



Wolfgang Griepentrog

unter Mitwirkung von Birger Ortwein

## **Das Glaubwürdigkeitsprinzip**

Vorbild Ehrbarer Kaufmann –  
ein Ratgeber für erfolgreiche Kommunikation

# Das Glaubwürdigkeitsprinzip

Vorbild Ehrbarer Kaufmann –  
ein Ratgeber für erfolgreiche Kommunikation

Wolfgang Griepentrog

unter Mitwirkung von

Birger Ortwein

mit Expertenbeiträgen aus  
Wirtschaft und Gesellschaft

## **Das Glaubwürdigkeitsprinzip**

Vorbild Ehrbarer Kaufmann –  
ein Ratgeber für erfolgreiche Kommunikation

### **Autor und Herausgeber:**

Dr. Wolfgang Griepentrog  
unter Mitwirkung von Dr. Birger Ortwein

Leichlingen (Rheinland) 2010  
© Copyright Dr. Wolfgang Griepentrog  
In der Meie 12, 42799 Leichlingen  
Alle Rechte vorbehalten.

Gestaltung:  
Christoph Plamper  
christoph@plamper.info

Druck und Verlag:  
epubli GmbH, Berlin, [www.epubli.de](http://www.epubli.de)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-86931-951-3

[www.glaubwuerdigkeitsprinzip.de](http://www.glaubwuerdigkeitsprinzip.de)

# Inhalt

Teil I	9
<hr/>	
Vorwort	9
Wie und warum dieses Buch entstand	9
Was will dieses Buch erreichen?	11
Warum dieser Titel?	12
An wen richtet sich das Buch?	13
Glaubwürdigkeit und Verantwortung: eine persönliche Einstimmung	15
Der Verlust an Glaubwürdigkeit	16
Ein nötiger Impuls	18
Es geht um Wirkung und Effizienz, aber auch um Verantwortung	18
Eine schwierige Diskussion	20
Warum so zurückhaltend?	20
Konfliktlinien	21
Miteinander ins Gespräch kommen	24
Ein verbindliches Leitbild?	24
Kommunikation, Glaubwürdigkeit und eine Welt im Wandel	27
Ein Paradox	27
Ein ganz spezifisches Unbehagen und seine Folgen	30
Eine gefährliche Entwicklung	32
Ursachen und Gründe	36

Was macht Kommunikation glaubwürdig? Wie Glaubwürdigkeit entsteht und durch Orientierung am Ehrbaren Kaufmann gefördert wird	55
Kongruenz als Grundbedingung	55
Zehn grundlegende Faktoren, die zu glaubwürdiger Kommunikation führen	58
Wie tragfähig ist das Glaubwürdigkeitsprinzip in der Praxis?	75
Studien und Erhebungen rund um das Thema Glaub- würdigkeit	80
Teil II	94
<hr/>	
Briefing	95
Glaubwürdigkeit und Vertrauen in der Politik <i>(Dr. Edgar Piel)</i>	97
Von Schildkröten und Kolibris: Glaubwürdigkeit durch Strategie und Leistung <i>(Mathias Bucksteeg)</i>	114
Gedanken über Glaubwürdigkeit in der professionel- len Kommunikation aus unternehmensethischer Sicht <i>(Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum)</i>	122
Der ehrbare Kaufmann als Veränderungsmanager <i>(Dario Schuler)</i>	136
Wirtschaftliche Freiheit und gesellschaftliche Verant- wortung als Einheit denken <i>(Thomas Voigt)</i>	153
Kommunikationsberatung im Spannungsfeld von Ethik und Interessen: Wie trägt sie zur glaubwürdigen Kommunikation der Kunden bei? <i>(Dr. Wolfgang Griepentrog)</i>	170

