

Diplomarbeit

Gekürzter Auszug (1. Teil) für das Internet. Alle Rechte bleiben beim Autor M. Thiele,
webmaster@sternenhimmelstuermer.eu

Vom Nutzen einer Imagebroschüre für eine Nonprofit-Organisation

Verfasser: Thiele, M., inzwischen Diplom Sozialpädagoge
Bearbeitungszeitraum: 06.10.2003 – 06.01.2004
Erstkorrektor: Rudolph, Bernd, Professor
Zweitkorrektor: Holewa, Michael, Professor

Inhaltsverzeichnis

Diplomarbeit.....	1
Inhaltsverzeichnis.....	2
Abbildungsverzeichnis	4
2. Theoretischer Teil	5
2.2 Klärung des Begriffs Nonprofit-Organisation (NPO).....	5
2.2.1 Definition	5
2.2.2 Der Begriff der Organisation.....	5
2.2.3 Der Begriff „nonprofit“.....	6
2.2.4 Nonprofit-Organisationen in Deutschland	6
2.2.5 Organisationsform der Nonprofit-Organisationen in Deutschland	6
2.2.6 Das steuerliche Kriterium der Gemeinnützigkeit	6
2.2.7 Problematik bei der Definition der Nonprofit-Organisation.....	7
2.3 Klärung des Begriffes der Imagebroschüre	7
2.3.1 Definition	7
2.3.2 Broschüre	7
2.3.3 Klärung des Begriffes Image.....	7
2.3.3 Entwicklung des Imagebegriffes	8
2.3.3.1 Image in der Psychologie	8
2.3.3.2 Imagebegriff in der Soziologie	9
2.3.3.3 Imagebegriff in der Philosophie	9
2.3.3.4 Zusammenfassung des Imagebegriffs	9
2.3.4 Problematik bei der Vorstellung eines einheitlichen Imagekonzeptes	9
2.4 Klärung des Begriffs Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations).....	10
2.4.1 Definition	10
2.4.2 Historische Entwicklung des Begriffes Öffentlichkeitsarbeit.....	11
2.4.3 Ziele der PR-Arbeit	12
2.5 Das Corporate Identity-Konzept	13
2.5.1 Vorwort zum Corporate Identity (CI)-Konzept.....	13
2.5.2 Definition	13
2.5.3 Historische Entwicklung des Begriffes CI.....	14
Erste Phase: traditionelle Phase.....	14
Zweite Phase: Markenperiode: 20er Jahre	14
Dritte Phase: Design-Periode: Nachkriegsphase (nach dem II. Weltkrieg).....	14
Vierte Phase: Image- Periode: 60er Jahre	15
Fünfte Phase: Strategie-Periode	15
2.5.4 Das Ziel der Corporate Identity (CI)	15
2.5.5 Der CI-Prozess bzw. das Corporate Identity Management (CIM).....	16
2.5.6 Elemente des Corporate Identity Managements.....	17
2.5.7 Vorstellung der Instrumente der/s CI/CIMs.....	18
2.5.7.1 Klärung des Begriffes Corporate Design (CD)	18
Das Logo	18
Bildmarken.....	19
Wortmarken.....	19
Bild-Wortmarken.....	19
Die Hausfarbe der Organisation	19
Die Hausschrift	19
Das Kommunikationsdesign	19

2.5.7.2 Klärung des Begriffes Corporate Communications (CC)	20
Öffentlichkeitsarbeit nach außen.....	20
Interne PR	20
2.5.7.3 Klärung des Begriffes Corporate Behaviour	20
2.5.8 Weitere Elemente des Corporate Identity Managements	21
2.5.9 Der CIM-Prozess	21
2.5.9.1 Analyse.....	21
2.5.9.2 Planung.....	21
2.5.9.3 Umsetzung.....	22
2.5.9.4 Kontrolle.....	22
2.6 Das Konzept der Corporate Culture	22
2.6.1 Vorwort.....	22
2.6.2 Definition der Corporate Culture.....	22
2.6.3 Historische Entwicklung	24
2.6.4 Ziel.....	26
2.6.5 Modelle	26
2.6.5.1 Das 3-Ebenen-Modell von Schein	26
Grundannahmen	27
Wertehaltungen	27
Artefakte	28
2.6.5.2 Variante des Ebenenmodells nach Sackmann	28
2.6.6 Methoden	28
Abb. 4: Beispiele von Unternehmenskultur (UK) -Profilen.....	29
2.6.7 Weitere Ansätze aus dem Corporate Culture Modell.....	29
2.6.7.1 Faktoren im Unternehmensumfeld	30
Ökonomische Faktoren.....	30
Technologische Entwicklungen	30
Soziokulturelle Faktoren.....	30
Unternehmensinterne Faktoren	30
2.7.1 Das Leitbild.....	31
2.7.1.1 Definition.....	31
2.7.1.2 Bestandteile des Leitbildes	31
Die Leitidee	31
Die Leitsätze.....	31
Das Motto.....	32
2.8 Verbindung von Corporate Culture, Leitbild und CIM.....	32
Abkürzungsverzeichnis.....	33
Literaturverzeichnis.....	34

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:

Grafik zur Darstellung der

These.....11

Abb. 2:

Die vier Elemente des Corporate Identity

Managements.....25

Abb. 3:

Das Kulturebenen-Modell von

Schein.....35

Abb. 4:

Beispiele von Unternehmenskultur (UK) –

Profilen.....37

2. Theoretischer Teil

2.2 Klärung des Begriffs Nonprofit-Organisation (NPO)

2.2.1 Definition

Die „Nonprofit-Organisation“ (Schreibweise: Non-Profitorganisation oder Non-profit-Organisation, je nach Autor unterschiedlich) definiert sich vor allem durch den Ausschluss erwerbswirtschaftlicher Gebilde. Es wird in diesem Zusammenhang von einer negativen Definition gesprochen. Alle Nonprofit-Organisationen verbindet, „...that they do not have owners who are entitled to receive the profits of the organization in form of dividends or capital gains“¹. Dadurch entfällt die Gewinnorientierung als oberstes Formalziel.²

Es existieren weitere Kriterien, an denen eine Nonprofit-Organisation zu erkennen ist.

Demnach sind Nonprofit-Organisationen durch ein Mindestmaß an Organisation gekennzeichnet. Sie haben ein gewisses Maß an Entscheidungsfreiheit und Autonomie.

Ein weiteres wichtiges Charakteristika der NPOs ist, dass sie eine wichtige gesellschaftliche Rolle spielen, d. h. vorrangig dem Allgemeinwohl dienen und weniger den Interessen Einzelner. Die Erfassung der Nonprofit-Organisation über den steuerlichen Status ist nicht unproblematisch, da dieses dazu führt, dass NPO im juristischen Sinne als gemeinnützige Unternehmen zu begreifen sind.³

2.2.2 Der Begriff der Organisation

Der Begriff Nonprofit-Organisation besteht aus den Bestandteilen „nonprofit“ und Organisation.

„Organisation ist eine Institution (Einrichtung) als soziale Gesamtheit, als zielorientiertes, soziales System. (Ein Betrieb ist eine O.). Die Struktur eines solchen Systems – Organisationsstruktur. Die Aufgabe oder Tätigkeit des Organisierens, d.h. der Untersuchung und Gestaltung der Organisationsstruktur (Techniken der Organisation; Aufbau- und Ablauforganisation; übergreifende Strukturmerkmale, z. B. Ausmaß der Formalisierung). Organisationen sind mit Rollen verknüpfte Strukturen gegenseitiger Erwartungen, welche festlegen, was jedes Mitglied von anderen und von sich selbst erwarten soll“⁴

¹ Vgl. Burla 1989, S. 72 in Karolus 1995, S. 63

² Vgl. Karolus 1995, S. 63

³ Vgl. Badelt 1997, S. 7-9

⁴ Vickers 1976, S. 109ff. in <http://www.konsilo.de/pdf/pdf14.pdf>, Seite 1

2.2.3 Der Begriff „nonprofit“

Der aus dem angelsächsischen Sprachraum stammende Begriff „nonprofit“ stammt aus der Verkürzung von dem Satz „non for profit“. Die Ableitung „no profit“, wie sie teilweise falsch aus dem Begriff „nonprofit“ übersetzt wird, ist somit eine unzulässige Deutung.⁵

2.2.4 Nonprofit-Organisationen in Deutschland

Nonprofit-Organisationen in Deutschland hatten 1994 einen Anteil von 2,3 % des Bruttoinlandsproduktes. Über eine Million Menschen waren im Nonprofit-Bereich beschäftigt. Dennoch ist der Begriff der Nonprofit-Organisation in Europa eher auf die Wissenschaftssprache beschränkt.

In Deutschland werden im Sprachgebrauch aus der historischen Entwicklung heraus die Begriffe Vereine, Verbände, gemeinnütziger Bereich oder gemeinwirtschaftliche Unternehmen verwendet.⁶

2.2.5 Organisationsform der Nonprofit-Organisationen in Deutschland

In Deutschland sind folgende unterschiedliche Organisationsformen im Nonprofit- Sektor bekannt: eingetragene Verein (e. V.), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Genossenschaften und Stiftungen.⁷

2.2.6 Das steuerliche Kriterium der Gemeinnützigkeit

Einen wichtigen Beitrag zur Abgrenzung von Nonprofit-Organisationen von Unternehmen leistet in Deutschland die Abgabenverordnung aus dem Jahre 1977. Die Voraussetzungen für die Anerkennung einer Gemeinnützigkeit einer Organisation ist demnach die Gemeinwohlorientierung, Mildtätigkeit oder Selbstlosigkeit einer Organisation.

Als steuerbegünstigte Zwecke einer Organisation werden „...z. B. Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur, Religionsausübung, Entwicklungshilfe...“⁸ in der Abgabenverordnung (§§ 51 bis 68 AO) genannt.

