

### **3 Beeinflussung der Wahrnehmung von Informationen im betrieblichen Informationsmanagement**

Nachdem in den beiden vorangegangenen Kapiteln Grundlagen des betrieblichen Informationsmanagements und der menschlichen Wahrnehmung, Informationsaufnahme und -verarbeitung entwickelt worden sind, wird im folgenden auf die Möglichkeiten der Beeinflussung der Wahrnehmung der Informationsadressaten von Seiten des Unternehmens beziehungsweise des betrieblichen Informationsmanagements genauer eingegangen. Unternehmen haben ein ausgesprochen starkes Interesse daran, sowohl im Verhältnis zu ihrer Umwelt über ein gutes Image<sup>1</sup> zu verfügen als auch in Hinblick auf die eigenen Mitarbeiter positiv zu wirken und von diesen positiv gesehen werden. Dieses Interesse und die entsprechend ausgerichteten Maßnahmen zur Erreichung dieses positiven Ansehens sind nicht nur legal, sondern auch legitim. Da die Unternehmen um die knappen Ressourcen Kapital, qualifizierte Mitarbeiter, Vertrauen der Mitarbeiter und Abnehmer ihrer Produkte konkurrieren, und dies unter den Rahmenbedingungen der Globalisierung und der Verfügbarkeit von nahezu beliebigen Informationsmengen in Echtzeit, können sich Unternehmen mit einem positiven Image einen Wettbewerbsvorsprung vor ihren Konkurrenten verschaffen. Aufgrund der Vielzahl unternehmensrelevanter Informationen und der zunehmenden Umfeldkomplexität der Unternehmen ist auch die Kommunikation zu einem ausgesprochen bedeutsamen Faktor geworden. Alvin Toffler hat in seinem Buch „Zukunftsschock“<sup>2</sup> bereits frühzeitig auf die entsprechenden Implikationen für die Unternehmen hingewiesen und den Manager der Zukunft als einen Krisenmanager charakterisiert, der in der Lage sein muß, in außerordentlichen Situationen adäquat zu handeln.

Alle Unternehmensmeldungen haben einen Einfluß darauf, wie das betreffende Unternehmen von dem Informationsempfänger gesehen wird. Das Zusammenspiel aller Informationen läßt die Innensicht seitens der Mitarbeiter und die Außensicht durch Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Nachbarn usw. entstehen. Folglich kann ein Unternehmen durch Selektion, Aufbereitung, Gestaltung und

---

<sup>1</sup> vgl. u.a. Kapitel 4.4 dieser Arbeit

<sup>2</sup> Originalausgabe: Toffler, Future Shock, New York (1970)

Weitergabe von Informationen, d.h. durch eine aktive Informationspolitik, diese Sicht gezielt und in der gewünschten Richtung beeinflussen. Mitarbeiter gelten aufgrund ihrer Kenntnisse über das Unternehmen als Fachleute in bezug auf das Unternehmen. Aussagen, die diese „Botschafter“ des Unternehmens in der Öffentlichkeit über das Unternehmen machen, beeinflussen, wie externe Teilöffentlichkeiten das Unternehmen wahrnehmen.<sup>3</sup> Darüber hinaus gibt es Situationen, in denen eine Beeinflussung unbeabsichtigt geschieht, ohne daß dies in seiner Wirkung allerdings weniger bedeutsam ist.

### *3.1 Möglichkeiten der Wahrnehmungsbeeinflussung bei Mitarbeitern und externer Öffentlichkeit*

„Der Mensch erlebt die Wirklichkeit in kommunikativen Vorgängen. Er nimmt Informationen wahr, empfängt sie und gibt sie weiter.“<sup>4</sup> Auf die Wahrnehmung anderer kann aktiv und zielgerichtet auf sehr unterschiedliche Art und Weise eingewirkt werden, wobei insbesondere auf die Werkzeuge der Kinesik<sup>5</sup>, der Dialektik, der Psychologie und der Rhetorik zurück gegriffen werden kann. Grundsätzlich kommt bei jeder Weitergabe von Informationen zumindest ein Werkzeug aus einem der genannten Bereiche zum Einsatz. Je nach Informationssender und Weitergabeart gelangen die einzelnen Werkzeuge in mehr oder weniger stark ausgeprägter Form oder in Kombination zum Einsatz.

So kommt der Kinesik bei einem persönlichen Gespräch eine weitaus wichtigere Rolle zu als beim geschriebenen Text. Mimik, Gestik und Tonfall können dem anwesenden Gesprächspartner neben den verbalen Informationen weitere Informationen übermitteln. Selbst bei einem Telefonat kann ein Gesprächsteilnehmer die Kinesik des Sprechers noch erahnen. Bei der Lektüre eines Textes entfällt diese Möglichkeit der komplementären Informationsweitergabe weitgehend, da der Autor in der Regel nicht anwesend ist und daher auch seine Haltung und Ausstrahlung nicht zum Ausdruck bringen kann.

Die Sprache ist ein Kommunikationsmittel, mit der die soziale Wirklichkeit dargestellt und weitergegeben werden kann. Mit Hilfe der dialektischen Informa-

---

<sup>3</sup> vgl. Wiedmann (1992) S. 35

<sup>4</sup> Reineke/Eisele (1991) S. 16

<sup>5</sup> Als Kinesik wird der Wissenschaftszweig bezeichnet, der sich mit der Erforschung der nicht-verbalen Kommunikation, wie z.B. der Gestik und Mimik, befaßt.

tionsweitergabe kann ein Diskussionspartner in Rede und Gegenrede überzeugt werden. Zur Erreichung der Überzeugungsleistung besteht zudem die Möglichkeit, sich der geschickten und spitzfindigen Argumentation zu bedienen (Sophistik). Deshalb ist in der Praxis auch häufig das Phänomen zu beobachten, daß manche Doppeldeutigkeiten ganz bewußt konstruiert und eingesetzt werden, um einen mehrdeutigen Charakter der Aussage zu erreichen. „PR Texte haben eine ausgesprochene Aversion gegen Eindeutigkeit, denn gerade die Vieldeutigkeit ermöglicht die interpretative Spannbreite, die große Zielgruppen erreicht“.<sup>6</sup> Darüber hinaus können Redewendungen, Bilder und übertragene Bedeutungsinhalte eingesetzt werden, um die erwünschte Überzeugungsarbeit zu erreichen. Die Dialektik kann sowohl in Hinblick auf Individuen<sup>7</sup> als auch in Hinblick auf Massen<sup>8</sup> wirksam eingesetzt werden.

Im strikten Gegensatz zu älteren, mechanistischen Theorien der PR- bzw. Medienwirkungsforschung<sup>9</sup>, z.B. dem ursprünglich naturwissenschaftlich begründeten Stimulus-Response-Ansatz, dem im amerikanischen Präsidentschaftswahlkampf entwickelten Agenda-Setting, der Einbeziehung von Nutzen und Belohnung im Uses-and-Gratification-Approach, der in der Meinungsforschung entdeckten Schweigespirale<sup>10</sup> oder auch der auf Baerns zurückgehenden Determinationshypothese<sup>11</sup>, geht der neuere kommunikationswissenschaftliche Ansatz der Intereffikation vom speziellen Gewicht der gegenseitigen Beeinflussungen durch gegenseitige Abhängigkeiten von Sender (Unternehmen) und Empfänger/Informationsmittler (z.B. Journalist/Analyst) aus.<sup>12</sup> Die sich herausbildenden Beziehungen werden als kommunikative Induktion und Adaption in psychisch-sozialer, sachlicher und zeitlicher Dimension identifiziert.<sup>13</sup> Vor

---

<sup>6</sup> Jarchow (1992) S. 110

<sup>7</sup> vgl. Schneider (1979) und (1984)

<sup>8</sup> vgl. Le Bon (1968), insbesondere 1. Buch, S. 22ff. und 2. Buch, S. 71ff.

<sup>9</sup> vgl. Merten (1994) S. 315ff. und Anhang2: Stammbaum der Wirkungsforschung, nach Merten (1994) S. 314

<sup>10</sup> vgl. Noelle-Neumann (1991)

<sup>11</sup> vgl. Baerns (1991) S.3

<sup>12</sup> vgl. Bentele et al. (1997) S. 240ff. Dieser Ansatz ist nicht unumstritten, einige halten den von Luhmann eingeführten Begriff der „Interpenetration“ für zutreffender. Vgl. u.a. Neuberger (2000) S. 126

<sup>13</sup> Schantel (2000) vergleicht Determinationshypothese und Intereffikationsmodell und kommt zu dem Schluß, daß das Intereffikationsmodell die PR-Journalismus-Beziehung adäquater als die Determinationshypothese beschreibt, aber den selbst gestellten Anspruch, auch auf funktionssystemischer Ebene zu gelten, nicht einlösen kann. Vgl. Schantel (2000) S. 85ff. Vgl. auch Dernbach (1998)

diesem Hintergrund kann das Wissen um das Selbstverständnis der Journalisten und Analysten als ein ganz wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Kommunikation genutzt werden.

