

Alpen-Adria Universität Klagenfurt
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Abteilung für Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

Master Thesis

über das Thema

Personal Relations für Führungskräfte

Strategische Kommunikation als Voraussetzung für
erfolgreiche Führung in der öffentlichen Verwaltung

Dr. Heinz Ortner

Mat.Nr. 8520723

Eingereicht bei Univ.-Prof. Mag. Dr. Paolo Rondo-Brovetto
Betreut von Dipl.-Ing. Mag. Dr. Cornelia Sicher

Abgabedatum: Dezember 2009

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

ICH ERKLÄRE EHRENWÖRTLICH, DASS ICH DIE VORLIEGENDE WISSENSCHAFTLICHE ARBEIT SELBSTÄNDIG ANGEFERTIGT UND DIE MIT IHR UNMITTELBAR VERBUNDENEN TÄTIGKEITEN SELBST ERBRACHT HABE. ICH ERKLÄRE WEITERS, DASS ICH KEINE ANDEREN ALS DIE ANGEGEBENEN HILFSMITTEL BENUTZT HABE. ALLE AUS GEDRUCKTEN, UNGEDRUCKTEN ODER DEM INTERNET IM WORTLAUT ODER IM WESENTLICHEN INHALT ÜBERNOMMENEN FORMULIERUNGEN UND KONZEPTE SIND GEMÄß DEN REGELN FÜR WISSENSCHAFTLICHE ARBEITEN ZITIERT UND DURCH FUßNOTEN BZW. DURCH ANDERE GENAUE QUELLENGABEN GEKENNZEICHNET.

DIE WÄHREND DES ARBEITSVORGANGES GEWÄHRTE UNTERSTÜTZUNG EINSCHLIEßLICH SIGNIFIKANTER BETREUUNGSHINWEISE IST VOLLSTÄNDIG ANGEGEBEN.

DIE WISSENSCHAFTLICHE ARBEIT IST NOCH KEINER ANDEREN PRÜFUNGSBEHÖRDE VORGELEGT WORDEN. DIESE ARBEIT WURDE IN GEDRUCKTER UND ELEKTRONISCHER FORM ABGEGEBEN. ICH BESTÄTIGE, DASS DER INHALT DER DIGITALEN VERSION VOLLSTÄNDIG MIT DEM DER GEDRUCKTEN VERSION ÜBEREINSTIMMT.

ICH BIN MIR BEWUSST, DASS EINE FALSCHER ERKLÄRUNG RECHTLICHE FOLGEN HABEN WIRD.

Ort, Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Motivation zum Thema und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2	Gang der Arbeit.....	2
2	Begriffsbestimmungen und Definitionen	3
2.1	Grundbegriffe	3
2.1.1	Marketing	3
2.1.2	Marketingkonzept	3
2.1.3	Marketingmix	4
2.2	Definitionen	5
2.2.1	Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit.....	6
2.2.2	Personal Relations/Personenmarketing	9
2.2.3	Führungskräfte.....	13
3	Personal Relations für Führungskräfte	15
3.1	Schlüsselrolle von Führungskräften	15
3.1.1	Worin besteht die Schlüsselrolle?.....	15
3.1.2	Führung und Management unterscheiden?	16
3.1.3	Der wichtigste Beruf einer modernen Gesellschaft.....	18
3.1.4	Schlüsselrolle auch in der öffentlichen Verwaltung?.....	19
3.1.5	Kommunikation im Mittelpunkt.....	20
3.2	Das Personal Relations Konzept	21
3.2.1	Die Entwicklung.....	21
3.2.1.1	Personalisierung in Medien und Gesellschaft	22
3.2.1.2	Börsengänge des 20. Jahrhunderts	23
3.2.1.3	Gründe für die starke Personalisierung	24
3.2.2	Wozu Personal Relations planen?.....	25
3.2.3	Die Frage der Einstellung.....	26
3.2.3.1	Wir machen immer PR	27
3.2.3.2	Kommunikation als die zentrale Führungsaufgabe	27
3.2.3.3	Eine positive Einstellung kommt vor der Umsetzung.....	28
3.2.4	Der Beginn eines Personal Relations Konzepts.....	29

3.2.5	Kommunikationsziele	31
3.2.6	Bezugsgruppen/Stakeholder	32
3.2.6.1	Teilöffentlichkeiten, Zielgruppen, Dialoggruppen	33
3.2.6.2	Bezugsgruppen/Stakeholder – Differenzierung.....	34
3.2.6.3	PR begin at home – interne Bezugsgruppen	34
3.2.6.4	Externe Bezugsgruppen	35
3.2.6.5	Latente Bezugsgruppen	36
3.2.6.6	Mögliche Bezugsgruppen für die Personal Relations	36
3.2.7	Themen/Botschaften	38
3.2.8	Eine passende Strategie	39
3.2.8.1	Das „Wie“ der Kommunikation.....	39
3.2.8.2	Das richtige Timing, genügend Zeit und Ausdauer.....	41
3.2.8.3	Ehrlich bleiben und greifbar sein!	41
3.2.9	„Bühnen“ für Personal Relations	42
3.2.10	Taktische Umsetzung – geeignete Maßnahmen.....	44
3.2.10.1	Selbstmanagement Dokumentation.....	45
3.2.10.2	Impression Management Taktiken.....	46
3.2.10.3	Medien- und Themenmanagement	48
3.2.10.4	Soziales Management.....	51
3.2.10.5	Am Ende zählt der Gesamteindruck!.....	53
3.2.11	Kontrolle ist gut - Kommunikation evaluieren	54
3.2.12	PR für Führungskräfte – Zwischenbilanz	57
3.3	Besonderheiten für Führungskräfte in der Verwaltung	59
3.3.1	Öffentliche Verwaltung – typische Merkmale	59
3.3.2	Parallelen und Unterschiede im Dienstleistungsmarketing	62
3.3.3	Personal Relations der Führungskräfte.....	65
3.3.3.1	Führende brauchen Folgende.....	65
3.3.3.2	Konkrete Auswirkungen von Personal Relations	66
3.3.3.3	Schwer fassbare öffentliche Dienstleistungen	67
3.3.3.4	Einige Unterschiede auf den Punkt gebracht	67
3.4	New Public Management und Personal Relations	69
3.4.1	„Menschliche Verwaltung“ – „Dienstleister Staat“	72
3.4.2	Neue Rolle der Vorgesetzten	73
3.4.3	Offenheit, Transparenz, Partizipation.....	74
3.4.4	Umsetzung von Reformen.....	75
3.4.5	New Public Management ohne Personal Relations?.....	77

4	<i>Schlussbetrachtung</i>	78
4.1	Akzeptanz und Glaubwürdigkeit	78
4.2	Kritik und Gegenargumente	80
4.3	Einzigartige Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung	81
	<i>Literaturverzeichnis</i>	83

1 EINLEITUNG

Führungskräften kommt in den Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung eine Schlüsselrolle zu, wenn es um das erfolgreiche Agieren dieser Organisationen geht. „Führen“ kann viel bedeuten: Entscheiden, organisieren, Ziele vorgeben, für Ergebnisse sorgen, Motivation schaffen, die MitarbeiterInnen mit geeigneten Aufgaben betrauen, sie fordern und fördern, strategisch handeln, Controlling, etc.¹

Das Führungshandeln wirkt sich ganz wesentlich und oft unmittelbar auf den Output und den Erfolg einer Organisation aus. Führen hat gleichzeitig sehr viel mit Kommunikation zu tun, weshalb in der vorliegenden Arbeit dieser wichtige Teil der Führungstätigkeit vorrangig behandelt werden soll.

1.1 Motivation zum Thema und Zielsetzung der Arbeit

Der Verfasser beschäftigt sich seit etwa zehn Jahren mit der Frage der personenbezogenen Öffentlichkeitsarbeit. Hatte dieser Teil der Public Relations ursprünglich in der Diskussion eine untergeordnete Rolle gespielt, wurde er am Beginn vielleicht als zeitlich befristete Modeerscheinung empfunden, so gibt es in der Zwischenzeit doch einige interessante Fachliteratur zu diesem Thema.

Sich damit auseinanderzusetzen, sollte sich für jede Führungskraft lohnen, erst recht für jene Personen, die in der öffentlichen Verwaltung verantwortungsvolle Positionen innehaben. Besonders reizvoll ist es, sich nicht nur von der Seite der Kommunikationswissenschaft sondern über die (öffentliche) Betriebswirtschaftslehre diesem Thema zu nähern.

¹ Vgl. z.B. Malik, 2000, S. 171 ff.

Im Zentrum der folgenden Darlegungen und Überlegungen stehen daher die „**Personal Relations**“ – die personenbezogenen Public Relations – von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung:

- Warum ist dieses Thema wichtig und aktuell?
- Wie funktioniert personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit?
- Welche Besonderheiten gelten für die Chefs/Chefinnen in der Verwaltung?
- Warum führt die Beachtung der Grundsätze des New Public Managements dazu, dass die Führungskräfte und deren Kommunikation stärker als bisher in den Fokus der Betrachtung rücken?

1.2 Gang der Arbeit

Die Arbeit soll aufzeigen, welchen Raum die Kommunikationsarbeit schon jetzt im Arbeitspensum einer typischen Führungskraft einnimmt.

Darauf aufbauend soll dargelegt werden, warum diese Kommunikation – hier mit Personal Relations umschrieben – in Zukunft noch stärker als bisher in geplanter Form stattfinden soll.

Der Chef/die Chefin einer Organisationseinheit wird eine eigene Agenda für die Kommunikation in ihre strategischen und operativen Überlegungen einfließen lassen müssen, um angesichts neuer Herausforderungen erfolgreich führen zu können.² Das liegt im Eigeninteresse der Führungskraft, gehört zu einem professionellen Verwaltungshandeln und berücksichtigt die Anliegen der hauptbetroffenen Bürgerinnen und Bürger.

² Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 61

2 BEGRIFFSBESTIMMUNGEN UND DEFINITIONEN

In diesem Abschnitt sollen einige Grundbegriffe erläutert und die wichtigsten Definitionen zum Thema vorgestellt werden.

2.1 Grundbegriffe

Vor dem direkten Einstieg ins Thema ist es sinnvoll, einige Begriffe zu bestimmen, die immer wieder verwendet werden. Personal Relations gehören zu den Public Relations und sind nach betriebswirtschaftlichem Verständnis ein Teil des Marketings. Dieses begriffliche „Umfeld“ soll im Folgenden kurz beschrieben werden:

2.1.1 Marketing

Unter Marketing versteht man einen Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Austauschobjekte von Wert erstellen, anbieten und miteinander tauschen.³

Marketing sorgt also dafür, dass Produkte und Dienstleistungen und ihre Abnehmer irgendwann „zusammenkommen“. Damit das in geplanter Form stattfindet, benötigt man ein Marketingkonzept.

2.1.2 Marketingkonzept

Dieses besagt, dass der Schlüssel zum Erreichen unternehmerischer Ziele darin liegt, ein Wertangebot für den Zielmarkt zu konzipieren und zu kommunizieren sowie dieses dann wirksamer und wirtschaftlicher zu ver-

³ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 36

wirklichen als die Wettbewerber.⁴ Eine besondere Rolle spielt dabei der sogenannte Marketingmix.

2.1.3 Marketingmix

Dieser beinhaltet nach den meisten Definitionen⁵ die folgenden vier Elemente (oder die vier „P’s“):

1. Produkt- beziehungsweise Leistungspolitik („**P**roduct“)
2. Kommunikationspolitik („**P**romotion“)
3. Distributionspolitik, Vertriebspolitik („**P**lace“)
4. Kontrahierungspolitik („**P**rice“)

Bei **Dienstleistungen**/im Servicebereich können diese vier P’s noch durch drei weitere P’s ergänzt werden⁶:

5. Personalpolitik („**P**ersonnel“)
6. Ausstattungspolitik („**P**hysical Facilities“)
7. Prozesspolitik („**P**rocess“)

Innerhalb des Marketingmix gehören daher aus betriebswirtschaftlicher Sicht die **Public Relations** zur Kommunikationspolitik bzw. Promotion. PR sind nach dieser Einordnung eine „Unterfunktion“ in einem Teilbereich des Marketings. Kommunikationswissenschaftler sehen die Rolle der Öffentlichkeitsarbeit naturgemäß anders:⁷ Public Relations (PR) verstehen sich hier nicht als bloße Pressearbeit oder als Element des Marketingmix sondern als eigenständige Kommunikationsdisziplin und eine unverzichtbare

⁴ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 21

⁵ Vgl. dazu Meffert, 2005, S. 1167 oder Ewert, 1993, S. 106

⁶ Vgl. Meffert/Bruhn, 2003, S. 355

⁷ Vgl. Nessmann, 2007, S. 838

Managementfunktion bzw. als Kommunikationsfunktion des Managements. Vor allem die geforderte starke Einbindung ins Management kommt aus ihrer Sicht bei einer Unterordnung ins Marketing zu kurz.

Einig scheint man sich aber wiederum darin zu sein, dass die unternehmenspolitische Bedeutung von Public Relations im Steigen begriffen ist, was in der Praxis zu einer von der Marketing-Abteilung getrennten Ansiedlung der PR auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene führen kann.⁸

2.2 Definitionen

Grundsätzlich ist es nicht Aufgabe einer Master Thesis im Themenbereich New Public Management, die verschiedenen Zugänge von Betriebswirtschaftslehre und Kommunikationswissenschaft zu Public Relations abschließend zu klären. Viel mehr sollen wichtige **Definitionen von Public Relations** vorgestellt und eine Einordnung und Abgrenzung des Begriffes „**Personal Relations**“ vorgenommen werden.

Vorweg ist festzustellen, dass die korrekte deutsche Übersetzung von Public Relations (PR) schlicht „**Öffentlichkeitsarbeit**“ bedeutet. Damit ist nicht nur Presse- oder Medienarbeit gemeint, man geht von einem wesentlich umfassenderen Kommunikationsbegriff aus.

Soweit es sich um **personenbezogene Public Relations** handelt, also um die Öffentlichkeitsarbeit von und für Einzelpersonen, wird in dieser Arbeit grundsätzlich der Begriff „**Personal Relations**“ verwendet. Doch nun zu den **Definitionen** im Einzelnen:

⁸ Vgl. Meffert, 2005, S. 729

2.2.1 Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit

Nachstehende ausgewählte Definitionen aus der Literatur zeigen die unterschiedlichen Auffassungen zum Begriff Öffentlichkeitsarbeit auf:

1. Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations kennzeichnen „... die planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen der Unternehmung und den verschiedenen Teilöffentlichkeiten (zum Beispiel Kunden, Aktionäre, Lieferanten, Arbeitnehmer, Institutionen, Staat) mit dem Ziel, bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen beziehungsweise auszubauen.“⁹ (Meffert)
2. „Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) als Kommunikationsinstrument beinhaltet die Planung, Organisation, Durchführung sowie Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“¹⁰ (Meffert, Bruhn)
3. „Public Relations sind das Management von Kommunikation einer Organisation mit deren Bezugsgruppen.“¹¹ (Herbst)
4. „Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations ist der umfassende Informations- und Kommunikationsaustausch zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit einerseits (externe Öffentlichkeitsarbeit) und dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern andererseits (interne Öffentlichkeitsarbeit).“¹² (Reichardt)
5. „Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations ist Management von Kommunikation. Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations vermittelt Standpunkte und ermöglicht Orientierung, um den politischen, den wirt-

⁹ Vgl. Meffert, 2005, S. 724 in Anlehnung an Jefkins, 1998

¹⁰ Vgl. Meffert/Bruhn, 2003, S. 476 in Anlehnung an Bruhn, 2003

¹¹ Vgl. Herbst, 1999, S. 18 in Anlehnung an DPRG und Grunig/Hunt, 1984

¹² Vgl. Reichardt, 1999, S. 11

schaftlichen und den sozialen Handlungsraum von Personen oder Organisationen im Prozess öffentlicher Meinungsbildung zu schaffen und zu sichern.

Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations plant und steuert dazu Kommunikationsprozesse für Personen und Organisationen mit deren Bezugsgruppen in der Öffentlichkeit. Ethisch verantwortliche Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations gestaltet Informationstransfer und Dialog entsprechend unserer freiheitlich-demokratischen Werteordnung und im Einklang mit geltenden PR-Codices.

Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations ist Auftragskommunikation. In der pluralistischen Gesellschaft akzeptiert sie Interessengegensätze. Sie vertritt die Interessen ihrer Auftraggeber im Dialog informativ und wahrheitsgemäß, offen und kompetent. Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen, Vertrauen aufbauen und stärken und faire Konfliktkommunikation sichern. Sie vermittelt beiderseits Einsicht und bewirkt Verhaltenskorrekturen. Sie dient damit dem demokratischen Kräftespiel.

Voraussetzung für Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations sind aktive und langfristig angelegte kommunikative Strategien. Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations ist eine Führungsfunktion; als solche ist sie wirksam, wenn sie eng in den Entscheidungsprozess von Organisationen eingebunden ist."¹³ (Definition DPRG – Deutsche Public Relations Gesellschaft)

6. "Public Relations umfassen alle konzeptiven und langfristigen Maßnahmen eines PR-Trägers zur Wahrnehmung seiner Verpflichtungen und Rechte gegenüber der Gesellschaft beziehungsweise Öffentlichkeit mit dem Ziel, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu fördern"¹⁴. (Definition PRVA – Public Relations Verband Austria)

¹³ Vgl. DPRG in <http://www.dprg.de/statische/itemshowone.php4?id=39> (2009)

¹⁴ Vgl. PRVA in <http://www.prva.at/index.php?id=36> (2009)

In Ergänzung dieser ausgewählten Definitionen wird wieder der Public Relations Verband Austria zitiert: „Die Vorstellungen davon, was Public Relations eigentlich ist, sind außerhalb des Kreises der PR-Treibenden noch immer mehr oder weniger unpräzise.“¹⁵

Betriebswirtschaftler befinden sich nach dieser Unterscheidung wohl eher „außerhalb des Kreises der PR-Treibenden“. Wobei auch innerhalb der PR-Treibenden trotz jahrzehntelanger Bemühungen um Standardisierung und Qualitätssicherung die Einigkeit über die Definition von PR enden wollend ist.

In der gegenständlichen Arbeit werden die beiden **Begriffe Public Relations (PR)** und **Öffentlichkeitsarbeit** **synonym verwendet**.

Weiters wird **Öffentlichkeitsarbeit** als das **Management von Kommunikation** verstanden. **Public Relations planen und steuern** daher die **Kommunikation von Unternehmen und Organisationen** mit ihren **Bezugsgruppen** in der **Öffentlichkeit**.

Daraus ergibt sich, dass PR etwas mit dem **Management** zu tun haben und damit auch naturgemäß mit **Strategie**. Aus diesem Grund wird als **weiteres Synonym** für Öffentlichkeitsarbeit/PR der Begriff „**Strategische Kommunikation**“ verwendet.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang noch eine **Abgrenzung**, nämlich die zwischen **Public Relations** und **Werbung**:

Werbung ist im Wesentlichen produkt- oder dienstleistungsbezogen, soll verkaufen helfen und Kaufverhalten beeinflussen, dient in erster Linie der Information und Koordination des Marktes, soll damit Marktanteile und KäuferInnen gewinnen und ist in ihrer Wirkung eher kurzfristig angelegt.

¹⁵ Vgl. PRVA in <http://www.prva.at/index.php?id=36> (2009)

Public Relations sind auf natürliche oder juristische Personen ausgerichtet, sollen Verständnis und Vertrauen aufbauen, wenden sich an die breite Öffentlichkeit (zweiseitig nach innen und nach außen), sollen Sympathien gewinnen und sind in ihrer Wirkung eher langfristig angelegt.¹⁶

Beiden gemeinsam ist, dass sie in der Betriebswirtschaftslehre im Marketingmix – mit unterschiedlichen Funktionen – zum Bereich Kommunikationspolitik / Promotion zählen.

Nun ist jener Teil der Public Relations von Interesse, der schon in der Wahl des Themas dieser Arbeit zum Ausdruck kommt, nämlich die personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit, die hier als **Personal Relations** bezeichnet wird.

