wertsicht des *Public Value* leitet die Managemententscheidungen. Diese Wertsicht ist im Spiegel der öffentlichen Meinung nicht nur hinzunehmen, sondern zu antizipieren.

Viel Inspiration bei der Lektüre wünschen die Herausgeber



Olivier Gut



Manuel Bachmann



Olivier Gut



Manuel Bachmann

1. Die öffentliche Meinung zählt

■ Dr. Stefan Streiff

Die öffentliche Meinung zählt, auf jeden Fall. Blitzschnell beseitigt sie bestandene Unternehmensführer aus machtvollen Positionen, wenn sie vom Teil der Lösung angeblich zum Teil des Problems geworden sind. Die öffentliche Meinung verteilt auch Lebenslagen für kleinere Leute – unscheinbar, jeden Tag. Sie kann geopolitisch selbst Mauern zu Fall bringen. Und sie definiert u.a. das Image von Unternehmen. Mit welchem Recht verschafft sie sich Gehör?

Was ist „öffentliche Meinung“?

Als „seismographisches Instrument“ (Imhof 2002) ist die öffentliche Meinung treffend beschrieben. Die Ausschläge zeigen an, was im tektonischen Gefüge der Gesellschaft vor sich geht. Je stärker der Ausschlag, desto bedeutsamer das Thema. Die öffentliche Meinung ist die wichtigste Stimme der Öffentlichkeit, der Gesellschaft. „Öffentlichkeit“ ist nicht mehr und nicht weniger als so etwas wie ein Raum, der von konventionellen Grenzen umfaßt ist (Geografie, Nation, Sprache, Kultur u.a.m.). Die Öffentlichkeit spricht selber nicht, die öffentliche Meinung tut das – unter anderen – Stimmen für sie.

Natürlich gibt es unzählige Stimmen, die in der Öffentlichkeit Aufmerksamkeit suchen. Zu unterscheiden ist etwa die „offizielle“ Meinung. Vor dem Mauerfall hat die offizielle Regierungsmeinung Bürger in der DDR jahrzehntelang drangsaliert – sie ist von der öffentlichen Meinung einfach – und glücklicherweise gewaltlos – weggewischt worden. Ähnlich gibt es diesen Unterschied auch unter demokratischen Vorzeichen. Das Schweizer Volk ist nicht immer einverstanden mit der offiziellen Meinung des Bundesrates. Darüber hinaus bleiben Stimmen von Minderheiten wichtig – es ist ja denkbar, daß sie die Interessen der Öffentlichkeit besser wahrnehmen als die öffentliche Meinung es gerade tut.

Diese jedenfalls ist die Mehrheitsmeinung im politischen Diskurs. Versuche, die öffentliche Meinung näher zu beschreiben,

Die öffentliche Meinung ist die wichtigste Stimme der Gesellschaft.

gibt es diverse. Z.B. anhand der Analyse von Abstimmungsergebnissen oder aus der Interpretation des periodisch erfaßten „Sorgenbarometers“.

Wie auch immer sich die öffentliche Meinung konkretisiert: Allermeist wird es gegenwärtig als Privileg wahrgenommen, als SchweizerIn geboren zu sein. Die Lebensqualität ist außergewöhnlich hoch; die Meinungen darüber, ob und wie das Wohlstandsniveau gehalten werden kann, sind jedoch kontrovers. Die Rahmenbedingungen und politischen Entscheidungsstrukturen sind zweckmäßig; es werden allenfalls punktuell Optimierungen empfohlen. Am meisten zu reden gibt die Zukunftsfähigkeit des Landes. Das berühmte Diktum von Albert Einstein wird oft bemüht: Können die Zukunftsherausforderungen auf derselben Bewußtseinsebene angegangen werden, die die Probleme der Gegenwart verursacht hat? Aus wirtschafts- und unternehmensethischer Perspektive scheinen uns folgende Gedanken zum Themenfeld weiterführend.

Anspruch der Öffentlichkeit

Der Anspruch der Öffentlichkeit besteht darin, die Akteure an einem Ort, in einem Raum oder innerhalb eines Einflussesbereichs dafür zu gewinnen, diesen Ort zweckmäßig, lebenswert und zukunftsfähig zu gestalten. Für die Weltöffentlichkeit ist das der Ort des Planeten Erde, für europäische Länder wohl die EU und für Schweizer Bürger eben die Schweiz.

Gewiß, „Gesellschaft“ und „Öffentlichkeit“ sind abstrakte Konzepte. Der Anspruch aber besteht, und wenn es um die Umsetzung geht, wird die Sache schnell konkret. In der Betriebswirtschaftslehre wird Öffentlichkeit seit Jahrzehnten als „Stakeholder“ von Unternehmen definiert. Einen „Stake“ (Anspruch) hat die Öffentlichkeit aber nicht nur bei Unternehmen. Auch Akteure in Politik und Staat, Wissenschaft, Kultur sowie Religion und insbesondere der öffentlichen Meinung sind mit gefragt, den bestimmten Ort zweckmäßig, lebenswert und zukunftsfähig zu gestalten.

Natürlich können sich Akteure diesem Anspruch entziehen, auch Unternehmen tun das bisweilen. Aus wirtschaftsethischer Perspektive ist dies bedauerlich, denn der Druck der gegenwärtigen Entwicklung (scil. Bevölkerungsexplosion, Globalisierung, ökologischer Fußabdruck, Klimawandel, steigende Lebenserwartung in entwickelten Gesellschaften, regionale Konflikte und wachsende Migration, massive Menschenrechtsverletzungen in Zulieferbetrieben u.a.m.) deutet darauf hin, daß die entscheidenden Fragen

In der Betriebswirtschaftslehre wird Öffentlichkeit seit Jahrzehnten als „Stakeholder“ von Unternehmen definiert.

Heute große, börsenkotierte Unternehmen sind im 19. Jh. nicht mit dem Zweck gegründet worden, Wachstum, Gewinn und Börsenkurs zu steigern, sondern mit dem Zweck, soziale Probleme ihrer Zeit zu lösen.

zukünftig nicht mehr interne Logik und Funktionsweise von Systemen, „sondern kulturelle und gesellschaftliche Voraussetzungen oder Orientierungshorizonte des Wirtschaftens“ (Ulrich 2009) betreffen. Eben deshalb wird „Öffentlichkeit“ zunehmend zu einer Herausforderung von Unternehmen.

Was wir brauchen sind visionäre Unternehmen, „nicht die brave Bekundung, man tue sein Bestes, beachte die Gesetze im allgemeinen und den Umweltschutz im besonderen, sondern der mutige, weit in die Zukunft greifende Vorschlag möglicher Problemlösungen“ (Röglin 1995). Unternehmen müssen sich wieder der Sinnfrage stellen. „Wieder“ deutet darauf hin, daß der Anspruch der Öffentlichkeit einst durchaus lebendig war und das Pochen auf die wahren Interessen der Öffentlichkeit eigentlich nicht neu ist. Heute große, börsenkotierte Unternehmen sind im 19. Jh. nicht mit dem Zweck gegründet worden, Wachstum, Gewinn und Börsenkurs zu steigern, sondern mit dem Zweck, soziale Probleme ihrer Zeit zu lösen; „eine Besinnung auf den tieferen Zweck der Wirtschaft“ (Dyllick 2015) tut gut.