Verschiedene Studien<sup>14</sup> zeigen beispielsweise, daß Journalisten sich selbst mit positiven Eigenschaften wie Sorgfalt, Fairneß und Objektivität in Verbindung bringen, während von ihnen Unternehmen hingegen mit eher negativ besetzten Werten assoziiert werden. Wichtig bei der Betrachtung jeder Berichterstattung ist, die unterschiedlichen Funktionsbereiche von Journalismus, der „wirkliche Wirklichkeiten“ konstruiert und Public Relations, die „wünschenswerte Wirklichkeiten im Sinne der Auftraggeber“ schaffen sollen, voneinander abzugrenzen.<sup>15</sup> Für jede erfolgreiche Kommunikation und Einflußnahme ist es erforderlich, daß eventuell vorhandene subjektive Voreingenommenheiten antizipiert und berücksichtigt werden. Auf diese Weise lassen sich selbst negative Werthaltungen psychologisch zum eigenen Vorteil oder zur Vermeidung von Schaden nutzen.

Als Rhetorik wird die Kunst bezeichnet, mit Hilfe der Sprache und Ausdrucksweise einen Sachverhalt überzeugend darzulegen, und zwar so, daß das Gesagte als richtige und wahre Kausalkette verstanden, zumindest aber so empfunden wird. Die rhetorischen Hilfsmittel sind beim gesprochenen und geschriebenen Wort gleichermaßen von Bedeutung. Eines der wichtigsten rhetorischen Hilfsmittel stellt die Wiederholung dar. Die Wiederholung eines Sachverhalts erhöht den subjektiv wahrgenommenen Wahrheitswert. Dies gilt insbesondere dann, wenn ein Sachverhalt in unterschiedlichen Informationsquellen immer wieder auftaucht. Hat ein Mitarbeiter eine Information in der firmeninternen Mitarbeiterzeitung gelesen und findet er sie in übereinstimmender Aussage in der Tageszeitung wieder, erhöht dies die Glaubwürdigkeit dieser Information.<sup>16</sup> Werden gleichlautende Botschaften in der Mitarbeiterzeitung, der Tageszeitung und zusätzlich in weiteren Medien, wie z.B. in Fernseh- und Radiosendungen verbreitet, wird sogar eine noch höhere Glaubwürdigkeit erreicht. Diese Glaubwürdigkeit ist von besonderer Bedeutung,

---

<sup>14</sup> vgl. z.B. Belz et al. (1993) S. 143ff.

<sup>15</sup> vgl. Weischenberg (2000) S. 121f.

<sup>16</sup> vgl. Fiegenbaum (1996) S. 38ff.

da der Mitarbeiter anhand der täglichen Erfahrungen im Unternehmen überprüfen kann, ob Berichte in der Mitarbeiterzeitung den eigenen Erlebnissen entsprechen oder geschönt dargestellt werden.<sup>17</sup>

Die dem Unternehmen unmittelbar verfügbaren Möglichkeiten zur aktiven Mitarbeiterinformation unterliegen für sich allein genommen dem Zweifel der parteilichen Selbstaussage. „Innerbetriebliche PR will zur Entwicklung von Organisationen beitragen und meint damit die Stabilisierung bestehender Verhältnisse. Innerbetriebliche PR will ‚humanisieren‘ und meint damit die Steigerung individueller Leistung. Innerbetriebliche PR will Dialoge führen und meint damit die einseitig kanalisierte Repräsentation und Verlautbarung. Innerbetriebliche PR will plurale Interessen vermitteln und meint damit den Organisationsstandpunkt. Innerbetriebliche PR will Funktion des Kommunikationsmanagements einer Organisation sein und meint damit das ‚Managen‘ von Instrumenten. Innerbetriebliche PR will Wirklichkeiten darlegen und meint damit eine heile und konfliktfreie Welt.“<sup>18</sup> Besonders Mitarbeiterzeitungen werden häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, nicht wahrhaftig, sondern an den Unternehmensinteressen orientiert zu berichten.

Den externen Medien mit ihrer arteigenen höheren subjektiven Glaubwürdigkeit wird ein entsprechend höherer Stellenwert eingeräumt als den unternehmensinternen Kommunikationsressourcen. Aus diesem Grunde wird grundsätzlich immer ein Medienmix bei der Verbreitung der Unternehmensinformationen angestrebt. Allein die Tatsache, daß bestimmte Inhalte in einem unabhängigen Medium verbreitet werden, verleiht ihnen ein gewisses Maß an Wichtigkeit und folglich auch eine größere Bedeutung. Eine Meldung, die über die Informationsselektion der Redaktion den Weg in ein Medium gefunden hat, wird unter dem Blickwinkel der tendenziellen Wahrhaftigkeit und Richtigkeit eher wahrgenommen und mit einem Relevanzbonus ausgestattet.<sup>19</sup> „Medien sind *Anbieter von nicht mehr hinterfragbaren Wirklichkeitsentwürfen.*“<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> vgl. Bischl (2000) S. 84. Journalistische Medien gelten allgemein als glaubwürdiger als Selbstdarstellungen oder interne Medien von Unternehmen. Vgl. Hofjann (2000) S. 129

<sup>18</sup> Armbrrecht (1992) S. 333

<sup>19</sup> Besonders Nachrichtendienste wie Reuters oder dpa mit einer langen Tradition im Bereich des Informationsjournalismus besitzen ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit. Vgl. Weischenberg (1998) S. 46

<sup>20</sup> Merten (1997) S. 25 (Hervorhebung im Original)

Dieses Phänomen stellt dann ein Problem dar, wenn die unternehmensintern verbreiteten Botschaften offenkundig von denen der externen Medien abweichen, ohne daß im frühestmöglichen Stadium zu dieser offenkundigen Diskrepanz eine klärende Stellungnahme erfolgt. Wird jedoch in den Unternehmenspublikationen frühzeitig eine möglicherweise falsche Darstellung in den Medien angekündigt und werden die Mitarbeitern umfassend mit relevanten Hintergrundinformation für die unterschiedlich ausfallenden Meldungen versorgt, werden sich die Mitarbeiter aktiv an der Verbreitung der Unternehmenssicht beteiligen. Unternehmensangehörige werden von der Öffentlichkeit als Spezialisten für das Unternehmen betrachtet, ihre Aussagen haben dementsprechend eine nicht zu unterschätzende externe Kommunikationsfunktion.<sup>21</sup>

Wenn sich die Aussagen der externen Medien nur unwesentlich von den eigenen Informationen und Erfahrungen der Mitarbeiter im Unternehmen unterscheiden oder die Mitarbeiter über die Ursachen der Diskrepanzen gut und umfassend informiert wurden, tritt der Fall ein, daß sie sich bei Unstimmigkeiten dem Unternehmen verbunden fühlen und im Zweifelsfall dessen Partei ergreifen. Aufgrund dieser Zusammenhänge ist es unerlässlich, daß ein Unternehmen seine Mitarbeiter rechtzeitig über alle zu erwartenden Problemlagen informiert, um alle möglichen Überraschungen und negativen Einstellungen gegenüber dem Unternehmen zu vermeiden. Werden die Mitarbeiter beispielsweise offen über Lieferengpässe, Pannen und Probleme in der Fertigung oder in der Bereitstellung von Dienstleistungen informiert, beteiligen sie sich meist eigeninitiativ und freiwillig an der Lösung der dadurch entstehenden Probleme. „Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dem Grad seiner Informiertheit: Je größer das Ausmaß der Informiertheit über innerbetriebliche Belange, desto größer ist auch in Konfliktsituationen das Engagement der Mitarbeiter bei der eigenständigen Suche nach Lösungen.“<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> vgl. u.a. Wiedmann, PR. Wandel - Wege - Wagnisse (1992) S. 35

<sup>22</sup> Schulze (1992) S. 126

### 3.2 *Anlässe und Formen der Wahrnehmungsbeeinflussung von Informationsmittlern, PR-Maßnahmen aus aktuellem Anlaß*

Krisen, Konflikte und Risiken werden in der Berichterstattung der Medien besonders berücksichtigt.<sup>23</sup> Krisen und Konflikte sind Ereignisse, die zum einen nicht kontinuierlich stattfinden und zum anderen über eine negative Komponente verfügen. Beide Aspekte machen Störfälle, Krisen und Konflikte<sup>24</sup> für Medien attraktiv. Ganz typische Anlässe für akute öffentliche Nachrichtenmeldungen bilden politische und militärische Konflikte. Diese Anlässe können hier jedoch vernachlässigt werden, weil im Mittelpunkt dieser Arbeit die wirtschaftsbezogenen Problemsituationen von Unternehmen stehen. Diese Problemsituationen können beispielsweise in einem die allgemeine Öffentlichkeit betreffenden Störfall im Produktionsprozeß, einem bevorstehenden Stellenabbau, einer Unternehmensfusionen oder einer (feindlichen) Unternehmensübernahme bestehen. Auch die Ankündigung der Firma Nestlé, genmanipulierte Nahrungsmittel in den Handel zu bringen, ist eine derartige Problemsituation.<sup>25</sup>

In den genannten Fällen ist schnelles informatives Handeln der Unternehmen erforderlich, damit ein eventueller Imageverlust und die Verunsicherung der Bevölkerung vermieden und Fehlinterpretationen der Situation durch Außenstehende verhindert wird. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie Unternehmen bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt die Umstände identifizieren können, aus denen sich möglicherweise in Zukunft imageschädigende und krisenartige Situationen entwickeln könnten. Ein wirksames Mittel besteht darin, ein Frühwarnsystem, z.B. das „Issues Monitoring“, zu etablieren, um mit Hilfe von geeigneten „schwachen Indikatoren“ die entsprechenden Situationen zu diagnostizieren beziehungsweise zu steuern. „Issues Management“<sup>26</sup> kann als Früherkennungssystem schwache

---

<sup>23</sup> vgl. Peters (1994) S. 334

<sup>24</sup> Die Begriffe werden in der Literatur sowohl nebeneinander als auch synonym verwendet, in der vorliegenden Arbeit ist eine genaue Unterscheidung nicht notwendig, daher wird der Begriff Störfall als Oberbegriff verwendet.

