

AUGUST 2023

Studie 2023

Die Leitbilder der 120
umsatzstärksten
DACH-Unternehmen
im Test

© 2023 H&H Communication Lab GmbH & Universität Hohenheim



Unternehmen werden immer komplexer. Die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen schreiten immer rasanter voran. Unternehmensintern wie auch -extern fällt es den Menschen dabei zunehmend schwerer, den Kurs eines Unternehmens und seine Ziele – geschweige denn seine Identität – zu erkennen.

Leitbilder können in dieser Situation zunehmender Komplexität Abhilfe schaffen. Ein Leitbild ist die Basis für die Corporate Identity. Es gibt Auskunft über das Selbstverständnis, die Verhaltensgrundsätze und die angestrebte Kultur eines Unternehmens. Es manifestiert seine Werte, Normen, Ziele und Visionen. Damit ist es richtungsweisend. Oder anders ausgedrückt: Das Leitbild schafft Orientierung – in jeder Hinsicht. Nach innen für aktuelle und zukünftige Mitarbeiter*innen. Nach außen für Kund*innen, Investor*innen und andere Interessengruppen. Entsprechend wird es auch nach innen und außen gleichermaßen kommuniziert.

Die Voraussetzung dafür, dass Leitbilder diese Orientierung bieten, ist: Die Unternehmen müssen ihre Mission, Vision und angestrebte Unternehmenskultur verständlich erläutern. Das ist allerdings einfacher gesagt als getan. Schnell werden Leitbilder zu einer Ansammlung von Allgemeinplätzen oder unverständlichem Kauderwelsch. Ein falsch oder unklar kommuniziertes Leitbild entscheidet schnell über Erfolg oder Misserfolg. Denn durch das Internet und Co. ist jeder in der Lage, zu vergleichen, zu bewerten und zu (be-)urteilen. Unternehmen müssen sich einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit stellen und werden von dieser an ihrem Tun gemessen. Stimmt dieses nicht mit den kommunizierten Idealen überein, kann das den Verlust von Glaubwürdigkeit bedeuten. Unter dem Strich stellt die moderne Unternehmenswirklichkeit also hohe Ansprüche an Unternehmen und ihre Kommunikationskompetenz.

Inwieweit Unternehmen im DACH-Raum diesen Ansprüchen gerecht werden, steht im Mittelpunkt der vorliegenden Studie. Sie basiert auf einer Analyse von 120 Leitbildern der umsatzstärksten Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sie gibt einen Überblick über die sprachliche Qualität und die typologische Wirkung der Texte. Zunächst präsentieren wir dabei Ergebnisse zur Verständlichkeit der Leitbilder. Eigentlich liegt es auf der Hand, dass ein Unternehmen seine Kommunikationsziele nur durch eine zielgruppengerechte Sprache erreichen kann. Doch in vielen Studien hat sich immer wieder gezeigt: Verständlichkeit ist in zahlreichen Branchen und Unternehmen weiterhin ein vernachlässigtes Thema. Auch die vorliegende Studie offenbart Verbesserungspotenziale in der Verständlichkeit. Außerdem widmen wir uns in unserer Studie dem Einsatz gendersensibler Sprache. Im dritten Teil der Studie geben wir einen Einblick in das Sprachklima und die in den Leitbildern verwendeten Wertebegriffe. Dabei legen wir den Fokus auf die Markenkonformität und auf die durch bestimmte Wörter hervorgerufenen Assoziationen.

Mit den Ergebnissen möchten wir die Unternehmen ermutigen, sich weiterhin mit kundenfreundlicher Kommunikation zu beschäftigen – für mehr unternehmerischen Erfolg.

Ulm im August 2023

Andreas Förster, H&H Communication Lab

Dr. Claudia Thoms, Universität Hohenheim

DIE VERSTÄNDLICHKEIT DER LEITBILDER

Wir haben die Verständlichkeit der Leitbilder der 120 erfolgreichsten Unternehmen in der DACH-Region mit dem Hohenheimer Verständlichkeits-Index (HIX) gemessen. Dieser bildet die formale Textverständlichkeit auf einer Skala von 0 bis 20 ab. Null steht für sehr schwer verständliche Texte, 20 steht für sehr leicht verständliche Texte.

Mit einem durchschnittlichen HIX-Wert von 8,5 Punkten sind die Leitbilder insgesamt eher schwer verständlich. Im Detail variieren die Ergebnisse jedoch sehr stark. Die HIX-Werte reichen von 0,6 bis 18,3.

Die Analyse zeigt: Die 120 Leitbilder der umsatzstärksten DACH-Unternehmen sind größtenteils schwer bis sehr schwer verständlich. Mit einem Durchschnitt von 8,5 Punkten auf dem HIX unterschreiten die Leitbilder der untersuchten Unternehmen den Zielwert von 16 Punkten deutlich. Ihre Verständlichkeit ist also sehr ausbaufähig. Dies gilt länder- und branchenübergreifend.

Gerade einmal elf der 120 untersuchten Leitbilder (9 Prozent der Unternehmen) erreichen den empfohlenen Zielwert für Online-Texte von 16 Punkten auf der HIX-Skala. Die Hälfte der Leitbilder (52 Prozent der Unternehmen) bleibt unterhalb der kritischen 8-Punkte-Marke.

In erster Linie sind dafür die zahlreichen komplizierten und teilweise überkomplexen Satzstrukturen der Texte verantwortlich. Eine heterogene Leserschaft mit unterschiedlichen Lesekompetenzen und Wissenshintergründen kann jedoch nur mit prägnanten, klaren Texten erreicht werden. Lange, verschachtelte Sätze sowie längere, schwierigere und abstrakte Begriffe erschweren das Textverständnis. Unternehmen wären gut beraten, ihre Leitbilder als „digitale Aushängeschilder“ in einer zugänglichen Sprache zu formulieren. Erst dann können diese Texte ihre Funktion erfüllen.

GESCHLECHTERGERECHTE SPRACHE IN DEN LEITBILDERN

Neben der Verständlichkeit haben wir auch den Einsatz geschlechtergerechter Sprache untersucht.

Bei der geschlechtergerechten Sprache spiegeln die Leitbilder den aktuellen gesellschaftlichen Status wider: Das Thema ist zwar fester Bestandteil der Kommunikation, aber noch weit entfernt von einem einheitlichen Standard.

Bei weitem nicht in allen Leitbildern wird eine geschlechterneutrale und/oder geschlechtergerechte Sprache verwendet. Und wo gegendert wird, fehlt es häufig an der Konsequenz: Oft werden nur einzelne Begriffe gegendert, bei vielen wird weiterhin das generische Maskulinum eingesetzt.

Auffällig ist auch, dass die Gender-Formen oft innerhalb eines Leitbilds variieren. Als wenig beliebt erweisen sich die neueren Gender-Formen – etwa der Gender-Stern, der Doppelpunkt und der Unterstrich.

Die Ergebnisse haben wir nicht mit einer Wertung verbunden. Denn aktuell gibt es zum Gendern keine verbindlichen Empfehlungen und keinen verlässlichen Standard.

SPRACHKLIMA UND WERTEBEGRIFFE IN DEN LEITBILDERN

Um das Sprachklima der Leitbilder zu bewerten, haben wir die 4-Farben-Sprachmethode eingesetzt. Diese bewertet softwaregestützt anhand der verwendeten Wörter, ob ein Text eher rational (blau), konservativ (grün), innovativ (gelb) oder emotional (rot) formuliert ist.

