

Peter Kröning

## Öffentlichkeitsarbeit nach innen

### **Eine Darstellung interdisziplinärer Forschungsergebnisse zu innerbetrieblichen Public Relations und ihrer Anwendbarkeit auf Bibliotheken\***

*Öffentlichkeitsarbeit nach innen ist ein wichtiger Bestandteil des Leitungshandelns jeder Organisation. Obwohl bereits 1988 bei einem Kolloquium der DBI-Kommission für Öffentlichkeitsarbeit festgestellt wurde, daß viele Bibliotheksmitarbeiter, unabhängig vom Bibliothekstyp, in dem sie arbeiten, mit dem Informationsstand und der Informationspolitik in ihrem Betrieb unzufrieden sind, wird interne Öffentlichkeitsarbeit in Bibliotheken kaum praktiziert.*

*Dieses Phänomen resultiert sicherlich auch daraus, daß Bibliothekaren in Leitungsfunktionen die theoretischen Grundlagen fehlen. Die vorliegende Arbeit möchte dazu beitragen, diese Unkenntnis methodischer Instrumente abzubauen.*

*Die Arbeit widmet sich besonders*

- nützlichen Konzeptionsschritten,*
- wichtigen Grundsätzen,*
- möglichen Aufgabenfeldern sowie*
- den Kommunikationsmitteln der internen PR-Arbeit.*

*Das letzte Kapitel bietet den Entwurf einer Kampagne der Öffentlichkeitsarbeit nach innen für ein fiktives großstädtisches Bibliothekssystem.*

Internal public relations. A description of interdisciplinary research results and their application to libraries

*Internal public relations are an important element for the senior management of any organisation. Although as early as 1988 many library employees expressed their discontent about the information provided by and the information policies in their organizations at a colloquium of the DBI (German Libraries Institute) commission for PR, independent of the type of library they are employed in, internal public relations are hardly carried out in practice at all.*

*This phenomenon certainly also results from the fact that librarians in senior management lack theoretical knowledge. The paper in hand wants to contribute towards increasing knowledge of methodological instruments.*

*The paper is mainly concerned with*

- practical conception steps,*
- elementary principles,*
- possible fields of realization as well as*
- the means of communication of internal PR-activities.*

*The last chapter presents the draft of an internal PR campaign for a fictional metropolitan library system.*

Relations publiques à usage interne. Une présentation de résultats de recherches interdisciplinaires et leur application dans les bibliothèques

*Les relations publiques, appliquées à l'intérieur de toute organisation, constituent une composante importante de sa gestion. En 1988, lors du colloque de la commission du DBI pour les relations publiques, on avait déjà constaté que beaucoup d'employés de bibliothèque, quel que soit le type de leur établissement, se déclarent non satisfaits du niveau et de la politique d'information qui y existent. Malgré cela, les relations publiques internes ne sont encore qu'à peine pratiquées dans les bibliothèques.*

*Ce phénomène résulte assurément aussi du fait que les bases théoriques font défaut à certains bibliothécaires qui occupent des fonctions de direction. Le travail présenté ici souhaite contribuer à réduire cette méconnaissance des instruments et des méthodes.*

*Il se consacre particulièrement:*

- à des étapes utiles de conception;*
- à des principes importants;*
- à des champs d'action possibles, et*
- aux outils de communication des RP internes.*

*Le dernier chapitre propose le plan d'une campagne de relations publiques internes, destiné à un système fictif de bibliothèques de grande ville.*

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen . . . . .	314
1 Einleitung . . . . .	314
2 Begriffsbestimmung und Abgrenzung zu benachbarten Begriffen . . . . .	315
3 Konzeption und Planung . . . . .	319
4 Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	325
5 Aufgaben und Funktionen . . . . .	327
6 Kommunikationsmittel . . . . .	334
7 Entwurf einer PR-Kampagne für ein fiktives großstädtisches Bibliothekssystem . . . . .	342
8 Schlußbetrachtung . . . . .	344
9 Literaturverzeichnis . . . . .	345

## Abkürzungen

AG	Aktiengesellschaft
BAT	Bundesangestelltentarif
BuB	Buch und Bibliothek
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DBI	Deutsches Bibliotheksinstitut
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
ebd.	ebenda
EDV	elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortlaufende
Hrsg.	Herausgeber, herausgegeben
IBM	International Business Machines
Kap.	Kapitel
OE	Organisationsentwicklung
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
o.S.	ohne Seitenzählung
PC	Personalcomputcr
PR	Public Relations
S.	Seite(n)
u.	und
u.a.	unter anderem, und andere
u.U.	unter Umständen
v.	von
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

## 1 Einleitung

Öffentlichkeitsarbeit nach innen widmet sich einem wichtigen Teilbereich der gesamten Public Relations (PR) einer Organisation. Unabhängig davon, ob es sich um einen erwerbswirtschaftlichen Anbieter handelt oder um eine Nonprofit-Organisation, wird der Erfolg eines Betriebes mindestens ebenso stark durch den „Leistungspartner ‚Mitarbeiter‘“ bestimmt wie durch das Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot einer Organisation oder externe Faktoren wie Beziehungen zu Kooperationspartnern, Kunden und Unterhaltsträgern<sup>1</sup>. Die Qualität der betrieblichen Leistungserstellung wird besonders in Dienstleistungsunternehmen wie Bibliotheken durch jeden einzelnen Mitarbeiter geprägt, durch seine Kundenorientiertheit und seinen Einsatzwillen. Der Erfolg einer Bibliothek hängt damit ganz entscheidend von der Akzeptanz des Betriebs und der dauerhaf-

ten Zustimmung der Mitarbeiter zur Arbeitsorganisation und der Betriebsleitung ab.

Besonders große Unternehmen wie IBM und die Bayer AG haben deshalb seit Jahren komplexe PR-Programme und eigenständige Abteilungen etabliert, die sich ausschließlich um eine Verbesserung des internen Images ihres Unternehmens bemühen<sup>2</sup>. Sie dienen dem Ziel einer selbstgewählten Integration des Mitarbeiters in das unternehmerische Zielsystem und einer, so Gerhard Leitner, „positive(n) Einstellung zur Leistungsmöglichkeit.“<sup>3</sup>

---

*Der Erfolg einer Bibliothek hängt damit ganz entscheidend von der Akzeptanz des Betriebs und der dauerhaften Zustimmung der Mitarbeiter zur Arbeitsorganisation und der Betriebsleitung ab.*

---

Während interne PR-Arbeit in deutschen Firmen immer mehr an Bedeutung gewinnt und in den USA seit langem als eine wichtige Führungsaufgabe der Unternehmensleitung betrachtet wird<sup>4</sup>, beschränkt sich bibliothekarische Öffentlichkeitsarbeit nach innen abgesehen von wenigen Ausnahmen bis heute auf den isolierten Einsatz einzelner Kommunikationsmittel. Eine dieser Ausnahmen betraf das Projekt „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“, das von 1989 bis 1992 in drei Bibliotheken in Bremen, Bielefeld und Düsseldorf durchgeführt wurde<sup>5</sup>.

\* Die vorliegende Arbeit wurde im Februar 1994 als Hausarbeit zur Diplomprüfung an der Fachhochschule Hamburg, Fachbereich Bibliothek und Information, eingereicht.

- 1 Zit. aus Pawlowsky-Flodell, Charlotta: Organisationskommunikation und internes Marketing. In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“. Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 7-23, ebd., S. 7.
- 2 Vgl. Grundsätze zur Internen Information – erstellt von der Redaktion der Mitarbeiterinformation der Bayer AG. In: Michael Kalmus und Dorit Classen: Zielgruppe unbekannt? Neue Wege der internen Information. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1979, S. 186-191 u. Zorn, Werner: Neue Wege in der internen Kommunikation sind gefragt. In: Alfred Köcher u. Eliane Birchmeier: Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Köln: Verlag TÜV Rheinland, 1992 S. 194-212.
- 3 Zit. aus Leitner, Gerhard: Die pädagogische Dimension der Öffentlichkeitsarbeit: unternehmerische Öffentlichkeitsarbeit aus betriebspädagogischer Sicht. Dissertation. Hrsg. v. Walter Schöler. Klagenfurt: Universitätsverlag Carinthia, 1985, S. 226. Vgl. Schipke, Markus: Weiterbildung als Instrument der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit. In: Die besten Kampagnen: Öffentlichkeitsarbeit. Band 2. – Hrsg. v. Joachim H. Bürger u. Hans Joliet. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1989, S. 237-252, ebd., S. 243.
- 4 Köcher, Alfred u. Eliane Birchmeier: Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Zürich: Verlag Industrielle Organisation; Köln: Verlag TÜV Rheinland, S. 185 u. Bürger, Joachim H.: Arbeitshandbuch Presse und PR. Tips und Tricks eines PR-Profis. 2., erweiterte Auflage. Hrsg. v. Malte W. Wilkes und Helma Richter-Sjöö. Essen: Stamm-Verlag, 1985, S. 21.
- 5 Kemper, Christine: Schwerpunkt Bielefeld. In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“ Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 167-217, ebd. S. 167 f. u. S. 174 u. Pawlowsky-Flodell, S. 7 f.

Ausgehend von der Erkenntnis, daß „jede Planung und (Marketing-) Strategie (...) nur so gut wie ihre Durchführung“ ist und diese „je nach Ziel und Bereich mehr oder weniger von den MitarbeiterInnen auf den verschiedensten Ebenen mitgetragen“ werden muß, bestand laut Christine Kemper ein „wesentlicher Teil des Marketing nach innen (...) in der Überzeugungsarbeit, die bei der Einführung neuer Ideen, Instrumentarien und Technologien notwendig war.“<sup>6</sup>

Für die Zurückhaltung der meisten Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken im Bereich der internen PR läßt sich eine ganze Reihe von Gründen anführen, u.a.:

- *Ungenau definierte Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche:* Die Leitungsfunktion ÖA muß selbst in vielen großen Bibliotheken als eine zusätzliche Tätigkeit neben den originär bibliothekarischen Pflichtaufgaben bewältigt werden. Der Verantwortungsbereich ruht oft auf vielen verschiedenen Mitarbeitern.
- *Unzureichende finanzielle und personelle Rahmenbedingungen:* Angesichts der Sparzwänge, denen nahezu jede Bibliothek in zunehmendem Maß unterworfen wird, ist die Bereitschaft, neue Aufgabenfelder zu erschließen, eher gering.
- *Der in der öffentlichen Verwaltung oftmals praktizierte Laisser-faire-Führungsstil:* Probleme wie ein schlechtes Arbeitsklima, Dienst nach Vorschrift oder das Phänomen der inneren Kündigung werden von vielen Bibliotheksleitern erst dann wahrgenommen, wenn unübersehbare Leistungseinbußen durch offene Arbeitsverweigerung oder Obstruktionsmaßnahmen auftreten.
- *Probleme der Leistungsmessung bibliothekarischer Arbeit:* Der Erfolg oder gesellschaftliche Nutzen einer Bibliothek läßt sich ebenso wie die Qualität der Arbeitsleistung von Mitarbeitern im Benutzerdienst kaum mit Hilfe quantifizierbarer Leistungsparameter wie Umsatz- oder Leserzahlen messen. Diese Maßstäbe werden von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Sie erlauben keine direkten Rückschlüsse auf die Arbeitseinstellung einzelner Mitarbeiter.
- *Professionelle Grenzen der verantwortlichen Mitarbeiter:* ÖA wird in den meisten Bibliotheken von Mitarbeitern geleistet, die über keine spezielle Ausbildung für das Aufgabenfeld PR verfügen<sup>7</sup>.

Angesichts dieser vielfältigen Restriktionen bibliothekarischer ÖA liegt die Vermutung nahe, daß ÖA nach innen auch in Zukunft kein Thema für Bibliotheken sein wird. Nach Meinung des Verfassers sind Bibliotheken jedoch gerade in Zeiten von Mittelkürzungen mehr denn je auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen.

Um der Gefahr der Marginalisierung im Wettbewerb mit anderen kulturellen Anbietern zu begegnen, werden Bibliotheken betriebliche Umstellungen vornehmen müssen, die auf mehr Unterstützung aus der Bevölkerung und von den verantwortlichen Funktionsträgern der Unterhaltsträger abzielen. Neue Dienstleistungsangebote und die damit verbundenen neuen Arbeitsformen erfordern auch einen Wandel in den Einstellungen der Mitarbeiter. Um diesen Veränderungsprozeß initiieren und steuern zu können, reichen die traditionellen Führungsinstrumente der Bibliotheksleitung nicht aus<sup>8</sup>.

Einsparungen erfolgen in der Regel auch im Personalhaushalt einer Bibliothek. Stellen werden eingespart und

Neueinstellungen verzögert. Gleichzeitig stehen weniger Mittel für den Medienerwerb, Veranstaltungsprogramme etc. zur Verfügung. Es wird zunehmend schwieriger, in dem Bewußtsein zu arbeiten, einer leistungsfähigen und zukunftsorientierten Organisation anzugehören.

Haushaltskürzungen leisten insgesamt einer inneren Distanzierung der Mitarbeiter von ihrer Bibliothek Vorschub. Bibliotheken sollten deshalb gerade in Zeiten der Rezession Kommunikationsprogramme etablieren, die das Vertrauen der Belegschaft in die Kompetenz und den gesellschaftlichen Stellenwert ihrer Organisation pflegen und erhalten. Das verbleibende ‚menschliche Kapital‘ ist bei eingeschränkten finanziellen, technischen und Medienmitteln wertvoller denn je<sup>9</sup>.

ÖA nach innen ist in diesem Zusammenhang ein universell einsetzbares Instrument zur Durchsetzung der Zielsetzungen einer Bibliothek. Ihr kommt eine existenzsichernde Funktion zu und sie ist dabei nicht aufwendiger oder schwerer zu handhaben als externe PR-Arbeit.

## 2 Begriffsbestimmung und Abgrenzung zu benachbarten Begriffen

„Public Relations“ ist unter den Begriffen, die in den letzten Jahrzehnten aus den USA importiert worden sind, einer der Fachtermini, die am wenigsten eindeutig bestimmbar sind. Laut Dirk Bläse waren bereits 1982 weltweit mehr als 2000 unterschiedliche Definitionen für den Begriff Public Relations entwickelt worden. Alfred Köcher und Eliane Birchmeier zählten 1992 allein in den USA über 2000 Definitionen<sup>10</sup>. Seit einiger Zeit sind zudem für den nicht mehr ganz neuen Begriff Public Relations eine ganze Reihe neuer Etiketten in die Fachdiskussion eingeführt worden. „Der Personalfachmann spricht“, so Günther Schulze-Fürstenow bezogen auf den Bereich erwerbswirtschaftlicher Organisationen, „von Unternehmenskultur, die Werbeabteilung von Corporate Identity oder Corporate Communications, der Verkaufsdirektor hat etwas von Public Marketing gelesen und der PR-Direktor möchte seinen Bereich in Public Affairs umbenennen.“<sup>11</sup>

Eine ähnlich verwirrende Begriffsvielfalt erschwert die

6 Zit. aus Kemper, Schwerpunkt, S. 168 u. S. 174.

7 Vgl. Haase, Yorck A.: Bibliothekarische Öffentlichkeitsarbeit – ein Modellversuch in Darmstadt. In: Jörg-Dieter Häußler: Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Bibliotheken. Erfahrungen und Empfehlungen aus dem Darmstädter Modellversuch. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1982, S. 7-17, ebd., S. 15.

8 Zit. aus Kemper, Schwerpunkt, S. 167.

9 Vgl. Haase, S. 11, u. Bürger, S. 144.

10 Bläse, Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Hrsg. v. Günther Haedrich u.a., Berlin u.a.: de Gruyter, 1982, S. 187-199, ebd., S. 188 u. Köcher/Birchmeier, S. 12. Vgl. Bürger S. 7. Bürger zählte bereits 1985 über 900 „ganz unterschiedliche Definitionen“.

11 Schulze-Fürstenow, Günther: Mitarbeiter sind Multiplikatoren. Der PR-Profi wirkt nicht nur nach außen. In: Handbuch der Öffentlichkeitsarbeit (PR) von Wirtschaft, Verbänden, Behörden und Institutionen. Band 1. Hrsg. v. Günther Schulze-Fürstenow. Neuwied u.a.: Luchterhand, 1986, S. 441-444, ebd., S. 443.

Diskussion über „Öffentlichkeitsarbeit nach innen“ oder „interne Public Relations“. Bibliothekare, die der Marketing-Konzeption verhaftet sind, siedeln zumindest wesentliche Funktionen der internen ÖA im Bereich der Marketing-Bemühungen einer Organisation an und bezeichnen sie als internes Marketing. Anhänger einer vorwiegend betriebswirtschaftlichen, aber nicht unbedingt marketingorientierten Sichtweise bibliothekarischer Leistungserstellung ordnen sie als Interne Information oder Innerbetriebliche Informationspolitik dem Aufgabenfeld der Verbesserung des Informations- und Kommunikationssystems einer Organisation zu. Kollegen, die der internen ÖA nicht den Stellenwert einer eigenständigen Leitungsfunktion zuerkennen mögen, schlagen sie entweder der allgemeinen PR-Arbeit einer Institution zu oder ihrem Informations-Management.

## 2.1 Public Relations

Die Spannweite der Definitionen, die sich um eine eindeutige Festlegung des Begriffs Public Relations bemühen, reichen von kurzen, einprägsamen, aber wenig aussagekräftigen Slogans – wie das 1914 für John D. Rockefeller entwickelte „Tue Gutes und rede darüber“<sup>12</sup> – bis zu seitenfüllenden Begriffserläuterungen. Fast alle ernstzunehmenden Definitionen enthalten Elemente wie Planmäßigkeit, Systematik, Methodik und Kontinuität. Das britische Institute of Public Relations definiert denn auch PR z.B. als „überlegte, geplante und ständige Bemühung, wechselseitiges Vertrauen zwischen einer Organisation und ihrem Publikum zu schaffen und zu unterhalten.“<sup>13</sup>

Die sehr umfassende Definition von Rex F. Harlow, die dieser Arbeit zugrunde liegen soll, hat den Vorzug, daß sie die Bedeutung der PR für die Leitung einer Organisation deutlich macht. Harlow beschreibt Public Relations als „distinctive management function which helps establish and maintain lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organisation and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication techniques as its principal tools.“<sup>14</sup>

Der Begriff Management-Funktion und der Verweis auf den Einsatz von Forschung bringt zum Ausdruck, daß auch für Harlow ein planvolles Vorgehen die notwendige Grundlage jeder PR-Arbeit ist.

## 2.2 Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet im Gegensatz zu Public Relations ausschließlich die aktive Gestaltung der Beziehungen zwischen einer Organisation und der Öffentlichkeit. Public Relations besitzen zusätzlich eine passive Wortbedeutung; der Begriff umfaßt auch die (öffentlichen) Beziehungen selbst, also die Verbindung einer Organisation zur Öffentlichkeit<sup>15</sup>. Im deutschsprachigen Raum hat sich in den letzten Jahren folgende Verwendung des Begriffspaares durchgesetzt: Public Relations

bezeichnet hauptsächlich eine Tätigkeit erwerbswirtschaftlicher Organisationen; Öffentlichkeitsarbeit bezieht sich meist auf die Kommunikation nicht-kommerzieller Institutionen<sup>16</sup>.

In dieser Arbeit werden die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations synonym verwendet.

## 2.3 Öffentlichkeitsarbeit nach innen

ÖA läßt sich nach ihrer grundlegenden Ausrichtung auf betriebsinterne oder externe Zielgruppen in interne und externe PR-Arbeit unterteilen. Interne PR-Arbeit widmet sich dem innersten Kreis jener Öffentlichkeit, die die Organisation insgesamt trägt. Sie bemüht sich darum, Verständnis und Vertrauen zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen, Organisationszweigen, Abteilungen und Arbeitsgruppen innerhalb einer Institution aufzubauen und zu pflegen<sup>17</sup>.

Im Unterschied zu einer betriebswirtschaftlich geprägten Sichtweise der innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationsabläufe begreift Öffentlichkeitsarbeit nach innen Mitarbeiter nicht nur als Arbeitskräfte. Sie sieht in ihnen, so Günther Schulze-Fürstenow, einen „Teilbereich der Öffentlichkeit und damit wichtige Multiplikatoren“, deren persönliche Beziehung zur Organisation für ihren Geschäftserfolg mindestens ebenso wichtig ist wie die öffentliche Meinung außerhalb des Betriebes<sup>18</sup>.

## 2.4 Interne Information

„Interne Information“ ist laut Michael Kalmus und Dorit Classen ein „Sammelbegriff für das Informations- und Kommunikationswesen, das im Unternehmen für einen definierten Empfängerkreis mit vorwiegend journalistischen Mitteln verwirklicht wird.“<sup>19</sup> Ihre Aufgaben bestehen darin, „die Mitarbeiter über Vorgänge, die sie und das Unternehmen betreffen, zu informieren, um dadurch ihren Informationsstand zu verbessern und die Meinungsbildung über das Geschehen im Unternehmen zu unterstützen. Weiter ist es die Sache der Internen Information, Standpunkte darzulegen und eine Kommunika-

12 Zit. nach Endres, Alfred: Strategien kommunaler Öffentlichkeitsarbeit: mit Bürgern und Presse im Gespräch. Stuttgart u.a.: Boorberg, 1984, S. 18. Vgl. ebd.

13 Zit. nach Zedtwitz-Arnim, Georg-Volkmar von: Tue Gutes und rede darüber: Public Relations für die Wirtschaft. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1978, S. 31.

14 Zit. nach Kies, Cosette: Marketing und Public Relations for libraries. Metuchen, N.-J. u.a.: Scarecrow Press, 1987, S. 5. Vgl. Köcher/Birchmeier, S. 12.

15 Endres, S. 17. Vgl. Borghs, Horst P.: Einordnung der Öffentlichkeitsarbeit in die Unternehmensstruktur. In: Frankfurter Neue Presse v. 28.08.1990, S. 12-13, ebd., S. 13.

16 Vgl. Köcher/Birchmeier, S. 12.

17 Ebd., S. 80.

18 Zit. aus Schulze-Fürstenow, S. 444. Vgl. Hentze, Joachim: Träger der Öffentlichkeitsarbeit: Die Betriebe. In: Handbuch der Öffentlichkeitsarbeit (PR) von Wirtschaft, Verbänden, Behörden und Institutionen. Band 2. Hrsg. v. Günther Schulze-Fürstenow. Neuwied u.a.: Luchterhand, 1986, S. 401-427, ebd., S. 413, u. Zedtwitz-Arnim, S. 460.

19 Zit. aus Kalmus, Michael u. Dorit Classen: Zielgruppe unbekannt? Neue Wege der internen Information. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1979, S. 9.

tion zwischen allen Gruppen im Betrieb zu fördern. Grundsätzlich hat die Interne Information mit dafür zu sorgen, daß der Betriebsfrieden gewahrt bleibt und mögliche Spannungen abgebaut werden. Die Faktoren Mitarbeiter, Unternehmen und indirekt die Öffentlichkeit bestimmen den Aufgabenbereich der Internen Information.<sup>20</sup>

*Das Ziel besteht darin, die Beziehungen zwischen der internen Öffentlichkeit und einer Organisation sowie ihrer Leitung so zu gestalten, daß sie dem Erreichen der Organisationsziele förderlich sind.*

Die Belegschaft eines Unternehmens ist für die Interne Information kein Teil der Öffentlichkeit. Der Schwerpunkt des Konzepts liegt in der Verbesserung des innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystems. Es will dazu beitragen, die technisch-kommunikativen Voraussetzungen für den betriebsinternen Informations- und Meinungsaustausch zu optimieren. Die Interne Information besitzt damit – im Gegensatz zur ÖA nach innen – keine pädagogische Dimension. Einstellungs- und Verhaltensänderungen innerhalb der Belegschaft und der Organisationsleitung sollen allein über eine Verbesserung des innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystems erreicht werden. Interne Information berücksichtigt nicht, daß Änderungsprozesse auch von pädagogisch gestalteten Kommunikationsinhalten, z.B. PR-Botschaften, ausgehen können und durch diese initiiert und gesteuert werden.

## 2.5 Innerbetriebliche Informationspolitik

Die Innerbetriebliche Informationspolitik ist wie die Interne Information ein Teilbereich der internen ÖA eines Unternehmens oder einer Nonprofit-Organisation. Martin Hilb definiert den Begriff als „operationale Bestimmung der

- Funktionen und Ziele,
- Strategien und
- Potentiale,

die das Publizitätsverhalten der Unternehmung und die Beziehungspflege gegenüber der innerbetrieblichen Öffentlichkeit systematisch und langfristig regeln.<sup>21</sup>

Auch die Innerbetriebliche Informationspolitik wird aus dem Zielsystem einer Organisation und den organisationspolitischen Grundsätzen, die die konkreten Handlungen, Mittel und Verfahren eines Betriebes bestimmen, abgeleitet. Das Ziel beider Konzeptionen besteht darin, die Beziehungen zwischen der internen Öffentlichkeit und einer Organisation sowie ihrer Leitung so zu gestalten, daß sie dem Erreichen der Organisationsziele förderlich sind<sup>22</sup>.

Die Innerbetriebliche Informationspolitik befaßt sich dabei jedoch vor allem mit dem Inhaltsaspekt der internen PR-Arbeit. Im Mittelpunkt des Konzepts steht ein bewußt geplantes und gesteuertes Publizitätsverhalten, das darauf ausgerichtet ist, die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen, indem sowohl aufgabenbezogene, sogenannte „need-to-know-“ als auch ungebundene oder „nice-to-know-Informationen“ übermittelt werden<sup>23</sup>.

ÖA arbeitet jedoch – wie oben beschrieben – mit einem weit umfassenderen Konzept. Ein quantitativ und qualitativ ausreichender Informationsfluß ist nur eines der

Ziele interner PR-Arbeit. Neben der innerbetrieblichen Information sollen auch die Kommunikationsmöglichkeiten verbessert werden. ÖA versucht, Meinungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch pädagogisch ausgerichtete und zielgruppenspezifisch formulierte Informationsinhalte zu beeinflussen. Sie dient u.a. als eine Art ‚Frühwarnsystem‘, das die Geschäftsleitung mit notwendigen Informationen für mitarbeiterrelevante Entscheidungsprozesse versorgt.

## 2.6 Informations-Management

„Informations-Management“ heißt laut Hans-Dieter Litke und Arno Voegelé „dafür zu sorgen, daß zur Erreichung der vorgegebenen strategischen Unternehmensziele die erforderlichen internen/externen Informationen schnell und sicher und mit einem Minimum an Aufwand bereitgestellt werden.“<sup>24</sup>

Um dieses Ziel zu realisieren, müssen

- Informationen, die für die Entscheidungs- und Handlungsträger neu und relevant sind, aus internen und externen Quellen beschafft werden;
- Daten mit Hilfe der EDV „veredelt“, d.h., selektiert und ausgewertet werden und
- mit Hilfe der modernen Telekommunikation lokaler Netzwerke, PC's weitergeleitet bzw. zur Verfügung gestellt werden<sup>25</sup>.

Informations-Management ist ein entscheidungsunterstützendes Instrument der Organisationsleitung. Ihm kommt innerhalb eines Betriebes keine aktiv gestaltende Funktion zu. Der Fokus des Informations-Managements liegt auf der aufgabenangemessenen (technischen) Ausstattung des innerbetrieblichen Informationssystems und seiner wirtschaftlichen, im Sinne der Organisationsziel adäquaten Nutzung. Information wird ausschließlich als Produktionsfaktor gesehen, der – so Joachim Bürger und Hans Joliet – „für Innovation, Produktion, Mitarbeiter, Motivation, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung und vieles mehr notwendig ist.“<sup>26</sup>

20 Zit. aus Kalmus, Michael: Aufgaben und Probleme der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit. In: Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Hrsg. v. Günther Haedrich u.a. – Berlin u.a.: de Gruyter, 1982, S. 93-103, ebd., S. 93. Vgl. Grundsätze, S. 186

21 Zit. aus Hilb, Martin: Die Personalzeitschrift als Instrument der innerbetrieblichen Informationspolitik. Untersuchung der Erwartungen verschiedener Publikums-kategorien. Bern u.a.: Haupt, 1975, S. 30.

22 Vgl. ebd., S. 29 ff.

23 Zit. ebd., S. 33.

24 Hans-Dieter Litke u. Arnold Alex Voegelé zit. nach Gazdar, Kaevan: Informationsmanagement für Führungskräfte: konkrete Perspektiven für Wirtschaft, Verwaltung und Politik. Frankfurt (Main): Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1989, S. 18 f. Vgl. Heinrich, Lutz J.: Informationsmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 4. Auflage, München u.a.: Oldenbourg, 1992, S. 7 f.

25 Gazdar, S. 20.

26 Zit. aus: Die besten Kampagnen: Öffentlichkeitsarbeit. Hrsg. v. Joachim Bürger u. Hans Joliet. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1987, S. 17. Vgl. ebd. u. Gazdar, S. 20.

## 2.7 Internes Marketing

Als der Marketing-Begriff Ende der fünfziger Jahre auch in Deutschland bekannt wurde, wurde er zunächst nur als Synonym für die bis dahin gebräuchlichen Termini „Absatzpolitik“, „Vertriebspolitik“ oder „Absatzlehre“ gebraucht. Der Begriff wurde rein absatzwirtschaftlich betrachtet; mit ihm war nichts anderes gemeint als das „Vermarkten“ von Dienstleistungen oder Produkten<sup>27</sup>.

Seit Ende der siebziger Jahre werden die verschiedenen Marketing-Definitionen von den meisten Autoren um Komponenten wie „Marketing-Philosophie“ oder „Marketing-Denken“ erweitert. Beide Begriffe bezeichnen eine Umorientierung vom Produkt als zentraler Bezugsgröße, an der sich die Geschäftsleitung bei der Festlegung des Zielsystems der Organisation ausrichtet, hin zu den Wünschen und Bedürfnissen der tatsächlichen und potentiellen Kunden als Ausgangspunkt jedes Entscheidungsprozesses<sup>28</sup>.