Das „öffentliche“ Dilemma der Unternehmensführung heute

Im Kern besteht das Dilemma von Unternehmen bezüglich Öffentlichkeit heute im Navigieren zwischen der Interessenlage eines zunehmend als konventionell wahrgenommenen „Shareholder-Value“- und der Interessenlage eines nachhaltig genannten „Stakeholder-Value“-Denkens. Die öffentliche Meinung spielt in dieser Antagonie eine entscheidende Rolle. Solange wir mehrheitlich primär auf steigende Kennziffern bezüglich Wachstum, Umsatz, Gewinn und die Interessen der Shareholder allein setzen, werden die Interessen der Stakeholder eine untergeordnete Bedeutung behalten; und die anstehenden Probleme nicht gelöst.

Die Führung zahlreicher Unternehmen ist sich der unternehmenspolitischen Herausforderung der Zukunft durchaus bewußt, wird aber von sogenannten Sachzwängen des konventionellen Denkens zurückgehalten. Nach wie vor am besten belohnt wird ein Unternehmen, das ein (vielleicht sogar geschaffenes) Marktbedürfnis befriedigt, indem es Ressourcen (vielleicht sogar menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in China) und Know-How zur Verfügung stellt, daraus Marktmacht entwickelt, mit dem einzigen Ziel, die Nummer eins zu sein (z.B. Apple).

Für ein Wirtschaften, das auf langfristige Wirkung und Problemlösung („Nachhaltigkeit“) ausgerichtet ist, müßten Staat und Politik in der Lage sein, Rahmenbedingungen zu

schaffen, die es den Unternehmen ermöglichen, tatsächlich dringende Bedürfnisse der Gesellschaft zu befriedigen. Wenn ein Unternehmen Letzteres ausnahmsweise schon unter den gegenwärtigen Bedingungen und aus eigener Kraft schafft (z.B. Mobility), resultiert daraus Genugtuung und Dankbarkeit, weil es eine exzellente Dienstleistung erbracht hat und damit auch Wachstum und Gewinn erwirtschaftet. Mit anderen Worten: Auch nachhaltige Unternehmen müssen Erfolg haben können. „Unternehmenserfolg (...) ist die Verwirklichung der eigenen Pläne und Ideen, die von einer breiten Öffentlichkeit akzeptiert werden, weil sie kompetent und glaubwürdig Problemlösungen anbieten, für die man bereit ist zu zahlen und denen man keinen militanten Widerstand entgegensetzt, weil sie gesellschaftlich akzeptabel sind.“ (Röglin 1995)

Die Auffassung von Wirtschaft im Umbruch?

Man kann Unternehmen als gewinnmaximierende Einheiten verstehen. Das ist legal. Es mehren sich aber die Stimmen in der Öffentlichkeit, die das nicht mehr für unbedingt legitim halten. Unternehmen als Problemlöser gewinnen an Bedeutung. Und das scheint angesichts der massiven Herausforderungen der Zukunft gut zu sein. Wie können Unternehmen im beschriebenen Dilemma auf den Anspruch des Stakeholders Öffentlichkeit angemessen reagieren? Rezepte gibt es keine, einige Leitlinien können dennoch entwickelt werden:

- ▷ „Öffentlichkeit“ bleibt in ihrem Anspruch notwendigerweise abstrakt. *Wenn aber die Ziele „zweckmäßig, lebenswert und zukunftsfähig“ in der Unternehmenspolitik verankert werden können, ist nicht nur viel, sondern Entscheidendes erreicht.*
- ▷ Die „öffentliche Meinung“ als wichtigste Stimme der Öffentlichkeit kann Wegweisendes für zukunftsfähige Lösungen bewegen. Nicht selten jedoch vertritt sie den Anspruch der Öffentlichkeit nur verzerrt, vergesslich, tendenziell retardierend oder konzentriert auf partikulare Interessen. Unternehmen tun gut daran, den Anspruch der Öffentlichkeit als Ziel vor Augen zu halten und nicht jeden Trend in der öffentlichen Meinung unbesehen mit grundlegenden Zielen zu verwechseln.
- ▷ „Public Affairs“, „Relations“ und „Reporting“ nehmen gerne Beratungsangebote in Anspruch. Oft sind solche Beratungen gänzlich der öffentlichen Meinung verpflichtet und von einer entsprechend kurzfristigen Optik geleitet. Es gibt jedoch sehr wohl Beratungsangebote, die den auf Langfristigkeit angelegten

Unternehmen als Problemlöser gewinnen an Bedeutung.

Anspruch der Öffentlichkeit kennen. Diese Angebote sind vorzuziehen.

- ▷ Der Versuch, die öffentliche Meinung mit gut begründeten Anliegen zu beeinflussen, ist ein legitimes Agieren im Prozeß der öffentlichen Meinungsbildung. Mindestens Illegitim aber ist die Lüge. Die „Desasterkommunikation“ (Landmann 2015) hat längst festgestellt, daß sich die Lüge nicht auszahlt (VW-Skandal). Gleichermäßen illegitim ist die Strategie der manipulativen Beeinflussung, die gewisse Formen der Werbung oder Geheimdienste verfolgen. Das verborgene Agieren des Lügners oder des Manipulators mag in kurzer Frist zweckmäßig erscheinen. Längerfristig kann dieses Agieren aber zersetzende Wirkung haben, die nicht dazu dient, ein Unternehmen oder einen Staat lebenswert und zukunftsfähig zu machen.
- ▷ Die Polemik, die die gegenwärtige mediale Kontroverse zu „Corporate Social Responsibility“ (CSR: gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen) prägt, ist deutlicher Ausdruck des Dilemmas, in dem sich Unternehmenspolitik heute befindet. Das CSR-Konzept ist sicher kein „Aprilscherz“ und gewiss mehr als bloß „Mythos mit sozialem Zwangscharakter“ (Becker 2016), nämlich ein Schritt auf ein Verständnis des Unternehmens als Problemlöser hin. Kritik am CSR-Konzept ist dennoch ernst zu nehmen. Es ist tatsächlich nicht ganz eindeutig (v.a. im juristischen Sinn), welche Verantwortung Unternehmen genau wahrzunehmen haben. Und die unternehmerische Freiheit soll doch nicht noch zusätzlich durch CSR-Regulierungen belastet werden. Nur unternehmerische Eigenverantwortung und Selbstverpflichtung können Zwangsmaßnahmen wirksam verhindern.
- ▷ Ein Unternehmen, das den Anspruch der Öffentlichkeit ernst nimmt, entwickelt selber ein eigenes Verständnis davon, was und wie es zu einer zweckmäßigen, lebenswerten und zukunftsfähigen Gesellschaft beitragen will. *Je ausgeprägter dieses Selbstverständnis ist, desto leichter fällt es, dieses auch in „Public Affairs, Relations, Reporting“ – und im Extremfall auch gegen die öffentliche Meinung – zur Geltung zu bringen.*

Die öffentliche Gestaltungskraft von Unternehmen ist enorm.

Die öffentliche Gestaltungskraft von Unternehmen ist enorm. Ihre Innovationskraft bleibt groß, auch in der Schweiz. Bisher sind „nachhaltige“ Unternehmen aber eher die Ausnahme. Im Hinblick auf eine größere, flächendeckende Wirkung müßte die Öffentlichkeit die Unternehmen unterstützen. Da dies unter

den gegebenen, von den allermeisten Bürgerinnen und Bürgern getragenen politischen Bedingungen nur über die öffentliche Meinung (Politik) möglich ist, muß die öffentliche Meinung für nachhaltige Problemlösungen gewonnen werden. Es bleibt auch unter veränderten Vorzeichen dabei: Die öffentliche Meinung zählt, auf jeden Fall.