Bei den untersuchten Leitbildern dominieren beim Sprachklima zwar absolut gesehen rationale und konservative Wörter (blau/grün). Allerdings müssen wir hier differenzieren. Denn die deutsche Sprache hat verhältnismäßig wenige emotionale Wörter – aber diese beeinflussen das Sprachklima stark. Deshalb lässt sich sagen: Mit den verwendeten emotionalen Begriffen schaffen es die Unternehmen, ihre Leitbilder zu emotionalisieren. Für die Wirksamkeit von Leitbildern als Steuerungsinstrument ist dies von Vorteil: Denn ein eher emotionales Sprachklima macht das Unternehmen und dessen Werte erlebbar und greifbar.

Neben der sprachklimatischen Färbung der Leitbilder haben wir außerdem 33 Wertebegriffe identifiziert, die in den untersuchten Leitbildern über 500-mal vorkommen. Das Ergebnis: Wertebegriffe mit Garantie- und Informationsfunktion (blau/grün) werden am häufigsten genutzt. Am seltensten werden Wertebegriffe mit Erlebnisfunktion (gelb) verwendet. Nachhaltigkeit ist mit 67 Nennungen der am häufigsten verwendete Wertebegriff. Er gehört zur Gruppe der konservativen Begriffe mit Garantiefunktion (grün).

UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND

LEITBILDER

Für die Studie haben wir die 160 umsatzstärksten Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) identifiziert. Grundlage dafür waren die Daten aus dem Geschäftsjahr 2020, die im Dezember 2021 von der DDW Die Deutsche Wirtschaft GmbH und von der Statista GmbH veröffentlicht wurden. Auf den (deutschsprachigen) Konzern-Websites dieser Unternehmen wurden die Leitbilder recherchiert, die Untersuchungsgegenstand dieser Studie sind. Leitbildrelevant waren für uns alle Informationen, die ein Unternehmen auf seiner Website im Bereich der Unternehmensdarstellung über sich kommuniziert. Ausschlaggebend für die Berücksichtigung eines Textes war, dass er eine tiefere Selbstbeschreibung des Unternehmens enthält.

LEITBILDER

LEITBILDÄHNLICHE TEXTE

TEXTE BZW. TEXTTEILE,
DIE EXPLIZIT ALS
LEITBILD AUSGEWIESEN
WERDEN

TEXTE, DIE ALS
**PHILOSOPHIE, WERTE,
STRATEGIE** ODER **ZIELE**
PRÄSENTIERT WERDEN

TEXTE, DIE ALS **PROFIL,
ÜBER UNS, WER WIR SIND**
ODER **ÜBERBLICK**
PRÄSENTIERT WERDEN

Berücksichtigte Arten von Texten

Solche tiefere Beschreibungen haben wir jedoch nur bei einem Teil der Unternehmen gefunden – nämlich bei:

- 74 von 90 Unternehmen in Deutschland
- 17 von 25 Unternehmen in Österreich und
- 29 von 45 Unternehmen in der Schweiz

Diese 120 Texte aus der DACH-Region bilden die Grundlage für unsere Analysen.

Das heißt gleichzeitig: Von den 160 Unternehmen präsentieren 40 kein Leitbild oder keine leitbildähnlichen Texte auf ihrer Website.

Die Unternehmen kennzeichnen die Eigenbeschreibungen nur selten explizit als Leitbild (19 von 120 Unternehmen). Häufiger werden die leitbildrelevanten Inhalte unter Überschriften wie Philosophie, Werte, Strategie oder Ziele präsentiert (76 von 120 Unternehmen). In 25 von 120 Fällen konnten wir für unsere Analysen nur auf allgemeine Unternehmensbeschreibungen zurückgreifen.

DIE UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN

Die berücksichtigten Unternehmen verteilen sich auf neun Branchen:

BRANCHEN



AUTOMOBILINDUSTRIE

- Continental
- HELLA
- Mahle
- MAN Truck & Bus
- Schaeffler
- Volkswagen
- ZF Friedrichshafen

BANKEN UND VERSICHERUNGEN

- Deutsche Bank
- Droege Group
- Mercedes-Benz Mobility
- Bawag Group
- Uniqa Insurance Group
- Vienna Insurance Group

BAUINDUSTRIE

- Heidelberg Cement
- Hochtief
- Knauf Gips
- Porr
- Strabag
- Hilti
- Holcim
- Sika

CHEMIE, PHARMAZIE UND GESUNDHEIT

- Bayer
- Beiersdorf
- Boehringer Ingelheim Pharma
- Brenntag
- Covestro
- Evonik Industries
- Fresenius
- Fresenius Medical Care
- HELM
- Henkel
- Lanxess
- Merck
- Sandoz International
- Novartis
- Roche
- Syngenta

BRANCHEN

**ENERGIE UND
ROHSTOFFE**

- 50Hertz
Transmission
- Amprion
- Aurubis
- BayWa
- BP Europa
- E.ON
- EnBW
- Freudenberg
- Remondis
- RWE
- Shell Deutschland
- Stadtwerke München
- TotalEnergies
Raffinerie
Mitteldeutschland
- Vattenfall
- VNG

- OMV
- Verbund

- Alpiq Holding
- Axpo Holding
- Cargill International
- Glencore
International
- Gunvor Group
- Tetra Pak
International

**KONSUMGÜTER UND
HANDEL**

- Adidas
- Adolf Würth
- Aldi Süd
- BSH Hausgeräte
- Ceconomy
- Dirk Rossmann
- dm-drogeriemarkt
- Dr. Oetker
- Edeka Zentrale
- Globus
- Kaufland
- Lekkerland
- Metro
- Otto
- Phoenix Pharma
- Tengelmann Twenty-
One

- Hofer
- Markant
- Rewe International
- Spar Österreich
- XXXLutz

- Also Holding
- Coop
Genossenschaft
- DKSH Holding
- fenaco
Genossenschaft
- Migros
- Nestlé
- The Swatch Group
- Transgourmet

**METALL, MASCHINENBAU
UND TECHNIK**

- Heraeus Holding
- Infineon
- Salzgitter
- Thyssenkrupp

- Andritz
- voestalpine

- ABB
- Liebherr
International

BRANCHEN

**DIENSTLEISTUNGEN,
TELEKOMMUNIKATION
UND MEDIEN**

- Bertelsmann
- Bilfinger
- Deutsche Telekom
- maxingvest
- Telefónica
- Vodafone

- Novomatic
- Telekom Austria

- Adecco
- Die Schweizerische Post
- SGS
- Swisscom

**TRANSPORT UND
LOGISTIK**

- DB Regio
- Deutsche Bahn
- Deutsche Lufthansa
- Hapag-Lloyd
- Kion Group
- Schenker Deutschland
- TUI

- ÖBB

- Kühne + Nagel
- Mediterranean Shipping Company
- SBB

VERFAHREN & TOOLS

Um die Verständlichkeit der Leitbilder zu prüfen, haben wir die Texte mithilfe der Textanalyse-Software TextLab untersucht. Bei diesem Verfahren werden Texte nach verschiedenen linguistischen Kriterien analysiert. Dazu gehören Satzbau, Satzstruktur, Wortkomplexität, Wortarten, Grammatik, Zielgruppenansprache und Tonalität. Relevante Faktoren für die Verständlichkeit sind unter anderem die Satz- und Wortkomplexität. Diese Faktoren sind die Basis für verschiedene Lesbarkeitsformeln. Mit ihnen lässt sich die formale Verständlichkeit von Texten bestimmen.

Diese Daten ermöglichen also eine fundierte Analyse und Bewertung der formalen Verständlichkeit und Textqualität der untersuchten Leitbilder.