2.2.2 Personal Relations/Personenmarketing

Charakteristisch ist, dass in verschiedenen Abhandlungen recht unterschiedliche Begriffe existieren: Personal Marketing, Personen-PR, Personal Public Relations, Eigen-PR, Selbst-PR, Mensch als Marke, Eigenmarketing, Personality Marketing, usw. Die genannten Begriffe werden zwar großzügig verwendet, allerdings machen sich die AutorInnen nur bei wenigen Gelegenheiten die Mühe, diese zu definieren. Einige Beispiele für **Definitionen** sollen dennoch im Folgenden angeführt werden:

1. Nach Kotler besteht **Personenmarketing** „aus Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, Einstellungen oder Verhaltensweisen gegenüber einer Person zu bilden, zu erhalten oder zu ändern.“¹⁷
2. Ewert verweist auf den bereits erwähnten Marketingmix im „**Personality Marketing**“: Beim klassischen Produktmarketing stehen

¹⁶ Vgl. Bentele/Fröhlich/Szyszka, 2008, S. 103

¹⁷ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 729

„Product, Price, Promotion und Place“ im Mittelpunkt, beim Marketing für Personen setzt sich dieser aus „Person, Preis, Platzierung und Position“ zusammen. Die Person wird zum Produkt!¹⁸

3. **Eigenmarketing** bedeutet, „die eigene Person promoten“ und hat das Ziel, statt betrieblicher Leistungen die eigenen Leistungen zu vermarkten.¹⁹ Einer von vielen Ratgebern unterscheidet beim „Chef-appeal“ „zwischen gutem Eigenmarketing und dilettantischer Selbstdarstellung, die das Image beschädigt“.²⁰
4. **Selbstmarketing** ist „die Summe aller Verhaltensformen, die darauf abzielen, sich selbst, seine Fähigkeiten bzw. sein Produkt oder sein Service einer bestimmten Zielgruppe bzw. den Kunden zu verkaufen.“²¹
5. Ein verwandter Begriff für das Inszenieren einer originellen und positiv besetzten Führungspersönlichkeit ist **Personal Branding**: Dieser Ausdruck wurde im Jahre 1997 zum ersten Mal von Tom Peters verwendet, wo es vorerst noch darum ging, wessen E-Mails man zuerst lesen sollte: „When everybody has email and anybody can send you email, how do you decide whose messages you’re going to read and respond to first — and whose you’re going to send to the trash unread? The answer: personal branding. The name of the email sender is every bit as important a brand — is a brand — as the name of the Web site you visit. It’s a promise of the value you’ll receive for the time you spend reading the message.“²²
6. In Österreich setzt sich Greisinger seit mehr als zehn Jahren mit dem Thema „**Personen als Marken**“ auseinander: Sein Ansatz geht davon aus, „dass nahezu alle Promotion-Strategien, die einem Un-

¹⁸ Vgl. Ewert, 1993, S. 106

¹⁹ Vgl. <http://www.bwl-box.de/softskills/eigenmarketing/index.html> (2009)

²⁰ Vgl. Lackner/Triebe, 2008, S. 150

²¹ Vgl. [#281,5, Definition „komplex“](http://public.wuapaa.com/wkstmk/2006/gewerbe/files/networking.ppt)

²² Vgl. <http://www.fuellhaas.com/2009/05/23/pioniere-des-personal-branding/> unter Hinweis auf <http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html?page=0%2C0>

ternehmen bzw. einer Institution zu (kaufmännischem) Erfolg verhelfen, mindestens in gleichem Ausmaß für den Menschen für Glück und Erfolg gelten. Die Philosophie des Marketing wird demnach von Public Relations auf Personal Relations übertragen.“²³

7. **Eigen-PR** steht für „überzeugendes Auftreten und eine erfolgreiche Vermarktungs-Strategie in eigener Sache. Es geht darum, die Persönlichkeit herauszuarbeiten, Auftritt, Image und Charisma mit den Erwartungen an Ihre Führungsrolle abzugleichen“.²⁴
8. Auch **Selbst-PR** ist „Marketing in eigener Sache. Das Primärziel besteht darin, eigenverantwortlich und in Eigeninitiative erfolgreich auf sich selbst und die eigenen Leistungen aufmerksam zu machen. Wie beim Unternehmens- und Produktmarketing geht es auch hier um eine geplante und systematische Selbstdarstellung und Kontaktpflege, um die zielgerichtete Verbreitung von Informationen und damit um die Steuerung der Wahrnehmung durch (potentielle) Kunden, Partner, Wettbewerber etc.“²⁵
9. Asgodom bietet unter anderem eine „weiblich geprägte Definition“ von gelungener **Selbst-PR**: Selbst-PR ist wie ein perfektes Make-up – Sie können damit starke Seiten hervorheben und schwache kaschieren. Indem Sie Ihr Handwerk beherrschen, lenken Sie die Blicke der anderen auf Ihre Highlights. Und Sie verbessern Ihre Ausstrahlung. Zu dick aufgetragen, wirken beide – Make-up und Selbst-PR – allerdings billig. Also: Achten Sie auf die Dosierung!“²⁶
10. In der **Personen-PR** gilt ähnliches wie für Institutionen oder Unternehmen: „Öffentlichkeitsarbeit ist eine Frage, wie mit Menschen umgegangen wird.“²⁷

²³ Vgl. Greisinger, 1999, S. 93

²⁴ Vgl. z.B. http://www.courbiere.de/c02_00eigenpr.php (2009)

²⁵ Vgl. etwa. <http://www.zeitzuleben.de/artikel/beruf/selbstpr.html> (2009)

²⁶ Vgl. Asgodom, 2000, S. 12

²⁷ Vgl. Bogner, 1999, S.291

Die **personenorientierte Sichtweise von Public Relations** stellt den Menschen in den Mittelpunkt, versteht sich als „Ergänzung zu bisherigen PR-Ansätzen und begreift Public Relations als zentrale Kommunikationsfunktion von Personen, die entweder als Einzelpersonen (...) auf verschiedenen Märkten aktiv sind oder für Organisationen (...) tätig sind.“²⁸

Diese Personality-PR ist demnach „ein bewusst gestalteter, systematisch geplanter und kontinuierlich umgesetzter Kommunikationsprozess von Personen mit deren Bezugsgruppen und Stakeholdern.“²⁹

Diese **zuletzt angeführte Definition von Nessmann** wird **in der vorliegenden Arbeit** für **Personal Relations** herangezogen. **Personal Relations** sollen hier **synonym** mit den Begriffen „Personenmarketing“, „Personen-PR“, „personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit“ oder „strategische Kommunikation von Personen“ **verwendet** werden.

Die von Nessmann gewählte Definition passt insofern am besten, als sie einerseits weiter reicht als die ausschließlich marketingorientierten Ansätze und stärker auf Kommunikation und Strategie ausgerichtet ist. Andererseits stehen gerade letztere Aspekte für die persönliche Kommunikation von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung im Vordergrund.

²⁸ Vgl. Nessmann, 2005, S. 7

²⁹ Vgl. Nessmann, 2007, S. 838

2.2.3 Führungskräfte

Bleibt noch die Frage zu klären, wann man von **Führungskräften** und **Führung** spricht. Auch beim Begriff „Führung“ gibt es verschiedene Definitionen.³⁰ Einig dürfte man sich nur dahingehend sein, „dass es sich bei **Führung** um **Einflussprozesse** handelt.“³¹

„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und aktivierende soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“³²

Führungskräfte sind „**Personen mit Personal- und Sachverantwortung** und haben aufgrund ihrer (relativ hohen) hierarchischen Stellung Einfluss auf das gesamte Unternehmen oder seine wichtigsten Teilbereiche.“³³

„Eine Führungskraft besetzt in einem Unternehmen oder einer Behörde eine leitende Funktion und hat über andere Mitarbeiter Personalverantwortung. Sie wird durch andere Führungskräfte ernannt und macht damit Karriere.“³⁴

„Unter **Führungsverhalten** sind die Aktivitäten einer leitenden Person zu verstehen, die darauf zielen, durch Delegation, Anweisung und Kritik betriebliche Prozesse mit mehr als einer Person optimal zu bewältigen. Selbstverständlich benötigt eine Führungskraft ein hohes Maß an sozialer Intelligenz.“³⁵

³⁰ Vgl. etwa Mohe, 2006, S. 13 oder Ebner, 2008, S. 17

³¹ Vgl. Ebner, 2008, S. 17 in Anlehnung an Rosenstiel/Molt/Rüttinger, 2005

³² Vgl. Mohe, 2006, S. 14 in Anlehnung an Neuberger, 2002

³³ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungskraefte.html> (2009)

³⁴ Vgl. http://www.arbeitsratgeber.com/fuehrungskraft_0090.html (2009)

³⁵ Vgl. <http://www.bwl-box.de/grundlagen/personal/index.html> (2009)

In dieser Arbeit werden in Anlehnung an die erwähnten Definitionen unter **Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung** jene Personen verstanden, die dort Personal- und Sachverantwortung tragen. Am Beispiel der Kärntner Landesregierung wären von diesem Begriff jedenfalls sämtliche Abteilungsleiter und Unterabteilungsleiter erfasst.

3 PERSONAL RELATIONS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Wie erwähnt, soll zu Beginn die **Schlüsselrolle** skizziert werden, die Führungskräften bei der erfolgreichen Arbeit von Organisationen zukommt.

Aufbauend darauf stehen die **Personal Relations** und damit die persönliche Kommunikation von Führungskräften innerhalb und außerhalb ihrer Unternehmen und Institutionen im Mittelpunkt der Betrachtungen.

In der Folge ist zu prüfen, welche **Besonderheiten** sich für die **Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung** ergeben. Welche PR-Regeln gelten für alle? Wo gibt es Unterschiede?

Gegen Ende der Arbeit wird speziell darauf eingegangen, wie sich das Konzept des **New Public Management** und die Anregungen für optimale **Personal Relations** der Führungskräfte ergänzen können.

3.1 Schlüsselrolle von Führungskräften

Zahlreiche Studien und Bücher zu den Themen Management, Führung und Motivation weisen darauf hin, dass den Führungskräften in jeder Organisation eine Schlüsselrolle zukommt. Das deckt sich mit den Erfahrungen jener Menschen, deren berufliche Lebensqualität direkt oder indirekt durch die unmittelbaren Vorgesetzten beeinflusst wird.

3.1.1 **Worin besteht die Schlüsselrolle?**

Diese Schlüsselrolle äußert sich z.B. in der Qualität der Entscheidungen, in einer sinnvollen Zuordnung der Aufgaben, in der Qualität der Kommunikation und hat selbstverständlich Auswirkungen auf das Betriebsklima.

Natürlich hängen Motivation und die Einsatzbereitschaft von erwachsenen Menschen im Arbeitsleben nicht ausschließlich von den Launen und Verhaltensweisen der jeweiligen Chefs bzw. Chefinnen ab sondern auch von zahlreichen anderen Faktoren. Unbestritten ist aber, dass den Führungskräften eine zentrale Rolle dabei zukommt, wie gut in einer Organisation gearbeitet wird. Das Führungsverhalten schlägt daher nicht nur auf die sogenannten weichen Faktoren durch, sondern auch auf die in Zahlen messbaren Ergebnisse eines Unternehmens.

In den Unternehmen werden die Personen an der Spitze gerne mit dem Kürzel CEO bezeichnet, was für Chef Executive Officer steht und zunächst im angloamerikanischen Geschäftsverständnis den obersten Chef des Unternehmens meint.³⁶ Inzwischen wird diese Bezeichnung auch im deutschen Sprachraum verwendet und steht für die Vorstandsvorsitzenden. Die Darlegungen dieser Arbeit sollen sich nicht auf diese TOP-Ebene beschränken, schon gar nicht wenn es um LeiterInnen von Verwaltungseinheiten geht. Dennoch lässt sich von der mehr oder weniger glücklichen Performance der CEOs einiges für andere Führungssituationen lernen und ableiten.

3.1.2 Führung und Management unterscheiden?

Oft wird zwischen Führung und Management unterschieden, wobei Management stark in Richtung Verwalten und in Richtung operative Tätigkeiten verstanden wird, Führen hingegen als innovativ, als kreativ, als inspirierend, visionär und strategisch beschrieben wird.³⁷ Der Verfasser möchte diese Unterscheidung vorerst bewusst nicht treffen, weil diese Differenzierung zwar gut dafür geeignet sein mag, verschiedene Modelle von Führungsverständnis pointiert darzustellen, die Grenzen der beiden Rollen in

³⁶ Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 7

³⁷ Vgl. Mohe, 2006, S. 15 oder Lackner/Triebe, 2008, S. 19

der Praxis aber oft fließend sind. Auch eine Führungskraft mit einer Entscheidungskompetenz über weniger als 10 MitarbeiterInnen muss manchmal inspirieren können und strategisch handeln, so wie der Chef oder die Chefin eines Unternehmens von 1.000 MitarbeiterInnen manchmal rational und emotionslos Budgets zu verwalten und zu kontrollieren hat.

Menschen sind in Unternehmen und Organisationen der Erfolgsfaktor Nummer Eins.³⁸ Menschen, die gleichzeitig eine Führungsfunktion ausüben, sind somit erst recht maßgeblich an Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens beteiligt. Die Meinungen, ob Vorgesetzte ihre MitarbeiterInnen motivieren können, gehen auseinander. In der Literatur wird immer öfter die Meinung vertreten, dass sich Menschen nur selbst motivieren können und nicht willenlose überwiegend von Chefs/Chefinnen gesteuerte Wesen sind.³⁹

Einig ist man sich darin, dass Vorgesetzte jedenfalls eine negative Rolle spielen können und zahlreiche Möglichkeiten haben, ihre MitarbeiterInnen zu demotivieren.⁴⁰ Zumindest Demotivation vermeiden, können also erst recht wieder nur die Führungskräfte. Wer in seinem Beruf mit einem als negativ empfundenen Führungsverhalten konfrontiert ist, kann das entweder auf bewusstes Mobbing oder auf schlichte Unfähigkeit zurückführen. Im Ergebnis macht es aber wenig Unterschied, ob das Verhalten des Chefs/der Chefin böse gemeint war oder weniger bewusst aus Unvermögen erfolgt ist.

³⁸ Vgl. Echter, 2003, S. 1

³⁹ Vgl. Sprenger, 1999, S. 17

⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 205

3.1.3 Der wichtigste Beruf einer modernen Gesellschaft

Malik bezeichnet Management als den wichtigsten Beruf in einer modernen Gesellschaft.⁴¹ Einerseits wäre Management zwar im Prinzip ein Beruf wie jeder andere, dennoch gäbe es eben doch ein paar Aspekte, die ihn von anderen Berufen unterscheiden und es daher rechtfertigen würden, ihn besonders ernst zu nehmen. Selbstverständlich gibt es gesellschaftlich wichtigere und weniger wichtige Berufe. Der Bergführerberuf würde wahrscheinlich nur von leidenschaftlichen Alpinisten vermisst werden. Gäbe es keine Schilehrer mehr, wäre das Problem schon bedeutender, aber immer noch nicht dramatisch. Bei Piloten, Anwälten und Ärzten verhält es sich schon anders, auch mit Managern.

Fast alles was in unserer Gesellschaft wichtig sein muss, hängt vom Management (im weitesten Sinn) ab, von der Professionalität und Qualität, mit der dieser Beruf ausgeübt wird. Gestaltende, steuernde und lenkende Funktionen – und nichts anderes ist Management – beeinflussen die Wertschöpfung und das Wohlstandsniveau in unserer Gesellschaft. Das mag vielleicht nicht begrüßenswert sein, aber es ist Realität.⁴²

Vorstände, Manager, Führungskräfte, Chefs/Chefinnen oder einfach Vorgesetzte – die Begriffe und der Inhalt dieser Rolle variieren – haben in jedem Fall nicht nur großen Einfluss auf die Situation anderer Menschen, die in ihrem Umfeld arbeiten, sondern auch auf den Output eines Unternehmens oder einer Organisation.

Diese Schlüsselrolle von Führungskräften in den Unternehmen und in Organisationen – unabhängig von der Hierarchieebene – motiviert den Verfasser, diese Personengruppe ins Zentrum seiner Überlegungen zu stellen.

⁴¹ Vgl. Malik, 2000, S. 49

⁴² Vgl. ebenda, S. 50

In wirtschaftlichen Krisenzeiten wird die Bedeutung von Managern für Erfolg und Misserfolg von Unternehmen wieder besonders augenscheinlich – trotz aller Faktoren, die dann zusätzlich noch schlagend werden.

3.1.4 Schlüsselrolle auch in der öffentlichen Verwaltung?

In der öffentlichen Verwaltung ist man sich traditionell wenig im Klaren darüber, welche zentrale Rolle die Vorgesetzten bei der Erbringung von Dienstleistungen spielen. Das mag mehrere Gründe haben. Ein Faktor ist sicher die Personalisierung in der Berichterstattung der Medien, in der die politischen Entscheidungsträger Gegenstand von Berichten sind und nicht jene, die deren Entscheidungen vorbereiten und umsetzen. Ein weiterer Faktor mag das traditionelle Verständnis von Ämtern und Institutionen sein, bei dem die Einrichtung im Vordergrund steht und weniger die Verantwortlichen im administrativen Bereich.

Diese Sicht der öffentlichen Verwaltung ist energisch in Frage zu stellen. Sobald komplexe Entscheidungen und ambitionierte politische Projekte vorbereitet und umgesetzt werden müssen, übernehmen die Führungskräfte auf Verwaltungsebene als Schnittstellen zwischen Politik und Bediensteten eine große Verantwortung.

Sie sind zwar mit einem Dienstrecht konfrontiert, das es ihnen in den meisten Fällen nicht erlaubt, ein Fehlverhalten mit der härtest möglichen Konsequenz zu sanktionieren, nämlich mit der Beendigung des Dienstverhältnisses. Auch andere scharfe Sanktionen, wie Versetzung oder Gehaltskürzung, stehen in der Praxis selten zur Verfügung. Trotz dieser Rahmenbedingungen haben die LeiterInnen von Behörden und Ämtern größten Einfluss auf die Erbringung von professionellen und nachvollziehbaren Dienstleistungen durch die öffentliche Hand.

Nachdem den Führungskräften in der Wirtschaft **und** in der öffentlichen Verwaltung stets eine zentrale Funktion in ihren Organisationen zukommt, lohnt sich ein genauer Blick auf das Führungsverhalten in jedem Fall. Wie müssen Vorgesetzte handeln, um in ihrer Organisation gute Ergebnisse zu erreichen? Welche Verhaltensweisen sind hilfreich, um die MitarbeiterInnen zu Höchstleistungen anzuspornen? Welches Führungsverständnis hilft bei der Kundenorientierung eines Unternehmens? Zahlreiche Fragen also, die in ihrer Gesamtheit schon mehrmals gestellt wurden, Gegenstand von Büchern und Expertisen waren und daher auch im New Public Management untersucht werden sollen.

3.1.5 Kommunikation im Mittelpunkt

Die vorliegende Arbeit soll von der Gesamtheit der Führungsthemen die Kommunikation – also die Personal Relations und das Eigenmarketing von Führungskräften – in den Mittelpunkt der Diskussion stellen. Führung hat immer wieder mit der Frage der Motivation zu tun, Motivation hängt oft mit der Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten und dem Vertrauen zusammen, das ihnen entgegengebracht wird. Glaubwürdigkeit und Vertrauen können aber nur dann entstehen, wenn gut und erfolgreich kommuniziert wird. Man vertraut nur jenen, die man kennt, von denen man sich ein Bild machen kann und die sprichwörtlich (be)greifbar sind!

Da geht es JournalistInnen und KundInnen einer Organisation nicht anders als den MitarbeiterInnen. Sich durch Kommunikation ein Bild machen können, setzt voraus, dass die Führungskräfte eine professionelle Kommunikation betreiben. In der privaten Wirtschaft ist das weitgehend anerkannt.⁴³ Schließlich führen Kommunikationsfehler immer wieder zu Krisen und Abwertungen an der Börse, gute Öffentlichkeitsarbeit der CEOs kann

⁴³ Vgl. Langen/Sievert/Bell, 2007, S. 81 ff.