<sup>25</sup> In einem Interview mit der Zeitschrift Stern (13. November 1996) erklärte der Vorstandsvorsitzende der Nestlé AG, daß möglichst schnell gentechnisch veränderte Lebensmittel in den Handel gebracht werden sollten. Die sich abzeichnende ablehnende Haltung der Verbraucher brachte jedoch bereits 6 Tage später in einer Umfrage der Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände e.V. die Aussage, daß Nestlé in Deutschland zunächst vom Einsatz gentechnisch veränderter Lebensmittel absehen werde. Vgl. Kohtes (1996) S. 39f.

<sup>26</sup> vgl. Schaufler/Signitzer (1990) S. 31ff.

Signale des Unternehmensumfelds identifizieren, es versetzt Unternehmen dadurch in die Lage, bereits im Vorfeld Handlungsstrategien zu entwickeln, wie im Ernstfall reagiert werden soll.<sup>27</sup> Unplanbare, vornehmlich intern-technische oder extern induzierte Unternehmensereignisse, wie z.B. ein feindlicher Übernahmeversuch, entziehen sich einer solchen Analyse aber weitgehend.

Trotz aller Vorkehrungen können in Unternehmen immer wieder unvorhergesehene Ereignisse eintreten. Gerade bei einem technischen oder situativen<sup>28</sup> Störfall stellen sich eine Vielzahl an Fragen für die Informationspolitik. „Soll man sofort das ganze Ausmaß der Probleme offenlegen oder darf man auf das noch nicht vorhandene Endergebnis warten? Soll und darf man schichtweise informieren? Wie lange läßt sich die Sache noch unter Verschluss halten? Gibt es bei den Beteiligten undichte Stellen und wo werden fundamentale Interessen der Betroffenen berührt?“<sup>29</sup> Gerade die Möglichkeit, daß in einer außergewöhnlichen Situation Informationen durch Mitarbeiter ungesteuert an die Öffentlichkeit weitergegeben werden, ohne daß diese einen Überblick über die Gesamtsituation besitzen, macht deutlich, daß die Herstellung von Öffentlichkeit im eigenen Haus beginnen sollte. So wurde ABB häufig kritisiert, zu bereitwillig Informationen über den Fusionsprozeß verteilt zu haben. ABB hat das Problem durchsickernder Informationen erkannt, aber als vorrangiges Ziel die Information der Mitarbeiter angesehen. „Die Nachteile durchsickernder Informationen über unsere Ziele und Strategien war das kleinere Übel. Schlimmer wäre es gewesen, wenn die Mitarbeiter mangels Kommunikation nicht zu begeistern gewesen wären und sich nicht für unsere Vision engagiert hätten.“<sup>30</sup>

Gerät ein Unternehmen in eine krisenbehaftete Situation, sei es durch einen Störfall im Produktionsablauf, durch Stellenabbau oder schlechte Aktienkurse, muß die Informationsstrategie nicht nur konzeptionell darauf vorbereitet sein, sondern im Rahmen von praxisnah aufgebauten Szenarien und Ablaufplänen entsprechend ausgerichtet sein. Für die genannten Störfälle bedeutet dies beispielsweise, daß die Unternehmensleitung über die Lage kein Stillschweigen

---

<sup>27</sup> vgl. u.a. Boehnke (1998) S. 92

<sup>28</sup> Als eine Art situativer Störfall für das Unternehmen Mercedes-Benz läßt sich durchaus der sogenannte „Elchtest“ anführen. Eine Schilderung der Ereignisse findet sich in: Graupmann (1999) S. 56 - 68

<sup>29</sup> Klöfer (1999) S. 8

vereinbart sollte, sondern daß die Betroffenen und Mitarbeiter aktiv, offen und vor allem schnell zu informieren sind. Auf keinen Fall sollten Unwahrheiten verbreitet oder die Probleme bagatellisiert werden, insbesondere dann nicht, wenn die Folgen für die Betroffenen von großer Tragweite sind.

So ist der „... objektiv beste Sozialplan ... ein schlechter Sozialplan, wenn durch unsensibles Taktieren mit Halbwahrheiten die Belegschaft aufgebracht und zu unüberlegten Handlungen verleitet ist, bevor sie überhaupt das Problem und die von der Geschäftsleitung angebotenen Lösungsmöglichkeiten zur Kenntnis nehmen konnte.“<sup>31</sup> Unabhängig von den Ursachen, die letztendlich einen Stellenabbau unumgänglich werden lassen, ruft diese Maßnahme vor allem in Zeiten von Unterbeschäftigung und hohen Arbeitslosenquoten immer interne wie externe Vorbehalte gegenüber dem Management hervor, schürt Befürchtungen und führt zur Partei- und Einflußnahme. Darüber hinaus entsteht eine unternehmensinterne Unruhe, die sich über die allgemeine oder persönliche Betroffenheit nahezu unvermeidlich auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auswirkt. Die schwer kalkulierbaren Folgen für das Unternehmen reichen von einem Imageverlust über staatliche Interventionen bis hin zu nationalen Boykottstimmungen.<sup>32</sup> Alle genannten Konsequenzen werden jedoch dazu führen, daß sich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nachhaltig verschlechtert. „Bei einer Übernahme kann eine undichte Stelle den Aktienkurs des anvisierten Unternehmens derart in die Höhe treiben, daß der Kauf zu teuer wird. Dann hat das Leck den Deal gekillt.“<sup>33</sup> Auch die inoffiziell herausgegebenen Informationen können einen geplanten Deal ausgesprochen verteuern, wie dies im Falle der geplanten Übernahme von Mannesmann durch Vodafone deutlich wurde.<sup>34</sup> Die gezielte Herausgabe von Informationen, seien sie objektiv wahr, halb wahr oder eindeutig falsch, bietet die Möglichkeit, die Medien für die Durchsetzung der eigenen Ziele und Interessen zu instrumentalisieren. BMW zieht aus der Rover-Berichterstattung den Schluß, daß sowohl Zeitdruck als auch die Konkurrenz der Medien untereinander negative Auswir-

---

<sup>30</sup> Percy Barnevik, zit. in: Barham/Heimer (1999) S. 230f.

<sup>31</sup> Klöfer (1999) S. 8

<sup>32</sup> vgl. u.a. den Fall BMW/Rover

<sup>33</sup> Kruesmann (1998) S. 75ff.

<sup>34</sup> Diese Übernahme ist insofern ein Präzedenzfall, da es sich um die erste erfolgreiche feindliche Übernahme in Deutschland handelt. Die vorausgegangenen feindliche Übernahmeversu-

kungen auf Sorgfalt und Qualität der Artikel hatte und plant, zukünftig durch eine verbesserte Zusammenarbeit mit den Medien die Qualität der Berichterstattung zu verbessern.<sup>35</sup>

Nach der Fusion von Asea mit Brown Boveri hat sich das neu entstandene Unternehmen ABB bewußt darauf konzentriert, eine völlig neue Identität zu entwickeln. „Die Manager von ABB wissen, daß Corporate Identity einfach die sichtbar gemachte Unternehmensstrategie ist.“<sup>36</sup> Rückt man diese Aussage in einen allgemeinen Kontext, dann wird deutlich, daß eine neue und deshalb zunächst zwangsläufig künstliche Corporate Identity neue Strukturen erfordert, die anschließend allen Unternehmensangehörigen bewußt gemacht werden müssen. Das Gelingen der Fusion liegt zum großen Teil in der Persönlichkeit des damaligen Vorstandsvorsitzenden, Percy Barnevik, begründet. Die von Barnevik vertretene Auffassung, daß das Unternehmen auf Kunden und Mitarbeitern aufgebaut ist, hat allen Mitarbeitern schnell ein „Wir-Gefühl“ gegeben.<sup>37</sup> Folgerichtig wurden die entstehenden Einheiten überschaubar gehalten und von den Mitarbeitern nicht Fehlerlosigkeit, sondern 80 Prozent richtige Entscheidungen erwartet.<sup>38</sup>

Auch unter dem Gesichtspunkt des Ansehens und des wirtschaftlichen Wohlergehens ist die Corporate Identity für eine Firma von besonders großer Bedeutung, denn: „Ein Ort, der baufällig aussieht, vermittelt wenig Selbstachtung.“<sup>39</sup> Ein homogenes Erscheinungsbild mit einem klar vermittelbaren Unternehmensprofil bewirkt hingegen, daß sich ein aus einer Fusion hervorgegangenes neues Unternehmen nicht als mehr oder minder willkürliche Zusammenstellung einzelner Unternehmenseinheiten mit einer zufälligen Anordnung unterschiedlicher Geschäftsfelder präsentiert.<sup>40</sup> Außerdem identifizieren sich die Beschäftigten leichter mit einem klar, einheitlich und sympathisch darstellbaren Unternehmen und hängen nicht den Erinnerungen an ihr jeweiliges Herkunftsunter-

---

che (Pirelli/Conti 1990, Thyssen/Krupp) mißlingen. Vgl. Jürgens et al. (1999) S. 31

<sup>35</sup> vgl. Prostka (2000) S. 29

<sup>36</sup> Olins (1990) S. 144

<sup>37</sup> vgl. Barham/Heimer (1999) S. 219ff.