⁵ Vgl. Badelt 1997, S. 7

⁶ Badelt 1997, S. 19-21

⁷ Badelt 1997, S. 22

⁸ Badelt 1997 S. 22

2.2.7 Problematik bei der Definition der Nonprofit-Organisation

Bereits in der Einleitung zum Buch Nonprofit-Organisationen kommt Dr. C. Badelt zum Schluss: „Definitionen können nicht wahr oder falsch sein, weshalb es auch nicht sinnvoll ist, nach der »richtigen« Definition einer NPO zu suchen. Wesentlich ist vielmehr, dass Definitionen für eine gewählte Fragestellung geeignet und intersubjektiv verständlich sind; d. h. es muss möglich sein, an Hand eines Merkmalskatalogs zu entscheiden, ob eine reale Organisation als NPO anzusehen ist oder nicht.“⁹

Dieses Problem wird bei den folgenden Definitionen anderer Fachbegriffe noch im verstärkten Maße auftreten und thematisiert.¹⁰

2.3 Klärung des Begriffes der Imagebroschüre

2.3.1 Definition

„Eine Image- oder Informationsbroschüre dient dazu, einen ersten (emotionalen) Eindruck und Grundkenntnisse über ein Unternehmen zu vermitteln. Damit stellt sie ein Medium der Öffentlichkeitsarbeit¹¹ dar und ist der Marketingkommunikation¹² zuzuordnen.“¹³

Der Begriff der Imagebroschüre setzt sich aus den zwei Bestandteilen Image und Broschüre zusammen.

2.3.2 Broschüre

Eine Broschüre (aus dem französischen „brochure“) ist dabei als ein kleines geheftetes Buch oder als kleine, nicht eingebundene Druckschrift oder Flugschrift anzusehen.¹⁴

2.3.3 Klärung des Begriffes Image

„[i'midÑ; das; englisch, „Bild“], Reputation, Leumund; das Bild, das sich die Öffentlichkeit von einer Person oder Firma macht oder machen soll.“¹⁵

⁹ Badelt 1997, S. 8

¹⁰ Vgl. Klärung der Begriffe Imagebroschüre, Öffentlichkeitsarbeit, CI-Konzept

¹¹ Vgl. Klärung des Begriffes Öffentlichkeitsarbeit

¹² Vgl. Klärung des Begriffes Corporate Identity, Corporate Communication

¹³ <http://www.mediadialog.de/home/lexikon.htm#image>

¹⁴ Vgl. CD, Discovery 99 1998

¹⁵ CD, Discovery 99 1998

2.3.3 Entwicklung des Imagebegriffes

Der Imagebegriff gewann für die Wirtschaftswissenschaften seit 1955 durch die Theorien von Levy und Gardner an Bedeutung. Die ursprüngliche Verwendung des Imagebegriffs für Personen wich der Einstellung des Verbrauchers und seines Kaufverhaltens zu einem Produkt im Marketingbereich. Der Wandel des Begriffs Image z. B. zum Produktimage Firmen- oder Betriebsimage führte zu einer unüberschaubaren Ansammlung von Definitionen und Deutungen des Imagebegriffs.

Ein Versuch den Imagebegriff für die Öffentlichkeitsarbeit zu erschließen, versuchte Jürgen Müller (1989). Demnach „...erscheint Image im Rahmen von PR als eine objektbezogene mehrdimensionale Mischung aus Meinungen, Gefühlen und Wertungen, die dem einzelnen nicht umfassend bewusst sind. Image bezieht sich primär auf eine definierte Person, Organisation oder Sache.“¹⁶

Problematisch ist dabei die Übertragung des Imagebegriffes von der Marktlehre auf die Öffentlichkeitsarbeit - insbesondere in Bezug auf die Nonprofit-Organisationen, die kein Kauf- bzw. Konsumverhalten kennen und somit nicht ohne weiteres den Imagebegriff aus den Wirtschaftswissenschaften übernehmen können.

Neben der „Image“-Deutung der Wirtschaftswissenschaften existieren noch drei weitere fachspezifische Konzepte, die für die Klärung des Begriffes Image und im Kontext mit der Thesenbildung hilfreich sind.¹⁷

2.3.3.1 Image in der Psychologie

Psychologisch gesehen ist Image in der Psychoanalyse von Freud und C. G. Jung ein Bild („Imago“), das sich von einer anderen Person, wie z. B. Vater oder Mutter, in die Tiefenschichten der Seele einprägte.

Eine Veränderung der Deutung des Images vollzog sich durch die Persönlichkeits- und Ausdruckspsychologie, die „Image“ als Identität oder auch Selbstbild auffasst.

Vorurteil und Stereotyp sind die in der heutigen modernen Psychologie häufig verwendeten Synonyme, die der Einsicht Rechnung trägt, dass ein „Image“ als „...Identität, Selbstdarstellung, Selbstbestätigung und Wertausdruck bei Menschen...als Individuum und in seiner Beziehung mit anderen“¹⁸ dient.¹⁹

¹⁶ Faulstrich 2001

¹⁷ Vgl. Faulstrich 2001, S. 124 -126, Das Imagekonzept

¹⁸ Faulstrich 2001, S. 127

¹⁹ Vgl. Faulstrich 2001, S. 127

2.3.3.2 Imagebegriff in der Soziologie

In den Sozialwissenschaften herrscht eine besondere Nähe zur Werbepsychologie vor. Dieses trifft auch auf die Affinität zur psychologischen und ökonomischen Dimension des Begriffes „Image“ zu. Insgesamt „meint „Image“ die Formen, Probleme und Bedeutung sozialer Rollen.“²⁰

Die Priorität in der Publizistik liegt dabei in der Erfassung des Images gesellschaftlich relevanter Personen aus den Bereichen Politik, Sport, Musik oder Fernsehen und deren Vorbildfunktion in Hinsicht auf z. B. Verhalten in den Bereichen des Kulturkonsums oder Wahlverhaltens.²¹

2.3.3.3 Imagebegriff in der Philosophie

Abschließend wird das „Image“ als Abbild der Wirklichkeit in der Philosophie betrachtet.

Diese reicht von der Ideenlehre Platons über die Vorstellungen Schopenhauers bis zum Konzept des „Radikalen Konstruktivismus“ in der heutigen Zeit.²²

2.3.3.4 Zusammenfassung des Imagebegriffs

„Demnach ist ein Image erstens in Wahrnehmung und Kommunikation für den einzelnen glaubwürdig (psychologisch), zweitens im sozialen Handeln gesellschaftlich bedeutsam und wirksam (sozialwissenschaftlich) und drittens wahr, das heißt es entspricht der Wirklichkeit.“²³

Andere Ansichten sind jedoch genauso möglich. So wird z. B. in den Ausführungen von Krieger und Riel darauf verwiesen, dass ein Image eher subjektive Vorstellungen bzw. Ansichten von einem Objekt wiedergibt.²⁴

2.3.4 Problematik bei der Vorstellung eines einheitlichen Imagekonzeptes

An dem Versuch den Begriff „Image“ im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit zu erläutern ergab sich die Problematik, dass genau wie bei dem Begriff Öffentlichkeitsarbeit keine einheitlichen Definitionen vorherrschen.²⁵

Des Weiteren wurde bereits u. a. von Lohmeier (1987) bemängelt, dass sog. Imageanalysen von Unternehmen wohl eher auf einen Selbsttäuschungsprozess aller Beteiligten einer Imageanalyse (Marktforscher, Imageschaffende und Auftraggeber) beruht und somit kein Objektivitätsanspruch

²⁰ Faulstrich 2001, S. 127

²¹ Vgl. Faulstrich 2001, S. 127

²² Vgl. Faulstrich 2001, S. 127

²³ Faulstrich 2001, S. 128

²⁴ Faulstrich 2001, S. 129

²⁵ Vgl. Faulstrich 2001, S. 124

gewährleistet sei. Problematisch kann auch die Übertragung des Imagebegriffes auf Nonprofit-Organisationen aufgrund ihres fehlenden Kauf- und Konsumverhaltens gelten.²⁶

2.4 Klärung des Begriffs Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

2.4.1 Definition

Die Imagebroschüre wurde bereits als Medium der Öffentlichkeitsarbeit definiert.

Daraus ergibt sich die Frage nach der Bedeutung des Begriffes der Öffentlichkeitsarbeit für eine Nonprofit-Organisation.

Die Public Relations sind in der Betriebswirtschaftslehre als Bestandteil der Disziplin „Absatz“ einzuordnen.²⁷

Eine Umfrage zu dem Begriff Public Relations in den USA , ergab, dass mehr als 2.000 Begriffsbestimmungen für diesen Begriff existieren.²⁸

Folgende Definitionen können nur eine Auswahl dieser vielfältigen Erklärungs-versuche der Public Relation (PR) darstellen:

„v. Zedwitz-Armin: „Tue Gutes und rede darüber“

Bernays: „engineering of consent“

Hundhausen: „Public Relations ist die Unterrichtung der Öffentlichkeit (oder ihrer Teile) über sich selbst, mit dem Ziel, um Vertrauen zu werben.“

Oeckel: „PR als Information plus Anpassung plus Integration“,
„das bewußt geplante und dauerhafte Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen. Das Wort **Öffentlichkeitsarbeit** als die geeignetste deutsche Wortbildung für Public Relations drückt ein Dreifaches aus: Arbeit in der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit mit der Öffentlichkeit.“
(„Öffentlichkeitsarbeit = Information + Anpassung + Integration“)²⁹

²⁶ Vgl. Faulstrich 2001, S. 126

²⁷ Vgl. http://www.uni-karlsruhe.de/~iep/Institutsseite_e/V8SS2003.pdf, S. 2

²⁸ Studienheft: Planung der Öffentlichkeitsarbeit 1993, Nr. 5114

²⁹ Studienheft: Planung der Öffentlichkeitsarbeit 1993, Nr. 5114,

Meissner: „PR umfasst alle unternehmerischen Anstrengungen für eine Beeinflussung, Gestaltung, Veränderung und Entwicklung der Beziehungen zur Gesellschaft.“

Cutlip/Center/Broom:

PR ist eine „management function that identifies, establishes, and maintains mutually beneficial relationships between an organisation and the various publics on whom its success or failure depends“.