HOHENHEIMER VERSTÄNDLICHKEITS-INDEX (HIX)

Für eine zusammenfassende Evaluation der Textverständlichkeit der Leitbilder haben wir die Texte mithilfe des Hohenheimer Verständlichkeits-Index (HIX) bewertet. Dieser von der Universität Hohenheim entwickelte Index fasst mehrere statistische Textkriterien zu einem Gesamtwert zusammen.

In den Index fließen die Ergebnisse von vier Lesbarkeitsformeln ein:

- Amstad-Formel
- Wiener Sachtext-Formel
- SMOG-Index (Deutsch)
- Lesbarkeitsindex (LIX)

Außerdem berücksichtigt der HIX diese Text-Parameter:

- durchschnittliche Satzlänge in Wörtern
- durchschnittliche Satzteillänge in Wörtern
- durchschnittliche Wortlänge in Zeichen
- Anteil der Wörter mit mehr als 6 Buchstaben
- Anteil der Satzteile mit mehr als 12 Wörtern
- Anteil der Sätze mit mehr als 20 Wörtern

DIE HIX-SKALA VON 0 BIS 20

Die Skala des Hohenheimer Verständlichkeits-Index reicht von 0 (überhaupt nicht verständlich) bis 20 (maximal verständlich). Zum Vergleich: Doktorarbeiten in der Politikwissenschaft erreichen auf der Skala eine durchschnittliche Verständlichkeit von 4,3 Punkten. Nachrichten im Hörfunk haben eine durchschnittliche Verständlichkeit von 16,4 Punkten.

DIE ZIELGRUPPEN UND ZIELWERTE

Um die Werte einzuordnen, haben wir Zielgruppen für die Texte definiert und Zielwerte für die Kennzahlen festgelegt.

DIE ZIELGRUPPE: HETEROGEN UND DURCHSCHNITTLICH LESEKOMPETENT

Wir gehen davon aus, dass die Leitbilder an eine heterogene Leserschaft adressiert sind. Dazu gehören z. B. Investor*innen, Kund*innen, (potenzielle) Mitarbeiter*innen, Zulieferer und andere Interessengruppen. Die auf den Websites der Unternehmen veröffentlichten Leitbilder können also vielen unterschiedlichen Lesergruppen als Informationsquelle dienen.

Dies bedeutet, dass die Leitbilder nicht nur von Menschen mit einer hohen Lesekompetenz, muttersprachlichen Deutschkenntnissen und fachlichem Hintergrundwissen verstanden werden sollen. Sie sollten allgemein zugänglich und daher leicht verständlich formuliert sein.

Um in der Bewertung die unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Zielgruppen abzubilden, legen wir als Zielgruppe daher eine heterogene Leserschaft mit einer mittleren Lesekompetenz fest.

Diese sogenannte disperse Leserschaft stellt hohe Ansprüche an die Verständlichkeit von Texten. So können für manche Leser*innen bestimmte Fachbegriffe und Abkürzungen bekannt sein, für andere wiederum nicht. Den einen fallen komplexe, abstrakte oder besonders anspruchsvolle Textstellen nicht auf, für andere sind sie eine unüberwindbare Barriere für das Verständnis.

DER ZIELWERT: MITTLERE VERSTÄNDLICHKEIT MIT EINEM HIX VON 8 BIS 16

Entsprechend der definierten Zielgruppe haben wir für den Hohenheimer Verständlichkeits-Index einen Zielwert festgelegt. Dieser Zielwert berücksichtigt zum einen die Anforderungen der Zielgruppe an leicht verständliche Texte. Zum anderen wird auch das Medium Internet und die damit verbundene Anforderung an sehr einfach lesbare und verständliche Inhalte einbezogen.

Für unsere Studie haben wir einen Zielwert von 16 HIX-Punkten festgelegt. Diesen Wert sollte ein Leitbild also mindestens erreichen, um für die anvisierten Zielgruppen als leicht verständlich eingestuft zu werden.

Werte zwischen 8 und 16 Punkten entsprechen einer mittleren Verständlichkeit. Leitbilder, die einen Wert unterhalb von 8 Punkten aufweisen, stufen wir aufgrund ihrer schweren Verständlichkeit als kritisch ein.

TOPS UND FLOPS

Das Ergebnis der Verständlichkeitsanalyse ist eher durchwachsen: Mit einem durchschnittlichen HIX von 8,5 Punkten sind die Unternehmensleitbilder aus der DACH-Region eher schwer verständlich. Gerade einmal elf der 120 untersuchten Leitbilder (9 Prozent der Unternehmen) erreichen den empfohlenen Zielwert von 16 HIX-Punkten für Online-Texte.



Diese elf Unternehmen konzentrieren sich auf fünf Branchen:

- Bauindustrie (2 von 8 Unternehmen)
- Konsumgüter- und Handelsbranche (4 von 29 Unternehmen)
- Chemie-, Pharmazie- und Gesundheitsbranche (2 von 16 Unternehmen)
- Transport- und Logistikbranche (1 von 11 Unternehmen)
- Energie- und Rohstoffbranche (2 von 23 Unternehmen)

DAS VERSTÄNDLICHSTE LEITBILD (LEKKERLAND) LIEGT BEI 18,3 PUNKTEN.



Von den positiven Ausreißern abgesehen, liefert die Analyse eher Flops als Tops: Die Hälfte der Leitbilder (52 Prozent der Unternehmen) bleibt unterhalb der kritischen 8-Punkte-Marke. Der unverständlichste Text kommt mit rekordverdächtigen 0,6 Punkten von der Andritz AG. Wie zwölf weitere Leitbilder unterschreitet er damit sogar das durchschnittliche Verständlichkeitsniveau einer politikwissenschaftlichen Doktorarbeit, die bei 4,3 Punkten liegt. Mit solchen unverständlichen Leitbildern verspielen die Unternehmen die Chance, ihren Zielgruppen ein klares Bild von sich selbst, ihren Werten und ihren Zielen zu vermitteln.