Die Wahrheit ist eine furchtbare Waffe Oder: Glaubwürdigkeit in der professionellen Kommunikation ( <i>Bernd M. Michael</i> )	189
Glaubwürdigkeit ist keine Image-Politur ( <i>Kai Falk</i> )	195
Glaubwürdigkeit und Markterfolg im Handel – Wie aktuell ist das Vorbild des Ehrbaren Kaufmanns unter den heutigen Rahmenbedingungen? ( <i>Dr. Wolfgang Griepentrog</i> )	201
Kommunikation in der Finanzkrise ( <i>Siegfried Guterman</i> )	216
Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns im öffentlichen Bereich – eine Spurensuche ( <i>Harald Plamper</i> )	226
Auf der Suche nach Orientierung: Zur Renaissance des „Ehrbaren Kaufmanns“ im Zeitalter der Globalisierung ( <i>Dr. Birger Ortwein</i> )	246
„... ohne Falsch, wie die Tauben“ – Herausforderungen an die Kommunikation der Diakonie: ein Statement aus der Sicht der Diakonie über Glaubwürdigkeit ( <i>Klaus-Dieter K. Kottnik</i> )	264
Glaubwürdigkeit als Basis für Ehrlichkeit in der Kommunikation ( <i>Prof. Dr. Peter Steinacker</i> )	271
Zur Glaubwürdigkeit der Medien – ein „provisorischer“ Beitrag	300
„Anstand vor Auflage und Qualität vor Quote: Glaubwürdiger Journalismus ist eine Frage der Haltung“ ( <i>Interview mit Bijan Peymani</i> )	304
Überlegungen im Nachgang	311

---

## Glaubwürdigkeit und Verantwortung: eine persönliche Einstimmung

Eine Gesellschaft braucht Kommunikation. Sie ist notwendig und unverzichtbar – ein Lebenselixier. Das gilt auch zunehmend für die professionelle Kommunikation. In ihren vielfältigen Ausprägungen und Spielarten ist sie längst zu einem selbstverständlichen Teil des gesellschaftlichen Lebens geworden und trägt nicht unwesentlich zum Funktionieren und zur Lebendigkeit einer modernen Gesellschaft bei. Ob interne oder externe Kommunikation von Organisationen oder Unternehmen, ob Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations, Werbung und Marketingkommunikation, oder der Auftritt von Top-Managern, Politikern und anderen Entscheidern – auf diesen Spielfeldern wird heute intensiv, engagiert und mit professionellem Nachdruck kommuniziert. Ohne diese Spielfelder ist eine moderne Gesellschaft kaum noch vorstellbar.

Tatsächlich ist dieser Bereich der Kommunikation weltweit zu einem selbstverständlichen Teil des Alltagslebens geworden, das dadurch auf vielfältige Weise geprägt wird. Darüber hinaus ist er für gar nicht so wenige Menschen auch Beruf. Gerade die Profis wissen allerdings auch, mit welchen Irritationen, Problemen, ja Widrigkeiten die professionelle Kommunikation zu kämpfen hat. Vor allem wissen sie, wie groß das Misstrauen inzwischen ist, mit dem die Öffentlichkeit ihrer Arbeit begegnet. Ob Politiker oder Top-Manager, Pressesprecher oder PR-Verantwortlicher, ob Kommunikationsberater, Werbe- oder Marketingprofi –

sie alle stehen zunehmend in der Kritik und haben mit einem mehr oder weniger zweifelhaften Ruf zu kämpfen.

## Der Verlust an Glaubwürdigkeit

Offensichtlich gibt es ein weitverbreitetes, oftmals diffuses gesellschaftliches Unbehagen an der professionellen Kommunikationskultur, das sich in wachsender Skepsis, innerer Distanz und Kritik manifestiert. Warum ist das so? Warum gibt es gerade in einer hochkomplexen und eng vernetzten Gesellschaft, die auf professionelle Kommunikation nicht verzichten kann, ein derart massives, wachsendes Störgefühl in der Bevölkerung? Warum gehen Vertrauen und Akzeptanz der Menschen gegenüber professioneller Kommunikation zurück, wie immer wieder neue Rankings belegen? Warum betrachten die Medien das Verhalten einzelner Manager und ihrer Organisationen oftmals kritisch? Wie ist es möglich, dass plötzlich abenteuerliche Diskussionen in der PR-Branche auftauchen und ernsthaft über die angebliche sogar naturgegebene Verlogenheit von Pressesprechern debattiert wird? Was ist passiert?