Deutsche PR-Gesellschaft:

PR ist das „bewusste, geplante und dauerhafte Bemühen um ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen, Institutionen oder Personen und ihrer Umwelt. **Öffentlichkeitsarbeit** meint vor allem aktives Handeln durch Information und Kommunikation auf konzeptioneller Grundlage. Sie ist darum bemüht, Konflikte zu vermeiden oder bereinigen zu helfen.“³⁰

2.4.2 Historische Entwicklung des Begriffes Öffentlichkeitsarbeit

Das PR-Konzept hat seine Wurzel in der USA. Die folgend aufgeführten Entwicklungsstadien werden in enger Anlehnung an den Ausführungen von Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth der Universität Karlsruhe verkürzt in chronologischer Reihenfolge als Aufzählung dargestellt :

- 1882 Erstmalige Verwendung des Begriffes PR von einem Rechtsanwalt an der Yale Law School mit der Definition „relations for the general good“.
- 1897 Erste Verwendung des Begriffes PR in der Publizistik im amerikanischen Jahrbuch „ of Railway Literature“.
- 1913 Einführung der Psychoanalyse durch Edward L. Bernays.
- 1920 Begriff des PR-Beraters (pr-counselor) wird von L. Bernays geprägt. Die Auswirkungen der Einführung von Elementen der Sozialpsychologie und psychostrategischen Planen spielen beim Abwägen und Handeln

³⁰ http://www.uni-karlsruhe.de/~iep/Institutsseite_e/V8SS2003.pdf, S. 3

in der PR weiterhin eine Rolle.

- 1923 Vorlesung von Bernays zum Thema „ On the principles, practices and ethics of the new profession of public relations“ an der University von New York. Veröffentlichung des ersten Buches über PR.
- 1937 Erstmalige Erwähnung von PR in Deutschland in einem Artikel der Zeitschrift „Deutsche Werbung“ von Carl Hundhausen. Er definiert PR so:
„Public Relations ist die Kunst, durch das gesprochene oder gedruckte Wort, durch Handlungen oder durch sichtbare Symbole für die eigene Firma, deren Produkte oder Dienstleistungen eine günstige öffentliche Meinung zu schaffen.“
- 1950 Gründung einer Presseabteilung (DIHT) von der ersten Bundesregierung
- 1951 Verleger der Wochenzeitschrift „Die Zeit“ schrieben einen Wettbewerb zur Findung eines deutschen Begriffes für PR aus. Die Vorschläge der 1522 Einsendungen wurden abgelehnt, da sie keinen Ausdruck fanden, der „anschaulich genug wäre, um ohne weitere Erläuterungen verständlich zu sein und zugleich prägnant genug, um sich im allgemeinen Sprachgebrauch leicht durchzusetzen.“³¹
- 1958 Die Deutsche Public Relations-Gesellschaft wird gegründet. Ihre Mitgliedzahl beträgt 17 Personen.³²

2.4.3 Ziele der PR-Arbeit

Durch die PR-Arbeit soll Verständnis, Sympathie und Vertrauen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt geschaffen werden. Diese Eigenschaften müssen weiterentwickelt , etabliert bzw. vertieft und gesichert werden.

Die Kommunikation zwischen verschiedenen Gruppen ist zu verbessern.

Die eigenen Interessen werden der Öffentlichkeit vermittelt und deren Ansichten im eigenen Interesse manipuliert. Dabei soll das öffentliche Interesse an der eigenen Meinung geweckt werden. Dadurch wird eine Zusammenarbeit mit anderen Institutionen ermöglicht und die Entwicklung der eigenen Organisation gefördert.

Positive Werte werden vermittelt und dadurch das Image und die Bekanntheit der Organisation gefördert. Am Ende des Prozesses soll dabei eine Interaktion zwischen der Organisation und Öffentlichkeit stehen.³³

„Die Tätigkeitsfelder der PR-Arbeit sind sowohl in privaten Organisationen zu suchen

³¹ http://www.uni-karlsruhe.de/~iep/Institutsseite_e/V8SS2003.pdf, S. 2

³² Vgl. http://www.uni-karlsruhe.de/~iep/Institutsseite_e/V8SS2003.pdf, S. 2

³³ Vgl. http://www.uni-karlsruhe.de/~iep/Institutsseite_e/V8SS2003.pdf, S. 4

als auch in öffentlichen Unternehmen, der Verwaltung, der Gesellschaft (Vereine, Verbände, Kirchen usw.) und natürlich der Politik. Geschaffen werden soll eine **Corporate Identity**, bzw. Ziel ist auch die Selbstdarstellung des Unternehmens.³⁴

Im Corporate Identity- Konzept wird die PR als Bestandteil der Corporate Communication angesehen.³⁵

2.5 Das Corporate Identity-Konzept

Da PR eine Corporate Identity schaffen soll, stellt sich die Frage, welche Bedeutung der Begriff Corporate Identity für die Öffentlichkeitsarbeit einer Organisation hat.

2.5.1 Vorwort zum Corporate Identity (CI)-Konzept.

Das Konzept der CI entstand in der Mitte der 70er Jahre und wurde als Antwort auf die Stagnation der immer erfolgloseren Image-Strategien der PR in Unternehmen entwickelt. Seitdem wird CI als „zentrale Basisstrategie“³⁶ oder als „Wunderwaffe“ im Bereich der strategischen Unternehmensberatung von der Fachpresse und den Unternehmensberatern euphorisch gefeiert.

Die zuletzt genannte Gruppe trug sicherlich nicht ohne Eigeninteresse zur schnellen Verbreitung des CI-Konzeptes bei, da es möglich wurde unter dem Mantel der CI neue Marketingprogramme besser zu verkaufen. Auch der häufig in der Literatur verwendete Hinweis, dass der CI-Prozess durch externe Spezialisten begleitet werden sollte, könnte ein Hinweis auf diese Denkweise sein.³⁷

Der Wunsch einer einheitlichen Begriffsbestimmung im Rahmen des CI-Konzeptes kann bei der Erläuterung des CI-Konzeptes nicht erfüllt werden, da die Meinungen über das CI-Konzept teilweise erheblich voneinander abweichen.³⁸

Aber auch hier gilt, dass es keine wahren oder falschen Definitionen gibt.³⁹

2.5.2 Definition

Das aus der englischen Sprache stammende Wort „corporate“ hat eine Vielzahl von Übersetzungsmöglichkeiten wie z. B. Kooperation, Verein Gruppe, Unternehmen und Zusammenschluss. Es handelt sich also um eine Organisation⁴⁰ oder Gemeinschaft als Ganzes. Als

³⁴ http://www.uni-karlsruhe.de/~iep/Institutsseite_e/V8SS2003.pdf, S. 4

³⁵ Vgl. Ausführungen zum Corporate Identity- Konzept

³⁶ Raffe 1985b, S. 603 f in Karolus, S. 37

³⁷ Vgl. Karolus 1995, S. 37

³⁸ Vgl. Karolus 1995, S. 39-41, Faulstrich, S. 116

³⁹ Vgl. Fußnote Nr. 6

⁴⁰ Vgl. Definition von Organisation

Beispiele können hier unterschiedlichste Zusammenschlüsse wie z. B. Unternehmen, Kirchen Parteien, aber auch Stadt oder Land dienen.⁴¹

Der Begriff „Identity“ stammt aus dem Englischen und kann im deutschen mit dem Begriff „Selbstverständnis“ übersetzt werden. Im Zusammenhang mit der Wirtschaftslehre ist damit das Selbstverständnis eines Unternehmens gemeint.⁴²

2.5.3 Historische Entwicklung des Begriffes CI

Erste Phase: traditionelle Phase

In der frühindustriellen Phase wurde die Identität des Unternehmens durch den Unternehmer geprägt. Es waren die oft in diesem Zusammenhang zitierten Persönlichkeiten wie z. B. Henry Ford, Werner von Siemens, Max Grundig oder Gottlieb Daimler, die durch zum Teil autoritäre Anweisungen ihre Mitarbeiter in die Firmenidentität einbanden. Identitätsprobleme traten dabei wegen mangelnder Konkurrenz und begrenzter Kommunikation kaum auf. Nach dem Tod des Firmengründers wurden die Ideen und Visionen in seinem Geist weiter geführt. Mit zunehmender Größe der Unternehmen wurde dieses Konzept jedoch immer mehr aufgegeben (z. B. Springer und Burda).

Zweite Phase: Markenperiode: 20er Jahre

In den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde die Konzeption des Markenproduktes entwickelt. Das Markenprodukt erhielt nun eine eigenständige und geschützte Bezeichnung. Des Weiteren wurden nun der Preis und die Markenaufmachung vereinheitlicht.

Berühmte Markenartikel aus verschiedenen Bereichen waren beispielsweise Opel, Ford, Osram, Ernte 23, R 6, Maggi und Knorr.

Dritte Phase: Design-Periode: Nachkriegsphase (nach dem II. Weltkrieg)

In der dritten Phase rückte das (Corporate-) Design in den Vordergrund. Die Markenidentität wurde immer mehr durch das Produkt- und Graphikdesign abgelöst.

Allen Menschen in Deutschland dürften die Slogans, Farben und Symbole aus dieser Zeit noch in Erinnerung sein - wie z. B. „Mit dem grünen Band der Sympathie“ (Dresdner Bank), der Stern von Mercedes oder die einmalige Form der Cola-Flaschen mit dem roten Etikett in Verbindung mit dem Spruch „Mach mal Pause – Coca Cola“.