<sup>38</sup> vgl. Barham/Heimer. (1999) S. 223

<sup>39</sup> Olins (1990) S. 151

<sup>40</sup> vgl. u.a. Barham/Heimer (1999) zur Fusion von Asea und BBC zu ABB

nehmen und der ursprünglichen Firmenkultur nach.<sup>41</sup> Wird der psychologische Fehler begangen, weiterhin die bisherigen Logos, Unternehmensfarben usw. in Erscheinung treten zu lassen, besteht die Gefahr, daß sich die Beschäftigten nicht vom alten Unternehmen lösen und damit nicht zu einem Bestandteil einer neu zu schaffenden Unternehmenskultur werden. Für diese Unternehmen ist ein wirtschaftlicher Mißerfolg häufig vorprogrammiert.<sup>42</sup>

### 3.3 *Instrumente und Interaktionsebenen*

Für die konkrete Auswahl der anzuwendenden Instrumente zur Beeinflussung der Wahrnehmung sind die aktuellen Bedürfnissen des Unternehmens maßgebend, wobei auch die Wertigkeit der einsetzbaren kommunikativen Interaktionsebenen zu berücksichtigen ist. Unternehmensinterne und -externe Interaktionsebenen wirken dabei häufig antagonistisch, wobei jedoch zu beachten ist, daß sich widerstreitende Ansichten am besten über die Realisierung von Win-Win-Situationen in Einklang bringen lassen. Die vollständige Vermeidung von Verlustpositionen dürfte in einer realen Welt allerdings utopisch sein.

#### 3.3.1 *Interpersonelle Information*

Die dialogische Kommunikation, das persönliche Gespräch (Hintergrund-, Vier-Augen-Gespräch) im kleinsten Kreis mit Mitarbeitern, Journalisten und Analysten ist das am stärksten wirkende Instrument, die Wahrnehmung von Informationen in dem gewünschten Sinne zu beeinflussen. Es erlaubt, alle Wahrnehmungsmöglichkeiten (sehen, hören und emotionale Empfindungen) beim Informationsempfänger gleichzeitig und in der erforderlichen Intensität anzusprechen. „Interpersonal communications does not to have be verbal. We can communicate by gestures, touch, ar smell as well as by sound.“<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> vgl. das noch immer nachwirkende Negativbeispiel Siemens / Nixdorf

<sup>42</sup> Das Beispiel Coca-Cola als einem der bekanntesten Getränkehersteller der Welt zeigt, wie einflußreich ein einprägsames Logo ist, das über einen hohen Wiedererkennungswert verfügt. Seit der Gründung sind der Schriftzug und die verwendeten Farben nur geringfügig geändert worden und es läßt sich in verschiedenen Sprachen unzweideutig erkennen. Vgl. u.a. Olins (1990) S. 32f. und Bateman/Schaeffer (1998) S. 23f. Als Coca-Cola 1985 versuchte, „New Coke“ einzuführen, wurde dies von den Konsumenten nicht angenommen und Coca-Cola stellte die Veränderung trotz großer Investition wieder ein. Vgl. Dialog 2/1993, S. 37

<sup>43</sup> DeVito (1990) S. 17

Gleichzeitig ist mit der Verwendung des Instruments der interpersonellen Information gewährleistet, daß dem ausgewählten und dadurch privilegierten Mitarbeiter und in besonderem Maße dem durch ein Pressegespräch oder -seminar ausgezeichneten Medienvertreter das Gefühl der herausgehobenen Bedeutung, sowohl seines Mediums, wie auch seiner eigenen Person vermittelt wird.<sup>44</sup> Durch das persönliche Gespräch mit Medienvertretern wird die Weitergabe der vom Unternehmen gewünschten Sichtweise einerseits erleichtert und andererseits die Weitergabe der Informationen an die eigentlichen Adressaten (Medienkonsumenten) wahrscheinlicher.

### 3.3.2 *Pressekonferenz*

Dieses Instrument bietet bereits deutlich weniger kommunikative Ebenen als die interpersonelle Information. Insbesondere die emotionale Ebene, welcher im unmittelbar persönlichen Kontakt eine große Bedeutung beigemessen wird, kann aufgrund der Anzahl der Pressekonferenz-Teilnehmer nur eingeschränkt eingesetzt werden. Im Mittelpunkt von Pressekonferenzen steht daher die Präsentation „guter“, d.h. neuer, exklusiver, aktueller, interessanter und stichhaltiger Informationen sowie die Schaffung eines adäquaten (Arbeits-) Ambientes.<sup>45</sup>

Für die beiden vorgenannten Instrumente soll hier der praxis-kritische Kommentar des Intendanten des Deutschland-Radios wiedergegeben werden: „Früher (...) wurde man Journalist, weil man die Welt verändern wollte. Heute wird man Journalist, um sie zu beschreiben. Ein Journalist, der die Welt nicht verändert, sondern beschreibt, wird zum Übermittler von Nachrichten und Meinungen.“<sup>46</sup> Aus der Sicht des Lieferanten der Nachrichten bietet dies hervorragende Möglichkeiten des Transfers seiner Unternehmenssicht und der Interpretation von Fakten und Entwicklungen in der gewünschten Richtung. Professionell geplante Pressekonferenzen erzielen dabei häufig signifikant höhere Abdruckquoten als Pressemeldungen.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> vgl. Behrens (1992) S. 26f.

<sup>45</sup> vgl. Behrens (1992) S. 24

<sup>46</sup> Elitz (2000) S. 38ff.

<sup>47</sup> vgl. Baerns (1985) S. 95

### 3.3.3 Schriftliche Presseinformation

Eine wichtige Informationsquelle, die immer stärker an Bedeutung gewinnt, sind Presseinformationen der Unternehmen.<sup>48</sup> Mit Pressemeldungen werden Geltungsansprüche erhoben, damit sind sie soziale Äußerungen eines Unternehmens, nicht nur kognitive Mitteilungen. Pressemitteilungen sind ein spezielles Instrument, denn sie sprechen nicht unmittelbar den Leser, den Endnutzer an, sondern den Mittler, den Journalisten. Dieser soll und will für seine Kunden, die Leser, Interessantes berichten und braucht Material, das sich für einen Beitrag eignet. Das Informationsmaterial der Presseabteilung muß immer aktuell sein, um den Kunden Journalist zufriedenstellen zu können, denn der Journalist arbeitet unter dem Druck, dem Leser Neues präsentieren zu müssen.<sup>49</sup>

Eine funktionierende Presseabteilung hilft mit dem versendeten Material bei dieser schwierigen Aufgabe und blockt auf keinen Fall Anfragen ab. Jedes Unternehmen sollte immer beherzigen, daß eine Pressemitteilung nicht der Text ist, der am nächsten Tag in der Zeitung erscheint, sondern der Text, der dem Journalisten genug Informationen und Hintergrundwissen gibt, damit er einen interessanten Bericht für die Zeitung des nächsten Tages schreiben kann.<sup>50</sup> Zusätzlich darf nicht unterschätzt werden, wieviel Pressemeldungen allein an einem Tag in den Redaktionen ankommen.<sup>51</sup> Es ist nicht verwunderlich, daß die Meldung mit dem Inhalt „Wir sind gut“ nicht den ersten Platz auf der Neuigkeitskala einnimmt.<sup>52</sup> Bei der Betrachtung der abendlichen Nachrichten kann jeder sich ein Bild davon machen, was eine Nachricht ist, was von den Redaktionen als berichtenswert eingestuft wird.<sup>53</sup> Da alle Redaktionen<sup>54</sup> mehr oder weniger nach den gleichen Kriterien verfahren, ist das Muster schnell erkennbar.<sup>55</sup>

---

<sup>48</sup> vgl. u.a. Baerns (1991) S. 98, Baerns (1987) S. 149 und Ahrens (2000) S. 118

<sup>49</sup> vgl. Behrens (1992) S. 23

<sup>50</sup> Eine Vielzahl von Zeitungsberichten geht auf Pressemeldungen von Unternehmen zurück. So stellt Baerns in einer Studie fest, daß fast zwei Drittel der Beiträge zur Landespolitik in den Medien Nordrhein-Westfalens auf Pressemeldungen basierten. Vgl. Baerns (1985) S. 66

<sup>51</sup> vgl. Reinhold (1997) S. 12

<sup>52</sup> Und auch eine werbewirksame Gestaltung verhindert nicht, daß das Material „im Müll landet“: „Genauso die unzähligen Versender gespreizter Mode-Mappen, die sich gar keine Vorstellung davon machen, wie chancenlos ihre Müll-PR verpufft.“ Brunn (1998) S. 80

<sup>53</sup> Zu journalistischen Selektionskriterien vgl. u.a. Schulz W. (1990) S. 11ff.

<sup>54</sup> Natürlich ist für Wirtschaftsmagazine etwas anderes eine Nachricht als für die Boulevardpresse, jedoch der Auswahlprozeß erfolgt nach den gleichen Regeln.

