RoA: Return on Attention

Neue Währung: Aufmerksamkeit?

von Taban Ansari und Maurice Knopp

Das Thema Aufmerksamkeit ist von zunehmender Bedeutung im Wirtschaftsleben. Zurecht! Nachfolgend wird die **intangible Ressource** Aufmerksamkeit beleuchtet, warum sie als **Währung aufgefasst** werden kann und **wieso Controller sich mit Aufmerksamkeit beschäftigen müssen**. Bedeutung und **gezielter Einsatz von Aufmerksamkeit** für den Controller stehen hierbei im Fokus.

Aufmerksamkeit stellt einen Grundwert dar. Die Wichtigkeit dieser immateriellen Ressource ist unbestreitbar und daher sind wir der Meinung, dass sich das betriebliche Controlling dieser Größe stärker annehmen muss, um den Betrieb nicht in das abrutschen zu lassen, was in der Literatur als ADD (für: „Organizational Attention Deficit Disorder“) bezeichnet wird. Ihr Wert wird insbesondere dann deutlich, wenn sie auszugehen droht z. B. durch Ablenkung, Fehllenkung oder Überflutung. Bei der heutigen Informationsflut ist dies eher die Regel als eine Seltenheit. Thomas H. Davenport (Präsident der Information Technology am Babson College) und John C. Beck (Präsident der North Star Leadership Group mit Fokus auf „Attention“) heben hervor: **„Understanding and managing attention is now the single most important determinant of business success.“**[1]

Die IT steigert die **Konkurrenz um Aufmerksamkeit rapide**. Das buchstäbliche Ertrinken in Bergen von E-Mails, Dokumenten, Berichten, Nachrichten auf dem Anrufbeantworter und sonstigen Informationen schon nach kurzem Urlaub erhöht die Anforderungen an den Auswählenden und Wahrnehmenden.

Was ist Aufmerksamkeit ?

Aufmerksamkeit ist die Zuweisung von Ressourcen des Gehirns, von mentalem Potenzial bei der Verarbeitung von bewussten und unbewussten Wahrnehmungen und zur Durchführung von Denkprozessen, in der Folge dann: von Entscheidungsprozessen und Ausführungen. Diese Ressourcen sind begrenzt. Daher müssen **Selektionsprozesse** und **Fokussierungen** stattfinden, um dem „Information Overload“ Herr zu werden und die „economy of the mind“ in Gang zu bringen.

Als Maß der Intensität von Aufmerksamkeit gelten **Konzentration und „Vigilanz“**, d. h. „geistige Wachheit“. Beide Begriffe geben die aufgewendete, geistige Energie an, mit der wir Eindrücke und Reize verarbeiten und uns den Dingen zuwenden.

Antrieb und Motivation für Konzentration hat mehrere Gründe. Davenport und Beck unterscheiden **sechs Arten von Aufmerksamkeit**[2], welche in drei Dimensionen mit jeweils zwei Polen zueinander in Beziehung stehen (vgl. Abbildung 1). Das Verständnis dieses Aufmerksamkeitsmodells erleichtert den Umgang mit der Ressource.

1. Dimension mit den Polen: Abstoßend vs. Anziehend

- Abstoßend: Durch Furcht wird Aufmerksamkeit gebunden (z. B. Überschriften von Tageszeitungen, Bestrafungen, Drohungen, Risiken)
- Anziehend: Interessante Objekte wecken Leidenschaft oder Neugierde und ziehen Aufmerksamkeit auf sich (z. B. Interessante Beobachtung, Hobby, Belohnungen)

2. Dimension mit den Polen: Zwangsweise vs. Freiwillig

- Zwangsweise: nicht-freiwillige Zuwendung zu bestimmten Dingen (z. B. Pflichten, Arbeitsaufgaben, „Gaffer" bei Autounfällen, Kinowerbung vor Hauptfilm)
- Freiwillig: freiwillige Zuwendung (z. B. Kinofilm)

3. Dimension mit den Polen: Unbewusst vs. Bewusst

- Unbewusst: unbewusste Zuwendungen von Aufmerksamkeit (z. B. Autofahren während eines Gesprächs)
- Bewusst: bewusste, fokussierte Aufmerksamkeit (z. B. Gespräch mit Beifahrer)

Die Elemente des dritten Paares werden auch als **fixierende Aufmerksamkeit**, etwa bei der Konzentration auf Details (z. B. Ausrechnen einer Gleichung, Erwägung eines Zuges beim Schach) und fluktuierende Aufmerksamkeit bei weitschweifigerem Aufmerksamkeitsfokus (z. B. Betrachten eines Boxkampfes, Koordination eines Festes) bezeichnet.