⁴¹ Vgl. Herbst 2003, S. 20

⁴² Vgl. Herbst 2003, S. 20

Vierte Phase: Image- Periode: 60er Jahre⁴³

Die immer fortführende Professionalisierung des Designs und dem veränderten Bewusstsein des Verbrauchers, der seine Kaufentscheidung immer mehr nach anderen Kriterien wie z. B. dem **Image⁴⁴** des Unternehmens abhängig machte, wurde Rechnung getragen. Zahlreiche Imagekampagnen sollten eine Abgrenzung zu anderen Unternehmen bewirken. Der Versuch eine dauerhafte und emotionale Bindung des Kunden herzustellen schlug jedoch häufig fehl, da das schillernde Außenbild der Firma nicht mit den Verhältnissen im Betrieb übereinstimmte. Gewollt oder nicht gewollt starteten die Mitarbeiter abends an den Stammtischen gegenläufige Imagekampagnen, die die Bemühungen der Unternehmer unterliefen. Herbst (2003) zieht daraus den Schluss, dass schlecht informierte oder frustrierte Mitarbeiter durch Gespräche mit Verwandten oder Bekannten als Multiplikatoren bewusst oder unbewusst ein Imagekonzept zunichte machen können⁴⁵ – fraglich bei dieser Ansicht ist jedoch, ob es nicht wiederum die unehrliche Darstellung des Images einer Firma ist, die sich in der Spannung zwischen Identität und Image ausdrückt.⁴⁶

Fünfte Phase: Strategie-Periode

Aus den Erfahrungen der Vergangenheit verschmolzen in den 70er Jahren „Design, Verhalten und Kommunikation zu einem ganzheitlichen, strategischen Konzept. Dieses war die Geburtsstunde der Corporate Identity (CI); als Vater des CI-Gedankens gilt Walter P. Margulies.“⁴⁷ Alle diese Perioden sind nicht streng an die zeitliche Abfolge gebunden.⁴⁸

2.5.4 Das Ziel der Corporate Identity (CI)

Die Identität einer Organisation gibt Antwort auf die folgende Schlüsselfragen:

- Wer bin ich?
- Was kann ich?
- Was will ich?
- Wer bin ich in den in den Augen anderer?
- Wer will ich in den Augen anderer sein?⁴⁹

⁴³ Vgl. Herbst 2003, S. 29 - nach Herbst Mitte der 50er Jahre

⁴⁴ Vgl. hierzu auch die ausführliche Definition des Images

⁴⁵ Vgl. Herbst 2003, S. 29

⁴⁶ Vgl. Faulstrich 2001, S. 126

⁴⁷ Herbst 1998, S.13

⁴⁸ Vgl. Faulstrich 2001 S. 120-121 und Dieter Herbst 2003 S. 28-30 zu den fünf Phasen der CI-Entwicklung.

⁴⁹ Vgl. Herbst 2003, S. 20

Herbst (1998) kommt zum Schluss: „Eine Firmenidentität entsteht also aus der Beziehung zwischen innen und außen. Sie zeigt sich im Denken Handeln und den Leistungen des Unternehmens“⁵⁰

Das Ziel der CI ist demnach „... einem Unternehmen ein einheitliches Konzept für seinen kommunikativen Auftritt zuzuordnen, um ein positiv geladenes Vorstellungsbild bei verschiedenen Zielgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erzielen,....“⁵¹

Die Anwendung des CI-Konzeptes kann für interne oder externe Ziele eines Unternehmens erfolgen, die aus einer intensiven Analyse aus der Organisation und ihrer Beziehung zur Umwelt folgen.

Nach innen soll die Anwendung eines CI- Konzeptes eine Leistungs- und Motivationssteigerung der Mitarbeiter bewirken.

Die Mitarbeiter sollen auf ein gemeinsames Unternehmensziel eingeschworen werden.

Die Diskrepanz zwischen dem öffentlichen Auftritt (z. B. Werbung und Öffentlich-keitsarbeit) und der realen Kommunikation innerhalb der Organisation soll abgebaut werden und dadurch Synergieeffekte freigesetzt werden.

Als wichtigstes Ziel kann zur Wirkung nach innen formuliert werden, dass die CI „... bei den Mitarbeitern ein geschlossenes Bild des gesamten Unternehmens erzeugen (soll) . Das hierdurch entstehende „Wir-Gefühl“ steigert die Arbeitszufriedenheit und damit die Motivation und Leistung.“⁵²

Das Ziel des Corporate Identity nach außen ist es ein widerspruchsfreies Abbild der Unternehmensidentität zu vermitteln, dass sich im Corporate Image wiederfindet.

Die Corporate Identity vermittelt dem Unternehmen und Produkten ein unver-wechselbares Image, dass sich in der Erkennbarkeit, Sympathie und dem Vertrauen des Umfeldes an die Organisation ausdrückt. Dadurch wird das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seiner Bezugsgruppen gefestigt und die Unternehmensziele unterstützt.⁵³

2.5.5 Der CI-Prozess bzw. das Corporate Identity Management (CIM)

Im Jahre 2003 erweiterte Prof. Dr. Dieter Herbst den Begriff der Corporate Identity zum Corporate Identity Management.

⁵⁰ Herbst 1998, S. 13

⁵¹ Karolus 1995, S. 37

⁵² Herbst 1998, S. 18, Vgl. Herbst 2003, S. 43

⁵³ Vgl. Herbst 1998, S. 20

„Corporate Identity Management ist [demnach] die systematische und langfristige Gestaltung des gemeinsamen Selbstverständnisses eines Unternehmens über seine Unternehmenspersönlichkeit“⁵⁴

Diese neue Wortschöpfung trägt dem Umstand Rechnung, dass ein harter Wettbewerb in einer schnelllebigen Zeit eine Professionalisierung bei der Erstellung einer Unternehmenspersönlichkeit erfordert, die im Managementbereich anzusiedeln ist.⁵⁵

Folgende Begrifflichkeiten werden sich in Bezug auf das CIM wahrscheinlich durchsetzen bzw. haben sich in den letzten Jahren durchgesetzt:

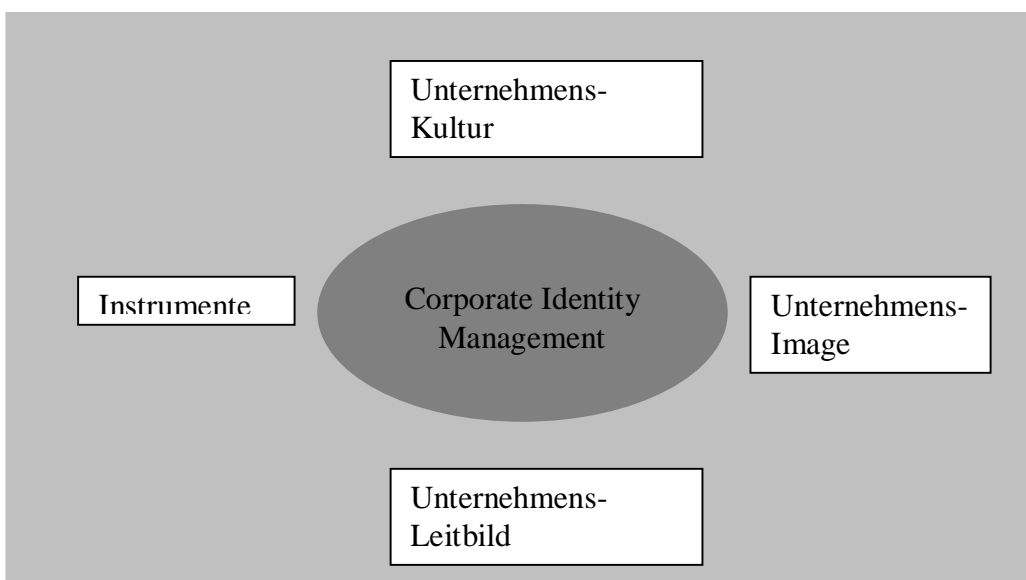
Unternehmenspersönlichkeit: In der Unternehmenspersönlichkeit finden sich die Merkmale wieder, die eine Organisation unverwechselbar machen. „Jedes Unternehmen hat eine Persönlichkeit – und sei es eine Schwache“⁵⁶.

„...MARKE (BRAND)	Produktpersönlichkeit
CORPORATE BRAND	Ein Unternehmen zur Marke machen, also zur Persönlichkeit
CORPORATE BRAND MANAGEMENT	Managementprozess zur systematischen und langfristigen Gestaltung des Selbstverständnisses des Unternehmens über seine Unternehmenspersönlichkeit. Gleichzusetzen mit CI-Management“ ⁵⁷

2.5.6 Elemente des Corporate Identity Managements

Die Gestaltung der Unternehmenspersönlichkeit umfasst vier Bestandteile:

Abb. 2: Die vier Elemente des Corporate Identity Managements



⁵⁶ Herbst 2003, S. 24

⁵⁷ Herbst 2003, S. 22 - 23

Quelle: Herbst 2003, „Die vier Elemente des Corporate Identity Managements“

2.5.7 Vorstellung der Instrumente der/s CI/CIMs

Die Instrumente des Corporate Identity Managements können in drei Teilbereiche gegliedert werden:

Corporate Design = das visuelle Erscheinungsbild der Organisation

Corporate Communication = das kommunikative Erscheinungsbild

Corporate Behaviour = das Verhalten der Organisation⁵⁸

Franz M. Bogner erstellte 1990 auf Grund dieser Erkenntnis die Formel „CI= CB +CC+CD auf.“⁵⁹

2.5.7.1 Klärung des Begriffes Corporate Design (CD)

„Das Corporate Design transportiert die Unternehmensidentität, aber sie schafft sie nicht. Das Corporate Design ist Form, aber kein Inhalt.“⁶⁰

Das Erscheinungsbild einer Organisation kann sich dabei in vielen Bereichen wie z. B dem Logo, die Hausfarbe, den Hausschriften und dem Produktdesign wiederfinden.

Dabei ist eine Überschneidung mit anderen Instrumenten des CI-Konzepte möglich.⁶¹

Im folgenden werden die Elemente des CD näher erläutert, die zum Zwecke der Erstellung der Imagebroschüre relevant wurden.⁶²

Das Logo

Das Logo sollte das einmalige und unverwechselbare Erkennungszeichen einer Organisation sein. Es vermittelt Kernbotschaften des Unternehmens. Für das Logo gilt dabei der häufig verwendete Ausspruch in Bezug auf das Kennenlernen eines Menschen; nämlich „Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance“.⁶³

Das Logo kann aus einer Bildmarke, Wortmarke oder Bild-Wortmarke (kombinierten Marke) bestehen.⁶⁴

⁵⁸ Vgl. Herbst 2003, S. 61

⁵⁹ Faulstrich 2001, S. 118

⁶⁰ Herbst 1998, S. 39, Herbst 2003, S. 63

⁶¹ Vgl. Herbst 1998, S. 44 – 49, Herbst 2003, S. 64 - 66

⁶² Anmerkung des Autors

⁶³ Knüpp in SOCIALmanagement 3/2003, S. 28

⁶⁴ Herbst 2003, S. 64

Bildmarken

Bildmarken bestehen aus Symbolen, abstrahierten oder stilisierten Darstellungen.