<sup>55</sup> Zur Korrelation zwischen Nachrichtenfaktoren einer Pressemeldung und ihrer Publikationschance vgl. u.a. Gazlig (1999) S. 185 - 191 und die dort angegebene Literatur.

Bei der schriftlichen Presseinformation steht der Faktor „Lesen“, d.h. die nicht-dialogische Informationsdistribution, im Vordergrund. In diesem Falle bestimmt der reine Informationsinhalt sowie dessen Präsentation bzw. „Verpackung“ den Informationswert und folglich die Aussicht auf eine Verbreitung der Information. In Abhängigkeit vom Anlaß der schriftlichen Presseinformation ist die Verbreitung der Informationen um so wahrscheinlicher, je kürzer, präziser, neuer und umfassender sie ausfällt.

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, sinken entsprechend der abnehmenden Zahl der nutzbaren Interaktionsebenen die Möglichkeiten der Beeinflussung der Informationsempfänger. Im persönlichen Gespräch können Hintergrund- und Zusatzinformationen auch „off-the-records“ gegeben werden. Wengleich diese Zusatzinformationen nicht für die Öffentlichkeit bzw. die Veröffentlichung bestimmt sind, bewirken sie, daß der Empfänger die vermittelten Zusammenhänge besser einzuordnen versteht.<sup>56</sup>

Bei Pressekonferenzen ist die Öffentlichkeit hingegen immer präsent, was die Bereitwilligkeit zur Informationsweitergabe der Pressekonferenzgeber durchaus beeinträchtigen kann. Sofern bei der Pressekonferenz Fragen der Journalisten und Analysten zugelassen werden, besteht auch hier noch die Möglichkeit, deren Informationswahrnehmung durch die Interpretation des Gesagten unmittelbar zu beeinflussen. Eine schriftliche Presseinformation eignet sich im wesentlichen zur Verbreitung von Zahlen, Fakten und Statements.

### *3.3.4 Kontinuierliche Informationen*

Wengleich die bislang in diesem Kapitel behandelten Instrumente diesen Schluß nahe legen, so bedeutet dies dennoch keineswegs, daß die Interaktion zwischen Unternehmen und Medien sowie Analysten primär situationsabhängig, akut und zielgerichtet erfolgt. Vielmehr sind die Unternehmen nicht nur durch rechtliche Vorgaben über Publizitätspflichten (z.B. im Aktiengesetz) dazu übergegangen, die interessierte Öffentlichkeit freiwillig und umfassend mit Informationen zu versorgen. Die Kooperation zwischen Unternehmen und Medien ist das Resultat einer gelungenen Adaption und

---

<sup>56</sup> Besonders von Fachjournalisten wird häufig über zu wenig Hintergrundinformation seitens der Unternehmen geklagt. Vgl. u.a. Fink/Fuchs (1992) S. 4

Anpassung beider Systeme. Diese „Intereffikation“ führt inzwischen auch in Deutschland dazu, daß die Medien aufgrund des wachsenden Interesses der Bevölkerung an wirtschaftlichen Fragestellungen zunehmend auf das Erlangen und die Verbreitung von Unternehmensinformationen angewiesen sind.<sup>57</sup> Der Wettbewerb zwischen den verschiedenen Medien und Sendern hat inzwischen dazu geführt, daß jeder Nachrichtenanbieter Wirtschaftsinformationen in seinem Programm hat. Der Anteil der eigenen kritischen Recherche von Unternehmensinformationen sinkt demgegenüber tendenziell.

Im Vordergrund der kontinuierlichen Vermittlung von Unternehmensinformationen steht jedoch eindeutig die Gesamtdarstellung des Unternehmens, seiner Errungenschaften und Vorzüge – also die Imagevermittlung im weitesten Sinne. Welche Vorzüge weist ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Konkurrenten auf? Was macht das Image eines Unternehmens aus? Als wichtige Imagefaktoren werden beispielsweise die Qualitätsmerkmale in den Bereichen Produkt und Management, aber auch im Informationsverhalten angesehen. Der Faktor Informationsverhalten erreichte ebenso wie die Managementqualität schon zu Beginn der 90er Jahre die höchste Relevanz für den positiven Ruf eines Unternehmens.<sup>58</sup>

Das Unternehmensimage besteht aus sehr unterschiedlichen Komponenten, die ineinandergreifen und sich gegenseitig verstärken und beeinflussen können. Zu diesen Bestandteilen sind im Einzelnen die Unternehmensinformation (Corporate Information), die Unternehmenskommunikation (Corporate Communication), die Unternehmensidentität (Corporate Identity), die Unternehmensgestaltung (Corporate Design), die Unternehmenssprache und Wortwahl (Corporate Wording) und die Unternehmenskultur (Corporate Culture) zu rechnen.<sup>59</sup> Die Anforderungen, die an diese einzelnen Komponenten gemeinsam gestellt werden, lassen sich dahin gehend zusammenfassen, daß alles, was in den einzelnen Bereichen geschieht, dazu geeignet sein ums, ein gesamthafte Erscheinungsbild mit einem eindeutigen Profil des Unternehmens zu vermitteln. In der Folge, so hofft man, wird sich in der Öffentlichkeit ein

---

<sup>57</sup> vgl. u.a. Bentele (1999) S. 177ff., in: Rolke, Wolf, 199, S. 177-193

<sup>58</sup> vgl. Schmidt (1991) S. 29ff.

<sup>59</sup> vgl. u.a. Förster (1994) und Schein (1995)

Goodwill in Bezug auf die verschiedenen Sparten und Produkte des Unternehmens einstellen.

Eine vor diesem Hintergrund erstellte Unternehmensbroschüre ist meist aufwendig gestaltet und stellt die Leistungen eines Unternehmens dar. Der Adressatenkreis ist groß und vielschichtig, die Sprache muß dementsprechend verständlich gehalten sein und auf reine Fachbegriffe verzichten oder diese erklären, wenn auf sie nicht verzichtet werden kann. Die Informationen sollen eine große heterogene Leserschaft ansprechen, müssen deshalb allgemeingehalten sein und eher globale Aussagen treffen. Technische Spezifikationen sind in Unternehmensbroschüren fehl am Platz.

Anders als beim Geschäftsbericht<sup>60</sup>, der die Zahlen wiedergeben muß, sind Unternehmen bei Broschüren in der Gestaltung wesentlich freier. Daraus ergibt sich, daß Unternehmensbroschüren in vielfältiger Form und Ausgestaltung existieren. Unternehmensbroschüren sind Medien der Selbstdarstellung, mit ihnen sollen Emotionen, Visionen, Vorstellungen und Lebensgefühl vermittelt werden. Unternehmen wollen mit bunten Bildern einen optisch ansprechenden Eindruck vermitteln und garnieren die Bilder mit lobendem Text und drucken diese dann auf Hochglanzpapier. Sie machen einen guten Eindruck, aber der Leser erfährt im Grunde nichts, denn in fast allen Broschüren sind die gleichen Inhalte zu lesen und fast identische Bilder zu betrachten. Es gibt jedoch auch Ausnahmen: z.B. hat das Kaufhaus Ludwig Beck zur Neueröffnung seines Hauses in Köln jedes der beteiligten Unternehmen eine Selbstdarstellung erstellen lassen und diese dann in einem Ordner zusammengefaßt und als Sonderedition zur Eröffnung herausgebracht.

Seit den 60er Jahren ist bei den Unternehmen immer deutlicher der Wunsch zu bemerken, das Unternehmen mit einem eigenständigen, unverwechselbaren visuellen Auftritt zu verbinden. Das Publikum sollte eine „Marke“ sehen und mit dieser ein bestimmtes Unternehmen verbinden – und das möglichst positiv. Die Verwendung einer Hausfarbe, einer Hausschrift und des Markenzeichens (heute meist mit Logo bezeichnet) waren die Bestandteile. Welche Bedeutung einer markanten Schrift beigemessen wurde, verdeutlicht der an Behrens

---

<sup>60</sup> vgl. Kap. 4

vergebene Auftrag der AEG, eine eigene Schrift zu entwerfen. „Dieses »Besondere« der neuen, AEG-spezifischen Schrift durfte nicht in dem individuellen Duktus eines »Schriftkünstlers« bestehen, weil das die »Besonderheit« der Firmenidentität an die Eigenwilligkeit der »Handschrift« eines Künstlers gebunden hätte.“<sup>61</sup> Denn zur Weltausstellung 1900 in Paris ließ die AEG von Eckmann, einem Künstler, der dem Zeitgeschmack entsprechende Schriften gestaltet hatte, einen Katalog entwerfen. Dieser Katalog war „so Typisch »Eckmann«, daß eine Verschmelzung mit dem »Stil-AEG« auf die Dauer nicht gelingen konnte.“<sup>62</sup>

Die seit Mitte der 70er Jahre verstärkt angestellten Überlegungen, daß Unternehmen sich auch optisch überzeugend darstellen wollen, können als erste Ansätze zu Corporate Design verstanden werden. Design und Strategie mußten zwangsläufig gemeinsam daran arbeiten, wie ein Unternehmen sich sieht und diese Sicht in die Öffentlichkeit transportieren will. Eine visuelle Darstellung ohne Zusammenhang mit der Gesamtstrategie ist nicht umsetzbar. Diese Zusammenarbeit impliziert, daß langfristig gedacht und geplant werden muß, denn Einzelaktionen verführen zu modischen Spielereien und sind morgen bereits vergessen. Soll dagegen langfristig ein stimmiges Bild transportiert werden, sind vordergründige Dekorationen eher sparsam einzusetzen und die Auswahl bei den Gestaltungsmöglichkeiten eher zurückhaltend zu handhaben.