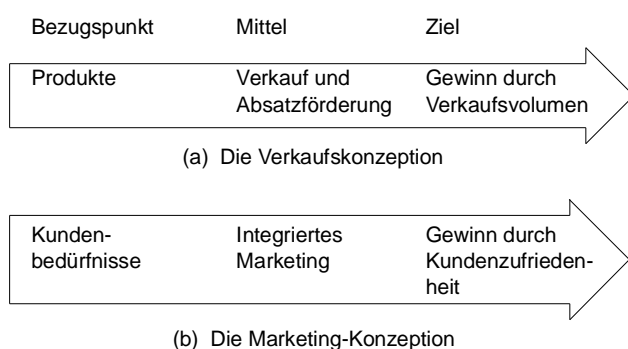


Abb. 1: Gegenüberstellung der Verkaufs- und der Marketing-Konzeption

*Quelle:* Günther Haedrich: Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Berlin, 1982, S. 67-75, ebd., S. 68.

Nach der Marketing-Philosophie darf das Zielsystem einer Bibliothek nicht durch den Wunsch bestimmt werden, eine nach betriebsinternen oder ‚objektiven‘ bibliothekarischen Maßstäben perfekte Dienstleistung zu erstellen. Der Marketing-Gedanke fordert laut Peter Borchardt, „Angebote auf der Grundlage sorgfältiger Analysen des ‚Marktes‘ zu konzipieren, quasi ‚maßzuschneidern‘ und nicht umgekehrt zu fragen, wie der gegenwärtige Bestand und die gegenwärtigen Dienstleistungen ‚an den Mann‘ zu bringen sind.“<sup>29</sup>

Für viele Bibliotheken wird damit nach A. Glang-Süberkrüb eine „Kehrtwendung um 180 Grad“ notwendig, nämlich „weg von einem Hort des Sammelns und Bewahrens hin zu einem nutzerorientiert arbeitenden Dienstleistungsunternehmen.“<sup>30</sup>

Das Umdenken von der Produkt- zur Marktorientierung macht gerade in Dienstleistungsunternehmen auch einen Wandel im Bewußtsein der Mitarbeiter erforderlich. Der Erfolg einer Marketing-Konzeption hängt entscheidend davon ab, daß sich bei allen Mitarbeitern in allen Funktionsbereichen und nicht nur in der Organisationsspitze eine Marketing-Denkhaltung durchsetzt:

- Die Mitarbeiter müssen lernen, in kundenbezogenen Kategorien zu denken.

- Sie müssen bereit sein, ihr Handeln selbständig und eigenverantwortlich auf die Bedürfnisse der Nutzer auszurichten.
- Sie müssen neue Dienstleistungsangebote und damit auch neue Arbeitsformen mittragen,
- müssen auf gewohnte Arbeitsmittel z.B. interne Kataloge verzichten und
- neue Instrumentarien und Technologien akzeptieren, die, wie z.B. EDV-gestützte Datenpools und umfangreiche Statistiken, die notwendig sind, um Wünsche und Bedürfnisse der Benutzer erfassen und analysieren zu können<sup>31</sup>.

Marketing umfaßt somit auch einen Veränderungsprozeß der Arbeitsweisen und Einstellungen der Bibliotheksmitarbeiter. Wie jede größere betriebliche Veränderung kann ein Marketing-Programm deshalb nur dann erfolgreich sein, wenn die „MitarbeiterInnen“, so Christine Kemper, „von der Sinnhaftigkeit und dem Funktionieren von Marketing und dessen Instrumenten“ überzeugt sind<sup>32</sup>.

Die notwendige Überzeugungsarbeit leistet im Rahmen der Marketing-Konzeption das sogenannte interne Marketing. „Beim internen Marketing geht es“ laut Charlotta Pawlowsky-Flodell „darum, den Mitarbeitern die Ziele, Ideale und Wertvorstellungen innerhalb der Organisation zu konkretisieren, d.h. allen Mitarbeitern eine Gelegenheit zu geben, die Leitvision und Ziele des Unternehmens zu verstehen. Erst dann werden die Mitarbeiter die Ärmel hochkrempeln und ihren vollen Einsatz bringen. Erst dann werden sie in der Lage sein, ihre Organisation und die Ziele nach außen hin gegenüber den Kunden zu vertreten.“<sup>33</sup>

Das interne Marketing erfüllt damit die gleichen Funktionen wie ÖA nach innen, z.B. in einem Prozeß der mitarbeiterorientierten Organisationsentwicklung (vgl. Kap. 5.3). Internes Marketing hat ebenso wie interne ÖA die Aufgabe

27 Holscher/Jetter, S. 97 f.

28 Holscher/Jetter, S. 10 ff. Vgl. Haedrich, Günther: Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Hrsg. v. Günther Haedrich u.a. – Berlin: de Gruyter, 1982, S. 67-75, ebd., S. 70 u. Borchardt, Peter: Wozu Bibliotheksmarketing? In: Die effektive Bibliothek. Enderbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“, Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 3-5, ebd., S. 3.

29 Zit. aus Borchardt, S. 3. Vgl. Holscher/Jetter, S. 9.

30 Zit. aus Glang-Süberkrüb, A.: Erfahrungsbericht. In: Die effektive Bibliothek. Enderbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“, Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 237-239, ebd., S. 239. Vgl. Usherwood, Bob: The visible Library. Practical Public Relations for public librarians. London: Association Publishing Ltd., 1981, S. 119.

31 Haedrich, S. 71 u. S. 74 f.; Kemper, Schwerpunkt, S. 174 u. S. 167 f., u. Usherwood, S. 119.

32 Zit. aus Kemper, Schwerpunkt, S. 167. Vgl. ebd., S. 168, u. Petsch, Peter: Bibliotheksmarketing und der Umgang mit den Ergebnissen. In: Die effektive Bibliothek. Enderbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Bibliotheken“, Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 253-263, ebd., S. 258.

33 Zit. aus Pawlowsky-Flodell, S. 8, vgl. ebd. S. 7, u. Kemper, Schwerpunkt, S. 167. u. S. 174.

- externe Daten und ihre Auswirkungen auf die Organisationspolitik in der Belegschaft zu vermitteln;
- den internen Informationsfluß zu steuern und zu optimieren sowie
- ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen der Belegschaft und der Organisationsleitung zu pflegen, um so
  - das Sammeln interner Daten zu ermöglichen und
  - die Akzeptanz der betrieblichen Veränderungen zu fördern<sup>34</sup>.

Internes Marketing bedient sich der gleichen Konzeptionsschritte wie die interne ÖA, sie benutzt die gleichen Kommunikationsmittel und folgt ähnlichen Grundsätzen. Internes Marketing läßt sich deshalb auch als ÖA nach innen definieren, die mit der Aufgabe betraut ist, die Implementierung einer Marketingkonzeption durch akzeptanzfördernde Kommunikationsmaßnahmen innerhalb der Belegschaft unterstützend zu begleiten<sup>35</sup>.

### 3 Konzeption und Planung

Die Deutsche Public Relations-Gesellschaft betont ebenso wie die International Public Relations Association, daß ÖA erfolgreich nur „als planmäßige, systematische und methodische Bemühungen um Verständnis, Vertrauen und Goodwill in der Öffentlichkeit mit Hilfe gezielt eingesetzter Kommunikationsprozesse“ betrieben werden kann<sup>36</sup>. Nach Auffassung beider Berufsverbände sollte sich PR-Arbeit nicht darin erschöpfen, in kurzer Zeit und mit möglichst geringem Aufwand eine große Zahl von isolierten Einzelmaßnahmen zu planen und durchzuführen. Mit einzelnen PR-Kampagnen lassen sich allenfalls kurzfristige Wirkungen erzielen. Nachhaltige Einstellungs- und Verhaltensänderungen interner wie externer Zielgruppen erfordern ein planvolles, systematisches Vorgehen. Sämtliche PR-Aktivitäten müssen in eine Gesamtkonzeption eingebunden werden, die auf der Grundlage klar definierter Organisations- und Kommunikationsziele entwickelt wurde<sup>37</sup>.

*Mit Befragungen lassen sich also bereits Einstellungs- und Verhaltensänderungen innerhalb der Belegschaft initiieren.*

Als Entscheidungshilfen für die Entwicklung einer PR-Konzeption bietet die Fachliteratur eine Vielzahl unterschiedlicher Stufenmodelle an. Die Modelle umfassen bis zu 16 Arbeitsschritte, die zum Teil wiederum mehrfach unterteilt sind. Sie lassen sich jedoch alle auf vier wesentliche Konzeptionsschritte zurückführen, die als vierstufige Vorgehensweise der PR, als „the four simple sub-functions of the public relations process“ und außerhalb der Fachliteratur als sogenannter Management-Zyklus bekannt sind<sup>38</sup>. Der Management-Zyklus umfaßt die vier Schritte

- Analyse der Ausgangssituation,
- Planung der PR-Aktivitäten,
- Durchführung der einzelnen Maßnahmen und
- Erfolgsmessung.

#### 3.1 Situationsanalyse

Die Entwicklung einer effizienten PR-Strategie setzt eine genaue und umfassende Kenntnis der Ausgangssituation voraus. Geht man bei der Planung von ÖA von

einem Wunsch-Image aus, das sich aufgrund bisheriger PR-Bemühungen in der Öffentlichkeit durchgesetzt haben sollte, besteht die Gefahr, PR unter falschen Voraussetzungen zu konzipieren. Kommunikationsmaßnahmen können am Empfänger ‚vorbei‘ laufen und damit erfolglos sein<sup>39</sup>.

Die Bestandsaufnahme der Ausgangssituation sollte alle Faktoren berücksichtigen, die das Image einer Organisation innerhalb einer bestimmten Teilöffentlichkeit mutmaßlich prägen<sup>40</sup>. Wichtige Einflußgrößen, die das Image einer Bibliothek innerhalb der Teilöffentlichkeit „Belegschaft“ bestimmen, sind die Einstellungen der Mitarbeiter

- zur Aufgabenstellung und dem gesellschaftlichem Stellenwert der Bibliothek,
- zur internen Organisation und Kommunikation,
- zur Bibliotheksleitung,
- zu ihrem Beruf,
- zur persönlichen Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung,
- zur Arbeitsplatzsicherheit,
- zur Entlohnung,
- zu Aufstiegschancen, beruflichen Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten,
- zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen und anderen Abteilungen sowie
- gegenüber den Nutzern der Bibliothek<sup>41</sup>.

Um die Einstellungen und Erwartungen der Belegschaft zu ihrer Arbeitssituation zu ermitteln, bieten sich grundsätzlich zwei Untersuchungsmethoden an. Die Organisationsleitung kann sich auf ihren subjektiven Eindruck verlassen – eventuell gestützt auf die Befragung einzelner Vorgesetzter und Mitarbeiter. Diese Vorgehensweise bietet den Vorteil, mit geringem personellen und finanziellen Aufwand durchgeführt werden zu können. Sie führt jedoch kaum zu gesicherten, objektivierbaren Ergebnissen<sup>42</sup>.

Eine erprobte Methode, um repräsentative und zuverlässige, aber vielleicht auch unangenehme Erkenntnisse zu gewinnen, bietet die empirische Sozialforschung mit

34 Vgl. Borchardt, S. 4.

35 Vgl. Bläse, Planung, S. 188; Kemper, Schwerpunkt S. 174, u. Pawlowsky-Flodell, S. 8.

36 Zit. nach Köcher/Birchmeier, S. 156.

37 Vgl. Endres, S. 21, u. Köcher/Birchmeier, S. 156 f. u. S. 7.

38 Zit. aus Kies, S. 57. Vgl. ebd., S. 57 ff.; Scior, Wilhelm: Unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit. In: Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Hrsg. v. Günther Haedrich u.a. – Berlin u.a.: de Gruyter, 1982, S. 77-91, ebd., S. 78 f.; Zedtwitz-Arnim, S. 58 ff.; Bläse, Planung, S. 194 f. u. Ernestus, Horst: Public Relations im Kontext. In: Öffentliche Bibliotheken heute und morgen: neue Ansätze für Zielsetzungen und Management. Hrsg. v. Horst Ernestus u. Hans-Dieter Weger. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1985, S. 227-242 ebd., S. 233.

39 Vgl. Bläse, Planung, S. 189, u. Beger, Rudolf, Hans-Dieter Gärtner u. Rainer Marthes: Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden: Gabler; Frankfurt (Main): Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1989, S. 123.

40 Bläse, Planung, S. 29.

41 Vgl. Scior, S. 83 f., u. Kemper, Christine: Befragungen: Marketing-Instrumentarium zur Erhebung von Daten. In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“. Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 29-51, ebd., S. 30 u. S. 51.

42 Vgl. Bläse, Planung, S. 190, u. Kemper, Befragungen S. 30.

dem Mittel der Erhebung. Mitarbeiterbefragungen oder Zufriedenheitsanalysen verschaffen eine genaue Kenntnis der Ausgangslage für eine interne ÖA. Sie ermöglichen die Überprüfung bisheriger PR-Strategien und eine Anpassung der PR-Maßnahmen an die tatsächlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter<sup>43</sup>.

Eine Erhebung, die sich auch mit den Aspekten Arbeitseinstellung, Bewertung der Aufgaben und Ziele einer Bibliothek, Beurteilung des Managements und Einstellungen zu den Nutzern befaßt, kann darüber hinaus dazu genutzt werden, die eigene Arbeit kritisch zu reflektieren. Mitarbeiter können motiviert werden, sich über ihr berufliches Selbstverständnis, ihre Kunden- und Dienstleistungsorientiertheit, die Stärken und Schwächen ihrer Arbeitsauffassung und diejenigen der Organisations- und Arbeitsstruktur Klarheit zu verschaffen.

Mit Befragungen lassen sich also bereits Einstellungs- und Verhaltensänderungen innerhalb der Belegschaft initiieren. Um Mitarbeiterbefragungen als Instrument der internen ÖA nutzen zu können, müssen allerdings zwei Voraussetzungen erfüllt sein: Die Umfrageergebnisse müssen für eine innerbetrieblichen Diskussion zur Verfügung gestellt werden und es müssen geeignete Foren geschaffen werden, auf denen die Ergebnisse kommuniziert und diskutiert werden können<sup>44</sup>.

In Westdeutschland hat bis 1990 ein Viertel aller erwerbswirtschaftlichen Betriebe schon einmal eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, von den Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten sogar jeder dritte<sup>45</sup>. Im bibliothekarischen Bereich bilden Zufriedenheitsstudien immer noch eine seltene Ausnahme. Wenn sie durchgeführt werden, dann meist im Zusammenhang mit der Einführung einer Marketing-Konzeption<sup>46</sup>. Diese Zurückhaltung liegt in einer ganzen Reihe von Problemen begründet, die mit internen Imageanalysen verbunden sind.

*Das größte Problem einer Mitarbeiterbefragung liegt in dem hohen personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand.*

Innerhalb der Belegschaft kann eine Befragung zwei unterschiedliche emotionale Reaktionen auslösen. Mitarbeiter können sich mit ihren Meinungen, Interessen und Bedürfnissen von der Organisationsleitung ernst genommen fühlen. Sie können einer Umfrage aber auch Mißtrauen entgegenbringen und den Verdacht hegen, als Objekt unternehmerischer Manipulation einer Kontrollmaßnahme unterworfen zu werden. Da Zufriedenheitsstudien meist nicht regelmäßig durchgeführt werden, sondern oft erst dann, wenn unter den Mitarbeitern Unzufriedenheit bereits deutlich spürbar geworden ist, ist eine mißtrauische Einstellung gegenüber der Befragung sehr wahrscheinlich. Mitarbeiterbefragungen sollten deshalb noch vorsichtiger durchgeführt werden als Erhebungen innerhalb externer Zielgruppen<sup>47</sup>.

Es ist empfehlenswert, die Mitarbeiter frühzeitig über eine geplante Umfrage zu informieren und die Zielsetzungen und Vorgehensweisen der Aktion zu erläutern. Die Akzeptanz einer Befragung läßt sich dadurch erhöhen, daß der Betriebs- bzw. Personalrat in die Planungen einbezogen wird. Es ist außerdem denkbar, eine Arbeitsgruppe zu etablieren, in der sich Mitarbeiter z.B. am Entwurf eines Fragebogens beteiligen können<sup>48</sup>.

Teilerhebungen bieten sich zwar aus betriebswirtschaftlichen und statistischen Gründen als eine geeignete

Befragungsmethode an; sie stellen das Management jedoch vor kaum lösbare Rechtfertigungszwänge. Mitarbeiter die von einer Erhebung ausgeschlossen sind, werden sich fragen, warum gerade ihre Meinung für die Geschäftsleitung nicht von Interesse ist. Auch wenn wirtschaftliche Gründe für eine Beschränkung der Teilnehmerzahl sprechen, ist eine Vollerhebung deshalb meist sinnvoller<sup>49</sup>.

Selbstverständlich sollte strikt darauf geachtet werden, daß die Befragungsergebnisse anonym erhoben und ausgewertet werden. Ungeschönte, zuverlässige Ergebnisse lassen sich nur gewinnen, wenn die Mitarbeiter davon überzeugt sind, daß die Anonymität jedes Probanden gewahrt bleibt. Laut Christine Kemper ist dementsprechend „eine bestimmte Größe die Voraussetzung einer solchen Befragung. Befinden sich weniger als 40 MitarbeiterInnen im Haus, sollte von einer Umfrage abgesehen werden und Einzelinterviews durchgeführt werden.“<sup>50</sup>

Das größte Problem einer Mitarbeiterbefragung liegt in dem hohen personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand, der mit schriftlichen Erhebungen ebenso verbunden ist wie mit Interviews. Das Gebot der Anonymität der Umfrageergebnisse spricht dafür, ein externes Berater-team mit der Befragung zu betrauen. Bei einer Umfrage zum Thema „Unterrichtung von Mitarbeitern“ die 1991 unter 18 600 Teilnehmern durchgeführt wurde, gab es auf die Frage: „Wer soll Ihrer Meinung nach in erster Linie Mitarbeiter-Befragungen durchführen und auswerten?“, folgende Antworten

– ein externer neutraler Profi:	81%
– die Redaktion der Mitarbeiterzeitung:	13%
– die Organisationsleitung:	2%
– die Personalabteilung:	1%
– der Betriebsrat:	0%
– andere:	3% <sup>51</sup>

Die Kosten für einen Befragungsauftrag belaufen sich jedoch laut Joachim Hentze auf 50 000,- bis 150 000,- DM<sup>52</sup>. Als Alternative bietet sich für Bibliotheken die

43 Köcher/Birchmeier, S. 71. Vgl. Zorn, S. 202.

44 Kemper, Schwerpunkt, S. 173 f., u. Kemper, Befragungen, S. 51.

45 Domsch, Michael u. Andrea Schneble: Die Befragung der Mitarbeiter wird immer mehr zum Führungsinstrument. In: Welt v. 25.02.1985, o.S. Vgl. Gottschall, Dietmar: Die Ohren an der Basis. In: Manager Magazin 9/1988, S. 220-231, ebd., S. 221 u. Pritzl, M. u. J. Scharioth: Fragen Sie nicht nach dem Chef! In: Welt v. 31.03.1990, S. 3.

46 Vgl. Kemper, Befragungen, S. 50 f., u. Petsch, S. 253 ff.

47 Vgl. Kemper, Befragungen, S. 50; Pritzl/Scharioth, S. 3, u. Domsch/Schneble, o.S.

48 Kemper, Schwerpunkt, S. 171 ff., u. Kemper, Befragungen, S. 45.

49 Gottschall, S. 255.

50 Zit. aus Kemper, Befragungen, S. 50. Vgl. Wiendieck, Gerd u. Peter Haas: Analyse und Intervention. Arbeitszufriedenheitsforschung als sozialer Prozeß. In: Arbeitszufriedenheit. Hrsg. v. Lorenz Fischer. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie, 1991, S. 199-212, ebd., S. 210.

51 Krosch, Christian: Viele Infos kommen aus zweiter Hand: Ergebnisse einer Umfrage mit 18 600 Teilnehmern zum Thema „Unterrichtung von Mitarbeitern“. In: Welt am Sonntag v. 17.02.1991, S. 32-33, ebd., S. 33.

52 Hentze, S. 424. Joachim H. Bürger schätzt die Kosten für einen professionellen Meinungsforschungsauftrag 1985 auf 25 000 bis 85 000,- DM. Siehe Bürger, S. 40.

Kooperation mit Fachhochschul- oder Hochschuleinrichtungen an. Kommen externe Institutionen aus finanziellen Gründen generell nicht in Frage, bleibt als letzte Möglichkeit, eine Umfrage von ‚vertrauenswürdigen‘ Belegschaftsmitgliedern – eventuell in Zusammenarbeit mit der Personalvertretung – durchführen zu lassen<sup>53</sup>.

Ein weiteres Problem besteht darin, daß durch Befragungen in der Belegschaft zwangsläufig Erwartungen geweckt werden, denen mit den Mitteln der internen ÖA allein nicht entsprochen werden kann. Mitarbeiter erhoffen sich, daß ihre Kritik, ihre Anregungen und Vorschläge Konsequenzen haben werden. Sie erwarten, daß die Ergebnisse der Befragung von der Bibliotheksleitung so analysiert und umgesetzt werden, daß sie einen spürbaren positiven Einfluß auf den Arbeitsalltag haben. Wird diesen Erwartungen nicht entsprochen, dann kann sich der positive Effekt, der von einer Mitarbeiterbefragung ausgehen soll, in sein Gegenteil verkehren. Die Befragung kann zu einer Belastung für die zukünftige interne ÖA werden<sup>54</sup>.

Selbst wenn die Mehrheit der Befragten mit ihrer Arbeitssituation zufrieden ist, sollte die Organisationsleitung zumindest einige Anregungen aus der Belegschaft aufgreifen. Konkrete, positiv empfundene Folgen einer Befragungsaktion stärken bei allen Mitarbeitern das Gefühl, daß es sich lohnt, aktiv am Betriebsgeschehen teilzunehmen<sup>55</sup>.

Mit einer Zufriedenheitsstudie sollten von vornherein nur Themen angesprochen werden, bei denen die Bibliotheksleitung auch bereit ist, zu handeln. So ist es z.B. wenig sinnvoll, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit einem Lohnsystem zu erfragen, das wie der Bundesangestelltentarif keine Möglichkeiten für leistungsbezogene Lohnanteile bzw. Höhergruppierungen bietet. Mögliche Konsequenzen auf erwartete, aber auch überraschende Ergebnisse sollten bereits im Vorfeld der Aktion bedacht sein<sup>56</sup>.

## 3.2 Planung

### 3.2.1 Zielsetzungen

Interne ÖA ist in erster Linie ein Instrument der Organisationsleitung. Ihre hauptsächliche Aufgabe besteht darin, dem Betrieb zu helfen, seine selbst- oder – bei Bibliotheken und anderen Nonprofit-Organisationen – zu einem großen Teil fremdbestimmten Aufgaben besser zu erfüllen. Die Zielsetzungen der internen ÖA sollten immer auf die übergeordneten Ziele der Organisation bezogen sein, der sie dient<sup>57</sup>.

Ein wichtiger Beitrag, den ÖA für den Geschäftserfolg leisten kann, besteht in der zielgruppenspezifischen Interpretation der Organisationsziele. ÖA versucht, den Kompetenzanspruch, den eine Organisation gegenüber ihren externen wie internen Teilöffentlichkeiten vertritt, bekannt und glaubhaft zu machen<sup>58</sup>. Sie ist deshalb darauf angewiesen, daß die Organisationsziele – als Unternehmensphilosophie, Leistungskatalog oder verbindliche mündliche Übereinkunft – präzise und eindeutig festgelegt sind. Ihr Erfolg hängt entscheidend davon ab, daß realistische Zielsetzungen gewählt werden. Die Öffentlichkeit kann nur dann vom Kompetenzanspruch einer Organisation überzeugt werden, wenn diese auch

in der Lage ist, die Erwartungen zu erfüllen, die sie bewußt hervorruft oder unterschwellig weckt<sup>59</sup>.

Die Zielsetzungen der internen PR-Arbeit lassen sich in Oberziele (allgemeine übergeordnete Ziele) und Unterziele (zielgruppenspezifische Teilziele) unterteilen. Die Oberziele der internen ÖA bestehen darin,

- Vertrauen in eine Organisation, ihre Leitung und Geschäftspolitik zu schaffen;
- Verständnis für das Organisationshandeln und seine Folgen einzuwerben;
- Imagepflege und Imageveränderungen zu betreiben;
- Interessenkonflikte innerhalb der Belegschaft oder zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung zu vermeiden, abzubauen oder in organisationsvertraglicher Weise auszutragen;
- Verhaltensweisen zu verändern, die dem Erreichen der Organisationsziele hinderlich sind, d.h. in der Regel, beim Mitarbeiter die Bereitschaft zu erzeugen oder zu verstärken, Initiative zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen und mit Kollegen, anderen Abteilungen und dem Management zu kooperieren<sup>60</sup>.

Unterziele der internen PR-Arbeit beziehen sich immer auf einzelne Teilöffentlichkeiten. Sie intendieren, Informationsstände, Meinungen, Verhaltensweisen oder Imageaspekte innerhalb einer bestimmten Zielgruppe im Sinne der Organisationsziele positiv zu beeinflussen. In Hinblick auf eine spätere Erfolgskontrolle sollten sie möglichst operational, d.h. meßbar formuliert werden<sup>61</sup>.

Die konkrete Ausgestaltung der PR-Zielsetzungen erfolgt auf der Grundlage der Organisationsziele und der Erkenntnisse, die die Ist-Analyse über die Ausgangssituation der internen PR erbracht hat. Handlungsbedarf entsteht aus der Diskrepanz zwischen der vom Management – bezogen auf den gemeinsamen Geschäftserfolg – erwarteten Arbeitsauffassung, Leistungsbereitschaft, Kundenorientiertheit etc. der Mitarbeiter und den tatsächlichen Einstellungen einzelner interner Zielgruppen<sup>62</sup>.

### 3.2.2 Zielgruppen

Unter Teilöffentlichkeiten oder Zielgruppen versteht man Gruppen von Menschen, die gemeinsame Interessen haben (latente Teilöffentlichkeiten), sich einer gemeinsamen Interessenlage bewußt sind (bewußte Teilöffent-

53 Vgl. Kemper, Befragungen, S. 50.

54 Wiendieck/Maas, S. 208.

55 Domsch/Schneble, o.S.

56 Gottschall, S. 255, u. Wiendieck/Maas, S. 210.

57 Vgl. Köcher/Birchmeier, S. 162 f., u. Bläse, Planung, S. 190.

58 Ebd.

59 Vgl. Bürger, S. 49 f.

60 Barthenheier, Günther D.: Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit heute. Funktionen, Tätigkeiten und berufliche Anforderungen. – Ein Arbeitspapier zur Orientierung über das Berufsfeld. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR) von Wirtschaft, Verbänden, Behörden und Institutionen. Band 2. Hrsg. v. Günther Schulze-Fürstenow. Neuwied u.a.: Luchterhand, 1986, S. 261-274, ebd., S. 270. Vgl. Beger, S. 128, u. Bürger, S. 144.

61 Barthenheier, S. 270.

62 Vgl. Beger, S. 124; Bläse, Dirk: Meinungen bleiben Tatsachen, solange sie nicht korrigiert werden. In: Handelsblatt v. 22.05.1991, S. 29; Bläse, Planung, S. 190, u. Köcher/Birchmeier, S. 162.

lichkeiten) oder sie aktiv und organisiert vertreten und durchzusetzen versuchen<sup>63</sup>.

	Mit ähnlichen Problemen konfrontiert	Problem wird erkannt	Problem wird angepackt
Nicht-Teilöffentlichkeit			
Latente Teilöffentlichkeit	●		
Bewußte Teilöffentlichkeit	●	●	
Aktive Teilöffentlichkeit	●	●	●

Abb. 2: Typologie der Teilöffentlichkeiten

Quelle: Alfred Köcher u. Eliane Birchmeier: Public Relations? Public Relations! Zürich, 1992, S. 60.

Die gemeinsame Interessenlage, das sogenannte Gruppeninteresse, kann aus gemeinsamen Problemen, aus Informations-, Kommunikations-, Weiterbildungs-, Partizipationsbedürfnissen und vielem mehr resultieren<sup>64</sup>.

Interne ÖA ist wie PR insgesamt mit dem Problem belastet, daß sich auch die innerbetriebliche Öffentlichkeit aus einer Vielzahl sehr heterogener Zielgruppen zusammensetzt. Auszubildende müssen genauso berücksichtigt werden wie Angestellte mit 20-jähriger Berufserfahrung, Fachreferenten ebenso wie Bibliotheksassistenten. Jede Gruppe besitzt – von vielfältigen Faktoren abhängige – Vorlieben, Bedürfnisse und Interessen. Mit einzelnen PR-Maßnahmen läßt sich deshalb nur selten die gesamte interne Öffentlichkeit wirkungsvoll erreichen oder gar beeinflussen. Um eine gerichtete, auf die jeweiligen Zielgruppenmerkmale abgestimmte Ansprache zu ermöglichen und Streuverluste zu vermeiden, ist es notwendig, die innerbetriebliche Öffentlichkeit zu strukturieren; die relevanten Zielgruppen müssen bestimmt und genau analysiert werden<sup>65</sup>.

Mögliche Zielgruppen der internen ÖA sind:

- Berufsanfänger,
- Auszubildende,
- Praktikanten,
- ältere Mitarbeiter
- Pensionäre,
- schwerbehinderte Mitarbeiter,
- alleinerziehende Arbeitnehmer,
- Familienangehörige,
- einzelne Laufbahngruppen, Abteilungen oder Organisationszweige,
- ausländische Mitarbeiter,
- Personal- bzw. Betriebsratsmitglieder<sup>66</sup>.