MitarbeiterInnen, KundInnen und die mediale Öffentlichkeit stark positiv beeinflussen.⁴⁴

Das gilt nach Ansicht des Verfassers auch für Führungskräfte in der Verwaltung: Ein gutes persönliches Marketing der Chefs stellt in Zeiten von Verwaltungsreformen, Einsparungen und Umstrukturierungen auf der einen Seite und angesichts gestiegener Anforderungen durch die Bürgerinnen und Bürger auf der anderen Seite eine unverzichtbare Voraussetzung dar, damit öffentliche Einrichtungen im 21. Jahrhundert so effizient wie möglich arbeiten können.

Wie ein persönliches Kommunikationskonzept für eine Führungskraft aussehen kann, was dabei zu beachten ist und welche Instrumente dabei zur Verfügung stehen, soll im nächsten Kapitel erläutert werden.

3.2 Das Personal Relations Konzept

Public Relations richten ihren Fokus auf Organisationen, Unternehmen oder Gesellschaft, Personal Relations beschäftigen sich mit der PR für und von Personen. Um festzustellen, worauf es beim Eigenmarketing von CEOs oder anderen Führungskräften ankommt, kann und soll man jene Elemente berücksichtigen und allenfalls adaptieren, die bei einem klassischen PR-Konzept „State of the Art“ sind, doch dazu später.

3.2.1 Die Entwicklung

In Wirklichkeit handelt es sich bei der Personen-PR um den ältesten Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Philosophen wie Aristoteles und Platon, religiöse Führer wie Jesus und Mohamed oder politische Führer wie Cäsar und später Napoleon aber auch Literaten wie Goethe haben bereits zu ihrer Zeit

⁴⁴ Vgl. Nessmann, 2005, S. 25

sehr systematisch an ihren Personal Relations gearbeitet und dafür gesorgt, dass sie PR-Spuren in der Nachwelt hinterlassen.⁴⁵ Auch einige mehr oder weniger erfreuliche politische Talente des 20. Jahrhunderts sind bis heute im Bewusstsein der Öffentlichkeit geblieben und bieten noch immer Stoff für Diskussionen und „Geschichten“.

Das Entstehen von Marken ist ähnlich verlaufen: Am Anfang brachten Persönlichkeiten den Erfolg, erst später wurde dieses Menschenbild auf ein neutrales Produkt übertragen und abstrakte Marken wie Coca Cola oder Siemens entwickelt.⁴⁶ Heute denkt man darüber nach, wie man aus Personen Marken entwickeln könnte, welche „Zutaten“ man für eine erfolgreiche „Markenpersönlichkeit“ benötigt und welche nicht. Angesichts der Tatsache, dass die ältesten Marken in der Geschichte ohnehin Personen aus Fleisch und Blut waren, sollte dies nicht allzu schwer fallen.

Warum erlebt nun dieser älteste Teil der Öffentlichkeitsarbeit seit fast 20 Jahren eine Renaissance? Wo sind die Antreiber, die Personal Relations neuerlich zum Thema gemacht haben?

3.2.1.1 Personalisierung in Medien und Gesellschaft

In unserer Gesellschaft hat in den letzten Jahrzehnten eine starke Personalisierung stattgefunden. Treiber waren meistens die Medien.⁴⁷ Sehr gut lässt sich das in der Politik beobachten, wo – ausgehend von den USA – Personen immer mehr in den Vordergrund, Parteien und Verbände zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung in den Hintergrund gerückt sind. Amerikanische Berater sagen den Spitzenkandidaten zu Recht: „You are the message!“ Ohne ein gewisses Maß an Selbstinszenierung ist es heute

⁴⁵ Vgl. Nessmann, 2005, S. 11 in Anlehnung an Szyska, 1997 oder Kunczik, 1997

⁴⁶ Vgl. Ewert, 1993, S. 9

⁴⁷ Vgl. Nessmann, 2007, S. 834

kaum möglich, Aufmerksamkeit zu gewinnen. Diese ist wieder eine notwendige Voraussetzung dafür, Anliegen und Botschaften an ein breites Publikum heranzutragen.⁴⁸

Nur wenig später hat diese Entwicklung die Wirtschaft erfasst. Selbst seriöse Wirtschafts- und Finanzmagazine handeln heute zu einem großen Teil von Storys über die Persönlichkeiten an der Spitze von Unternehmen. Die Auswahl der verwendeten Fotos gestaltet sich entsprechend. Auf dem Feld der Öffentlichkeitsarbeit gibt es besonders viele Parallelen zwischen den Anforderungen an das Top-Management und jenen, die an PolitikerInnen gestellt werden.⁴⁹

Generell tendiert die journalistische Darstellung innerhalb informativer und unterhaltender Genres zu Präsentationsformen, die die Person in den Mittelpunkt stellen.⁵⁰ Und es deutet vieles darauf hin, dass das so bleibt.

3.2.1.2 Börsengänge des 20. Jahrhunderts

Die zahlreichen Börsengänge seit Ende des letzten Jahrhunderts sind ein weiterer Antrieber für die starke Konzentration auf die Personen an der Spitze von Unternehmen und Organisationen.⁵¹ Börsen haben viel mit Psychologie zu tun. Sie brauchen immer wieder neuen Stoff, neue Storys, neue Gesichter und Personen zum „Angreifen“, moderne Heldensagen, Siege und Niederlagen. Die Flops bei der Ausrichtung der Unternehmenskommunikation auf die CEOs haben zwar in vielfacher Hinsicht zu einer Ernüchterung geführt – siehe die Abstürze der CEOs von Libro, Infineon,

⁴⁸ Vgl. Thiele, 2005, S. 25

⁴⁹ Vgl. Ortner, 2004, S. 137 f

⁵⁰ Vgl. Bentele/Fröhlich/Szyszka, 2008, S. 612

⁵¹ Vgl. Nessmann, 2007, S. 833

der Deutschen Telekom usw. Dennoch hält der Trend zur Personalisierung unvermindert an. Was könnten die Ursachen für diese Entwicklung sein?

3.2.1.3 Gründe für die starke Personalisierung

Unsere Zeit überfordert die Menschen in vielfacher Hinsicht, egal ob es um technische Entwicklungen, um das Überangebot in den Medien, um die Auflösung gewohnter religiöser und politischer Bindungen oder um die starke Individualisierung in der Gesellschaft geht. Das dürfte doch eine noch größere Sehnsucht nach Vereinfachung auslösen, als das früher der Fall war. Und da ist nichts leichter, als komplexe Themen und Probleme auf das erfolgreiche Agieren oder auf das Scheitern von Einzelpersonen zu reduzieren, die sich auf Grund ihrer Funktion ohnehin im Blickfeld der Öffentlichkeit bewegen.

Führungskräfte stehen im Rampenlicht, und sie sind auf diese neue öffentliche Rolle nicht oder nur schlecht vorbereitet.⁵² Das Faktum der Beförderung in eine Führungsaufgabe reicht nicht mehr, es genügt heute weniger denn je, nur formal den Chefsessel einzunehmen. Der Chefsessel muss auch in psychologischer Hinsicht besetzt werden⁵³ – und das hat viel mit Kommunikation zu tun! Führungskräfte befinden sich auf einer „Bühne“, sie werden beobachtet und kritisch beurteilt, weshalb es heute und in Zukunft darauf ankommt, **wie** Manager kommunizieren. Das Kürzel CEO wird in der Zwischenzeit bereits mehr oder weniger schmunzelnd für „Chief Entertainment Officer“ verwendet.⁵⁴

⁵² Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 9

⁵³ Vgl. Dehner, 2001, S. 103

⁵⁴ Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 133 unter Verweis auf Casanova, 2002

3.2.2 Wozu Personal Relations planen?

Bevor man sich mit dem Erstellen eines Kommunikationskonzeptes für Führungskräfte auseinandersetzt, ist noch die Frage zu stellen, warum man Kommunikation überhaupt planen soll. Kommunikation passiert ja ohnehin immer. Im Privatleben weiß man ja auch, wann man wie kommunizieren muss, um seine Ziele zu erreichen. Warum sollte das im beruflichen Kontext anders sein? Außerdem gibt es genügend Ratgeber mit relativ einfachen Rezepten für die Selbstdarstellung, die man ja ohnehin nur deshalb liest, um bestätigt zu finden, was man selber bereits seit Jahren – vielleicht unbewusst – praktiziert.

Inzwischen sollte klar sein, dass Führungskräfte in unserer Zeit sozusagen „zur Selbstdarstellung verdammt“ sind.⁵⁵ Sie können nicht darauf vertrauen, dass andere ihnen die nötige Beachtung schenken, wenn sie nicht für sich selber die Werbetrommel rühren. Bei den CEOs wird das noch deutlicher: Im klassischen Managementverständnis ist die Rolle als „öffentlicher Kommunikator“ gar nicht vorgesehen. Mit dieser zusätzlichen Rolle steigt die Komplexität der Führungsaufgabe. Eine Verweigerung ist in einer von den Medien geprägten Gesellschaft für TOP-Manager schon lange nicht mehr möglich.⁵⁶ Richtig gemacht, überwiegt nicht nur für die CEOs sondern auch für andere Führungskräfte der Nutzen, wenn deren persönliche Kommunikation nicht als nachgeordnete Strategie verstanden, sondern als Prozess in die Entscheidungsfindung eingeflochten wird.⁵⁷

Wenn die Chefs und Chefinnen aber schon einmal zum Eigenmarketing verdammt sind, weil es dazu bei einem zeitgemäßen Führungs- und Managementverständnis keine Alternative gibt, dann soll man es professio-

⁵⁵ Vgl. Nessmann, 2003, S. 170, in Anlehnung an Nuber, 2001

⁵⁶ Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 9

⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 25

nell machen. Dann benötigen Führungskräfte – wie schon erwähnt – eine Agenda für die Kommunikation.

Personal Relations gut machen heißt, diese aktiv zu gestalten und nicht dem Zufall zu überlassen. Genau hier unterscheiden sich moderne PR von den „privaten Relations“! Aktiv gestalten heißt, die Führungskommunikation in die Strategie und in die Unternehmenskommunikation einer Organisation einzubinden. Und da besteht Aufholbedarf: Gerade die Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass das PR-Know-how und das Kommunikationsverständnis der CEOs noch äußerst entwicklungsfähig sind.⁵⁸

Umso wichtiger ist es, die Personal Relations gezielt zu planen, ein Konzept zu haben und jene Grundregeln auf die Personen-PR zu übertragen, die ursprünglich für die Unternehmenskommunikation in verschiedenen Modellen der PR-Konzeption⁵⁹ entwickelt wurden.

3.2.3 Die Frage der Einstellung

Wenn man sich mit Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt und erst recht wenn es um Public Relations in eigener Sache geht, spielen selbstverständlich die konkreten Maßnahmen und die Art der Umsetzung einer wirksamen Kommunikationsstrategie eine große Rolle. Darüber wird gerne und heftig diskutiert: Welches Verhalten ist nützlich? Welcher Pressebericht beeinflusst das Image positiv? Welche Äußerung möchte man am besten ungeschehen machen? In diesem Abschnitt soll aber noch einmal ein kurzer Schritt zurück gemacht und die Haltung und Grundeinstellung beleuchtet werden, die Voraussetzung für jede erfolgreiche PR-Arbeit ist.

⁵⁸ Vgl. http://news.prva.at/index.php/weblog/more/management_ohne_pr/ (2009)

⁵⁹ Vgl. Bogner, 1999, S. 121 ff.

3.2.3.1 Wir machen immer PR

Der berühmte Satz von Paul Watzlawik: „Man kann nicht nicht kommunizieren!“ gilt sinngemäß auch für die Öffentlichkeitsarbeit. Wir machen immer PR, egal ob wir das wollen oder nicht.⁶⁰ Vielleicht macht nicht jeder professionelle und systematische Public Relations, wenn er mit seinen MitarbeiterInnen spricht, eine schriftliche Mitteilung über eine neue organisatorische Maßnahme verfasst oder die Einladungsliste für die jährliche Weihnachtsfeier zusammenstellt. Unbewusst machen wir immer Öffentlichkeitsarbeit – entweder gute oder schlechte, entweder aktiv oder in Erwiderung auf andere, entweder kurzfristig und spontan oder langfristig und geplant.

Aus diesem Grund spielt vor allen Maßnahmen und PR-Techniken die Frage der Einstellung eine zentrale Rolle. Bei den CEOs geht es um das Bewusstsein, dass sie nicht nur klassische Shareholder für ihre Aktionäre oder Aufsichtsräte sind, sondern dass sie in unserer Zeit schon längst Stakeholder geworden sind und damit zu wichtigen Kommunikationspartnern ihrer Zielgruppen.⁶¹ Das bedeutet im Klartext, dass das kommunikative Umfeld innerhalb und außerhalb des Unternehmens für die Chefs mindestens so bedeutend ist wie das Vertrauen der Finanzmärkte oder jenes von Eigentümern und Gesellschaftern.

3.2.3.2 Kommunikation als die zentrale Führungsaufgabe

Top-Manager verbringen 50 % und mehr ihrer Arbeitszeit mit PR- und Kommunikationsaufgaben, die Tendenz dürfte im Medienzeitalter steigend sein. Für ihre „eigentliche“ Führungstätigkeit bleibt dann aber höchstens noch die zweite Hälfte einer Arbeitswoche übrig. Könnte es nicht sein,

⁶⁰ Vgl. Bogner, 1999, S. 13

⁶¹ Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 35

dass ohnehin die „kommunikativen“ 50 % die eigentliche Führungsaufgabe darstellen und die anderen Tätigkeiten nachrangig erledigt werden müssen? Eine regelmäßige Information der MitarbeiterInnen, Hintergrundgespräche mit wichtigen Partnern, Presseaussendungen und Medieninterviews müssen ins tägliche Arbeitspensum als selbstverständliche Fixpunkte eingebaut und integriert werden. Public Relations und Personal Relations sind Chefsache und **die** zentrale Führungsaufgabe!

Noch deutlicher wird dieser Unterschied in Non-Profit-Organisationen oder in der öffentlichen Verwaltung: Wenn sich die Verantwortlichen ihrer wichtigsten Kommunikationspartner nicht ständig bewusst sind, wenn sie die „Kommunikationsverträglichkeit“ ihrer Entscheidungen und Aktivitäten nicht überprüfen, dann werden sie mit unerwarteten Rückschlägen und Widerständen konfrontiert, die einzelne Maßnahmen unmöglich machen oder empfindlich verzögern.

3.2.3.3 Eine positive Einstellung kommt vor der Umsetzung

Aus diesem Grund benötigen die Betroffenen schon vor der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes eine positive Einstellung zur Öffentlichkeit. Bekennt man sich zu einer aktiven Kommunikation, zum Zuhören, zum Dialog und zur Diskussion mit einer kritischen Öffentlichkeit oder möchte man Entscheidungen ohne Wenn und Aber einfach durchsetzen? Wirkungsvolle Personal Relations setzen eine positive, offene und dialogorientierte Einstellung voraus. Das hat auch viel mit Demokratie zu tun, wenn die Verantwortlichen in Wirtschaft, Politik und in der Verwaltung die Bereitschaft haben, über ihre Entscheidungen, die manchmal viele Menschen betreffen, in Diskussion zu treten.

Bogner meint daher, dass bei den Public Relations 70 % „Wollen“ und nur 30 % „Tun“ ist. PR sind in erster Linie eine Haltungsfrage. Wer glaubt, dass Menschen es verdienen, manipuliert zu werden und JournalistInnen

eine lästige Zunft sind, wird niemals gute Öffentlichkeitsarbeit machen. Wer hingegen die Verpflichtung akzeptiert, die Öffentlichkeit über sein Tun und Lassen möglichst ungeschminkt zu informieren, wer erkannt hat, dass große Unternehmen und Organisationen keine Inseln der Seligen mehr sind, die die Menschen rundherum nichts angehen, wird nicht nur Erfolg haben, sondern sogar manchen Fehler machen können, ohne dass ihm daraus der sprichwörtliche Strick gedreht wird.⁶²

3.2.4 Der Beginn eines Personal Relations Konzepts

Wie schon erwähnt, empfiehlt sich für die Erstellung eines Konzeptes für die Personal Relations ein Vorgehen wie bei einem Kommunikationskonzept für Unternehmen oder Organisationen. Der Auftrag für die PR-Beratung durch einen externen Anbieter startet traditionell mit dem Briefing. Ein Briefing ist nichts anderes als die Auftragsklärung und dient in erster Linie dazu, die Ausgangslage und das Umfeld des geplanten Kommunikationsprojektes zu analysieren sowie die Ziele festzulegen.

Auch die Personal Relations starten mit der **Ausgangslage** der Führungskraft, für die ein Kommunikationskonzept erstellt werden soll. Man wählt hier eine Vorgangsweise wie bei einem Bewerbungsgespräch:

- Wie sieht der Lebenslauf aus? Höhepunkte, Karrierebrüche, markante Ereignisse, andere Besonderheiten? Stärken und Schwächen der Person?
- Welcher Typ ist man, Kerneigenschaften, Neigungen, Interessen?
- Die berühmte Frage nach dem sogenannten „USP“ - Unique Selling Proposition: Damit ist im Marketing das einzigartige, unverwechsel-

⁶² Vgl. Bogner, 1999, S. 27

bare Verkaufsargument gemeint, es geht um die individuelle persönliche Note.⁶³ **Was unterscheidet diese Person von anderen?**

Die letzte Frage ist schwierig zu beantworten, aber sehr wichtig: Wie kann sich die Führungskraft von anderen in ihrem Umfeld abheben? Wie schaut die Gegenprobe aus, was macht die Konkurrenz? Eine Schlagzeile in einem Managementmagazin lautete vor kurzem: „Einzigartigkeit schlägt Employability“. Der persönliche, einzigartige Mix aus Talenten und Leidenschaften schlägt noch so gut entwickeltes Fachwissen.⁶⁴

Viele Fragen also, die bereits am Start in einen professionellen Personal Relations Prozess zu stellen sind, um am Ende das Produkt „Person“ möglichst gut und professionell kommunizieren und verkaufen zu können. Wie bei der Unternehmens-PR braucht die Klärung der Ausgangslage viel Zeit, die aber im Hinblick auf die späteren Arbeitsschritte gut investiert ist.

Beim Klären der Ausgangslage sollte nicht nur auf die „ZDF“ (Zahlen, Daten, Fakten) geachtet werden. Neben dem Auflisten von formalen Bildungsabschlüssen, beruflichen Stationen oder ähnlichem gilt es vor allem, das bisherige Image und die bisherigen Eindrücke und Meinungen, die von einer Person bei anderen existieren, gut zu analysieren. Die Bestandsaufnahme soll sich daher in erster Linie mit der „kommunikativen Ausgangsbilanz“ beschäftigen. Am Ende ist zu prüfen, wer potentielle KonkurrentInnen der Person sind und was diese MitbewerberInnen in ihren Personal Relations bisher gemacht haben. Professionelles Beobachten lohnt sich, außerdem ist es leichter, auf diesem Weg den persönlichen „Markenkern“ herauszuarbeiten.

⁶³ Vgl. Nessmann, 2007, S. 839

⁶⁴ Vgl. Keicher, 2008, S. 66 ff

3.2.5 Kommunikationsziele

Klare Ziele zu definieren, gehört zu den eher mühsamen Dingen. Man läuft auch in der Öffentlichkeitsarbeit Gefahr, sich in Details zu verzetteln oder zu schwammig zu werden. Wer ohne Ziel losfährt, kommt jedenfalls nicht schneller an, weshalb sehr wohl festgelegt werden muss, welche PR-Ziele man anstreben möchte:⁶⁵

- Bekanntheitsgrad erhöhen und positive Imagewerte aufbauen
- Aufmerksamkeit und Interesse wecken
- Medienpräsenz herstellen und sichern
- Beziehungen, Kontakte und Netzwerke herstellen
- Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflussen
- Entscheidungsprozesse beeinflussen und Konflikte bewältigen
- Wissens- und Bewusstseinsstand erhöhen
- Persönliche Standpunkte vermitteln und Orientierung ermöglichen
- Persönliche Leistungen bekannt und damit sichtbar machen
- Glaubwürdigkeit (wieder) herstellen
- Akzeptanz, Sympathie und Vertrauen gewinnen
- Gegenseitiges Verständnis aufbauen
- Bedürfnisse und weitere Informationen erzeugen, usw.