Mittels eines systematischen und nachhaltigen Imagetransfers soll das Selbstbild und das Außenbild (Image) des Unternehmens möglichst in Übereinstimmung gebracht werden. Die Prinzipien Klarheit, Wahrheit und Übereinstimmung von Wort und Tat stellen die entscheidenden Pfeiler einer Vertrauensbildung dar. Und diese Vertrauensbildung beginnt bei den eigenen Mitarbeitern.<sup>63</sup> Im Unternehmen herrscht das „Gesetz des Wiedersehens“, deshalb ist hier die Entstehung von Vertrauensbeziehungen begünstigt.<sup>64</sup> Bill Gates formulierte in Verbindung mit der Entwicklungsfähigkeit von

---

<sup>61</sup> Buddensieg (1980) S. 178; Hervorhebung im Original

<sup>62</sup> ebd. S. 178

<sup>63</sup> vgl. die Henry Kissinger zugeschriebene Aussage „Ein Lügner ist ein Mensch, der lügt, wenn es nicht nötig ist.“

<sup>64</sup> vgl. Luhmann (1973) S. 39

Unternehmen folgende These über den Zusammenhang von Wachstum und Ausstrahlung: „Und wer sich selbst gut „zu verkaufen“ weiß, dem traut man auch zu, daß er für andere Dinge gut ist.“<sup>65</sup>

### *3.4 Formelle und informelle Informationsdistribution im Unternehmen*

Die in einem Unternehmen vorhandenen und verteilten Informationen lassen sich in Abhängigkeit vom Autorisationsgrad in formelle und informelle Informationen unterteilen. Die Gesamtheit unternehmerischer Information besteht immer aus formellem und informellem Anteil, denn auch bei Benutzung der informellen Kanäle können Informationen gezielt und in der gewünschten Form an die Öffentlichkeit (manchmal eben auch top secret!) gebracht werden. In vielen Fällen ist es hilfreich, das offizielle Statement zu einem Thema über den formellen Kanal zu verbreiten und die zum Verständnis notwendige Hintergrundinformation informell an die entsprechenden Redaktionen zu geben. Der informelle Kanal findet in der Regel auf einem Nebenschauplatz statt, ist von der Eigeninitiative der Beteiligten abhängig und lebt aus dem Augenblick heraus. Er bedarf ständig neuer Impulse in Form informativer Handlungen.

Als eine formelle Information kann diejenige Information bezeichnet werden, die von einem Unternehmensverantwortlichen geprüft, sanktioniert und ersichtlich für den allgemeinen Gebrauch freigegeben worden ist. Bei diesem Informationstypus kann sich der Informationsempfänger darauf verlassen, daß die Information valide ist, d.h. auf Gültigkeit, Stimmigkeit, Wahrheitsgehalt, Aktualität usw. geprüft wurde. Informationen, die diesen Validisierungsprozeß durchlaufen haben, verfügen über einen offiziellen Charakter und bieten sich daher zur Veröffentlichung nicht nur geradezu an, vielmehr ist die weite Verbreitung dieser formellen Informationen sogar ausgesprochen erwünscht. Formelle Informationen werden in einem Unternehmen in aller Regel nach genau festgelegten Vorgaben und Regeln gesammelt, selektiert und anschließend zur Distribution freigegeben. Demgegenüber fehlt der informellen Information dieser offizielle Status. Informelle Informationen finden ihre Verbreitung im Unternehmen über persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern auf den verschiedenen Hierarchiestufen oder durch gemeinsame Betroffenheiten. Wird

---

<sup>65</sup> zit. nach Merten (1997) S. 23

von den Mitarbeitern beispielsweise vermutet, daß Veränderungen im Unternehmen bevorstehen, über die sie jedoch keine Informationen erhalten, entstehen durch informelle Kommunikation der Mitarbeiter untereinander häufig Gerüchte. Der Grad der Informiertheit wird auch oft als Statussymbol gesehen und mangelnde Informiertheit wirkt sich zudem negativ auf das Klima im Unternehmen aus.<sup>66</sup>

Informelle Informationsdistribution findet sehr häufig auch durch individuelle Austauschprozesse von Arbeitsergebnissen statt, die – zumindest bis dahin – keinen offiziellen Status erlangt haben. Dennoch können diese informellen Informationen von entscheidender Bedeutung für ein Unternehmen sein. Die Verbreitung von informellen Informationen innerhalb eines Unternehmens wird ganz wesentlich durch die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtert. Erkennt ein Produzent derartiger Informationen, wie das Publizieren über Computernetzwerke vonstatten geht, können die Ergebnisse relativ leicht über das unternehmenseigene Netzwerk („Intranet“) für jedermann zugänglich gemacht werden. Hat sich ein allgemeines Interesse an einem bestimmten Thema herausbildet, werden oft sogenannte „White Papers“ verfaßt, die zwar das Ergebnis einer individuellen Arbeit darstellen, meist aber von großer Relevanz für das Unternehmen sind. Gerade diese Art der Informationsverteilung bedeutet für viele Mitarbeiter und Arbeitsprozesse eine erhebliche Arbeitserleichterung, weil so ein schneller gegenseitiger Austausch von relevanten Daten und Fakten erreicht werden kann, ohne die formellen und deshalb langsameren Informationswege benutzen zu müssen. Von vielen Mitarbeitern wird das Intranet daher als Erweiterung und Bereicherung der primären interpersonellen Kommunikation eingestuft und dementsprechend „sorglos“ benutzt.<sup>67</sup>

Die Unterschiede zwischen formeller Informationsdistribution auf dem offiziellen Weg und informeller Informationsdistribution über ein Unternehmens-Intranet lassen sich sehr deutlich an folgendem Beispiel zeigen: Benötigt die Unternehmensabteilung für Produktentwicklung beispielsweise die Ergebnisse einer Kundenbefragung von der Marketingabteilung, so können die benötigten

---

<sup>66</sup> vgl. Hentze (1991) S. 170

<sup>67</sup> vgl. Kapitel 4 und 5

Informationen zwischen den beteiligten Abteilungen entweder über das Computernetzwerk des Unternehmens via Electronic Mails (E-Mails) ausgetauscht werden, aber die Anfrage der Entwicklungsabteilung kann in schriftlicher und damit offizieller Form an die Marketingabteilung gestartet werden. In diesem Fall sieht der Informationsprozeß allerdings nicht so unkompliziert aus.

Bei schriftlichen Anfragen werden in der Regel die Abteilungsleiter in den Vorgang involviert und die Abwicklung dieser Anfrage erlangt dadurch eine andere Dimension der Bedeutsamkeit. Das heißt aber auch, daß sich die Beantwortung der Anfrage so lange hinauszögern würde, bis formell freigegebene Ergebnisse vorliegen. Dieser erhöhte Zeitaufwand verursacht jedoch für die andere Abteilung eine Verzögerung, weil sie auf das Vorliegen autorisierter Ergebnisse warten muß. Ist der Zeitaufwand für die Bearbeitung der Anfrage für die Entwicklungsabteilung inakzeptabel und ein informeller Informationsaustausch nicht möglich, bestünde die Alternative nur darin, die erforderlichen Daten selbst zu erheben, was jedoch mit einem erhöhten Personal- und Kostenaufwand verbunden und gegenüber der Unternehmensleitung sicherlich schwer zu rechtfertigen wäre. Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen neue Formen für eine offenere interne Informationsdistribution, die zwar mit einigen Nachteilen aber auch offenkundigen Vorteilen verbunden sind.

Die nachfolgenden Ausführungen dienen dazu, einen weiteren Aspekt der neueren Möglichkeiten der Informationsdistribution und der innerbetrieblich potentiellen Divergenz zwischen der Relevanz der formellen und informellen Informationswege zu beleuchten, weil er einen erheblichen Einfluß nicht nur auf die Wirtschaft, sondern auch auf die Gesellschaft hat. Das Intranet ist eine Komponente im Rahmen des Netzwerkmanagements, das eine standardisierte, offene Zugangslösung für den Informationsaustausch innerhalb eines Unternehmens auf breitester Ebene ermöglicht. Damit wird das Zurückhalten von Informationen durch einen Vorgesetzten heute nahezu nutz- und wertlos.