Um hier Antworten zu finden, muss man sich mit dem Wert auseinandersetzen, der für das Zusammenleben der Menschen und ihre Kommunikation von zentraler Bedeutung ist, der aber offensichtlich keine Selbstverständlichkeit darstellt. Es ist ein Wert, der die Menschen berührt und bewegt, aber bisweilen auch als Spielball missbraucht wird: Ich meine die Glaubwürdigkeit. Gerade weil sie so wichtig, ja unverzichtbar ist, müsste ausnahmslos eine Maxime gelten, die Alfred Herrhausen präzise formuliert hat:



„Wir müssen das, was wir denken, sagen. Wir müssen das, was wir sagen, tun. Wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.“

So sollte es sein, wer wollte widersprechen. Die Realität sieht aber häufig anders aus. Ich kenne keinen anderen Aspekt des sozialen Miteinanders, bei dem Anspruch und Wirklichkeit so weit auseinander klaffen, wo Selbst- und Fremdeinschätzung so wenig zur Deckung kommen wie hier. Wer sich im Management oder bei der Kommunikationsarbeit eine dicke Haut zugelegt hat, mag sich durch diese Diskrepanz nicht stören lassen und mit einem Achselzucken zur Tagesordnung übergehen. Genau eine solche Reaktion zwischen Gleichgültigkeit und Zynismus ist fatal, kontraproduktiv und zudem auch unprofessionell. Denn was sich hier zeigt, ist alles andere als nur eine kleine Störung, die man getrost vernachlässigen dürfte. Es ist ein gesamtgesellschaftliches Problem, in besonderem Maße aber eine Herausforderung für diejenigen, die sich mittelbar oder unmittelbar der Kommunikation bedienen und für sie stehen.

Warum ist das so? Warum ist eine glaubwürdige und wertorientierte Kommunikation in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft so wichtig? Die Antwort lautet schlicht: Weil Glaubwürdigkeit eben nicht nebensächlich, sondern von zentraler Bedeutung ist. Auch wenn manche ihre Bedeutung gerne relativieren würden, nüchtern betrachtet ist sie die entscheidende Voraussetzung dafür, dass auf Dauer erfolgreich kommuniziert werden kann.

Professionelle Kommunikation ohne Glaubwürdigkeit führt ins Leere – und unglaubwürdige Kommunikation ist nicht professionell.

Denn wenn Botschaften nicht mehr als glaubwürdig wahrgenommen werden, erreichen sie weder ihr Ziel noch ihre Zielgruppen. Sie erfüllen nicht mehr ihren genuinen Auftrag und können damit auch nicht mehr zum wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Erfolg beitragen. Dann wird die Botschaft rasch zum Bumerang: Sie fällt auf ihren Sender zurück und entwickelt eine schwer kalkulierbare Zerstörungskraft – oftmals mit fatalen Folgen für künftige kommunikative Bemühungen.

## Ein nötiger Impuls

Weil das so ist, ist es wichtig, sich intensiv mit dem Themenkomplex Glaubwürdigkeit/Glaubwürdigkeitsverlust zu beschäftigen. Nicht zuletzt angesichts des weitverbreiteten Unbehagens an unserer Kommunikationskultur in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft kann man nicht einfach zur Tagesordnung übergehen; eine vertiefte Reflexion über die Glaubwürdigkeit des eigenen Kommunikationsverhaltens ist dringend notwendig – das gilt für den Vorstandsvorsitzenden ebenso wie für seinen PR-Chef, für den Kirchenrepräsentanten, den Politiker, den Stadtrat oder den Aktivist der lokalen Bürgerbewegung. Sie alle sollten dem Unbehagen in der Bevölkerung begegnen mit der Frage: Was macht mich glaubwürdig?

## Es geht um Wirkung und Effizienz, aber auch um Verantwortung

Kommunikation muss wirkungsvoll sein, sowohl die persönliche Kommunikation des CEO und der Führungskräfte als auch

die Marketing- und Unternehmenskommunikation. Die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Organisationen wenden jährlich gigantische Budgets dafür auf, um Botschaften zu vermitteln, Kommunikations- und Unternehmensziele zu erreichen und Zielgruppen langfristig an sich zu binden. Wenn aber Kommunikation erfolglos ist, weil sie nicht als glaubwürdig wahrgenommen wird, werden die Ressourcen nicht effizient, weil nicht zielführend eingesetzt. Sie werden verschwendet. Das fällt dann auf die Verantwortlichen zurück. Weil jeder Kommunikator, ob Pressesprecher oder Top-Manager, letztlich direkt oder indirekt an seiner Kommunikationseffizienz, am Verhältnis von Kosten und Nutzen gemessen wird, liegt es in ihrem ureigensten Interesse, das Thema Glaubwürdigkeit wirklich ernst zu nehmen und hier nicht fünf gerade sein zu lassen. Wer sich um Glaubwürdigkeit bemüht, handelt professionell und stärkt die Effizienz der Kommunikationsaktivitäten. Dies liegt im ureigenen Interesse, um welche Branche es sich auch handelt.