Das Wissen um diese Aufmerksamkeitstypen eröffnet Vergleiche und erleichtert rationales Handeln. Man kann die **eigenen Botschaften entsprechend zuschneiden** und so deren **Wirkung und Aufmerksamkeitsbindung verstärken.**

Ein Beispiel verdeutlicht dies: Eine Aussage könnte, in Anlehnung an das erste Paar, folgendermaßen kommuniziert werden:

- „Wenn wir die neuen Möglichkeiten der IT nicht nutzen, tut es die Konkurrenz und wir geraten ins Hintertreffen." (**Abstoßend**)
- „Durch die Nutzung der neuen Möglichkeiten der IT können wir viel effizienter Arbeiten sowie Verwaltungs- und Reisekosten einsparen." (**Anziehend**)

Währungseigenschaften

Wir leben in einer Informationsgesellschaft. In dieser stellt die Aufmerksamkeit eine **neu entdeckte, nicht-monetäre, immaterielle Währung** dar. Wie ist das zu verstehen?

Mit der Angebotskonkurrenz auf dem Markt für Aufmerksamkeit verschiebt sich die Entscheidungsrelevanz der Informationen von der **Beschaffung** auf die **Auswahl**, also auf das Finden **richtiger** Informationen.

Wir werden mit Informationen bombardiert und müssen wichtige von unwichtigen durch aufmerksamkeitsintensive Selektionsprozesse trennen, gewichten und einordnen.

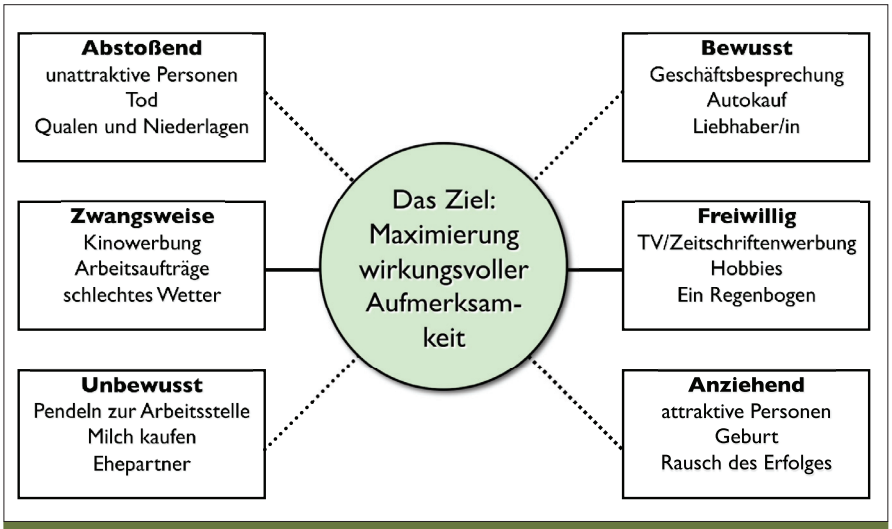

Abb. 1: Paired Opposites: Types of Attention, Bildquelle: vgl. (DB01) S. 22

Aufmerksamkeit ist aber **nicht nur Ressource**, sondern auch **Wertmaßstab** und wird so, wie $, € und Gold, zum knappen Gut, welchem als Vorstufe von Entscheidungen ein Wert zugemessen werden kann.