Ein hierarchischer Führungsstil, der lediglich auf dem Machtinstrument der Informiertheit und der selektiven Informationsweitergabe beruht, dürfte in absehbarer Zukunft kaum noch praktikabel sein. Begründungen stimulieren

Antriebe, vor allem den Überlebens- und Informationstrieb und den Drang nach Würde und Sinnerfüllung. „Viele Beschäftigte haben keinen Einblick in die Wettbewerbsrealitäten. Wenn sie wissen, daß ihre Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen und das Überleben der Firma vom Umsatz, von der Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte und von Kostensenkungen abhängt, dann fühlen sie sich dazu veranlaßt, entweder die Firma zu retten oder eine bessere Arbeit zu suchen. Wenn sie glauben, daß ein Vorhaben ihnen Ehre und Ruhm einbringen kann, dann streben sie nach Erfolg. Wenn sie jedoch überzeugt sind, daß ein Mißerfolg sie der Lächerlichkeit preisgegeben wird, dann genügt schon die Motivation, dieser Demütigung entgehen zu wollen. (...) Die Beschäftigten möchten gerne wissen, wie sie gegenüber der Konkurrenz dastehen. Bei einem sinnvollen Spiel sind sie motiviert, ihre Punktzahl zu erhöhen.“<sup>68</sup> Wie bereits weiter oben schon angesprochen wurde, beinhaltet eine offene Informationspolitik die Chance, daß sich die Mitarbeiter aktiv für alle Unternehmensbelange einsetzen. Informieren und Verstehen sind positiv korreliert. Das bedeutet, daß ein Mehr an Information zu einem besseren Verständnis bei dem Informationsadressaten führt. Probleme lassen sich nur lösen, wenn die Problemursachen bekannt und verstanden worden sind.<sup>69</sup> Folglich erfordert die Fähigkeit zur Problemlösung ein hohes Maß an Informiertheit.

Will sich ein Unternehmen diese Zusammenhänge zunutze machen, dann muß das Informationsmanagement entsprechend ausgerichtet werden. Mit einer entsprechenden Umorientierung ist aber auch verbunden, daß weder Fehler, Pannen noch unpopuläre Maßnahmen verschwiegen werden dürfen. Vielmehr müssen die Anstrengungen darauf ausgerichtet werden, Transparenz und Offenheit auf allen Unternehmensebenen herzustellen.

In jedem Bereich zeigt sich, daß Informationen über Hintergründe und Entscheidungsgrundlagen bei den Mitarbeitern Verständnis und Akzeptanz hervorrufen und damit zur Identifikation mit dem Unternehmen beitragen. Selbst wenn drastische Änderungen bevorstehen, kann eine umfassende Information erreichen, daß die Mitarbeiter die besondere Bedeutung der Situation

---

<sup>68</sup> Maccoby (1989) S. 59

<sup>69</sup> vgl. u.a. Shannon (1948) S. 12ff.

wahrnehmen und verstehen und sich gleichzeitig für die Lösung des Problems sowie den Fortbestand und das Wohlergehen der Firma einsetzen.<sup>70</sup> Diese gelebte Form der Corporate Identity gehört zur Unternehmenskultur und hat entscheidend mit dem Wir-Gefühl innerhalb einer Organisation zu tun. Dieses Wir-Gefühl ist gerade in einer Krisen- oder Störfallsituation dafür verantwortlich, wie der einzelne Mitarbeiter seine Rolle sieht und wie er seine Aufgabe zur Schadensbegrenzung einstuft.

Die zwingende Voraussetzung für ein wirksames Informationsmanagement innerhalb eines Unternehmens besteht darin, daß auf allen Ebenen die Bereitschaft besteht, Daten für den allgemeinen Gebrauch verfügbar zu machen. Denn ohne diese Bereitschaft zum „Daten-Sharing“ sind die angestellten Überlegungen hinfällig. Einzelne Unternehmensabteilungen haben möglicherweise kein Interesse daran, bestimmte Informationen preiszugeben. Die Vorbehalte gegen die Informationsweitergabe liegen nicht in den technischen Möglichkeiten begründet, sondern sie beruhen auf den organisatorischen Bedingungen und primär auf der Orientierung des Mitarbeiters an seinen eigenen Interessen.

Ein bereichsübergreifender Datenaustausch findet oft spontan und über persönliche Beziehungen statt. Als förderlich erweist es sich deshalb, wenn alle Mitarbeiter von den Aufgabengebiete der übrigen Unternehmensabteilungen Kenntnis haben und alle eingehenden Informationen auch daraufhin überprüft werden, ob sie einer anderen Abteilung ebenfalls nützlich sein könnten. Über die dabei meist entstehenden single-use und single-purpose-Interaktionen hinaus ergibt sich für das Unternehmen jedoch erst ein dauerhafter Mehrwert, wenn Kontinuität und damit Verlässlichkeit vorliegt.

Langfristig ergeben sich für das Unternehmen nur Vorteile, wenn die Tauschmechanismen ständig vorhanden sind und damit die Informationen aktuell an jedem Ort vorliegen, an dem sie benötigt werden. In diesem Fall handelt es sich um multi-use und multi-purpose-Informationskanäle, auf die sich die Unternehmensmitarbeiter verlassen können. Da diese Informationskanäle institutionalisiert sind, werden sie entsprechend gepflegt, weiterentwickelt und

---

<sup>70</sup> vgl. u.a. Olins, S. 188f.

für den Benutzer einfacher gestaltet. Unter diesen Voraussetzungen wird sich in einem Unternehmen eine neue und sich stetig den Bedürfnissen anpassende Informationskultur entwickeln können.

### *3.5 Technische, organisatorische und personelle Voraussetzungen für das betriebliche Informationsmanagement*

Ein Informationsaustausch innerhalb eines Unternehmens hängt entscheidend von den technischen und organisatorischen Voraussetzungen ab. So gestaltet sich die Informationsdistribution ausgesprochen schwierig, wenn die erforderlichen Daten auf verschiedene Stellen verteilt sowie für unterschiedliche Zwecke und zu unterschiedlichen Zeiten erhoben, zusammengetragen und aufbereitet worden sind. Eine Ursache für diese Informationszersplitterung ist darin zu sehen, daß die Informationssammlung und –aufbereitung meist nach sehr speziellen Vorgaben und in Hinblick auf konkrete Ziele durchgeführt worden ist.

Die gemeinsame Nutzung dieser vorhandenen Informationen gestaltet sich dann schwierig, wenn die einzelnen Bereiche durch strikte Kompetenzzuordnungen sehr stark voneinander abgegrenzt und verselbständigt sind. Die resultierenden Schwierigkeiten für das betriebliche Informationsmanagement sind auch in diesem Fall nicht technisch begründet, sondern haben ihren Ursprung primär in organisatorischen Unzulänglichkeiten sowie den Barrieren, die sich im menschlichen Verhalten oder der „emotionalen Intelligenz“<sup>71</sup> offenbaren. Sehr oft ist nicht einmal bekannt, daß die gerade benötigten Informationen bereits im Unternehmen vorhanden sind. Dies ist allerdings nicht nur eine Folge von informationstechnischen Unzulänglichkeiten, sondern hat seine Ursache wiederum in dem oben schon angesprochenen Informationsverhalten der Mitarbeiter. Es gibt mindestens zwei Möglichkeiten, eine Information nicht weiterzugeben: Entweder ist dem Informationsinhaber nicht bekannt, daß an einer anderen Stelle im Unternehmen ein Bedarf an den von ihm gehaltenen Informationen besteht, oder aber dieser Mitarbeiter befürchtet, durch die Weitergabe dieser Informationen seine eigene Position gegenüber den Mitarbeitern zu verschlechtern.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> vgl. Goleman (1997) S. 53ff.

<sup>72</sup> Gegenüber konkurrierenden Unternehmen ist die Geheimhaltung wichtiger Informationen

Die möglichst effiziente Realisierung der Unternehmensziele setzt voraus, daß die Leistungen aller Unternehmensbereiche koordiniert werden. Eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Koordination der Anstrengungen läßt sich nur erreichen, indem die verschiedenen Erfahrungen und Informationen ausgetauscht werden. Als Basis für diesen Erfahrungs- und Informationsaustausch ums allerdings eine geeignete Informationsinfrastruktur vorhanden sein.

Die für eine dauerhafte und mehrfache Nutzung notwendige Informations-Infrastruktur umfaßt dabei wesentlich mehr als nur die technischen Ausrüstungsgegenstände. Zur Informationsinfrastruktur, wie sie in dieser Arbeit verstanden wird, gehören neben der Hardware (Computer, Endgeräte allgemein, Telekommunikationsleitungen) und der Software (Betriebssysteme, Anwenderprogramme, Standards) auch die einschlägigen Fähigkeiten (skills) der beteiligten Mitarbeiter. Diese drei Ebenen stehen gleichrangig nebeneinander, weil erst deren Zusammenspiel gewährleistet, daß die Mitarbeiter über die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien miteinander Verbindung aufnehmen und auf angebotene Dienstleistungen sowie Informationen zugreifen können. Diese Abgrenzung der Informations-Infrastruktur entspricht der gängigen Definition der U.S. National Telecommunications and Information Administrations.<sup>73</sup>

Die Funktionsfähigkeit der Informationsinfrastruktur hängt von vielen Faktoren ab. Neben den technischen Bedingungen, auf die hier nicht weiter eingegangen werden soll, sind dies vor allem die schon angesprochenen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Diese sind nicht nur auf die reine Bedienung der technischen Geräte beschränkt, sondern umfassen auch die Bereitschaft und Fähigkeit zur Sammlung, Aufbereitung und Dokumentation von Informationen sowie zur Pflege der Datenbestände. Dabei ist zu berücksichtigen, daß jeder an diesem Prozeß Beteiligte seine individuellen Kognitionen und sein eigenes Verständnis einbringt. Das gilt sowohl für das Sammeln und Aufbereiten der Daten als auch für den Zugriff auf die Daten, das Information Retrieval (IR). „In this framework cognitive structures are manifestations of human cognition, reflection or ideas.