Sich um Glaubwürdigkeit zu bemühen, zeigt aber auch gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein.

Hier muss vor allem die Kommunikationsbranche selbst hohe Ansprüche an sich stellen. Kommunikationsprofis haben, wie auch Journalisten, die zentrale Mittlerrolle in der Gesellschaft inne. Sie haben eine wichtige Brückenfunktion als Vermittler von Informationen und Botschaften zwischen Organisationen, Unternehmen, Institutionen einerseits und den Bürgern oder einzelnen Bevölkerungsgruppen andererseits. Beide, Kommunikatoren wie auch Journalisten, sind für die Verständigung, also für das Funktionieren der vielfältigen Kommunikationsprozesse verantwort-

lich, auch wenn sich die Vermittlungsrolle beim grundlegenden Wandel der Mediengesellschaft dramatisch verändert hat. Die Menschen sind auf die Integrität der „Kommunikationsvermittler“ angewiesen; sie sind darauf angewiesen, ihnen vertrauen zu können. Darin liegt die große Verantwortung professioneller Kommunikation und die Reflexion darüber ist wichtig.

Es geht nicht nur um Wirkung und Verantwortung, sondern um den Erfolg und gesellschaftlichen Leistungsbeitrag von guter Kommunikation. Das Bemühen um Glaubwürdigkeit beleuchtet daher auch den Wert und die Bedeutung der Kommunikationsbranche selbst.

## Eine schwierige Diskussion

Die Herausforderungen in der Diskussion über Glaubwürdigkeit habe ich skizziert. Bei diesem Thema bleibt man gerne in der Deckung. Im Management und in den Kommunikationsbereichen gibt es trotz aller Professionalität und allen Engagements immer wieder schwierige Konstellationen, verfehlte Strukturen und Misserfolge, über die man nur ungern und am liebsten gar nichts berichten möchte.

## Warum so zurückhaltend?

Bei der Suche nach den Beweggründen erhält man interessante Einblicke in die komplexen Befindlichkeiten und Konflikte im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Rollenspiel. Das wäre Stoff für eine eigene Abhandlung. Diese würde zeigen, wo die spezifischen Schwierigkeiten und Probleme liegen,

wo sich Ungereimtheiten und Konflikte verbergen, wo es unge löste, unproduktive Spannungen gibt, die es mitunter schwer machen, mit der nötigen Offenheit zu reden.

Wer redet schon gerne über schwierige Konstellationen in der Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsabteilung und Vorstand, über fehlende Einflussmöglichkeiten des Pressesprechers (auf den mancher CEO nie hört), über gescheiterte oder aussichtslose Projekte und über kontraproduktive Strukturen, wenn es darum geht, erfolgreich und stimmig zu kommunizieren – und die dennoch fortbestehen? Im Übrigen: Wer spricht gerne offen Probleme an, wenn er befürchten muss, dass genau diese von Wettbewerbern gegen ihn selbst oder das Unternehmen verwendet werden können?

### Konfliktlinien

Betrachten wir einmal genauer solch einen typischen Konflikt: Wichtige gesellschaftliche Institutionen wie die großen Volksparteien, die Gewerkschaften, aber auch die Kirchen erleben seit einiger Zeit, dass ihre Bindungskraft nachlässt. Sie haben weniger als früher eine richtungsgebende und Orientierung stiftende Funktion, weil die Interessen in der Gesellschaft so vielfältig geworden sind und weil die Kernkompetenz der genannten Institutionen für viele Menschen nicht mehr spürbar ist. Kommunikationsmanager und Repräsentanten stehen dabei oft an einer Konfliktlinie zwischen eigenen Überzeugungen und dem, was man für vermittelbar hält. Diese Konfliktlinien verlangen oft schwierige Kompromisse. Den Akteuren ist bewusst, dass hierbei auch ihre Glaubwürdigkeit auf dem Prüfstand steht. Man ist dann

besonders angreifbar und verwundbar, weil der Vorwurf der Unglaubwürdigkeit vom politischen oder ideologischen Gegner oder Wettbewerber häufig als Waffe instrumentalisiert wird. Auch (öffentlich) eingestandene Fehler werden oftmals vorgehalten und als angeblicher Beweis der Unglaubwürdigkeit angeführt.