Währungen ermöglichen durch **Vergleichbarkeit** erst den Tauschhandel. Getauscht wird auf realen oder virtuellen Märkten. **Personen tauschen Aufmerksamkeit untereinander** aus. Aufmerksamkeit vieler Personen lässt sich ansammeln und für eigene Zwecke verwenden. Die Selbstvermarktung von Prominenten ist ein klassisches Beispiel hierfür. Überschreitet das Aufmerksamkeitsniveau eine kritische Masse, dann erfahren Personen oder Dinge (z. B. Prominente oder Sportereignisse) ohne eigenes Zutun automatisch Aufmerksamkeit und werden so zum „Selbstläufer", der Aufmerksamkeit zwangsweise bindet. Diese Eigendynamik der Aufmerksamkeitswährung gleicht einer Verzinsung. Die Ökonomie der Aufmerksamkeit folgt damit ähnlichen Regeln wie die Ökonomie des Geldes, sei es €, $ oder Börsenkurs.

Medienunternehmen sind regelrechte Aufmerksamkeitsindustrien und haben durch Werbung die Aufmerksamkeitsbindung professionalisiert. Die Kennzahlen lauten dort „Auflage" bzw. „Quote". Bei der Betrachtung des Medienbereichs tritt am deutlichsten hervor, dass die Bedeutung von Aufmerksamkeit die einer monetären Währung übersteigt. Beispielsweise erscheinen Personen eines Medienproduktes (z. B. einer Reality-Fernsehsendung) immer häufiger auf Mattscheiben, in Magazinen oder Zeitungen, ohne jedoch einschlägige Qualifikationen, sondern lediglich einen erhöhten Bekanntheitsgrad vorweisen zu können.

Der Wandel in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts weg von der Produktions- hin zur Dienstleistungsindustrie zeigt, dass **psychische Leistungen einen steigenden Anteil an der Wertschöpfung** von Unternehmensprozessen haben. Aufmerksamkeitsenergie hat eine immense wirtschaftliche Bedeutung und befindet sich immer noch im Auftrieb. Nach der Auffassung von Franck[3] wird Aufmerksamkeit sogar zunehmend die Bedeutung des Geldes be- oder gar verdrängen, zumal dann, wenn die monetäre Leitwährung an Vertrauen verliert.

Aktiva (Verbleibensformen)	Passiva (Herkünfte)
➢ Firmenwert, Brand Image ➢ Corporate Identity ➢ Relevanzverdichtung für Entscheidungen ➢ Time to Market Bilanzsumme: Aufmerksamkeit	➢ Externe personale Quellen, z.B. Kunden und Berater ➢ Kosten- und Leistungsrechnung ➢ Marketing

Abb. 2: Aufmerksamkeitsbilanz

Aufmerksamkeit kennt keine Inflation. Man kann sie nicht „drucken" wie etwa Geld. Sie ist **psychologisch begrenzt** durch die Anzahl der aufmerkenden Subjekte, durch den knappen Vorrat an Psychoenergie bei jedem.

Die Aufmerksamkeits-Bilanz

Für monetäre Währungen lassen sich leicht Bilanzen erstellen. Welcher Nutzen folgt auf den Kosteneinsatz von Aufmerksamkeit?
Controller können eine **Bilanz mit Aktiva- und Passivapositionen** erstellen, um so währungsbewerteten Herkünften währungsbewertete Verbleibe gegenüber zu stellen. Dies ist auch mit Aufmerksamkeiten möglich: Wo kommt das Aufmerksamkeitsbewusstsein her und in welchen Bindungsformen verleibt es? Lassen sich Überschüsse ermitteln? Lassen sich aus den Investitionen in Aufmerksamkeitsbringer oder –träger Rückflüsse berechnen?

Standardisierte Vorgehensweisen existieren noch nicht, jedoch rückt die Entwicklung dieser, z. B. in Form von Wissensbilanzen, näher.

Auf der rechten Seite listen wir die **Herkunftsmedien (Passiva)** von Aufmerksamkeit und ordnen diese nach Rang. In Frage kämen z. B. das betriebliche Rechnungswesen, Berichtswesen, Marktstatistiken, Meldungen über Kundenverhalten, Risikomanagement, Vorschlagswesen usw. Dadurch gewinnt man einen Überblick über den **betrieblichen Umgang** mit der **Ressource Aufmerksamkeit**.

Links werden die **Verbleibs- bzw. Vermögensformen (Aktiva)** der bezogenen Aufmerksamkeiten den Herkünften gegenübergestellt. In Frage kämen z. B. Managementinformationssysteme, Jahresabschluss, Presseberichte, Flash-Reports an Verantwortliche usw.