Geplante Kommunikation braucht Ziele, die für die betroffene Person konkretisiert werden müssen. Die Auswahl muss jede Führungskraft für sich selber treffen. Beim Verfolgen dieser Ziele soll man sehr diszipliniert vorgehen und nicht zu viel auf einmal wollen. Weniger ist mehr – zumindest dann, wenn man eine optimale Wirkung anstrebt!

Um eine möglichst effiziente Vorgangsweise zu wählen, sollte in der Planung frühzeitig zwischen kurzfristigen, mittelfristigen und langfristige Zie-

⁶⁵ Vgl. dazu auch Bogner, 1999 S. 28 f. oder Nessmann, 2005, S. 37 f.

len differenziert werden. Manche Dinge brauchen einfach mehr Zeit! Insgesamt geht es darum, ein klares, individuelles und für die Person adäquates, auf Kernwerten beruhendes Image herzustellen. Dazu gehört die Vermittlung einer positiven Selbstdarstellung.⁶⁶

Eine weitere Möglichkeit wäre es, auf eine Art **Schlagzeilentechnik** zurückzugreifen: Welche Schlagzeile soll man im Idealfall über die betroffene Führungskraft in drei Jahren lesen können? Wie könnte die Ankündigung für einen Fernsehbeitrag lauten? Auch diese Übung lohnt sich und macht sogar noch Spaß. Vor allem bringt sie eine Fokussierung auf das Wesentliche mit sich, was beim Entwickeln eines Kernimages äußerst nützlich sein kann.

Kommunikationsziele sind wichtig, auch hier wird es sich in späteren Phasen der Öffentlichkeitsarbeit bezahlt machen, wenn man rechtzeitig ambitionierte **und** realistische Ziele festgelegt hat. Der nächste Schritt ist aus dem Marketing bekannt und in der Kommunikation gleichermaßen wichtig: Jetzt muss die Frage nach den möglichen Adressaten gestellt werden. **Wen** möchte man mit seinen Personal Relations erreichen?

3.2.6 Bezugsgruppen/Stakeholder

An dieser Stelle muss ein vielleicht überraschender Hinweis erfolgen: **Die** Öffentlichkeit gibt es gar nicht, obwohl permanent von Öffentlichkeitsarbeit, von öffentlicher Meinung usw. die Rede ist.⁶⁷ Öffentlichkeitsarbeit kann sich nie an alle richten, wie sich Marketing nie an den „Markt“ in seiner Gesamtheit richtet sondern höchstens an bestimmte Teile davon.⁶⁸ Nicht einmal in einem Wahlkampf zielt die Wahlwerbung der einzelnen

⁶⁶ Vgl. Dumbrava, 2002, S. 13

⁶⁷ Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 43

⁶⁸ Vgl. Bogner, 1999, S. 124

Parteien auf alle WählerInnen gleichzeitig ab. Wahlerfolge entstehen erst dadurch, dass eine erfolgreiche Partei gewisse **Teile** der Wählerschaft besser ansprechen kann als die Konkurrenz.

Tatsächlich geht es darum, bestimmte Teile der Öffentlichkeit zu erreichen, andere weniger oder gar nicht. Deshalb spricht man von **Teilöffentlichkeiten**. Die Kunst besteht auch hier oft im Weglassen. Im konkreten Fall besteht sie darin zu erkennen, mit wem man **keine** Personal Relations unterhalten möchte. Das spart Zeit, Arbeit und Geld.

3.2.6.1 Teilöffentlichkeiten, Zielgruppen, Dialoggruppen

Jene Gruppen herauszufinden, bei denen man ein bestimmtes Image erreichen will, gehört zu den Hauptaufgaben bei der Konzeption einer effizienten Öffentlichkeitsarbeit. Relevant für die Positionierung in der Öffentlichkeit sind stets „nur“ bestimmte Gruppen von Menschen.

Im Marketing und im Verkauf werden sie **Zielgruppen** genannt, ein Begriff, der auch in der Kommunikation häufig verwendet wird, aber etwas einseitig wirkt: Ein Pfeil wird abgeschossen und trifft ins Ziel. Ein solches Bild passt nicht für moderne PR, die auf Dialog und Feedback ausgerichtet sind.

Aus diesem Grund ist der ebenfalls verwendete Begriff „**Dialoggruppe**“ schon eine bessere Variante.⁶⁹ Allerdings steht man selten mit allen, die man erreichen möchte, auch im Dialog. Trotzdem können sich andere Menschen für eine Person und ihre Themen interessieren, sich darüber eine Meinung bilden und diese sogar mit anderen besprechen – ein Idealfall von gelungener Öffentlichkeitsarbeit sozusagen. Aus diesem Grund lautet der korrekte Begriff „**Bezugsgruppen**“ – Gruppen, zu denen ein Bezug

⁶⁹ Vgl. Bogner, 1999, S. 126

besteht oder hergestellt werden soll.⁷⁰ Der dazu passende und gleich häufig verwendete englische Begriff lautet „**Stakeholder**“.⁷¹

3.2.6.2 Bezugsgruppen/Stakeholder – Differenzierung

Innerhalb dieser Bezugs- und Anspruchsgruppen gibt es zahlreiche Unterscheidungsmöglichkeiten, die nachfolgend aufgezählt werden:

- Interne, externe oder latente Bezugsgruppen
- Mittelbare (wie Medien) und unmittelbare Bezugsgruppen
- Nach Alter, Geschlecht, Beruf, Bildung, Einkommen differenzieren
- Nach Einstellungen, Verhaltensweisen, Informations- und Kommunikationsbedürfnissen und Mediennutzungsverhalten
- Nach Betroffenheit, Problembewusstsein, Aktivierungsniveau
- Nach geografischen und regionalen Kriterien
- Nach der Nähe zur Person, Unternehmen oder zum Thema

3.2.6.3 PR begin at home – interne Bezugsgruppen

Obwohl sich Öffentlichkeitsarbeit so oft mit dem Platzieren von geeigneten Botschaften in den Massenmedien beschäftigt, passiert immer wieder der Fehler, dass wichtige interne Bezugsgruppen übersehen oder vergessen werden. Entscheidungen, die die MitarbeiterInnen betreffen, werden im Fernsehen kommuniziert, bevor man es für notwendig erachtet, engste PartnerInnen und MitstreiterInnen darüber in Kenntnis zu setzen.

Wenn es einer Führungskraft nicht gelingt, die MitarbeiterInnen und die wichtigsten Personen aus ihrem Umfeld zu informieren und zu überzeu-

⁷⁰ Vgl. Herbst, 1999, S. 19

⁷¹ Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 35

gen, wird sie früher oder später gehörig Schiffbruch erleiden. Zumindest dann, wenn sie langfristig bei wichtigen Teilen der Öffentlichkeit oder in den Medien erfolgreich sein möchte.⁷²

Public Relations beginnen im eigenen Haus, interne Kommunikation kommt vor externer Kommunikation. Wer das nicht beachtet gibt bares Geld aus der Hand.⁷³ „Personal Management heute ist Kommunikation“⁷⁴ – das gilt für Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen, für die Kommunikation nach unten und nach oben gleichermaßen.

Beispiele für interne Bezugsgruppen wären etwa MitarbeiterInnen, Führungskräfte aller Ebenen, der Betriebsrat, Eigentümer usw.

3.2.6.4 Externe Bezugsgruppen

Dieser Kreis umfasst jene Teile der Öffentlichkeit, die sich außerhalb des eigenen Unternehmens und der eigenen Organisation befinden. Wen möchte man hier besonders ansprechen, wen kann/muss man vorerst vernachlässigen?

Auch bei diesen externen „Zielgruppen“ ist es – wie bei den Kommunikationszielen – notwendig, Schwerpunkte zu bilden und sich auf die wesentlichen zu konzentrieren und zu beschränken. 30 verschiedene Bezugsgruppen zu ermitteln, bringt wenig, wenn man nicht gleichzeitig in der Lage ist, für jede von ihnen maßgeschneiderte Ansprechmöglichkeiten zu finden. Bei dem Versuch, die wichtigsten externen Personengruppen herauszufinden, ist ein gewisser Mut zur Lücke durchaus angebracht.

⁷² Vgl. Herbst, 1999, S. 19

⁷³ Vgl. Bogner, 1999, S. 151

⁷⁴ Vgl. Reichardt, 1999, S. 122

Wenig Sinn ergibt die völlig umgekehrte Herangehensweise: Wenn man zu allgemein und diffus bleibt und etwa die „kleinen Leute“ als Bezugsgruppe benennt, wird man sich schwer tun, für die Personal Relations brauchbare „Marktsegmente“ zu identifizieren. „Alles hängt mit allem zusammen“ ist in diesem Fall wenig empfehlenswert!

3.2.6.5 Latente Bezugsgruppen

Latente oder versteckte Bezugsgruppen sind solche, die man normalerweise nicht berücksichtigen muss, die aber in bestimmten Situationen für die Öffentlichkeitsarbeit bedeutsam werden können, weshalb man sie am Ende dennoch stets in seine Überlegungen einbeziehen sollte.

Bei der Unternehmens-PR könnten das zum Beispiel die Konkurrenz sein, die Fachöffentlichkeit oder „echte“ Nicht-Betroffene, die unter bestimmten Voraussetzungen plötzlich Interesse entwickeln.

Auch Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen sollten sich ständig mit ihren latenten Bezugsgruppen beschäftigen: Die oft desinteressierte Mehrheit der BürgerInnen, andere Abteilungen, mit denen aktuell keine oder nur wenig Kooperation besteht, oder Privatpersonen. Sie alle können in bestimmten Situationen fast über Nacht eine gewisse „agitatorische Qualität“ entwickeln und werden schlagartig für die Kommunikation relevant.

3.2.6.6 Mögliche Bezugsgruppen für die Personal Relations

Im Folgenden werden einige typische Beispiele für Bezugsgruppen aufgezählt, die für die persönliche PR eine Rolle spielen können:⁷⁵

⁷⁵ Vgl. Bogner, 1999, S. 127 f.

- Bestehende und potentielle neue MitarbeiterInnen (eventuell nach Gruppen gegliedert), sonstige Angehörige, Vorgesetzte, Betriebsräte
- KundInnen und potentielle KundInnen, Aktionäre, Aufsichtsratsmitglieder, Investoren
- Lieferanten und KooperationspartnerInnen
- Nachbarn und Bürgerinitiativen
- PolitikerInnen, Interessensvertretungen, Branchenvertreter
- MeinungsbildnerInnen wie Künstler, Sportler, Rechtsanwälte usw.
- Schulen, Fachhochschulen, Universitäten, Forschungseinrichtungen
- Verbände und Vereinigungen
- Mitbewerber
- (andere) Ämter und Behörden
- Netzwerke
- Alle Arten von Medien.

Die letzten beiden Punkte sind besonders hervorzuheben. Ohnehin vorhandene **Netzwerke** und Mitgliedschaften bieten ausgezeichnete Möglichkeiten für Personal Relations, die manchmal falsch oder zuwenig genutzt werden. Doch darauf wird später noch eingegangen.

Schon mehrmals wurde erwähnt, dass Öffentlichkeitsarbeit wesentlich mehr beinhaltet, als für eine positive Medienpräsenz zu sorgen. Im Zusammenhang mit den Bezugsgruppen muss man aber energisch darauf hinweisen, dass **eine der wichtigsten Gruppen** bei allem Bemühen gerne übersehen wird – die **JournalistInnen**. Die MedienvertreterInnen sind als eigene Dialoggruppe mit besonderen Bedürfnissen und Interessen zu behandeln, diese muss intensiv bearbeitet und regelmäßig mit Informationen „beliefert“ werden. Gleichzeitig folgt die Kommunikation mit Medien besonderen Regeln, die bei der Beschreibung der Maßnahmen noch genauer erläutert werden.

Ist die Ausgangslage geklärt, sind Kommunikationsziele und Bezugsgruppen herausgearbeitet, so müssen nun Themen und Kernanliegen für die Personal Relations festgelegt werden.

3.2.7 Themen/Botschaften

Wirklich glaubwürdig wird die Öffentlichkeitsarbeit einer Person erst dann, wenn die Person mit einer „Botschaft“ in Verbindung gebracht wird. Sympathie allein reicht nicht für gute PR-Arbeit. Ein noch so wichtiges Thema entwickelt in vielen Fällen erst dann Kraft in der Öffentlichkeit, wenn es mit einer dafür geeigneten Person als TrägerIn identifiziert werden kann. „You are the message“ gilt daher in letzter Konsequenz nur mit Einschränkungen.

Sucht eine Führungskraft geeignete **Inhalte** für ihre Personal Relations, könnte sie etwa zu den folgenden Fragen passende Antwort formulieren:

- Welche Themen interessieren die Führungskraft persönlich?
- Wo gibt es besondere Kompetenzen und Fähigkeiten?
- Was interessiert wichtige Bezugsgruppen (interne und externe!)?
- Was interessiert die Medien?
- Mit welchem Thema kann man sich von anderen unterscheiden? (Schon wieder geht es um USP!)
- Wo könnte man gegen den Strom schwimmen?
- Wo gibt es Nischen, die noch nicht von anderen besetzt sind?
- Wo gibt es Informationen, über die andere (noch) nicht verfügen?

Am Ende geht es darum, die gefundenen Themen zu gewichten, Schwerpunkte zu setzen und wieder möglichst viel wegzulassen. „Weniger ist mehr“ gilt auch hier. Grundsätzlich muss es möglich sein, die Hauptanliegen – eben die Botschaften – einer Person mit wenigen Worten oder Sätzen charakterisieren zu können. Auch da hilft wieder die geschilderte

Schlagzeilentechnik. Welche Schlagzeile(n) möchte man als Erfolg von gelungener Öffentlichkeitsarbeit über sich lesen?

Zum Schluss darf man nie auf die **Gegenprobe** vergessen: Beim Formulieren jeder Botschaft ist die Frage zu stellen, wem diese nützt, wen man damit ansprechen kann, wer davon profitieren könnte, und wen man sich damit unter Umständen zum Gegner macht. Bei aller Beschäftigung mit der „Message“ sollten die Stakeholder nie aus den Augen verloren werden.

3.2.8 Eine passende Strategie

Wie im Management generell benötigt man auch in der Kommunikationsarbeit eine passende Strategie. Es gilt daher nicht nur, eine eigene Agenda für die Kommunikation festzulegen, sondern auch eine Strategie dafür zu entwickeln.

Wird diese vergessen, kann das sehr negative Auswirkungen haben: Applaus an den Börsen, Demotivation bei den MitarbeiterInnen. Lob aus der Politik, dafür Dienst nach Vorschrift in der Verwaltungseinheit und vergleichbare Fehlschläge sind die Folge.

3.2.8.1 Das „Wie“ der Kommunikation

Was soll beim Erstellen von strategischen Leitlinien auf jeden Fall berücksichtigt werden?⁷⁶

- PR begin at home – in der Regel soll von innen nach außen kommuniziert werden, jene Personen zuerst ansprechen, die einem persön-

⁷⁶ Vgl. Nessmann, 2005, S. 43 f.

lich, organisatorisch oder inhaltlich am nächsten stehen, bevor man weitere Schritte setzt.

- Möchte man laut oder leise, emotional oder sachlich kommunizieren?
- Möchte man formelle oder informelle Informations- und Kommunikationswege nutzen?
- Möchte man sich dabei mehr an einer Person oder mehr an einem Thema orientieren?
- Liegt der Fokus auf dem Weg über die Massenmedien oder auf dem direkten Dialog und dem persönlichen Kontakt mit der Zielgruppe?
- Möchte man seine Öffentlichkeitsarbeit provozierend oder konsensorientiert gestalten?

In dieser Phase eines Kommunikationskonzeptes ist wieder die schwierige Entscheidung zu treffen, was man grundsätzlich weglassen will und über welche Themen man eher schweigen möchte. Die Entscheidung darüber kann bestimmte Personen verärgern, vor den Kopf stoßen und zu Gegnern machen. Das muss nicht unbedingt ein Nachteil sein: Wer sein öffentliches Profil schärfen will, wird nicht immer mit dem Strom schwimmen, gerade kontroversielle Diskussionen bieten Profilierungsmöglichkeiten ohne Ende. Zum Schluss sollen aber schon die – kommunikativen – Vorteile bei den eigenen Bezugsgruppen die negativen Auswirkungen in anderen Teilen der Öffentlichkeit überwiegen.

Wer aber von vorneherein nur „more of the same“ anzubieten hat, wird mit seiner Öffentlichkeitsarbeit in den Medien genau so untergehen wie bei den internen Bezugsgruppen, sobald andere ein wenig herzhafter und pointierter an die Sache herangehen.

3.2.8.2 Das richtige Timing, genügend Zeit und Ausdauer

Ein weiteres wichtiges Element einer wirkungsvollen Kommunikationsstrategie hängt mit dem Faktor Zeit zusammen. Einmal geht es darum, bei den Personal Relations für das richtige Timing zu sorgen. Das betrifft die Medienarbeit ebenso wie andere Gelegenheiten für die Öffentlichkeitsarbeit: Die beste Botschaft zum falschen Zeitpunkt geht ins Leere!

Zeit spielt noch in einem anderen Zusammenhang eine wichtige Rolle: Um das Image einer Person zu entwickeln oder zu verändern, ist einfach viel Zeit erforderlich. Dafür sind Ausdauer und ein langer Atem notwendig. Man muss für seine Standpunkte kämpfen, einmal ist keinmal! Moderne PR zielen auf Nachhaltigkeit und langfristigen Imagegewinn.⁷⁷

3.2.8.3 Ehrlich bleiben und greifbar sein!

Im Zusammenhang mit Personal Relations sei ein Tipp der Vollständigkeit halber besonders erwähnt: Man soll stets bei der Wahrheit bleiben und **nie lügen!** Letzteres zahlt sich selten aus und kann bis weit in die Zukunft hinein Schaden anrichten.⁷⁸ Zwar ist jede Kommunikation immer auch ein Stück Manipulation, im positiven Fall aber nur dahingehend, dass man in mehr oder weniger werbender Form von anderen etwas erreichen möchte. Jeder Täuschungsversuch hingegen ist absolut kontraproduktiv und kann einem spätestens in der künftigen Öffentlichkeitsarbeit auf den Kopf fallen. Das heißt noch lange nicht, dass man alles Wissen permanent nach außen tragen muss ...

⁷⁷ Vgl. Bogner, 1999, S. 42

⁷⁸ Vgl. auch Nessmann, 2005 S. 7 und Tschebull, 2007, S. 45

Als letzter Tipp zur Strategie ist den Personal Relations Treibenden folgendes ins Stammbuch geschrieben: **Werden Sie greifbar!** Zeigen Sie Ecken und Kanten, arbeiten Sie an sich, aber bleiben Sie in Ihrer Rolle authentisch – ein „Typ“, ein Original zum Anfassen. Damit fühlt man sich selber wohl, kommt bei anderen Menschen besser an und wird wichtige Bezugsgruppen und die Medien erreichen.

3.2.9 „Bühnen“ für Personal Relations

Ein wichtiger Schritt im Kommunikationskonzept besteht darin, geeignete Gelegenheiten und Anlässe zu identifizieren, zu denen man seine Personal Relations Maßnahmen an den Mann bzw. an die Frau bringt. Wie bei einer Präsentation benötigt man „Bühnen“ und ein größeres oder kleineres Publikum, vor dem man besonders gute Chancen hat, Imagepflege zu betreiben.

Eines muss gleich vorweg angemerkt werden: Führungskräfte müssen Anlässe, Themen und die Bühnen für ihre persönlichen Public Relations sehr sorgfältig auswählen, damit diese ihr Ziel erreichen können. Schnittlauch auf allen Suppen zu sein, geht schief und ist sicher keine wirkungsvolle Strategie!

Was sind nun geeignete Bühnen, auf denen Führungskräfte ihre kommunikative Agenda besonders gut abarbeiten können? Wo sind die Plattformen, auf denen man positiv auftreten kann? Jeder persönliche, telefonische oder schriftliche Kontakt mit anderen Menschen kann eine solche Gelegenheit sein. Täglich lässt man dutzende solcher Chancen verstreichen, weil vorhandene Bühnen nicht rechtzeitig erkannt werden.