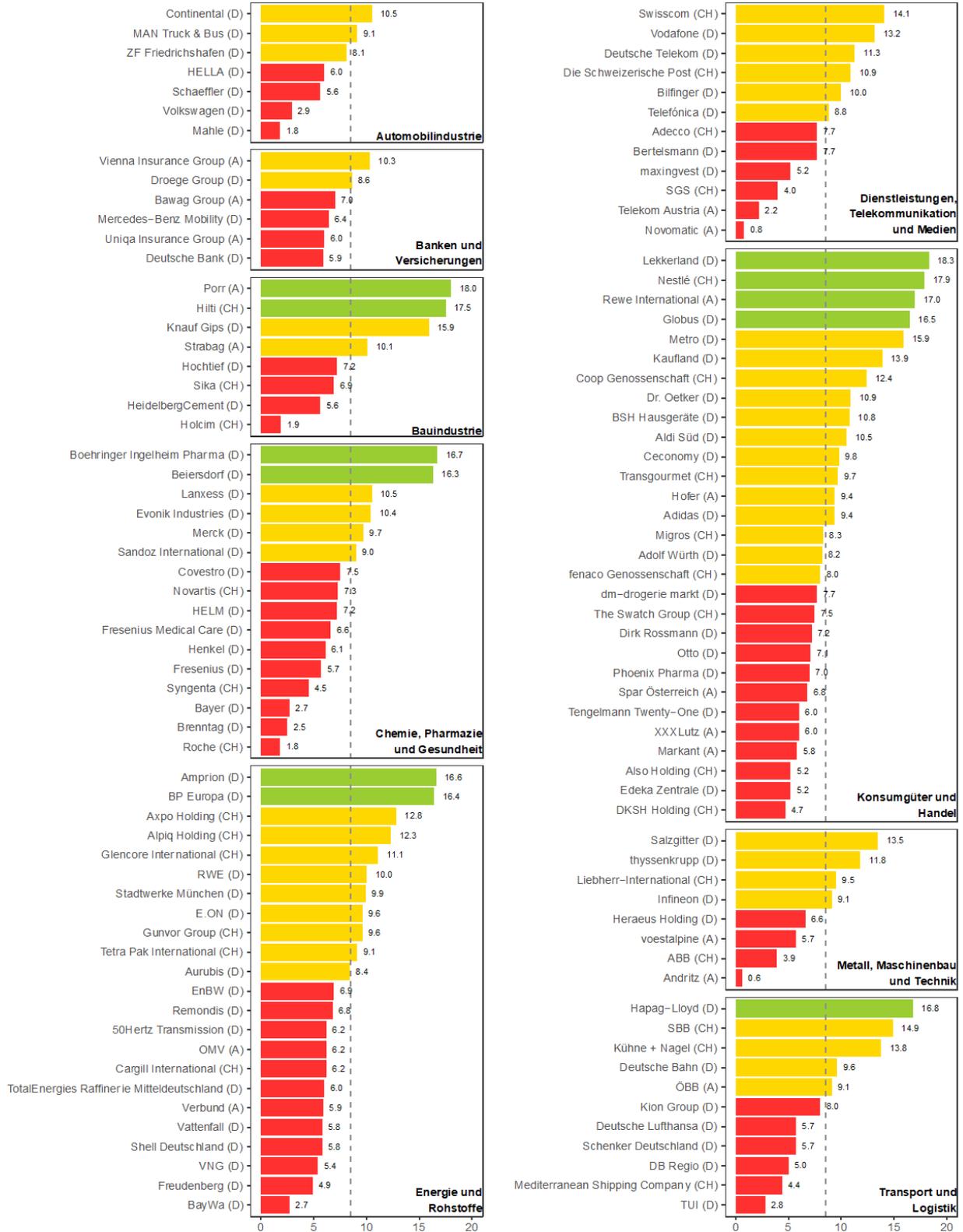
Beim Branchenvergleich liegt die Bauindustrie mit durchschnittlich 10,4 Punkten vorne – gefolgt von Konsumgüter und Handel mit 9,8 Punkten und Transport und Logistik mit 8,7 Punkten.

Die unverständlichsten Leitbilder kommen aus der Automobilindustrie: Hier liegen die durchschnittlichen HIX-Werte bei nur 6,3 Punkten.

Und wie sieht es beim Länder-Vergleich aus? Hier sind die Unterschiede minimal: Deutsche Unternehmen erreichen durchschnittlich 8,7 Punkte, österreichische Unternehmen 7,5 Punkte und Schweizer Unternehmen 8,9 Punkte.

DIE ERGEBNISSE DER VERSTÄNDLICHKEITSANALYSE IN DER ÜBERSICHT:

Hohenheimer Verständlichkeits-Index



--- Gesamtdurchschnitt

GENDERGERECHTE SPRACHE IN DEN LEITBILDERN

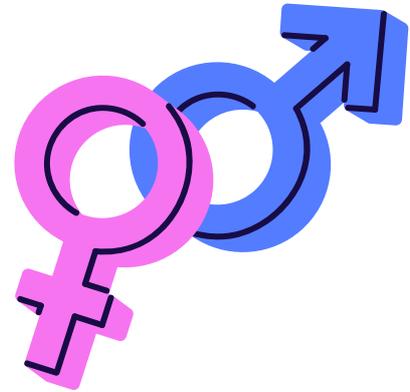
Das Thema gendergerechte Sprache wird vor allem im deutschsprachigen Raum kontrovers diskutiert – und macht natürlich auch vor der Unternehmenskommunikation nicht Halt: Vor allem im B2B-Bereich können sich Unternehmen der Diskussion kaum entziehen. Denn auch wenn Unternehmen keine Form der geschlechtergerechten Sprache anwenden, wird dies häufig als Statement wahrgenommen – gegen das Gendern. Auch dann, wenn dies nicht beabsichtigt ist.

Ein Grund: Die Gender-Debatte ist normativ geprägt, politisch besetzt und mit Wertevorstellungen aufgeladen.

Eine gendergerechte Sprache in der Unternehmenskommunikation wird häufig mit der Haltung der jeweiligen Organisation in Verbindung gebracht, die nach außen sichtbar gemacht werden soll – oder auch nicht.

Wo, wenn nicht im Leitbild, positioniert sich ein Unternehmen öffentlich zu seinen Werten und seiner Haltung? Da ist es naheliegend, zu untersuchen, ob an dieser Stelle eine gendergerechte Sprache verwendet wird. Dies kann auf der inhaltlichen Ebene erfolgen – indem das Unternehmen eine Aussage zu seiner Haltung hinsichtlich der Geschlechtergerechtigkeit und zum Umgang mit der geschlechtergerechten Sprache macht. Die Haltung kann aber auch am Text selbst sichtbar werden – indem im Text gendert wird.

In der vorliegenden Studie haben wir nur den Einsatz einer gendergerechten Sprache in den Leitbildern geprüft.



WAS IST GENDERGERECHTE SPRACHE?

Gender ist der englische Begriff für das soziale Geschlecht. Im Gegensatz zum biologischen Geschlecht wird das soziale Geschlecht von Merkmalen bestimmt, die einer Person durch Gesellschaft und Kultur zugeschrieben werden.

Eine gendergerechte/gendersensible Sprache soll die Gleichsetzung der Geschlechter sprachlich ausdrücken. Seit Ende der 1960er Jahre war damit lange Zeit vor allem die Ergänzung der männlichen Schreibweisen, des generischen Maskulinums (z. B. Kunde), um die weibliche Form (z. B. Kundin) gemeint. Die zwei Formen werden inzwischen häufig als Paarform verwendet (Kundin und Kunde), um Frauen und Männer gleichermaßen zu adressieren.

Diese binäre (zweigeschlechtliche) Form des Genderns wird seit etlichen Jahren um non-binäre (mehrgeschlechtliche) Formen erweitert. Dieser Entwicklung liegt die Position zugrunde, dass es mehr als nur das männliche und weibliche Geschlecht gibt.

So sind weitere Gender-Schreibweisen entstanden: etwa Schreibweisen mit Asterisk, dem sogenannten Gender-Stern (z. B. Kund*in), Doppelpunkt (z. B. Kund:in) oder auch geschlechterneutrale Begriffe (z. B. Einkaufende, Kundschaft). Diese Varianten sprechen neben Frauen und Männern auch andere Geschlechtsidentitäten an.

ANALYSE DER LEITBILDER AUF DEN EINSATZ GENDERGERECHTER SPRACHE

Aber wie sieht es in der Praxis von Unternehmen mit dem Gendern aus? Dieser Frage sind wir in der Untersuchung der Leitbilder nachgegangen.

Wir haben alle Leitbilder mithilfe der Software TextLab auf die Verwendung von gendergerechten Schreibweisen untersucht. Dabei haben wir die Häufigkeit (konsequent oder nur sporadisch), die Gender-Form (Paarform, Binnen-I, Stern, Doppelpunkt usw.) und die Konsistenz (eine oder mehrere Formen) geprüft.