Der Erfolg von PR-Maßnahmen hängt laut Rudolf Beger „weitgehend davon ab, daß alle maßgebenden Bedingungen, die für die Akzeptanz der Kommunikationstätigkeit wichtig sind, zielgruppengerecht identifiziert, analysiert und in das Kommunikationskonzept integriert werden. Eine nicht sorgfältige oder falsche Zielgruppendefinition kann selbst hervorragende Kommunikationsarbeit völlig wertlos machen.“<sup>67</sup>

Zu den Bedingungen, die die Wirkung von ÖA bestimmen, gehören

- Einstellungen und Informationsstand innerhalb einer Zielgruppe (Sie bestimmen, welche Wirkungen eine

identische Botschaft auf verschiedene Teilöffentlichkeiten hat.);

- Rezeptionsgewohnheiten und Standort innerhalb der Organisation (Sie sind maßgeblich für die Wahl der Kommunikationsmittel, mit denen eine Zielgruppe erreicht werden kann.);
- Stellenwert innerhalb der Belegschaft und Relevanz für den Organisationserfolg (Multiplikatoren und Meinungsführer erfordern spezielle Kommunikationsmittel und eine höhere Intensität der Kommunikationsmaßnahmen.)<sup>68</sup>.

Orientierungsgrößen für eine Zielgruppendefinition ergeben sich aus den Organisationszielen, den daraus abgeleiteten Zielsetzungen der internen ÖA und den Erkenntnissen, die aus der Analyse der Ausgangssituation gewonnen werden konnten<sup>69</sup>.

### 3.2.3 Strategien

Entwicklung und Auswahl geeigneter Strategien und Maßnahmen geschehen auf der Grundlage der Situationsanalyse, der Festlegung von Zielsetzungen der internen PR sowie der Entscheidung, welche Zielgruppen für den Organisationserfolg wichtig sind und mit Mitteln der ÖA beeinflusst werden können. Die Aufgabe der PR-Strategie besteht darin, die zielgruppenspezifischen Differenzen zu verringern, die beim Vergleich der Situationsanalyse mit den organisationsbezogenen PR-Zielen deutlich geworden sind<sup>70</sup>.

Die Strategie umfaßt

- die Festlegung zielgruppenspezifischer Kommunikationsziele,
- die Wahl geeigneter Transportmedien,
- die Formulierung einer anschaulichen und attraktiven sprachlichen ‚Verpackung‘, die den bildungs- und altersabhängigen Vorlieben der Adressaten entspricht, und
- die Erarbeitung eines detaillierten Zeit-, Termin- und Finanzplans für die geplanten PR-Maßnahmen<sup>71</sup>.

Im Rahmen einer allgemeinen und übergeordneten Strategie kann die interne ÖA neben der detaillierten Planung und Ausrichtung der einzelnen PR-Aktivitäten auch einer langfristigen kommunikativen Leitidee unterworfen werden. Diese kann z.B. in der Entscheidung für eine offensive PR-Politik bestehen, die mit dem Mittel der Provokation Widerspruch erzeugen will, um so auf Probleme aufmerksam zu machen, eine kontroverse

63 Köcher/Birchmeier, S. 59 f. Vgl. Bläse, Planung, S. 190 f.

64 Vgl. Krüger, Bernd: Japanische Öffentlichkeitsarbeit in ihrem wirtschaftlichen und sozialen Kontext. Wiesbaden: Verlag für deutsche Wirtschaftsbiographien, 1984, S. 15 f.

65 Köcher/Birchmeier, S. 60, u. Scior, S. 84.

66 Vgl. Kalmus/Classen, S. 7; Bläse, Planung, S. 191, u. Marr, Rainer: Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen. Zur Entwicklung eines Personalinformationssystems auf der Grundlage der innerbetrieblichen Einstellungsfor-schung. Berlin: Duncker und Humblot, 1979, S. 30.

67 Zit. aus Beger, S. 69.

68 Ebd. S. 69 f.

69 Bläse, Planung, S. 190 f.

70 Vgl. Scior, S. 78; Barthenheier, S. 270, u. Bläse, Meinungen, S. 29.

71 Köcher/Birchmeier, S. 162 f. Vgl. Grundsätze, S. 190, u. Bläse, Planung, S. 194 f.

innerbetriebliche Diskussion auszulösen und damit Einstellungs- und Verhaltensänderungen innerhalb der Belegschaft zumindest vorzubereiten<sup>72</sup>.

### 3.2.3.1 Corporate Identity

Als Basisstrategie, die sämtliche Kommunikations- und Marketingmaßnahmen einer Organisation steuert, wird seit einigen Jahren auch im bibliothekarischen Bereich die Entwicklung einer Corporate Identity gefordert<sup>73</sup>.

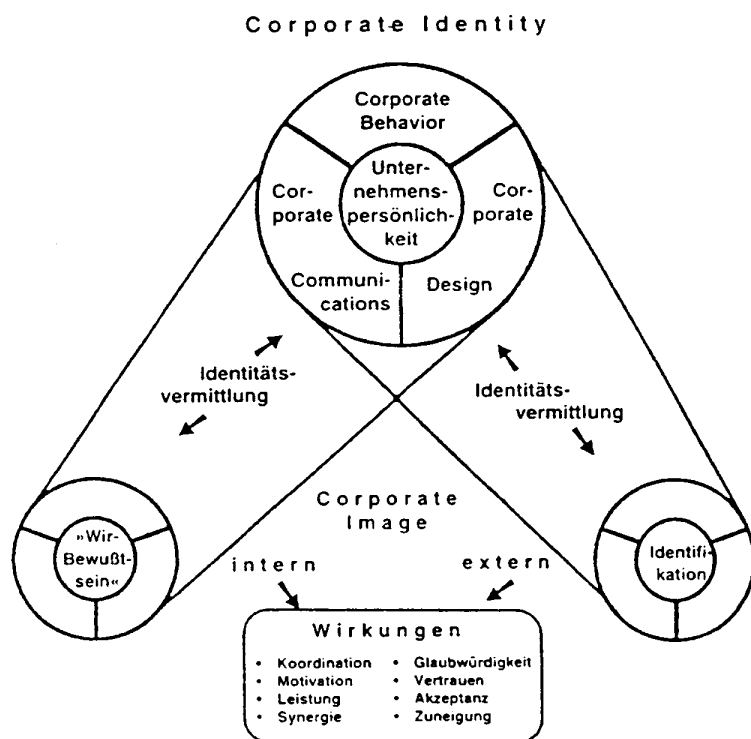
Die Corporate Identity-Strategie besteht im wesentlichen aus vier Elementen. Im Mittelpunkt der Strategie steht die Identität einer Organisation, die historisch gewachsen ist und durch die aktuelle Organisationsentwicklung geformt wird. Diese unverwechselbare Identität soll durch das Angebots-, das Dienstleistungs-, Distributions- und Sozialverhalten einer Organisation und ihrer Mitglieder (Corporate Behaviour), durch ihr visuelles Erscheinungsbild (Corporate Design) und eine integrierte PR- und Werbearbeit (Corporate Communications) nach außen getragen werden<sup>74</sup>.

Orientiert an der Leitidee und den Zielsetzungen einer Organisation strebt Corporate Identity, so Manfred Bruhn, eine „Kongruenz zwischen dem Erscheinungsbild eines Unternehmens, seiner Persönlichkeit und seiner Kommunikation mit dem tatsächlichen Unternehmensverhalten an“<sup>75</sup>. Ein widerspruchsfreies, geschlossenes und damit einprägsames Erscheinungsbild in allen relevanten Zielgruppen soll der Organisation zu einem Corporate Image verhelfen, das dem Idealbild, das sie von sich selbst besitzt, möglichst nahe kommt. Der Organisation soll nach außen ein hoher Wiedererkennungswert und damit ein fester Platz im öffentlichen Bewußtsein erarbeitet werden. Sie soll glaubwürdig, vertrauenswürdig und sympathisch erscheinen und so

mehr Akzeptanz und Unterstützungshilfe gewinnen<sup>76</sup>. Nach innen will die Corporate Identity-Strategie Identifikationsmöglichkeiten der Mitarbeiter mit ihrem Betrieb schaffen. Es sollen Einstellungen gefördert werden, die den Zielsetzungen und Strategien der Organisation entsprechen. Solche Ziele sind z.B. nach Wilfried Klewin „ein guter innerer Zusammenhalt der Belegschaft, bessere Krisenresistenz, höhere Produktivität.“<sup>77</sup>

Die Hoffnungen, die auch von bibliothekarischer Seite auf die Corporate Identity-Strategie gesetzt werden, beruhen hauptsächlich auf ihrem Charakter als Vereinheitlichungsstrategie, die sämtliche Kommunikationsmaßnahmen und Verhaltensweisen einer Organisation in einem auf die Organisationspersönlichkeit abgestimmten Verhaltenskonzept koordiniert und integriert. Die positiven Wirkungen sollen sich allein deshalb einstellen, weil das Organisationshandeln mit den spezifischen internen Bedingungen, die innerhalb eines Betriebes entstanden sind, harmonisiert und jede Abteilung, die visuelle oder verbale Botschaften an die Öffentlichkeit gibt, nach den gleichen Richtlinien verfährt.

Corporate Identity umfaßt im Unterschied zu PR und zum Marketing keine Mechanismen, die eine Ausrichtung der Organisationsentwicklung auf die tatsächlichen Bedürfnisse der internen und externen Zielgruppen fördern. Die Abstimmung aller Aktivitäten auf die bestehende Identität einer Organisation macht zwar Synergieeffekte zwischen unterschiedlichen Kommunikationen und Verhaltensweisen nutzbar; es besteht jedoch zugleich die Gefahr, daß durch eine allzu starke Vereinheitlichung beim Adressaten Langeweile entsteht. Botschaften und Informationen, die den Empfänger als inhaltlich und formal einheitlich gestaltete Stereotypen erreichen, besitzen vielleicht einen hohen Wiedererkennungswert, stehen aber in Gefahr, nicht mehr wahrgenommen zu werden. Eine einheitliche kommunikative Ausrichtung erschwert zudem eine differenzierte Vorgehensweise der PR-Arbeit, die sich an den unterschiedlichen Bedürfnissen der verschiedenen Teilöffentlichkeiten orientiert. Sie kann die ÖA unflexibel machen und ist – konsequent auf sämtliche Selbstdarstellungs-, Informations- und Werbemittel einer Bibliothek,



Quelle: Manfred Bruhn: Integrierte Unternehmenskommunikation. Stuttgart, 1992, S. 24.

72 Vgl. Zorn, S. 208 ff., u. Beger, S. 42 f.

73 Z.B. durch Klinder, Sabine: Corporate Identity. Ein Konzept für öffentliche Bibliotheken? In: Bibliothek 17 (1993) 1, S. 38-55, u. Kemper, Schwerpunkt, u. Kirby.

74 Vgl. Klinder, S. 42-45, u. Ristow, Yvonne: Stil ist ein Marketing-Instrument. In: W & W, Nr. 37 v. 15.09.1989, S. 46-52, ebd., S. 46, u. Raffée, Hans; Klaus-Peter Wiedmann u. Stefan Jugel: Corporate Identity. Wir-Gefühl im Büro. In: Wirtschaftswoche, Nr. 47 v. 13. November 1987, S. 96-103, ebd., S. 93 ff.

75 Zit. aus Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Stuttgart: Poeschl, 1992, S. 25.

76 Beger, S. 370 f.; Klewin, Wilfried: Corporate Identity: Erst Haltung dann Ausdruck. In: PR 148, 1992, S. 191-197, ebd., S. 191, u. Köcher/Birchmeier, S. 44 f.

77 Zit. aus Klewin, S. 191. Vgl. Klinder, S. 50.

auf ihr Architekturdesign und ihre Einrichtung angewandt – sehr kostenintensiv<sup>78</sup>.

Es ist sicher sinnvoll, Gestaltungselemente wie Signets, Hausfarben oder Slogans, die die Identität einer Bibliothek zum Ausdruck bringen, auch auf PR-Mittel der internen ÖA zu übertragen. Ob man die Corporate Identity-Strategie im Sinne einer konsequent betriebenen ganzheitlichen Kommunikationsarbeit mit Wilfried Klewin als den „Königsweg“ der Public Relations“ empfehlen sollte, ist jedoch meines Erachtens sehr fraglich<sup>79</sup>.

### 3.3 Erfolgsmessung

Die Erfolgskontrolle ist das letzte Glied im Kreis der methodischen PR-Konzeption. Sie untersucht die Frage, in welchem Maß die bisherige PR-Arbeit die Ausgangssituation – das Ist-Image, das mit Hilfe der Situationsanalyse bestimmt wurde, – im Hinblick auf die organisationsbezogenen Zielsetzungen der internen ÖA verändert hat. Im einzelnen werden folgende Fragen untersucht<sup>80</sup>:

- Welche Zielsetzungen wurden erreicht?
- Wie hoch ist der Realisierungsgrad der einzelnen Ziele?
- Welche Ziele wurden nicht erreicht?
- Welche inneren und äußeren Faktoren haben die Wirksamkeit der durchgeführten PR-Maßnahmen behindert?
- In welchem Verhältnis steht der finanzielle und personelle Aufwand, mit dem die interne ÖA betrieben wurde, zu den erzielten Wirkungen?

Erfolgreich war die bisherige PR-Arbeit laut Günter Barthenheier dann, „wenn sie sowohl die Ziele in ausreichendem Maße erreicht hat (Effektivität) als auch dabei eine günstige Kosten-Nutzen-Relation eingehalten hat, also die Ziele mit geringstem Mitteleinsatz erreicht hat (Effizienz).“<sup>81</sup>

Das geeignete Instrument, um gesicherte und repräsentative Daten über die Wirkung von PR-Maßnahmen zu gewinnen, bietet – wie bei der Analyse der Ausgangssituation – die empirische Sozialforschung mit dem Mittel der Erhebung. Die Kontrollstudie sollte, wenn sie vergleichbare Ergebnisse erbringen will, den gleichen methodischen Forschungsansatz verfolgen wie die Ist-Analyse. Um eine differenzierte Bewertung zu ermöglichen, ist es ratsam, die Studie so anzulegen, daß sie auch Aussagen über die einzelnen Teilimages zuläßt, aus denen sich das Gesamtbild einer Organisation innerhalb ihrer internen Zielgruppen zusammensetzt<sup>82</sup>.

Erfolgskontrollen, die sich auf verlässliche, regelmäßig erhobene Daten stützen können, erlauben Rückschlüsse auf die Effektivität und Effizienz der Situationsanalyse, der Planung und Durchführung einzelner PR-Kampagnen und auf die Wirksamkeit der ÖA insgesamt. Sie bieten außerdem eine Grundlage für die Optimierung bestehender Programme und die Planung der zukünftigen PR-Arbeit<sup>83</sup>. Von der bibliothekarischen wie auch der PR-Fachliteratur wird deshalb seit langem empfohlen, daß eine „Evaluation, verstanden als gezielte, systematische Beschaffung von objektiven Daten, (...) jede erfolgreiche PR-Kampagne begleiten“ sollte<sup>84</sup>. Trotz dieser einhelligen Forderung finden in der bibliothekarischen ÖA, selbst im Bereich der externen PR, nur selten Erfolgskontrollen statt, die über das Sammeln und Aus-

werten von Presseauschnitten und quantitativen Daten über die allgemeine Leistungserstellung einer Bibliothek hinausgehen. Für diese Zurückhaltung gibt es im wesentlichen vier Gründe:

1. *Schlechte finanzielle Ausstattung der ÖA*: Bereits die Planung und Durchführung und, wenn sie überhaupt stattgefunden hat, die Ist-Analyse müssen in der Regel mit äußerst beschränkten Mitteln auskommen. Für brauchbare Evaluation, die letzte Stufe der PR-Konzeption, fehlen meist die erforderlichen Ressourcen.
2. *Personelle Restriktionen*: Da schon die eigentliche PR-Aktion oft unter Zeitdruck realisiert werden muß, fehlt es für die weniger kreativen, eher analytischen Bausteine der PR-Konzeption meist auch an zeitlichen Ressourcen.
3. *Ungenügende Kenntnis der methodischen Instrumente*: Angesichts der beengten Rahmenbedingungen bibliothekarischer ÖA „herrscht verständlicherweise meistens Unklarheit und Unsicherheit über das wirkungsvollste methodische Vorgehen für die Erfolgskontrolle“. Das Erhebungsverfahren soll effektiv und zugleich weder kosten- noch personalintensiv sein.
4. *Zweifel an der Notwendigkeit einer systematischen Erfolgsmessung*: Viele Bibliothekare sehen ihre spärlich bemessenen Mittel besser in der Durchführung von PR-Aktionen angelegt als in einer zunächst wenig zielgruppenwirksamen Situations- oder Kontrollanalyse. Eine zutreffende Bewertung der ÖA scheint ihnen allein auf der Grundlage ihrer subjektiven Beobachtungsgabe möglich<sup>85</sup>.

Erfolgsanalysen sind ohne Zweifel mit einigen methodischen Schwierigkeiten verbunden und nicht ohne einen gewissen personellen und finanziellen Aufwand realisierbar – selbst, wenn man notgedrungen auf einen professionellen Erhebungsauftrag verzichtet. So sind z.B. nahezu alle positiven Wirkungen, die durch interne ÖA erreicht werden sollen, auch von einer ganzen Reihe anderer Einflußgrößen abhängig. Eine Steigerung der Leistungsbereitschaft innerhalb der Belegschaft kann auch in monetären Anreizen begründet sein. Sie kann von einer Veränderung im Führungsstil ausgehen, von einer Verschlechterung der Arbeitsmarktlage oder einer Verbesserung der Arbeits- oder Arbeitsplatzgestaltung. Es können mehrere Einzelfaktoren ausschlaggebend sein, die sich u.U. noch gegenseitig beeinflussen. Eine Verbesserung der Partizipationsmöglichkeiten kann z.B. auch eine Verbesserung der Arbeitsstruktur nach sich ziehen.

Aus diesen vielfältigen Wirkungsbeziehungen ergibt sich das Problem, Veränderungen gegenüber der Ist-Analyse tatsächlich auf einzelne Führungsinstrumente wie z.B. die interne ÖA oder gar auf einzelne kommunikative Maßnahmen, etwa PR-Kampagnen, zurückzuführen.

78 Vgl. Bürger, S. 45 ff.

79 Zit. aus Klewin, S. 191. Vgl. zum Corporate Design Kirby, S. 6, u. Ernestus, S. 231.

80 Bürger, S. 39, u. Bläse, Planung, S. 198.

81 Zit. aus Barthenheier, S. 271.

82 Vgl. Kap. 3.1. u. Bläse, Planung, S. 198.

83 Köcher/Birchmeier, S. 167.

84 Zit. aus Köcher/Birchmeier, S. 166.

85 Zit. aus Köcher/Birchmeier, S. 167.

ren. Es ist leider nicht möglich, das Betriebsgeschehen wie in einem Laborversuch zu reproduzieren und es einmal mit und einmal ohne interne ÖA ablaufen zu lassen, um so einen genauen wissenschaftlichen Vergleich anstellen zu können<sup>86</sup>.

Bei der Erfolgsmessung innerbetrieblicher PR-Arbeit geht es jedoch nicht um die Erhebung wissenschaftlich exakter Ergebnisse. Als kostengünstige Alternative zu einer professionellen Untersuchung bietet sich deshalb wie bei der Situationsanalyse eine interne Befragungsaktion an. Eine Erhebung, die sich auf einen selbst entwickelten Fragebogen oder ein Polaritätenprofil stützt, ist im Vergleich zu einer professionellen Umfrage sicher mit einer gewissen Fehlerquote behaftet. Sie ist aber, regelmäßig durchgeführt, sicherlich ausreichend, um tendenzielle Einstellungs- und Verhaltensänderungen der wichtigsten innerbetrieblichen Zielgruppen feststellen und bewerten zu können<sup>87</sup>.

### 3.3.1 Umgang mit Mißerfolgen

Auch bei einer noch so sorgfältig und durchdacht geplanten und durchgeführten ÖA ist es sehr unwahrscheinlich, daß sich alle Erwartungen erfüllen, die an eine PR-Konzeption geknüpft wurden. Das Image einer Organisation ist von vielen Faktoren abhängig, auf die ÖA keinen oder nur einen geringen Einfluß ausüben kann. Die Ausgangssituation, auf deren Grundlage PR geplant wurden, kann sich manchmal überraschend schnell ändern. Es gibt eine Reihe von Gründen, die verhindern können, daß sich PR-Zielsetzungen realisieren:

*Eine ehrliche Auseinandersetzung mit Mißerfolgen und ihren Ursachen ist aber zugleich die einzige Möglichkeit, Fehler zu erkennen und in Zukunft zu vermeiden.*

- Den verschiedenen PR-Maßnahmen lag kein einheitliches Konzept zugrunde.
- Das ursprüngliche Konzept wurde durch Interventionen anderer Abteilungen oder der Geschäftsleitung verändert.
- Dem PR-Referenten ist es nicht gelungen, realistische Zielsetzungen durchzusetzen. Die Ziele wurden z.B. ohne Rücksicht auf betriebliche oder außerbetriebliche Einflußgrößen gewählt.
- Die Ausgangssituation wurde falsch bewertet.
- Der Medien-Mix war unausgewogen, einseitig oder entsprach nicht den Rezeptionsgewohnheiten der intendierten Zielgruppen.
- Die PR-Botschaften wurden organisationsbezogen, aber nicht zielgruppenadäquat formuliert.
- Die Maßnahmen wurden durch finanzielle oder personelle Restriktionen behindert.
- Ihre Wirkung wurde durch den gewählten Zeitpunkt oder eine ungünstige Abfolge der Aktionen beeinträchtigt.
- Einzelne Imagefaktoren, etwa die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsplatzsicherheit oder das Dienstleistungsangebot haben sich aufgrund externer Einflußfaktoren, z.B. von Kürzungen im Personal- und Medienetat oder der Schließung von Zweigstellen, verschlechtert.
- Das Image der Bibliothek wurde durch außerbetriebliche Meinungsäußerungen negativ beeinflusst. Sie ist

z.B. in der Folge von Sparmaßnahmen negativ in die Schlagzeilen geraten<sup>88</sup>.

Joachim Bürger schätzt, daß im Bereich der ÖA „das Verhältnis von Erfolgreichem zu Unerfolgreichem meist 50/50“ ist<sup>89</sup>. Trotzdem ist es für niemanden leicht sich Fehlschläge einzugestehen. Mißerfolge beeinträchtigen die eigene Motivation und die der Mitarbeiter. Sie gefährden die Position, die man sich innerhalb eines Betriebes als PR-Experte erarbeitet hat, und damit die Ressourcen, über die man verfügen kann. Sie verschrecken Kooperationspartner und erfordern nicht zuletzt zeit- und arbeitsaufwendige Korrekturmaßnahmen<sup>90</sup>.

Eine ehrliche Auseinandersetzung mit Mißerfolgen und ihren Ursachen ist aber zugleich die einzige Möglichkeit, Fehler zu erkennen und in Zukunft zu vermeiden. Eine Mißerfolgsanalyse bietet außerdem die Chance zu belegen, daß es nicht immer auf ein Versagen der PR zurückzuführen ist, wenn bestimmte Ziele nicht verwirklicht werden konnten.

Als Orientierungshilfe für die notwendige Ursachenforschung kann die oben aufgeführte Liste von möglichen Gründen für Mißlingen der internen PR-Arbeit dienen.

## 4 Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit

Im Kapitel „Konzeption und Planung“ wurden bereits indirekt einige Grundsätze erfolgreicher ÖA angesprochen: ÖA muß verständlich sein. Überzeugen kann nur, wer verstanden wird und beim Empfänger einer Botschaft auf Interesse stößt.

ÖA muß zielgruppenorientiert arbeiten. Sie muß sich, wenn sie gehört werden will, den Kommunikationsstilen und Einstellungen der jeweiligen Zielgruppen anpassen. Meinungen lassen sich nur dann verändern, wenn man sich in den Kommunikationspartner hineinversetzen kann und seine Interessen und seinen Standpunkt versteht.

PR-Ziele sollten operational formuliert werden. Sie sollten so gestaltet werden, daß eine Überprüfung ihres Realisierungsgrades, eine PR-Erfolgskontrolle nicht erschwert wird.

ÖA, und dies gilt besonders für bibliothekarische ÖA, die meist über eher geringe Ressourcen verfügen kann, sollte auch ökonomischen Gesichtspunkten folgen. So erfordert z.B. nicht jeder Konflikt eine PR-Maßnahme und nicht jede Kritik macht eine Rundumverteidigung notwendig. Viele Angriffe oder negative Gerüchte diskreditieren sich bereits ausreichend durch ihren Ton oder ihren Argumentationsstil. Eine Reaktion der internen ÖA würde sie nur aufwerten<sup>91</sup>.

Neben diesen Grundsätzen gibt es drei weitere Gebote erfolgreicher ÖA:

- Glaubwürdigkeit,
- Stetigkeit und die
- direkte Anbindung an die Organisationsleitung.

86 Vgl. Bruhn, S. 203 f.; Bläse, Planung, S. 197 u. Kalmus/Clas-sen, S. 23 f.

87 Bürger, S. 41.

88 Bläse, Meinungen, S. 29, u. Bürger, S. 43 f.

89 Aus Bürger, S. 42.

90 Ebd., S. 42 f.

91 Vgl. Endres, S. 22 f.

#### 4.1 Glaubwürdigkeit

ÖA sollte keine Vorstellungen oder Erwartungen wecken, die das PR-Objekt nicht oder nur unvollständig erfüllen kann. Sie kann nur dann mit Aussicht auf Erfolg betrieben werden, wenn die Organisation in der Lage ist, den Kompetenzanspruch einzulösen, der mit den Mitteln der PR annonciert wird. Nichts schadet dem Image mehr als unklare oder unwahre Botschaften<sup>92</sup>.

Dies gilt ganz besonders für die internen PR. Die innerbetriebliche Öffentlichkeit ist in der Regel weit besser über die Geschäftsziele einer Organisation, ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit, die Arbeitsbedingungen und andere Interna informiert als jede Zielgruppe der externen Öffentlichkeit. Mitarbeiter sind noch schwerer über die Qualität einer Dienstleistung oder eines Produktes zu täuschen als z.B. ihre potentiellen Abnehmer. PR-Maßnahmen, die den Grundsatz der Ehrlichkeit und Offenheit verletzen, haben deshalb im Bereich der internen PR besonders fatale Folgen<sup>93</sup>.

Vertrauen, das durch eine fragwürdige oder unwahre Information verloren wurde, läßt sich, so Bob Usherwood, wenn überhaupt, dann nur in einem langfristigen Prozeß zurückgewinnen. „A library can have the best of all possible communication networks but it will fail unless staff believe in the honesty of the message. Where there is distrust, even the most straightforward memo or report will be critically examined for hidden meanings“<sup>94</sup>.

Die Wirkungsmöglichkeiten einer PR-Botschaft hängen jedoch nicht allein von der Glaubwürdigkeit ihrer Kommunikationsinhalte ab. Ebenso entscheidend ist die Meinung, die sich eine Zielgruppe von dem Kommunikationsmittel gebildet hat, das die Botschaft transportiert. Eine Schwierigkeit der ÖA besteht darin, daß die Vertrauens- und damit die Glaubwürdigkeit eines Kommunikators in einem Zusammenhang mit den Intentionen stehen, die ihm vom Empfänger unterstellt werden. PR- und Werbefachleute müssen, da sie bestimmte Interessen vertreten, von vornherein mit einer geringeren Glaubwürdigkeit und damit eingeschränkten Wirkungsmöglichkeiten rechnen<sup>96</sup>.

Dieser Effekt verstärkt sich noch, wenn ÖA zum größten Teil einseitige Meinungen und Argumente weitergibt. PR wirbt um Verständnis. Sie sollte deshalb auch ihrerseits anderen Meinungen Respekt entgegenbringen und sie nicht in erster Linie als Konkurrenz betrachten. Da kritische Einstellungen und ihre Argumente oft bereits aus anderen Quellen bekannt sind, ist es meist wenig sinnvoll sie zu verschweigen. Umgekehrt können die innerbetrieblichen Informationsmittel neutraler, weniger einseitig und intentional erscheinen, wenn auch kritische Argumente dargestellt werden. Der Erfolg dieser Publikationen steht und fällt laut Klaus Haller „mit der Bereitschaft ihrer Herausgeber und Kommunikatoren, auch andere Interpretationen von Realität als die der Unternehmensleitung in den Medien selbst zuzulassen“<sup>97</sup>.

Aus dem Grundsatz der Glaubwürdigkeit lassen sich für die internen PR zusammenfassend vier Empfehlungen ableiten. ÖA nach innen sollte

- keine Themen tabuisieren,
- nicht einseitig argumentieren,
- sich um eine objektive Darstellung von Geschehnissen bemühen und
- Informationen vollständig, wahrheitsgemäß und verständlich transportieren.

#### 4.2 Stetigkeit

Fast alle ernstzunehmenden Definitionen von ÖA enthalten – wie bereits in Kapitel 2 erwähnt – die Elemente Planmäßigkeit, Methodik, Systematik und Langfristigkeit. Sie wollen damit deutlich machen, daß ÖA sich nicht auf die Aufgabe beschränken sollte, spontan auf (meist negative) Kritik oder Ereignisse zu reagieren. Ebenso wird deutlich, daß, so Dirk Bläse, „punktueller Aktionen mit kurzfristigen Zielsetzungen nicht Grundlage erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit sein können oder wollen“<sup>98</sup>.