Weil auch in Unternehmen solche Konfliktlinien normal sind, ist die Diskussion über glaubwürdige Kommunikation im wirtschaftlichen Kontext ähnlich schwierig. Manches Unternehmen sieht sich zum Beispiel mit der nachlassenden Bindungskraft seiner Produktmarken und daraus resultierenden weitreichenden Konsequenzen konfrontiert. Unter Umständen kann die Diskussion über Glaubwürdigkeit Widersprüche im Unternehmensprofil oder Unstimmigkeiten in der Wertschöpfungskette erkennbar werden lassen, die nicht gerne beleuchtet werden. Verschärft wird das Problem, wenn die Erwartungen von Kunden und anderen Stakeholdern bereits über längere Zeit nicht erfüllt wurden.

Ist beispielsweise ein Telekommunikationsunternehmen, das sich als besonders kundenorientiert positioniert, auch dann noch glaubwürdig, wenn die Erfahrungen der Kunden jahrelang ganz andere waren? Und wie glaubwürdig ist es, wenn dieses Unternehmen im Zuge einer großen Kommunikationskampagne plötzlich ein gesellschaftliches Engagement als Good Corporate Citizen in den Vordergrund rückt? Wie schwer fällt es einem großen Autobauer nach zahlreichen Mängeln in einer Baureihe samt Rückrufaktionen und teuren unternehmensstrategischen Fehlern, den Kunden noch glaubwürdig zu vermitteln, dass seine Produkte Premiumqualität besitzen und einen Preisaufschlag rechtfertigen? Wenn die Glaubwürdigkeit von Produkt- und Unterneh-

marken von der Öffentlichkeit insgesamt oder von einzelnen Zielgruppen – ob gerechtfertigt oder ungerechtfertigt – in Frage gestellt wird, bedeutet dies aus Unternehmenssicht den GAU. Verständlich, dass nur wenig darüber gesprochen wird.

Ein weiterer, kultureller und organisatorischer Aspekt erschwert die Diskussion: Welche Bedeutung, welcher Einfluss und Verantwortungsrahmen wird grundsätzlich der Kommunikation in Unternehmen beigemessen? Wie weit können Kommunikationsmanager überhaupt eine Unternehmensstrategie, ein Geschäftsmodell oder den Marketingauftritt des Top-Managers beeinflussen? Wie weit werden die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Glaubwürdigkeit, auf das Vertrauen und die Akzeptanz in der Öffentlichkeit berücksichtigt – besonders in Krisen und Veränderungssituationen? Die Möglichkeiten, um glaubwürdige Kommunikation nach innen und außen sicherzustellen, sind in manchem Unternehmen eng begrenzt. Hinzu kommt, dass der Kommunikationsauftrag in unterschiedlichen Unternehmensbereichen liegen kann: Mal ist es Chefsache, mal alleinige Aufgabe der Unternehmenskommunikation, mal macht es sich die Personalabteilung zu Eigen, mal der Rechtsbereich im Kontext von Compliance und Corporate Governance. Nur wenige Unternehmen definieren darüber hinaus Glaubwürdigkeit als ein oberstes Unternehmensprinzip.

Eine weitere Konfliktlinie kann schließlich auch durch die Erwartungen der Öffentlichkeit oder einzelner Stakeholdergruppen entstehen. Sie sind oft widersprüchlich und ändern permanent. Von diesen Erwartungen aber hängt ab, ob Worte und Taten als stimmig und zusammen als glaubwürdig betrachtet werden.

## Miteinander ins Gespräch kommen

Die Zurückhaltung der Profis ist durchaus verständlich. Aber gerade deshalb will dieses Buch Mut machen und eine offene und ehrliche Diskussion anstoßen, die uns weiterbringt. Dabei kann es nicht darum gehen, einen moralischen Appell zu formulieren und einfach „mehr Glaubwürdigkeit, mehr Ehrlichkeit, mehr Mut zu Offenheit“ zu fordern. Solche Appelle verpuffen meist schnell und lassen nur Desillusionierung, Langeweile und Enttäuschung zurück.