ERGEBNISSE DER ANALYSE

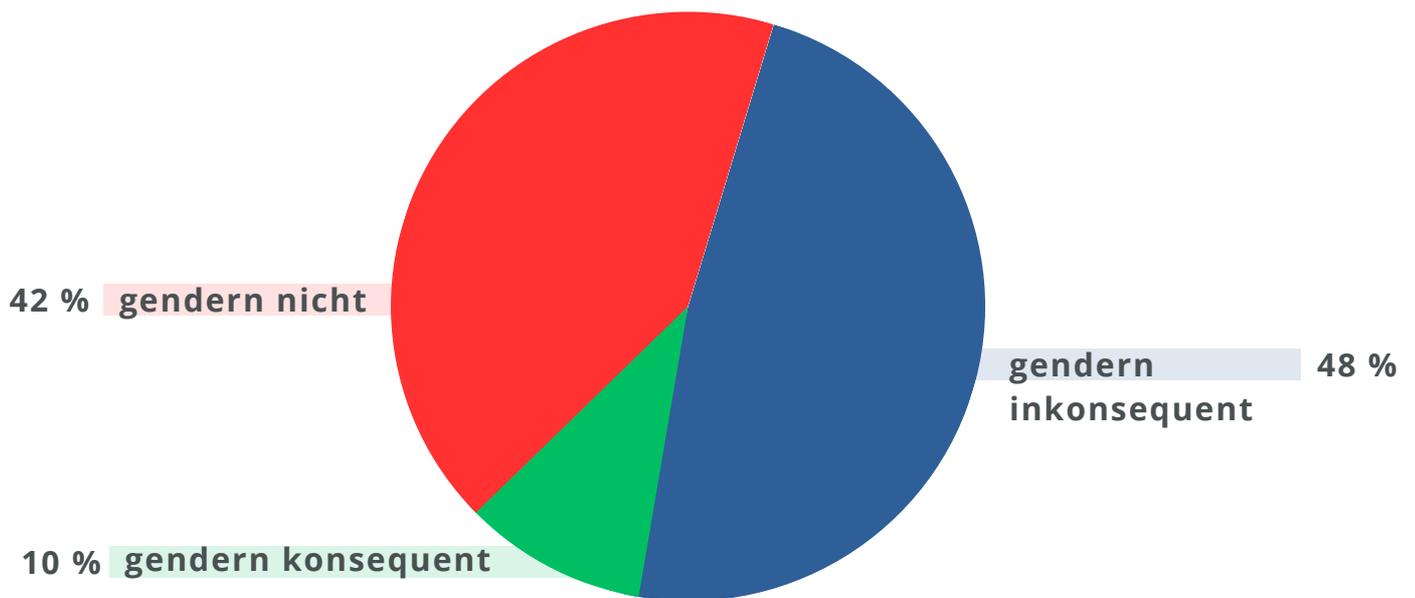
DISKREPANZ ZUR ÖFFENTLICHEN MEINUNG

Die Untersuchung zeigt, dass die untersuchten Unternehmen bei ihrer Haltung zum Gendern von der Meinung der Öffentlichkeit ein gutes Stück abzuweichen scheinen: Laut verschiedener Umfragen lehnen 60 bis 70 Prozent der Befragten in Deutschland das Gendern ab, über die Hälfte der Befragten hält das Gendern für „sehr unwichtig“¹. Von den untersuchten Unternehmen setzen aber bereits 58 Prozent (69 von 120) eine gendersensible oder gendergerechte Sprache in ihren Leitbildern um.

¹

<https://www.infratest-dimap.de/umfragen-analysen/bundesweit/umfragen/aktuell/weiter-vorbehalte-gegengendergerechte-sprache/>

<https://de.statista.com/statisik/daten/studie/1120925/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-relevanz-vongeschlechtergerechter-sprache/>



KONSEQUENZ DES GENDERNS

Bei genauerer Betrachtung relativiert sich das Ergebnis hinsichtlich der Häufigkeit des Genderns in den Leitbildern:

In der Untersuchung haben wir unterschieden zwischen Unternehmen, die konsequent gendern, und Unternehmen, die nur gelegentlich geschlechtergerechte Bezeichnungen verwenden. Als konsequent haben wir Leitbilder klassifiziert, die bei personenbezogenen Begriffen mehrheitlich eine geschlechterneutrale bzw. geschlechtergerechte Schreibweise verwenden. Als inkonsequent bewerten wir Leitbilder, die nur vereinzelt Begriffe gendern und mehrheitlich das generische Maskulinum einsetzen.

Nur 12 Unternehmen (10 Prozent aller Unternehmen bzw. 17 Prozent der Unternehmen, die gendern) gendern konsequent – während 57 Unternehmen (48 Prozent aller Unternehmen bzw. 83 Prozent der Unternehmen, die gendern) nur vereinzelt und inkonsequent gendern.

BEISPIEL FÜR INKONSEQUENTES GENDERN

Wir wollen all unseren **Stakeholdern** langfristiges Wachstum und Chancen bieten, darunter unseren **Kunden, Anlegern, Mitarbeitenden** sowie unseren Gastgemeinden und -ländern, in denen wir tätig sind.

(Glencore International)

BEISPIELE FÜR KONSEQUENTES GENDERN

Sie sind die **Macher:innen** und **Gestalter:innen**, die mit ihrem Herzblut und Engagement für den Erfolg der Deutschen Bahn und der starken Schiene sorgen. Deswegen werden die **Mitarbeitenden** aktiv in den Wandel einbezogen. In **Mitarbeitendenforen** und -formaten werden eigene Themen und Projekte entwickelt, aus denen „15 Ausbausteine der **Mitarbeitenden**“ mit klarem Umsetzungsauftrag entstehen sollen.

(Deutsche Bahn)

Damit **unsere Kundinnen und Kunden** in unseren Märkten die Waren finden, die sie brauchen, ist eine optimal aufeinander abgestimmte Logistik wichtig. Auf fast 357.000 m² Lagerfläche steuern unsere **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** die Warenversorgung für das gesamte ROSSMANN-Land und sorgen so für gut gefüllte Regale.

(Rossmann)

WELCHE GENDER-FORMEN WERDEN VERWENDET?