Die zentrale Fragestellung lautet stets, **„Wo nehme ich Aufmerksamkeit ein und wofür gebe ich sie aus?"**. Mithilfe der Aufmerksamkeits-Bilanz (vgl. Abbildung 2) lässt sich ein Eindruck vom betrieblichen Umgang mit der Ressource Aufmerksamkeit gewinnen.

Ein Vorschlag unsererseits zur Berechnung des intangiblen „Return on Attention" (RoA) lautet:

RoA = {Aufmerksamkeitsinduzierte Gewinne : Investitionen in Aufmerksamkeit} x 100

Aufmerksamkeitseinsatz beim Controlling

Controller stehen in einem System des Nehmens und Gebens von Aufmerksamkeit(en).

Der **Controller verbessert den eigenen Informationsstand** durch „Cooking the Books", "Data Mining", informelle Kanäle der Informationsbeschaffung (Gerüchte, Signale) u.ä. Aktivitäten. Er gibt also Aufmerksamkeit aus. Die Auswahl der Informationskanäle ist keinesfalls trivial und wird zunehmend schwieriger. Der renommierte Sozialwissenschaftler und spätere Nobelpreisträger Herbert A. Simon formulierte bereits 1971[4]: „A wealth of information creates a poverty of attention."

Aktivseitig muss der Controller seine Informationen „an den Mann bringen", auf formellen und informellen Wegen, mit und ohne IT. Er muss dazu die **Aufmerksamkeit** der Empfänger **einfordern** und **um diese werben**. Hier ist an alle Möglichkeiten des Reportings zu denken, an Präsentationstechniken, an persuasive Kommunikation.

Der Controller als Lotse zum Erfolg ist fortlaufend mit der Beschaffung, Aufbereitung, Auswertung und Präsentation von Unternehmensdaten beschäftigt. Erkenntnisse, Trends, Prognosen und Effekte von zuvor getroffenen Firmenentscheidungen müssen erkannt, herausgearbeitet und aufbereitet, sozusagen „**veredelt**", werden.

Bereits 1954 untersuchte Simon die Nutzung von Controllinginformationen durch Entscheider[5]. Er konnte **drei wesentliche Nutzungsarten** identifizieren, die er als „problem-solving", „score-carding" und „attention-directing" bezeichnete. **Problem-solving** quantifiziert die Ergebnisse von Handlungsalternativen mit dem Ziel, Empfehlungen formulieren zu können. Die Messung von bestimmten Informationen und der Ableitung der Erfolgs eines Unternehmens hieraus (z. B. durch Kennzahlen) stehen hinter dem Begriff **„score-carding"**. Abweichungen von wünschenswerten Entwicklungen sowie

Autoren

Dipl.-Inf. Taban Ansari

studiert Wirtschaftsinformatik (Master) an der Fachhochschule Köln, Campus Gumersbach.

E-Mail: tabanansari@yahoo.com

B. Sc. Maurice Knopp (Bachelor)

studiert und absolviert zur Zeit den Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik der Fachhochschule Köln. Darüber hinaus arbeitet er bei people interactive, einer Kölner Agentur für digitale Unternehmenskommunikation.

E-Mail: cm@maknesium.de

http://www.xing.com/profile/Maurice Knopp

besonders kritische Entscheidungen ziehen Aufmerksamkeit besonders stark an und werden von Simon als **„attention-directing“** bezeichnet.

Die Knappheit der Aufmerksamkeit von Entscheidern dürfte überhaupt erst die Profession des Controllers hervorgebracht haben. Das begrenzte Aufmerksamkeitsbudget erlaubt den Verantwortlichen keine Analysen. Der Controller muss ihm zuarbeiten und stellt so gesehen einen „Türsteher“ des Bewusstseins mit Ampelfunktion dar, um Aufmerksamkeit zielgerichtet auf die Relevanz lenken zu können.

Bei der **Ergebnispräsentationen** tritt der Controller selber unmittelbar in das Ringen um Aufmerksamkeit mit ein. Der Grundsatz der Ökonomität „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“ greift hier derart, dass der Controller Ergebnisse entsprechend der Relevanz herausstellen sollte ohne jedoch durch Weglassen von Informationen bereits implizit eine Bevormundung auf dem Wege der Entscheidungsfindung durchzuführen.

