

Andrássy Gyula Deutschsprachige Universität Budapest  
Interdisziplinäre Doktorschule  
Leiterin der Doktorschule: Univ.-Prof. Dr. Ellen Bos



**Mag. Rosemarie Nowak**

**Vorsitzenden-Reputation  
in politischen Mitgliederparteien**

Der Beitrag der Internen Kommunikation zur Binnenreputation  
Partei-Vorsitzender im DACH-Raum

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Peter Filzmaier

**Promotionsausschuss:**

Vorsitzende: Univ.-Prof. Dr. Ellen Bos

Gutachter:

Univ.-Prof. em. Dr. Dr. h.c. Wichard Woyke

Univ.-Prof. Dr. Markus Rhomberg

Mitglieder:

Univ.-Prof. Dr. Otmar Höll

Dr. Birte Fähnrich

Ersatzmitglieder:

Dr. Christina Griebler

Dr. Melani Barlai

Schriftführer/in: Referent/in der Doktorschule

Eingereicht am 29. April 2019



*Inhaltsverzeichnis*

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2	Eingrenzung des Forschungsgegenstandes und Forschungsfragen.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen.....	5
2	Reputationskonstituierung und Leadership.....	7
2.1	Definition der Reputation und ihre Abgrenzung von verwandten Begriffen.....	7
2.1.1	Reputation im Vergleich zu verwandten Begriffen.....	8
2.1.2	Image in Abgrenzung zu Reputation.....	10
2.1.3	Begriffsabgrenzung und Definition der Reputation sowie ihr Einfluss auf die Stakeholder.....	13
2.1.4	Dimensionen der Reputation.....	29
2.1.5	Funktion der Reputation.....	37
2.2	Personen orientiertes Reputationsmanagement.....	44
2.2.1	Trends zur Personalisierung.....	44
2.2.2	Reputationsmanagement.....	52
2.2.2.1	Reputationsaufbau.....	52
2.2.2.2	Reputationsverlust.....	66
2.3	Leadership in der Politik.....	72
2.3.1	Entwicklung und Begriffsdefinition des Leadership.....	72
2.3.2	Funktion des Leadership.....	77
2.3.3	Leadership-Typologie.....	79
2.3.4	Kommunikation und Leadership.....	86
2.4	Zwischenfazit zu Reputation und Leadership.....	88
3	Interne Kommunikation.....	101
3.1	Begriffsdiskussion und Bedeutung.....	102
3.1.1	Historische Entwicklung und heutige Bedeutung.....	102
3.1.2	Begriffsdefinitionen.....	104
3.1.2.1	Breit gefasste Definitionsansätze.....	105
3.1.2.2	Formelle und informelle Interne Kommunikation.....	106
3.1.2.3	Richtungsströme der Interne Kommunikation.....	109
3.1.2.4	Führungskommunikation.....	111
3.1.2.5	Interne PR: Interne Kommunikation über interne Medien.....	112
3.1.2.6	Definition der Internen Kommunikation.....	113
3.1.3	Verortung und Positionierung der Internen Kommunikation.....	114

3.1.3.1	Kommunikationswissenschaftliche Verortung der Internen Kommunikation .....	114
3.1.3.2	Interdependenz der Internen und externen Kommunikation .....	115
3.1.3.3	Positionierung der Zuständigen für Interne KommunikatorInnen .....	118
3.2	Interne Stakeholder der Internen Kommunikation .....	121
3.2.1	Interne KommunikatorInnen .....	121
3.2.2	Führungskräfte .....	123
3.2.3	Mitglieder und Mitarbeitende .....	127
3.3	Ziele und Aufgaben .....	130
3.3.1	Information und Dialog .....	133
3.3.2	Wir-Gefühl, Identifikation und Organisationskultur .....	136
3.3.3	Motivation und Mitarbeitende als Botschafter .....	139
3.4	Strategie, Konzeption und Evaluierung .....	141
3.4.1	Strategie und Konzeption .....	142
3.4.2	Evaluierung .....	145
3.5	Instrumente .....	146
3.5.1	Persönliche Kommunikation .....	148
3.5.1.1	Persönliches Gespräch .....	149
3.5.1.2	Events für Mitglieder und Mitarbeitende .....	150
3.5.2	Schriftliche Medien .....	151
3.5.2.1	Mitarbeiter- und Mitgliederzeitung .....	152
3.5.2.2	Weitere interne Printmedien .....	156
3.5.3	Elektronische Medien inkl. Social Media .....	157
3.5.3.1	Intranet .....	157
3.5.3.2	Social Web und Social Media .....	159
3.5.3.3	E-Mails .....	163
3.5.3.4	Corporate TV, Video, Business Radio .....	163
3.6	Spezielle Herausforderungen .....	164
3.7	Zwischenfazit Interne Kommunikation .....	167
4	Politische Systeme in der deutschsprachigen DACH-Region .....	172
4.1	Theoretische und historische Grundlagen zur Verortung politischer Parteien in der DACH-Region .....	172
4.1.1	Konservative und sozialistische Parteien und ausgewählte politische Theorien .....	172
4.1.2	Charakteristika materialistischer und postmaterialistischer politischer Parteien nach Ronald F. Inglehart .....	177
4.2	Politische Mitgliederparteien .....	182