Verwendete Literatur

Becker, Thomas A. (2016): Das CSR-Moralparadox, in: NZZ 09.01.2016.

Dyllick, Thomas (2015): Die Suche nach echter Nachhaltigkeit, in: NZZ 15.12.2015.

Imhof, Kurt (2002): Der hohe Preis der Moral. Politik und Wirtschaft unter dem Diktat der Empörungskommunikation, in: NZZ 07.06.2002.

Landmann, Valentin (2016): Retten, was noch zu retten ist: Desasterkommunikation, Bern 2015.

Röglin, Hans-Christian (1995): Öffentlichkeitsarbeit und das Konzept der kühnen Konzepte, in: Handbuch PR, 5. Mai 1995.

Sorgenbarometer: www.gfsbern.ch/de-ch/Detail/credit-suisse-sorgenbarometer.

Ulrich, Peter (2009): Die gesellschaftliche Einbettung der Marktwirtschaft als Kernproblem des 21. Jahrhunderts . Eine wirtschaftsethische Fortschrittsperspektive , St. Gallen 2009



Dr. Stefan Streiff ist Inhaber von KOMMUNIKATIONÐIK, Kilchberg. Zu seinen Mandaten gehören Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich der angewandten Ethik. Seit 2000 stellt die nachhaltige Vermögensverwaltung ein permanentes Engagement dar im Ethik-Research für die PRIME VALUE Fonds, für die Hauck&Aufhäuser (Schweiz) AG als Fondsmanager.

2. Was zählt die öffentliche Meinung?

■ Interview mit Dr. Urs Leimbacher, Swiss Re

Rubicon: Herr Leimbacher, Sie sind *Head Branding & Public Affairs* der Swiss Re. Bereits in Ihrer Funktionsbezeichnung sind „Branding“ und „Public Affairs“ miteinander verknüpft. Weshalb?

Leimbacher: Beide stehen in enger Verbindung: Beide dienen der Positionierung der Swiss Re-Gruppe bei wichtigen Anspruchsgruppen. Beide Funktionen zielen darauf, beim Zielpublikum ein bestimmtes Bild unseres Unternehmens zu prägen. Die Public Affairs-Funktion setzt dafür aber auf ganz spezifische Instrumente – vor allem auch das Networking oder besondere Veranstaltungsgefäße. Public Affairs bietet so auch immer wieder Gelegenheit, die „Swiss Re story“ zu erzählen, denn viele Leute kennen den Beitrag der Rückversicherer zur wirtschaftlichen Entwicklung, zur Innovation und damit auch zum Wachstum und zur Schaffung von Arbeitsplätzen kaum. Das hängt auch damit zusammen, daß Swiss Re im B2B-Bereich tätig ist, also anders als Erstversicherer wie Mobiliar oder Swiss Life nicht direkt an der Konsumentenfront präsent ist.

Rubicon: „A company operates by the public’s consent.“ Was bedeutet dieser Satz? Historisch bildete die öffentliche Meinung einen Machtfaktor in der Ausbildung freiheitlicher Ordnungen gegenüber autoritären Systemen. Im Politikverständnis der westlichen Demokratie hat die öffentliche Meinung eine aufbauende, korrigierende und entscheidende Rolle inne. Ist diese Rolle der öffentlichen Meinung im politischen System vergleichbar mit ihrer Rolle in der Marktwirtschaft?

Leimbacher: In der Öffentlichkeit auf breiter Basis wahrgenommene Fehlentwicklungen in der Wirtschaft übersetzen sich in politisches Handeln: welch prägenden Einfluß die öffentliche Meinung auf die Ausgestaltung politischer und regulatorischer

„Die öffentliche Meinung tendiert dazu, den Markt stärker an die Politik zu binden.“

Rahmenbedingungen haben kann, konnten wir in der Schweiz im Nachgang zur Finanzkrise von 2008 ganz konkret beobachten: die Minder-Initiative war eine direkte Reaktion auf in der Öffentlichkeit wahrgenommene Lohnexzesse.

Die öffentliche Meinung tendiert dazu, den Markt stärker an die Politik zu binden. Mit anderen Worten beurteilt sie staatliche Lenkung und Eingriffe eher positiv als kritisch. Die Herausforderung für die Unternehmen besteht deshalb heute darin, der Botschaft wieder vermehrt Gehör zu verschaffen, daß der Staat nicht alles besser kann, sondern daß freier Wettbewerb in den weitaus meisten Fällen gute Lösungen erbringt. Freier Wettbewerb beinhaltet aber stets auch die Möglichkeit des Scheiterns. Dies zu akzeptieren, fällt heute vielen schwer. Daraus wächst die Erwartung, daß der Staat bei wahrgenommenem „Marktversagen“ korrigierend eingreifen müsse. Der Irrglaube, staatliche Regelungen und Kontrollen könnten künftige Krisen bzw. Scheitern wirksam verhindern ist heute leider verbreiteter denn je. Ihm entgegen zu wirken ist eine der großen Herausforderungen für die Unternehmen – seien sie groß oder klein.

Rubicon: Eine These dieser Rubicon-Ausgabe ist: In der Verwendung des Begriffs „Öffentlichkeit“ ist oft unklar, wovon die Rede ist: von der öffentlichen Meinung oder von öffentlichen Interessen. Die öffentliche Meinung spricht vielleicht nicht immer im öffentlichen Interesse. Ein Shitstorm kann unterschiedlichste, rein partikuläre Interessen bedienen. Wie würden Sie zwischen öffentlicher Meinung und öffentlichen Interessen unterscheiden wollen? Spielt diese Differenz im Management-Kontext eine Rolle?

Leimbacher: Öffentliche Interessen sind oft jene, denen auf abstrakter Ebene viele zustimmen, für die sich aber konkret dann doch nur wenige konsequent einsetzen. Zahlreiche Gruppen verfolgen eigene Interessen, die sie aber gern als „öffentliche Interessen“ bezeichnen, um zu verschleiern, daß all jene, die nicht zur Gruppe gehören, letztlich den Preis dafür zahlen, daß ihr Partikularinteresse bedient wird. So funktioniert aber Politik seit jeher.

Man wünschte sich mündige Bürger, die in der Lage sind, mit geschärfter politischer Antenne den Nebelschleier der Partikularinteressen zu durchdringen und ihre politische Stimme für erkannte öffentliche Interessen einzusetzen. Dazu zähle ich etwa einen ausgeglichenen Staatshaushalt, ein zukunftsfähiges, der demografischen Entwicklung Rechnung tragendes Sozialversiche-

„Öffentliche Interessen sind oft jene, denen auf abstrakter Ebene viele zustimmen, für die sich aber konkret dann doch nur wenige konsequent einsetzen.“

„Unternehmen sind darauf angewiesen, daß ihre Tätigkeit in ein Umfeld gesellschaftlicher Akzeptanz eingebettet ist. Sie sind insbesondere gefordert, immer wieder von neuem zu erklären, welchen konkreten Nutzen sie stiften.“

rungssystem, oder auch ein wettbewerbsbasiertes, technologische Innovation ermutigendes Rahmenwerk für unsere künftige Energieversorgung. Ein wichtiges generationenübergreifendes öffentliches Interesse ist auch, daß wir politische Entscheidungen nicht zu Lasten künftiger Generationen fällen.