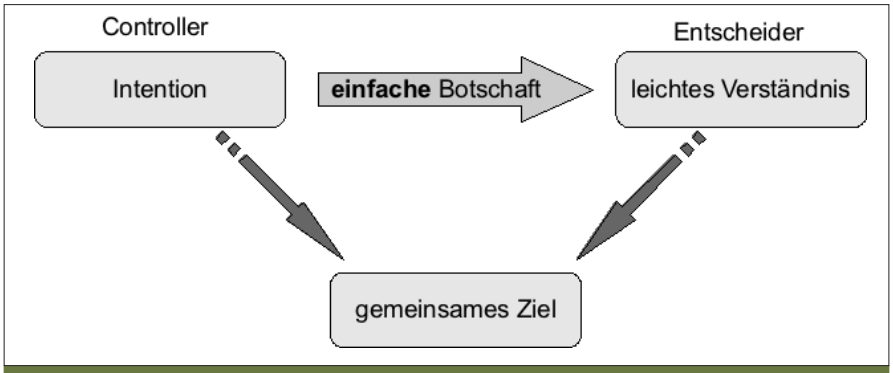

Abb. 3: KISS Prinzip

Durch diese Vorgehensweise **kann die von Entscheidern entgegengebrachte Aufmerksamkeit ökonomisch sinnvoll verwendet werden**. Die Hauptaufgabe des Controllers, zur Entscheidungsfindung alle notwendigen Daten zur Verfügung zu stellen sowie Ahnungen und Deutungen anzusprechen, wird um das notwendige Kriterium der **aufmerksamkeitsgerechten Präsentation** ergänzt.

Hierbei sind vor allem Rhetorik, Präsentations- und Kommunikationstechniken sowie ein Verständnis über die Funktionsweise von Aufmerksamkeit im Allgemeinen von Bedeutung.

Zur Gewinnung von Aufmerksamkeit

Der Wettkampf um das „gezielte Achtgeben“ (Franck, 2007, S. 29) wird heftiger. Das liegt nicht nur an den neuen Medien, nicht nur an Suchmaschinen, an mobiler IKT, an Interaktivität o. ä., sondern auch an der **Vermehrung der Objekte**, die unsere Aufmerksamkeit verdienen, oder um diese ringen, etwa infolge der Globalisierung. Das liegt auch an der Explosion der „items“, also der **Merkmale von Objekten**, auf welche sich der Aufmerkende konzentriert, man denke an verschärfte Qualitätsstandards, an neue Vorschriften, an Sicherheitsklauseln u. a. Durch all diese Dinge wird die **Aufmerksamkeitsspanne** („attention span“) **stark gestresst**, wobei die Gefahr der Fehlallokation von Aufmerksamkeit steigt und risikohaltige Defizite (s. ADD für „attention deficit disorder“) auftauchen.

Was ist zu tun?

1. Über die Aufmerksamkeit von Organisationen

Die Performanz von Betrieben in hochriskanten Umfeldern wurde von Weick & Sutcliffe (2001) untersucht. Brisante Umfelder verlangen höchste Zuverlässigkeit (HRO für „high reliability organization“). Mit fünf Prinzipien bewältigen diese Organisationen das Unerwartete (s. S. 7, 22):

a) Sie richten ihre Aufmerksamkeit eher auf Fehler als auf Erfolge
b) Sie schrecken vor grob vereinfachenden Interpretationen zurück
c) Sie entwickeln ein feines Gespür für betriebliche Abläufe
d) Sie streben nach Flexibilität
e) Sie haben große Hochachtung vor fachlichem Wissen und Können, die Entscheidungsbefugnisse wandern zu den Experten.

Weick und Sutcliffe (2001, S.7) : “Das Zusammenspiel dieser fünf Verhaltensmuster erzeugt einen kollektiven Zustand der Achtsamkeit.“

Davenport & Beck (2001, S. 31) machen interessante Vorschläge, z.B. „attention agendas“: Man könnte vorgeben, wieviel % der verfügbaren Aufmerksamkeit der Mitarbeiter an welche Themen zu knüpfen sind. Z. B. „pay for attention“. Die Investition von Aufmerksamkeit in relevante Dinge sollte belohnt werden. Z. B. „create attention guards“. Man sollte die **Aufmerksamkeit von Mitarbeitern voll auf ihre Aufgaben lenken** und sie von weniger wichtigen Jobs befreien – etwa die Erinnerung an Geschehenes oder das Wiederauffinden von Prozeduren. **Damit erhalten sie mehr Zeit für ihre Hauptaufgabe**.