4.2.1	Funktionen und Aufgaben politischer Parteien.....	182
4.2.2	Parteilpolitische Entwicklungen DACH-Raum .....	184
4.2.3	Definition und Entwicklung der Mitgliedschaft und Mitgliederparteien.....	190
4.2.4	Vorsitzende in der Parteienlandschaft im DACH-Raum .....	197
4.3	Das politische System Deutschlands .....	199
4.3.1	Bundes- und Landesebene .....	199
4.3.2	Politische Parteien in Deutschland.....	202
4.3.2.1	Christlich Demokratische Union Deutschlands (CDU)/Christlich-Soziale Union in Bayern (CSU).....	205
4.3.2.1.1	Christlich Demokratische Union Deutschlands – CDU .....	206
4.3.2.1.2	Christlich-Soziale Union – CSU .....	208
4.3.2.2	Sozialdemokratische Partei Deutschlands – SPD .....	210
4.3.2.3	DIE LINKE .....	213
4.3.2.4	Bündnis 90/die Grünen.....	215
4.4	Das politische System Österreichs .....	218
4.4.1	Bundes- und Landesebene .....	218
4.4.2	Politische Parteien in Österreich.....	223
4.4.2.1	Österreichische Volkspartei – ÖVP .....	226
4.4.2.2	Sozialdemokratische Partei Österreichs – SPÖ.....	229
4.4.2.3	Freiheitliche Partei Österreichs – FPÖ .....	231
4.4.2.4	Die Grünen .....	234
4.4.2.5	Neos – Das Neue Österreich und Liberales Forum .....	236
4.5	Das politische System der Schweiz.....	238
4.5.1	Bundes- und Landesebene .....	238
4.5.2	Politische Parteien in der Schweiz .....	241
4.5.2.1	FDP.Die Liberalen (FDP).....	244
4.5.2.2	Christlichdemokratische Volkspartei (CVP).....	245
4.5.2.3	Schweizerische Volkspartei (SVP) .....	247
4.5.2.4	Sozialdemokratische Partei (SP) .....	248
4.5.2.5	Grüne Partei der Schweiz (Grüne) (GPS) .....	250
4.5.2.6	Bürgerlich-Demokratische Partei der Schweiz (BDP).....	251
4.5.2.7	Grünliberale Partei (GLP) .....	252
4.6	Zwischenfazit Politisches System in der deutschsprachigen DACH-Region .....	253
5	Aggregierte Erkenntnisse aus dem Literaturteil und Hypothesenzusammenführung.....	260
6	Empirie.....	273