Aus Unternehmenssicht sind sowohl die öffentliche Meinung wie auch die öffentlichen Interessen relevant und erheischen Management-Aufmerksamkeit: Wie erwähnt sind Unternehmen darauf angewiesen, daß ihre Tätigkeit in ein Umfeld gesellschaftlicher Akzeptanz eingebettet ist. Sie sind insbesondere gefordert, immer wieder von neuem zu erklären, welchen konkreten Nutzen sie stiften. Daß der Hauptnutzen erfolgreicher Unternehmen für die Gemeinschaft darin besteht, dauerhaft Arbeitsplätze bereitzustellen, geht übrigens dabei m.E. leicht vergessen ...

Unternehmen sind aber auch interessiert an – und letztlich abhängig von – einem staatlichen Ordnungsrahmen, der ihre Tätigkeit ermuntert und ermöglicht und sie nicht behindert, sei es durch übermäßige Besteuerung, durch bürokratische Auflagen oder durch unzureichende Infrastruktur. Swiss Re engagiert sich aus diesem Grund z.B. ganz konkret für gute Standort-Rahmenbedingungen, für internationale Direktverbindungen ab Zürich-Flughafen oder für einen offenen Arbeitsmarkt mit liberaler Verfassung. Wir sehen es m.a.W. als im öffentlichen Interesse liegend, daß Unternehmen in der Schweiz Bedingungen antreffen, die es ihnen erlauben, Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu erhalten und damit Wohlstand zu schaffen.

Rubicon: Um die Frage aus Unternehmenssicht noch zuzuspitzen: Welche Meinung ist die öffentliche Meinung? Wie erkennen Sie in Ihrem täglichen Job die öffentliche Meinung?

Leimbacher: Die öffentliche Meinung mit Bezug auf die Aktivitäten der Swiss Re lesen wir konkret aus unserem vielfältigen Austausch mit für uns wichtigen Anspruchsgruppen. Sie setzt sich also, wie ein Mosaik, zusammen aus Einblicken, die wir von verschiedenen Segmenten erhalten, die für uns gesamthaft „Öffentlichkeit“ bilden. Dazu gehören Vertreter von Politik und Behörden, NGOs, nationale und internationale Organisationen, Hochschulen, aber auch kulturelle Institutionen und Medien. Sie alle vermitteln uns im Rahmen ihres Umgangs mit uns klare Signale, wie sie uns wahrnehmen und welche Erwartungen sie an uns stellen.

Rubicon: In welchen Situationen wurde für Sie und das Unternehmen die öffentliche Meinung spürbar – sei es positiv, sei es schmerzlich?

Leimbacher: Starke positive Signale „öffentlicher“ Anerkennung – i.S. von gleichlautenden Feedbacks zahlreicher Anspruchsgruppen – erhalten wir z.B. für unsere langjährigen, umfassenden Bemühungen im Bereich der Nachhaltigkeit. Hier wollen wir eine führende Rolle spielen, und aus der „öffentlichen“ Meinung dürfen wir entnehmen, daß uns dies auch gelingt. So haben wir etwa im RobecoSAM Nachhaltigkeitsindex auch 2015 wieder den Spitzenplatz in unserer Branche errungen. Darauf sind wir stolz.

Andererseits ist bekannt, daß Swiss Re viel Vertrauen verlor, als wir in der Finanzkrise 2008-2009 – für unsere Investoren und die Öffentlichkeit ganz unerwartet – massive Wertberichtigungen vornehmen mußten. Durch vertrauensbildende Maßnahmen über Jahre hinweg, vor allem gegenüber unseren Kunden und Investoren, haben wir im Anschluß daran unsere Position wieder festigen können.

Rubicon: Gibt es Entscheidungskriterien, in welchen Fällen das Management die öffentliche Meinung zu unternehmerischen Entscheidungen nicht unter- oder überschätzen sollte?

Leimbacher: Vorab ist vielleicht anzumerken, daß aufs Ganze gesehen ja nur ganz wenige Entscheidungen überhaupt die öffentliche Meinung berühren bzw. bewegen. In der Regel fallen unternehmerische Entscheidungen ja abseits von Außenstehenden. Vielleicht läßt sich sagen, daß, je näher eine Entscheidung am zentralen Lebensnerv des Unternehmens liegt, wir uns desto genauer Rechenschaft geben sollten über ihren möglichen Widerhall in der öffentlichen Meinung. Wenn sie nämlich kippt, erodiert die Akzeptanz und schwindet die „licence to operate“. Dazu gehören, wie die Erfahrung zeigt, oft Entscheidungen mit Auswirkungen auf den Personalbestand. Diese Entscheide sind regelmäßig auch von starken Emotionen begleitet, und kein guter Unternehmer oder Manager fällt sie leichten Herzens.

Rubicon: In der Fußzeile Ihrer E-Mail-Signatur steht: „Please consider the environment – do you really need to print this e-mail?“ Ist diese Ermahnung, die wie ein Bekenntnis wirkt, Ausdruck einer inneren Überzeugung des Unternehmens? Oder eher, wie

„Je näher eine Entscheidung am zentralen Lebensnerv des Unternehmens liegt, desto genauer sollten wir uns Rechenschaft geben über ihren möglichen Widerhall in der öffentlichen Meinung.“



Dr. Urs Leimbacher ist Head Branding & Public Affairs bei Swiss Re, wo er seit 2005 tätig ist. Davor arbeitete er in verschiedenen Funktionen bei der Schweizer Exportförderung, zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung. Er studierte Rechtswissenschaften in Zürich und promovierte im Bereich internationale Beziehungen an der Universität Genf / IUHEI. Zudem besitzt er einen Executive MBA der Universität St. Gallen. Urs Leimbacher ist Mitglied der Beratenden Kommission des Bundesrates für Internationale Zusammenarbeit und Vorstandsmitglied des Europa Instituts an der Universität Zürich.

es Peter Drucker nannte, „ethical chic“, nämlich in erster Linie Rücksichtnahme auf die öffentliche Meinung, insofern diese ökologisches Verhalten einfordert?

Leimbacher: Es ist beides. Diesen Vermerk finden Sie heute in weiter Verbreitung – mit der Folge, daß wohl kaum jemand mehr davon Notiz nimmt... Aber es ist auch der Anspruch von Swiss Re, die eigene Verpflichtung auf nachhaltiges Wirtschaften konsequent umzusetzen – im Großen wie im Kleinen. Dieser Vermerk gehört zum Kleinen. Zum Großen gehört demgegenüber z.B., daß unser derzeit am Mythenquai entstehender Neubau „Swiss Re Next“ den höchsten Nachhaltigkeitsstandards genügt, daß wir ausschließlich erneuerbare Energien verwenden oder daß wir die Betriebsverpflegung für unsere 3'000 Mitarbeitenden in der Schweiz wo immer möglich aus der Region beziehen. Punkto Nachhaltigkeit darf man uns jederzeit beim Wort nehmen!

Rubicon: Wenn Sie an den 10. Januar 49 v. Chr. zurückdenken, als Cäsar den Rubicon überschritt: Neigen Leute, die an der Spitze stehen, dazu, die öffentliche Meinung auszublenden, bis sie ihnen zum Verhängnis wird? Ron Dennis, CEO von McLaren, gab in diesem Kontext einst zu Protokoll: „Ein starker Mann trifft seine eigene Entscheidung. Ein schwacher Mann ordnet sich der öffentlichen Meinung unter.“

Leimbacher: Kein Manager oder Unternehmer wird erfolgreich sein, wenn er seine Entscheidungen stets nur nach der öffentlichen Meinung ausrichtet. Ist z.B. ein Unternehmen in existenzieller Bedrängnis, so kann eine Personalreduktion zum Turnaround beitragen. Die öffentliche Meinung wird solche Entscheidungen aber kaum je stützen. Trotzdem sind sie richtig. Aber sie müssen erklärt werden. Dazu nehmen sich Chefs m.E. heute oft zu wenig Zeit. Wer von der Richtigkeit seiner Entscheidung für das Wohl seiner Unternehmung überzeugt ist, wird sie aber auch im Gegenwind verteidigen.