---

notwendig, um sich weiterhin Wettbewerbsvorteile zu erhalten, vgl. Weber (1976) S. 548. Geheimhaltung, die lediglich die eigene Machtposition im Unternehmen stärken soll, hat meist gegenteilige Wirkung, vgl. Merten/Westerbarkey (1994) S. 194ff.

<sup>73</sup> NTIA (1999) S. 1

In IR they take the form of transformations generated by a variety of different cognitive origins: system designers and producers, IR technique developers, indexing rule constructors, indexers, authors of text and other information objects, intermediary mechanism designers, and users in a domain-related context.“<sup>74</sup> Daneben sind noch die organisatorischen Bedingungen von Bedeutung, die sich auf die Abfragemöglichkeiten, Zugangsberechtigungen zum Datenpool und die Konzeption der Abfragesysteme (Retrievalsysteme, Querysysteme) beziehen. Erst wenn diese Voraussetzungen gemeinsam vorliegen, d.h. die Daten physisch erreicht werden können und die Berechtigung vorhanden ist, auf die Abfragesysteme und den Daten-/Informationsbestand zugreifen zu dürfen, stehen die vorhandenen Informationen dem Informationssucher auch tatsächlich zur Verfügung.<sup>75</sup>

Damit wird deutlich, daß weder ein umfassender Datenbestand noch leistungsfähige Informations- und Kommunikationsmittel für sich allein genommen sicherstellen, daß die erforderlichen Daten auch tatsächlich zugänglich sind. Dabei muß man sich bewußt sein, daß die hier erwähnten Faktoren lediglich eine begrenzte Auswahl der am Informationsprozeß beteiligten Einflußgrößen darstellen. Die schwerwiegendsten Probleme im Rahmen der unternehmensweiten Bereitstellung von Information und Wissen (information and knowledge) sind im Allgemeinen gerade nicht im technischen Bereich und den eventuell dort vorhandenen Unzulänglichkeiten zu suchen. Vielmehr liegen die Schwächen des Systems primär im menschlichen Verhalten.<sup>76</sup>

Eng verbunden mit dem Problem der Vorhaltung und Verfügbarmachung von Informationen ist die Frage, wem die Informationen gehören, d.h. wer für ihre Pflege, Aufbereitung, Aktualisierung und Bereitstellung usw. zuständig und verantwortlich ist. Bleibt die Zuständigkeit und Verantwortung (informations-) lebenslang beim ursprünglichen Erzeuger, oder gibt es Gründe für eine Übertragung der Kompetenz und Verantwortung auf einen anderen Mitarbeiter oder eine andere Abteilung? Wie läßt sich der geeignete Verantwortungs-

---

<sup>74</sup> Ingwersen (1996) S. 69

<sup>75</sup> Zu rechtlichen Regelungen und Bedingungen vgl. u.a. Ströhmer/Withöft (1997) S. 5ff. und Büllesbach (1997) S. 15ff.

<sup>76</sup> vgl. z.B. Pinto (1993), Mizruchi/Galaskiewicz (1993), Grandori/Soda (1995)

bereich ermitteln? Welche Entscheidungsspielräume sollten den Verantwortungsbereichen bei der Verteilung von Informationen eingeräumt werden? In dieser Arbeit können diese Aspekte nicht weiter verfolgt werden. Stattdessen wird auf die Lücke in der wissenschaftlichen Literatur hingewiesen und der Bedarf an empirischer Forschungsarbeit in diesem Bereich aufgezeigt.

Nicht vernachlässigt werden darf der Ressourcenaufwand, der mit der Institutionalisierung des betrieblichen Informationsmanagements verbunden ist. Die technische Ausstattung, die Ausbildung und Beschäftigung der geeigneten Arbeitskräfte, der Aufbau der Organisation sowie die laufende Pflege der Datenbestände verursacht Kosten, die in geeigneter Weise auf die Leistungseinheiten des Unternehmens verteilt werden müssen. Nur wenn der Nutzen des Informationsmanagements größer ist als die damit verbundenen Kosten, resultiert daraus ein Nettovorteil für ein Unternehmen.<sup>77</sup>

Die Möglichkeiten der Ermittlung und Bewertung der Nutzenwirkungen des Informationsmanagements sind sehr begrenzt und mit erheblichen methodischen Schwierigkeiten verbunden.<sup>78</sup> Eine genaue monetäre Bewertung der Informationsaktivitäten wäre nur möglich, wenn ein zweifelsfreies Kennzahlensystem im Unternehmen vorhanden wäre, oder wenn ein With-and-Without-Vergleich unter ceteris-paribus Bedingungen durchgeführt werden könnte. Beide Voraussetzungen liegen derzeit nicht vor. Deshalb sollen hier nur einige der Bedingungen aufgezeigt werden, unter denen ein Unternehmen voraussichtlich Nutzen aus einem Informationsaustausch ziehen kann.

Zunächst müssen die formalen Voraussetzungen für einen Datenaustausch gegeben sein. Damit die übermittelten Daten für den Empfänger verständlich und auswertbar sind, muß zwischen dem Sender und dem Empfänger auch eine inhaltliche Übereinstimmung herrschen, damit die Interpretation auf beiden Seiten nicht zu unterschiedlich ausfällt bzw. ein weitgehender Konsens bezüglich der semantischen Inhalte besteht. „Und niemand spricht verständlich – so möchte ich hinzufügen –, dessen Worte beim Hörer nicht eben die Ideen wachrufen, für die der Sprecher sie verwendet. Was aber auch daraus folgen

---

<sup>77</sup> vgl. zur Problematik der Kostenerfassung und Kostenverteilung im Informationsmanagement z.B. Spitta (1996) S. 473ff. und Kargl (1994) S. 3ff.

<sup>78</sup> vgl. Wall (1998) S. 1456ff.

möge, wenn jemand Worte so verwendet, daß sie entweder von ihrer allgemeinen Bedeutung oder von dem besonderen Sinn, der ihnen beim Angeredeten zukommt, abweichen, eines ist gewiß: ihre Bedeutung ist auf die Ideen dessen beschränkt, der sie gebraucht, und für nichts anderes können sie als Zeichen dienen.“<sup>79</sup>

Eine Beschränkung des Informationsmanagements auf unternehmensinterne Daten und Informationen wird im Zeitalter eines komplexer werdenden Unternehmensumfeldes und der Globalisierung nicht mehr voll ausreichend sein. So wurde festgestellt, daß die gängigen Management-Informationssysteme häufig keine Daten über politische Ereignisse, die Entwicklung der Aktienkurse oder wissenschaftliche Forschungsergebnisse enthalten. Eine in den USA durchgeführte Studie hat jedoch ergeben, daß die Entscheidungen im Weißen Haus zu wesentlichen Anteilen auf der Basis von externen Informationen, telefonischen Anfragen, Datenbanken usw. getroffen werden.<sup>80</sup> Im Management von Unternehmen muß sich vor diesem Hintergrund wohl offensichtlich erst das Bewußtsein entwickeln, daß nur die Kombination aus internen und externen Daten und Informationen einen entscheidenden Strategievorteil bringt.

Die Veränderungen in den Unternehmen selbst und auch in ihrem Umfeld machen daher ein Umdenken und einen anderen Umgang mit Daten und Informationen erforderlich. Daten sind die Basis von Unternehmensinformationen und damit die Quelle von Wissen. Unternehmen müssen langfristig von Datensammlungen zu Informationsbasen kommen, damit auf bereits erworbenes Wissen statt lediglich auf Daten zurückgegriffen werden kann. Gleichzeitig müssen Wege gefunden werden, extern vorhandenes Wissen besser in innerbetriebliche Informationssysteme zu integrieren.<sup>81</sup>

Informationsmanagement ist zugleich eine innerbetriebliche Dienstleistung und eine Steuerungsfunktion. Dieser Doppelcharakter kommt besonders bei den Unternehmen nicht ausreichend zum Tragen, in denen die Verantwortung für das innerbetriebliche Informationswesen ausschließlich in den Händen eines technischen Kommunikationsspezialisten liegt.

---

<sup>79</sup> Locke (1981), Buch 3, Kap. 2, Abs. 8

<sup>80</sup> Saxer, M. (1996) S. 49

<sup>81</sup> vgl. u. a. Mertens, 1999, S. 405ff. sowie Uhr (1999) S. 403

Der Begriff „Informationsmanagement“ wird traditionell bedingt immer noch häufig für den technischen Aspekt des IT-Bereich<sup>82</sup> verwendet. Diese Sichtweise entspricht kaum heutigen betrieblichen Anforderungen. Die technische Seite der internen und externen Kommunikation hat sich weitgehend „verselbständigt.“ Trotzdem haben die Unternehmensführungen erst in der jüngsten Zeit damit begonnen, einen eigenständigen Verantwortungsbereich für das inhaltlich-politische Informationswesen zu etablieren. Das bedeutet auch, daß die strategische Komponente, die Abhängigkeit eines Unternehmens von seinen Informationswegen und -strukturen erst in der jüngsten Vergangenheit erkannt wurde. Das strategische Informationsmanagement ist eine Erfolgsgröße, deren wahre Bedeutung sich dem Management erst langsam erschließt.

---

<sup>82</sup> IT = Abk. für Informations-Technologie