6.1	Allgemeines Forschungsdesign .....	273
6.2	Qualitative und quantitative Inhaltsanalyse .....	280
6.2.1	Forschungsdesign: quantitative und qualitative Inhaltsanalyse .....	280
6.2.2	Darstellung der Ergebnisse: quantitative und qualitative Inhaltsanalyse.....	286
6.2.2.1	Quantitative Ergebnisse der Inhaltsanalyse.....	287
6.2.2.2	Qualitative Ergebnisse der Inhaltsanalyse.....	301
6.2.3	Erkenntnisse der Inhaltsanalyse .....	320
6.3	Quantitative Erhebung unter ParlamentarierInnen auf Bundes- und Landesebene im DACH-Raum .....	328
6.3.1	Forschungsdesign: Quantitative Befragung der ParlamentarierInnen .....	328
6.3.2	Darstellung der Ergebnisse: Quantitative Befragung der ParlamentarierInnen inkl. Hypothesenüberprüfung.....	343
6.3.2.1	Weitere soziodemographische Daten .....	343
6.3.2.2	Politische Selbsteinschätzung.....	350
6.3.2.3	Nutzung der internen Quellen .....	359
6.3.2.4	Bedeutung interner Quellen zur eigenen Meinungsbildung.....	364
6.3.2.5	Umgang mit und Einschätzung der internen Medien .....	371
6.3.2.6	Einfluss der internen Medien auf die Meinungsbildung zur Reputation der Parteivorsitzenden .....	375
6.3.2.7	Einschätzung der Reputation der Parteivorsitzenden.....	383
6.3.2.8	Verankerung der Vorsitzenden in der Partei .....	403
6.3.2.9	Eigenschaften und Verhaltensformen der Parteivorsitzenden.....	425
6.3.2.10	Leadership der Parteivorsitzenden.....	454
7	Schlussenteil .....	465
7.1	Zusammenführung der Erkenntnisse aus der Literatur mit den empirischen Ergebnissen.....	465
7.1.1	Konstituierung der Reputation der Parteivorsitzenden innerhalb politischer Mitgliederparteien.....	469
7.1.2	Darstellung der Parteivorsitzenden hinsichtlich ihrer Reputation durch die Interne Kommunikation in ihren Mitgliederparteien .....	478
7.1.3	Wahrnehmung der Reputation der Parteivorsitzenden innerhalb ihrer Mitgliederparteien.....	482
7.2	Weiterführende und kritische Überlegungen sowie wissenschaftlicher Ausblick .....	488
	Literaturverzeichnis .....	493
8	Abbildungsverzeichnis.....	528
9	Tabellenverzeichnis .....	540
10	Abkürzungsverzeichnis.....	542

11	Anhang.....	544
11.1	Zur Vorabinformation und betreffend interne Medien in den Parteizentralen kontaktierte Personen.....	544
11.2	Anschreiben um interne Medien an die politischen Parteien.....	545
11.2.1	Deutschland und Österreich.....	545
11.2.2	Schweiz.....	546
11.2.3	Reminder Anschreiben um interne Medien an die politischen Parteien.....	547
11.3	Codebücher Inhaltsanalyse.....	547
11.4	Instrumente und Hilfsmittel der quantitativen Studie.....	549
11.4.1	Vorabinformation an Fraktionschefs per E-Mail.....	549
11.4.2	Vorabinformation an Fraktionschefs in Personalunion mit Parteichefs im österreichischen Nationalrat per E-Mail.....	551
11.4.3	Anschreiben ParlamentarierInnen zur quantitativen Studie.....	552
11.4.4	Reminder ParlamentarierInnen zur quantitativen Studie.....	553
11.4.5	Fragebogen quantitative Studie mit Codes.....	554

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Personalisierung gewinnt in der heutigen Gesellschaft immer stärker an Bedeutung. Fundierte und neutrale Sachdiskussionen treten gegenüber subjektiven Eindrücken und der Wirkung schillernder Persönlichkeiten in den Hintergrund. Gesichter stehen für Meinungen und Einstellungen. Personen wirken durch ihre Reputation, welche SympathisantInnen und AnhängerInnen anzieht. Besonders in der Politik ist dieses Muster stark ausgeprägt. Für die obersten SpitzenpolitikerInnen bedeutet diese Dynamik, dass sie in der Öffentlichkeit Profil zeigen müssen, um in der Bevölkerung Gefolgschaft zu finden und beispielsweise Wahlen zu gewinnen.

Doch wie verhält sich diese Dynamik innerhalb der politischen Parteien? Sind in Mitgliederparteien automatisch alle Zugehörigen als glühende AnhängerInnen der Parteivorsitzenden einzustufen? Vorerst muss festgestellt werden, dass die meisten Mitgliederparteien seit Jahrzehnten an Mitgliederschwund leiden. Dabei treten zumeist die Parteiprogramme sowie häufig auch die praktizierte Sachpolitik, Milieubindung oder Ideologie als Beweggründe dieser Entwicklung in den Vordergrund (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 24). Die Parteibindung ist locker geworden und die Möglichkeiten, sich auf mobilisierungsfähige WählerInnen sowie Mitglieder zu stützen, sind heute deutlich geringer als vor einigen Jahrzehnten (vgl. Adam/Berkel/Pfetsch, 2008, 78). Personen und wofür diese stehen, bilden verbreitet die Entscheidungsgrundlage dafür, eine Partei zu wählen bzw. Mitglied zu bleiben oder zu werden. Parteivorsitzende erhalten demnach ein erhöhtes Gewicht in Hinblick auf die Entwicklung der Parteien und für die Treue sowie das Engagement ihrer Mitglieder.