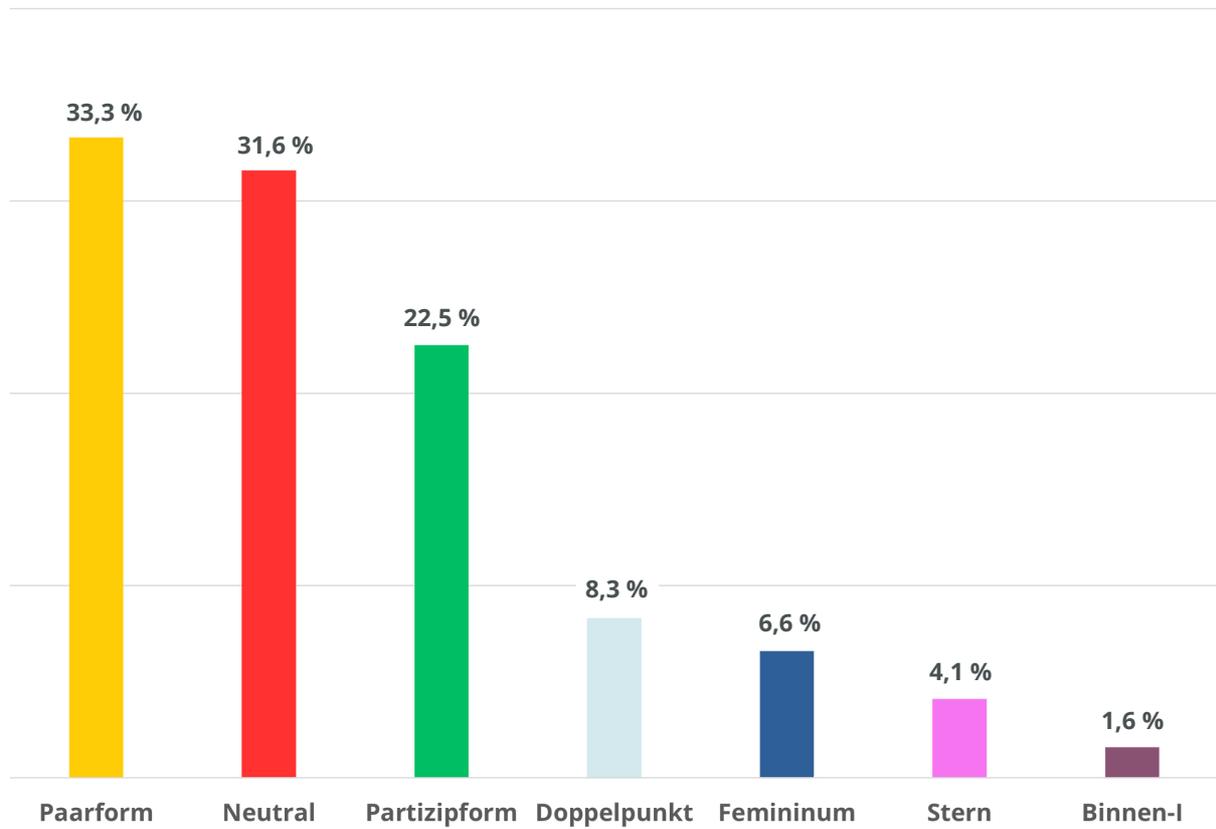
In den Leitbildern kommen verschiedene Gender-Schreibweisen zum Einsatz – oft variieren die Formen sogar innerhalb einzelner Leitbilder.

Insgesamt ist die Paarform am häufigsten vertreten: 33 Prozent aller Unternehmen nutzen diese Form des Genderns. Knapp dahinter folgen neutrale Begriffe mit 32 Prozent. An dritter Stelle stehen mit 23 Prozent die Partizipformen.

Insgesamt tun sich die Unternehmen noch schwer mit den non-binären Gender-Formen. So kommt der Doppelpunkt bei lediglich 8 Prozent der Leitbilder vor und der Gender-Stern nur bei 4 Prozent.

Interessant ist, dass einige Leitbilder abwechselnd das generische Maskulinum und das generische Femininum verwenden – nicht als Paarform, sondern als alleinstehende Form.

DIE VERWENDUNG DER GENDERFORMEN IN DER ÜBERSICHT:



Mehrfachzuordnungen sind möglich.

ANALYSE DES SPRACHKLIMAS UND DER WERTEBEGRIFFE IN DEN LEITBILDERN

ANSATZ

Wie Unternehmensleitbilder psychologisch auf die Lesenden wirken, hängt ganz wesentlich von zwei Faktoren ab: dem vorherrschenden Sprachklima und den verwendeten Wertebegriffen in den Leitbildern.

Werte spielen in der Unternehmenswirklichkeit eine zentrale Rolle. Sie treten überall dort in Erscheinung, wo das Unternehmen kommuniziert. Und wirken nach innen und nach außen. In der Sozialwissenschaft versteht man Werte „als implizite oder explizite Auffassungen, die ein Individuum, eine Gruppe [...] von Wünschenswertem und Erstrebenswertem vertritt.“ (Mast, C. (2020): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, 8. Aufl., München und Konstanz.)

Ob und wie Werte erlebbar werden, hängt von der richtigen Kommunikation ab. Werteorientiertes Kommunikationsmanagement im Unternehmen bedeutet: Die Werte werden – zum Beispiel im Leitbild – verständlich und zielgruppengerecht kommuniziert.

Das Sprachklima eines Textes entsteht aus den Formulierungen und der Wortwahl – es ist das, was bei den Lesenden quasi als Subtext ankommt und transportiert eine bestimmte Stimmung und Haltung. Das Sprachklima hat damit einen starken Einfluss darauf, wie ein Text – und in unserem Fall das Unternehmen – auf die Zielgruppen wirkt.

Beide Faktoren, die Wertebegriffe und das Sprachklima, haben wir mithilfe der sogenannten „4-Farben-Sprachmethode“ von Hans-Peter Förster analysiert. Angelehnt an die Typenlehre von C. G. Jung hat Förster für diese Methode vier Sprachklima-Typen entwickelt und entsprechenden Farbcodes zugeordnet:

GRUNDTYPEN	GRUNDFUNKTIONEN	FARBCODE
RATIONALE	INFORMATIONSFUNKTION (ZAHLEN, DATEN, FAKTEN)	BLAU
KONSERVATIVE	GARANTIEFUNKTION (NACHWEIS, TRADITION, ORDNUNG)	GRÜN
INNOVATIVE	ERLEBNISFUNKTION (VISION, IDEE, BEGEISTERUNG)	GELB
EMOTIONALE	KONTAKTFUNKTION (EMOTION, HERZ, SYMPATHIE)	ROT

Wir sprechen in dieser Studie bei der Analyse nach der 4-Farben-Sprachmethode von blauen, grünen, gelben und roten Wörtern. Jeder Farbcodes steht dabei für einen psychologischen Grundtypus.

DAS ANALYSE-VERFAHREN

Wir haben die Sprachklima-Analyse mithilfe der Software TextLab durchgeführt. Dabei haben wir die Wortwahl und die Häufigkeit und Dichte von Wörtern untersucht, die nach der 4-Farben-Sprachmethode den klassifizierten vier Grundtypen zugeordnet sind. Anhand dieser Analyse konnten wir das im Text vorherrschende Sprachklima herausarbeiten.

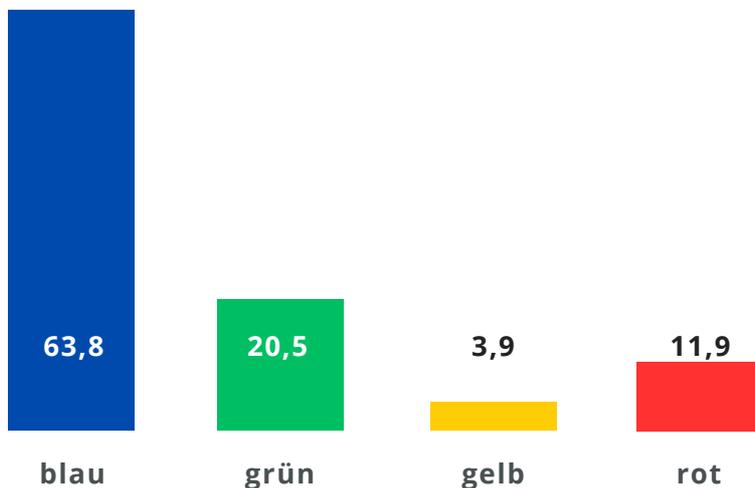


Mithilfe der Farbcodes haben wir bei der Analyse die Texte so markiert, dass der Sprachklima-Mix – und damit das dominante Sprachklima – auf den ersten Blick sichtbar wird.

Wichtig: Mit einer zweiten Auswertung haben wir die einzelnen Worttypen mit einer Formel im Verhältnis zu ihrem Vorkommen in der deutschen Sprache gewichtet. Denn: Nur 5 Prozent der Wörter im deutschen Wortschatz sind als „innovativ“ und nur 7 Prozent als „emotional“ klassifiziert. Da diese Worttypen das Sprachklima stark beeinflussen, haben wir sie in der Bewertung jedoch stärker gewichtet.