Rubicon: Was würden Sie einem Newcomer zur Antwort geben auf die Frage, was die öffentliche Meinung zählt?

Leimbacher: Als Staatsbürger, als Unternehmer oder als Angestellte sind wir Teil eines Gemeinwesens. Wir sollten uns deshalb bei unserem Handeln stets Rechenschaft abfordern über die Auswirkungen unseres Handels auf dieses Gemeinwesen, also

auf unsere Mitbürgerinnen und Mitbürger. Wir sollten uns – entsprechend der Goldenen Regel – so verhalten, wie wir es auch von unseren Mitbürgerinnen und Mitbürgern erwarten würden. Wer sich daran hält, wird wohl nicht befürchten müssen, mit der öffentlichen Meinung je in Konflikt zu geraten.

3. Irritation und Kontrollverlust

■ Drei berühmte Fallbeispiele

Die Zähne gebleckt, die Finger zum V ausgestreckt – das Photo, geschossen am ersten Tag des Mannesmann-Prozesses gegen Josef Ackermann, ging um die Welt. Arrogante Geste oder unglücklicher Schnappschuß? Jedenfalls tat es dem Bankchef leid. „Das war so nicht beabsichtigt“, sagte der Deutsche-Bank-Chef bei der Bilanzpressekonferenz später in Frankfurt. „Wenn der falsche Eindruck entstanden ist, ich respektiere nicht das Gericht, tut es mir leid.“

Justine Sacco war eine unbekannte PR-Managerin aus New York. Doch im Dezember 2013 war sie innerhalb weniger Stunden zur meistgehaßten Frau des Wochenendes im Internet geworden. Kurz vor ihrem Abflug nach Südafrika verfaßte sie auf Twitter: „Ich fliege nach Afrika. Hoffentlich bekomme ich kein Aids. Nur Spaß. Ich bin ja weiß!“. Während des Fluges ohne Internetzugang bekam sie nicht mit, wie sich ihr Tweet weltweit verbreitete. Sogar die New York Times und andere Medien berichteten. Vor dem Flug hatte sie 170 Follower, nach dem Flug deren 4000 und einen laufenden Shitstorm. Ihr Unternehmen reagierte umgehend und distanzierte

„Das war so nicht beabsichtigt.“

sich in einer ersten Stellungnahme von dem ungeheuerlichen, beleidigenden Kommentar, der nicht den Werten und Ansichten der Firma entspräche. Einen Tag nach dem Tweet erhielt Justine Sacco die Kündigung.

Am Abend des 3. Juni 2006 stieg ein 16-jähriger Schüler mit seinem Fahrrad in den Lift eines öffentlichen Wohnhauses, als sich dieser plötzlich in Bewegung setzte, ohne die Türe zu schließen. Der Junge wurde eingeklemmt und erlag trotz sofortiger Einlieferung ins Krankenhaus seinen Verletzungen kurz danach. Aus dem Unfall entwickelte sich ein wochenlangender Medienskandal, weil sich die Führung des Liftherstellers – Schindler – nicht sofort in aller Öffentlichkeit entschuldigt hatte. Schindler hat sich von diesem Vorfall in Japan nie mehr richtig erholt. Eine Internet-Recherche auf Japanisch mit den Stichworten «Unfall» und «Fahrstuhl» liefert in den Suchresultaten fast ausschließlich den Namen Schindler. Im japanischen Wikipedia-Eintrag der Firma werden alle Zwischenfälle mit Schindler-Liften akribisch aufgeführt. Spricht man einen Japaner auf Schindler an, folgt meist eine hämische Reaktion.

Der Anwalt von Josef Ackermann im Mannesmannprozeß, Klaus Volk, erklärte in einem Interview den Hintergrund zum Vorfall im Gerichtssaal. Während man auf die Richter wartete, umringt von Photophraphen, habe Ackermann seinem Anwalt mitgeteilt, er nehme jetzt mal die Akten aus der Tasche. Der Anwalt bat ihn, dies unbedingt zu unterlassen, weil er sonst dazu den Kopf senken und am Tag darauf die Bildlegende in der Presse lauten würde: „Ackermann schuldbewußt“. Nach einer weiteren halben Stunde Verzögerung hätte jemand gescherzt, das sei ja wie umgekehrt im Michael-Jackson-Prozeß. Der Popstar habe das Gericht eine halbe Stunde warten lassen. Ackermann erwidert lachend: „Genau, und macht auch noch so“ – indem er das Victory-Zeichen gab. Der Moment wurde geknipst und die öffentliche Meinung war gemacht: Repräsentant der Arroganz der Mächtigen (Stern) oder Verhöhnung der arbeitenden Menschen in Deutschland (SPD-Generalsekretär).

Im Fall Schindler zeigte die Lawine der negativen Berichterstattung, daß die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft in der öffentlichen Meinung viel weiter gefaßt wird, als Gesetze und Vorschriften es tun. Schindler hatte in Japan sich rechtlich nichts zuschulden kommen lassen. Allerdings war das Schindler-Topmanagement in der Schweiz aufgrund Ferien-

Der Moment wurde geknipst und die öffentliche Meinung war gemacht.

abwesenheiten und Zeitverschiebung nur verzögert zu erreichen gewesen. Alfred N. Schindler bestätigte später, daß die Firma den Erwartungen der Öffentlichkeit nicht gerecht wurde, weil sie sich unter anderem geweigert hatte, mit den Medien rechtzeitig zu kommunizieren. Er erklärte auch, zu lernen, daß man sich in Japan öffentlich entschuldigen müsse, hätte ihn und sein Management Monate gekostet.

Der Hashtag #HasJustineLandedYet auf Twitter wurde zu einem weltweiten Sammelbegriff. Als Reaktion der Twitter-Nutzer folgten Unverständnis, Empörung, Witze, selbst Morddrohungen. Kaum war Justine Sacco schließlich wieder gelandet, löschte sie zuerst den Tweet, später ihren gesamten Twitter-Account und ihre übrigen Social-Media-Profile. Doch Screenshots sorgen dafür, daß das Netz nichts vergißt. Dieser Fall zeigt deutlich, wie eine einzige Dummheit, ist sie öffentlich gemacht, ein ganzes Leben ruinieren kann. Schon früher hatte Justine fragwürdige Tweets abgesetzt, nur hatte es niemanden interessiert. Die Reaktion auf diesen Tweet war umso verstörender. Tausende von Menschen fielen über sie her, auch über ihre Instagram-Fotos und über die ihrer Kinder. Ein Lynch-Mob, der Karriere und Leben der Frau zerstört hat – ohne daß sie sich verteidigen konnte. Die Reaktionen im Netz hinterließen damit ein ebenso schlechtes Gefühl, wie der Ursprung des Skandals selber.

Die drei Fälle zeigen: In welcher Repräsentation nach außen auch immer, im Gerichtssaal, im Produktschadenfall oder auf einem halboffiziellen Twitter-Kanal – alles, was das Unternehmen tut, kann von der öffentlichen Meinung aufgenommen und rasch bewertet werden – bis zur unkontrollierten Abstrafung. In einem solchen Fall ist Reagieren umgehend gefordert. Eine Erklärung oder Verteidigung, die verspätet erfolgt, wird von der öffentlichen Meinung gar nicht mehr registriert. Soweit wie möglich sollte die öffentliche Meinung antizipiert werden. Muß das Unternehmen reagieren, wird jedes Wort zur Fehlerquelle.