Als Beispiel hierfür sei der Mercedesstern genannt. Bildmarken bieten den Vorteil, dass sie leicht wiedererkennbar sind.⁶⁵

Wortmarken

Wortmarken oder auch Firmenschriftzug weisen in grafisch gestalteter Form auf den Namen des Unternehmens hin. Sie dienen dabei manchmal quasi als Unterschrift wie z. B. Coca-Cola.

Der Vorteil liegt dabei, dass der Schriftzug eindeutig auf den Namen der Organisation verweist (z. B. IBM und Nestle).

Bild-Wortmarken

Kombinierte Bild-Wortmarken vereinen beide eben genannte Vorteile in sich.⁶⁶

Die Erstellung eines Logos „ sollten Sie stets Grafik-Designern überlassen, weil ein Logo eben mehr als ein Zeichen ist.“⁶⁷ Als Beispiel für eine kombinierte Marke wird an dieser Stelle bereits das Logo der GEBEWO angeführt.⁶⁸

Die Hausfarbe der Organisation

Die Hausfarbe des Unternehmens ist ein weiteres wichtiges Erkennungsmerkmal eines Unternehmens. Als Beispiele dienen hier die Farben gelb für die Post, rot für Coca-Cola.⁶⁹

Die Hausschrift

Die Korrespondenz eines Unternehmens sollte in einem festen, zeitlosen, aber auch einheitlichen Schriftstil erfolgen.⁷⁰

Das Kommunikationsdesign

Das Kommunikationsdesign einer Organisation sollte aufeinander abgestimmt sein.

Dieses sollte in dem Printmediendesign - wie z. B. der Imagebroschüre – wieder-erkennbar sein.

Aber auch in anderen Medien der Öffentlichkeitsarbeit wie z. B. Videos auf CD-Rom, Plakaten,

⁶⁵ Vgl. Herbst 1998 S. 44

⁶⁶ Vgl. Herbst 1998, S. 44 und Radtke/Pisani und Wolters 2001

⁶⁷ Knüpp in SOCIALmanagement 3/2003, S. 30

⁶⁸ Vgl. Herbst 1998 S. 44

⁶⁹ Herbst 2003, S. 64

⁷⁰ Herbst 2003, S. 64

Werbegeschenken, Visitenkarten, Briefpapier, Messen- und Web-Design im Internet sollte sich das einheitliche Design wiederfinden.⁷¹

2.5.7.2 Klärung des Begriffes Corporate Communications (CC)

Die Vermittlung der Firmenidentität nach innen und außen ist die Aufgabe der CC.

Sie sollte widerspruchsfrei sein und kommt in der Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit⁷² und im Sponsoring einer Firma zum Ausdruck.

Die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit können dabei in zwei Bereiche aufgeteilt werden:

Öffentlichkeitsarbeit nach außen

Als externe Mittel seien hier beispielhaft die Imagebroschüre, Flyer, Präsentations-videos, Plakate, Veranstaltungen und Medienarbeit genannt.

Interne PR

Hierzu gehören u. a. schwarzes Brett, Betriebsversammlungen und Mitarbeiterblatt. Piering (2003) weist auf den Umstand hin, dass es „Beispiele, wo Mitarbeiter **Imageprospekte**, Leitbilder und Führungsgrundsätze erhalten, die sie in der Folge nie wieder ansehen, gibt...“.⁷³ Es kann also davon ausgegangen werden, dass Image-broschüren auch als ein Bestandteil der internen Öffentlichkeitsarbeit angesehen werden.

2.5.7.3 Klärung des Begriffes Corporate Behaviour

Im Corporate Identity- Konzept wird dem Corporate Behaviour eine zentrale Rolle zugeschrieben. Der im Volksmund verbreitete Spruch „Taten statt Worte“ kann zur Veranschaulichung des Begriffes dienen. Demnach muss die Identität und Kommunikation eines Unternehmens auch von den Mitarbeitern gelebt werden.

Im Vordergrund steht dabei immer das Handeln oder Verhalten gegenüber anderen innerhalb oder außerhalb der Organisation (Mitarbeitern, Marktpartnern, Staat, Öffentlichkeit und Umwelt) ,das sich an den Firmengrundsätzen (Leitsätzen) orientiert.⁷⁴

⁷¹ Herbst 2003, S. 64

⁷² Vgl. auch Ausführungen zur Klärung des Begriffes Öffentlichkeitsarbeit.

⁷³ Piering in SOCIALmanagement 1/2003, S. 21

⁷⁴ Herbst 1998, S. 59-61, 2003, S. 68

2.5.8 Weitere Elemente des Corporate Identity Managements

Das „CIM UNTERSTÜTZT DAS ERREICHEN DER UNTERNEHMENSZIELE DURCH DEN AUFBAU SOWIE DIE SYSTEMATISCHE; KONTINUIERLICHE ENTWICKLUNG DES STARKEN UND EINZIGARTIGEN UNTERNEHMENS-IMAGES!“⁷⁵ Das Corporate Image wurde bereits durch die Definitionen der Bestandteile Corporate und Image erläutert.

Die anderen Bestandteile des Corporate Identity Managements (Unternehmenskultur und Leitbild) werden zu diesem Zeitpunkt noch nicht erörtert, da sie Bestandteile eines unabhängig bestehenden anderen Konzeptes- dem Konzept der Corporate Culture – angehören bzw. im Falle des Leitbildes eher zuzuordnen sind. Um einer zunehmenden Verwässerung der beiden Konzepte entgegenzuwirken⁷⁶, werden daher diese beiden Bestandteile des Corporate Identity Managements im Konzept der Corporate Culture erläutert.⁷⁷

2.5.9 Der CIM-Prozess

Nach D. Herbst kann das CIM einer Organisation in vier Phasen aufgeteilt werden:

- Analyse
- Planung
- Durchführung
- Kontrolle

Diese vier Schritte bauen systematisch aufeinander auf und bilden im CIM einen Regelkreislauf.⁷⁸

2.5.9.1 Analyse

In der Analysephase werden dabei die Bestandteile des Corporate Identity Managements (Unternehmenskultur, Leitbild⁷⁹, Instrumente und Image) erhoben.⁸⁰

2.5.9.2 Planung

In der Planungsphase wird das Ziel des CIM einer Organisation festgelegt. Eine Strategie zur Erreichung des Zieles wird festgelegt. Mittel bzw. Maßnahmen zum Erreichen des Zieles werden

⁷⁵ Herbst 2003, S. 73

⁷⁶ Vgl. Karolus, S. 55-58

⁷⁷ Vgl. Konzept der Corporate Culture und Ausführungen zum Leitbild

⁷⁸ Vgl. Herbst, 2003, S. 105

⁷⁹ Vgl. Ausführung zum Corporate Culture Konzept

⁸⁰ Vgl. Herbst 2003, S. 105 - 116

entwickelt. Ein Zeit- und Finanzierungsplan für die Um-setzung der Maßnahmen ermöglichen dabei einen Überblick über den Zeit- und Kostenaufwand für die Organisation. ⁸¹

2.5.9.3 Umsetzung

Der erarbeitete Plan wird durchgeführt, um die angestrebten Ziele zu verwirklichen. Am Ende des CIMs kann z. B. ein einheitliches Design, eine einheitliche und wider-spruchs-freie Kommunikation innerhalb der Organisation oder auch eine positive Ver-änderung des Verhaltens in der Organisation stehen. ⁸²

2.5.9.4 Kontrolle

Durch Kontrollmaßnahmen wie z. B. Kunden- und Mitarbeiterbefragung, Imagestudien, Pretest und Posttest wird der Erfolg bzw. Misserfolg des CIMs nachgewiesen und dadurch ein neuer CI-Prozess in Gang gesetzt (Regelkreislauf des CI Prozesses). ⁸³

2.6 Das Konzept der Corporate Culture

2.6.1 Vorwort

Das Konzept der Unternehmenskultur bzw. im englischen Original „Corporate Culture“ wurde durch die Veröffentlichung von „vier populärwissenschaftlichen Managementbücher[n]“⁸⁴ in den USA zum Schlagwort in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts. Eine einheitliche Systematisierung der verschiedenen Ansätze zu einem einheitlichen Konzept scheint „Aufgrund der großen Heterogenität der mittlerweile existierenden Ansätze ...unmöglich zu sein.“⁸⁵

2.6.2 Definition der Corporate Culture

Der Begriff Corporate Culture setzt sich aus den Bestandteilen „Corporate“ und „Culture“ zusammen. Die Bedeutung des Wortes „Corporate“ wurde bereits im Corporate Identity Konzept erläutert.

⁸¹ Vgl. Herbst 2003, S. 116 ff.

⁸² Vgl. Herbst 2003, S. 125-129

⁸³ Vgl. Herbst 2003, S. 104 - 134

⁸⁴ Karolus 1995, S. 17, Vier Autoren: Ouchi 1981, Pascale 1981, Deal 1982 und Peters 1982

⁸⁵ Marrë 1997, S. 10 - Daher werden in den folgenden Ausführungen nur Ausschnitte aus den Hauptrichtungen der Unternehmenskulturforschung (Variablen- und Metaphernansätzen) aufgeführt, die für die Erstellung einer Unternehmenspersönlichkeit im Praxisteil dieser Diplomarbeit operationalisierbar sind.