Stetigkeit ist also schon allein deshalb ein notwendiger Bestandteil jeder PR-Arbeit, um „die per definitionem erhobene Forderung nach ‚permanentem Bemühen‘ (...) erfüllen“ zu können<sup>99</sup>. Die Notwendigkeit, PR-Ziele methodisch, planvoll und stetig zu verfolgen, wird aber auch durch die Kommunikationsforschung der letzten 20 Jahre bestätigt. So läßt sich z.B. aus den Erfahrungen der Werbewirtschaft ableiten, daß Zielgruppen erst beim achten oder neunten Mal auf eine Botschaft reagieren, die Informationen über Dienstleistungen, Produkte oder Geschehnisse transportiert, die bis dahin nicht ihr Interesse gefunden haben<sup>100</sup>. Rudolf Beger hat aus dieser und vielen anderen Erkenntnissen eine „Hierarchie der Stabilitäten“ entwickelt, die das Gebot der Stetigkeit in eine Beziehung zu den Zielsetzungen der ÖA bringt. Das Modell veranschaulicht, daß Vorstellungen und Wissensstände relativ leicht zu beeinflussen sind, Einstellungen und Verhaltensweisen hingegen nur langfristig verändert werden können<sup>101</sup>.

Aus Begers Modell läßt sich für die interne ÖA eine Hierarchie der Zielsetzungen ableiten. Eine kurzfristig angelegte PR-Arbeit vermag den Informationsstand über eine Organisation zu verbessern und allenfalls Meinungen zu verändern. Ein Prozeß mit dem Ziel, nachhaltige Imageverbesserungen, Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu bewirken, ist laut Rudolf Beger „immer nur als ein langfristiger Versuch zu sehen. Dieser erfordert ein langfristiges Konzept, häufig wiederholte Informationen sowie die beständige Bereitschaft zur Diskussion und zum Dialog.“<sup>102</sup>

92 Vgl. Öffentlichkeitsarbeit der Bibliothek: Anregungen und Vorschläge für Mitarbeiter in Öffentlichen Bibliotheken. Hrsg. v. Verband Evangelischer Büchereien e.V. – Göttingen: Deutscher Verband Evangelischer Büchereien e.V., 1977, S. 10 f. u. Bläse, Planung, S. 190.

93 Vgl. Beger, S. 129, u. Öffentlichkeitsarbeit der Bibliothek, S. 11. 94 Zit. aus Usherwood, S. 118.

95 Vgl. Kalmus/Classen, S. 56 f., u. Köcher/Birchmeier, S. 104.

96 Kalmus/Classen, S. 57.

97 Zit. aus Haller, Klaus: Werkzeitschriften in der Bundesrepublik Deutschland. Erhebung und Analyse eines innerbetrieblichen Informationsmittels. Berlin: Spiess, 1982, S. 116. Vgl. Kalmus/Classen, S. 57 f.

98 Vgl. Endres, S. 21. Zit. aus Bläse, Planung, S. 188.

99 Zit. ebd., S. 198.

100 Ronberg, Greta: Öffentlichkeitsarbeit: Das Beispiel Schweden. In: Öffentliche Bibliotheken heute und morgen. Neue Ansätze für Zielsetzungen und Management. Internationales Bibliothekskolloquium der Bertelsmann-Stiftung. Hrsg. v. Horst Ernestus und Hans-Dieter Weger. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1985, S. 234-242, ebd., S. 242, u. Beger, S. 66 f.

101 Beger, S. 66 f.

102 Zit. ebd., S. 66. Vgl. Öffentlichkeitsarbeit der Bibliothek, S. 11.

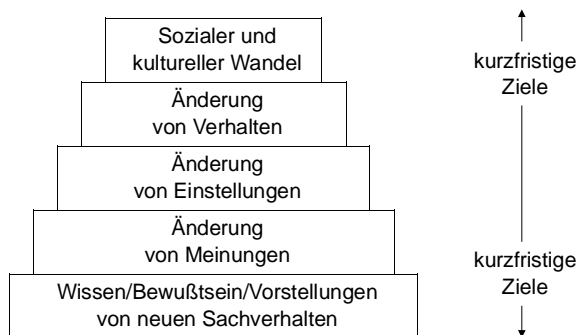


Abb. 4: Hierarchie der Stabilitäten

Quelle: Rudolf Beger u.a.: Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, 1989, S. 67.

Interne ÖA entfaltet ihre Wirkung also u.a. durch Wiederholung. Es ist deshalb wenig sinnvoll, eine PR-Botschaft einmalig in ein oder zwei Medien an unauffälliger Stelle zu plazieren und auf eine positive Wirkung zu hoffen. Um Erfolg zu haben, müssen Botschaften über einen längeren Zeitraum mittels verschiedener Medien immer wieder in das Bewußtsein einer Zielgruppe getragen werden. Je häufiger PR bemerkt werden kann, um so größer ist die Chance, daß sie vom Empfänger wahrgenommen wird, sein Verständnis und seine Zustimmung findet und zu der gewünschten Verhaltens- oder Einstellungsanpassung führt<sup>103</sup>.

#### 4.3 Direkte Anbindung an die Organisationsleitung

Die wichtigste Aufgabe der ÖA besteht darin, das Management in der Verwirklichung seiner Ziele zu unterstützen. ÖA interpretiert die Politik und die Zielsetzungen einer Organisation nach außen und nach innen und vertritt sie gegenüber den verschiedenen Teilöffentlichkeiten. Der PR-Referent fungiert dabei als Kommunikationsberater der Geschäftsleitung. Er „muß dem Management“, so Werner Zorn, „alle die Fragen stellen, die die Mitarbeiter stellen würden, um gemeinsam mit dem Management glaubwürdige Antworten darauf zu finden“. Der PR-Fachmann sorgt für die Implementierung notwendiger Kommunikationsprozesse und für eine rechtzeitige innerbetriebliche Information<sup>104</sup>.

ÖA ist immer eine Funktion der Organisationsleitung. Der für die ÖA verantwortliche Mitarbeiter kann seine Aufgaben nur dann erfüllen, wenn er frühzeitig – in jeden Fall früher als Presse und Belegschaft – über wichtige Entscheidungen des Managements informiert wird. Der PR-Referent oder die Abteilung, die mit der ÖA beauftragt ist, darf deshalb nicht auf einer untergeordneten Ebene der Organisationsstruktur angesiedelt werden. Die Führungsfunktion PR muß dort plziert werden, wo die Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden: in der Organisationsleitung. Der PR-Fachmann sollte an allen wichtigen Gesprächen der Leitung beteiligt werden und zwar nicht nur als Befehlsempfänger, sondern als ein Kommunikationsexperte, zumindest, was Art und Zeitpunkt der Veröffentlichung einer Nachricht betrifft. Er kann nur dann Vertrauen in die Ziele und Politik einer Organisation schaffen,

- wenn er ein vertrauensvolles Verhältnis mit dem Management pflegt,

- wenn er zutreffend und umfassend informiert wird und
- u.U. im Hinblick auf eine negative Öffentlichkeitswirkung auch Einfluß auf Führungsentscheidungen ausüben kann<sup>105</sup>.

## 5 Aufgaben und Funktionen

Interne ÖA ist ein universell einsetzbares Instrument der Organisationsführung. Sie kann jede Vorgehensweise unterstützen, die dem Management geeignet erscheint, das Erreichen der Betriebsziele zu fördern.

*Um Erfolg zu haben, müssen Botschaften über einen längeren Zeitraum mittels verschiedener Medien immer wieder in das Bewußtsein einer Zielgruppe getragen werden.*

Unabhängig von den Organisationszielen und der Management-Konzeption, in die sie integriert wird, übt ÖA nach innen jedoch immer die folgenden Funktionen aus. Interne ÖA

- *informiert*, d.h. sie befördert Information und Verständnis;
- *sammelt Informationen* und schafft damit die Grundlagen für Entscheidungen und Problemlösungen;
- *überzeugt*, indem sie Ideen und Wertvorstellungen ‚verkauft‘;
- *instruiert* und ermöglicht so Mitarbeitern, ihre Aufgaben entsprechend den betrieblichen Zielsetzungen auszuführen;
- *schult*, d.h. sie fördert die Professionalisierung der Mitarbeiter und hilft ihnen, ein besseres Verständnis für die betrieblichen Abläufe, die Politik und die Ziele ihrer Organisation und damit zielkonforme Einstellungen und Verhaltensweisen zu entwickeln;
- *pflegt das betriebliche Gemeinschaftsgefühl*, indem sie den Einzelnen in die Betriebsgemeinschaft integriert und den Zusammenhalt und die Entwicklung eines esprit de corps fördert<sup>106</sup>.

Die konkrete Ausgestaltung dieser Funktionen wird durch die Aufgaben, die der internen ÖA vom Management zugewiesen werden, bestimmt und erfolgt im Rahmen der Führungskonzeption, in der sie eingesetzt wird.

### 5.1 Verbesserung der innerbetrieblichen Information und Kommunikation

#### 5.1.1 Gesetzliche Informationspflichten des Arbeitgebers

Der Gesetzgeber hat mit dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972 eine verstärkte Information des Arbeitnehmers zu einer Rechtspflicht des Unternehmers gemacht. Mit Ausnahme der sogenannten Tendenzbetriebe wie z.B. Zeitungsverlage sind alle Unternehmen – auch Bibliotheken, die wie die Hamburger Öffentlichen Büchereien oder die Stadtbücherei Gütersloh privatrechtlich

103 Vgl. Öffentlichkeitsarbeit der Bibliothek, S. 11.

104 Zit. aus Zorn, S. 204. Vgl. Bläse, Planung, S. 195.

105 Borghs, S. 12. Vgl. Köcher/Birchmeier, S. 126-134.

106 Conroy/Schindler Jones, S. 30-42. Vgl. Hilb, S. 65 ff. u. Bürger, S. 144.

organisiert sind, – verpflichtet, ihre Mitarbeiter über folgende Sachverhalte zu informieren:

- ihre Arbeitsaufgabe (§ 81),
- Veränderungen der Arbeitsstruktur oder des Arbeitsplatzes (§ 81),
- Unfall- und Gesundheitsgefahren (§ 81),
- Abrechnung und Zusammensetzung des Arbeitsentgelts (§ 82),
- ihre Arbeitsleistung und deren Beurteilung (§ 82),
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebs (§ 83),
- die eigenen Personalunterlagen (§ 83),
- das Personal- und Sozialwesen des Betriebes (§ 43),
- die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens (§ 43, 110)<sup>107</sup>.

### 5.1.2 Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter

Neben diesen sogenannten „harten“ Daten, die aufgrund von gesetzlichen oder arbeitstechnischen Erfordernissen gewährt werden, erwarten viele Arbeitnehmer auch „weiche“ Daten, über die sie, so Rudolf Beger, aufgrund ihrer „legitimen Selbsteinschätzung als ‚wichtiger Produktionsfaktor‘“ verfügen möchten<sup>108</sup>. Zumindest gut ausgebildete und selbstbewußte Mitarbeiter sind heute nicht mehr damit zufrieden, nur Arbeitsanweisungen entgegenzunehmen. Sie möchten wissen, warum sie eine bestimmte Aufgabe ausführen müssen. Diese Frage reflektiert den Wunsch, auch die berufliche Tätigkeit als sinnvoll erleben zu können<sup>109</sup>.

Zu den nicht unmittelbar zweckgebundenen Informationen, über die Arbeitnehmer verfügen möchten, gehören laut Barbara Conroy und Barbara Schindler Jones „such things as how the library is organized, how it functions, what policies are in effect (especially new policies that affect them), and how their jobs fit into the organizational scheme.“<sup>110</sup>

Informationen über die zukünftige Entwicklung einer Organisation, Begründungen aktueller Maßnahmen und Erläuterungen der Geschäftspolitik ermöglichen dem Mitarbeiter, die Bedeutung seines eigenen Beitrags zum Geschäftserfolg einzuschätzen; sie leisten – vor allem in großen, stark hierarchisierten Organisationen – notwendige Orientierungshilfen und tragen dazu bei Streß abzubauen bzw. zu vermeiden (vgl. Kapitel 5.2). Bob Usherwood bezeichnet aus diesen Gründen besonders Hintergrundinformationen für Arbeitnehmer als „a human need“<sup>111</sup>.

Wird diesem Bedürfnis nicht entsprochen, dann entstehen Frustrationen, der Mitarbeiter distanziert sich von seinem Betrieb und der Organisationsleitung und reduziert möglicherweise seine Leistungsbereitschaft<sup>112</sup>. Wird dem Bedürfnis dagegen stattgegeben, können sich eine ganze Reihe positiver betriebswirtschaftlicher Auswirkungen ergeben.

### 5.1.3 Betriebswirtschaftliche Implikationen

Eine genaue Kenntnis der aktuellen Ziele und Strategien einer Organisation setzt den Mitarbeiter in die Lage, auch komplexe und schwierige Aufgabenbereiche zieladäquat und selbstständig, d.h. ohne zeitaufwendige Rückfragen und Instruktionen auszufüllen. Sie bildet damit die Voraussetzung für eine vertrauensvolle Delega-

tion auch wichtiger Arbeitsaufgaben durch Vorgesetzte. Mitarbeiter können in Entscheidungsprozesse eingebunden werden oder selbstständig Entscheidungen treffen. Sie können aktiv an der Lösung von Problemen beteiligt werden, mehr Verantwortung übernehmen und in ihre Arbeitsrolle neben einer exakten Aufgabenerfüllung auch kreative Intelligenz, Verständnis und Initiative einbringen<sup>113</sup>.

Erst eine rechtzeitige und umfassende innerbetriebliche Information ermöglicht es, die strikte Trennung von Entscheidungen und der Ausführung von Arbeitsaufträgen aufzulösen, die autoritären Führungsstilen eigen ist. Sie schafft somit die Voraussetzungen für den Übergang zu einem kooperativen bzw. partizipativen Führungsstil und damit für den Verzicht auf ausgeprägte Hierarchien – das auch im bibliothekarischen Bereich seit einigen Jahren diskutierte Lean Management<sup>114</sup>.

Ein quantitativ und qualitativ ausreichender Informationsfluß, der an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet ist, beugt zudem der Bildung von Gerüchten vor. Gerüchte entstehen, wenn Arbeitnehmer, um ihr Informationsbedürfnis über das Betriebsgeschehen zu befriedigen, auf inoffizielle Quellen angewiesen sind. Sie sind immer Zeichen eines unzureichenden betrieblichen Informationssystems. Da informelle Kommunikationskanäle kaum kontrollierbar sind, entsteht die Gefahr, daß nicht nur Informationen übermittelt werden, die dem Erreichen der Organisationsziele dienlich sind. Gerüchte können im Gegenteil Spannungen in die Belegschaft tragen und ihr Verhältnis zur Geschäftsleitung negativ beeinflussen<sup>115</sup>.

### 5.1.4 Funktionen der internen Öffentlichkeitsarbeit

Die innerbetriebliche Information und Kommunikation ist in jeder Organisation eine der wesentlichen Führungsaufgaben. Leitende Angestellte in Großbetrieben verwenden laut Joachim Bürger 50 bis 80% ihrer Arbeitszeit auf innerbetriebliche Kommunikationspolitik. Ursachen für eine unzureichende Mitarbeiterinformation sind deshalb nach Armin Töpfer „immer auch in einer unzureichenden Führung zu sehen.“<sup>116</sup> Eine Verbesserung des betrieblichen Informationswesens erfordert von den Funktionsträgern innerhalb der Bibliotheksleitung, daß sie sich von einem Menschenbild trennen, das den Mitarbeiter in erster Linie als Untergebenen im Sinne eines

107 Kalmus/Classen, S. 18. Vgl. Scior, S. 80 ff.

108 Zit. aus Beger, S. 129 f.

109 Ebd., S. 120. Vgl. Töpfer, S. 1066.

110 Zit. aus Conroy/Schindler Jones, S. 45. Vgl. Beger, S. 130, u. Guidelines for public libraries prepared for the IFLA section of public libraries, (IFLA publications; 36). München u.a.: Saur, 1986, S. 39 ff.

111 Zit. aus Usherwood, S. 118. Vgl. Kalmus/Classen, S. 20, u. Sorg, Peter: Aufgabe der innerbetrieblichen Information für Mitarbeiter und Messung ihrer Wirksamkeit. Dissertation. Technische Universität Berlin, 1979, S. 60 u. S. 71 ff.

112 Beger, S. 130.

113 Vgl. Sorg, S. 2 u. S. 99; Kalmus/Classen, S. 19, u. Leitner, S. 158.

114 Vgl. Sorg, S. 58 f.

115 Sorg, S. 81 ff. u. Bürger, S. 19 u. S. 143.

116 Bürger, S. 141. Zit. aus Töpfer, S. 1065.

Befehlsempfängers sieht. Informationen dürfen, so Charlotta Pawlowsky-Flodell, „nicht als Anweisungen und Kommunikation nicht als Kontrollmaßnahme verstanden werden. Stattdessen muß ein beträchtlicher Teil der Führungsaufgaben darin bestehen, die Organisationsziele zu vermitteln, Leistungen und Erfolge zu kommunizieren und ungezwungene Informationsbeziehungen zu fördern“<sup>117</sup>.

Die Bibliotheksleitung muß bereit sein, zumindest in Teilbereichen auf Wissensmonopole zu verzichten. Das innerbetriebliche Informationssystem darf nicht allein nach den Vorstellungen der Leitung, ohne eine Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse gestaltet werden. Wenn Organisations- oder Arbeitsstrukturen als kommunikationshemmende Faktoren erkannt werden, müssen diese Strukturen verändert werden<sup>118</sup>.

Der internen ÖA kommt im Rahmen der innerbetrieblichen Information und Kommunikation die Aufgabe zu, die Geschäftsleitung frühzeitig auf Probleme aufmerksam zu machen. Sie ist ein wichtiges Instrument der sozialen Interaktion im betrieblichen Arbeitsablauf, erlaubt das Erkennen und mehr Transparenz in Bezug auf betriebliche Probleme und übt damit für die Organisationsleitung eine Orientierungs- und Aufklärungsfunktion aus<sup>119</sup>.

Interne ÖA initiiert und steuert betriebliche Kommunikationsprozesse. Sie muß dabei die Bedürfnisse der Mitarbeiter gegenüber dem Management ebenso berücksichtigen wie die Informationsbedürfnisse des Managements, das für seine Entscheidungen auf bestimmte Daten aus der Belegschaft angewiesen ist. Ausgestattet mit ausreichenden finanziellen und personellen Mitteln, kann ÖA nach innen als Träger eines kontinuierlichen Informations- und Kommunikationsprozesses zwischen Benutzern, Mitarbeitern und Management einen wesentlichen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg einer Bibliothek leisten<sup>120</sup>.

## 5.2 Streßoptimierung

### 5.2.1 Motivierende und belastende Eigenschaften von Streß

Streß ist eine höchst individuelle emotionale, physische und habituelle Reaktion auf die Anforderungen des Lebens. Streß ist also keine von vornherein negative Erscheinung. Anforderungen des Berufslebens, die ein Arbeitnehmer als unzumutbare Belastung erlebt, können von seinen Kollegen als motivierende Herausforderung und Bereicherung seiner Arbeitssituation empfunden werden<sup>121</sup>.

*Die Bibliotheksleitung muß bereit sein, zumindest in Teilbereichen auf Wissensmonopole zu verzichten.*

Wenn von Streß als einem negativen Zustand gesprochen wird, der wie von Conny Antoni und Walter Bungard als „Problem der Auseinandersetzung zwischen Personen und ihrer Umwelt“ begriffen wird, ist meist langanhaltender kontinuierlicher Streß von hoher Intensität gemeint<sup>122</sup>. Negativer Streß, in der Fachliteratur auch Disstreß genannt, nimmt Körper und Seele die notwendigen Regenerationsphasen. Er führt in eine unkontrollierbare emotionale, psychische und körperliche Überlastung und letztendlich zu negativen Auswirkungen

auf das Verhalten sowie die seelische und körperliche Gesundheit<sup>123</sup>.

Das Ziel betrieblicher Maßnahmen gegen Streß kann angesichts der motivierenden Eigenschaften jedoch nicht eine bloße Streßvermeidung sein. Es kommt vielmehr darauf an, die Belastungen im Arbeitsleben so zu optimieren und falls notwendig zu reduzieren, daß sie die Arbeit bereichern und nicht unkontrollierbar werden. Das Ziel muß darin bestehen, die Arbeitssituation der Beschäftigten ihren individuellen Bedürfnissen anzupassen – soweit dabei auch den Erfordernissen der Arbeitsorganisation entsprochen werden kann<sup>124</sup>.

### 5.2.2 Streßfaktoren

Faktoren, die Streßreaktionen auslösen, können in der Persönlichkeit eines Menschen, in seinem Privatleben und seinen Arbeitsumständen begründet sein<sup>125</sup>. Belastungen, die als Anforderungen der Berufstätigkeit auf einen Menschen einwirken können, sind z.B.

- ein Mangel an beruflicher Autonomie,
- Rollenkonflikte,
- Rollenambiguität,
- Mangel an positivem Feedback,
- eine kontinuierlich hohe Arbeitsbelastung,
- Umgang mit der Öffentlichkeit,
- soziale Isolation,
- Monotonie und
- eine schlechte Arbeitsplatzgestaltung<sup>126</sup>.

Soweit Streßfaktoren auf belastende Strukturen oder Inhalte der Arbeit zurückzuführen sind, lassen sie sich allein durch arbeitsgestalterische Maßnahmen beeinflussen. Stressoren, die in der Gestaltung des Arbeitsplatzes begründet sind, fallen in den Aufgabenbereich der Arbeitsplatzgestaltung.

Eine Reihe von Belastungen kann jedoch auch aus einer mangelhaften innerbetrieblichen Kommunikation und Information entstehen. Probleme ergeben sich vor allem in stark arbeitsteiligen Dienstleistungsprozessen und in

117 Töpfer, S. 1066. Zit. aus Pawlowsky-Flodell, S. 9.

118 Sorg, S. 81, u. Wahren, Heinz-Kurt E.: Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion im Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin u.a.: de Gruyter, 1987, S. 3.

119 Leitner, S. 180 f. Vgl. Hentze, S. 403.

120 Leitner, S. 52.

121 Vgl. Caputo, Janette S.: Stress and burnout in library service. Phoenix: Oryx Press, 1991 S. 11 u. Antoni, Conny u. Walter Bungard: Beanspruchung und Belastung. In: Enzyklopädie der Psychologie. Band III/3, Organisationspsychologie. Hrsg. v. E. Roth. Göttingen: Hogrefe, 1989, S. 431-458, ebd., S. 432.

122 Zit. aus Antoni/Bungard, S. 433.

123 Dyer, Hilary u. Anne Morris: Human aspects of library automation. Great Yarmouth: Gower, 1990, S. 51 u. Oppolzer, Alfred: Handbuch Arbeitsgestaltung. Leitfaden für eine menschengerechte Arbeitsorganisation. Hamburg: VSA-Verlag, 1989, S. 174 f.

124 Vgl. Caputo, S. 10; Dyer/Morris, S. 55 u. Benson, Herbert u. Robert L. Allen: How much stress is too much? In: The executive dilemma. Handling people problems at work. Hrsg. v. Eliza G.C. Collins. New York u.a.: Wiley, 1985, S. 557-567, ebd., S. 588.

125 Antoni/Bungard, S. 432, u. Caputo, S. 11.

126 Vgl. Oppolzer, S. 130-209.

großen oder dezentral strukturierten Bibliotheken, in denen, um Mitarbeitern einen Aufstieg in höhere Besoldungsstufen zu ermöglichen, oft auch eine ausgeprägte und damit zusätzlich kommunikationshemmende Hierarchisierung vorzufinden ist<sup>127</sup>.

In dem für öffentliche Betriebe typischen Einliniensystem der Aufbauorganisation fließen Informationen in den dafür vorgesehenen Kanälen fast ausschließlich von ‚unten nach oben‘. Ein direkter Informationsaustausch in horizontaler Richtung findet in der Regel nicht statt. „Macht entsteht“, so Sally Helgesen, „dadurch, daß die an der Spitze befindlichen Personen Zugang zu den immer stärker gefilterten Informationen haben“<sup>128</sup>.

Der Informationsabstand zwischen Mitarbeitern der unteren und oberen hierarchischen Stufen, die räumliche und hierarchische Distanz zwischen den einzelnen Abteilungen und Organisationszweigen bewirken in großen Betrieben oft auch eine soziale und psychologische Entfernung. Wenn die interne Kommunikation nicht oder nur unzureichend funktioniert, können, so Charlotta Pawlowsky-Flodell, als potentielle Streßfaktoren, „mangelnde Transparenz an Zielen und Aufgaben, fehlende Information, hierarchische Kommunikationsstrukturen und Einzelkämpfertum“ die Arbeitssituation der Organisationsmitglieder belasten<sup>129</sup>.

Die betrieblichen Zusammenhänge und Zielsetzungen werden kompliziert und sind für viele Arbeitnehmer nur noch schwer zu durchschauen. Besonders im Zusammenhang mit einer kontinuierlich hohen Arbeitsintensität, die für persönliche Kontakte zu Kollegen keine Zeit mehr läßt, entstehen Gefühle der Unsicherheit und Unzufriedenheit. Der Mitarbeiter kann sich nicht mehr sicher sein, ob sein Handeln und seine Arbeitsleistung situations- und zieladäquat sind. Er wird unsicher und möglicherweise unzufrieden in Bezug auf die Qualität seines Arbeitsbeitrages<sup>130</sup>.

Als Ursache für diese Belastungen sehen Michael Kalmus und Dorit Klassen einen Mangel an „Information als Orientierungshilfe“. Bleibt der Mitarbeiter über eine längere Zeit darauf angewiesen, seine Informationsbedürfnisse aus informellen Quellen zu decken, dann besteht die Gefahr, daß sich seine Einstellungen zur Organisation und zu seiner Arbeit verändern. Er wird sein Informationsbedürfnis verringern, indem er sich vom Betrieb distanziiert und das Interesse an seiner Arbeit verliert. Eine unzureichende innerbetriebliche Information wirkt also auf Dauer nicht nur streßfördernd, sondern auch demotivierend<sup>131</sup>.

### 5.2.3 Funktionen der internen Öffentlichkeitsarbeit

Die interne ÖA kann, wie im Kapitel 5.1 beschrieben, die Organisationsleitung auf Mängel des Informations- und Kommunikationssystems und ihre Ursachen aufmerksam machen und versuchen, das System insgesamt zu verbessern. Sie kann aber auch gezielt einzelne Informationsdefizite ausgleichen, die als Streßfaktoren erkannt wurden.

Rollenambiguität und Rollenkonflikte können z.B. vermieden werden, wenn die hierarchische Struktur, die Verteilung von Autorität und Verantwortung innerhalb einer Organisation klar und eindeutig vermittelt werden. Besonders in Bibliotheken, die Teil eines größeren über-

geordneten Systems sind, z.B. einer Universität, sind die Verantwortlichkeiten und die hierarchische Struktur nicht immer so eindeutig wie in einem erwerbswirtschaftlichen Betrieb. Externe Gruppen (Mitglieder des Lehrkörpers, von Verwaltungs- oder Fachausschüssen, ein Verein der Freunde der Bibliothek etc.) besitzen oft einen Einfluß, der nicht genau definiert ist<sup>132</sup>.

Unsicherheiten über Entscheidungs- und Interpretationsspielräume bei Arbeitsaufträgen kann entgegengewirkt werden, indem Klarheit über die Rolle einzelner Abteilungen und Mitarbeiter, über die Zielsetzungen des Gesamtbetriebes und die Bewertungskriterien erfolgreicher Arbeit geschaffen wird. Möglichkeiten für die Teilnahme an Entscheidungsprozessen sollten benannt und unrealistische Erwartungen an die eigene Arbeitsrolle oder das Management richtiggestellt werden<sup>133</sup>.

Konflikte, die sich aus vermeintlichen Unvereinbarkeiten zwischen persönlichen Zielsetzungen und den Zielen der Arbeitsorganisation ergeben, können entschärft oder aufgelöst werden, indem rechtzeitig Informationen über zukünftige Entwicklungen und veränderte betriebliche Rahmen- oder Arbeitsbedingungen vermittelt werden<sup>134</sup>.

Der sozialen Isolation des einzelnen Mitarbeiters kann entgegengewirkt werden, wenn es trotz der Beschränkungen des Einliniensystems gelingt, eine kontinuierliche Kommunikation zwischen den verschiedenen Zweigen, Abteilungen und Hierarchieebenen einer Bibliothek zu ermöglichen<sup>135</sup>.

Streßvermindernd können auch „Notfallpläne“ wirken, die Hilfsmöglichkeiten und Wege aufzeigen, wie Dienstleistungen auch in Zeiten außergewöhnlicher Personalnot, bei sehr hohem Arbeitsaufkommen oder dem Ausfall wichtiger technischer Hilfsmittel aufrechterhalten werden können<sup>136</sup>.

Die Streßresistenz der Mitarbeiter kann erhöht werden, indem Arbeitnehmern durch Informationen über die Organisationspolitik und Organisationsziele und mehr noch durch Einflußmöglichkeiten auf Entscheidungen, die ihre persönliche Arbeitssituation betreffen, vermittelt wird, wichtige Mitglieder der Organisation zu sein. Die Wertschätzung und das Vertrauen, die ihrer Meinung und ihrem Verständnis entgegengebracht werden, stärken das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter und machen widerstandsfähiger gegen die Belastungen des Arbeitsplatzes<sup>137</sup>.

127 Vgl. Pawlowsky-Flodell, S. 9 u. Kalmus/Classen, S. 20.

128 Zit. aus Helgesen, Sally: Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils. Frankfurt (Main) u.a.: Campus-Verlag, 1991, S. 60. Vgl. Beger, 141 u. S. 145.