Grundsätzlich gibt es hier berufliche bzw. geschäftliche Gelegenheiten sowie private Anlässe, die sich für Marketing in eigener Sache anbieten. Ob persönlich, mündlich, schriftlich oder durch Networking im weitesten Sinn,

wichtig ist es, sich diese Bühnen bewusst zu machen. Asgodom hat in ihrem populären Ratgeber „Eigenlob stimmt“ pointierte Formulierungen für mögliche Bühnen gewählt:⁷⁹

- Munter in Meetings
- Top am Telefon
- Professionell bei Präsentationen
- Gewitzt in Gesprächen
- Geschickt in Verhandlungen
- Beschlagen in Briefen
- Effektiv auf allen Events
- Kommunikativ auf Kongressen
- Lustig im Lift, usw.

Beiträge in internen Zeitschriften und Prospekten gehören dazu wie Fotos von Betriebsausflügen oder gezieltes Ansprechen von Meinungsbildnern.

Die **mächtigste Plattform** für den Weg in die Öffentlichkeit stellen die **Medien** dar. Gezielte Medienarbeit und die Kontaktpflege mit JournalistInnen sind die besten Verstärker für die Personal Relations und bieten die größte Chance, möglichst rasch sehr viele Menschen zu erreichen.

Jedoch eine Chance mit Risiko, weil Medien ihren eigenen Gesetzen folgen. Es gibt keinen „point of return“, der Weg zurück ist fast ausgeschlossen, sobald man sich für eine offene Kommunikation mit den Medien entschieden hat. In diesem Fall ist es später nur schwer möglich, bei unangenehmen Themen oder Anlässen die Kommunikation mit einem Medium zu verweigern.

Aus diesem Grund sollten die Medien und JournalistInnen, mit denen man zusammenarbeiten möchte, sorgfältig ausgewählt werden. Gleichzeitig

⁷⁹ Vgl. Asgodom, 2000, S. 44 ff.

müssen Führungskräfte entscheiden, wie weit sie die Kommunikation zu ihrem persönlichen Bereich zulassen möchten oder nicht. Hier ist frühzeitig eine Grenze zu ziehen. Wem grundsätzlich nichts zu peinlich ist, der darf auch dann auf kein Pardon hoffen, wenn er unbeabsichtigt in peinliche und unangenehme Situationen gerät.

Zum Weg in die Medien gibt es kaum Alternativen, sobald jemand eine bedeutende Führungsaufgabe und damit Verantwortung in Wirtschaft oder Gesellschaft übernommen hat. Wie früher schon erwähnt, hat das sehr viel mit einer demokratischen Grundhaltung⁸⁰ zu tun, weshalb man in seinen Personal Relations die Frage nach dem „Ob“ der Medienarbeit nicht mehr stellen muss, sondern sich besser gleich Gedanken über ein möglichst gutes „Wie“ machen sollte.

Wenn alle Vorfragen geklärt sind – die Ausgangslage, die Kommunikationsziele, Bezugsgruppen, Botschaften, Strategie und Bühnen – wird es höchste Zeit, sich Gedanken zur taktischen Umsetzung und zur operativen Seite der Öffentlichkeitsarbeit mit geeigneten Maßnahmen zu machen. Das soll im nächsten Abschnitt ausführlich stattfinden.

3.2.10 Taktische Umsetzung – geeignete Maßnahmen

Wie schon der Titel verrät, geht es in diesem Kapitel darum, Maßnahmen vorzustellen, die für die Umsetzung eines Personal Relations Konzeptes in Frage kommen. Die Vorarbeit ist geleistet, zahlreiche strategische Überlegungen, Stärke- und Schwächeanalysen haben stattgefunden. Dabei darf es nicht bleiben, jetzt müssen die konkreten Schritte des Eigenmarketings auf die Straße gebracht werden. Spätestens hier beginnt der operative Teil der persönlichen Öffentlichkeitsarbeit. Dieser wird auch „taktische Umset-

⁸⁰ Vgl. Bentele/Fröhlich/Szyszka, 2008, S. 84 ff. oder Bogner, 1999, S. 14

zung“ genannt, wobei in dieser Arbeit die von Nessmann⁸¹ recherchierten **Maßnahmenbündel** zugrunde gelegt werden:

1. Selbstmanagement Dokumentation
2. Impression Management Taktiken
3. Medien- und Themenmanagement
4. Soziales Management

Diese Differenzierung stellt bis heute die präziseste und am meisten praxisbezogene Gliederung und Struktur für die Umsetzung von Personal Public Relations dar. In diesen vier Gruppen von Maßnahmen finden sich so zahlreiche Möglichkeiten zum Eigenmarketing, dass für Führungskräfte damit ein sehr umfangreicher Katalog von Einzelmaßnahmen zur Verfügung steht. Doch nun zu den einzelnen Bereichen im Detail.

3.2.10.1 Selbstmanagement Dokumentation

Bei diesem ersten Maßnahmenbündel müssen die in der Phase des Briefings am Beginn der Konzeptionsarbeit erhobenen Daten strukturiert und dokumentiert werden. Dabei geht es um die wichtigsten Elemente aus dem Lebenslauf ebenso wie um stattgefundene Aus- und Weiterbildungen oder um Personal Relations Aktivitäten, die schon in der Vergangenheit stattgefunden haben.

Nicht selten erlebt man, dass den Betroffenen gar nicht bewusst ist, über welche große Bandbreite an Kenntnissen und Fähigkeiten sie verfügen, die für die Öffentlichkeitsarbeit wichtig sind. Wenig bewusst ist in vielen Fällen auch, auf welche Weise man schon bisher Eigenmarketing betrieben hat, oder wo es schon gute Kontakte oder ein persönliches Netzwerk gibt, auf die man aufbauen kann.

⁸¹ Vgl. Nessmann, 2005, S. 47 ff. bzw. Nessmann, 2007, S. 840 ff.

Im Selbstmanagement all diese Dinge zu dokumentieren und zu verschriftlichen, stellen einen wichtigen ersten Schritt beim erfolgreichen Umsetzen von Personal Relations dar. Hilfreiche Elemente können etwa die folgenden sein:

- Lebenslauf
- Persönlicher Profilbogen: W-Fragen zur Person
- Berufsbezogener Profilbogen: W-Fragen zur Profession
- Persönlicher Markenbogen: eine Art Steckbrief samt aktuellem Fotomaterial

Wie schon im Zusammenhang mit der Ausgangslage erwähnt, sollten die Stärken herausgearbeitet und ausformuliert, eine Sprachregelung für die Schwächen oder weniger erfreuliche Momente im Karriereverlauf gefunden worden sein. Auch die wichtigste Arbeit sollte bereits stattgefunden haben, nämlich den USP herauszuarbeiten und festzustellen, was die eigene Person von anderen unterscheidet. Diesen Unterschied (zur „Konkurrenz“) wird man in der praktischen Öffentlichkeitsarbeit immer wieder benötigen, um sich möglichst gut abheben und profilieren zu können.

Je solider man hier arbeitet, desto rascher stehen wichtige Unterlagen zur Verfügung, wenn man später ein Bewerbungsgespräch zu führen hat, ein Medium mit persönlichen Daten und Fotos versorgen muss oder daran geht, eine Homepage zu erstellen.

3.2.10.2 Impression Management Taktiken

Dieses Maßnahmenbündel handelt von jenen Verhaltensweisen und Kommunikationsformen, mit denen eine Person den Eindruck, den sie bei ihren Bezugsgruppen hinterlassen möchte, beeinflussen und steuern kann. Impression Management soll uns in erster Linie einen bekannten Spruch in Erinnerung rufen: „Es gibt keine zweite Chance auf den ersten Eindruck!“

Impression Management hat naturgemäß sehr viel mit Selbstdarstellung zu tun, wobei die Selbstdarstellung eher auf eine Einzelperson abzielt, das Impression Management dagegen für eine Einzelperson das Image bei anderen steuern soll.⁸²

Dieser Eindruck bei anderen ist wörtlich zu nehmen, wenn man den ersten Händedruck mit einer bisher unbekanntem Person beachtet oder den ersten optischen Eindruck, den jemand in einem Gespräch hinterlässt.

Bei den Selbstdarstellungstechniken können positive (offensive) Selbstdarstellungstechniken und negative (defensive) Selbstdarstellungstechniken unterschieden werden.⁸³

Beispiele für **positive Impression Management Techniken** sind:

- Eigenwerbung betreiben
- Kompetenz und Expertentum signalisieren
- Die eigene Attraktivität herausstellen
- Status und Prestige betonen
- Sich über Kontakte aufwerten oder zumindest positiv abheben
- Eigene Offenheit hervorkehren
- Sich beliebt machen, sich einschmeicheln
- Hohe Ansprüche stellen (z.B. bei Gehaltsverhandlungen)
- Hohes Selbstwertgefühl herausstellen
- Beispielhaft und vorbildlich erscheinen
- Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit herausstellen

Beispiele für **negative Impression Management Techniken** wären:

⁸² Vgl. Krainer, 2007, S. 67 f.

⁸³ Vgl. Puntschart, 2009, S. 27 f. in Anlehnung an Ditz, 2003

- Entschuldigen, abstreiten von Verantwortlichkeit, rechtfertigen in misslichen Lagen
- Widerrufen, dementieren, vorsorglich abschwächen
- Sich als unvollkommen darstellen oder hilfsbedürftig erscheinen
- Bedrohen, einschüchtern
- Abwerten anderer
- Understatement

Eine Führungskraft sollte hauptsächlich auf die positiven Selbstdarstellungstechniken setzen, wobei auch eine defensive Variante die gewünschte Wirkung erzielen kann. Nun noch kurz zu einem relativ alten Beispiel für Impression Management: Dem Märchen vom gestiefelten Kater bei den Gebrüdern Grimm. Die Hauptfigur hat es in dieser Erzählung immerhin in kürzester Zeit geschafft, das Image seines Herrn gegenüber dem König bestmöglich ins Licht zu rücken ...

Zusammenfassend handelt es sich beim Impression Management im Grunde um eine Summe von menschlichen Verhaltensweisen, um den Umgang mit Menschen sowie um den bewussten Einsatz von Sprache, Sprachstil, Kleidung, Symbolen bzw. symbolischen Handlungen.⁸⁴ Impression Management nützt in zweierlei Hinsicht: Zum einen, um überhaupt bei den Bezugsgruppen bekannt zu werden, zum anderen, um ein möglichst positives Image zu erreichen.

3.2.10.3 Medien- und Themenmanagement

Das dritte Maßnahmenbündel umfasst den großen Bereich der klassischen Medienarbeit, wobei dazu auch die für die Personal Relations nicht zu unterschätzenden selber produzierten Medien zählen.⁸⁵ Gleichzeitig bieten

⁸⁴ Vgl. Nessmann, 2005, S. 50

⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 51

diese Maßnahmen die größte Chance, eine Person mit einem Thema oder mit einer Botschaft öffentlich zu positionieren. Dafür eignen sich nach Ansicht des Verfassers Medien ungleich besser als etwa Impression Management Taktiken oder Networking.

Als **Instrumente und Medien, die man selber produziert** (oder produzieren lässt), sind zum Beispiel die folgenden zu nennen:

- Alle Arten von Briefen, Mailings, Einladungen und Glückwünschen
- Visitenkarten, Briefpapier
- Homepage, Intranet, E-Mails, E-Mail-Newsletter
- Prospekte, Werbefolder, Flugblätter, Plakate
- MitarbeiterInnenzeitung, Firmenzeitung, Vereinszeitung
- Kunden- oder Haushaltsinformationen
- Infos für MeinungsbildnerInnen, Geschäftsbericht
- Protokolle nach wichtigen Sitzungen, Treffen, Entscheidungen
- Schwarzes Brett, Schaukasten oder Beschwerdebriefkasten
- Ein eigenes Buch
- Die Produktion einer CD oder eines Videos
- Erstellen eines übersichtlichen Pressespiegels

Bei der **klassischen Medienarbeit** stehen einer Einzelperson grundsätzlich sämtliche Instrumente zur Verfügung, die man aus der Unternehmens- und Organisations-PR kennt:

- Presseverteiler erstellen, gegliedert nach Regionen, Medien, Ressorts und JournalistInnen. Welche sind die wichtigsten unter ihnen? Kennt man schon jemanden?
- JournalistInnen fragen, was sie interessiert
- Leserbriefe – schnell geschrieben und von vielen bemerkt
- Anrufe in Live-Sendungen mit Publikumsbeteiligung
- Telefonate mit RedakteurInnen

- Gezielte direkte Informationen
- Redaktionsbesuche
- Hintergrundgespräche, Einzelgespräche, Kammingespräche
- "Waschzettel" – eine kurze Punktation für die Presse
- Pressemappe
- Presseaussendung
- Pressefotos und Pressegraphiken
- Gastkommentar
- Gegendarstellungen und Klagen – selten sinnvoll
- Pressekonferenz
- Veranstaltungen für die Presse, Pressefahrten
- Interview – gut vorbereiten und sich ausreichend Zeit nehmen!
- Diskussionen – Streitgespräch im Printmedium, Diskussion in Radio und TV, Internet-Chat
- „Seitenblicke“ - sehen und gesehen werden
- Inerate und Promotion, TV-, Kino,- und Radiospots
- Werbung im Internet
- Social Media, Präsenz im Web 2.0

Schon mehrmals wurde erwähnt, dass die Medienarbeit eigenen Gesetzmäßigkeiten folgt, weshalb sie trotz enormer Chancen hohe Risiken beinhaltet. Unbedachte Äußerungen, falsche Versprechungen oder andere öffentliche Fehlleistungen können massive Auswirkungen auf die weitere Entwicklung eines Unternehmens haben, und sie können das Image einer Führungskraft schwer beschädigen.⁸⁶ Aus diesem Grund wird nicht jedes Tool für jede Person gleichermaßen erfolgversprechend sein. Es zeugt etwa nicht von hoher sozialer Intelligenz, wenn ein Abteilungsleiter in der Verwaltung mehr Präsenz im Fernsehen als das zuständige Regierungsmitglied aufweist. Die Medienarbeit einer Führungskraft aus dem mittleren Management wird dem Fortkommen dann nicht dienen, wenn sich Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzende übergangen fühlen.

⁸⁶ Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 154

Sogar wenn die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Medium über ein aktuelles und interessantes Thema spricht, ist der Erfolg noch lange nicht garantiert. Im Fernsehen zu sprechen, sich einem Interview zu stellen oder an einem live übertragenen Streitgespräch teilzunehmen, stellt fast immer eine besondere Stresssituation dar, die vorher trainiert und vorbereitet werden muss. Aus diesem Grund werden Führungskräfte neben einer PR-Beratung immer wieder Mediencoachings oder Kommunikationstrainings in Anspruch nehmen, um mit dieser ungewöhnlichen Situation möglichst professionell umgehen zu können.

Auch beim Medien- und Themenmanagement kommt es darauf an, einige wenige Instrumente für sich festzulegen und andere wegzulassen. Drei positive Berichte im Jahr sind wesentlich wirkungsvoller als die dreifache Anzahl an durchschnittlich sympathischen Erwähnungen in der Presse. Für die Medienarbeit gilt wieder in besonderem Ausmaß, was an anderer Stelle schon erwähnt wurde: Man muss für seinen Standpunkt kämpfen, einmal ist keinmal! Und man muss hin und wieder gegen den Strom schwimmen oder zumindest eine Meinungsniше besetzen, die andere bisher noch nicht beachtet haben. „More of the same“ führt dazu, dass Aussendungen unmittelbar im Papierkorb landen und auch dann nicht beachtet werden, wenn man später tatsächlich mit einer ungewöhnlichen Story aufwartet.

3.2.10.4 Soziales Management

Das vierte Maßnahmenpaket enthält sämtliche gesellschaftliche Aktivitäten und Initiativen und bündelt damit das soziale Engagement einer Person. Meistens „**Networking**“ genannt, ist es für Personal Relations Treibende ein wirksames Instrumentarium, um eine Person in ein günstiges Licht zu rücken. In erster Linie sind damit Mitgliedschaften in Vereinen oder die

Mitarbeit in sozialen Einrichtungen und dergleichen gemeint.⁸⁷ Die Bandbreite in diesem Maßnahmenbündel beginnt schon bei den persönlichen und direkten Kontakten einer Person. Jedes Gespräch mit anderen Menschen, jedes Geschäftsessen, jede Gratulation zum Geburtstag und jede Aufmerksamkeit ist eine gute Möglichkeit, Eigen-PR zu machen. Auch hier spielt der erste Eindruck eine besondere Rolle, was man bei jedem Telefonat und bei jeder Begegnung mit bisher unbekanntem Personen bedenken sollte.

Mitgliedschaften oder ein darüber hinausgehendes **Engagement** in Vereinen, Klubs, Interessensvertretungen, aber auch die **Präsenz in sozialen Netzwerken** wie Xing oder Facebook im Internet stellen weitere Instrumente in der Kategorie „Soziales Management“ dar. Ob es sich dabei um AbsolventInnenvereine, um ehemalige Kollegen aus der Bundeswehrzeit, um Rotary und Lions Clubs, um das gemeinsame Ausüben der Jagdleidenschaft oder um andere Hobbys handelt, in jedem Fall bietet dieses Engagement unzählige Gelegenheiten fürs Marketing in eigener Sache. Kritisch ist dazu anzumerken, dass es sich bei den aufgezählten Bereichen um überwiegend männlich orientierte Domänen handelt. Frauen müssen offensichtlich trotz aller Bemühungen, gezielt Netzwerke aufzubauen, noch stärker daran arbeiten, sich auf diesem Feld besser „zu verkaufen“.⁸⁸ Weil diese Art von sozialem Engagement auf den ersten Blick „nur“ Freizeit- und Hobby-orientiert wirkt und überhaupt nichts mit dem schönen Geschäft oder gar mit der bösen Politik zu tun zu haben scheint, besteht hier eine besonders gute Chance für persönliche PR-Aktivitäten – noch dazu in einer „harmlosen“ und unaufdringlichen Form.

Auch **soziales Engagement im eigentlichen Sinn** gehört zum sozialen Management: Karitative und soziale Einrichtungen unterstützen, Spenden

⁸⁷ Vgl. Nessmann, 2005, S. 53

⁸⁸ Vgl. Tschbull, 2007, S. 24

organisieren, Charity Events ins Leben rufen oder Sponsoring betreiben, führt oft zu einer enormen Präsenz in der Öffentlichkeit.

Eine Vielzahl von PR-Möglichkeiten bietet **jede Art von Fortbildung** – und zwar auf beiden Seiten des Podiums: Seminare und Vorträge halten, an Diskussionsveranstaltungen und runden Tischen teilnehmen, unterrichten, aber auch Tagungen, Kongresse, Events zu besuchen – alles gute Personal Relations Bühnen!

Zu guter Letzt sei noch die **Teilnahme** an jeder Art von kulturellen, politischen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen oder sportlichen **Veranstaltungen** erwähnt. Feste zu geben oder zu besuchen, jedenfalls aber die Feste zu feiern, wie sie fallen, bedeutet soziales Management in Reinform!

Selbstverständlich passt nicht jede Maßnahme zu jedem Typ. Stets ist auf Authentizität und Glaubwürdigkeit zu achten.⁸⁹ Jede Übertreibung kann absolut kontraproduktiv und abstoßend wirken. Auch hier wäre Schnittlauch auf allen Suppen zu sein, eine völlig falsch verstandene PR-Strategie!

3.2.10.5 Am Ende zählt der Gesamteindruck!

Die Vielfalt an Möglichkeiten und denkbaren Maßnahmen soll daher nie dazu führen, dass Quantität mit Qualität verwechselt wird. Ein Zuviel des Guten ist nicht nur in positiver Hinsicht wirkungslos, sondern bringt ganz konkrete negative Effekte mit sich, was am Ende die ursprünglichen PR-Ziele vereiteln kann. Ein Zuviel an Botschaften führt dazu, dass kein einziges Thema von einer Person in Erinnerung bleibt. Ein Zuviel an PR-Aktivitäten kann mögliche Bezugsgruppen verstören.