Große politische Mitgliederparteien verfügen zumeist über eine oder zwei Parteispitzen, die sowohl nach außen als auch nach innen wirken. Während in der externen Öffentlichkeit die Medien die Kommunikation über die Parteivorsitzenden übernehmen, ist in der internen Öffentlichkeit die Interne Kommunikation für diese Aufgabe zuständig. Die Interne Kommunikation innerhalb politischer Parteien ist im Gegensatz zu deren externer Kommunikation noch kaum beforscht. Zur Interne Kommunikation in politischen Parteien finden sich bei erster Recherche zwar einige Werke, welche die Parteimitglieder ins Zentrum stellen, die zumeist den Mitgliederschwund thematisieren (vgl. beispielsweise Marcinkowski/Pfetsch, 2009), jedoch keine wissenschaftlich breiter verorteten Untersuchungen. Dabei stehen die Interne Kommuni-

katorInnen vor großen Herausforderungen, wenn sie in politischen Parteien die zumeist dezentral verstreuten Mitglieder mit unterschiedlichem Zugehörigkeitsgefühl im Sinne ihrer Parteispitze erreichen wollen.

Anregungen können sich die Zuständigen von der Interne Kommunikation in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen holen. Für jene Organisationsformen ist diese einerseits wissenschaftlich besser erforscht und gewinnt andererseits in der Praxis zunehmend an Bedeutung. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Internen Kommunikation ist jedoch über lange Zeit durch RatgeberInnenliteratur, wie Schick (2010, 2014) oder Fallosch (2007), sowie durch Sammelbände mit Erfahrungsberichten aus der Praxis, wie Dörfel (2013), Klöfer und Nies (2003) oder Deutinger (2017) geprägt. Diesen Werken ist eines gemeinsam, eine Suche nach einem Erfolgsprinzip, wie die Interne Kommunikation in Unternehmen bzw. Organisationen am besten aufgebaut bzw. angewendet sein sollte, um den größten Nutzen für die eigene Organisation zu stiften. Publikationen auf theoretischem, wissenschaftlichem Niveau lassen sich erst vereinzelt in jüngerer Zeit finden (vgl. Huck-Sandhu 2016; Nowak/Roither 2016).

Von diesem Erkenntnisspektrum könnten jedoch auch politische Parteien und ihre Parteivorsitzenden profitieren. Für Schick (2014, 2) ist beispielsweise die Interne Kommunikation gar das Rückgrat der Unternehmenskommunikation. In dieser Arbeit soll daher an die Erkenntnisse zur Internen Kommunikation aus der Kommunikationswissenschaft angeschlossen werden, um diese in die Politikwissenschaft zu übertragen. An der Spitze der Internen Kommunikation steht in Wirtschaftsunternehmen häufig der CEO und in politischen Mitgliederparteien finden sich dort die Vorsitzenden. Für die Interne Kommunikation in Unternehmen weist die RatgeberInnenliteratur darauf hin, dass die Mitarbeitenden auf die oberen Ränge blicken und Vorbilder erwarten. Die Führungskräfte sollen stets glaubwürdig sein, das Vertrauen der Belegschaft genießen, diese motivieren und deren Loyalität erhöhen. (vgl. Schick, 2014, 13) Diesem Mustern folgend, kann davon ausgegangen werden, dass Parteivorsitzenden partei-intern äußerst hohe Bedeutung besitzen und die Interne PR zu ihrer Person ein spannendes Forschungsfeld darstellt.