129 Kalmus/Classen, S. 20, u. Köcher/Birchmeier, S. 184. Zit. aus Pawlowsky-Flodell, S. 8.

130 Caputo, S. 133, u. Kalmus/Classen, S. 20.

131 Zit. aus Kalmus/Classen, S. 20. Vgl. Sorg, S. 74.

132 Caputo, S. 135.

133 Leitner, S. 167 f. u. Caputo, S. 133.

134 Vgl. Bläse, Planung, S. 189, u. Leitner, S. 170.

135 Vgl. Sorg, S. 73 f.

136 Caputo, S. 135.

137 Vgl. Leitner, o.S., u. Sorg, S. 79.

## 5.3 Mitarbeiterorientierte Organisationsentwicklung

### 5.3.1 Basisstrategien

Es gibt nach Gerd Wiendieck und Peter Maas grundsätzlich zwei Wege, um betriebliche Veränderungen vorzunehmen: die Top-down- und die Bottom-up-Strategie. Bei der Top-down-Strategie bestimmt die Organisationsleitung allein, ohne Rücksprache mit der Belegschaft, welche Veränderungen wann und in welcher Weise vorgenommen werden. Die getroffenen Entscheidungen werden den Mitarbeitern ‚verordnet‘. Die von den Entscheidungen betroffenen Arbeitnehmer fungieren ausschließlich als ausführende Organe.

Bei der Bottom-up-Strategie versucht die Organisationsleitung, den einzelnen Arbeitnehmer in den betrieblichen Veränderungsprozeß einzubeziehen. Sie bemüht sich um seine Mitarbeit bei der Ursachenforschung von Problemen, bei der Formulierung von Problemlösungen und allgemeinen Verbesserungsvorschlägen. Entscheidungen werden in Absprache mit den Betroffenen und unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Wünsche gemeinsam gesucht und umgesetzt<sup>138</sup>.

Die Top-down-Strategie bietet den Vorteil, daß auf bestehende Probleme sehr schnell reagiert werden kann. Die Bottom-up-Strategie besitzt eine ganze Reihe von Vorzügen: Veränderungen der Arbeitssituation werden vom Management nicht aus ‚heiterem Himmel‘ und ohne Rücksprache mit den betroffenen Arbeitnehmern beschlossen. Damit wird beim Mitarbeiter dem Eindruck vorgebeugt, keinen Einfluß auf die persönliche Arbeitssituation zu besitzen. Aspekte der Arbeit, die einen Beschäftigten besonders motivieren, können so vom Management berücksichtigt werden. Seine neue Rolle innerhalb der Organisation kann so gestaltet werden, daß sich der Mitarbeiter in der Einschätzung seiner Arbeit bestätigt fühlt. Es ist darüber hinaus möglich, Rücksicht auf Antipathien zwischen Kollegen zu nehmen und auf bestehende soziale Beziehungen, die für viele Menschen einen wichtigen Grund darstellen, gerne zur Arbeit zu gehen<sup>139</sup>.

Die Bottom-up-Strategie hat zudem den entscheidenden Vorteil, daß sich die Mitarbeiter mit ihren Wünschen und Bedürfnissen ernstgenommen fühlen. Wenn es gelingt, ihren Vorstellungen zumindest teilweise zu entsprechen, wächst die Bereitschaft, sich mit den geplanten Maßnahmen zu identifizieren und aktiv für ihre Umsetzung einzutreten<sup>140</sup>.

Die Bottom-up-Strategie wird in der sozialwissenschaftlichen Fachliteratur auch unter der Bezeichnung „Organisationsentwicklung“ (OE) diskutiert. OE ist ein Sammelbegriff für alle Konzepte und Methoden des geplanten sozialen Wandels, die im Rahmen eines langfristigen Entwicklungsprozesses sowohl zur Steigerung der Effektivität, der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft einer Organisation beitragen wollen als auch zu einer Humanisierung der Arbeitsbedingungen. Beide Ziele sind gleichrangig und interdependent<sup>141</sup>.

Im Gegensatz zu traditionellen Verfahren der Organisationsgestaltung und -veränderung beschränkt sich OE nicht auf eine Modifikation der Organisationsstruktur. OE geht davon aus, daß die organisatorischen Strukturen und das menschliche Verhalten am Arbeitsplatz in einer sich gegenseitig beeinflussenden Wechselwirkung ste-

hen sollten. Sie bietet damit einen umfassenden, systemischen Ansatz; berücksichtigt werden neben den Arbeits- und Betriebsstrukturen einer Organisation auch die Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder. Veränderungen sollen in einem Lern- und Entwicklungsprozeß der Arbeitsstruktur und ihrer Mitglieder erreicht werden<sup>142</sup>.

OE ist vielfältig einsetzbar. Sie soll dazu dienen, die Leistungsfähigkeit einer Organisation insgesamt zu erhöhen. Sie kann z.B. im Rahmen eines arbeitsgestalterischen Programms zur Streßoptimierung zu einer „besseren Übereinstimmung zwischen Merkmalen, Fähigkeiten und Bedürfnissen der Person und Anforderungen der Arbeit“ beitragen. Mit ihr läßt sich der für die Implementierung einer Marketing-Konzeption notwendige Anpassungsprozeß zwischen den Wünschen und Bedürfnissen der Benutzer und der innerbetrieblichen Wirklichkeit einer Bibliothek wirkungsvoll unterstützen<sup>143</sup>. OE kann aber auch dazu genutzt werden, das tatsächliche Bild einer Organisation den Wunschbildern der internen und externen Öffentlichkeiten anzunähern, um auf diese Weise die Ausgangsbedingungen für eine erfolgreiche ÖA zu verbessern<sup>144</sup>.

### 5.3.2 Funktionen der internen Öffentlichkeitsarbeit

Der internen ÖA kommt im Rahmen der OE die Aufgabe zu, den Lern- und Entwicklungsprozeß innerhalb der Belegschaft in Absprache mit der Organisationsleitung zu initiieren und zu beeinflussen.

- Sie sammelt die bei allen Innovationen und größeren betrieblichen Veränderungen erforderlichen Daten über die Einstellungen der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit und ihrer Arbeitssituation und stellt damit Informationen zur Verfügung, die eine begründete Vermutung über die zu erwartende Akzeptanz der Veränderungen innerhalb der Belegschaft zulassen<sup>145</sup>.
- Sie trägt Ideen und Vorschläge von Organisationsmitgliedern in die innerbetriebliche Diskussion und verleiht ihnen dort ‚Anmutungsqualitäten‘, d.h. einen Stellenwert, der zu einer ernsthaften Auseinandersetzung mit diesen Vorschlägen anregt<sup>146</sup>.
- Sie fördert die Bereitschaft, an Veränderungsprozessen aktiv teilzunehmen, indem sie Mitarbeiter als Spezialisten anspricht, die die Stärken und Schwä-

138 Wiendieck/Maas, S. 210. Vgl. Sommerlatte, Tom u. Claus Tiby: Innovationsstrategien. Klimatische Prozesse. In: Wirtschaftswoche, Nr. 36 v. 29.08.1986, S. 50-53, ebd., S. 53.

139 Vgl. Ulich, Eberhard: Möglichkeiten autonomieorientierter Arbeitsgestaltung. In: Michael Frese: Streß im Büro. Stuttgart: Huber, 1981, S. 159-179, ebd., S. 160 ff. u. Dyer/Morris, S. 193 f.

140 Wiendieck/Maas, S. 210.

141 Wahren, S. 215 f. u. Sievers, Burkhard u. Karsten Trebesch: Bessere Arbeit durch OE: Offenheit und Effizienz. Konzepte und Methoden des geplanten sozialen Wandels. In: Psychologie Heute, 6/1980, S. 49-56, ebd., S. 49.

142 Leitner, S. 54 u. Wahren, S. 216.

143 Zit. aus Antoni/Bungard, S. 437. Vgl. Haedrich, S. 71 u. S. 74 f., u. Kemper, Schwerpunkt, S. 167 f.

144 Vgl. Zedtwitz-Arnim, S. 58 f. u. Bürger, S. 49 f.

145 Vgl. Leitner, S. 106, S. 52 u. S. 184.

146 Ebd. S. 184.

chen betrieblicher Abläufe und ihre Ursachen am besten einschätzen können, ihre Ängste und Sorgen ernst nimmt und ihnen vermittelt, daß die Organisationsleitung Entscheidungen auch von ihrem Wissen abhängig macht<sup>147</sup>.

- Sie legitimiert bereits beschlossene Maßnahmen, indem sie z.B. Informationen über Benutzerwünsche oder veränderte Rahmenbedingungen bibliothekarischer Arbeit und daraus abgeleitete Leistungsstandards vermittelt<sup>148</sup>.
- Sie wirbt – besonders in Abteilungen, die nicht unmittelbar in Kontakt mit der Öffentlichkeit stehen, – für die Bereitschaft, sich als Arbeitnehmer entsprechend den Anforderungen der Benutzer beruflich weiter zu entwickeln<sup>149</sup>.

Das Beispiel OE macht deutlich, daß ÖA nicht die Funktion haben sollte, Informationen und Meinungen innerhalb einer Organisation ausschließlich von ‚oben nach unten‘ zu transportieren. ÖA kann vor allem dann entscheidend dazu beitragen, daß ein Betrieb sich erfolgreich den Anforderungen der externen Öffentlichkeit anpaßt, wenn es ihr gelingt, die Mitarbeiter aktiv am internen Kommunikations- und Entscheidungsbildungsprozeß zu beteiligen. Charlotta Pawlowsky-Flodell spricht in diesem Zusammenhang von der „Verknüpfung von Information und Kommunikation mit mitarbeiterorientierten Führungskonzepten, um die Effektivität und Innovationsfähigkeit einer Organisation zu sichern.“<sup>150</sup>

## 5.4 Steigerung der Leistungsbereitschaft

### 5.4.1 Motivationsfaktoren

Die Arbeitsleistung eines Menschen beruht nicht allein auf seinen beruflichen Fähigkeiten und Qualifikationen. Handlungen und die Bereitschaft zu handeln werden ganz entscheidend durch die Situations- oder Arbeitsbedingungen und die Beweggründe oder Motive eines Menschen bestimmt. Situationsbedingungen sind im Berufsleben vor allem die Arbeits- und die Arbeitsplatzgestaltung sowie die sozialen Bedingungen innerhalb eines Betriebes. Die Motivierung erfolgt in erster Linie durch den Aufforderungscharakter von Arbeitsanweisungen. Daneben wirken Einflußfaktoren wie eine leistungsabhängige Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten, positives Feedback durch Vorgesetzte und Kollegen und – wie verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen immer wieder betonen – das Gefühl, innerhalb eines Betriebes ernstgenommen zu werden, Einfluß auf die Organisationspolitik, den Arbeitsablauf und damit einen gemeinsamen Geschäftserfolg zu besitzen<sup>151</sup>.

Viele Menschen erwarten von ihrer Arbeit mehr als nur die Möglichkeit, ihre materielle Existenz zu sichern. Die Arbeits- und Organisationsstrukturen eines Betriebes sollen auch den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung, nach Sinnerfüllung und Mitbestimmung entsprechen. „Mitarbeiter wollen“, so die Erfahrung von Werner Zorn, Leiter der Kommunikationsprogramme von IBM Deutschland, „einbezogen sein in Entscheidungen, wollen gehört werden und haben etwas zu sagen. Information und Kommunikation sind die logische Konsequenz. Wer dem nicht Rechnung trägt, kann dies kompensieren: Durch höhere materielle Leistungen, die über Defizite in einer tayloristisch zergliederten, Hierarchie-be-

stimmten Arbeitswelt hinwegsehen lassen – eine teure Lösung.“<sup>152</sup>

Eine Lösung, die zudem für Bibliotheken nicht in Betracht kommt. Im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben erfolgt die Entlohnung in Betrieben der öffentlichen Hand, aber auch in den meisten privatrechtlich organisierten Bibliotheken nach bzw. in Anlehnung an den Bundesangestelltentarif (BAT). Ein leistungsbezogener Lohn scheidet damit als Motivationsfaktor aus. Es ist im öffentlichen Dienst weder möglich, überdurchschnittliche Leistungen durch materielle Vergütungen zu belohnen oder zu fördern, noch lassen sich mangelhafte Arbeitsmoral, heimliche Obstruktion oder Dienst nach Vorschrift – solange die Arbeit nicht offensichtlich verweigert wird – durch Lohneinbußen oder Disziplinarmaßnahmen positiv beeinflussen.

Entscheidender Motivationsfaktor in öffentlichen Betrieben kann demnach außer der Sicherheit des Arbeitsplatzes nur die Identifikation des Beschäftigten mit den Zielsetzungen und Aufgabenstellungen seiner Arbeit sein. Der Mitarbeiter wird das Maß an Konformität mit den Anforderungen seiner Arbeitsrolle wählen, das ihm erlaubt, seine persönlichen Zielsetzungen innerhalb und außerhalb des Betriebes am besten zu verwirklichen.

### 5.4.2 Funktionen der internen Öffentlichkeitsarbeit

Eine der wichtigsten Aufgaben der internen ÖA besteht laut Peter Sorg darin, „Zieldiskrepanz zwischen Unternehmenszielen und individuellen Zielen zu minimieren, um auf diese Weise den Grad der Identifikation mit der Aufgabe – als wesentliche Voraussetzung der Leistungsmotivation – zu vergrößern.“<sup>153</sup>

Interne ÖA kann die Übereinstimmung zwischen persönlichen und betrieblichen Zielen fördern, indem sie im Rahmen einer mitarbeiterorientierten Organisationsentwicklung dazu beiträgt, die Anforderungen eines Arbeitsplatzes den Wünschen und Bedürfnissen eines Beschäftigten anzupassen und auf diese Weise ein positives Verhältnis zwischen belastenden und motivierenden Arbeitsaspekten herzustellen. Sie kann durch einen effektiven innerbetrieblichen Informationsfluß die Voraussetzung für identitätsfördernde Diskussions- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter schaffen<sup>154</sup>. Sie kann aber auch als das, so Gerhard Leitner, „Fundament

147 Petsch, S. 259 u. S. 263. Vgl. Leitner, S. 184.

148 Leitner, S. 120 u. 140 f.

149 Vgl. Barthenheier, S. 272 u. Leitner, S. 120.

150 Zit. aus Pawlowsky-Flodell, S. 8. Vgl. Scior, S. 77.

151 Leitner, S. 215 f. Vgl. Jones, Noragh u. Peter Jordan: Staff management in library and information work. 2. Aufl. Aldershot: Gower, 1987, S. 34; Trott zu Solz, Clemens von: Informationsmanagement im Rahmen eines ganzheitlichen Konzepts der Unternehmensführung. Göttingen: Unitext 1992, S. 69 f. u. Sorg, S. 74.

152 Zit. aus Zorn, S. 195. Vgl. Krosch, S. 32, u. Jones/Jordan, S. 61 ff.

153 Vgl. Höhl, Martha: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für Öffentliche Bibliotheken. In: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung Öffentlicher Bibliotheken: ein Arbeitshandbuch. Hrsg. v. Martha Höhl. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1982, S. 7-15, ebd., S. 12 u. Marr, S. 27. Zit. aus Sorg, S. 129.

154 Vgl. Höhl, S. 12.

pädagogisch ausgerichteter und initiiertes Informations-, Führungs- und Kommunikationsprozesse“ innerhalb einer Organisation dazu dienen, bei den Betriebsangehörigen eine Bewußtseinsbildung zu initiieren, die sie auf das Gemeinsame im Betriebsgeschehen ausrichtet und die Identifikation mit den Organisationszielen fördert<sup>155</sup>.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollte die interne ÖA

- die Organisationsziele und daraus abgeleitete Aufgabenstellungen und Entscheidungen der Organisationsleitung überzeugend und akzeptanzfördernd interpretieren und darstellen<sup>156</sup>;
- das Entstehen einer gemeinsamen Identität der Organisationsmitglieder durch die Vermittlung gemeinsamer Traditionen, Normen und Zielvorstellungen fördern<sup>157</sup>;
- das soziale Bezugssystem, in dem die Arbeit im Betrieb stattfindet, positiv darstellen und das Gefühl vermitteln, einem sinnvoll gestalteten System sich gegenseitig ergänzender menschlicher Aktivitäten anzugehören<sup>158</sup>;
- auf ungewöhnlich gute Arbeitsbedingungen, eine hohe Arbeitsplatzsicherheit oder soziale Orientierung der Organisationsleitung im Vergleich zu Betrieben der gleichen Branche aufmerksam machen<sup>159</sup>;
- Betriebserfolge und ihre Bedeutung für die Akzeptanz einer Organisation und weitere Unterstützungshilfe z.B. durch politische Gremien oder Unterhaltsträger vermitteln<sup>160</sup>;
- die Bedeutung einzelner Organisationszweige oder Abteilungen für den Gesamtbetrieb deutlich machen<sup>161</sup>;
- die Mitarbeiter mit Hintergrundinformationen über die Organisationsstruktur, die Aufgabenstellung einzelner Abteilungen, Geschäftsziele und -strategien versorgen, um ihnen dadurch zu ermöglichen, ihre Stellung im Betrieb und die Größe und Bedeutung ihres Beitrags zur Gesamtleistung des Betriebes einzuschätzen<sup>162</sup>;
- das Management darin unterstützen, Konflikte innerhalb der Belegschaft zu moderieren und eine für alle Organisationsmitglieder tragbare Lösung zu finden<sup>163</sup>;
- gezielt motivationshemmende Faktoren beeinflussen, z.B. Informationsdefizite oder mangelndes Vertrauen zwischen verschiedenen Abteilungen oder Hierarchieebenen<sup>164</sup>.

Das gemeinsame Ziel aller Maßnahmen besteht darin, dem einzelnen Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, ein, so Peter Sorg, „beachteter Bestandteil einer seiner Vorstellungen entsprechenden Gemeinschaft zu sein“<sup>165</sup>. Unabhängig von den Kommunikationsinhalten ist für die meisten Mitarbeiter aber bereits die Tatsache, daß sie von der Geschäftsleitung umfangreiche Informationen erhalten, die nicht unmittelbar aufgabenbezogen sind, ein Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung. Die innerbetriebliche Information besitzt laut Dana Rooks „a powerfull influence on employee motivation because information is power. One of the ways in which individuals measure their status within an organisation is the kind of information they are entitled to receive and how quickly they receive it. Thus a loss of access to information is perceived as a loss of status.“<sup>166</sup>

Armin Töpfer veranschaulicht die Wirkungszusammenhänge zwischen Information und Leistungsbereitschaft in seinem Stufenmodell der Mitarbeiter-Aktivierung. Vor

allem Hintergrundinformationen tragen dazu bei, den Mitarbeiter in das Organisationsgeschehen und die Betriebsgemeinschaft einzubinden. Aus einer solchen Integration und einem guten Betriebsklima erwächst Interesse an betrieblichen Zusammenhängen, übergeordneten Organisationszielen und -strategien. Eine Übereinstimmung zwischen den persönlichen Wert- und Zielvorstellungen eines Arbeitnehmers mit dem Selbstverständnis und dem Zielsystem seines Betriebes eröffnet Identifikationsmöglichkeiten und erzeugt letztendlich die Bereitschaft, sich über die arbeitsrechtliche Treuepflicht hinaus zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen<sup>167</sup>.

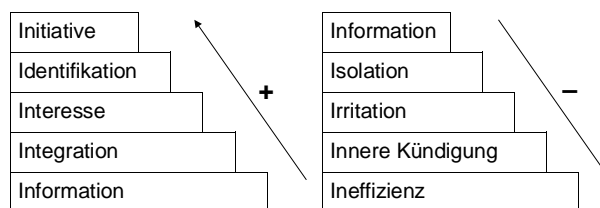


Abb. 5: Die Fünf-I-Treppe zur Mitarbeiter-Aktivierung

Quelle: Armin Töpfer: Mitarbeiter-Information. In: Bibliotheksdienst 22 (1988) 11, S. 1057-1074, ebd., S. 1071.

Eine unzureichende Information erzeugt dagegen beim Mitarbeiter den Eindruck, daß seine Meinung und Stellungnahme zu wichtigen betrieblichen Entscheidungen und Ereignissen für die Geschäftsleitung ohne Belang ist. Er fühlt sich von der betrieblichen Entwicklung ausgeschlossen und kann sich nicht sicher sein, mit seiner Arbeitsleistung einen wesentlichen Teil zum Organisationserfolg beizutragen. Aus dieser Unsicherheit heraus entstehen Frustrationen, Streßsymptome und Unzufrie-

155 Zit. aus Leitner, o.S. Vgl. ebd. S. 23, u. Pawlowshy-Flodell, S. 10.

156 Vgl. Sorg, S. 83 f. u. S. 76 f., u. Höhl, S. 12.

157 Haller, S. 44 f.

158 Leitner, S. 23. Vgl. Sorg, S. 74 f.

159 Leitner, S. 220 f.

160 Ebd. Vgl. Beger, S. 125 u. Töpfer, S. 1058 f.

161 Leitner, S. 200.

162 Vgl. Usherwood, S. 117; Zedtwitz-Arnim, S. 91 f., Sorg, S. 60 u. 71, u. Jones/Jordan, S. 35.

163 Zedtwitz-Arnim, S. 499. Vgl. Köcher/Birchmeier, S. 80 f.

164 Ebd. Vgl. Häußler, Jörg-Dieter: Innerbetriebliche Information. In: Jörg-Dieter Häußler: Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Bibliotheken. Erfahrungen und Empfehlungen aus dem Darmstädter Modellversuch. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1982, S. 147-156, ebd., S. 148; Krosch, S. 32, u. Scior, S. 77.

165 Zit. aus Sorg, S. 75. Vgl. Bürger, S. 145.

166 Häußler, S. 148, u. Beger, S. 129 f. Zit. aus Rooks, Dana C.: Motivating today's library staff. A management guide. Phoenix: Oryx Press, 1988, S. 68.

167 Töpfer, S. 1060. Vgl. Informationen im Betrieb. Hrsg. v. der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt (Main): Union, 1978, S. 9.

168 Vgl. Hilb, S. 50-55; Plümer, Tordis: Innerbetriebliche Information und Kommunikation in der Stadtbibliothek Salzgitter – Probleme und Lösungsansätze. Hausarbeit zur Diplomprüfung, Fachhochschule Hamburg, 1991 S. 45 f., u. Richter, Hans-Werner: Computer sind kein Gesprächersatz. Kommunikation im Unternehmen als Führungsaufgabe. In: Süddeutsche Zeitung v. 16.11.1992, S. 12. Zit. aus Töpfer, S. 1060

denheit mit der eigenen Arbeitssituation. Der Mitarbeiter wird sich auf Dauer von seinem Betrieb und seiner Arbeit distanzieren und seine Leistungsbereitschaft reduzieren. Er ist laut Armin Töpfer „zwar physisch präsent, aber psychisch nicht leistungswillig und oftmals auch nicht tragbar.“<sup>168</sup> Sowohl die bereits erwähnte Organisationsentwicklung als auch die Personalentwicklung tragen dem Phänomen der „inneren Kündigung“ verstärkt Rechnung, indem sie die stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter und partizipative Führungsstile in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellen.

### 5.5 Synergieeffekte mit externer Öffentlichkeitsarbeit

Das Bild, das von einer Organisation in der Öffentlichkeit entsteht, wird weithin durch den Kommunikationsauftritt und das Verhalten seiner Mitarbeiter vermittelt und bestimmt. Dies gilt besonders für Betriebe, die wie Bibliotheken hauptsächlich Dienstleistungen anbieten. Laut Bob Usherwood ist es vor allem „staff performance (...) that affects people's perception of the library and the service it offers.“<sup>169</sup>

Mitarbeiter sind wichtige Multiplikatoren und Meinungsbildner eines Betriebes. Jeder Mitarbeiter wird von der externen Öffentlichkeit einer Organisation – unabhängig davon, ob er in einer Publikumsabteilung arbeitet, – als deren Repräsentant angesehen. Seine Äußerungen gelten als Insider-Informationen. Besonders Arbeitnehmer, die nicht zur Führungsebene zählen, genießen dabei als Informationsträger und damit auch als Imageträger und Imagebildner eines Betriebes eine hohe Glaubwürdigkeit. Eine Organisation, die bei ihren eigenen Mitarbeitern ein negatives Image hat, wird deshalb auch durch eine noch so beständige, planvoll und durchdacht betriebene externe PR kein positives Image in der Öffentlichkeit aufbauen können.<sup>170</sup>

Um die Belegschaft als PR-Potential nutzen zu können, das positiv auf andere Teilöffentlichkeiten einwirkt, ist es laut Horst Ernestus „wesentlich, daß die Mitarbeiter informiert und einbezogen sind, daß sie überzeugte und motivierte Diener der Öffentlichkeit und Botschafter der Bibliothek sind. Das interne Betriebsklima, der interne Informationsfluß, interne Fortbildung, Beteiligung an den Entscheidungsfindungsprozessen sind von vitaler Bedeutung für das gesamte Wirken der Bibliothek und für erfolgreiche Public Relations“<sup>171</sup>.

Die Mitarbeiter müssen durch die interne ÖA von der Organisationsphilosophie, der Leitidee und dem Kompetenzanspruch überzeugt werden, den ein Betrieb durch seine externe PR-Arbeit annonciert. Die Überzeugung, daß eine Organisation diesem Anspruch gerecht werden kann, muß sich in den Äußerungen und dem Verhalten ihrer Mitglieder widerspiegeln. Nur dann lassen sich durch eine, so Markus Schipke, „Homogenität zwischen dem Kommunikationsauftritt des Unternehmens und den Aussagen der Mitarbeiter vor Ort“ Reibungsverluste vermeiden und die Basis für eine erfolgreiche externe ÖA legen.<sup>172</sup>

Eine erfolgreiche außerbetriebliche PR-Arbeit hat wiederum positive Auswirkungen auf das Image, das eine Organisation bei ihrer internen Öffentlichkeit besitzt. Das Bild, das sich die externe Öffentlichkeit von einer Institution, ihren Dienstleistungen und Produkten macht, er-

streckt sich meist auch auf das Personalimage. Die Mitarbeiter versuchen in der Regel diesem Bild zu entsprechen. „Die positive Darstellung der Bibliothek in der Öffentlichkeit verstärkt“, so Jörg-Peter Häußler, „die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Bibliothek und fördert die Motivation.“<sup>173</sup>

Selbstdarstellungsschriften, die die Bedeutung einer Bibliothek für ihr Einzugsgebiet und den Einfluß, den sie auf das kulturelle und soziale Leben einer Gemeinde ausübt, aufzeigen, können deshalb auch im Rahmen der internen PR dazu genutzt werden, durch einen Image-transfer von der Organisation auf ihre Beschäftigten zu einer Steigerung der Motivation und Arbeitsleistung beizutragen.<sup>174</sup>

---

*Das interne Betriebsklima, der interne Informationsfluß, interne Fortbildung, Beteiligung an den Entscheidungsfindungsprozessen sind von vitaler Bedeutung für das gesamte Wirken der Bibliothek und für erfolgreiche Public Relations.*

---

Von besonderer Bedeutung für die Motivation der Mitarbeiter kann sich laut Cora Elbin, der PR-Referentin der Stadtbüchereien Düsseldorf, der Aushang von Pressemitteilungen am Schwarzen Brett einer Bibliothek erweisen. In den Stadtbüchereien werden seit einigen Jahren sämtliche Meldungen über die Büchereien in allen Zweigstellen des Systems ausgehängt. „Da das Presseecho in den letzten Jahren umfangreich und sehr positiv war, beeinflusste es die Einstellung der Mitarbeiter zur Bücherei nachhaltig. Keine der von der Direktion verbreiteten Erfolgsfakten beeindruckte so wie das ganzseitige Jubiläum der Bildzeitung: ‚Unsere Büchereien sind Spitze‘.“<sup>175</sup>

## 6 Kommunikationsmittel

Eine der wichtigsten Aufgaben während der Planungsphase von PR-Maßnahmen besteht darin, für die festgelegten Kommunikationsinhalte einer PR-Botschaft eine sprachliche ‚Verpackung‘ zu finden, die den Rezeptionsgewohnheiten der Zielgruppe entspricht. Der Grad der Informationsaufnahme und damit auch der beabsichtigten Einstellungs- und Verhaltensänderungen hängt entscheidend davon ab, daß die Botschaft vom Empfänger verstanden werden kann und diesen auch interessiert.<sup>176</sup>

169 Zit. aus Usherwood, S. 119. Vgl. Ernestus, S. 218.

170 Köcher/Birchmeier, S. 82; Zedtwitz-Arnim, S. 91, u. Bläse, Planung, S. 192.

171 Zit. aus Ernestus, S. 288.

172 Zit. aus Schipke, S. 243. Vgl. Die besten Kampagnen, S. 47 f., u. Friedrich, Wolfgang: Erkenntnisse und Methoden Interner Public Relations. Praktische Ansätze in mittelständischen Unternehmen. Nürnberg: Verlag der Nürnberger Forschungsvereinigung e.V., 1979, S. 81 f.

173 Zit. aus Häußler, S. 148. Vgl. Endres, S. 19 f., u. Beger, S. 125.

174 Vgl. Zedtwitz-Arnim, S. 499, u. Hentze, S. 418.

175 Zit. aus Elbin, Cora: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken. Band 1. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 119-159, ebd., S. 134. Vgl. ebd.

176 Scior, S. 84, u. Bläse, Planung, S. 195.

Der Gestaltungsspielraum für die Präsentation einer Botschaft wird wiederum zu einem großen Teil durch das Kommunikationsmittel bestimmt, das man als Transportmedium wählt. Eine Mitarbeiterzeitschrift, die sich in ihrer Aufmachung an der Boulevard-Presse orientiert erreicht und überzeugt einen anderen Empfängerkreis als eine Zeitschrift im Stil einer bibliothekarischen Fachpublikation. Der Wunsch jeder Zielgruppe der innerbetrieblichen ÖA, Informationen in einer für sie verständlichen und interessanten Sprache präsentiert zu bekommen, ist in der Praxis mit einem einzigen Medium kaum einlösbar. Der Erfolg interner ÖA ist neben einer zielgruppenspezifischen Ansprache und den Kommunikationsinhalten auch von der Wahl geeigneter Kommunikationskanäle abhängig<sup>177</sup>.