Der Kulturbegriff entstammt eigentlich aus der Ethnologie, Soziologie und Anthropologie, wo er „...seit dem Ende des 18. Jahrhunderts als das zentrale Konzept untersucht wird.“⁸⁶ Dabei variieren die Schwerpunkte der unterschiedlichen Schulen zur Kultur. Eine eindeutige Definition zu erstellen ist schwierig, da z. B. Kroeber und Kluckhohn (1952) allein 170 unterschiedliche Kulturbegriffe in einer eklektischen Arbeit dokumentierten.⁸⁷ Als Versuch das Phänomen Kultur zu erfassen, wird hier der von Karolus (1995) zitierte Raab (1988) an dieser Stelle angeführt, um dadurch eine Vereinheitlichung der Verwendung einer Definition im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur zu fördern. Demnach kann man Kultur als „...ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Denkweisen und Handlungsweisen verstehen, welches von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist und das bewirkt, daß sich diese soziale Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheidet...“⁸⁸

Dasselbe Definitionsproblem besteht im verstärkten Ausmaß für die Unternehmenskultur, so dass sich jeder Autor im Prinzip seine eigene Begriffskonvention konstruieren kann.⁸⁹

Aus der Vielzahl der Erklärungsversuche der Unternehmenskultur wurden im folgenden sechs Definitionen ausgewählt. Dabei wird zuerst der Versuch von Sackmann (1993), den Variablen- und Metaphernansatz zu integrieren, vorangestellt:

Nach Sackmann:

- „ 1. *Kultur im Kontext von Unternehmen ist ein **komplexes, dynamisches Konstrukt**, das sich in menschlichen Interaktionen und Aktionen gegenüber Problemen entwickelt und das aus verschiedenen **ideellen** und **materiellen** Facetten besteht.*
2. *Einzelne dieser Facetten sind **sichtbar**, andere nur in Form ihres Einflusses **nachvollziehbar**, den sie auf Wahrnehmung, Denken und Fühlen haben.*
3. *Die einzelnen Facetten sind in **komplexer, multikausaler** Weise verknüpft.*
4. *Jedes Unternehmen ist und hat Kultur, die für sich genommen weder **gut noch schlecht**⁹⁰ ist. Durch Ihr Vorhandensein erfüllt sie quasi automatisch gewisse Funktionen in förderlicher oder hinderlicher Weise, während andere Funktionen durch ihr entsprechendes „Sein“ (Art, Gestalt, Form, Ausprägung, Subkultur-Bildung, etc.) wahrgenommen werden können, doch nicht müssen.“⁹¹*

⁸⁶ Sackmann 2002, S. 24

⁸⁷ Vgl. Karolus 1995, S. 20

⁸⁸ Raab 1989, S. 35 in Karolus 1995, S. 20

⁸⁹ Vgl. Karolus 1995, S. 20

⁹⁰ Vgl. Sackmann 2002, S. 145 „...Eine Unternehmenskultur per se ist weder gut noch schlecht...“

⁹¹ Marrë 1997, S.9 aus Sackmann 1990, S. 162 f.

Nach Kobi & Wüthrich

„[...]Unternehmenskultur ist die Gesamtheit von geteilten Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. (Kobi & Wüthrich, 1986, S. 13)“⁹²

Nach Deal und Kennedy

„[...] corporate culture, a cohesion of values, myths, heroes, and symbols that has come to mean a great deal to the people who work there. (Deal & Kennedy, 1982, S. 4)“⁹³

Nach Peters:

„Eine Reihe von geteilten Wertvorstellungen (Peters und Waterman, 1982)“⁹⁴

Nach Sackmann, 2003:

„Praktiker definieren Unternehmenskultur z. B. als

>> *Der Geist und Stil des Hauses*<<

>> *Das, wofür wir stehen.* <<

>> *So, wie man es bei uns macht.* <<“⁹⁵

Nach Kaspar, 1987:

Die Unternehmenskultur ist ein „...dynamisches System, das als **Ergebnis und Prozeß** menschlicher Interaktion gesehen werden kann (Kasper,1987).“⁹⁶

2.6.3 Historische Entwicklung

Die Historische Entwicklung der Corporate Culture wird als Aufzählung im folgenden dargestellt⁹⁷:

30er Im Rahmen der Human-Relations-Bewegung lösten die Hawthorne Ex-perimente eine „qualitative Gegenthese zu Taylors und Fayols mechanistischer Organisationsmetapher...und [es wurde] erstmals ein Zusammenhang zwischen den

⁹² Marrë 1997, S. 9

⁹³ Marrë 1997, S. 9

⁹⁴ Sackmann 2003, S. 24

⁹⁵ Sackmann 2003, S.25

⁹⁶ Marrë 1997, S. 10

⁹⁷ alle Jahreszahlen beziehen sich auf das 20. Jahrhundert

Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sowie deren Outputleistung erkannt.⁹⁸

50er Talcot Parsons (1951) beschrieb institutionalisierte Wertemuster in Organisationen. Im Jahre 1957 kam der Organisationssoziologe Phillip Selznick zum Schluss, dass hineingetragene Werte vom Leader zu einer überdauernden Institution in einer Organisation führen.⁹⁹ Die USA etablierte sich nach dem zweiten Weltkrieg zu einer Wirtschaftsmacht und waren bis zu 75 Prozent am Weltbruttosozialprodukt beteiligt.¹⁰⁰

60er Die Organisationskultur und die Wirkung von Veränderungen großer Systeme wurde analysiert. Wirtschaftswissenschaftler kamen zur Einsicht, dass Veränderungen im Unternehmen erst durch einen Wechsel der Unternehmenskultur möglich sei.¹⁰¹

70er Ende der 70er Jahre führte eine starke Wirtschaftsrezession in den USA und Europa zu der Frage, warum japanische Unternehmen trotz der wirtschaftlichen Lage Marktanteile erobern konnten und einen exorbitanten Aufschwung hatten.

80er Als Antwort auf das Versagen amerikanischer Unternehmen rückten japanische Arbeitsmethoden und Kultur in den Blickpunkt des Interesses der Unternehmensberater. Eine Umsetzung eins zu eins der japanischen Arbeitsmethoden in den USA scheiterte aufgrund der national-kulturellen Unterschiede. In dieser Situation analysierten Mitarbeiter von McKinsey [Tom Peters (auch an der Universität Stanford), Robert Waterman] 62 erfolgreiche Firmen aus fünf Branchen der USA. Ihre Ergebnisse wurden im Buch „In Search of Excellence“ veröffentlicht.¹³ erfolgreiche europäische Firmen, die ursprünglich mit in der Studie berücksichtigt waren, wurden aus dieser Studie gestrichen, da sie „keinen repräsentativen Querschnitt darstellten.“¹⁰² Corporate Culture wird zum Modewort der Unternehmensberater als Antwort auf das wirtschaftliche Versagen in Europa und den USA.¹⁰³

⁹⁸ Karolus 1995, S. 18

⁹⁹ Vgl. Sackmann 2002, S. 3

¹⁰⁰ Vgl. Sackmann 2002, S. 4

¹⁰¹ Vgl. Sackmann, 2002, S. 3

¹⁰² Sackmann 2003, S. 9

¹⁰³ Vgl. Sackmann 2002, S. 3-9

90er Jahre Corporate Culture wird „von vermeintlich „handhabbareren“ Managementkonzepten wie z. B. Reengineering oder Lean Management“¹⁰⁴ verdrängt.

Des Weiteren wurde Corporate Culture von immer mehr Autoren als Bestandteil der Corporate Identity bzw. umgekehrt aufgefasst.¹⁰⁵

2.6.4 Ziel

Ziel des Corporate Culture Konzeptes ist es, die Ist-Kultur eines Unternehmens zu erfassen und aus den gewonnen Erkenntnissen durch das Festlegen einer Soll-Kultur, langfristig eine Veränderung der Ist-Kultur zu erreichen.¹⁰⁶ Zu diesem Zweck wird eine Strategie entwickelt mit der Stärken- und Schwächen einer Organisation analysiert werden. Primäres Ziel sind dabei für Organisationen, **„Einflüsse und Auswirkung der Unternehmenskultur auf Motivation, Identifikation und Leistung“**¹⁰⁷ zu erzielen.

Als anschaulicher Beweis für die Steigerung der Motivation und Identifikation wird hier gerne das Bild der drei Steinmetze bzw. Maurer verwendet: Der erste denkt bei der Arbeit, dass er Stein auf Stein legt. Der zweite stellt sich bei der Arbeit vor, eine Mauer zu bauen. Der dritte ist schließlich stolz darauf eine Kathedrale zu bauen.

Der zuletzt genannte Maurer würde demnach die höchste Motivation bei seiner anspruchsvollen Aufgabe haben.¹⁰⁸

2.6.5 Modelle

2.6.5.1 Das 3-Ebenen-Modell von Schein

Moderne Konzepte beruhen auf dem 3-Ebenen-Modell von Schein, dass in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts zu einem der „einflussreichsten Unternehmenskonzepten avanciert...“¹⁰⁹ war.

¹⁰⁴ Marrë 1997, S. 1

¹⁰⁵ Vgl. Karolus 1995, S. 55

¹⁰⁶ Vgl. Simon 1990, S.24-38, Sackmann 2002, S. 145-147

¹⁰⁷ Sackmann 2003, S. 80

¹⁰⁸ Vgl. Sackmann 2003, S. 81; aus Deal 1987, S. 22 in Karolus 1995, S. 100

¹⁰⁹ Marrë 1997, S. 17

Abb. 3: Das Kulturebenen-Modell von Schein

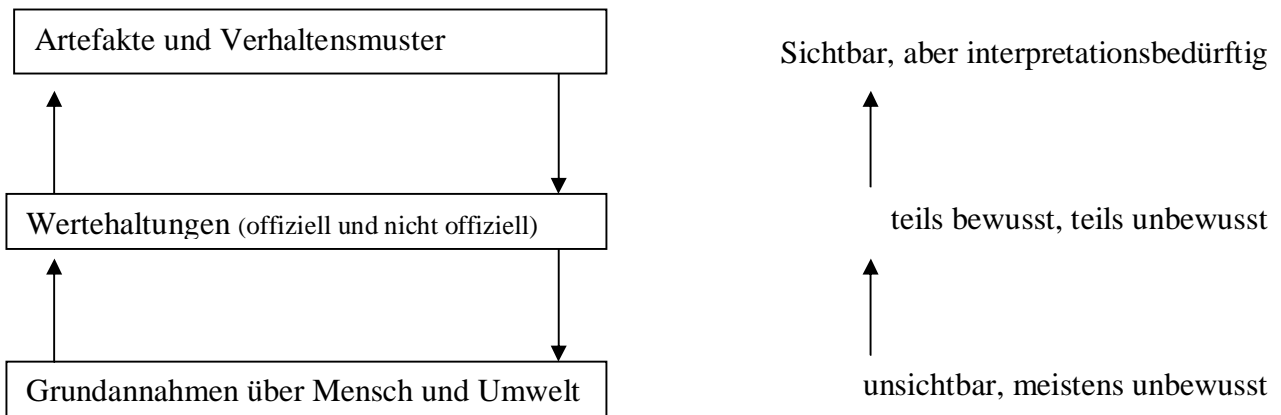


Abb. : Das Kulturebenen-Modell von Schein (1985, S. 14)¹¹⁰

Grundannahmen

Grundannahmen über Mensch und Umwelt („Basic Assumptions“) stehen im Mittelpunkt der Betrachtungsweise von Schein. Demnach hat eine Gruppe eine Kultur, „wenn sie über kollektive Grundannahmen verfügt.“¹¹¹ In dieser Ebene sind u. a. die bestehenden Ansichten einer Gruppe, die Beziehung zu anderen Personen, zur Umwelt und das Wesen des Menschen an sich. Die Grundannahmen sind zum großen Teil im Unbewussten zu suchen, werden kaum diskutiert und sind schwer zu ändern bzw. Änderungen stoßen auf Angst und Abwehr.¹¹²

