

## Kapitel 1: Schreiben an der Biografie von Unternehmen

Unternehmen haben ebenso wie Menschen eine individuelle Biografie, eine spezifische Kultur, ein eigenes Selbstverständnis, Rituale, Regeln, Mythen, Normen und meist ungeschriebene, aber umso wirksamere Werte. „Unternehmensidentität ist das Resultat dieser Genealogie des Unternehmens und immer vorhanden. Organisationspsychologische Studien gehen im Rahmen der Unternehmensidentität von der analogen Existenz einer fundamentalen kulturellen Institution wie der Ich-Identität des Menschen aus.“<sup>1</sup> Ervin Goffman hat Biografie in folgendem Satz umschrieben: „Ob die biographische Lebenslinie eines Individuums (oder eines Unternehmens, Anm.) in den Köpfen seiner engen Freunde oder in den Personalakten einer Organisation aufbewahrt wird und ob es die Dokumentation seiner persönlichen Identität mit sich herumträgt oder ob sie in Aktendeckeln aufbewahrt wird, das Individuum ist eine Ganzheit, über die eine Akte hergestellt werden kann – eine Weste, die es beflecken kann, steht bereit.“<sup>2</sup>

Eine Identität zu haben bedeutet, einen eigenen Standpunkt, eine Perspektive einzunehmen. Unternehmen schreiben Leitbilder, um zu formulieren, was ihnen bedeutsam ist und was weniger. Im Laufe der Zeit werden Veränderungen in der Biografie vorgenommen, Kapitel neu geschrieben, genauso wie im menschlichen Leben. Clemens Sedmak hat das folgendermaßen ausgedrückt: Das Leben (das gilt auch für Unternehmen) „stellt sich nicht als fade Landschaft des Immergleichen dar, sondern bekommt Konturen und Nuancen. Nicht alles ist gleich wichtig, nicht alles ist gleich gültig ... Hier fließen viele Flüsse von Erfahrungen und Erlebnissen in einem Meer der eigenen Identität zusammen.“<sup>3</sup> Oliver Börsch bezeichnet die Identität des Unternehmens in einer Analogie zur EDV-Sprache als „Betriebssystem.“ Die Identität stellt sozusagen den Kern des Unternehmens dar. Verliert der Nukleus an Anziehungskraft, treten Zentrifugalkräfte auf. Es kommt zu Reibungsverlusten in der täglichen Arbeit, es entstehen Leerläufe, und letztlich geht damit Vertrauen bei den Menschen verloren, die als Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder in anderen Funktionen im Dialog mit dem Unternehmen stehen.

Umgekehrt kann sich eine einmal entstandene Identität auch als Mühlstein am Bein entpuppen. Dafür lassen sich zahlreiche Beispiele finden.

Nehmen wir das Ruhrgebiet. Eine Region voller großer Städte mit ganz unterschiedlicher Prägung, mannigfaltigen beruflichen und kulturellen Angeboten, mit viel Grün und einem guten Freizeitangebot, das beileibe nicht nur Fußball heißt. Dennoch schleppt die Region

auch lange nach Einstellung der Zechen immer noch das Image vom „Pott“ mit sich herum. Personalmanager haben die größten Probleme damit, Führungskräfte von der neu gewonnenen Standortqualität zu überzeugen. Nach dem Vorbild der Image-Aktion der britischen Hauptstadt „London First“ wurde deshalb eine aufwändige PR-Kampagne gestartet, die die einstige Kathedrale der Schwerindustrie neu positionieren, ihr eine neue Identität geben soll.<sup>4</sup> Der Pott ist dabei, ein neues Kapitel in der eigenen wechselvollen Lebensgeschichte aufzuschlagen.

Hier sind wir wieder bei der Biografie des Unternehmens. Das Ruhrgebiet ist ein Beispiel, wie die eigene Geschichte nachwirkt. Jahrzehntlang galt dies für deutsche Großunternehmen und ihre Rolle im zweiten Weltkrieg. Brüche im „Lebenslauf“ hat jedes Unternehmen. Bei der Einführung neuer Techniken, der Fusion zweier Firmen, zu schnellem oder zu schwachem Wachstum, bei Generationenwechseln in Familienunternehmen, bei Vorstandsveränderungen in Kapitalgesellschaften und vielen anderen Ereignissen tun sich Sollbruchstellen auf, die das Management und ihre Kommunikationsfähigkeiten fordern. Mit dieser komplexen Problematik setzt sich die „Change Kommunikation“ auseinander.

So, wie Tradition und Lebenserfahrung das Unternehmen prägen und es bei Veränderungen der Lebenslinien vor kommunikative Herausforderungen stellen, können auch die „Geburtswehen“ sehr lange Zeit nachwirken. Was damit gemeint ist, lässt sich anhand des deutschen Mautsystems *Toll Collect* verdeutlichen. Die Anfangsprobleme wurden von den Medien ausführlich dargestellt und kommentiert. Ehe das System schließlich doch noch gestartet werden konnte, waren die Betreiber längst mit Hohn und Spott zugeschüttet. Bei derartigen Problemen beim Start ins Leben braucht es lange Zeit, bis die dabei entstandenen Traumata wieder überwunden sind.

Wie immer die Geburt eines Unternehmens verlaufen ist: Im weiteren Verlauf des Lebens schreibt die Öffentlichkeitsarbeit jeden Tag an der Biografie, erzählt von neuen Kapiteln, die aufgeschlagen werden, und zeigt Bilder von neuen Lebenslinien, die in die Zukunft weisen. In der Gesamtkommunikation des Unternehmens<sup>5</sup> sind verschiedene Elemente miteinander zu vernetzen und zu integrieren. Dadurch entsteht für das Unternehmen selbst, aber auch für die Marke(n) dieses Unternehmens ein ganz spezifisches Image.

## 1. Kontur für das Mosaik des Unternehmensimages

Die Biografie prägt das Bild, das andere sich vom Unternehmen machen. Es resultiert aus der Summe der Informationen, die gegeben und aufgenommen werden, aus den Erscheinungsmerkmalen und Interaktionen, und zwar intern wie extern, positiv wie negativ. Dieses „Image“ ist das „Fremdbild“. Es steht in einer Wechselbeziehung mit der „Corporate Identität“.