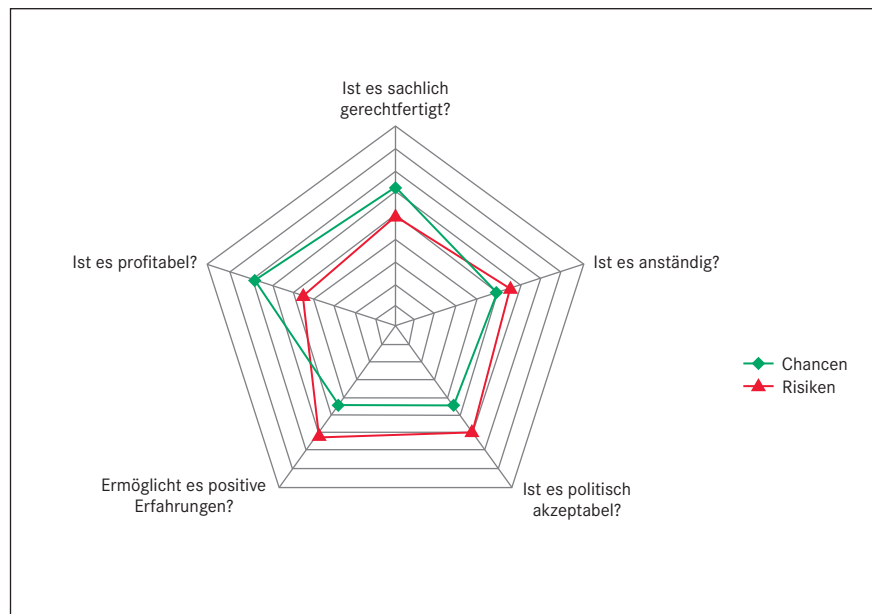
Alles, was das Unternehmen tut, kann von der öffentlichen Meinung aufgenommen und rasch bewertet werden.

4. Public-Value-Scorecard

■ Managemententscheidungen im Kraftfeld der öffentlichen Meinung

Die Managementsicht

Wie kann die öffentliche Meinung für Managemententscheidungen genutzt werden? Als Tool empfiehlt sich die Public-Value-Scorecard von Timo Meynhardt*. Es mißt die Wertschöpfung des Unternehmens im Spiegel der öffentlichen Meinung, den sogenannten *Public Value*. Ihn einschätzbar zu machen, ist hilfreich. Denn aus ihm ergeben sich Chancen und Risiken in einem Kaleidoskop von fünf Fragen:



Diese fünf Aspekte der unternehmerischen Wertschöpfung sind Resultat eines kollektiven Bewertungsprozesses. Die öffentliche Meinung urteilt über das Unternehmen und seinen Wert. Für Management deshalb relevant, weil die Außensicht des *Public Value* diejenige Wertsicht auf das Unternehmen beibringt, welche allen anderen Wertsichten – auch dem *Shareholder Value* – als

* Timo Meynhardt: Werkzeugkiste: 37. Public Value Scorecard (PVSC), in: Organisationsentwicklung, 2013, Nr. 4, S. 79-83.

Orientierungs- und Rechtfertigungsgrundlage der Managemententscheidungen dienen kann: wenn beispielsweise aus Gründen der Anständigkeit und der sozialen Gerechtigkeit auf eine zwar kostengünstige, aber menschenunwürdige Produktion in Asien verzichtet wird. Eingeholt wird diese Wertsicht über Umfragen – beispielsweise über den „Gemeinwohlatlas“*, der jährlich erhoben und allgemein einsehbar publiziert wird.

Was ist von diesem Tool zu halten? Als Orientierungs- und Rechtfertigungsgrundlage für konkrete Managemententscheidungen funktioniert das Kaleidoskop des *Public Value* nur dann, wenn zwischen unternehmerischem Erfolg und öffentlicher Meinung eine Kausalität besteht – und zwar eine *prinzipielle* Kausalität, also keine, die bloß am Zufall hängt, daß Managemententscheidungen in Einzelfällen tatsächlich öffentlich sichtbar werden. Umgekehrt, wenn tatsächlich eine prinzipielle Kausalität zwischen Erfolg und öffentlicher Meinung auszumachen ist, dann erscheint unabdingbar, den Erfolgsfaktor „öffentliche Meinung“ zum Entscheidungskriterium zu machen, eben als *Orientierungsrichtung* für diese Entscheidungen und als ihre *Begründungsbasis*.

Die Kausalität zwischen Erfolg und öffentlicher Meinung

Wie muß man sich den gesuchten Kausalzusammenhang zwischen unternehmerischem Erfolg und öffentlicher Meinung vorstellen? Es gibt auf diese Frage eine Kompaktantwort: „Gegen die öffentliche Meinung kann man nicht.“ Sie stammt von G. W. F. Hegel (1770-1831), dem Pionier in der Erforschung der weichen Faktoren der sozialen Welt. In seiner „Realphilosophie“** liefert er eine ebenso präzise wie differenzierte Antwort auf die Frage, was die öffentliche Meinung für das Unternehmen zählt.

Vorweg: Die öffentliche Meinung ist ein zweiseitiges Phänomen. Es ist nur dialektisch beschreibbar, aus Unternehmenssicht als Chance und Risiko zugleich. Dem trägt ja die Scorecard mit der Unterscheidung eines Chancen- und Risikoprofils Rechnung. Indessen, die Ambivalenz von Chance und Risiko wird erst erklärbar, wenn sich der gesuchte Kausalzusammenhang tatsächlich benennen und beschreiben läßt; also: inwiefern kein Erfolg *gegen* die öffentliche Meinung denkbar ist:

- ▷ Sie ist Chance, weil, wie Hegel klarstellt, „von ihr alle Veränderung ausgeht“. Wer sie antizipiert, ist seiner Zeit voraus. Was die öffentliche Meinung verwirft, ist das, was sich überholt hat, was nicht mehr akzeptiert wird, was nicht mehr überzeugt. Sie ist die Bruchlinie des Zeitgeistes (dieser Begriff Hegels hat Welt-

Die öffentliche Meinung urteilt über das Unternehmen und seinen Wert.

* <http://www.gemeinwohl.ch>

** Georg Wilhelm Friedrich Hegel: *Jenaer Realphilosophie*. Vorlesungsmanuskripte zur Philosophie der Natur und des Geistes von 1805-1806. Akademie, Berlin 1969

Ihre „Vorläufigkeit“ macht die öffentliche Meinung uneinholbar.