Es geht darum, zu verstehen, dass der zu Recht beklagte Glaubwürdigkeitsverlust primär das Ergebnis von individuellem Fehlverhalten ist, also die Folge von Unachtsamkeit, Nachlässigkeit oder moralischem Versagen der Verantwortlichen. Er hat aber auch mit problematischen Entwicklungen und mit schwierigen, mitunter widersprüchlichen Kommunikationsbedingungen zu tun, die oft genug das Bemühen um Vertrauensbildung und Glaubwürdigkeit unterlaufen.

Die Konsequenz heißt dann: Den eigenen moralischen Anspruch ernst nehmen und die Dinge so zu verändern, dass es leichter wird, glaubwürdig zu kommunizieren. Dabei stellt sich die Frage nach einem Leitbild als Orientierungshilfe.

## Ein verbindliches Leitbild?

Braucht professionelle Kommunikation ein verbindliches Leitbild? Vielleicht! Im Fokus einer immer wieder auflebenden öffentlichen Debatte stehen das Verhalten und die erwartete Vorbildfunktion von Top-Managern. Beklagt werden gravierende ge-



sellschaftliche Veränderungen wie der Wertewandel sowie der fortschreitende Glaubwürdigkeitsverlust der sogenannten Eliten. Diese Debatte hat bisher zu keinem abschließenden Ergebnis geführt. Selbst nach der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise, die ja im Kern eine Vertrauenskrise war, ist es fraglich, ob wir künftig eine stärkere Rückbesinnung auf traditionelle, Vertrauen fördernde Werte in der Gesellschaft insgesamt und insbesondere im Verhalten der Eliten erleben werden.

Viele Menschen wenden sich von der Wirtschaft und der Politik ab, aber auch von großen gesellschaftlichen Institutionen. Bei der Frage, an welchem Leitbild sich Top-Manager in Wirtschaft und Politik orientieren sollen, um ihrer Führungsfunktion und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, wird häufig der Ehrbare Kaufmann genannt, der zur Zeit eine Renaissance erlebt. Ich verweise auf die – beim Start dieses Buchprojekts noch recht neue, inzwischen umfangreich ausgebaute – Internetseite [www.der-ehrbare-kaufmann.de](http://www.der-ehrbare-kaufmann.de). Hier sind unter anderem auch Managerprofile aufgeführt, die durch Werte des Ehrbaren Kaufmanns geprägt sind. Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns hat seinen Ursprung in der ehrwürdigen Hamburger Handels- und Bürgergesellschaft. Es umfasst Charaktereigenschaften und moralische Koordinaten, die gleichermaßen zu unternehmerischem Erfolg und hoher Glaubwürdigkeit beitragen können. Das Leitbild ist aktuell, nicht zuletzt angesichts der Forderung an Unternehmen, ganz bewusst gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Das Leitbild ist deswegen so attraktiv, weil es gleichermaßen für eine gute Unternehmensführung *und* für den Erfolg im Wettbewerb steht.

Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns sollten sich nicht nur Spitzenkräfte in Wirtschaft und Politik als Richtschnur für das eigene Verhalten akzeptieren, es könnte auch speziell in der Kommunikation als Orientierungshilfe dienen. Wir wollen deswegen versuchen, die Bedingungen glaubwürdiger und werteorientierter professioneller Kommunikation in dem praxisorientierten Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns abzubilden.

Wie dies im Einzelnen möglich ist und welche Impulse das Leitbild für die nachhaltige Verbesserung der Kommunikation liefern kann, ist der zentrale Gegenstand dieses Buches. Dabei werden auch die Standpunkte externer Experten berücksichtigt, die mit ihren ganz eigenen Erfahrungen und Beobachtungen für eine vertiefte Auseinandersetzung mit unserem Anliegen stehen.

Das vorgeschlagene Leitbild steht unter der Prämisse, dass Glaubwürdigkeit entscheidend von der Haltung *und* der Professionalität derjenigen geprägt wird, die für Kommunikation verantwortlich sind. Als Orientierungshilfe sind alle Aspekte des Leitbilds auf diese beiden Koordinaten hin ausgerichtet.