2. Über die Entwicklung von Aufmerksamkeit bei sich selbst

a) Um nicht im Strudel der Informationen unterzugehen benötigt man Orientierungen durch Strategien, Visionen und Ziele. Eine strategische **Ausrichtung** ist erforderlich, um die Spreu vom Weizen bei der Informationsgewinnung zu trennen.
b) **Ökonomität bei der Informationsverarbeitung:** Das „gezielte Achtgeben“ verläuft über Objekte und „items“. Zuviel Input irritiert. Das führt zu einem Verlust an Beachtlichkeit: „Wir alle sind gezwungen, mit unserer Aufmerksamkeit hauszuhalten“ (Franck, 2007, S. 50). Für das Management der Aufmerksamkeit bedeutet das: **Soviel wie nötig, sowenig wie möglich!**
c) **Offenheit**: „open mindedness“ lässt Signale herein, die im Tagesstress allzu leicht untergehen. Wer sich einem einzigen Medium ausliefert, der entzieht sich dem Angebot der

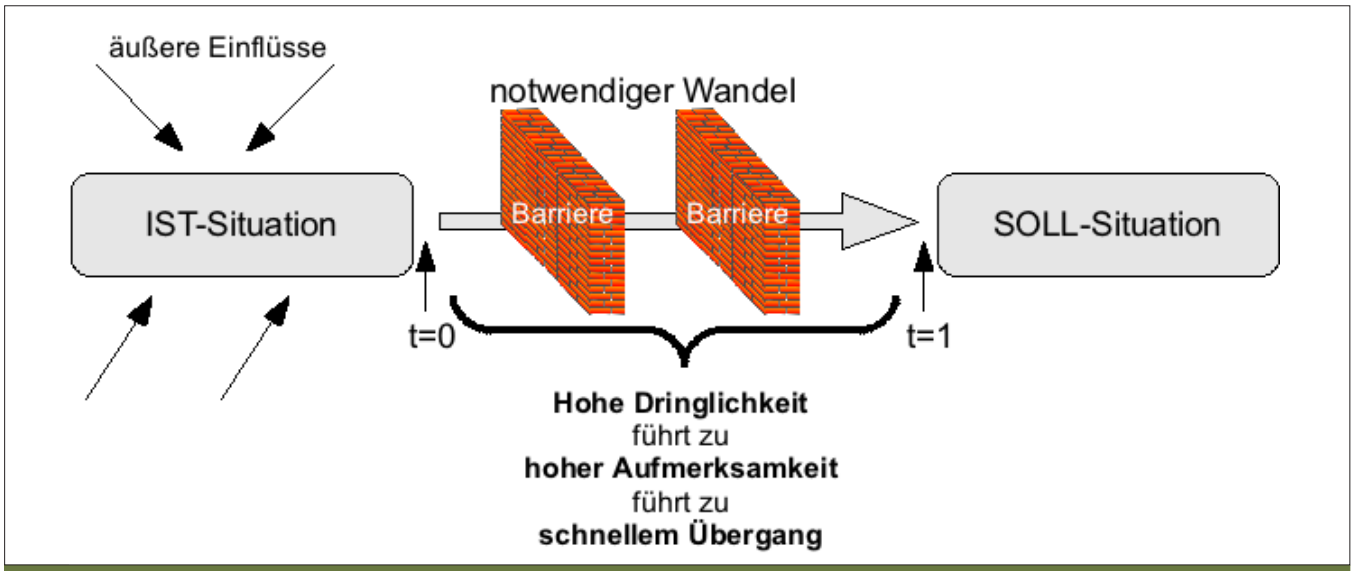

Abb. 4: Dringlichkeit überwindet Barrieren und fokussiert Aufmerksamkeit

anderen. Zuwendung bedeutet immer auch Abwendung. Gefragt ist ein Sinn für **Gleichgewicht**.