- karriere gemacht), sozusagen der Wellenkamm zwischen dem, was vergeht, und dem, was kommen und in Zukunft gelten wird. Gegen diese Bruchlinie anzukämpfen, sie zu ignorieren oder umzuleiten, wäre ein aussichtsloses Unterfangen.
- ▷ Sie ist Risiko, weil sie Managemententscheidungen bewertet und zwischen legitim und illegitim eine gnadenlose Grenze zieht. Sie funktioniert in „Begriffen des Rechts und des Unrechts“, wie Hegel sagt, und zeigt daher eine Funktionsweise, die über rein ökonomischen Kategorien wie „Gewinn“, „Wachstum“ oder „Kostensenkung“ steht. Gegen die öffentliche Meinung kann das Unternehmen genau deshalb nichts ausrichten. Die Sprache der Manager geht, weil es um Legitimitäts- und nicht um Effizienzfragen geht, in der Sprache der öffentlichen Meinung buchstäblich unter.
 - ▷ Sie ist Risiko, weil sie zwar bewertet, aber selber keine Einsicht in den Maßstab der Bewertung hat. So kann die öffentliche Meinung sich nicht nur gegen Unternehmen, sondern auch gegen öffentliche Interessen richten, in deren Namen sie sich zu Wort meldet. Wie die öffentliche Meinung bewertet, ist keine absolute Wahrheit, sondern vorläufige Mischung in einem Spielraum von Bewertungen und nur ein Ausschnitt aus Stimmen und Interessen. Doch genau diese ihre „Vorläufigkeit“ macht die öffentliche Meinung uneinholbar und so überaus mächtig.
 - ▷ Sie ist Risiko, weil sie nach Hegel subjektiv ist, das heißt, nicht institutionalisiert, nicht organisiert ist. Sie ist nicht vorgeschrieben, nicht reproduzierbar, keinen Regeln unterworfen. Sie läßt sich deshalb nur unterdrücken oder überhören, ohne gegen sie anzukommen.
 - ▷ Sie ist Risiko, weil sie auf jede Einwirkung zurückwirkt. Sie läßt sich vielleicht beeinflussen durch das, was seit Edward Bernays unter „Propaganda“ überall im Markt praktiziert wird: PR, Branding, aktives Reputationsmanagement. Indessen, jede Beeinflussung untersteht wiederum ihrem Verdikt, und wenn die öffentliche Meinung Propaganda als „Propaganda“ durchschaut und anprangert, wird das Unternehmen als Absender wieder auf offener Flanke angreifbar.
 - ▷ Sie ist aus all diesen Gründen unbeständig und schwer faßbar. Was ist die öffentliche Meinung? Das Resultat der letzten Meinungsumfrage? Wahlergebnis? Medienspiegel? Kundenfeedback? Mitarbeiterzufriedenheit? Shitstorm auf Twitter? Die Fragezeichen lassen sich nicht eindeutig auflösen. Auch in ihnen gründet die Macht der öffentlichen Meinung. Was sich

nicht handfest greifen läßt, besitzt diffuse Macht, die durch alles hindurch diffundiert.

Was verbindet alle diese Punkte? Die öffentliche Meinung ist nach Hegel deshalb so mächtig, weil sie eine negative Funktion des permanenten Wandels ist. Sie ist „der bewußte Mangel des fortschreitenden Geistes“. Die Formel ist treffend und unüberbietbar. Kürzer kann man nicht sagen, weshalb die öffentliche Meinung für das Unternehmen zählt. Eine Formel, die in wenigen Sätzen sofort verständlich wird: Die öffentliche Meinung ist eine Form speziellen Wissens. Sie weiß, was unanständig, unangemessen und nicht mehr zeitgemäß geworden ist. Was überholt werden wird, wird in der öffentlichen Meinung bewußt. Sie räumt dem Wandel sozusagen den Weg frei.

Hieraus ergibt sich ein *organischer* Kausalzusammenhang zwischen Wandel und öffentlicher Meinung. Diese wirkt so, daß sie *alles, was dem Zeitgeist nicht mehr entspricht, wie ein Immunsystem angreift und aus dem Organismus von Markt und Gesellschaft ausscheidet*. Damit wird deutlich, wie sehr das Unternehmen sich im Kraftfeld der öffentlichen Meinung zu bewähren hat.

Die öffentliche Meinung räumt dem Wandel den Weg frei.

Die Abbildungsleistung des Tools

Schafft es die Public-Value-Scorecard, die genannten Wirkungszusammenhänge abzubilden? Was ist eher kritisch anzumerken, was ist plausibel?

Kritisch: Profitabilität und Nutzen sind Hinsichten, die in der Sprache des Managements verstanden, in der Sprache der öffentlichen Meinung dagegen grundsätzlich mißverstanden werden können – wir erinnern uns an die Kostensenkungsargumentation des Ford-Managements, den für viele Fordfahrer tödlichen Konstruktionsfehler des Pinto-Modells nicht zu beheben. Ohne dieses Beispiel hier aufzurollen oder viele andere zu nennen: Tritt die Effizienzsprache des Managements gegen die Moralsprache der öffentlichen Meinung an, ist der Skandal die Konsequenz. Was für die öffentliche Meinung moralisch verwerflich ist, kann nicht mit Profitabilitätsargumentation aufgewogen werden. Letztlich kann es auch nicht in Hinsicht positiver Erfahrungen oder gesellschaftlichen Zusammenhalts aufgewogen werden. Das Amoralische ist kaum durch andere Werte kompensierbar. So hat die öffentliche Meinung bis heute niemals gesagt: „Korruption im Fußballverband ist zwar unanständig, dafür steigert sie unseren Nationalstolz und die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Fußballclubs.“

Was für die öffentliche Meinung moralisch verwerflich ist, kann nicht mit Profitabilitätsargumentation aufgewogen werden.

Plausibel: Zweifellos sind politische Akzeptanz, Anständigkeit und die Ermöglichung positiver Erfahrungen wichtige Hinsichten öffentlicher Bewertung. Aus ihnen speist sich die Legitimität des Unternehmens, seine *licence to operate*. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, daß

erstens noch weitere Hinsichten des *public value* in Frage kommen (beispielsweise die Frage der Risikogesellschaft: „ist es sicher?“ oder die Frage der Wissensgesellschaft: „ist es wahr?“ oder die neue Frage der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts: „ist es authentisch?“),

zweitens Spannungsfelder zwischen den Wertsichten entstehen, die der Bearbeitung und des Ausgleichs bedürfen, insbesondere zwischen Aufgabenerfüllung (nützlich und profitabel) einerseits und den Hinsichten der Anständigkeit, der Lebensqualität und positiver sozialer Beziehungen andererseits,

drittens eigens in den Blick genommen werden muß, daß die öffentliche Meinung eine dynamische Funktion ist, indem sie dem Wandel den Weg frei räumt. Sie ist immer und buchstäblich *vorläufig*. Eine positive Bewertung kann jederzeit in eine negative umschlagen – man denke nur jüngst an das Schweizer Bankgeheimnis. Das macht es so schwierig, aus ihr konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Fazit: Die Public-Value-Scorecard ist ein realistisches, wenngleich ergänzungsbedürftiges Konzept, das Unternehmen im Kraftfeld der öffentlichen Meinung zu vermessen und auszurichten.

5. Spannungsfeldanalyse

■ Eine neue Methode zur Positionierung des Unternehmens

Wohin entwickelt sich die Gesellschaft? Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus dieser Entwicklung? Wie positionieren wir uns in dieser Entwicklung? Diese Fragen stellen sich dem Management mindestens einmal jährlich im Strategieprozeß. Im Rahmen einer SWOT-Analyse versucht man, aus Stärken Chancen und aus Schwächen Gefahren herzuleiten. Die Probleme, die sich dabei stellen, sind bekannt: Trends lassen sich nicht verlässlich identifizieren, der abhängigen Variablen sind viele. Oft ist es unklar, was Schwäche oder Stärke des Unternehmens ist. Deshalb bleibt ebenso unklar, worin Chancen oder Risiken liegen. Auf dieser methodischen Grundlage ist das Unternehmen im Kraftfeld der öffentlichen Meinung nur sehr schwierig auszurichten. Die Wertekomplexität, in der sich die gesellschaftliche Entwicklung bewegt, ist für eine SWOT-Analyse zu hoch.