Wichtige Kriterien für die Auswahl von Transportmedien sind:

- der Aufmerksamkeitsgrad, den ein Medium bei einer bestimmten Zielgruppe verspricht;
- die Glaubwürdigkeit, die es innerhalb der Zielgruppe genießt;
- die Komplexität der zu übermittelnden Botschaft;
- ihre Relevanz für Sender und Empfänger;
- ihre Dringlichkeit;
- die erhoffte Reaktion und Wirkung sowie Anzahl und Standort der Empfänger innerhalb der Organisation<sup>178</sup>.

Die Aufmerksamkeit und das Vertrauen, das eine bestimmte Zielgruppe einem Medium entgegenbringt, sind abhängig von deren Rezeptionsgewohnheiten und den Erfahrungen, die sie bisher mit dem Wahrheitsgehalt und der Zielgruppenrelevanz von Informationen gemacht hat, die durch das Kommunikationsmittel transportiert wurden<sup>179</sup>.

Komplexe oder besonders wichtige Botschaften sollten durch eine Kombination verschiedener Medien übermittelt werden. Der Einsatz mehrerer Kommunikationsinstrumente erhöht die Chancen, daß die Informationen verstanden bzw. wahrgenommen werden. Andererseits kann eine Wiederholung derselben Kommunikationsinhalte einer Information aber auch eine Bedeutung verleihen, die von der Bibliotheksleitung nicht beabsichtigt ist. Sie kann die Informationsflut erhöhen, unter der vor allem leitende Angestellte leiden, und so zu einer Belastung der Arbeitssituation führen<sup>180</sup>.

Informationen, die den Empfänger schnell erreichen sollen, erfordern ein Medium, das ohne großen Aufwand und lange Vorlaufzeiten produziert und verteilt werden kann. Ist eine unmittelbare Reaktion des Empfängers wünschenswert oder notwendig, sollte ein individuelles Medium gewählt werden, das einzelne Mitarbeiter oder eine überschaubare Gruppe in direkter, interpersonaler Kommunikation anspricht<sup>181</sup>. Empfänger, die in einer dezentral organisierten oder einer großen, stark hierarchisch gegliederten Bibliothek durch eine raum-zeitliche oder hierarchische Distanz voneinander getrennt sind, lassen sich am effektivsten in einer indirekten, kategorialen Kommunikation erreichen – d.h. über Medien wie Mitarbeiterpublikationen oder Hausmitteilungen, die Informationen ohne direkten sozialen Kontakt zwischen Sender und Empfänger durch technische Hilfsmittel verbreiten<sup>182</sup>.

Bei der Wahl eines Kommunikationsmittels sollte außerdem bedacht werden, daß das Medium selbst zu einer Botschaft werden kann. Das Kommunikationsinstrument

transportiert manchmal mehr noch als der Kommunikationsinhalt einer Botschaft die Bedeutung, die einer Information von der Geschäftsleitung beigemessen wird. Der Erfolg einer neuen, langfristig ausgelegten Organisationspolitik, z.B. die Implementierung einer Marketing-Konzeption, läßt sich weit wirkungsvoller durch ein aufwendiges, sichtbar kostspielig gestaltetes Manual fördern als durch ein weniger beständiges Medium. Ein Handbuch wird eher zu einer intensiven Beschäftigung mit komplexen neuen Gedanken und Richtlinien anregen als z.B. ein Plakat, eine Hausmitteilung oder Aus-hänge am Schwarzen Brett<sup>183</sup>.

## 6.1 Mündliche Kommunikationsmittel

Mündliche Medien erlauben eine unmittelbare und individuelle Form der Informationsabgabe. Sie können ohne zeitaufwendige Vorbereitungen eingesetzt werden und ermöglichen damit eine schnelle und flexible Reaktion auf aktuelle Ereignisse und Probleme<sup>184</sup>. Kommunikation verläuft nicht als ‚Einbahnstraße‘, sondern wechselseitig. Mitarbeiter können eine aktive Rolle innerhalb der betrieblichen Kommunikation einnehmen. Kommunikationsinhalte müssen nicht ausschließlich nach den vermuteten Interessen und Bedürfnissen eines Empfängers gestaltet werden. Es besteht für den Empfänger die Möglichkeit, nachzufragen, Informationen oder Stellungnahmen einzufordern und im Rahmen einer Diskussion eigene Meinungen und Gedanken einzubringen. Der direkte Informationsrücklauf hilft dabei, Mißverständnisse zu vermeiden oder sofort auszuräumen. Er erlaubt zudem eine erste Einschätzung der Wirkungen einer Kommunikationsmaßnahme<sup>185</sup>.

Mündliche Medien kommen nicht zuletzt dem Bedürfnis vieler Menschen nach Gesprächen auch während der Arbeitszeit entgegen. Eine amerikanische Untersuchung aus dem Jahr 1990 belegt, daß, so Alfred Köcher und Eliane Birchmeier „die direkte und persönliche Kommunikation die bevorzugte Informationsquelle der Mitarbeiter darstellt“<sup>186</sup>.

Mündliche Medien eignen sich jedoch nicht dazu, Informationen über einen längeren Zeitraum eindeutig im Wortlaut festzuhalten. Sie bieten, da der Empfänger auf seine Erinnerung angewiesen ist, eher als schriftliche Medien Raum für Interpretationen und Mißverständnisse. Mündliche Kommunikationsmittel sind deshalb keine verlässliche Grundlage für Übereinkünfte, z.B. Zielvereinbarungen. Mit ihnen lassen sich weder komplizierte Sachverhalte, noch Arbeitsmethoden oder Verhaltenskodizes eindeutig und verbindlich festschreiben<sup>187</sup>.

177 Vgl. Marr, S. 192; Kalmus/Classen, S. 47 f. u. S. 66, Scior, S. 84 f.

178 Beger, S. 72, u. Conroy/Schindler Jones, S. 42 f.

179 Beger, S. 72 f.

180 Conroy/Schindler Jones, S. 42.

181 Vgl. Köcher/Birchmeier, S. 171 ff., u. Hilb, S. 40.

182 Vgl. Haller, S. 45 f.; Hilb, S. 40, u. Köcher/Birchmeier, S. 72 f.

183 Conroy/Schindler Jones, S. 49.

184 Plümer, S. 10, u. Kalmus/Classen, S. 30.

185 Köcher/Birchmeier, S. 171 f. u. 172 f.

186 Zit. aus Köcher/Birchmeier, S. 183. Vgl. ebd.

187 Kalmus/Classen, S. 31, u. Plümer, S. 11.

### 6.1.1 Dialog

Einzelbesprechungen erlauben einen sehr intensiven Informations- und Meinungsaustausch in einer relativ ‚privaten‘ Atmosphäre. Sie bieten die Möglichkeit, sich auf die Persönlichkeit des Gesprächspartners einzustellen und können eher als schriftliche Medien, aber auch eher als Gruppenbesprechungen dazu beitragen, die Distanz zwischen Kommunikationspartnern abzubauen. Der Dialog besitzt deshalb unter allen Kommunikationsformen die höchste Glaubwürdigkeit und damit potentiell die größten Wirkungsmöglichkeiten. Er ist laut Rudolf Beger die „Idealform der Kommunikation“<sup>188</sup>.

Die Wirkungsmöglichkeiten dieses Mediums hängen allerdings ganz entscheidend von der gegenseitigen Einschätzung der Kommunikationspartner ab. Das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger wird dabei im Rahmen eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs vor allem durch den Führungsstil des Vorgesetzten bestimmt. Ein Dialog zwischen zwei Gesprächspartnern kann sich nur bei einem partizipativen und demokratischen Führungsstil entwickeln. Der Mitarbeiter muß laut Bob Usherwood das Gefühl haben, daß es sich lohnt, eigene Vorstellungen und Ideen in ein Gespräch einzubringen. „A democratic participative style of management should make it easier for staff to communicate upwards. However, all too often in libraries one sees pseudo-democratic management in which the structure may allow for participation but the chief holds on to a central position in any discussion. He or she keeps the reins of power and does not really let the group interfere with his or her method of working. This type of behaviour has a detrimental effect on human relations and staff public relations.“<sup>189</sup>

Ein weiteres Problem von Einzelbesprechungen besteht in dem relativ großen Zeitaufwand, den der Einsatz dieses Mediums im Verhältnis zur erreichten Empfängerzahl erfordert. In großen Organisationen wird das direkte Gespräch als Instrument der internen PR darum in der Regel nur bei besonders wichtigen Anlässen oder Zielpersonen genutzt werden. Der Dialog ist anderen Kommunikationsmitteln vor allem dann vorzuziehen, wenn gezielt Meinungsführer überzeugt werden sollen oder in Krisenzeiten, etwa der Schließung von Zweigstellen eines großen Bibliothekssystems, durch „PR-by-walking-around“ schnell und flexibel auf ‚Meinungstürme‘, Ängste und Befürchtungen der Belegschaft reagiert werden muß<sup>190</sup>.

### 6.1.2 Mitarbeiterversammlung

Gruppenbesprechungen ermöglichen ebenso wie Einzelgespräche einen unmittelbaren Informationsrücklauf und damit ein sofortiges Feedback und den Austausch von Ideen und Meinungen. Sie sind nützlich, um innerhalb der Belegschaft Meinungsbildungsprozesse in Gang zu setzen oder diese zu unterstützen und können zudem dazu beitragen, den Teamgeist in einer Abteilung oder Arbeitsgruppe zu stärken<sup>191</sup>.

Dabei ist jedoch darauf zu achten, daß an einer Besprechung nicht mehr Mitarbeiter teilnehmen als unbedingt notwendig. Je kleiner die Teilnehmerzahl ist, desto eher kann sich aus der Besprechung ein Dialog zwischen einzelnen Mitarbeitern und Vertretern der Geschäftsleitung bzw. der (Abteilung) ÖA entwickeln. Bei größeren

Gruppen verbleibt der einzelne Mitarbeiter leicht in der Anonymität; die Diskussion beschränkt sich auf wenige aktive Gesprächspartner und es wird zunehmend schwieriger, eine unmittelbare Reaktion einzelner Teilnehmer wahrzunehmen. Größere Versammlungen sind zudem schwerer zu kontrollieren. Die PR-Arbeit wird damit insgesamt risikoreicher<sup>192</sup>.

Gegen eine große Teilnehmerzahl sprechen auch organisatorische und betriebswirtschaftliche Erwägungen. Werden ganze Arbeitsgruppen oder Abteilungen zu einer Besprechung eingeladen, ist der Verlust an Arbeitszeit, der durch die beabsichtigte Informationsvermittlung entsteht, im Vergleich zu schriftlichen Medien relativ hoch. Will man eine größere Zahl von Mitarbeitern aus verschiedenen Organisationszweigen oder Abteilungen erreichen, ergeben sich zudem häufig Termenschwierigkeiten. Es ist oft problematisch, alle gewünschten Mitarbeiter zur gleichen Zeit am gleichen Ort zu versammeln<sup>193</sup>.

### 6.1.3 Arbeitsgruppen

Institutionalisierte Formen von Mitarbeiterbesprechungen wie z.B. regelmäßige Group Meetings, Round-table-Gespräche, Jour fixes, Abteilungskonferenzen oder Arbeitskreise tragen neben einer kurzfristigen Unterstützung von Meinungsbildungsprozessen auch zu einer dauerhaften Verbesserung der innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationsstrukturen bei. Die nicht unmittelbar arbeitsgebundenen Informationen, die auf diesen Besprechungen regelmäßig vermittelt werden, fördern laut Christine Kemper „das Verantwortungsbewußtsein der BibliotheksmitarbeiterInnen über ihre eigenen Bereiche hinweg. Sie bekommen eine größere Vorstellung von der Arbeit der anderen Abteilungen und deren zukünftigen Entwicklung. Durch die Information und Diskussion untereinander wird an den Meinungsbildungen und Entscheidungsprozessen stärker teilgenommen, und so wird eine Identifikation der BibliotheksmitarbeiterInnen mit den Zielen und Entwicklungen der Gesamtbibliothek begünstigt. Zudem findet eine umfassendere Kommunikation untereinander statt, weil sich die MitarbeiterInnen aus den verschiedensten Abteilungen (...) intensiv miteinander auseinandersetzen.“<sup>194</sup>

Gerade in dezentral organisierten Bibliothekssystemen sind regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen ein probates Mittel, um Informationen und Botschaften in allen Zweigen des Systems zu verbreiten. Mitarbeiter können als Multiplikatoren genutzt werden, die die Wirkungsmöglichkeiten einer ‚Message‘ durch ihre Glaubwürdigkeit verstärken. Die Voraussetzung hierfür ist allerdings, daß Mitarbeiter aus allen Zweigbibliotheken teilnehmen

188 Conroy/Schindler Jones, S. 46. Zit. aus Beger, S. 133.

189 Zit. aus Usherwood, S. 117.

190 Vgl. Köcher/Birchmeier, S. 72 f. Zit. aus Beger, S. 133.

191 Vgl. Conroy/Schindler Jones, S. 45, u. Informationen, S. 9.

192 Beger, S. 134.

193 Conroy/Schindler Jones, S. 45, u. Kalmus/Classen, S. 30 f.

194 Zit. aus Kemper, Schwerpunkt, S. 172. Vgl. ebd., S. 170; Franken, Klaus u. Heiner Schnellling: Innerbetriebliche Information, Kommunikation und Entscheidungsfindung: das Beispiel der Bibliothek der Universität Koblenz. In: Bibliotheksdienst 24 (1990) 7, S. 900-911, ebd., S. 903 f., u. Köcher/Birchmeier, S. 183.

und daß es gelingt, sie von der Relevanz und dem Wahrheitsgehalt einer Botschaft zu überzeugen<sup>195</sup>.

Will man Arbeitnehmer neben der Informationsverbreitung auch an Entscheidungsfindungsprozessen beteiligen, bietet sich die Einrichtung sogenannter aufgabenorientierter Arbeitsgruppen an. Projekt- oder aufgabenbezogene Arbeitsgruppen widmen sich einem bestimmten betrieblichen Problem und bestehen nur für die Dauer einer Aufgabenstellung. Mit ihnen läßt sich z.B. im Rahmen eines Prozesses der Organisationsentwicklung (vgl. Kap. 5.3) das Expertenwissen von Mitarbeitern über ihren Arbeitsplatz und ihre Arbeitssituation nutzbar machen. Sie können wie z.B. in der Stadtbücherei Bielefeld dazu genutzt werden, die Implementierung einer Marketing-Konzeption akzeptanzfördernd zu begleiten oder einen Fragebogen für eine Mitarbeitererhebung zu entwickeln<sup>196</sup>.

Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen sind insgesamt ein gutes Beispiel dafür, wie eng Maßnahmen der internen ÖA, die Arbeitsorganisation innerhalb einer Bibliothek und der Führungsstil der Bibliotheksleitung ineinandergreifen und zusammenwirken müssen, um eine spürbare Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation erreichen zu können. Die Mitarbeiter einer Bibliothek würden sehr schnell das Interesse an einer Arbeitsgruppe verlieren, müßten sie feststellen, daß ihre Vorschläge und Stellungnahmen zwar als Stimmungsbild gefragt sind, aber ohne Einfluß auf die Entscheidungen des Managements bleiben<sup>197</sup>.

## 6.2 Schriftliche Kommunikationsmittel

Schriftliche Medien ermöglichen eine sorgfältigere und genauere Formulierung als mündliche Darstellungen. Sie können durch Schaubilder oder Graphiken anschaulich gestaltet werden. Sie sind beständig: Kommunikationsinhalte können beliebig oft im Wortlaut aufgenommen und reflektiert werden. Mit ihnen lassen sich zudem die in großen Organisationseinheiten laut Klaus Haller oft beträchtlichen „raumzeitlichen und hierarchischen Distanzen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern einerseits und unter Mitarbeitern andererseits“ meist kostengünstiger überbrücken als mit nicht gesteuerten verbalen Kommunikationsformen. Ein Rundschreiben ist z.B. weniger arbeitszeitintensiv als eine Mitarbeiterversammlung<sup>198</sup>.

Schriftliche Medien erlauben jedoch keine unmittelbare Einschätzung der Wirkung von PR-Maßnahmen. Mitarbeiter haben keine Möglichkeit, Unklarheiten sofort zu hinterfragen oder ihre Kritik spontan und unbeeinflusst durch lange Überlegungen zu äußern. Schriftliche Informationen erfordern als technisch vermittelte Form der Kommunikation zudem oft eine längere Vorbereitungszeit. Sie sind, verglichen mit mündlichen Medien, eine langsame Kommunikationsform<sup>199</sup>.

Schriftliche Medien eignen sich daher vor allem für die Vermittlung komplexer und schwieriger Kommunikationsinhalte an einen größeren Mitarbeiterkreis. Mit ihnen lassen sich erfolgreicher als mit den eher flüchtigen verbalen Kommunikationsmitteln Normen etablieren und einheitliche Regeln festlegen. Mißverständnissen und Akzeptanzproblemen, die mit betrieblichen Veränderungen häufig verbunden sind, kann jedoch am wirk-

samsten in einem direkten und persönlichem Gespräch begegnet werden<sup>200</sup>.

### 6.2.1 Rundschreiben

Rundschreiben können, wenn sie sich auf wenige Seiten beschränken, schnell und kostengünstig hergestellt und verteilt werden. Sie sind flexibel einsetzbar: Der Empfängerkreis kann beliebig weit gefaßt werden. Die Informationsinhalte können einen formellen oder informellen Charakter tragen. Sie können als betriebsinterner Umlauf, als Aushang am „Schwarzen Brett“ oder über die Hauspost verbreitet werden. Regelmäßig oder zumindest bei wichtigen Anlässen als Hausmitteilung herausgegeben, können sie zudem als Ergänzung oder kostengünstige Alternative zu einer Mitarbeiterzeitschrift eingesetzt werden<sup>201</sup>.

Die Stadtbücherei Bielefeld veröffentlicht z.B. bei allen „konkreten Informationsanlässen“ ein Rundschreiben unter dem Namen InBiBi (Information Bibliothek Bielefeld). Das InBiBi steht jedoch ausschließlich der Bibliotheksleitung zur Verfügung. Es dient vor allem dazu, wichtige Informationen in alle Zweige und Abteilungen des Bibliothekssystems zu transportieren<sup>202</sup>.

---

*Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen sind insgesamt ein gutes Beispiel dafür, wie eng Maßnahmen der internen ÖA, die Arbeitsorganisation innerhalb einer Bibliothek und der Führungsstil der Bibliotheksleitung ineinandergreifen und zusammenwirken müssen, um eine spürbare Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation erreichen zu können.*

---

Um außer der Information auch die innerbetriebliche Kommunikation zu verbessern, wäre es notwendig, auch Mitarbeiter an der Themenauswahl und Gestaltung der Hausmitteilung zu beteiligen. Der Belegschaft müßte es ebenso wie dem Management möglich sein, wissenswerte Informationen, Vorschläge sowie positive und negative Kritik mit einem Rundschreiben schnell und effektiv in die betriebsinterne Öffentlichkeit zu tragen. Die Beteiligung von Mitarbeitern könnte die Glaubwürdigkeit der Hausmitteilungen erhöhen und damit auch ihre Wirkungsmöglichkeiten als Medium der internen ÖA<sup>203</sup>.

Als mögliche Anlaufstelle für alle Bibliotheksmitarbeiter könnte der PR-Referent der Stadtbücherei dienen. Denkbar ist auch die Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die – eventuell unter Mitwirkung des PR-Referenten –

195 Vgl. Kemper, Schwerpunkt, S. 172, u. Petsch, S. 259.

196 Kemper, Schwerpunkt, S. 169-173. Vgl. Töpfer, S. 1064, u. Bieber, Hedwig: Innerbetriebliche Information und Fortbildung der Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken. In: Bibliothekarische Arbeit zwischen Theorie und Praxis. Beiträge zum bibliothekarischen Fachwissen und Berichte über bibliothekarische Aktivitäten. Stuttgart: Fachhochschule für Bibliothekswesen, 1976, S. 144-154, ebd., S. 151 f.

197 Vgl. Helgesen, S. 59 ff.

198 Zit. aus Haller, S. 45. Vgl. Kalmus/Classen, S. 31, u. Plümer, S. 12.

199 Plümer, S. 12, u. Kalmus/Classen, S. 31.

200 Vgl. ebd. u. Haller, S. 45 f.

201 Conroy/Schindler Jones, S. 46, u. Häußler, S. 151.

202 Kemper, Schwerpunkt, S. 169.

203 Häußler, S. 151.

interessante Informationen und Texte auswählt und redaktionell bearbeitet<sup>204</sup>.

### 6.2.2 Mitarbeiterbrief

Der Mitarbeiterbrief kann mehr noch als das Rundschreiben zielgerichtet an einzelne Betriebsangehörige oder Belegschaftsgruppen adressiert werden. Er ist damit – ähnlich wie der Dialog – ein sehr individuelles Medium: Der Empfänger kann persönlicher angesprochen werden als z.B. mit einem betriebsinternen Umlauf<sup>205</sup>.

Der Mitarbeiterbrief eignet sich für jede Art von Information oder Botschaft – im Gegensatz zum Rundschreiben auch für komplexere Texte. Ihm können Materialien beigelegt werden, deren Lektüre mehr Zeit in Anspruch nimmt, z.B. Selbstdarstellungsschriften einer Bibliothek, Berichte über aktuelle Projekte oder Veränderungsprozesse, Protokolle von Mitarbeiterversammlungen oder bibliothekarische Fachaufsätze<sup>206</sup>.

Mitarbeiterbriefe können als Beilage zur Gehaltsabrechnung oder mit der Hauspost zugestellt werden. An die Privatadresse des Mitarbeiters gesandt, lassen sich zusätzlich Familienangehörige und eventuell Freunde und Bekannte erreichen. Der Mitarbeiterbrief ist damit auch ein Medium der externen ÖA<sup>207</sup>.

### 6.2.3 Broschüren

Broschüren können ebenso wie Rundschreiben oder Mitarbeiterbriefe ohne großen Aufwand verteilt bzw. ausgelegt werden. Aufgrund ihres Umfangs lassen sich mit ihnen auch sehr komplexe und schwierige Sachverhalte vermitteln. Informationen können durch Schaubilder oder Graphiken illustriert und erläutert werden. Broschüren fördern zudem eher als z.B. Rundschreiben, die in der täglichen Informationsflut leicht untergehen können, eine intensive und langfristige Beschäftigung mit den durch sie vermittelten Informationen und Botschaften<sup>208</sup>. Im Gegensatz zu Mitarbeiterbriefen und Rundschreiben lassen sich Broschüren jedoch nicht ohne relativ teure technische Hilfsmittel gestalten und herstellen. Ein sorgfältiges Layout und eine anschauliche, zielgruppenspezifisch verständliche sprachliche ‚Verpackung‘ erfordern außerdem einen relativ hohen zeitlichen und personellen Aufwand. Broschüren sind damit in der Herstellung ein im Vergleich zu anderen Kommunikationsmitteln kostenintensives Medium. Ihr Einsatz ist vor allem dann sinnvoll, wenn langfristig an einen größeren Empfängerkreis wichtige und komplexe Informationen abgegeben werden sollen, die voraussichtlich über einen längeren Zeitraum nicht an Aktualität verlieren werden<sup>209</sup>.

Als Handbuch oder Manual kann eine Broschüre z.B. dazu dienen, eine neue Organisationspolitik, neue Arbeitsregelungen, aber auch bewährte Arbeitsmethoden zu erklären und festzuschreiben<sup>210</sup>. Eine Organisationsbroschüre und Einführungsschriften für neue Mitarbeiter können dazu beitragen, die betrieblichen Zusammenhänge eines (neuen) Arbeitsplatzes transparent zu machen. Sie verschaffen einen Überblick über das Leistungsprofil eines Betriebes, seine organisatorische Struktur und die wichtigsten Arbeitsabläufe. Sie erleichtern die Suche nach Kooperations- und Ansprechpartnern in anderen Abteilungen, fördern die Integration des

Mitarbeiters in das Betriebsgeschehen und verringern die besonders bei einem Arbeitsplatzwechsel und dem Einstieg ins Berufsleben anfangs relativ hohe Fehlerquote<sup>211</sup>.

Um ihre Orientierungsfunktion wahrnehmen zu können sollte eine Organisationsbroschüre zumindest die folgenden Bestandteile enthalten:

- kurzer Abriß der Bibliotheksgeschichte;
- Mitarbeiterzahl;
- Überblick über die aktuelle Organisationsstruktur, Verflechtungen mit Parallel-, über- oder untergeordneten Organisationen;
- Aufgaben und Leistungen des Betriebes;
- Benutzerprofil;
- Kooperationspartner;
- Unterhaltsträger;
- Zusammensetzung der Bibliotheksleitung;
- Sozialleistungen und Weiterbildungsmöglichkeiten<sup>212</sup>.

Eine Einführungsschrift für neue Mitarbeiter sollte darüber hinaus folgende Themenkomplexe behandeln:

- Ansprechpartner in anderen Abteilungen, in der Geschäftsleitung, der Telefonzentrale etc.;
- wichtige Einrichtungen wie z.B. Personal- bzw. Betriebsrat, Personalbüro oder Medien der innerbetrieblichen Information und Kommunikation;
- Arbeitsrichtlinien z.B. in Bezug auf die Arbeitszeit, Urlaubsanträge oder Pausenregelungen<sup>213</sup>.

### 6.2.4 Schwarzes Brett

Ein Aushang am Schwarzen Brett ist die wohl kostengünstigste Form der innerbetrieblichen Informationsverbreitung. Das Schwarze Brett ist darüber hinaus ein im Vergleich zu anderen Kommunikationsmitteln wie z.B. Broschüren oder einer Mitarbeiterzeitschrift sehr schnelles Medium. Es ist leicht zu verändern und flexibel einsetzbar. Mit Aushängen am Schwarzen Brett läßt sich sehr aktuell auch über das Tagesgeschehen innerhalb einer Bibliothek berichten<sup>214</sup>.

Da Anschlagbretter nur einen begrenzten Raum bieten und zudem die Informationen im Stehen gelesen werden müssen, eignet sich dieses Medium nicht für längere oder komplexe Mitteilungen. Informationen können nicht zielgerichtet an einzelne Mitarbeiter oder Belegschaftsgruppen adressiert werden. Um die Aktualität des Mediums zu gewährleisten, ist außerdem eine regelmäßige Pflege notwendig. Es sollte möglichst täglich überprüft werden, ob Aushänge inzwischen überholt sind, vom

204 Ebd.

205 Vgl. Töpfer, S. 1062, u. Franken/Schnelling, S. 907.

206 Ebd.

207 Friedrich, S. 204, u. Töpfer, S. 1063.

208 Vgl. Conroy/Schindler Jones, S. 44 f.

209 Vgl. Hentze, S. 418; Conroy/Schindler Jones, S. 44 f. u. Töpfer, S. 1061.

210 Conroy/Schindler Jones, S. 45.

211 Bürger, S. 147. Vgl. Krosch, S. 32, u. Zedtwitz-Arnim, S. 98.

212 Zedtwitz-Arnim, S. 439 f.

213 Vgl. Bürger, S. 148 f.

214 Reichardt, Anne: Das Schwarze Brett – ein Forum für die Mitarbeiter. Betriebsrat und Personalabteilung informieren. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung; Blick durch die Wirtschaft v. 07.08.1992, S. 17, u. Hentze, S. 416.

Brett entfernt wurden oder im Laufe der Zeit eine wenig ansprechende Form angenommen haben<sup>215</sup>.

Die Wirkungsmöglichkeiten des Schwarzen Bretts hängen entscheidend von seiner Platzierung und einer optisch ansprechenden Gestaltung ab. Es sollte ein Standort gewählt werden, der für alle Mitarbeiter gut zu erreichen ist und von den Benutzern der Bibliothek nicht eingesehen werden kann<sup>216</sup>. Um dem Leser eine schnelle Orientierung zu ermöglichen, ist es sinnvoll, das Schwarze Brett wie eine Zeitung in Rubriken zu unterteilen und diese mit deutlichen Überschriften zu versehen. Als eine mögliche Gliederung schlägt Jörg-Dieter Häußler folgende Abschnitte vor:

- Mitteilungen der Verwaltung und der Direktion,
- Mitteilungen der Gewerkschaften und der Berufsverbände,
- Pressespiegel (...),
- Veranstaltungen der Bibliothek oder in den Räumen der Bibliothek,
- Theaterplan,
- Speiseplan der Kantinen,
- private Mitteilungen (...)<sup>217</sup>.

Denkbar sind auch Rubriken für innerbetriebliche Stellenausschreibungen oder einen privaten Markt der Mitarbeiter. Als weitere Ergänzung kann eine zusätzliche Tafel eingerichtet werden, auf der neue Belegschaftsmitglieder mit einem Foto und einem kurzen erläuternden Text vorgestellt werden<sup>218</sup>.

### 6.2.5 Personalzeitschrift

Die erste Personalzeitschrift wurde im Jahr 1882 von der Geschäftsleitung der „Niederländischen Gist- en Spiritusfabriek“ in Delft herausgegeben. Die erste deutsche Werkszeitschrift erschien mit dem „Schlierbacher Fabrikboten“ der Wächtersbacher Steingutfabrik sechs Jahre später in Schlierbach/Hessen<sup>219</sup>. Die Werkszeitschrift ist damit ein „Klassiker“ der innerbetrieblichen Kommunikation. 1990 erschienen allein in der Bundesrepublik über 600 Titel mit einer monatlichen Auflage von mehr als 3 Millionen Exemplaren. Die Personalzeitschrift ist damit auch eines der verbreitetsten und wichtigsten Medien der innerbetrieblichen Kommunikation<sup>220</sup>.