⁸⁹ Vgl. Nessmann, 2005, S. 54

Aus diesem Grund ist es sinnvoll, sich wie bei anderen Managementaktivitäten auch bei der Öffentlichkeitsarbeit einen **Plan** zu machen: Einen übersichtlichen Zeitplan anlegen, der Zuständigkeiten, Organisatorisches, allfällige Kosten, die wichtigsten Themen und Bezugsgruppen festlegt, der geeignete Maßnahmen enthält und dabei ein gutes Timing nie außer Acht lässt. Auch Personal Relations brauchen Controlling, weshalb sich das nächste Kapitel damit beschäftigt, wie man seine PR-Aktivitäten evaluiert.

3.2.11 Kontrolle ist gut - Kommunikation evaluieren

Wenn ein gutes PR-Konzept mit dem Briefing beginnt, so endet dieses nicht bereits mit der Umsetzung von PR-Maßnahmen. So wie jedes Unternehmen ein effizientes Controlling für seine betriebswirtschaftlichen Kennzahlen benötigt, so muss die strategische Kommunikation von Führungskräften evaluiert werden. Wie im Produktmarketing können Personal Relations nie in der Form als abgeschlossen betrachtet werden, dass alle Ziele erreicht worden sind und man sich fortan wieder anderen Aufgaben zuwendet. Die Arbeit am öffentlichen Image ist ein Prozess, der ein fortlaufendes „Kommunikationscontrolling“ erfordert.

- Wurden die kurzfristigen Ziele erreicht?
- Sind mittel- und langfristige Kommunikationsziele zu adaptieren?
- Hat sich die eingeschlagene Strategie als richtig erwiesen?
- Wie sind die bisherigen PR-Aktivitäten angekommen?
- Wie steht es um Image und Bekanntheit?
- Konnten wichtige Bezugsgruppen positiv angesprochen werden?

Viele Fragen können und müssen also in der Phase der Evaluation gestellt werden. **Kommunikation ist das was ankommt.** Dieser einfache Satz beinhaltet für die Öffentlichkeitsarbeit viel Wahrheit, auch wenn natürlich Kommunikation immer mehr umfasst als das, was bei den EmpfängerInnen ankommt. Trotzdem ist am Ende zu prüfen, welche Botschaften und

Themen die Bezugsgruppen erreicht haben. Public Relations zu evaluieren, ist alles andere als leicht,⁹⁰ weil der Erfolg oft nicht in Zahlen messbar ist. Vertrauen und Glaubwürdigkeit – wohl die wichtigsten Ergebnisse von wirkungsvollen Personal Relations – lassen sich nicht so ohne weiteres einem Controlling unterziehen. Evaluation muss daher in diesem Bereich oft in Form einer kritischen (Selbst-)Reflexion erfolgen – eventuell mit Hilfe von externen Beratern oder Coaches.⁹¹ Eine aktuelle Studie in Österreich hat ergeben, dass schlechte PR Geld kosten, unter Umständen sogar sehr viel Geld, können.⁹² Sich vor der PR-Evaluierung zu drücken, heißt dann aber auch, Geld zu verschenken, das man nicht hat!

Eine Variante, zu Ergebnissen zu kommen, wäre, anhand der typischen **Erfolgsmerkmale von Personality Marken** vorzugehen:⁹³

1. **Gleichbleibende Qualität:** Die Person hält bei ihren Leistungen konstant das Qualitätsniveau, was sich recht unmittelbar auf das Vertrauen der Umwelt auswirkt.
2. **Konstanter Preis:** Wer laufend steigende Honorare für seine Tätigkeit erreicht, dürfte auch mit seinem Eigenmarketing nicht so schlecht liegen.
3. **Ubiquität:** Ähnlich wie ein Produkt sollte auch eine Person für ihre Bezugsgruppen „verfügbar“ sein, wenn es darauf ankommt.
4. **Hoher Bekanntheitsgrad:** Schon einmal wurde erwähnt, dass Menschen überhaupt nur Personen vertrauen, die sie kennen.
5. **Absender:** Der Name einer Person muss bekannt sein und darf nicht hinter einer anonymen Organisation oder abstrakten Marke versteckt werden.

⁹⁰ Vgl. Bodner, 1999, S. 318 ff.

⁹¹ Vgl. Nessmann, 2005, S. 56

⁹² Vgl. Krupica/Schneider,

http://news.prva.at/index.php/weblog/more/kommunikationsfehler_kosten_geld/ (2009)

⁹³ Vgl. Worofka, 2009, S. 24 ff. in Anlehnung an Ewert 1993, S. 80 ff.

6. **Gleichbleibende Aufmachung:** Wie bei Produkten sorgt auch bei Personen ein kontinuierlich gleichbleibendes Erscheinungsbild für Wiedererkennung und Identität.
7. **Eigenständige Persönlichkeit:** Dieses Kriterium wurde schon mehrfach erwähnt, hier geht es darum, dass eine Person als Typ klar von anderen unterscheidbar ist (USP?!).

Neben diesen dem Produktmarketing entliehenen Erfolgskriterien gibt es selbstverständlich die Möglichkeit, auf Meinungsumfragen, Tests und diverse Rankings zurückzugreifen. Weitere Instrumente sind MitarbeiterInnenbefragungen oder die Methode des 360° Feedbacks.

Die **wirkungsvollste Möglichkeit** ist nach Meinung des Verfassers immer noch die, in geeigneter Form **nachzufragen**, Feedback und Kritik einzuholen. Eine besondere Gemeinsamkeit von Topmanagern und PolitikerInnen besteht darin, dass sie auf Grund ihrer Funktion und Machtfülle wenig, kein oder höchstens ein verzerrtes Feedback erhalten.⁹⁴ Diese Problematik gilt – möglicherweise in abgeschwächter Form – nicht nur für die „Spitzen“ sondern auch für fast alle anderen Führungskräfte. Daher gehört es zu den zentralen Aufgaben einer Führungskraft, sich **Feedback** zu holen, kritische **Selbstreflexion** zuzulassen und möglichst viele **Gelegenheiten für einen herrschaftsfreien Dialog** zu schaffen!⁹⁵

Diese regelmäßige Reflexion ist in vielfacher Hinsicht wichtig – nicht nur für Personal Relations Treibende. Ein **Feedback-freudiges Umfeld** unabhängig von den Hierarchien nicht nur zuzulassen, sondern bewusst und **aktiv zu organisieren**, kann kostspielige Formen der Evaluation ganz gut ersetzen!

⁹⁴ Vgl. Ortner, 2004, S. 138

⁹⁵ Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 124 f.

3.2.12 PR für Führungskräfte – Zwischenbilanz

Das Ende dieses Abschnittes dient einer kurzen Zwischenbilanz zu den wichtigsten Inhalten von Personal Relations für Führungskräfte.

Zu Beginn wurde festgestellt, dass fast alle Kriterien, die bei der Unternehmenskommunikation eine Rolle spielen, auch beim Erstellen eines Personal Relations Konzeptes gelten. Die Mechanismen sind vergleichbar, der Aufwand und die Art der Umsetzung unterscheiden sich.

Führungskräfte aller Ebenen und aller Bereiche unserer Gesellschaft tun gut daran, neben ihrer unternehmerischen Planung eine Planung ihrer persönlichen Kommunikation mit den wichtigsten Bezugsgruppen vorzunehmen.

Die **wichtigsten Elemente eines persönlichen Kommunikationskonzeptes** seien daher noch einmal in Erinnerung gerufen:

- Eine positive Einstellung
- Ausgangslage klären und eine professionelle Situationsanalyse
- Kommunikationsziele festlegen
- Bezugsgruppen/Stakeholder herausarbeiten
- Themen und Botschaften festlegen
- Entscheidung über die passende Strategie treffen
- Bühnen für die Personal Relations finden
- Geeignete Maßnahmen für die taktische Umsetzung planen und durchführen
- Personal Relations evaluieren

Wenn diese Haltung von einer Führungskraft gelebt wird, die vorgestellten Schritte beachtet und die Tools zur Person passend eingesetzt werden, dann können Personal Relations nicht nur für die Führungskraft selber,

sondern für die gesamte Organisation positive Wirkungen entfalten. Grundvoraussetzung dafür ist, dass die Personal Relations Maßnahmen zur Kultur eines Unternehmens passen, dass Personality-PR und Unternehmenskommunikation gut aufeinander abgestimmt sind.

In unserer Zeit können Führungskräfte bei ihren MitarbeiterInnen nicht mehr automatisch Loyalität voraussetzen. Viel eher befinden sie sich permanent in einer Art Wahlkampf, in dem sie um das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit von MitarbeiterInnen, KundInnen und anderen wichtigen Bezugsgruppen werben müssen. Erfolgreiche Personal Relations können im Zeitalter der Individualisierung vielleicht keine Loyalität erzwingen, sie können aber nach innen und nach außen Identifikation schaffen – mit einer Organisation und mit den anstehenden Aufgaben!⁹⁶

Diese Identifikation und dieses Greifbarwerden für andere führen erst dazu, dass die Chefs auch in Krisenzeiten, nach Fehlentscheidungen und während Phasen öffentlicher Kritik zumindest eine faire Chance erhalten, ihre Organisation aus den Schwierigkeiten selber wieder herauszuführen.⁹⁷

Bisher wurde in der vorliegenden Arbeit kaum differenziert zwischen den Personal Relations für Manager in der Wirtschaft und jenen für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung. Die Unterschiede fallen grundsätzlich nicht allzu groß aus, wenn man eine erfolgreiche Führungskommunikation planen und umsetzen muss. Einige Besonderheiten gibt es in der öffentlichen Verwaltung dennoch, weshalb im nächsten Abschnitt auf dieses Thema eingegangen wird.

⁹⁶ Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 104

⁹⁷ Vgl. Herbst, 1999, S. 17

3.3 Besonderheiten für Führungskräfte in der Verwaltung

In ihren Personal Relations haben die Chefs in der öffentlichen Verwaltung und jene von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen grundsätzlich die gleichen Spielregeln zu beachten. Das gilt natürlich nicht für die Betriebe selber, hier gibt es große Unterschiede. Sonst bräuchte es ja keine öffentliche Betriebswirtschaftslehre, ebenso wenig würde man für die Verwaltung spezifische Organisationstheorien entwickeln müssen. Diese Unterschiede sollen daher näher untersucht werden.

3.3.1 Öffentliche Verwaltung – typische Merkmale

In den vorangegangenen Unterrichtseinheiten des Lehrganges „New Public Management“ wurden erwerbswirtschaftliche Betriebe und bedarfswirtschaftliche Betriebe, zu denen die öffentliche Verwaltung zählt, einander gegenübergestellt. Welche **typischen Besonderheiten** kennzeichnen aus betriebswirtschaftlicher Sicht die öffentliche Verwaltung?

- Daseinsfürsorge und Daseinsvorsorge stehen statt dem Einkommenserwerb im Vordergrund.
- Leistungs- bzw. Sachziele werden angestrebt statt Gewinn- bzw. Formalzielen.
- Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit dient nicht der Gewinnmaximierung, vielmehr stehen Leistungsmaximierung und optimale Aufgabenerfüllung im Mittelpunkt.
- Öffentliche Verwaltungen orientieren sich am Outcome, das heißt an den (Aus-)Wirkungen ihrer Tätigkeit und weniger am Verhältnis zwischen Input und Output.
- Das Angebotsverhalten ist in erster Linie bedarfswirtschaftlich.
- Die Abgrenzung zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben erfolgt daher hauptsächlich über das Kriterium der Verfolgung öffentlicher Ziele,

die aus öffentlichen Interessen abgeleitet werden und zum Erbringen von öffentlichen Aufgaben führen.⁹⁸

Zu dieser auf wenige Zeilen verkürzten Differenzierung kommen noch weitere Kriterien hinzu. Dass ein börsennotiertes Unternehmen andere Bedingungen vorfindet als die staatliche Organisation, die ihre **Leistungen** in vielen Bereichen noch **in monopolistischer Form** erbringt, liegt auf der Hand. Zusätzlich stehen der öffentlichen Verwaltung im Rahmen ihrer **hoheitlichen Aufgaben und Kompetenzen** noch weitere Instrumentarien für ihre Leistungserbringung zur Verfügung, um ihre Leistungen zu erbringen. Ein Beispiel ist die Möglichkeit der Enteignung für den Straßenbau und andere drastische Eingriffe in die Rechte Dritter.

Ein weiterer Unterschied, der bis heute in der öffentlichen Verwaltung gilt, besteht im **Dienstrecht** der Beamten und der Vertragsbediensteten. Obwohl auch in der Verwaltung zum Teil privatwirtschaftliche Dienstverträge abgeschlossen werden, ist in der Regel von einem quasi unkündbaren Dienstverhältnis auszugehen. Nicht nur die Beamten sondern auch ein Großteil der Vertragsbediensteten können vom Dienstgeber Staat nur beim Vorliegen äußerst gravierenden Fehlverhaltens gekündigt werden. Das schränkt – wie bereits erwähnt wurde – naturgemäß die Durchsetzungsmöglichkeiten der Führungskräfte ein.

Ein wesentliches Kriterium bleibt in vielen theoretischen Abhandlungen, die die Verwaltung mit privaten Unternehmen vergleichen, unerwähnt: Der **Einfluss der Politik**. Politik handelt nicht immer rational. Politische Entscheidungen folgen viel öfter Stimmungen und spontanem Aktionismus als langfristigen Sachzielen. Auch Wahlentscheidungen werden in der Demokratie wohl selten nach sachlichen Überlegungen getroffen, sondern von Emotionen und von der Kampagnefähigkeit der einzelnen Parteien beeinflusst. Demokratie bedeutet, dass jede Stimme gleich viel wert ist und

⁹⁸ Vgl. Meffert, 2005, S. 1266

kein Unterschied zwischen gut oder schlecht informierten WählerInnen gemacht wird.

Provokativ darf festgestellt werden, dass ähnliches für das passive Wahlrecht gilt: Auch hier ermöglicht die Demokratie intelligenteren und weniger intelligenten Persönlichkeiten hohe und höchste Ämter. Das bedeutet, dass die Funktionsträger in der Politik möglicherweise nicht immer optimal für die Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben befähigt sind, obwohl sie von den WählerInnen dafür legitimiert wurden.

Eine Äußerung des ehemaligen amerikanischen Präsidenten Ronald Reagan ist für diese Situation bezeichnend. Auf eine Journalistenfrage, wie es den funktionieren kann, dass ein ehemaliger Schauspieler Präsident der USA werden könne, antwortete Reagan: Er wüsste nicht, wie jemand so einen Job schafft, ohne vorher Schauspieler gewesen zu sein.

Unabhängig von der Personalauswahl für das amerikanische Präsidentenamt, die ja aus europäischer Sicht fast immer zu wünschen übrig lässt, gelten offensichtlich für das Erreichen von politischen Spitzenämtern andere Kriterien als für die Vorstandsetagen von Unternehmen. In einem demokratischen Staatswesen treffen jedoch gewählte PolitikerInnen im Rahmen der Gesetze die staatlichen Entscheidungen.

Das führt in der Praxis dazu, dass Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung in manchen Themen wesentlich versierter und kompetenter sein können als ihre Vorgesetzten und politischen Entscheidungsträger. Sich in diesem Spannungsfeld bewegen zu müssen und gleichzeitig für eine objektive, den Gesetzen entsprechende und professionelle Erledigung von öffentlichen Aufgaben im Sinne der BürgerInnen zu sorgen, kennzeichnet die besondere Herausforderung im öffentlichen Dienst.

3.3.2 Parallelen und Unterschiede im Dienstleistungsmarketing

Einige Erkenntnisse für die Besonderheiten in der öffentlichen Verwaltung lassen sich aus dem Dienstleistungsmarketing gewinnen. Hier gibt es einige Parallelen, die in dieser Arbeit erwähnt werden müssen.

Öffentliche Verwaltungen stellen nur in wenigen Fällen Produkte her, viel häufiger sind sie mit dem Erbringen von Dienstleistungen befasst.

Was sind nun die **Besonderheiten von Dienstleistungen**?⁹⁹

1. **Immaterialität der Dienstleistung:** Die Dienstleistung ist im Vorhinein noch nicht materiell fassbar oder greifbar. Als Dienstleistung gilt die noch nicht realisierte menschliche bzw. automatisierte Leistungsfähigkeit. Das führt dazu, dass Marketing und Kommunikationsarbeit diese Dienstleistungen in den Augen ihrer KundInnen erst materialisieren müssen, damit diese eine Vorstellung davon erhalten. Eine Dienstleistung ist weder lagerfähig noch transportfähig.
2. **Bereitstellung von Leistungsfähigkeiten:** Der Dienstleistungsanbieter muss dafür sorgen, bei Nachfrage die entsprechenden personellen, sachlichen und immateriellen Ressourcen zur Verfügung zu haben. Dienstleistungen kann man nicht auf Vorrat produzieren. Das Marketing muss daher gegenüber potenziellen KundInnen die Kompetenz zur Leistungserbringung dokumentieren.
3. **Integration des externen Faktors:** Bei der Erbringung von Dienstleistungen wird zwangsläufig ein externer Faktor in den Dienstleistungserstellungsprozess eingebunden. Zahlreiche Dienstleistungen können überhaupt nur dann erbracht werden, wenn die

⁹⁹ Vgl. Meffert/Bruhn, 2003, S. 60 ff. sowie Meffert, 2005, S. 1160 ff.

KundInnen mitwirken, wie das zum Beispiel bei einer Unternehmensberatung der Fall ist.

4. Damit öffentliche oder nichtöffentliche Dienstleistungen bei den möglichen KundInnen ankommen, spielt als Kommunikationskanal die **Mund-zu-Mund-Kommunikation** eine besondere Rolle.¹⁰⁰
5. **Zu den klassischen vier Marketingelementen** kommen bei Dienstleistungsunternehmen **drei weitere** dazu: die Personalpolitik, die Ausstattungspolitik und die Prozesspolitik.¹⁰¹
6. Die **MitarbeiterInnen** rücken noch intensiver in den Fokus der Kommunikation als in anderen Branchen, weil deren Leistung wesentlich dazu beiträgt, ob eine Dienstleistung für die KundInnen zufriedenstellend erbracht wird oder nicht.

Aus den genannten Gründen wird nicht nur in der privaten Wirtschaft sondern auch in der öffentlichen Verwaltung verstärkt **Qualitätsmanagement** Einzug halten müssen, wobei sich dieses im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Automatisierung einerseits sowie Individualisierung andererseits bewegt.¹⁰² Zwar werden in Zukunft mehr und mehr Dienstleistungen standardisiert, um sie in gleich bleibender Qualität erbringen zu können. Dem stehen aber immer individuellere Bedürfnisse der KundInnen gegenüber. Auch diese Herausforderung trifft die Verwaltung gleichermaßen.

Qualitätsmanagement erfordert in der Folge die **Implementierung eines professionellen Beschwerdemanagements** im Dienstleistungsbereich.¹⁰³ Beschwerdemanagement bedeutet, die Artikulation von Unzufriedenheit der KundInnen anzuregen, zu bearbeiten und Aktivitäten zur Behebung der Unzufriedenheitsursachen einzuleiten.

¹⁰⁰ Vgl. Meffert/Bruhn, 2003, S. 124

¹⁰¹ Vgl. Meffert, 2005, S. 1167

¹⁰² Vgl. Meffert/Bruhn, 2003, S. 741 f.

¹⁰³ Vgl. ebenda, S. 414

Was erwarten die KundInnen von einem Dienstleistungsunternehmen?¹⁰⁴

- **Zuverlässigkeit** – das versprochene Service verlässlich und präzise ausführen
- **Entgegenkommen** – die Bereitschaft, KundInnen zu helfen und sie prompt zu bedienen
- **Souveränität** – Fachwissen, zuvorkommendes Verhalten und die Fähigkeit der MitarbeiterInnen, Vertrauen zu erwecken
- **Einfühlung** – fürsorgliche Aufmerksamkeit des Unternehmens für jeden einzelnen Kunden
- **Materielle Verkörperung** – das betrifft das Erscheinungsbild von Einrichtungen und Ausrüstungen sowie des Personals und der gedruckten Kommunikationsmittel.