d) **Opportunitätskosten**: Egal welches Objekt man beachtet, welches „item" man auswählt, welches Medium man einschaltet … die möglichen Erträge der nicht-genutzten Alternativen sind zu beachten und zu minimieren.

e) **Intuition**: Vorerfahrungen erleichtern die Informationsverarbeitung. Über das Wiedererkennen von Informationen und Situationen kommt das „cue learning" ins Spiel, gespeicherte Reaktionen werden „abrufbar".

f) **Achtsamkeit** („mindfulness") bei Individuen ist das Heimspiel von Ellen Langer (1991, S. 75 ff.). Sie verlangt vom Einzelnen:

- die ständige Produktion neuer Kategorien, neuer Begriffe
- Offensein für neue Informationen
- Sicht der Dinge von verschiedenen Standpunkten
- Kontrolle und Veränderung des Kontextes, Veränderung der Situation
- Prozessorientierung geht über Ergebnisfixierung.

3. Über die Gewinnung von Aufmerksamkeit bei Anderen

Wir betreten das Feld von Präsentation und Reporting. Es geht darum, den **Informationsgrad des Empfängers zu verbessern**, seine Informiertheit zu steigern. Reporting zielt und wirkt auf die selektive Wahrnehmung eines Empfängers, i. d. R. eines verantwortlichen Entscheidungsträgers. Der bericht-nehmende Entscheidungsträger filtert zwischen relevant und irrelevant aus dem, was der bericht-gebende Sender bereits vorgefiltert hat, wahrnehmend und berichtend.

> „To get attention you really have to be different, it's not enough to be good." (Davenport & Beck, S. 14)

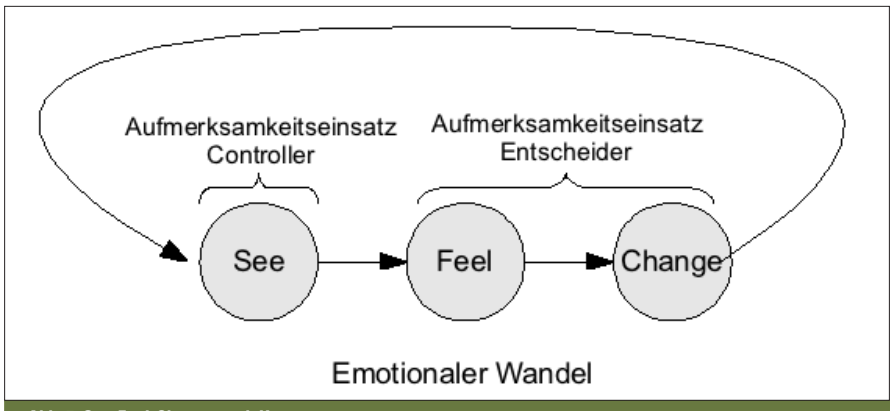

Abb. 5: See-Feel-Change nach Kotter

Hierzu sind zahlreiche Rezepte formuliert worden, z. B. KISS für „keep it short and simple" (siehe Abbildung 3). Die Charts sollten prägnant gestaltet sein und relevante Inhalte übermitteln. Es wid empfohlen, Aufmerksamkeitsfänger oder Attraktoren zu verwenden, z. B. technische Effekte,

Vier Taktiken werden vorgestellt (Kotter 2008, S. 60 f.). Diese liefern einen entscheidenden Beitrag zur Reduktion von Selbstgefälligkeit und Trägheit im Unternehmen („inertia") und helfen so, permanent einen **aufmerksamen, fokussierten Bereitschaftszustand** zu halten:

1. **Hol' die Außenwelt ins Unternehmen:** Chancen, Risiken, Statistiken, Beobachtungen, Warnungen, Meldungen über Wettbewerber, Trends …
2. **Verbreite Dringlichkeit und verhalte dich entsprechend:** Dringlichkeit muss vorgelebt werden, sichtbar und hörbar sein.
3. **Sieh' Krisen als Chance:** Krisen können hilfreich sein, sie können gegen Selbstgefälligkeit und „inertia" eingesetzt werden.
4. **Knöpfe dir Dringlichkeitsstörer vor, die sog. „NoNo's":** Personen, die selbstgefällig jegliche Dringlichkeit killen, müssen neutralisieret werden.