Wertehaltungen

Wertehaltungen können in „espoused values“ und „shared values“ eingeteilt werden. Angenommene Werte (espoused values) oder Lösungsstrategien der Führungsebene steuern das Verhalten der Beschäftigten, werden aber nicht immer automatisch zu internalisierten Werten (shared values), die eine dauerhafte Werteänderung hervorrufen. Zusammen mit den Artefakten bilden sie den sichtbaren Teil der Kultur.¹¹³

¹¹⁰ Vgl. Marrë 1997, S. 17; Simon 1990, S.26

¹¹¹ Marrë 1997, S. 18

¹¹² Vgl. Marrë 1997, S. 18; Simon 1990, S.26

¹¹³ Vgl. Marrë 1997, S. 18; Simon 1990, S.26

Artefakte

Artefakte sind die manifestierten Ausdrücke der Kultur in Form von Dokumenten, Architektur, Kleidung, Statussymbole, aber auch Slang, Rituale, Storys, Legenden und Mythen eines Unternehmens.¹¹⁴

Nach Sackmann (2002) kann der bildhafte Vergleich zu einem „kulturellen“ Eisberg gezogen werden, bei dem der sichtbare Teil den Artefakten und der überwiegende unsichtbare Teil den Grundannahmen und Werthaltungen entspricht.¹¹⁵

Aus den Ebenen Modell von Schein, dass der „...reflektiert funktionalistischen“ Variante des Variablenansatzes zugeschrieben wird“¹¹⁶ entwickelten sich andere Modelle wie z. B. das Cultural Dynamic Model von Hatch oder das Modell der vernetzten Komponenten der Unternehmenskultur von Sackmann.

2.6.5.2 Variante des Ebenenmodells nach Sackmann

Sackmann hebt die Ebenen von Schein auf und unterteilt diese als vernetzte Komponenten unter den Begriffen „Grundlegende Überzeugung“, „Verhalten“ (non-verbal und verbal), „Artefakte“ und „Gefühle“ ein. In diesem Modell wird berücksichtigt, dass bei einer Veränderung einer Komponente Auswirkungen auf die anderen Komponenten und deren Ausprägungen berücksichtigt werden müssen.¹¹⁷

2.6.6 Methoden

Anhand von sog. „Stärken-Schwächen-Analysen“ sollen die kommunikations-orientierten, handlungsorientierten und objektbezogenen Kulturelemente ermittelt werden.¹¹⁸ Dabei können folgende Methoden generell eingesetzt werden: Interviews, Workshops, Fragebogen, Beobachtungen, sekundäre Daten und nicht reaktive sowie projektive Verfahren.¹¹⁹ Das Ergebnis dieser Methoden kann in Form eines UK-Profiles dargestellt werden. Als Beispiel für die Handhabbarkeit des Corporate Culture Konzepts wird in der überwiegenden Literatur die folgende UK-Profil-Grafik angeführt:¹²⁰

¹¹⁴ Vgl. Simon 1990, S. 26 - nach Sackmann 2002, S. 36 sind Rituale und Feiern Bestandteile des Verhaltens

¹¹⁵ Vgl. Sackmann 2002, S. 27

¹¹⁶ Marrë 1997, S. 18

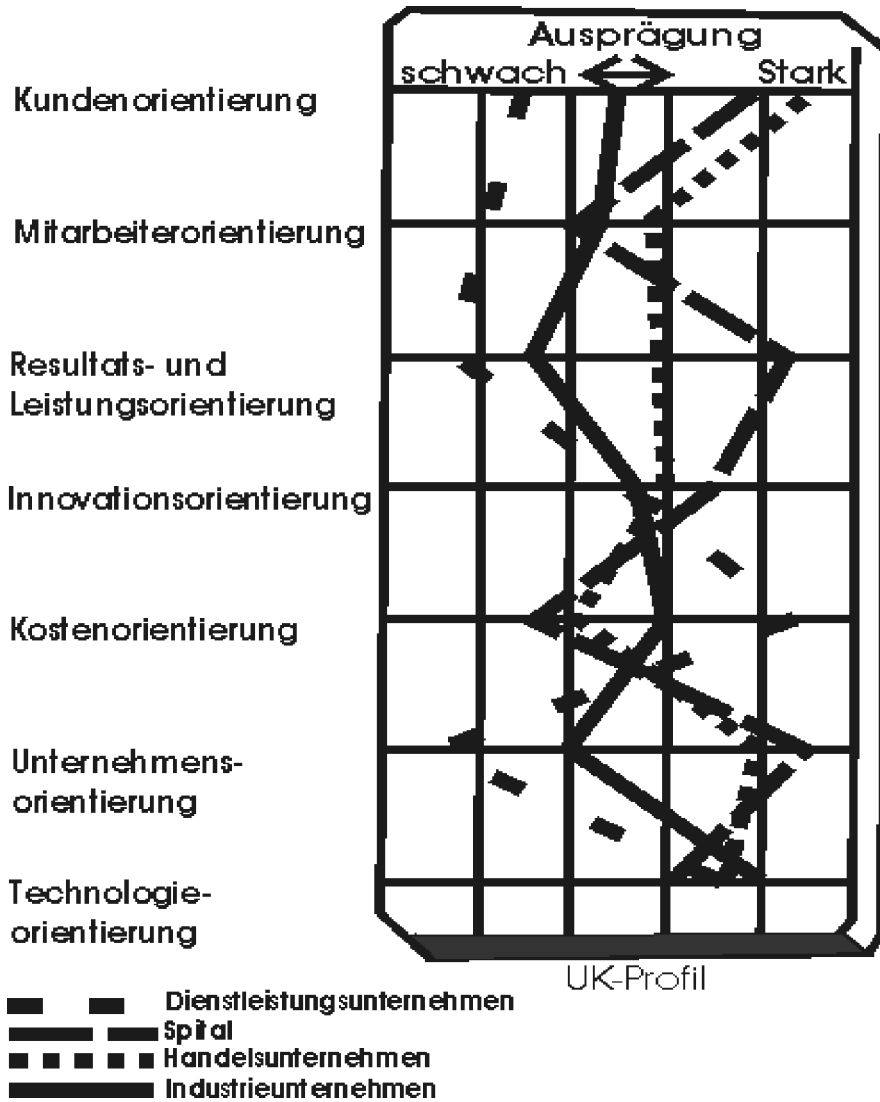
¹¹⁷ Vgl. Sackmann 2002, S. 35 und 36

¹¹⁸ Vgl. Karolus 1995, S. 22-25 und 28

¹¹⁹ Vgl. Sackmann 2002, S. 121

¹²⁰ Vgl. Abbildung: Marrë 1997, S. 28; Karolus 1997, S. 29 nach Rühli 1990, S.197; Sackmann 2002, S. 147 nach Kobi & Wüthrich (Tabelle in leicht abgeänderter Form)

Abb. 4: Beispiele von Unternehmenskultur (UK) -Profilen



Quelle: Karolus 1995, S. 29, Änderungen: Maßstab, Silbentrennungen

Dabei ist kritisch anzumerken, dass dieses UK-Profil von allen Autoren übernommen wurde, obwohl scheinbar nicht einmal bekannt ist, „wie hier qualitative Daten (Interviews, Beobachtungen) in quantitative verwandelt werden.“¹²¹

2.6.7 Weitere Ansätze aus dem Corporate Culture Modell

Im folgenden werden einzelne Komponenten aus den verschiedenen Corporate Culture-Modellen kurz vorgestellt, die bei der Erstellung der Imagebroschüre relevant wurden :

¹²¹ Marrë 1997, S. 28 – andere Autoren treffen zu diesem Thema gar keine Aussage

2.6.7.1 Faktoren im Unternehmensumfeld

Ökonomische Faktoren

In einem zunehmenden Wettbewerb „kann die Kultur eines Unternehmens zum einzigartigen, sich differenzierenden, strategischen Wettbewerbsfaktor werden.“¹²²

Daher werden strategische Allianzen und Firmenzusammenschlüsse immer wichtiger werden.

Technologische Entwicklungen

Organisationen werden insbesondere durch die Verbreitung des Inter- und Intranets einer neuen Herausforderung gestellt. Kommunikationsprozesse innerhalb und außerhalb der Unternehmen sind einer Veränderung unterworfen. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die sich den neuen Technologien verweigern, auf längere Sicht ihre „Überlebensfähigkeit“ verlieren werden.¹²³

Soziokulturelle Faktoren

Eine Veränderung der Wertvorstellungen weckt z. B. andere Erwartungen der qualifizierten Mitarbeiter bezüglich der Gestaltung der Arbeit und Arbeitszeit .