Hier bietet die ABSOLUTUM-Spannungsfeldanalyse einen neuen Ansatz. Die Wertekomplexität, in der sich das Unternehmen positionieren muß, läßt sich in Spannungsfeldern abbilden: Sicherheit versus Freiheit, Individual- versus Kollektivverantwortung, Transparenz versus Insidertum usw. Jedes Unternehmen steht in spezifischen Spannungsfeldern, beispielsweise ein Krankenversicherer ganz grundsätzlich zwischen Kosten und Versichertenautonomie, ein Engineering-Unternehmen zwischen Nachhaltigkeit und Machbarkeit. In solchen Spannungsfeldern, welche der Unternehmensführung Werte- und Zielkonflikte indizieren, verläuft die gesellschaftliche Entwicklung.

Die Abbildung der Spannungsfelder liefert den Vorteil, zwischen den Extremausprägungen die ganze Bandbreite der Möglichkeiten ins Auge zu fassen. Das Unternehmen kann im jeweiligen Spannungsfeld positioniert werden, im vollen Bewußtsein, daß es keine eindeutige Sicht in die Zukunft gibt. Eine isolierte Betrachtung der Trends, wie sie in einer klassischen SWOT-Analyse erfolgt, bleibt vergleichsweise naiv. Sie übersieht die Mehrdeutigkeiten, die sich aus gegensätzlichen Trends ergeben.

Die Wertekomplexität, in der sich die gesellschaftliche Entwicklung bewegt, ist für eine SWOT-Analyse zu hoch.

Den Spielraum ausloten, der sich dem Unternehmen in den Gegensätzen der gesellschaftlichen Entwicklung öffnet.

Hingegen ermöglicht die Spannungsfeldanalyse dem Top-Management, über genau die entscheidenden Mehrdeutigkeiten des Umfelds zu sprechen, in denen sich der Erfolg des Unternehmens entscheiden wird. Sie ermöglicht, den Spielraum auszuloten, der sich dem Unternehmen in den Gegensätzen der gesellschaftlichen Entwicklung öffnet.

Ein solches Vorgehen erlaubt, unterschiedliche Perspektiven zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung anzugleichen und Konsens über die strategische Ausrichtung zu erzielen. Resultat ist ein strategisches Issue-Management, das sich auf *realistische* Chancen und Risiken bezieht.

Die Spannungsfeldanalyse, sorgfältig bereitgestellt, paßt in jeden Strategieprozeß und ist auch für kleinere Unternehmen angebracht. Wird sie periodisch durchgeführt, erhöht sie den Reflexionsgrad der Unternehmensführung und damit die Treffsicherheit in der Antizipation des Kommenden.

6. Der Epimenides-Effekt

■ Was für die öffentliche Meinung zählt

Epimenides ist der berühmteste Lügner der Welt. Ein Philosoph im antiken Kreta, der öffentlich bekannt gab: „Alle Kreter lügen.“ Damit bereitet er uns allen bis heute Kopfzerbrechen: Log er oder sagte er die Wahrheit? Achtung: Er war ja selbst ein Kreter, also nach eigener Aussage ein Lügner. Ist er ein Lügner, dann lügt er nicht, weil er ja zugibt, er sei ein Lügner. Kurzum: Wenn er die Wahrheit sagt, lügt er. Wenn er lügt, sagt er die Wahrheit.

Der Kommunikationsspezialist weiß: *Ist der Ruf erst einmal ruiniert, lebt es sich gänzlich ungeniert.* Weshalb ist das so? Weil die öffentliche Meinung den Epimenides-Effekt erzeugt. Wir erinnern uns an Shell im Fall Brent Spar. Das Unternehmen, das verkündet: „Vertraut uns! Wir werden uns ändern“ wird zum Kreter. Logisch lautet der Satz: „Heute lügen wir zwar noch, aber ab morgen sagen wir die Wahrheit.“ Das kann man gar nicht glauben. Denn es ist paradox. Dabei spielt es keine Rolle, wie der Satz formuliert ist. „Wir werden nicht ruhen“. Weshalb soll man das glauben, wenn es gesagt werden muß? Das Bekenntnis ist ebenso paradox wie die Aufforderung: „Sei spontan!“. Wer sagt: „Glaube mir!“ sagt damit das Gegenteil.

Genau darin besteht der Epimenides-Effekt. Für die öffentliche Meinung zählt, *wer* etwas sagt. Die Unterscheidung zwischen Wahrheit und Lüge trifft die öffentliche Meinung, nicht das Unternehmen. Deshalb muß das Unternehmen kein Lügner sein, um zum Kreter zu werden. Zu sagen: „Wir sind gut, wahrhaft und glaubwürdig“ wird nicht erst zum Paradox, nachdem der Ruf ruiniert wurde. Solche Botschaften sind der erste Schritt, den Ruf zu ruinieren.*

Die Unterscheidung zwischen Wahrheit und Lüge trifft die öffentliche Meinung, nicht das Unternehmen.

* Weiterführend zum Epimenides-Effekt mit vielen Beispielen siehe Michael Behrent: Werte in der strategischen Kommunikation, in: Handbuch Wertemanagement, hrsg. von Josef Wielandt, Hamburg 2004, S. 126-146. Zur Logik des Epimenides-Effekts siehe Manuel Bachmann: Die Antinomie logischer Grundsätze, Bonn 1999.



Linke Seite: das Rub-Icon von Paul Scherübel, paulscheruebel.com

7. Leserdienst

■ Freund oder Feind?

Rubicon erscheint in elf Ausgaben pro Jahr (PDF und Print) und ist nur im Abonnement erhältlich.

Als Rubicon-Abonnent erhalten Sie monatlich per E-Mail den ABSOLUTUM-Letter mit Ihrem persönlichen Online-Zugang zur neuen Ausgabe. Zudem besitzen Sie exklusiven Online-Zugriff zu allen bisher erschienenen Ausgaben in deutscher Sprache auf <http://www.absolutum.net/rubicon/inhalt-vorschau.html>

Bestellung eines Abonnements für 1-10 Leser auf <http://www.absolutum.net/rubicon/abonnieren.html>

Für ein Corporate-Abonnement mit unbeschränkter Anzahl Leser in Ihrem Unternehmen nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf.

Sie können Rubicon auch auf Englisch abonnieren: wenn Englisch Konzernsprache ist oder für Ihre ausländischen Tochtergesellschaften oder für Ihr englischsprachiges Management oder Kunden im Ausland. Nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf.

Lesen Sie auch die Blogs von Dr. Manuel Bachmann und Olivier Gut auf <http://www.absolutum.net/blog.html>

Fragen und Anregungen zu Rubicon senden Sie bitte an letter@absolutum.net

Jede Zuschrift wird eingehend beantwortet.

Rubicon
März-Ausgabe

Kontakt:

letter@absolutum.net
Tel. +41 31 533 50 78

© 2016. Alle Rechte vorbehalten. Das Magazin „Rubicon“ ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch nur auszugsweise, und sonstige Weiterverwendungen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig. Haftungsausschluß: Rubicon ist einem wissenschaftlichen Wissensverständnis verpflichtet. Alle Aussagen sind gewissenhaft recherchiert und Quellen werden ausgewiesen. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Rubicon beinhaltet die persönliche Meinung der Autoren. Herausgeber und Autoren lehnen jede Haftung ab.

Verlag und Herausgeber:

Absolutum AG, Bern
Falkenplatz 5
CH-3012 Bern

www.absolutum.net



ABSOLUTUM
ETHICAL RISK TRANSFORMATION