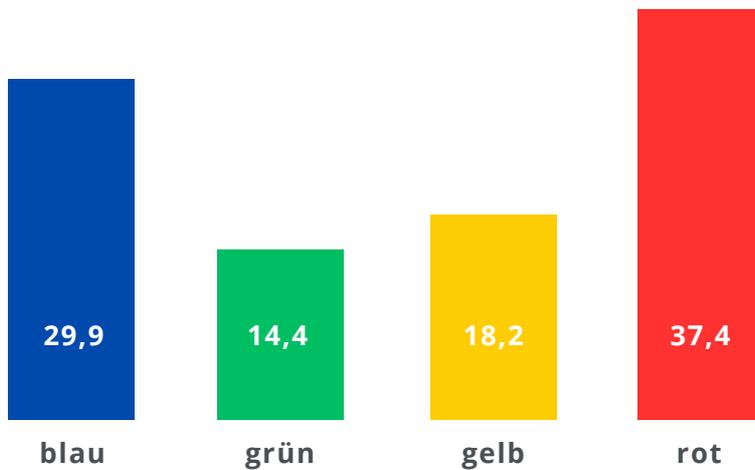
ERGEBNIS DER SPRACHKLIMA-ANALYSE

AUSWERTUNG 1: SPRACHKLIMA GESAMT – ABSOLUT



Den absoluten Zahlen nach überwiegt bei den Leitbildern ein rationales Sprachklima (blau) – mit einer Neigung zum konservativen Klima (grün).

AUSWERTUNG 2: SPRACHKLIMA GESAMT – GEWICHTET



Die zweite Auswertung ist die aussagekräftigere: Hier haben wir unter anderem berücksichtigt, dass der deutsche Wortschatz sehr viel weniger emotionale (rot) und innovative (gelb) Wörter enthält als rationale Wörter (blau). Dieser gewichteten Auswertung nach sind die Leitbilder nun insgesamt deutlich emotionaler – ein durchaus überraschendes Ergebnis der Studie. Auffallend ist auch der geringe Anteil an konservativen Wörtern (grün) und an innovativen Wörtern. Gerade diese wenig „innovative Stimmung“ ist angesichts des Genres Leitbild ebenfalls ein unerwartetes Ergebnis.

DIE AUSWERTUNG IM DETAIL – NACH FARBEN UND BRANCHEN:

Besonders rational (blau)

geprägt ist das Sprachklima in den Gruppen *Automobilindustrie, Banken und Versicherungen* sowie *Dienstleistungen, Telekommunikation und Medien* im Vergleich zu anderen Gruppen. Am wenigsten in den Gruppen *Chemie, Pharmazie und Gesundheit* und *Metall, Maschinenbau und Technik*.

Besonders konservativ (grün)

geprägt ist das Sprachklima in den Gruppen *Transport und Logistik* sowie *Banken und Versicherungen* im Vergleich zu anderen Gruppen. Am wenigsten in der Gruppe *Chemie, Pharmazie und Gesundheit*.

Besonders innovativ (gelb)

geprägt ist das Sprachklima in den Gruppen *Automobilindustrie, Metall, Maschinenbau und Technik* sowie *Dienstleistungen, Telekommunikation und Medien*. Am wenigsten in den Gruppen *Bauindustrie, Energie und Rohstoffe* sowie *Konsumgüter und Handel*.

Besonders emotional (rot)

geprägt ist das Sprachklima ist in den Gruppen *Energie und Rohstoffe, Chemie, Pharmazie und Gesundheit* sowie *Konsumgüter und Handel*. Am wenigsten in der Gruppe *Automobilindustrie*.

FAZIT DER SPRACHKLIMA-ANALYSE

Obwohl in absoluten Zahlen die rationalen und konservativen Wörter deutlich vor innovativen und emotionalen Wörtern dominieren, relativiert sich dieses Ergebnis bei der gewichteten Auswertung: Hier stellte sich heraus, dass die Unternehmensleitbilder deutlich emotionaler sind, als man erwarten würde.

Das lässt den Schluss zu, dass viele Unternehmen inzwischen die Wichtigkeit erkannt haben, ihre Leitbilder zu emotionalisieren – um so ihre Zielgruppen besser zu erreichen und auch selbst zugänglicher zu sein.

Zugleich mangelt es den Leitbildern aber an Wörtern, die das Thema Innovation in den Blickpunkt rücken. Dadurch wirken die Unternehmen eher wenig innovationsfreudig und damit eventuell auch weniger zukunftsfähig auf die Zielgruppen.

ANALYSE DER WERTEBEGRIFFE

DAS ANALYSE-VERFAHREN

Ziel der ersten Analyse ist es, aus allen 120 Leitbildern eine Liste der häufigsten Werteattribute zu generieren. Anschließend wird untersucht, inwiefern das Sprachklima der Wertebegriffe mit dem Sprachklima des restlichen Textes übereinstimmt. Grundlage der Analyse sind die Top-10-Wertebegriffe und -Erkenntnisse aus der branchenübergreifenden Analyse. Häufige Wiederholungen oder eine große Synonymlastigkeit führen zwangsweise zu hohen absoluten Zahlen.

Daraus lässt sich aber noch kein Rückschluss ziehen, in wie viel Prozent der Leitbilder der jeweilige Wertebegriff überhaupt vorkommt. Ein fiktives Beispiel: Der Begriff *Qualität* tritt absolut 30-mal auf. Dabei verwenden aber nur 4 von 35 Unternehmen den Begriff. Das heißt, einige Unternehmen verwenden den Begriff mehrfach. Die restlichen Unternehmen verwenden ihn dagegen kein einziges Mal. Die Folge: Das Ergebnis würde verfälscht, wollte man Aussagen treffen wie „Der Wert *Qualität* kommt in XY Prozent der Leitbilder dieser Branche vor“.

Um unverfälschte Prozentangaben machen zu können, haben wir stattdessen binär ausgewertet. Also die Leitbilder einzeln auf die Wertebegriffe überprüft. Synonyme wie *qualitätsorientiert* oder *qualitätsvoll* für *Qualität* und umgekehrt sowie Wortwiederholungen werden dabei bewusst ignoriert.

ERGEBNIS DER WERTEBEGRIFFE-ANALYSE

Wir haben 33 Wertebegriffe identifiziert, die in den Leitbildern 582-mal auftreten. Im Verhältnis von 6:4 dominieren Wertebegriffe mit Informations- und Garantiefunktion (blau/grün) – vor denen mit Erlebnis- und Kontaktfunktion (gelb/rot).

Die Wertebegriffe aller Branchen sind geprägt durch 364 Nennungen von rational-konservativen Werten (115-mal blau/249-mal grün) gefolgt von 218 Nennungen emotional-innovativer Werte (106-mal gelb/112-mal rot).

Wertebegriffe mit Garantiefunktion (grün) werden mit Abstand am häufigsten genutzt (249-mal), darunter der am häufigsten gebrauchte Wertebegriff *Nachhaltigkeit* (67-mal). Es folgen die Wertebegriffe mit Informationsfunktion (blau, 115-mal) mit dem am häufigsten gebrauchten Wertebegriff *Erfolg* (48-mal). *Mensch* ist mit 51 Nennungen der häufigste Wertebegriff unter denen mit Kontaktfunktion (rot, 112-mal). Am wenigsten werden Wertebegriffe mit Erlebnisfunktion (gelb) genutzt (106-mal), unter denen das Wort *Zukunft* (54-mal) an der Spitze steht.