Mit einer Haus-, Personal- oder Mitarbeiterzeitschrift lassen sich auch Themen, die eine längere Darstellung erfordern, z.B. die Politik, die Philosophie oder der Stellenwert einer Organisation, relativ schnell an einen großen Leserkreis vermitteln. Eine Hauszeitschrift kann, wenn sie regelmäßig mindestens einmal im Monat erscheint, selbst auf aktuelle Themen relativ flexibel reagieren. Ihr im Vergleich zu Hausmitteilungen großer Umfang erlaubt eine zielgruppenspezifische Ansprache auch unterschiedlicher Belegschaftsgruppen<sup>221</sup>. Gelingt es ihr, sich nicht auf eine Rolle als Sprachrohr der Organisationsleitung festlegen zu lassen, bietet sie neben den Ansichten der Betriebsleitung auch Raum für Kritik, Beschwerden und Mißstimmungen innerhalb der Belegschaft, dann trägt sie nicht nur zu einem besseren Informations- und Kommunikationsfluß bei. Sie nimmt die Aufgaben einer betrieblichen Vertrauensperson wahr, übernimmt eine Art Ventilfunktion und trägt so dazu bei, daß Spannungen und Konflikte, die im Betrieb auftreten, ausgetragen werden können und ohne nega-

tive Auswirkungen auf die Stabilität der Arbeitsorganisation bleiben<sup>222</sup>.

Angesichts der vielfältigen Wirkungsmöglichkeiten sollte eine „betriebsinterne Hauszeitschrift, die möglichst regelmäßig erscheint und allen Mitarbeitern zugänglich ist,“ nach Ansicht von Peter Petsch auch in Bibliotheken, vor allem „in großen, dezentralen Systemen selbstverständlich sein“<sup>223</sup>. Abgesehen von einigen großen Universitätsbibliotheken, z.B. der Universitätsbibliothek Marburg, der Landes- und Hochschulbibliothek Darmstadt und dem Bibliothekssystem der Universität Freiburg, sind Bibliothekszeitschriften, die sich auf den internen Bereich beschränken, jedoch eher eine Ausnahme<sup>224</sup>.

Diese Zurückhaltung ist vor allem mit dem relativ großen Aufwand erklärbar, der notwendig ist, um eine Zeitschrift zu erstellen, die die Aufmerksamkeit der Belegschaft auch im Wettbewerb mit außerbetrieblichen Medienangeboten gewinnen kann. Personalzeitschriften erfordern einen im Vergleich zu anderen betrieblichen Kommunikationsmitteln erheblichen personellen, technischen und finanziellen Aufwand. Um eine Hauszeitschrift mit genügend interessanten, redaktionell gut aufbereiteten Texten zu versorgen und die Zeitschrift ansprechend zu gestalten, sind neben PR-Erfahrungen auch journalistische und graphische Fachkenntnisse erforderlich. Es ist außerdem nicht einfach, ein Gleichgewicht zwischen den Interessen der Bibliotheksleitung und denen der Mitarbeiter zu finden sowie zwischen eher unterhaltenden, ‚dekorativen‘ Beiträgen und pädagogisch ausgerichteten oder informativen Berichten und Meldungen<sup>225</sup>. Der Erfolg einer Mitarbeiterzeitschrift beruht auf einer Reihe von Voraussetzungen:

- Die Zeitschrift muß kontinuierlich mindestens einmal pro Monat erscheinen<sup>226</sup>.
- Die Meldungen müssen aktuell sein. Nachrichten dürfen nicht bereits durch informelle Informationsquellen bekannt sein<sup>227</sup>.
- Das Blatt sollte Raum für alle Themen bieten, die den

215 Conroy/Schindler Jones, S. 44, u. Zedtwitz-Arnim, S. 506.

216 Conroy/Schindler Jones, S. 47, u. Reichardt, S. 17.

217 Zit. aus Häußler, S. 150.

218 Vgl. ebd.; Elbin, S. 134, u. Reichardt, S. 17.

219 Haller, S. 1.

220 Werkredakteure. Innerbetriebliche Kommunikation soll verbessert werden. Die Belegschaften müssen künftig auf eine neue Art informiert werden. In: Handelsblatt v. 12.10.1990, S. 6. Zit. aus Beger, S. 135.

221 Vgl. Conroy/Schindler Jones, S. 47.

222 Zedtwitz-Arnim, S. 500 f.; Kalmus/Classen, S. 40 f., u. Haller, S. 98.

223 Zit. aus Petsch, S. 259. Vgl. Zedtwitz-Arnim, S. 500.

224 Leonhard, Joachim-Felix u. Monika Münnich: Lokale Bibliothekszeitschriften. Aufgaben und Ziele im Überblick und ein Erfahrungsbericht. In: Bibliothek 5 (1981) 3, S. 220-230, ebd., S. 221 f.

225 Töpfer, S. 1062; Conroy/Schindler Jones, S. 47, u. Köther, Hans: Innerbetriebliche Information: Grundlagen – Instrumente – Ergebnisse einer Umfrage in Bibliotheken. In: Bedarfsorientierte Fachinformation: Methoden und Techniken am Arbeitsplatz. Deutscher Bibliothekarstag 1986, Freiburg, vom 08.-10. Oktober 1986. Deutsche Gesellschaft für Dokumentare e.V. – Weinheim: VCH, 1987, S. 612-638, ebd., S. 627 u. 636.

226 Leonhard, S. 223.

227 Ebd. u. Krosch, S. 33.

Bibliotheksmitarbeiter als Arbeitnehmer betreffen. Es muß ein deutlicher Bezug zur (Arbeits-) Wirklichkeit der Leser erkennbar sein<sup>228</sup>.

- Es darf nicht versuchen, das gesamte Spektrum inner- und außerbetrieblicher Themen abzudecken. Es besteht sonst, so Alfred Köcher und Eliane Birchmeier, „die Gefahr, eine Informationsquantität zu erzeugen, die vom eigentlichen Ziel, der Transparenz über das innerbetriebliche Geschehen, eher wieder wegals hinführt“<sup>229</sup>.
- Stil und Aufmachung der Zeitschrift müssen sich an den Informationserwartungen der Leser orientieren. Um die Anliegen der internen ÖA wirksam transportieren zu können sollte ein Verlautbarungsstil ebenso vermieden werden wie eine allzu offensichtlich pädagogische Ausrichtung<sup>230</sup>.
- Die Zeitschrift sollte sich als Organ der Bibliothek und nicht der Bibliotheksleitung verstehen. An der redaktionellen Leitung sollten deshalb nicht nur Angehörige der Geschäftsleitung oder der PR-Referent beteiligt sein. Das Vertrauen in die redaktionelle Autonomie einer Personalzeitschrift, ihre Leser-Akzeptanz und ihre Wirkungsmöglichkeiten lassen sich steigern, wenn Mitarbeiter aus möglichst allen Laufbahngruppen und Organisationszweigen an der Erstellung mitwirken<sup>231</sup>.

Die Personalzeitschrift ist ein sehr anspruchsvolles, aufwendiges und schwer handhabbares Kommunikationsmittel. Angesichts der realen, sich ständig verschlechternden Bedingungen bibliothekarischer PR ist es deshalb fraglich, ob Zeitschriften für Bibliotheken als Medium der innerbetrieblichen Kommunikation zu empfehlen sind. Personalzeitschriften bieten zwar außerordentlich vielseitige Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten; sie erfordern jedoch eine mit Fachkenntnissen, personellen und finanziellen Mitteln gut ausgestattete PR-Abteilung. ÖA, die wie in den meisten Bibliotheken mit bescheidenen, zum Teil sogar behelfsmäßigen Mitteln arbeiten muß, ist sicher besser beraten, wenn sie ihre Informationen und Botschaften mit weniger anspruchsvollen kosten- und personalintensiven Medien, z.B. einer regelmäßig erscheinenden Hausmitteilung transportiert (vgl. Kap. 6.2.1).

### 6.2.6 Sozialbilanz

Sozialbilanzen sind eine Art Rechenschaftsbericht, in dem die Leitung einer Organisation darlegt, in welchem Maß und auf welche Weise sie auch soziale Belange der Arbeitnehmer in ihrer Geschäftspolitik berücksichtigt. Die Sozialbilanz informiert über die komplexen Zusammenhänge des sozialen Systems, das jede Organisation darstellt. Gewisse Überschneidungen mit einer Organisationsbroschüre sind dabei wegen der ähnlichen Ausrichtung beider Medien unvermeidbar<sup>232</sup>.

Auch eine Sozialbilanz sollte detaillierte Angaben über

- den gesellschaftlichen Stellenwert einer Organisation,
- Leistungen und Erfolge des Betriebes,
- alle wichtigen Mitarbeiterregelungen,
- die Belegschaftsstruktur,
- innerbetriebliche Informationsmedien und
- wichtige betriebliche Einrichtungen

enthalten.

Während die Organisationsbroschüre ein Instrument ist, das vor allem zu mehr Transparenz der betrieblichen Zusammenhänge, Arbeits- und Organisationsstrukturen beitragen soll, besteht der Hauptzweck einer Sozialbilanz jedoch darin, die Mitarbeiterorientiertheit einer Organisation und ihrer Führungsspitze deutlich zu machen. Das Schwergewicht der Darstellung sollte dementsprechend auf den sozialen Leistungen eines Betriebes liegen<sup>233</sup>. Wichtige Themenkomplexe sind

- Angebote der Personalentwicklung und beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- vermögensbildende Maßnahmen des Gesetzgebers und des Arbeitgebers,
- Altersversorgung,
- Sozialleistungen wie z.B. Essensgeldzuschüsse, Einkommensentwicklung,
- Personalpolitik und Personalplanung,
- Arbeitsplatzsicherheit bzw. zukünftige Rationalisierungsmaßnahmen,
- Kooperation zwischen Organisationsleitung und Personalvertretung sowie
- Arbeitszufriedenheit innerhalb der Belegschaft, soweit diese aus einer Mitarbeiterbefragung bekannt ist<sup>234</sup>.

Eine Sozialbilanz fördert – vorausgesetzt, es sind tatsächlich ansprechende soziale Errungenschaften vorzuweisen, – die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Betrieb und ihr Vertrauen in die Betriebsleitung. Mit Hilfe einer Sozialbilanz kann sich die externe Öffentlichkeit ein besseres und umfassenderes Bild einer Organisation machen. Das Medium Sozialbilanz besitzt also nicht nur einen innerbetrieblichen Wert. Es kann z.B. bei Pressekongressen oder Betriebsführungen auch für die externen PR nutzbar gemacht werden<sup>235</sup>.

Trotz dieser Vorzüge werden Sozialbilanzen als Medium der ÖA bis jetzt aus gutem Grund ausschließlich in erwerbsorientierten Unternehmen eingesetzt. Gesetzliche Regelungen wie das Beamtenrecht oder der Bundesangestelltentarif sorgen in öffentlichen Betrieben und damit auch in den meisten Bibliotheken für relativ einheitliche Arbeits- und Sozialbedingungen. Die Aufgabe einer Sozialbilanz öffentlicher Betriebe kann bis jetzt nur darin bestehen, die Vorteile eines Arbeitsverhältnisses im öffentlichen Dienst gegenüber den Bedingungen der sogenannten freien Wirtschaft deutlich zu machen. Diese Vorzüge sind den meisten Arbeitnehmern aber bereits durch zahlreiche Darstellungen, die von Politikern als Begründung von Sparmaßnahmen im Personal-

228 Vgl. Zedtwitz-Arnim, S. 503 ff., u. Leonhard, S. 223.

229 Zit. aus Köcher/Birchmeier, S. 183.

230 Vgl. Zedtwitz-Arnim, S. 502 f., u. Beger, S. 152.

231 Kalmus/Classen, S. 96; Töpfer, S. 1062 u. Leonhard, S. 223.

232 Leitner, S. 171 u. S. 174. Vgl. Zedtwitz-Arnim, S. 101 u. 507.

233 Vgl. ebd.; Bürger, S. 147, u. Kondratowitz, Hans-Joachim von: Sozialbilanzen als Element sozialer Präventionsstrategien der Unternehmen. In: Sozialbilanzierung. Hrsg. v. Hans-Joachim Hoffmann-Nowotny. Frankfurt (Main): Campus-Verlag, 1981, S. 177-193, ebd., S. 177.

234 Vgl. Gehrman, Friedhelm u. Wolfgang K. Lembach: Erwartungen von Arbeitnehmern an Sozialbilanzen. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: Sozialbilanzierung. Hrsg. v. Hans-Joachim Hoffmann-Nowotny. Frankfurt (Main): Campus-Verlag, 1981, S. 87-177, ebd., S. 90; Bürger, S. 146, u. Leitner, S. 171.

235 Gehrman/Lembach, S. 112, u. Bürger, S. 146.

haushalt der öffentlichen Hand gegeben werden, hinreichend bekannt. Sozialbilanzen werden für Bibliotheken erst dann an Attraktivität gewinnen, wenn auch in ihnen größere Unterschiede in den Lohn- und Sozialleistungen vorzufinden sind. Als Maßnahmen, die seit einigen Jahren diskutiert werden, um öffentlichen Betrieben trotz geringerer Mittelzuweisungen zumindest die Aufrechterhaltung von Mindeststandards zu ermöglichen, sind zu nennen

- die Budgetierung,
- die Teilprivatisierung sowie
- die Umwandlung in GmbH's.

### 6.2.7 Plakate

Plakate sind Kommunikationsmittel, die Aufmerksamkeit erregen und in der Regel leicht zu verstehen sind. Ihre Darstellungsmöglichkeiten beschränken sich jedoch auf ‚plakative‘, d.h. vor allem sehr einfache, singuläre Sachverhalte<sup>236</sup>.

Plakate, aber auch Schautafeln, Flugblätter und Flugschriften sind zudem Medien, die hauptsächlich in der Werbung eingesetzt werden. Sie sind „methodisch stark an der Massenwerbung orientiert“ und verführen nach Auffassung von Joachim Hentze „leicht dazu (...), Elemente der Propaganda in die Bemühungen um Meinungsbildung innerhalb des Betriebes einzubauen“. Informationen, die durch Plakate transportiert werden, rücken in den Augen der Adressaten leicht in die Nähe werblicher und damit relativ unglaubwürdiger Botschaften<sup>237</sup>.

Die Wirkung von Plakaten hängt neben einer strategischen Platzierung von ihrer gestalterischen Qualität ab. Für ihre Herstellung sind zudem graphische Fähigkeiten erforderlich. Bibliotheken werden meist darauf angewiesen sein, Plakate von Graphikdesignern oder Werbebüros entwerfen und herstellen zu lassen<sup>238</sup>.

Plakate sollten aus diesem Grund von Bibliotheken als Medium der internen ÖA nur bei besonderen Anlässen eingesetzt werden und sie sollten mit großer Vorsicht gehandhabt werden. Sie sind keine Medien der kontinuierlichen innerbetrieblichen Information, eignen sich aber gut für Ankündigungen und Hinweise, z.B. auf Betriebsveranstaltungen oder Mitarbeiterversammlungen. In Verbindung mit Graphiken und Schaubildern können Plakate auch als, so Armin Töpfer, „unterstützendes Informationsmittel in einem Prozeß der Organisationsentwicklung“ genutzt werden<sup>239</sup>.

### 6.3 Audiovisuelle Kommunikationsmittel

Das Fernsehen hat als das Leitmedium des gesellschaftlichen Diskurses auch die Rezeptions- und Kommunikationsgewohnheiten der meisten Arbeitnehmer verändert. Will man die vielstrapazierte Aufmerksamkeit der betrieblichen Öffentlichkeit gewinnen, kommt man nicht umhin, den Einfluß der modernen audiovisuellen Medien, und d.h. vor allem des Fernsehens, auf die Informationsgewohnheiten der Mitarbeiter zu berücksichtigen<sup>240</sup>.

Die Erfahrung, daß sich die betrieblichen Informationsmittel in einer Konkurrenzsituation zu betriebsexternen Medien befinden, hat dazu beigetragen, daß in amerikanischen Unternehmen Videofilme immer häufiger die

Aufgaben einer Personalzeitschrift übernehmen. Nach einer 1987 vom Conference Board durchgeführten Umfrage unter den 800 größten Produktions- und Dienstleistungsunternehmen der USA nutzen ausnahmslos alle Firmen für ihre interne PR-Arbeit auch audiovisuelle Medien. Neben den klassischen Printmedien berichten regelmäßig informative und meist zugleich unterhaltsame Videosendungen über aktuelle Betriebsereignisse<sup>241</sup>.

Auch in deutschen Firmen verdienen die modernen audiovisuellen Medien Fernsehen, Video, Diapositiv und Tonbildschau laut Joachim Hentze „auf Grund ihrer Suggestivkraft einen besonderen Platz im betrieblichen Informationswesen“. Sie sind in der Bundesrepublik bei weitem nicht so verbreitet wie in amerikanischen Unternehmen, gewinnen aber auch hier für die interne ÖA zunehmend an Bedeutung<sup>242</sup>.

Ein entscheidender Nachteil von Industriefilmen, Video-produktionen, Multivisionsshows etc. liegt allerdings in den sehr hohen Herstellungskosten. Für öffentliche Betriebe kommen aus diesem Grund audiovisuelle Techniken als Medien der innerbetrieblichen Information und Kommunikation zumindest zum heutigen Zeitpunkt wohl nicht einmal in Ausnahmefällen in Frage<sup>243</sup>.

Gegen eine Verwendung in Bibliotheken spricht zudem die ambivalente Einstellung unseres Berufsstandes gegenüber neuen Technologien und ihren Nutzern. Laut Christine Kemper bezieht selbst im Jahr 1992 „das berufliche Selbstverständnis von Bibliothekaren den Wert neuer Medien- und Informationstechnologien noch nicht mit ein. Anders als Printmedien werden sie als bibliothekarisches Stiefkind betrachtet und behandelt.“<sup>244</sup>

### 6.4 Betriebsveranstaltungen

Betriebsausflüge, Betriebsfeste, Jubilar- oder Jubiläumsfeierlichkeiten können das Gemeinschaftsgefühl innerhalb einer Bibliothek stärken und das Arbeitsklima verbessern. Mit Betriebsveranstaltungen kann die gesamte Belegschaft einer Bibliothek angesprochen werden. Es können aber auch ‚Special Events‘ inszeniert werden, um einzelne Personen oder Belegschaftsgruppen zu feiern und ihre Bedeutung für die Leistungsfähigkeit des Gesamtbetriebes deutlich zu machen<sup>245</sup>.

Im Rahmen von Betriebsveranstaltungen können vor allem mündliche und audiovisuelle Medien, etwa ein Vortrag oder eine Diashow über die Geschichte eines Bibliothekssystems, zum Einsatz gebracht werden. Dieser unterstützende Medieneinsatz transportiert die Botschaft einer Betriebsveranstaltung meist sehr viel prägnanter und wirkungsvoller als die Veranstaltung selbst.

236 Vgl. Conroy/Schindler Jones, S. 47.

237 Zit. aus Hentze, S. 417.

238 Vgl. Conroy/Schindler Jones, S. 47.

239 Zit. aus Töpfer, S. 1062. Vgl. ebd. u. Conroy/Schindler Jones, S. 47.

240 Zorn, S. 207 u. Köcher/Birchmeier, S. 185.

241 Köcher/Birchmeier, S. 185. Vgl. Hentze, S. 418.

242 Zit. aus Hentze, S. 418. Vgl. Conroy/Schindler Jones, S. 49, u. Zorn, S. 207.

243 Vgl. Conroy/Schindler Jones, S. 49, u. Köcher/Birchmeier, S. 185.

244 Zit. aus Kemper, Schwerpunkt, S. 187.

245 Vgl. Elbin, S. 134, u. Conroy/Schindler Jones, S. 48.

Joachim Hentze sieht deshalb die „oft allzu beflissen in den Vordergrund gerückten Ereignisse und Vorgänge innerbetrieblicher Kontaktpflege wie Betriebsfeiern, Jubiläen, Personalien und Firmengeschichtliches (...) nur als auflockernden, gleichsam ‚feuilletonistisch‘ zu verstehenden publizistischen Rahmen“ der innerbetrieblichen PR-Arbeit<sup>246</sup>.

Bei der Planung von Betriebsveranstaltungen sollte berücksichtigt werden, daß sich das Gefühl der Zusammengehörigkeit innerhalb einer Organisation, das durch die Aktion gefestigt werden soll, nur dann auch die Geschäftsleitung einbeziehen kann, wenn diese nicht nur administrativ an den Vorbereitungen, sondern auch aktiv an der Unternehmung selbst beteiligt wird<sup>247</sup>.

Man sollte sich außerdem fragen, ob der zu erwartende Nutzen einer Betriebsfeier den meist hohen personellen und zeitlichen Einsatz rechtfertigen kann, den dieses Kommunikationsmittel erforderlich macht. Bereits die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Betriebsveranstaltungen ist mit großem zeitlichen Aufwand verbunden. Nimmt die gesamte Belegschaft an einer Veranstaltung teil, geht noch einmal in erheblichem Maß zusätzlich Arbeitszeit verloren<sup>248</sup>.

## 7 Entwurf einer PR-Kampagne für ein fiktives großstädtisches Bibliothekssystem

### 7.1 Rahmenbedingungen

Die Ausgangssituation für die PR-Kampagne wird wie folgt definiert: Das Bibliothekssystem ist mit mehr als 30 Zweigstellen und einer großen zentralen Bibliothek stark dezentral organisiert. Die Belegschaft umfaßt sämtliche Laufbahnstufen und Absolventen aller bibliothekarischen Ausbildungsgänge vom Fachreferenten über den Diplombibliothekar bis zum Bibliotheksassistenten. Die Zielgruppen der internen ÖA sind damit wie in jeder größeren Bibliothek sehr heterogen strukturiert.

Die Aufbau- und Führungsorganisation weist eine extrem große Leitungsspanne auf. Dem Direktor sind alle Abteilungsleiter der zentralen Dienste wie Katalogisierung, ÖA und EDV sowie sämtliche Zweigstellenleiter direkt unterstellt. Die Dienst- und Kommunikationswege zwischen den Mitarbeitern der Büchereien und der Direktion sind damit zwar ungewöhnlich kurz; dem Direktor bleibt jedoch nicht genügend Zeit für einen intensiven und persönlichen Informations- und Meinungsaustausch vor allem mit den Leitern der Stadtteilbibliotheken. Besprechungen auf der Ebene der Abteilungs- und Zweigstellenleiter, an denen auch der Direktor teilnimmt, finden regelmäßig nur alle zwei Monate statt.

Eine direkte Kommunikation zwischen der Bibliotheksleitung und Mitarbeitern der unteren hierarchischen Ebenen existiert ebensowenig wie ein institutionalisierter Meinungs- und Erfahrungsaustausch innerhalb der einzelnen Hierarchieebenen oder Laufbahnstufen. Die interne Information beruht neben den Leiterbesprechungen ausschließlich auf Rundschreiben, die einmal pro Tag mit einem Bücherbus zusammen mit der Hauspost und den über die Fernleihe bestellten Medien zugestellt werden. In dringenden Fällen werden die Mitarbeiter telefonisch informiert.

### 7.2 Ergebnisse der Ist-Analyse

Durch eine schriftliche Mitarbeiterbefragung, die unter allen Betriebsangehörigen durchgeführt wurde, sind vor allem zwei Problemkreise deutlich geworden:

- das Verhältnis zwischen der Zentralverwaltung und den Mitarbeitern der Stadtteilbüchereien sowie
- die Zusammenarbeit zwischen Diplombibliothekaren und Bibliotheksassistenten vieler Zweigstellen des Systems.

Beide Probleme stehen in einem engen Zusammenhang mit der Einführung eines EDV-gestützten Verbuchungs- und Katalogisierungssystems, die ca. ein Jahr vor der Befragung in allen Bibliotheken abgeschlossen wurde.

Das neue System wurde ohne Rücksprache mit den betroffenen Mitarbeitern der Zweigstellen konzipiert und beschlossen. Kritische Anmerkungen, aber auch konstruktive Verbesserungsvorschläge aus den Reihen der Belegschaft wurden von der Zentralverwaltung vor allem aus zeitlichen Erwägungen nicht berücksichtigt. Die Bibliotheksleitung glaubte sich angesichts der offensichtlichen Vorzüge des EDV-Programms auf die Einsichtsfähigkeit der Belegschaft verlassen zu können. Eine Verbesserung des Serviceangebots der Stadtteilbüchereien in Verbindung mit einer intensiven Schulung würde, so glaubte man, in kurzer Zeit automatisch alle Bedenken der Mitarbeiter beseitigen.

Mit Ausnahme eines Benutzerhandbuchs und einiger Rundschreiben, in denen über den Terminplan der Umstellung informiert wurde, wurden keine unterstützenden Kommunikationsmaßnahmen ergriffen, um die Akzeptanz des EDV-Systems innerhalb der Belegschaft zu gewährleisten. Die notwendige Schulung des Personals wurde einer externen Firma übertragen. Die Ergebnisse der Schulung wurden von der Direktion bis zur Mitarbeiterbefragung nicht kontrolliert.

Als Ergebnisse der Umfrage mußte festgestellt werden, daß

- vor allem viele Diplombibliothekare mehr als vier Jahre nach Beginn der Umstellung noch nicht mit allen Funktionen des Systems vertraut sind;
- sich die überwiegende Mehrheit der Assistenten und Bibliothekare durch vermeintliche und tatsächliche Mängel des Programms, des Benutzerhandbuchs und der Schulung in ihrer ablehnenden Haltung bestätigt sieht;
- die Mitarbeiter der Zweigstellen der Zentralverwaltung vorwerfen, nicht ausreichend über die Bedürfnisse der Kunden und die Erfordernisse bibliothekarischer Arbeit informiert zu sein;
- der EDV-Experte in der Hauptverwaltung trotz vieler Probleme kaum um Rat gefragt wird;
- die zentrale Verwaltung insgesamt als bloße Erfüllungsinstanz für die Vorstellungen des Direktors betrachtet wird;
- die Mitarbeiter der Hauptverwaltung sich in ihrer Bedeutung für den Gesamtbetrieb nicht ausreichend gewürdigt sehen.

Das Arbeitsklima innerhalb der Stadtteilbüchereien wird in vielen Zweigstellen durch ein wenig kooperatives Ver-

246 Zit. aus Hentze, S. 413. Vgl. Zedtwitz-Arnim, S. 507.

247 Elbin, S. 134.

248 Conroy/Schindler Jones, S. 48.

hältnis zwischen Diplombibliothekaren und Assistenten belastet.

- Die Kommunikation zwischen Diplombibliothekaren und Assistenten findet überwiegend in der Form von Arbeitsanweisungen statt.
- Die Zielsetzungen der gemeinsamen Arbeit werden von den Bibliothekaren vorgegeben und weder im Team beraten, noch gemeinsam erarbeitet.
- Die Bibliotheksassistenten tragen die Hauptlast der Umstellung auf das neue EDV-Programm. Die Mängel des Systems belasten vor allem ihre Arbeitssituation. Ihre Einflußmöglichkeiten auf Problemlösungen sind jedoch gering und werden zusätzlich durch eine Verweigerungshaltung, Desinteresse und fehlende Erfahrung der Diplombibliothekare mit dem Programm beeinträchtigt.
- Ein großer Teil der Assistenten fühlt sich in ihrer Bedeutung für die Leistungsfähigkeit der Büchereien nicht genügend anerkannt.
- Zum Teil fehlt jedoch gleichzeitig jedes Interesse an einer Partizipation an Entscheidungsaufgaben und der Übernahme von Verantwortung für das gemeinsame Arbeitsergebnis.

### 7.3 Zielsetzungen des Bibliothekssystems

Das Bibliothekssystem begreift sich als Informationsspeicher und -vermittler, der Institutionen und Einzelpersonen bei der Verwirklichung ihrer Lese-, Lern-, Bildungs- und Orientierungsinteressen unterstützen will. Dieses traditionelle Hauptziel jeder Öffentlichen Bibliothek wurde einige Jahre vor der Mitarbeiterbefragung in einem detaillierten Zielkatalog aktualisiert und präzisiert. Folgende wichtige Unterziele wurden abgeleitet:

1. Bestandsaktualität: Jeder Bestseller und möglichst jedes neue Werk eines populären Autors soll spätestens sechs Wochen nach seinem Erscheinen im Buchhandel in ausreichender Zahl im System verfügbar sein.
2. Bestandsvermittlung: Die Aktualität und Vielfältigkeit des Bestandes soll der Bevölkerung im Einzugsgebiet der Büchereien durch eine intensive Vermittlungstätigkeit bekannt gemacht werden.  
Eine bessere Orientierung der Nutzer des Systems soll vor allem durch die geplante Einführung eines computergestützten inhalts- und formalerschließenden Benutzerkatalogs erreicht werden.  
Nicht-Nutzer sollen durch eine verstärkte Presse-, Kontakt- und Veranstaltungstätigkeit mit der Leistungsfähigkeit des Systems vertraut gemacht werden.
3. Stadtteilkulturarbeit: Das kulturelle Leben in den Stadtteilen soll deutlicher als bisher durch die Zweigstellen des Systems mitgetragen werden.  
Als Voraussetzung hierfür wird eine verstärkte Kontaktarbeit mit potentiellen Kooperationspartnern genannt. Die PR-, vor allem die Pressearbeit, soll intensiviert werden. Räumlichkeiten der Büchereien sollen vermehrt für Veranstaltungen kultureller und sozialer Institutionen des jeweiligen Stadtteils zur Verfügung gestellt werden.

Das Bibliothekssystem will sich insgesamt als modernes und traditionsreiches Dienstleistungsunternehmen und als kompetenter Partner für die Verwirklichung unter-

schiedlichster Benutzerinteressen präsentieren. Durch einen möglichst deutlichen Anstieg der Leser- und Ausleihzahlen soll die Bedeutung des Bibliothekssystems gegenüber dem Unterhaltsträger hervorgehoben und damit auch seine Konkurrenzfähigkeit gegenüber anderen kulturellen Institutionen verbessert werden.

### 7.4 Beeinträchtigung der Zielerreichung

Betrachtet man die Erkenntnisse, die aus der Mitarbeiterbefragung gewonnen wurden, im Zusammenhang mit den Zielsetzungen des Bibliothekssystems, dann lassen sich eine Reihe wahrscheinlicher Beeinträchtigungen des Realisierungsgrades dieser Ziele vermuten.