Dabei kann schon bei einer ersten Annäherung an das Thema ein wesentlicher Unterschied zwischen politischen Parteien und wirtschaftlichen Organisationen wahrgenommen werden: in politischen Parteien werden in Demokratien die Vorsitzenden gewählt. Diese Wahlen finden periodisch statt und es ist genau geregelt, welche Funktion eine Person ausüben muss, um an dieser internen Wahl teilzunehmen (vgl. beispielsweise Die neue Volkspartei, 2017, 15f.; SPÖ, 2014, 17–19). Die effektivste Art und Weise, mit den Parteimitgliedern und dem internen Elek-

torat in Kontakt zu treten, eine Beziehung und Vertrauen aufzubauen, Meinungen zu beeinflussen und sich auszutauschen, um schließlich gewählt zu werden, ist das persönliche Gespräch. In der Realität treffen Parteivorsitzende die eigenen Parteimitglieder, auch jene mehrere hundert Menschen, die ihre interne Wahl entscheiden (vgl. beispielsweise Die neue Volkspartei, 2017, 15f.; SPÖ, 2014, 14), häufig bei großen Parteiversammlungen bzw. bei Massenveranstaltungen mit wenig Nähe oder sogar niemals persönlich. Face-to-face-Gespräche in kleiner Runde sind, genauso wie zwischen Vorständen und Mitarbeitenden in Unternehmen (vgl. Viedebantt, 2007, 467), viel mehr die Ausnahme als die Regel. Daher ist es analog der Muster in großen Unternehmen auch in Mitgliederparteien nötig, Interne Kommunikation über persönliche Gespräche hinaus mittels interner Medien durchzuführen.

Kann eine persönliche Beziehung kaum oder überhaupt nicht entwickelt werden, gewinnt auch intern die Reputation der Parteivorsitzenden an Bedeutung. Ein CEO eines Technologiekonzerns hat die Thematik der internen Wirkung in diese Worte gefasst: „Tausende Mitarbeiter kennen mich nur über meinen Ruf. In diesem sehr konkreten Sinn ist meine Reputation alles.“ (Langen/Wreschniok, 2008, 232). Die Reputation der Parteivorsitzenden beeinflusst wesentlich, welche Meinung die Parteimitglieder von ihnen haben und dem Gedanken folgend auch, ob diese ihn/sie wählen bzw. wiedewählen. Daher wird in dieser Dissertation der Reputation breiter Raum gegeben und es werden die Blickwinkel aus der Perspektive der Reputation bzw. mit Schlaglicht auf diese gewählt. Ähnliche Muster lassen sich für die Reputation der Parteivorsitzenden bei den externen WählerInnen erkennen, wobei diese politikwissenschaftlich zu meist unter dem Begriff Leadership untersucht sind. Daher nimmt diese Arbeit auch Anlehnung an die breit geführte und wissenschaftlich gut aufbereitete Leadership-Diskussion nach außen (vgl. beispielsweise Blondel/Thiébaud, 2010; Jankowitsch/Zimmer, 2008; Burns, 1978). Wie bedeutend diese interne Reputation tatsächlich ist, wie sie entsteht und welchen Einfluss die Interne Kommunikation auf sie hat, sind einige zu beforschende Spannungsfelder in dieser Dissertation.

## **1.2 Eingrenzung des Forschungsgegenstandes und Forschungsfragen**

Um diese beschriebene Problematik der internen Reputation der Parteivorsitzenden untersuchen zu können, ist eine Konzentration auf kulturell bzw. sprachlich vergleichbare Gebiete sinnvoll. Dadurch werden eventuelle interkulturelle Einflüsse geringgehalten und ein homogenes Forschungsfeld gewährleistet. Um andererseits einen Vergleich von mindestens drei unterschiedlichen politischen Systemen zu verfolgen, konzentriert sich diese Arbeit auf Deutschland,

als einer der mächtigsten Staaten der EU, Österreich, als mit Deutschland kulturell wie sprachlich vergleichbares Land, und die deutschsprachige Schweiz, als dritte deutschsprachige Region und ein für Europa nicht zuletzt wirtschaftlich bedeutendes Land. Um hinsichtlich der Größe der politischen Parteien annähernd vergleichbare Ergebnisse erwarten zu können, werden jene Mitgliederparteien gewählt, die zu einem Stichtag in den jeweiligen höchsten Bundesgremien vertreten sind, also in Deutschland der Bundestag und der Bundesrat, in Österreich der Nationalrat und der Bundesrat und in der Schweiz der Nationalrat sowie der Ständerat.