HÄUFIGKEIT DER WERTEBEGRIFFE IN DEN LEITBILDERN GESAMT

WERTEBEGRIFF	ANZAHL	FARBCODE
NACHHALTIGKEIT	67	GRÜN
ZUKUNFT	54	GELB
VERANTWORTUNG	53	GRÜN
MENSCHEN	51	ROT
ERFOLG	48	BLAU
ENTWICKLUNG	38	GRÜN
INNOVATION	32	GELB
GEMEINSAM	25	ROT
WACHSTUM	25	BLAU
WELTWEIT	25	GRÜN
ENGAGEMENT	22	BLAU
VERTRAUEN	20	GRÜN
DIGITALISIERUNG	14	GELB
ZUSAMMENARBEIT	14	ROT
QUALITÄT	13	GRÜN
LANGFRISTIG	9	GRÜN
EINKLANG	8	ROT
LEIDENSCHAFT	6	ROT
SERVICES	6	GRÜN
VIELFALT	6	GELB

WERTEBEGRIFF	ANZAHL	FARBCODE
FAIRNESS	5	ROT
UMWELT	5	GRÜN
ERFAHRUNG	4	BLAU
ERMÖGLICHEN	4	GRÜN
STÄRKE	4	BLAU
AUTOMATISIERUNG	3	BLAU
EFFIZIENZ	3	BLAU
INTELLIGENZ	3	BLAU
KLIMASCHUTZ	3	GRÜN
KOMPETENZ	3	GRÜN
MOBILITÄT	3	GRÜN
RESPEKT	3	ROT
TRANSFORMATION	3	BLAU

FAZIT DER WERTEBEGRIFFE-ANALYSE

Die Ergebnisse der Wertebegriffe-Analyse bestätigen die Ergebnisse der Sprachklima-Analyse nur tendenziell: Während das Ergebnis beim Sprachklima bei der Auswertung nach absoluten Zahlen überwiegend rational und bei der gewichteten Auswertung eher emotional ist, dominieren bei den Wertebegriffen mit Abstand die konservativen Wörter. Rationale Wertebegriffe folgen auf Platz 2. Emotionale, also „rote“ Wertebegriffe stehen auf Platz 3. Ebenso wie bei der Sprachklima-Analyse verwenden die Unternehmen auch bei den Wertebegriffen am wenigsten Begriffe aus dem innovativen (gelben) Spektrum. Diese Analyse lässt den Schluss zu, dass die Unternehmen sich nach wie vor stark an konservativen Werten orientieren – oder zumindest annehmen, dass ihre Zielgruppen das tun. Zugleich fokussieren sich die Unternehmen in ihren Leitbildern auf rationale, also objektivierbare Werte und Aussagen, die ebenso wie die konservativen Begriffe Sicherheit und Garantien vermitteln sollen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den Ergebnissen der Studie haben wir einige Handlungsempfehlungen für Unternehmen entwickelt. Diese Empfehlungen sollen die Unternehmen dabei unterstützen, ihre Unternehmensidentität authentischer, wertorientierter und verständlicher zu kommunizieren.

WIR EMPFEHLEN:

- Ein Unternehmen sollte folgende Fragen verständlich erklären: Wer sind wir? Was tun wir? Wohin wollen wir? Dabei sollte es emotional wie rational erläutern, wie und innerhalb welcher Leitplanken es seine Ziele umsetzen will.
- Das Unternehmen sollte die strategische Ausrichtung mithilfe von wenigen Wertebegriffen beschreiben und jeden Wertebegriff begründen. Es sollte außerdem prüfen, ob die gewählten Wertebegriffe konsistent ineinander greifen und mit der restlichen Unternehmenskommunikation kompatibel sind. Dabei ist es wichtig, dass die Kommunikation auch die eigenen Ansprüche widerspiegelt – etwa beim Einsatz gendergerechter Sprache.

LEITBILDER MÜSSEN ANTWORTEN AUF FOLGENDE FRAGEN GEBEN:

Kompetenz: Wurde das Selbstverständnis definiert und dient es als Grundlage für die Qualität der gesamten Arbeit?

Ziele: Sind die Ziele eindeutig formuliert und als solche erkennbar? Mitarbeiter*innen brauchen diese Orientierung, denn sie ist die Voraussetzung für das Verstehen aller Aufgaben.

Verantwortung: Ist das persönliche Einstehen für konkrete Aufgaben ausreichend, verständlich und nachvollziehbar formuliert?

Strategie: Sind sowohl die Unternehmensziele als auch der Weg dahin verständlich und nachvollziehbar beschrieben?

Die Unternehmen sollten außerdem Plausibilitäts- und Positionierungsüberlegungen anstellen:

Greifen alle Wertebegriffe konsistent ineinander? Wie kompatibel ist das Sprachklima im Leitbild mit der Unternehmens- und Kundenkommunikation?

In den meisten Fällen wird am Ende solcher kritischer Analysen die Leitbild-Optimierung und Synchronisation der Unternehmenssprache stehen.

DIESE OPTIMIERUNG SOLLTE AUF DER NORMATIVEN, STRATEGISCHEN UND OPERATIVEN EBENE STATTFINDEN:

Auf der normativen Ebene: Passen unsere Ziele zusammen mit unserer Grundorientierung, also unserer Unternehmenskultur? Sind alle Bereiche in sich stimmig?

Auf der strategischen Ebene: Kommunizieren wir die Themen Stoßrichtung, Organisation und Führungsverhalten konsistent? Besonders wichtig: Steht der strategische Wille im richtigen Verhältnis zu den Möglichkeiten?

Auf der operativen Ebene: Sind die operativen Vorstellungen mit dem Leitbild kompatibel und unter Beachtung operativer Hindernisse realistisch? Auch hier gilt es, das Sprachklima des Leitbilds oder die Wahl der Wertebegriffe mit der Unternehmenswirklichkeit zu synchronisieren.

H&H COMMUNICATION LAB

Die H&H Communication Lab GmbH ist ein Institut für Verständlichkeit mit Sitz in Ulm und langjähriger Kooperationspartner der Universität Hohenheim.

Kontakte für Medien:

Oliver Haug
H&H Communication Lab GmbH
Telefon: +49 731 932 84-11
E-Mail: o.haug@comlab-ulm.de

Dr. Claudia Thoms
Universität Hohenheim
Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft
Telefon: +49 711 459-24031
E-Mail: claudia.thoms@uni-hohenheim.de

„DIE LEITBILDER DER 120 UMSATZSTÄRKSTEN DACH- UNTERNEHMEN IM TEST“, AUGUST 2023

herausgegeben von

H&H Communication Lab GmbH
Institut für Verständlichkeit
Hindenburgring 31
89077 Ulm
Telefon: +49 731 932 84-15
E-Mail: info@comlab-ulm.de

Universität Hohenheim
Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft
Fruwirthstr. 46
70599 Stuttgart
Telefon: +49 711 459-24031
E-Mail: komm@uni-hohenheim.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung der H&H Communication Lab GmbH ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Jeder Verstoß gegen diese Bedingungen löst eine sofort fällige Vertragsstrafe in Höhe von 10.000 € aus, unbeschadet weiterer Schadensersatzansprüche oder sonstiger sich aus dem Urheberrecht ergebender Rechtsfragen.

Die in diesem Werk erwähnten Warenbezeichnungen, Gebrauchs- und Handelsnamen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen und sollten als solche betrachtet werden. Die gesamte Studie wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Die Autoren übernehmen dessen ungeachtet weder Garantie noch juristische Verantwortung oder Haftung für die Nutzung der enthaltenen Informationen oder daraus entstandener Schäden.