Diese Besonderheiten aus dem Marketing für Dienstleistungen lassen sich **mit wenigen Einschränkungen auf öffentliche Verwaltungen** übertragen.

Ein Unterschied besteht darin, dass die BürgerInnen in vielen Fällen von der Verwaltung etwas benötigen und daher zumindest auf den ersten Blick nicht als KundInnen umworben werden müssen.

Andererseits sind die KundInnen der Verwaltung im Regelfall SteuerzahlerInnen und empfinden sich zunehmend als Auftraggeber, Finanziere und die „eigentlichen Chefs“ der Verwaltungsbediensteten. Das führt dazu, dass die Ansprüche an die Dienstleistungen der Verwaltung seit Jahren steigen und die KundInnen zunehmend selbstbewusster auftreten.

Die Dienstleistungen der Verwaltung sind für ihre KundInnen noch schwerer fassbar als solche eines privaten Unternehmens: Administrative Ent-

¹⁰⁴ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 563

scheidungen zu treffen, bedeutet auch, per Bescheid „Nein“ zu sagen. Eine Baugenehmigung oder eine Betriebsanlagengenehmigung werden abgewiesen bzw. nur mit hohen und für die BürgerInnen kostspieligen Auflagen erteilt. Die Dienstleistung besteht nun darin, dass der Bescheid im Einklang mit den bestehenden Gesetzen innerhalb eines akzeptablen Zeitraumes und möglichst nachvollziehbar ausgefertigt wird. Das konkrete gewünschte Ergebnis wird hingegen regelmäßig **nicht** geliefert.

Zusammenfassend ist daher davon auszugehen, dass jene Anforderungen, die schon beim „normalen“ Marketing für Dienstleistungen nicht immer einfach zu bewältigen sind, **für die öffentliche Verwaltung in verschärfter Form** gelten.

3.3.3 Personal Relations der Führungskräfte

Die beschriebenen Merkmale der öffentlichen Verwaltung und die dargestellten Überlegungen zum Marketing für Dienstleistungen führen dazu, dass die **Personal Relations** von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung doch **einige signifikante Unterschiede** im Verhältnis zur persönlichen Öffentlichkeitsarbeit anderer Manager aufweisen müssen.

3.3.3.1 Führende brauchen Folgende

Sprenger geht davon aus, dass Führende stets Folgende benötigen, dass MitarbeiterInnen wie 1A Kunden zu behandeln sind und hier der **Beziehung zur unmittelbaren Führungskraft** eine entscheidende Bedeutung zukommt.¹⁰⁵ Das gilt erst recht für die Chefs in der öffentlichen Verwaltung. Schon allein weil ihnen einige Sanktionsmöglichkeiten aus dem privatrechtlichen Dienstverhältnis nicht zur Verfügung stehen, sind die Vor-

¹⁰⁵ Vgl. Sprenger, 2000, S. 228

gesetzten im öffentlichen Bereich auf die Akzeptanz durch ihre MitarbeiterInnen angewiesen. Aus diesem Grund gilt fast alles zum Thema Personal Relations Geschriebene in noch höherem Ausmaß für die öffentliche Verwaltung.

Verwaltungseinheiten verkaufen meistens keine Produkte, sie verkaufen **Kommunikation**. Je glaubwürdiger diese Kommunikation mit den MitarbeiterInnen, mit den BürgerInnen, mit politischen Entscheidungsträgern, mit Medien oder mit anderen Bezugsgruppen stattfindet, desto höher wird die Akzeptanz des Verwaltungshandelns sein.

3.3.3.2 Konkrete Auswirkungen von Personal Relations

Covey zeigt in seinem Bestseller „Schnelligkeit durch Vertrauen“ eindrucksvoll auf, wie viel an Geschwindigkeit aber auch an Kostenersparnis möglich ist, wenn es einem Unternehmen gelingt, eine Vertrauenskultur aufzubauen. Und er weist darauf hin, dass der **Ruf von Teams und Abteilungen** in den Organisationen erhebliche Auswirkungen auf die Zuweisung von Personal oder die Budgetierung hat.¹⁰⁶ Häufig glauben Abteilungsleiter, dass ihrem Team auf Grund seiner Leistung einiges an Mitteln zustehen würde, um später festzustellen, dass andere Abteilungen mit einem besseren Ruf hier einfach im Vorteil sind.

Auch diese Einschätzung gilt in verstärktem Ausmaß für die öffentliche Verwaltung. Die Personal Relations der Vorgesetzten haben daher handfeste Auswirkungen auf die Ausstattung ihrer Organisationseinheiten, auf die Ausstattung mit Personal und Geld sowie auf die Zuteilung von interessanten und attraktiven Aufgaben, über die wiederum künftige Profilierung möglich ist.

¹⁰⁶ Vgl. Covey, 2009, S. 273

3.3.3.3 Schwer fassbare öffentliche Dienstleistungen

Auch der stattgefunden Exkurs ins Dienstleistungsmarketing muss zur Erkenntnis führen, dass in der öffentlichen Verwaltung der strategischen Kommunikation der Führungskräfte eine Schlüsselrolle zukommt. Wenn schon normale Dienstleistungen für KundInnen schwer fassbar sind, so gilt das erst recht für Dienstleistungen der öffentlichen Hand.

Die Vorstellung, dass ein Strafbescheid oder eine sonstige subjektiv als negativ empfundene behördliche Entscheidung dennoch eine professionelle Dienstleistung darstellen könnte, verlangt den BürgerInnen ein hohes Maß an Phantasie und Verständnis ab.

Nehmen sie dieses Dokument zur Hand und sprechen damit auch noch beim zuständigen Politiker vor, der spontan eine „unbürokratische Überprüfung“ verspricht, so wird deutlich, unter welchem Druck Führungskräfte im öffentlichen Dienst zu agieren haben.

Die Antwort darauf kann nur lauten, dass sie eine besonders professionelle Kommunikation in eigener Sache betreiben müssen, um in diesem Spannungsfeld nur halbwegs erfolgreich ihre vom Gesetz vorgegebenen Aufgaben erfüllen zu können. Nach Einschätzung des Verfassers sind daher Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung noch stärker zu Personal Relations aufgefordert als Manager in anderen Bereichen.

3.3.3.4 Einige Unterschiede auf den Punkt gebracht

Am Ende dieses Kapitels seien einige für die öffentliche Verwaltung spezifische Besonderheiten bei den Personal Relations nochmals kurz zusammengefasst:

- Die **interne Kommunikation** mit den MitarbeiterInnen ist für eine gute Leistungserbringung nicht zuletzt auf Grund der dienstrechtlichen Situation besonders wichtig.
- Parallel dazu ist eine kontinuierliche **Kommunikation mit den politisch Verantwortlichen** zu organisieren, um Informationsdefizite auszugleichen und ein Verständnis für die Anliegen seiner Organisation zu erreichen.
- Im Gegensatz zu anderen Führungskräften spielt die **klassische Medienarbeit eine geringere Rolle**, da diese von der Politik wahrgenommen wird, wo immer das für sie möglich ist. Hier kommt es zu einer „**Arbeitsteilung**“ in der Form, dass die Politik für die guten Nachrichten und für die Zusagen zuständig ist, negative Ereignisse oder Entscheidungen von den Spitzen der Verwaltung kommuniziert werden dürfen. Diese Besonderheit ist in der Praxis nicht immer leicht zu akzeptieren aber weit verbreitet. Einer aktiven Medienarbeit in Form von oftmaligen Leserbriefen, Presseaussendungen und Interviews stehen auch Organisationsvorschriften entgegen, die diesen Teil der Öffentlichkeitsarbeit stark auf die Spitze hin kanalisieren.
- Ein **ausgewogene Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern** zu schaffen und gleichzeitig die legitimen Informationsbedürfnisse der demokratischen Öffentlichkeit zu befriedigen, erfordert einen ständigen Balanceakt, der erlernt werden muss.
- Last not least sei darauf hingewiesen, dass **ein Zuviel** an aggressivem Eigenmarketing, das sich Richtung „Egomarketing“ entwickelt, für öffentlich Bedienstete im Spannungsfeld zwischen BürgerInnen, Politik und Medien **besonders kontraproduktiv** sein kann.

Somit sind die Ausführungen zu den identifizierten Besonderheiten eines Personal Relations Konzeptes für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung abgeschlossen.

Die vorliegende Arbeit wird im Rahmen des Lehrganges „New Public Management“ verfasst, weshalb sich der nächste Abschnitt damit auseinandersetzt, wie das Konzept des New Public Management mit der vom Verfasser in den Raum gestellten Notwendigkeit Personal Relations zu betreiben zusammenpasst.

3.4 New Public Management und Personal Relations

Bevor man die Einbindung eines Personal Relations Konzeptes in das Denk- und Reformmodell des New Public Managements diskutiert, sind noch einmal die wichtigsten Elemente des New Public Managements (NPM) aus der vorhandenen Literatur in Erinnerung zu rufen.

In der Verwaltungstradition der kontinentaleuropäischen Länder dominiert das Modell der **administrativen Steuerung**, die sich am Bürokratiemodell von Max Weber orientiert. Die Verwaltung verkörpert den Staat, das Verwaltungshandeln findet großteils in hoheitlicher Form statt. Hierarchien und institutionelle Zuständigkeiten führen zu einem hohen Maß an Arbeitsteilung. Durch bürokratische Aufgabenerfüllung wird die Ordnungsmäßigkeit des Verwaltungshandelns gewährleistet. Budgetierung und Buchhaltung folgen dem Prinzip der Kameralistik. Die Verwaltung ist zentral nach dem Dienstprinzip organisiert. Die politische und die administrative Ebene sind intensiv miteinander verwoben.¹⁰⁷

Etwas anders funktioniert **die betriebswirtschaftliche Steuerung**, die meistens als **New Public Management** bezeichnet wird und der Verwaltungstradition angelsächsischer Länder entspricht. Verwaltungsleistungen werden im Wettbewerb erbracht, öffentliche Verwaltungen werden als Dienstleistungsbetriebe verstanden. Die Leistungserstellung erfolgt konkurrenzorientiert, wobei Kosten und Leistungen als Wettbewerbsfaktoren

¹⁰⁷ Vgl. Bräunig, 2009, Verwaltungssteuerung (2)

herangezogen werden. Das Verwaltungshandeln findet nach dem Leistungsprinzip statt, ist dezentral organisiert und unterliegt der Ergebnisorientierung. Budgetierung und Kontrolle erfolgen im System der Doppik. Die politische Ebene und die Verwaltungsebene arbeiten weitgehend getrennt, die Steuerung wird in der Regel durch Verträge sichergestellt.¹⁰⁸

Soweit zu den beiden „Reinformen“ der Verwaltungsorganisation. Diese werden heute in der Verwaltungspraxis selten exakt umgesetzt, weshalb viele Verwaltungseinrichtungen Elemente beider Systeme berücksichtigen. Der Trend geht auch in Österreich und in Deutschland in die Richtung des New Public Managements und hin zu einer betriebswirtschaftlichen Steuerung der Verwaltung, weshalb die Eckdaten dieses Modells kurz näher erläutert werden sollen.

Das New Public Management kennt folgende **Grundprämissen**:¹⁰⁹

- **Optimistisches Menschenbild:** Die Menschen sind grundsätzlich motiviert, gute Arbeit zu leisten, verantwortungsbewusst zu handeln und in ihrer Arbeit dazuzulernen. Sie schätzen einen eigenen Entscheidungsspielraum.
- **Staat und Verwaltung** sind **notwendig**.
- Das **Problem der Verwaltung** ist die **Effektivität**, nicht Rechtsstaatlichkeit oder Demokratie.
- **Rationales Management** ist **möglich**.
- **Wettbewerb** führt zu mehr Effizienz und Effektivität als Planung und Steuerung.
- **Politik und Verwaltung** sind **lernfähig**.

Abgeleitet von diesen Grundprämissen lauten die **wichtigsten strategischen Ziele** des New Public Managements:¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. Bräunig, 2009, Verwaltungssteuerung (2)

¹⁰⁹ Vgl. Schedler/Proeller, 2000, S. 41 ff.

- Kundenorientierung
- Leistungs-/Wirkungsorientierung
- Qualitätsorientierung
- Wettbewerbsorientierung

Ein Kernelement des NPM besteht in einer konsequenten Aufgabenteilung zwischen Politik und Verwaltung. Im New Public Management ist die politische Führung für die strategischen Vorgaben und damit für das „**Was**“ (die Inhalte der Dienstleistung am Bürger) verantwortlich. Das administrative Management ist vorrangig für den operativen Teil, für die Umsetzung und damit für das „**Wie**“ der staatlichen Aufgabenerfüllung zuständig.¹¹¹

Dieses Konzept beschränkt die Politik auf strategische Vorgaben, ermöglicht ihr damit aber eine effektive Steuerung der Staatstätigkeit – frei nach dem Motto: „Top Executives do first things first and second ... not at all!“

Auch die Verwaltung wird scheinbar beschnitten, in dem sie sich auf die operative Umsetzung konzentrieren muss, hat aber den Vorteil, dass sie nach dem NPM-Modell innerhalb der politischen Vorgaben bei der Art der Leistungserbringung sehr selbständig entscheiden kann.

Im Folgenden werden einige Elemente des New Public Managements beispielhaft herausgegriffen und den dargelegten Überlegungen zu den Personal Relations der Führungskräfte gegenübergestellt.

¹¹⁰ Vgl. Schedler/Proeller, 2000, S. 55 ff.

¹¹¹ Vgl. ebenda, S. 77

3.4.1 „Menschliche Verwaltung“ – „Dienstleister Staat“

Eine wesentliche Neuerung im New Public Management beschreibt der eigenwillige Begriff „menschliche Verwaltung“.¹¹² Nach dem **Bürokratiemodell** funktioniert der Staat wie eine Maschine – unabhängig von den handelnden Personen in der Verwaltung aber auch ohne Differenzierung bei jenen, die sich an den Staat wenden. Im Idealfall soll hier ein gleichförmiges und den Gesetzen entsprechendes Handeln jede Art von Willkür ausschließen. Die Menschen spielen dabei diesseits und jenseits des Amtsschalters keine große Rolle, weil das Modell ja darauf ausgerichtet ist, unabhängig von menschlichen Schwächen zu funktionieren.

Dieses Modell stößt irgendwann an seine Grenzen, weil es zwar berechenbar, gleichförmig und nach dem Legalitätsprinzip funktioniert und das Prinzip der Arbeitsteilung berücksichtigt, aber angesichts neuer Herausforderungen zu unflexibel ist. Bei planenden Tätigkeiten, bei Anliegen, die erstmals an die Verwaltungsorganisation herangetragen werden oder bei Projekten, die die Zusammenarbeit von vielen Personen unter Zeitdruck erfordern, scheitert dieses Modell.¹¹³

Ein neues Verwaltungsverständnis geht von einem **Dienstleistungsmodell** aus. Der Staat ist ein Dienstleistungsbetrieb, der die individuelle Beziehung zwischen Verwaltung und verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) berücksichtigt und den Faktor Mensch bewusst ins Führungsmodell aufnimmt. Man will zufriedene BürgerInnen, KundInnen und MitarbeiterInnen. Neben Genauigkeit, Beständigkeit und Unabhängigkeit muss sich die Verwaltung nach dieser Sichtweise um Akzeptanz bei KundInnen, BürgerInnen und MitarbeiterInnen bemühen.¹¹⁴

¹¹² Vgl. Schedler/Proeller, 2000, S. 49

¹¹³ Vgl. Plamper, 2009, Bürokratiemodell (7)

¹¹⁴ Vgl. Schedler/Proeller, 2000, S. 49 f.

Spätestens jetzt kommt ein modernes Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit ins Spiel. Maschinen brauchen weder Public noch Personal Relations, sie differenzieren nicht zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen. Erhalten aber Menschen und ihre Führungskräfte mehr Selbständigkeit, mehr Verantwortung und mehr Vorgaben Richtung Mitarbeiter- und Kundenorientierung, wird Kommunikation zu einem wichtigen „Schmiermittel“, damit das System funktioniert. Führungskräfte bekommen eine Schlüsselrolle, weshalb man sich mit Verwaltungsmarketing und Organisationskommunikation ebenso auseinander setzen muss wie mit den Personal Relations der Chefs und Chefinnen.

3.4.2 Neue Rolle der Vorgesetzten

Damit gelangt man direkt zu einem neuen Verständnis für die Rolle der Vorgesetzten in der Verwaltung. Da das Personalwesen zu den am meisten kritisierten aber auch am heftigsten umkämpften Bereichen des Verwaltungsmanagements zählt, ist es verständlich, wenn ein Reformmodell gerade hier ansetzt.¹¹⁵ Im Bürokratiemodell übernimmt das System viele Entscheidungen: Das Verfahren muss transparent ablaufen, Verantwortlichkeiten müssen geklärt werden, Misserfolge sind zu meiden und Weisungen an die MitarbeiterInnen stehen auf der Tagesordnung. Feedback nach oben oder unten ist in diesem Modell nicht vorgesehen.

Ein neues Führungsverhalten hingegen setzt verstärkt auf Managementorientierung, wodurch Vorgesetzte selber Entscheidungen zu fällen haben. Sie müssen für transparente Ziele sorgen, Erfolge ihrer MitarbeiterInnen ermöglichen, Eigenverantwortung zulassen, MitarbeiterInnen einbeziehen und informieren sowie **Feedback** geben und nehmen.¹¹⁶

¹¹⁵ Vgl. Schedler/Proeller, 2000, S. 215

¹¹⁶ Vgl. ebenda, S. 217

Schon diese kurze Beschreibung zeigt, welchen Einfluss das Kommunikationsverhalten hat. Bei den Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte nimmt die kommunikative Kompetenz eine zentrale Rolle ein. Führungskräfte werden zu „Lotsen der Veränderung“, wozu sie entsprechende Überzeugungsarbeit und –kraft benötigen.¹¹⁷ Der Vermittlung von Managementkompetenzen und der Orientierung an den „Softskills“ sind vermehrt Beachtung zu schenken.¹¹⁸

Nach diesem neuen Verständnis von Führung können Vorgesetzte nicht einfach Personen sein, die jemand anderem sprichwörtlich vor die Nase gesetzt werden, sondern Menschen, die sich zu Führungskräften im besten Sinn entwickeln. Sie werden diese neue Rolle nur dann wirksam ausfüllen, wenn sie in der Lage sind, die schwierigen kommunikativen Aufgaben, die ihre Funktion mit sich bringt, gut zu bewältigen. Die persönliche Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern bildet daher eine Grundvoraussetzung, dass moderne Führung in der öffentlichen Verwaltung nach dem NPM-Modell überhaupt gelingen kann.

3.4.3 Offenheit, Transparenz, Partizipation

Das NPM-Modell stellt auch an die **Außenkommunikation** der Verwaltung neue Anforderungen. Im Sinne von Good Governance bzw. Public Governance wird nicht nur mehr Offenheit und Transparenz der Verwaltung gegenüber den BürgerInnen postuliert. Zusätzlich soll eine intensivere demokratische Beteiligung und Partizipation der BürgerInnen an der Politik und an Verwaltungsentscheidungen ermöglicht werden.¹¹⁹

¹¹⁷ Vgl. Ebner, 2008, S. 27

¹¹⁸ Vgl. ebenda, SS. 19 u. 20

¹¹⁹ Vgl. Sicher, 2009, Bausteine NPM I (14)

Verwaltungsorganisationen dürfen sich nicht mehr darauf beschränken, auf dem Boden von Gesetzen und Verordnungen mit Weisungen und internen Regeln zu handeln. Vielmehr müssen sie durch die geforderte starke Kundenorientierung mit ihren KundInnen, den BürgerInnen, aber auch mit anderen wichtigen Anspruchsgruppen in ständigen Dialog treten. Das betrifft nicht nur die Politik, die sich alle paar Jahre dem Votum der WählerInnen stellen muss. Auch auf die Verwaltung kommen bei der Umsetzung von Entscheidungen zusätzliche Kommunikationsaufgaben zu.