Kotter[6] hebt die Bedeutung von Emotionen bei der Gewinnung und Erhaltung von Aufmerksamkeit hervor. Die rein rationale Vorgehensweise lasse zu viele Wirkungsmöglichkeiten aus.

Kotter vertritt das Überzeugungsmuster See-Feel-Change (siehe Abbildung 5), in dem die Erkennung von Problemen und daraus resultierende Emotionen als starker Motor für Wandel durch Aufmerksamkeit angesehen werden.

- „See“: Die Angesprochenen sollten die Botschaft über ihre Sinne begreifen, möglichst konkret und lebensnah. Der Bericht sollte „dicht dran“ sein, nicht zu abstrakt, nicht zu distanziert.
- „Feel“: Neue Eindrücke lösen bewusst und unterbewusst kraftvolle Emotionen aus. Hoffnungen und Ängste sind mit dabei. Das Gefühl „Es muss etwas passieren!“ tritt zutage: „A powerful desire to move and win, now:“ (Kotter, 2008, S. 10).
- „Change“: Emotionen setzen Wandel sowie Umstellung von Gewohnheiten in Gang. „Action is the test ... We can do better.” (Kotter, 2008, S. 193 f.)

Aufmerksamkeitsmanagement: Willkommen in der Aufmerksamkeitsökonomie!

Aufmerksamkeit ist ein knappes Gut, eine „glitschige“ intangible Ressource. Mehr und mehr betrachten wir das Wirtschaften durch die Brille der Aufmerksamkeit. **So wird die Aufmerksamkeit zu einer Leitwährung des Wirtschaftens**. Andererseits unterliegt die Aufmerksamkeit den Geboten der Ressourcenökonomie und den Prinzipien des Managements. Es stellt sich die Aufgabe, die Aufmerksamkeit auf die „items“ und Dinge zu beziehen und zu begrenzen, die diese Zuwendung verdienen. Es müssen also die Assoziationen gefunden werden, in denen die investierte Aufmerksamkeit **am profitabelsten funktioniert**, dabei sind Fehlallokationen zu vermeiden, kommen aber durchaus vor. Management und Controlling müssen die Kommunikationswege und -prozesse des Unternehmens so gestalten, dass die gesendeten Informationen quantitativ und qualitativ dem Bedarf des Empfängers entsprechen, also den „Mangel im Überfluß“ minimieren. Jede gesendete Information sollte die Informiertheit des Empfängers verbessern. Gelingt das nicht, so wird sich der Empfänger von dem sprudelnden, aber unergiebigen Kanal verabschieden, sei es Person oder System.

Man mag es drehen und wenden, wie man will. Es geht darum, die „poverty of attention“ durch Überladung mit irrelevanten Daten zu vermeiden, was ja ADD (für „organizational Attention Deficit Disorder“) wäre.
Die Ökonomisierung der Aufmerksamkeit erfolgt nach dem RoA.
Wir glauben, dass ein großer Teil zukünftiger Unternehmenspolitik nach dieser Maxime vorgenommen wird. Wir stehen ja erst am Anfang.

Literaturverzeichnis

DB01: Davenport, Beck: The Attention Economy : Understanding the New Currency of Business. Harvard Business School Press. 2001

GF96: Franck, Georg: Aufmerksamkeit - Die neue Währung. Heise.de - Telepolis. 1996

HS71: Herbert A. Simon: Designing Organizations for an Information-Rich World. The Johns Hopkins Press. 1971

DS05: Steiners, Daniel: Lernen mit Controllinginformationen. Empirische Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen. Gabler. 2005

KC05: Kotter, Cohen: Heart of Change Field Guide. Mcgraw-Hill Professional. 2005

Karl Weick und Kathleen M. Suttcliffe, Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Klett Cotta 2003.

Ellen J. Langer, Aktives Denken. Wie wir geistig auf der Höhe bleiben. Rowohlt 1991.

Herbert Simon, Designing Organizations for an Information-Rich World. In: D.M. Lamberton, ed., The Economics of Communication and Information. Cheltenham 1997.

Quellen

[1]vgl. (DB01) S. 3, [2]vgl. (DB01) S. 22
[3]vgl. (GF96), [4]vgl. (HS71) S. 40 – 41,
[5]vgl. (DS05) S. 28 ff, [6]vgl. (KC05) S. 7