1. Eine konfliktfreie und schnelle Umstellung der Benutzerkataloge auf ein EDV-gestütztes System erscheint angesichts der negativen Einstellung vieler Mitarbeiter gegenüber dem neuen Ausleih- und Katalogisierungssystem als wenig wahrscheinlich.
2. ÖA ist in kleinen Bibliotheken, die ohne einen mit dieser Funktion hauptamtlich betrauten Mitarbeiter auskommen müssen, nur in Teamarbeit möglich. Teamarbeit setzt wiederum ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den verschiedenen Mitarbeitern und Dienstgraden voraus. Alle Angestellten müssen bereit sein, PR-Aufgaben bzw. die durch den Ausfall von Arbeitszeit ihrer Kollegen notwendige Mehrarbeit zu übernehmen. Diese Bereitschaft läßt sich nicht allein mit Dienstanweisungen erzeugen. Die gemeinsamen Ziele der Bibliotheksarbeit und die daraus abgeleiteten PR-Ziele müssen akzeptanzfördernd an die Belegschaft vermittelt, besser noch gemeinsam entwickelt und beschlossen werden. In vielen Zweigstellen sind damit die Voraussetzungen für eine erfolgreiche PR-Arbeit nicht gegeben.
3. Die Schwierigkeiten im Umgang mit dem neuen EDV-System beeinträchtigen zudem eine schnelle und fehlerfreie Abwicklung des systeminternen Medienaustausches und der Fernleihe. Das Ziel der Bestandsaktualität ist in den meist kleinen Stadtteilbüchereien, die nur über einen relativ bescheidenen Medienetat verfügen, nur mit Hilfe einer intensiven Nutzung assoziierter Medienbestände realisierbar, die nicht durch den fehlerhaften Einsatz von Arbeitsmitteln behindert wird.  
Die Schwierigkeiten im Umgang mit dem EDV-System gefährden damit auch das wichtige Ziel der Bestandsaktualität.

### 7.5 Ziele der internen Öffentlichkeitsarbeit

Die Zielsetzungen für die interne PR-Arbeit lassen sich direkt aus den Beeinträchtigungen der Zielerreichung des Gesamtsystems ableiten. Die vordringlichen Ziele der ÖA sollten darin bestehen,

1. die Bedeutung der Hauptverwaltung, besonders der EDV-Abteilung für die Leistungsfähigkeit des Bibliothekssystems herauszustellen;
2. die Bibliotheksassistenten als unverzichtbare Leistungspartner der bibliothekarischen Basisarbeit öffentlich anzuerkennen;
3. die Kommunikations- und Mitwirkungsmöglichkeiten aller Mitarbeiter der Stadtteilbibliotheken besonders

in Hinblick auf eine größere Akzeptanz und Funktionsfähigkeit des Ausleih- und Katalogisierungsprogramms zu verbessern;

4. die Bereitschaft der Mitarbeiter zu fördern, diese Partizipationsmöglichkeiten auch wahrzunehmen;
5. Foren für eine Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern der Hauptverwaltung und der Zweigstellen zu schaffen.

## 7.6 Maßnahmenkatalog

Die Zielsetzungen der internen ÖA lassen sich nicht allein mit Rundschreiben oder Abteilungs- und Zweigstellenleiterbesprechungen verwirklichen. Neben den bereits vorhandenen Kommunikationsmitteln müssen auch neue Medien etabliert und eingesetzt werden. Besonders geeignet erscheinen die

- Einrichtung einer EDV-Arbeitsgruppe,
- eine EDV-Broschüre oder -Informationsmappe sowie
- eine regelmäßig erscheinende Hausmitteilung.

Die EDV-Arbeitsgruppe sollte als Forum etabliert werden, in dem vor allem Bibliotheksassistenten als Repräsentanten der Stadtteilbibliotheken und Mitarbeiter der EDV-Abteilung in der Hauptverwaltung gemeinsam an Problemlösungen arbeiten, die den Umgang mit den Schwächen und Leistungspotentialen des EDV-Programms für alle Mitarbeiter erleichtern. Ein ansehnliches Arbeitsergebnis unterstellt, könnte dieses Kommunikationsforum die Bedeutung der Belegschaftsgruppen „Bibliotheksassistenten“ und „Mitarbeiter der zentralen Dienste“ für die Leistungsfähigkeit des Gesamtbetriebes positiv herausstellen. Erfolge würden außerdem die Bereitschaft verstärken, sich auch als Mitarbeiter ohne unmittelbare Führungsaufgaben an Problemlösungen zu beteiligen und Schwierigkeiten mit Arbeitsmitteln oder -methoden nicht als unbeeinflussbare Belastungsfaktoren zu begreifen.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe sollten in einer Broschüre oder Informationsmappe zusammengefaßt und so allen Belegschaftsmitgliedern zugänglich gemacht werden. In diese Broschüre könnten auch sinnvolle Empfehlungen und Hilfestellungen aus dem Benutzerhandbuch einfließen. Die Broschüre könnte die Funktionen des Handbuchs entweder ergänzen oder vollständig übernehmen. Eine Informationsmappe böte den Vorteil, einzelne Abschnitte aktualisieren und austauschen zu können, ohne gleich eine vollständige Neuauflage vornehmen zu müssen.

Eine Hausmitteilung, die regelmäßig, mindesten einmal im Monat herausgegeben wird, bietet sich als relativ kostengünstige Alternative zu einer Hauszeitschrift an, um die Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen und Zweigstellen des stark dezentral organisierten Bibliothekssystems zu verbessern. Die redaktionelle Leitung der Hausmitteilung könnte ebenfalls einer Arbeitsgruppe, eventuell unter Mitwirkung eines PR-Referenten übertragen werden. An dieser Redaktionsgruppe sollten Angehörige aller Laufbahnstufen und aus möglichst allen Organisationszweigen beteiligt sein. Mit Hilfe dieses Mediums sollten die Erfolge der EDV-Arbeitsgruppe im System kommuniziert werden. Die Hausmitteilung sollte dafür werben, sich bei Problemen mit dem Verbuchungs- und Katalogisierungssystem an die

EDV-Arbeitsgruppe zu wenden oder sich für eine Mitarbeit in der Arbeitsgruppe zur Verfügung zu stellen.

Falls ein drittes Projekt und Kommunikationsmittel die Ressourcen der ÖA oder eine zweite Arbeitsgruppe den Personalhaushalt der Stadtteilbüchereien überfordert, läßt sich die Hausmitteilung auch im Anschluß an die Erstellung eines neuen Manuals etablieren. Diese Zeitplanung würde es erlauben, bereits auf einige Erfahrung mit dem Medium Arbeitsgruppe zurückgreifen zu können. Durch ein vorzeigbares Arbeitsergebnis wäre zudem die Akzeptanz des Mediums innerhalb der Belegschaft und der Bibliotheksleitung gesichert.

## 8 Schlußbetrachtung

Interne ÖA ist als Instrument der Organisationsleitung vor allem ein Mittel zur Realisierung der Geschäftsziele eines Betriebes.

Man kann deshalb mit einigem Recht kritisch anmerken, daß der eigentliche Zweck betriebsinterner PR-Arbeit immer darin besteht, den Mitarbeiter dazu zu bewegen, während der Arbeitszeit nicht seine privaten Interessen, sondern in erster Linie die Zielsetzungen der Organisationsleitung zu verfolgen. Folgt man dieser Kritik, dann manipuliert ÖA nach innen bei den Mitarbeitern das Gefühl der Entfremdung während des Arbeitslebens und trägt dazu bei, die Selbstaussbeutung der Beschäftigten besonders gut zu kaschieren. Der Bundesvorstand des DGB charakterisierte 1976, ausgehend von ähnlichen Überlegungen, das Berichtssystem Sozialbilanz als eine „neue Form der Firmenwerbung mit einer vornehmlich auf die Belegschaft ausgerichteten Zielrichtung“ und lehnte jede Beteiligung einer Arbeitnehmervertretung an diesem Kommunikationsmittel der internen ÖA ab.<sup>249</sup>

Die ablehnende Haltung des DGB gegenüber betriebsinterner ÖA gründet auf der Überzeugung, daß zwischen den Interessen einer Organisationsleitung und denen der Organisationsmitglieder ein kaum zu überbrückender Widerspruch besteht und sich die Zielsetzungen einer Organisation dementsprechend nur gegen die persönlichen Ziele der Mitarbeiter durchsetzen lassen.

Wie im Kapitel „Aufgaben und Funktionen“ dargestellt, kann jedoch zumindest die Führungsfunktion ÖA wichtige Aufgabenfelder nur dann wahrnehmen, wenn außer den Zielsetzungen des Betriebes, dem sie dient, auch die Interessen der Organisationsmitglieder berücksichtigt werden:

- Der innerbetriebliche Informations- und Kommunikationsfluß läßt sich nur dann verbessern, wenn es gelingt, auch die Informationsbedürfnisse der Arbeitnehmer abzudecken.
- Streßoptimierung bedingt die Anpassung der Anforderungen und Belastungen eines Arbeitsplatzes an die individuellen Stärken, Vorlieben und Interessen des jeweiligen Mitarbeiters.
- Größere betriebliche Veränderungen lassen sich ohne Reibungsverluste nur in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern und unter Einbeziehung ihrer Vorstellungen sowie ihres Expertenwissens durchsetzen.
- Identifikationsmöglichkeiten mit dem Betrieb und damit die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen

249 Zit. nach Kondratowitz, S. 177.

und sich für gemeinsame Ziele aller Organisationsmitglieder zu engagieren, erwächst aus der Überzeugung, daß zwischen den persönlichen Wertschätzungen und Interessen und denen der Arbeitsorganisation kein unvereinbarer Widerspruch besteht, sondern im Gegenteil beide Dimensionen nur miteinander zu realisieren sind. Mitarbeiter lassen sich leichter motivieren, wenn sie auch während des Arbeitslebens eigene Vorstellungen und Ziele verwirklichen können.

Interne ÖA ist also kein Hilfsmittel, mit dem Mitarbeiter auf längere Sicht erfolgreich dazu bewegt werden können, effektiver für die Zielsetzungen ihres Betriebs zu arbeiten, indem sie auf die Realisierung ihrer eigenen Ziele während der Arbeit verzichten. Sie ist im Gegenteil ein Instrument, das langfristig nur dann erfolgreich sein kann, wenn es zu einem Ausgleich zwischen den Interessen einer Organisation und ihrer Mitglieder beitragen kann.

ÖA nach innen sollte gegenüber der Betriebsleitung von der Überzeugung getragen werden, daß aus persönlichen Vorteilen des Arbeitnehmers gleichzeitig wirtschaftliche Vorteile für den Betrieb erwachsen können<sup>250</sup>. Sie sollte innerhalb der Belegschaft den Gedanken verbreiten, daß die Zuteilung von Ressourcen im Nonprofit-Bereich u.a. durch den gesellschaftlichen Stellenwert einer Institution bestimmt wird und damit von der Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters. Sie sollte insgesamt von der Prämisse ausgehen, daß, so Rainer Marr, „einerseits zum Zwecke der betrieblichen Sachleistungserstellung nicht nur materielle Einsatzfaktoren und Verfügungszeit verbraucht werden, sondern möglicherweise auch Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder, und daß andererseits das Leistungsziel der Organisation nicht nur in der Erstellung eines bestimmten Sachleistungsprogramms, sondern auch in der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitglieder zu suchen ist.“<sup>251</sup>

Insofern gilt für Öffentlichkeitsarbeit nach innen dieselbe Feststellung wie für jedes andere Instrument menschlichen und betrieblichen Handelns: Nicht das Instrument selbst ist positiv oder negativ zu bewerten, sondern immer die Art und Weise sowie die Intention, mit der es eingesetzt wird.

## Literaturverzeichnis

- Antoni, Conny u. Walter Bungard: Beanspruchung und Belastung. In: Enzyklopädie der Psychologie. Bd. III/3, Organisationspsychologie. Hrsg. v. E. Roth. Göttingen: Hogrefe, 1989, S. 431-458.
- Barthenheier, Günter D.: Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit heute. Funktionen, Tätigkeiten und berufliche Anforderungen. – Ein Arbeitspapier zur Orientierung über das Berufsfeld. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR) von Wirtschaft, Verbänden, Behörden und Institutionen. Band 2. Hrsg. v. Günther Schulze-Fürstenow. Neuwied u.a.: Luchterhand, 1986, S. 261-274.
- Befragung und Befragungsauswertung der Werkszeitschrift der Bayer AG, 1978. In: Michael Kalmus u. Dorit Classen: Zielgruppe unbekannt? Neue Wege der internen Information. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1979, S. 150-155.
- Beger, Rudolf, Hans-Dieter Gärtner u. Rainer Marthes: Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden: Gabler; Frankfurt (Main): Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1989.
- Benson, Herbert u. Robert L. Allen: How much stress is too much? In: The executive dilemma. Handling people problems at work. Hrsg. v. Eliza G.C. Collins. New York u.a.: John Wiley & Sons, 1985, S. 557-567.
- Die besten Kampagnen: Öffentlichkeitsarbeit. Hrsg. v. Joachim H. Bürger u. Hans Joliet. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1987.
- Bieber, Hedwig: Innerbetriebliche Information und Fortbildung der Mitarbeiter Öffentlicher Bibliotheken. In: Bibliothekarische Arbeit zwischen Theorie und Praxis. Beiträge zum bibliothekarischen Fachwissen und Berichte über bibliothekarische Aktivitäten. Stuttgart: Fachhochschule für Bibliothekswesen, 1976, S. 144-154.
- Bläse, Dirk: Meinungen bleiben Tatsachen, solange sie nicht korrigiert werden. In: Handelsblatt v. 22. Mai 1991, S. 29.
- Bläse, Dirk: Methodischer Rahmen für Planung, Durchführung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Hrsg. v. Günther Haedrich u.a.: Berlin u.a.: de Gruyter, 1982, S. 187-199.
- Borchardt, Peter: Wozu Bibliotheksmarketing? In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“ Band 1, (dbi-Materialien; 119). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut 1992, S. 3-5.
- Borghs, Horst P.: Einordnung der Öffentlichkeitsarbeit in die Unternehmensstruktur. In: Frankfurter Neue Presse v. 28. August 1990, S. 12-13.
- Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Stuttgart: Poeschl, 1992.
- Bürger, Joachim H.: Arbeitshandbuch Presse und PR. Tips und Tricks eines PR-Profis. 2., erweiterte Auflage. Hrsg. v. Malte W. Wilkes u. Helma Richter-Sjöö. Essen: Stamm-Verlag, 1985.
- Burgin, Robert u. Patsy Hansel: Library management: a dialogue. In: Wilson Library Bulletin 65 (1991) 5, S. 34-87.
- Caputo, Janette S.: Stress and burnout in library service. Phoenix: Oryx Press, 1991.
- Conroy, Barbara u. Barbara Schindler Jones: Improving communication in the library. Phoenix: Oryx Press, 1986.
- Domsch, Michael u. Andrea Schneble: Die Befragung der Mitarbeiter wird immer mehr zum Führungsinstrument. In: Welt v. 25. Februar 1989, o.S.
- Dyer, Hilary u. Anne Morris: Human aspects of library automation. Great Yarmouth: Gower, 1990.
- Elbin, Cora: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“. Band 1, (dbi-Materialien; 119). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut 1992, S. 119-159.
- Endres, Alfred: Strategien kommunaler Öffentlichkeitsarbeit: mit Bürgern und Presse im Gespräch. Stuttgart u.a.: Boorberg 1984.
- Ernestus, Horst: Public Relations im Kontext. In: Öffentliche Bibliotheken heute und morgen: Neue Ansätze für Zielsetzungen und Management. Hrsg. v. Horst Ernestus u. Hans-Dieter Weger. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1985, S. 227-242.
- Erläuterungen zu den Inhaltsanalysen der Werkzeitschrift. Hrsg. v. der Bayer AG. In: Michael Kalmus u. Dorit Classen: Zielgruppe unbekannt? Neue Wege der internen Information. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1979, S. 156-159.
- Franken, Klaus u. Heiner Schnelling: Innerbetriebliche Information, Kommunikation und Entscheidungsfindung: das Beispiel der Bibliothek der Universität Koblenz. In: Bibliotheksdienst 24 (1990) 7, S. 900-911.
- Friedrich, Wolfgang: Erkenntnisse und Methoden Interner Public Relations. Praktische Ansätze in mittelständischen Unternehmen. Nürnberg: Verlag der Nürnberger Forschungsvereinigung e.V., 1979 (zugleich Dissertation, Universität Nürnberg, 1979).
- Gazdar, Kaevan: Informationsmanagement für Führungskräfte: 250 Vgl. Leitner, o.S.  
251 Zit. aus Marr, S. 25.

- konkrete Perspektiven für Wirtschaft, Verwaltung und Politik. Frankfurt (Main): Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1999.
- Gehrmann, Friedhelm u. Wolfgang K. Lembach: Erwartungen von Arbeitnehmern an Sozialbilanzen. – Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: Sozialbilanzierung. Hrsg. v. Hans-Joachim Hoffmann-Nowotny. (Soziale Indikatoren; 8) Frankfurt (Main): Campus-Verlag, 1981, S. 87-117.
- Glang-Süberkrüb, Annegret: Erfahrungsbericht. In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“, Band 1 (dbi-Materialien; 119). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 237-239.
- Gottschall, Dietmar: Ohren an der Basis. In: manager magazin, 9/1988, S. 220-231
- Grundsätze zur Internen Information – erstellt von der Redaktion der Mitarbeiterinformation der Bayer AG, In: Michael Kalmus u. Dorit Classen: Zielgruppe unbekannt? Neue Wege der internen Information. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1979, S. 186-191.
- Guidelines for public libraries – prepared for the IFLA section of public libraries, (IFLA publications; 36). München u.a.: Saur, 1986.
- Haase, Yorck A.: Bibliothekarische Öffentlichkeitsarbeit – ein Modellversuch in Darmstadt. In: Jörg-Dieter Häußler: Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Bibliotheken. Erfahrungen und Empfehlungen aus dem Darmstädter Modellversuch. (dbi-Materialien; 15). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut 1982, S. 7-17.
- Haedrich, Günther: Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Hrsg. v. Günther Haedrich u.a. – Berlin u.a.: de Gruyter, 1982, S. 67-75.
- Häußler, Jörg-Dieter: Innerbetriebliche Information. In: Jörg-Dieter Häußler: Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Bibliotheken. Erfahrungen und Empfehlungen aus dem Darmstädter Modellversuch. (dbi-Materialien; 15). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1982, S. 147-156.
- Haller, Klaus: Werkzeitschriften in der Bundesrepublik Deutschland. Erhebung und Analyse eines innerbetrieblichen Informationsmittels. (Hochschul-Skripten: Medien; 26). Berlin: Spiess, 1982.
- Heinrich, Lutz J.: Informationsmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 4. Auflage, München u.a.: Oldenbourg, 1992.
- Helgesen, Sally: Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils. Frankfurt (Main): Campus-Verlag, 1991.
- Hentze, Joachim: Träger der Öffentlichkeitsarbeit: Die Betriebe. In: Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit (PR) von Wirtschaft, Verbänden, Behörden und Institutionen. Band 2. Hrsg. v. Günther Schulze-Fürstenow. Neuwied u.a.: Luchterhand, 1986, S. 401-427.
- Hilb, Martin: Die Personalzeitschrift als Instrument der innerbetrieblichen Informationspolitik. Untersuchung der Erwartungen verschiedener Publikums-kategorien. (Schriftenreihe zur Schweizerischen Publizistikwissenschaft; 5). Bern u.a.: Haupt, 1975.
- Höhl, Martha: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für Öffentliche Bibliotheken. In: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung Öffentlicher Bibliotheken: ein Arbeitshandbuch. Hrsg. v. Martha Höhl. (dbi-Materialien; 14). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1982, S. 7-15.
- Holscher, Klaus u. Ulrich Jetter: Public Affairs – PR fürs Gemeinwohl. Hrsg. v. der SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG. Hamburg: SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein, 1980.
- Informationen im Betrieb. Hrsg. v. der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. (Schriftenreihe der IG Metall; 77). Frankfurt (Main): Union, 1978.
- Jones, Noragh u. Peter Jordan: Staff management in library and information work. 2. Aufl. Aldershot: Gower, 1987.
- Kalmus, Michael: Aufgaben und Probleme der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit. In: Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft; Ein Handbuch. Hrsg. v. Günther Haedrich u.a. – Berlin u.a.: de Gruyter, 1982, S. 93-103.
- Kalmus, Michael u. Dorit Classen: Zielgruppe unbekannt? Neue Wege der internen Information. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1979.
- Kemper, Christine: Befragungen: Marketing-Instrumentarium zur Erhebung von Daten. In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“. Band 1, (dbi-Materialien; 119). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 29-51.
- Kemper, Christine: Schwerpunkt Bielefeld. In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“. Band 1: Texte. (dbi-Materialien; 119). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 167-217.
- Kies, Cosette: Marketing and public relations for libraries. (Scarecrow library administration series; 10 ). Metuchen, N.J. u.a.: Scarecrow Press, 1987.
- Kirby, John: Creating the library identity. Aldershot: Gower, 1985.
- Klewin, Wilfried: Corporate Identity: Erst Haltung dann Ausdruck. In: PR 148, August 1992, S. 191-197.
- Klinder, Sabine: Corporate Identity. – Ein Konzept für Öffentliche Bibliotheken? In: Bibliothek 17 (1993) 1, S. 38-55.
- Köcher, Alfred u. Eliane Birchmeier: Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Zürich: Verlag Industrielle Organisation; Köln: Verlag TÜV Rheinland, 1992.
- Köther, Hans: Innerbetriebliche Information: Grundlagen – Instrumente – Ergebnisse einer Umfrage in Bibliotheken. In: Bedarfsorientierte Fachinformation: Methoden und Techniken am Arbeitsplatz. Deutscher Dokumentartag 1986, Freiburg, vom 8.-10. Oktober 1986. Deutsche Gesellschaft für Dokumentare e.V. – Weinheim: VCH, 1987, S. 612-638.
- Kondratowitz, Hans-Joachim von: Sozialbilanzen als Element sozialer Präventionsstrategien der Unternehmen. In: Sozialbilanzierung. Hrsg. v. Hans-Joachim Hoffmann-Nowotny. (Soziale Indikatoren; 8). Frankfurt a.M.: Campus-Verlag, 1981, S. 177-193.
- Krosch, Christian: Viele Infos kommen aus zweiter Hand. Ergebnisse einer Umfrage mit 18 600 Teilnehmern zum Thema „Unterrichtung von Mitarbeitern“ In: Welt am Sonntag v. 17. Februar 1991, S. 32-33.
- Krüger, Bernd: Japanische Öffentlichkeitsarbeit in ihrem wirtschaftlichen und sozialen Kontext. (Studien zu Theorie und Praxis der Public Relations; 20). Wiesbaden: Verlag für deutsche Wirtschaftsbiographien, 1984 (zugleich Dissertation, Universität Hamburg, 1984).
- Leitner, Gerhard: Die pädagogische Dimension der Öffentlichkeitsarbeit: unternehmerische Öffentlichkeitsarbeit aus betriebspädagogischer Sicht. Dissertation. Hrsg. v. Walter Schöler. Klagenfurt: Universitätsverlag Carinthia, 1985.
- Leonhard, Joachim-Felix u. Monika Münnich: Lokale Bibliothekszeitschriften. Aufgaben und Ziele im Überblick und ein Erfahrungsbericht. In: Bibliothek 5 (1981) 3, S. 220-230.
- Marr, Rainer: Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen. Zur Entwicklung eines Personalinformationssystems auf der Grundlage der innerbetrieblichen Einstellungsforschung. (Betriebswirtschaftliche Schriften; 95). Berlin: Duncker und Humblot, 1979.
- Öffentlichkeitsarbeit der Bibliothek: Anregungen und Vorschläge für Mitarbeiter in Öffentlichen Bibliotheken. Hrsg. v. Deutschen Verband Evangelischer Büchereien e.V. – Göttingen: Deutscher Verband Evangelischer Büchereien e.V., 1977.
- Oppolzer, Alfred: Handbuch Arbeitsgestaltung. Leitfaden für eine menschengerechte Arbeitsorganisation. Hamburg: VSA-Verlag, 1989.
- Pawlowsky-Flodell, Charlotta: Organisationskommunikation und internes Marketing. In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“. Band 1 (dbi-Materialien; 119). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, S. 7-23.
- Petsch, Peter: Bibliotheksmarketing und der Umgang mit den Ergebnissen. In: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“. Band 1: Texte (dbi-Materialien; 119). Berlin: 1992, S. 253-263.

- Plümer, Tordis: Innerbetriebliche Information und Kommunikation in der Stadtbibliothek Salzgitter – Probleme und Lösungsansätze. Hausarbeit zur Diplomprüfung, Fachhochschule Hamburg, 1991.
- Pritzl, M. u. J. Scharioth: Fragen Sie nicht nach dem Chef! In: Welt v. 31. März 1990, S. 3.
- Raffée, Hans; Klaus-Peter Wiedmann u. Stefan Jugel: Corporate Identity. Wir-Gefühl im Büro. In: Wirtschaftswoche, Nr. 47 v. 13. November 1987, S. 96-103.
- Reichardt, Anne: Das Schwarze Brett – ein Forum für die Mitarbeiter. Betriebsrat und Personalabteilung informieren. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung; Blick durch die Wirtschaft v. 7. August 1989, S. 17.
- Richter, Hans-Werner: Computer sind kein Gesprächersatz. Kommunikation im Unternehmen als Führungsaufgabe. In: Süddeutsche Zeitung v. 16. November 1992, S. 12.
- Ristow, Yvonne: Stil ist ein Marketinginstrument. In: W & W, Nr. 37 v. 15. September 1989, S. 46-52.
- Renborg, Greta: Öffentlichkeitsarbeit: Das Beispiel Schweden. In: Öffentliche Bibliotheken heute und morgen. Neue Ansätze für Zielsetzungen und Management. Internationales Bibliothekskolloquium der Bertelsmann-Stiftung. Hrsg. v. Horst Ernestus u. Hans-Dieter Weger. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1985, S. 234-242.
- Rooks, Dana C.: Motivating today's library staff. A management guide. Phoenix: Oryx Press, 1988.
- Roth, Volker: Auswertung des Kolloquiums „Innerbetriebliche Kommunikation – (k)ein Thema in Bibliotheken?“ In: Bibliotheksdienst 22 (1988) 10, S. 985-990.
- Schipke, Markus: Weiterbildung als Instrument der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit. In: Die besten Kampagnen: Öffentlichkeitsarbeit, Band 2. Hrsg. v. Joachim H. Bürger u. Hans Joliet. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1989, S. 237-252.
- Schulze-Fürstenow, Günther: Mitarbeiter sind Multiplikatoren. Der PR-Profi wirkt nicht nur nach außen. In: Handbuch der Öffentlichkeitsarbeit (PR) von Wirtschaft, Verbänden, Behörden und Institutionen. Band 1. Hrsg. v. Günther Schulze-Fürstenow. Neuwied u.a.: Luchterhand, 1986, S. 441-444.
- Scior, Wilhelm: Unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit. In: Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Hrsg. v. Günther Haedrich u.a. – Berlin u.a.: de Gruyter, 1982, S. 77-91.
- Sievers, Burkhard u. Karsten Trebesch: Bessere Arbeit durch OE: Offenheit und Effizienz. Konzepte und Methoden des geplanten sozialen Wandels. In: Psychologie Heute, 6/1980, S. 49-56.
- Sommerlatte, Tom u. Claus Tiby: Innovationsstrategien. Klimatische Prozesse. In: Wirtschaftswoche, Nr. 36 v. 29. August 1986, S. 50-53.
- Sorg, Peter: Aufgabe der innerbetrieblichen Information für Mitarbeiter und Messung ihrer Wirksamkeit. Dissertation. Technische Universität Berlin, 1979.
- Töpfer, Armin: Mitarbeiter-Information. Ansatzpunkte, Anforderungen und Instrumente. – Fünf Thesen. In: Bibliotheksdienst 22 (1988) 11, S. 1057-1074.
- Trott zu Solz, Clemens von: Informationsmanagement im Rahmen eines ganzheitlichen Konzepts der Unternehmensführung. (Göttinger Wirtschaftsinformatik; Band 3). Göttingen: Unitext, 1992 (zugleich Dissertation, Universität Göttingen, 1991).
- Ulich, Eberhard: Möglichkeiten autonomieorientierter Arbeitsgestaltung. In: Michael Frese: Streß im Büro. Stuttgart: Huber, 1981, S. 159-179.
- Usherwood, Bob: The visible library. Practical public relations for public librarians. London: Library Association Publishing Ltd., 1981.
- Wahren, Heinz-Kurt E.: Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion im Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin u.a.: de Gruyter, 1987.
- Werkredakteure. Innerbetriebliche Kommunikation soll verbessert werden. Die Belegschaften müssen künftig auf eine neue Art informiert werden. In: Handelsblatt v. 12. Oktober 1990, S. 6.
- Wiendieck, Gerd u. Peter Maas: Analyse und Intervention. Arbeitszufriedenheitsforschung als sozialer Prozeß. In: Arbeitszufriedenheit. Hrsg. v. Lorenz Fischer. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie, 1991, S. 199-212.
- Zander, Ernst: Mitarbeiter informieren. Information als Führungsaufgabe. 3. Aufl. – (Heidelberger Fachbücher). Heidelberg: Saur, 1982.
- Zedtwitz-Arnim, Georg-Volkmar von: Tue Gutes und rede darüber: Public Relations für die Wirtschaft. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1978.
- Zorn, Werner: IBM: Neue Wege in der internen Kommunikation sind gefragt. In: Alfred Köcher u. Eliane Birchmeier: Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Köln: Verlag TÜV-Rheinland, 1992, S. 194-212.

#### **Anschrift des Autors:**

Peter Kröning  
Lastropsweg 29  
D-20255 Hamburg