Ein entsprechendes Arbeitsumfeld muss zur Gewinnung neuer qualifizierter Arbeiter geschaffen werden, da der Faktor Lohn alleine nicht mehr ausreicht Führungskräfte und Facharbeiter der sog. „Erbengeneration“ in Deutschland für sich zu gewinnen.

Insbesondere die demographische Entwicklung durch den Pillenknick wird diesen Mangel an qualifiziertem Personal verstärken.¹²⁴

Unternehmensinterne Faktoren

Beispielsweise bei einem schnellen Wachstum der Organisation sollte die Organisation darauf achten, die wachstumsfördernde spezifische Kultur zu erhalten.¹²⁵

In expandierenden Firmen können Subkulturen entstehen, die sich zum Beispiel durch ihr Handlungs- und lexikalisches Wissen un- oder bewusst abgrenzen.¹²⁶ Ein anderes Problem kann für eine Organisation das Erreichen einer Wachstumsschwelle darstellen.

¹²² Sackmann 2002, S. 13

¹²³ Vgl., Sackmann 2002, S. 15

¹²⁴ Vgl., Sackmann 2002, S. 16

¹²⁵ Vgl. Sackmann, 2002, S. 18

¹²⁶ Vgl. Sackmann 2002, S. 55

2.7.1 Das Leitbild

2.7.1.1 Definition

„BESCHREIBT DIE UNTERNEHMENSKULTUR DIE VERKÖRPERTEN WERTE (IST), FORMULIERT DAS LEITBILD DIE GEWÜNSCHTE UNTERNEHMENS-KULTUR (SOLL). IM IDEALFALL STIMMEN IST UND SOLL ÜBEREIN!“¹²⁷

Die entwickelten Visionen sind dabei „der Leitstern für das normative, strategische und operative Management, wie Knut Bleicher es formulierte.“¹²⁸

Alle Menschen verfügen bewusst oder unbewusst über Leitbilder. Dasselbe gilt für Organisationen von der Kirche (Glaubensbekenntnis und Zehn Gebote) bis zur staatlichen Organisation (Grundgesetz und Präambel in der BRD).

Simon weist noch 1990 darauf hin, dass ein ausformuliertes und schriftlich dokumentiertes Leitbild eher die Ausnahme für Unternehmen darstellt und es in den Köpfen der Unternehmer eher als unsichtbare Vorstellung existiert.¹²⁹

2.7.1.2 Bestandteile des Leitbildes

Die Leitidee

„Die LEITIDEE nennt den Sinn des Unternehmens und vermittelt jene Vision, wie es aktuelle und künftige Probleme lösen oder dazu beitragen kann.“¹³⁰

Jeder Verband, Verein oder jede Nonprofit-Organisation entsteht aus einer Idee heraus. Im Leitbild ist somit der Nutzen für Klienten (im Falle von Nonprofit-Organisationen) und der gesellschaftlichen Auftrag erkennbar. Als Beispiel wird hier eine Leitidee aus dem Unternehmensbereich für einen Hersteller von Sportartikeln angeführt:

„

- >>Wir sind ein Hersteller von Sportartikeln<<
- Ein Sinn wäre: >>Wir wollen den Menschen helfen, die größte Erfüllung im Sport zu finden, indem wir ihnen die besten Produkte in Hinsicht auf Funktion, Aussehen, Qualität und Komfort zur Verfügung stellen. <<(ADIDAS)“¹³¹

Die Leitsätze

„Die LEITSÄTZE sind Kernaussagen, die grundlegende Werte, Ziele und Erfolgs-kriterien festlegen. Sie bestimmen das Verhältnis des Unternehmens zu zentralen Bezugsgruppen wie

¹²⁷ Herbst 2003, S. 56

¹²⁸ Knüpp in SOCIALmanagement 1/2003, S. 21

¹²⁹ Vgl. Simon 1990, S. 41. f.

¹³⁰ Herbst 2003, S. 57

¹³¹ Herbst 2003, S. 59

Mitarbeitern, Kunden, Aktionären, Medien. Die Leitsätze formulieren die spezifische Kompetenz des Unternehmens, seine Leistungsfähigkeit und die Wettbewerbsvorteile.“¹³²

Diese Kernaussagen sollten allgemein gehalten werden und somit für alle Bereiche des Unternehmens gelten. Die Formulierung der Leitsätze sollte in der Art gestaltet werden, „dass erwartetes Handeln erkennbar ist, dessen Einhaltung kontrolliert und sanktioniert werden kann.“¹³³

Das Motto

„Das MOTTO fasst alles [Leitbild, Leitidee und Leitsätze] in einem kurzen prägnanten Slogan zusammen.“¹³⁴ Es stellt die zentrale Aussage für die Bezugsgruppen dar. Es sollte unverwechselbar, prägnant und leicht zu merken sein. Ein fremdsprachliches Motto ist daher zu vermeiden, da es die Bezugsgruppen eher sachlich-rational, aber kaum emotional anspricht. Als gelungenes Beispiel wird hier das Motto von Mercedes angeführt : „>>Ihr guter Stern auf allen Straßen<<“. ¹³⁵

2.8 Verbindung von Corporate Culture, Leitbild und CIM

Das Corporate Identity Management setzt zwischen der Unternehmenskultur (Ist-Zustand oder wie es heute ist) und dem Leitbild (Soll-Zustand oder wie es morgen sein soll) an. Herbst (2003) kommt zu dem Schluss: „Das Leitbild legt den Grundstein für das Vermitteln der Unternehmenspersönlichkeit. Umgekehrt verkörpern sämtliche Unternehmensmerkmale das Leitbild“. ¹³⁶

¹³² Herbst 2003, S. 58

¹³³ Herbst 2003, S. 60

¹³⁴ Herbst 2003, S. 58

¹³⁵ Herbst 2003, S. 60

¹³⁶ Herbst 2003, S. 56

Abkürzungsverzeichnis

Ca.	=	cirka
CC	=	Corporate Culture und Corporate Communication
CB	=	Corporate Behaviour
CD	=	Corporate Design
CI	=	Corporate Identity
CIM	=	Corporate Identity Management
f.	=	folgende
NPO	=	Nonprofit-Organisation
o. a.	=	oben angegeben
PR	=	Public Relations
S.	=	Seite
Std.	=	Stunde
Vgl.	=	Vergleiche
z. B.	=	zum Beispiel

In dieser Diplomarbeit dient der besseren Lesbarkeit die Verwendung der männlichen Sprachform, auch wenn Frauen ausdrücklich gleichermaßen angesprochen sind.

Literaturverzeichnis

1. Literatur:

Badelt, Christoph (1997):

Handbuch der Nonprofit-Organisation – Strukturen und Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997

Carroll, Lewis (1999):

Alice hinter den Spiegeln, Gerstenberg Verlag, Hildesheimverlag, 1999

Faulstrich, Werner (2001):

Grundwissen der Öffentlichkeitsarbeit, Wilhelm Fink Verlag GmbH & Co. KG, München 2001

Gaarder, Jostein (1999)

Sofies Welt, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG., München 1999

Herbst, Dieter (1998/2003):

Corporate Identity, Das professionelle 1 x 1, 2. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin 2003;

Corporate Identity, 1. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin 1998

Karolus, Gregor (1995):

Corporate Culture und Corporate Identity in Nonprofit-Organisationen, Diplomarbeit von Gregor Karolus, Eigenverlag des Deutschen Vereins für Öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt am Main 1995.

Marré, Roland (1997):

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung, Bernd:Lang, Frankfurt am Main, 1997.

Radtke, Susanne; Pisani, Patricia; Wolters, Walburga 2001:

Handbuch der visuellen Mediengestaltung, Cornelsen Verlag, Berlin 2001

Sackmann, Sonja A. (2002):

Unternehmenskultur, Erkennen - Entwickeln – Verändern, Luchterhand Verlag GmbH, 2002.

Hermann, Simon (1990):

Herausforderung Unternehmenskultur, Schafferverlag für Wirtschaft und Steuern GmbH, Stuttgart 1990

2. Lexika und Gesetzestexte

Die kleine Berlin – Statistik 2003, Herausgeber: Statistisches Landesamt Berlin, Deutsche Ausgabe, Druck: H&P Druck Berlin, Berlin 2003

CD: Bertelsmann Discovery 99, Das große Universallexikon, Jahrbundtausgabe, 1998
Bertelsmann Electronic Publishing/Bertelsmann Lexikon Verlag, Gütersloh, München, in der Verlagsgruppe Bertelsmann GmbH

Fachlexikon der sozialen Arbeit, Vierte, vollständig überarbeitete Auflage 1997, Herausgegeben vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge, Eigenverlag, Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer 1997

SOCIALmanagement, Zeitschrift für Sozialwirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden, 1/2003 – Guido Pering ,Leitbilder: Mut zum kontrollierten Aufbruch
4/2003 – Heyke Knüpp, Marketing: Mehr Wirkung mit Flyern, Plakaten und Internet
3/2003 – Heyke Knüpp, Alles Logo

Studienheft, Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e. V., Planung der Öffentlichkeitsarbeit, 2. überarbeitete Auflage, Herausgeber: Holger Tempel, Frankfurt a. M. 1993, Studienheft: Planung der Öffentlichkeitsarbeit, Studienheft Medien, Nr. 3
Studienheft: Planung der Öffentlichkeitsarbeit, Studienheft Medien , Nr. 5
Studienheft: Planung der Öffentlichkeitsarbeit, Studienheft Medien , Nr. 8

3. Internetseiten

http://www.internetrecht-rostock.de/2003-09-13_Urheberrechtsgesetz.pdf

<http://www.konsilo.de/pdf/pdf14.pdf>, Seite 1, aus Vickers 1976, S. 109ff.

<http://www.mediadialog.de/home/lexikon.htm#image>

http://www.sakowski.de/skripte/eig_bild.html

<http://www.slander.de/Gesetze/pressegesetz-berlin.htm>

http://www.uni-karlsruhe.de/~iep/Institutsseite_e/V8SS2003.pdf, S. 2

4. Zeitungsartikel

Thilo Sarrazin 2003 im Tagesspiegel vom 09.03.2003