Ob das in Form eines Qualitätsmanagements geschieht, durch Implementierung eines Beschwerdemanagements in sensiblen Bereichen, mittels verstärktem Einsatz von E-Government-Anwendungen oder durch bürgerfreundliche One-Stop-Shop-Organisationen, hängt von den vorhandenen Bedürfnissen, den organisatorischen und budgetären Möglichkeiten ab. Die **Frage nach dem Wie** kann sehr unterschiedlich beantwortet werden, die **Frage nach dem Ob** ist nach dem NPM-Modell bereits entschieden: Man kann sich nicht mehr fürs Nicht-Kommunizieren entscheiden!

Wenn man schon mit neuen und hohen Herausforderungen an die Kommunikation konfrontiert ist, soll man diese professionell annehmen und als Verwaltung auf zeitgemäße Marketing- bzw. Public Relations-Ansätze zurückgreifen. Führungskräfte sind angehalten, ihre Personal Relations systematisch zu planen. Erfolgt diese Planung nicht, läuft ein Manager in der öffentlichen Verwaltung Gefahr, angesichts seiner zahlreichen verschiedenen kommunikativen und sonstigen Aufgaben den Überblick zu verlieren und damit für seine Organisationseinheit erhebliche Nachteile in Kauf zu nehmen.

3.4.4 Umsetzung von Reformen

Die Inhalte des New Public Managements werden in Österreich bis heute nur in Ansätzen umgesetzt. Spätestens seit der Wirtschaftskrise und den

Bankenpleiten des letzten Jahres erzwingen knappe Budgets und leere öffentliche Kassen permanent neue Reformüberlegungen. Das muss durchaus nicht immer nach dem NPM-Modell laufen.

Auch die steigenden Ansprüche der BürgerInnen und der Mediengesellschaft führen dazu, dass die öffentliche Verwaltung nicht so bleiben kann wie sie heute organisiert ist. Egal, für welches Reformmodell man sich entscheidet, wird der Erfolg davon abhängen, wie gut es gelingt, eine Reform den Betroffenen innerhalb der Verwaltung, in Richtung Politik und vor allem den BürgerInnen zu kommunizieren.

Hier haben Führungskräfte wieder eine Schlüsselrolle: Sie erhalten mehr Spielraum für ihre Tätigkeit und werden gleichzeitig als „Change Agents“ eingesetzt. Der Typus des Vorgesetzten als „ranghöchster Sachbearbeiter“ verliert zunehmend an Bedeutung.¹²⁰ Veränderungen zu managen heißt daher in erster Linie Kommunikation zu managen, wodurch die Change Communication zu einem unabdingbaren Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen wird.¹²¹

Verwaltungsreformen ohne professionelle Öffentlichkeitsarbeit sind daher undenkbar und in den meisten Fällen von vorneherein **zum Scheitern verurteilt**. Erwartete Synergieeffekte werden sich nur einstellen, wenn es gelingt, mit den hauptbetroffenen Gruppen in einen Dialog zu treten.

Führungskräfte werden ihre zusätzlichen Aufgaben in Reformprozessen nur erfüllen können, wenn sie in guter Zeit eine Agenda für ihre Personal Relations erstellt haben, die in der heißen Phase dafür sorgt, dass sie in ihrem Handeln und vor allem in ihrer Kommunikation den roten Faden nicht verlieren. Wer als Chef seine Kommunikation nicht dem Gang der

¹²⁰ Vgl. Ebner, 2008, S. 23

¹²¹ Vgl. Langen/Sievert/Bell, 2007, S. 82

Dinge überlässt, gewinnt wertvolle Spielräume für die Durchsetzung seiner Organisationsaufgaben. Vor allem aber wird er auch in Krisenzeiten die kommunikative Hoheit behalten.¹²²

3.4.5 New Public Management ohne Personal Relations?

Vier Überlegungen wurden herausgegriffen, um darzustellen, wie gut professionell geplante Personal Relations von Führungskräften mit den zentralen Ansätzen des New Public Managements zusammenpassen. Der Verfasser würde sogar noch einen Schritt weitergehen und feststellen, dass New Public Management ohne ein zeitgemäßes Verständnis von strategischer Kommunikation der Führungskräfte nicht möglich ist. Ohne dieses gut dosierte „Schmiermittel“ wäre nicht nur New Public Management zum Scheitern verurteilt, sondern wahrscheinlich auch viele andere Reformansätze.

Das Personal Relations Konzept und die Inhalte des New Public Managements stehen daher in einem besonders engen Zusammenhang,

- wenn es um eine „menschliche Verwaltung“ geht, die den Staat als Dienstleistungsunternehmen begreift,
- wenn man von einer neuen Rolle der Vorgesetzten in der öffentlichen Verwaltung ausgeht,
- wenn man im Sinne von Good Governance bzw. Public Governance mehr Offenheit, Transparenz und Partizipation für die Bürgerinnen erreichen möchte, und
- wenn man Verwaltungsreformen umsetzen muss.

¹²² Vgl. Deekeling/Arndt, 2006, S. 77

4 SCHLUSSBETRACHTUNG

Schon zu Beginn wurde festgestellt, dass den Führungskräften in jeder Organisation und in jedem Unternehmen eine Schlüsselrolle zukommt. Im Zuge der Arbeit wurde dargelegt, dass in einer Managementfunktion die Kommunikation einen besonderen Stellenwert einnimmt. Wenn nun aber Kommunikation so wichtig ist, soll sie gut **geplant** und damit professionell im Sinne einer wirkungsvollen Öffentlichkeitsarbeit gestaltet werden.

Hier bietet sich das vorgestellte **Personal Relations Konzept** an, um strategisch durchdacht, auf langfristige Wirkung ausgerichtet und mit geeigneten Maßnahmen für die Bezugsgruppen bestmögliches Personenmarketing zu betreiben.

Für die Vorgesetzten im öffentlichen Dienst sollte eine zeitgemäße persönliche Öffentlichkeitsarbeit eine höhere Priorität haben, als das bei Managern von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist. Ein Produktionsbetrieb kann erfolgreich am Markt bestehen, ohne allzu viel Zeit und Energie für Public Relations aufzuwenden, solange er in der Lage ist, Produkte in hoher Qualität herzustellen und die vorhandenen Bedürfnisse der KundInnen zu decken. Verschiedene Produkte lassen sich mit relativ wenig Öffentlichkeitsarbeit absetzen, besser würde es sicher mit gezieltem Marketing und guter PR laufen.

4.1 Akzeptanz und Glaubwürdigkeit

Deutlich anders stellt sich die Situation in der öffentlichen Verwaltung dar: Entscheidungen von Behörden sind für die BürgerInnen nicht immer ohne weiteres nachvollziehbar, weshalb sie gut kommuniziert werden müssen, wenn man dafür ein Mindestmaß an Akzeptanz erreichen möchte, ohne die ein demokratisches Staatswesen nicht funktionieren kann. Um Akzeptanz und Glaubwürdigkeit bei den BürgerInnen hat sich nicht nur die Politik

stets aufs Neue zu bemühen, auch die Verwaltung muss sich einer konsequenten Bürger- und Kundenorientierung unterziehen, wenn sie sich als modernes Dienstleistungsunternehmen versteht. Hier gibt das Konzept des New Public Managements wertvolle Impulse, die die verschiedenen Verwaltungsorganisationen und deren Veränderungsprozesse bis heute beeinflussen.

Ohne gezielte Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltung als Ganzes und ohne professionell geplante Personal Relations ihrer Führungskräfte bleibt der „Dienstleister Staat“ eine sympathische Fiktion. Sämtliche wie immer geartete Reformvorhaben und -maßnahmen erfordern ebenfalls eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit der Chefs und Chefinnen.

Eine aktuelle Studie mit dem Titel „Führung beim Wort nehmen. Wie kommunizieren deutsche Manager?“¹²³ listet am Ende diverse **Kommunikationssünden** von Führungskräften auf:

- Unangemeldet und unvorbereitet in Gespräche gehen
- Ungeduld signalisieren – auch in der Körpersprache
- Nachts E-Mails schreiben und morgens Feedback erwarten
- Agieren, ohne zu hinterfragen
- Meetings, Meetings, Meetings
- Entscheidungen verschieben
- Schwafelnde Monologe
- Schönreden von negativen Abläufen in der Organisation, usw.

Diese willkürlich ausgewählten Antworten von MitarbeiterInnen zeigen, dass die Chefs bzw. Chefinnen aller Branchen noch unzählige Möglichkeiten haben, ihre Personal Relations zu optimieren.

¹²³ Vgl. Pinnow, Daniel F. in http://www.die-akademie.de/download/studien/akademie_studie_2008.pdf (2009).

4.2 Kritik und Gegenargumente

Selbstverständlich kann man die Idee von Personal Relations und das Personenmarketing äußerst kritisch betrachten und als bloße Modeerscheinung abtun. Man darf auch die Frage stellen, was mit jenen Menschen passiert, die keine „Marken“ darstellen (können).¹²⁴ Auch ohne jede ideologische Verbohrtheit könnte man daran zweifeln, ob die Eigenschaften von Produkten wirklich auf Personen zu übertragen sind und für Menschen sogar noch Marktpreise ermittelt werden sollen. Nichts anderes bedeutet „Personal Branding“ konsequent zu Ende gedacht.

Am Ende all dieser Überlegungen wird man jedoch feststellen, dass es zu ehrlichen, offenen und zeitgemäßen Personal Public Relations keine ernst zu nehmenden Alternativen gibt. Das Konzept ist ja gerade auf Dialog, auf Zuhören, auf Feedback, aber auch auf selbstbewusste Kommunikation zwischen ebenbürtigen PartnerInnen auf gleicher Augenhöhe ausgerichtet. Deshalb sollen Führungskräfte in einer Demokratie dazu stehen, dass ein wichtiger Teil ihrer Führungsaufgabe in der Kommunikation mit den Stakeholdern besteht.

Gerne wird in der Ratgeberliteratur eine angeblich bekannte **IBM-Studie** zitiert, die ein vehementes Plädoyer für Öffentlichkeitsarbeit enthält.¹²⁵ **Drei Dinge** sind nach dieser Untersuchung für die Karriere entscheidend:

- Die **Qualität der Arbeit** macht **10 %** der Wirkung aus.
- **30 %** des Erfolges werden vom **Image** beeinflusst.
- **60 %** hängen davon ab, wie gut jemand die **Vorgesetzten** vor einem Karrieresprung auf sich **aufmerksam machen** konnte.

¹²⁴ Vgl. Tschebull, 2007, S. 45

¹²⁵ Vgl. Asgodom, 2000, S. 9

Nach dieser Einschätzung beruht also der Erfolg in einem Unternehmen zu 90 % auf guter Selbstdarstellung, nur 10 % wird durch die geleistete Arbeit beeinflusst. Man kann diese Zahlen nun glauben oder nicht. Die vielzitierte Studie findet sich bis heute nirgendwo in ihrer Originalfassung. Dennoch bringt sie eine Tendenz zum Ausdruck, die für Führungskräfte sogar in verstärktem Maß gilt: Ihr persönlicher Erfolg und der Erfolg der ihnen anvertrauten Organisationseinheit hängen zumindest zu einem großen Teil von erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit ab – und das ist ausschlaggebend!

Verstärkt wird dieser Gesamteindruck dadurch, dass auch die Zukunftsforschung für die Arbeitswelt von morgen davon ausgeht, dass **Einzigartigkeit** Employability schlägt.¹²⁶ In Zukunft ist ein gut kommunizierter USP für die Karriere wesentlich wichtiger als so mancher formale Bildungsabschluss, der nach bisheriger Einschätzung zu einer hohen Beschäftigungsfähigkeit bis ins Alter geführt hat. Diese Einzigartigkeit muss nur von relevanten Personen wahrgenommen werden können, um tatsächlich dem Fortkommen und dem Erfolg zu dienen.

4.3 Einzigartige Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung

Gelingt es einer Führungskraft in der Verwaltung, in diesem Sinne unterscheidbar, (an)greifbar und unverwechselbar zu werden, wird sich das in mehrfacher Hinsicht positiv für sie selber und für ihre Behörde auswirken. Als Einzelperson trägt sie dazu bei, das Verständnis für die eine oder andere Verwaltungsentscheidung zu erhöhen.

Ein positiver Nebeneffekt gehört zum New Public Management dazu: Die Grenzen zwischen öffentlicher Verwaltung und Erwerbswirtschaft werden etwas durchlässiger! Manager aus der Wirtschaft sorgen schon jetzt für wichtige Inputs in der Verwaltungsorganisation.

¹²⁶ Vgl. Keicher, 2008, S. 66 ff.

Ebenso könnten aber gut positionierte Führungskräfte aus der Verwaltung in Zukunft einen Marktwert entwickeln, der sie für Privatunternehmen interessant macht. Eine Durchlässigkeit in beide Richtungen würde beiden Systemen – Wirtschaft und Verwaltung – gut bekommen.

Richtig verstandene Personal Relations führen daher zu einer besseren Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihrer Organisation und mit ihren Aufgaben. Nach außen bieten sie die Chance auf mehr Klarheit und mehr Transparenz für die BürgerInnen. Diese positive Folge der Personalisierung kann in einer Mediengesellschaft für die Chefs und Chefinnen in der Verwaltung einen Wettbewerbsvorteil darstellen, der unmittelbare Auswirkungen auf künftige Ressourcen- und Aufgabenzuteilungen hat.

Wird ein Personal Relations Konzept mit einer gut durchdachten Strategie erstellt, werden ambitionierte Ziele festgelegt und am Ende für die Stakeholder passende Kommunikationsmaßnahmen vernünftig umgesetzt, so könnte daraus ein sehr erfolgreiches Modell für ein modernes Führungsverständnis werden.

Die Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung haben die Chance und spüren vermutlich die Notwendigkeit, hier mit gutem Beispiel voranzugehen und neue Maßstäbe zu setzen. Möglicherweise findet in Zukunft ein umgekehrtes Benchmarking statt und die Manager aus der Erwerbswirtschaft orientieren sich an diesem Vorbild ...

LITERATURVERZEICHNIS

Bücher und Sammelwerke

Asgodom, Sabine: Eigenlob stimmt. Econ Verlag, München 2000

Bentele, Günter, Fröhlich, Romy, Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008

Bogner, Franz, M.: Das Neue PR-Denken. Ueberreuter Verlag, 3. Auflage, Wien 1999

Covey, Stephen M.R.: Schnelligkeit durch Vertrauen. Gabal Verlag, Offenbach 2009

Deekeling, Egbert, Arndt, Olaf: CEO-Kommunikation. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2006

Dehner, Ulrich und Renate: Als Chef akzeptiert. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2001

Dumbrava, Anette: Personal Public Relations. Diplomarbeit, Universität Klagenfurt 2002

Ebner, Daniela: Die Rolle der Führungskräfte in der Verwaltungsreform. In: Effektivität und Effizienz der Ausbildung im New Public Management. Band 16 der Bildungsprotokolle, 7-42. Kärntner Verwaltungsakademie, Klagenfurt 2008

Echter, Dorothee: Rituale im Management. Verlag Vahlen, München 2003

Ewert, Christoph: Personality Marketing. Verlag Orell Füssli, Zürich 1993

Greisinger, Manfred: Ihr Ich als unverwechselbare Marke. Edition Stoa-reich, Waldviertel-Wien 1999

Herbst, Dieter: Krisen meistern durch PR. Luchterhand Verlag, Neuwied 1999

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management. Verlag Pearson Studium, München (u.a.) 2007

Krainer, Michaela: Personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit von Führungskräften. Diplomarbeit, Universität Klagenfurt 2007

Lackner, Tatjana; Triebe, Nika: Be Boss. Manz Verlag, Wien 2008

Langen, Claudia, Sievert, Holger, Bell, Daniela (Hrsg.): Strategisch kommunizieren und führen. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2007

Malik, Fredmund: Führen. Leisten. Leben. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart, München 2000

Meffert, Heribert: Marketing. Gabler Verlag, Wiesbaden 2005

Meffert, Heribert, Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

Mohe, Michael: Führung und Kommunikation. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg 2006

Nessmann, Karl: Personality-Kommunikation: Die Führungskraft als Imageträger. In: Piwinger, M. / Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden 2007

Nessmann, Karl: Personen-PR. In: Bentele, G. / Piwinger, M. / Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk 2001 ff.), München 2005

Nessmann, Karl: PR für Personen. In: Herbst, Dieter (Hrsg.): Der Mensch als Marke. Business Village, Göttingen 2003

Ortner, Heinz: Coaching für Politikerinnen und Politiker. In: Dehner, Ulrich (Hrsg.): Erfolgsfaktor Coaching. Murman Verlag, Hamburg 2004

Puntschart, Henry: Die Bedeutung der Selbstdarstellung für den beruflichen Erfolg. Diplomarbeit, Universität Klagenfurt 2009

Schedler, Kuno; Proeller, Isabella: New Public Management. Verlag Paul Haupt, Bern 2000

Reichardt, Ingo: Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit. Falken Verlag, Niederrhausen 1999

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Campus Verlag, Frankfurt am Main 1999

Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2000

Thiele, Albert: Wie Manager überzeugen. Frankfurter Allgemeine Buch im F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2005

Tschebull, Marion: Personal Public Relations – und Selbstdarstellungsstrategien weiblicher Führungskräfte. Diplomarbeit, Universität Klagenfurt 2007

Worofka, Anja: Welchen Einfluss haben Personenmarketing Personal Public Relations prominenter Personen auf die Berichterstattung in den Medien? Diplomarbeit, Universität Klagenfurt 2009

Aufsätze und Artikel in Zeitschriften

Keicher, Imke: Einzigartigkeit schlägt Employability. managerSeminare, Heft 128 Ausgabe November 2008. 66-71. Bonn 2008

Skripten und Vorträge

Bräunig, Dieter: Public Management. NPM-Lehrgang Universität Klagenfurt, 3.-5. April 2009

Plamper, Harald: Grundlagen des Public Management. NPM-Lehrgang Universität Klagenfurt, 8.-10. Mai 2009

Sicher, Cornelia: Bausteine des Public Management I. NPM-Lehrgang Universität Klagenfurt, 24.-25. April 2009

Online Quellen (Letzter Zugriff am 15.12.2009)

Arbeitsratgeber (2009): Die Führungskraft: Mitarbeiter mit Personalverantwortung. http://www.arbeitsratgeber.com/fuehrungskraft_0090.html

Bogner, Franz (2009): Top Management ohne PR-Know how. http://news.prva.at/index.php/weblog/more/management_ohne_pr/

Courbière, Volker (2009): Eigen-PR.

http://www.courbiere.de/c02_00eigenpr.php

Bwl-box.de (2009): Eigenmarketing. <http://www.bwl-box.de/softskills/eigenmarketing/index.html>

Bwl-box.de (2009): Personal. <http://www.bwl-box.de/grundlagen/personal/index.html>

DPRG – Deutsche Public Relations Gesellschaft (2009): Berufsbild PR und Öffentlichkeitsarbeit.

<http://www.dprg.de/statische/itemshowone.php4?id=39>

Etrillard, Stéphane, (2009): Erfolgreiche Selbst-PR – Teil 1.

<http://www.zeitzuleben.de/artikel/beruf/selbstpr.html>

Füllhaas, Karsten (2009): Pioniere des Personal Branding.

<http://www.fuellhaas.com/2009/05/23/pioniere-des-personal-branding/>

Herzl, Alexander, Moik Maria, (2009): Selbstmarketing & Networking.

<http://public.wuapaa.com/wkstmk/2006/gewerbe/files/networking.ppt#281,5>, Definition „komplex“ (Präsentation)

Krupica, Sigrid, Schneider Andrea (2009): Schlechte PR kostet Geld.

http://news.prva.at/index.php/weblog/more/kommunikationsfehler_kosten_geld/ (Studie)

Pinnow, Daniel F. (2008): Führung beim Wort nehmen. Wie kommunizieren deutsche Manager? http://www.die-akademie.de/download/studien/akademie_studie_2008.pdf (Studie)

PRVA – Public Relations Verband Austria (2009): Definition Öffentlichkeitsarbeit. <http://www.prva.at/index.php?id=36>

Wirtschaftslexikon Gabler (2009): Definition Führungskräfte:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungskraefte.html>