Um die oben beschriebenen Zusammenhänge untersuchen zu können, wird ein Hauptforschungsfrage formuliert. Damit festgestellt werden kann, wie die Reputation beeinflussbar ist, interessiert zuerst, wie sich die Reputation der Vorsitzenden innerhalb ihrer politischen Mitgliederpartei konstituiert, worauf sich die Subfrage 1 bezieht. Im Zusammenhang mit der Internen Kommunikation und der Reputation der Parteivorsitzenden interessiert darüber hinaus, wie diese durch die Interne Kommunikation dargestellt werden, um einen Eindruck des Status quo in den politischen Parteien zu erhalten. Diesem Teilaspekt widmet sich die Subfrage 2. Die Wirkung der Reputation kann nur durch eine Nachforschung gemessen werden, wie die Parteimitglieder die Reputation ihrer Parteivorsitzenden wahrnehmen, womit sich die Subfrage 3 beschäftigt.

Die genauen Forschungsfragen lauten, den obigen Erläuterungen der Problemstellung folgend:

### **Wie trägt die Interne Kommunikation zur Reputationskonstituierung Vorsitzender in politischen Mitgliederparteien bei?**

#### **Subfragen:**

- 1) Wie konstituiert sich die Vorsitzenden-Reputation innerhalb politischer Mitgliederparteien?**
- 2) Wie werden die Parteivorsitzenden hinsichtlich ihrer Reputation in ihren Mitgliederparteien durch die Interne Kommunikation dargestellt?**
- 3) Wie wird die Reputation der Parteivorsitzenden innerhalb ihrer Mitgliederparteien wahrgenommen?**

Durch die Untergliederung und Formulierung von Subfragen kann der spezifische Charakter der Dissertation besser eingegrenzt werden und die dem forschungsleitenden Interesse folgenden Aspekte intensiver sowie zielgerichteter untersucht werden.

Bevor der Überblick zum Inhalt der Dissertation folgt, soll noch jenen Menschen gedankt werden, welche wesentlich zu ihrer Entstehung beigetragen haben. Univ.-Prof. Dr. Peter Filzmaier kommt als Betreuer dieser Arbeit und Initiator sowie Betreiber von netPOL ein besonderer Dank zu. Ohne ihn wäre das gesamte Studium nicht möglich gewesen. Für die exzellente administrative Begleitung mit Rat und Tat gilt ein intensiver Dank Dr. Christina Grießler, insbesondere für die stets schnellen und informativen Antworten sowie als unterstützende Kontaktperson in Budapest. In diesem Zusammenhang sei dem gesamten netPOL-Team herzlich gedankt. Für äußerst konstruktive empirische Fachdiskussionen und für die hilfreiche SPSS-Unterstützung erhält Dr. Claus Braunecker quantitativ hochwertigen Dank. Als Wegbegleiterin und Studienkollegin wird auch Gerda Füricht-Fiegl, MSc für den wertvollen Austausch inniger Dank zuteil. Gedankt sei allen, die an der Erstellung dieser Dissertation mitgewirkt haben, sei es als Ausfüllende eines Fragebogens, für die Qualitätsverbesserung so mancher Abbildung oder einfach im Verzicht auf gemeinsame Aktivitäten. Der allergrößte Dank kommt jedoch dem besten Ehemann zu, den es geben kann. Roman hat jahrelanges Durchhalte- und Unterstützungsvermögen gezeigt und musste viele Abende und Wochenenden alleine verbringen. Liebevollen Dank!

### **1.3 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen**

Die Beschäftigung mit der Literatur nimmt selbstverständlich den ersten Teil des Untersuchungsvorgangs ein. Dabei werden die Themenbereiche Reputation und Leadership in Kapitel 2, Interne Kommunikation in Kapitel 3 sowie politische Parteiensysteme und Vorsitzende in den politischen Parteien in der DACH-Region in Kapitel 4 erläutert. Das Kapitel 5 schließt den Literaturteil mit den gehobenen Erkenntnissen. Die Darstellung der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche dient dazu, die Begriffe zu bestimmen und ihre Einsatzgebiete sowie Wirkungsmöglichkeiten zu beschreiben. Zu einigen Aspekten bietet das gesammelte Material ausreichende Erkenntnisse, um bereits bestehende theoretische Modelle weiter entwickeln zu können. Zu anderen Schwerpunkten, wie beispielsweise die Interne Kommunikation oder die Reputationskonstituierung der Parteivorsitzenden, geben die vorliegenden Erkenntnisse sogar die Möglichkeit, neue, eigenständig erstellte Modelle zu bilden. Gleichzeitig werden in den Zusammenfassungen und im letztgenannten Kapitel Hypothesen aufgrund der Erkenntnisse aus der Literatur zusammengeführt bzw. formuliert.

Der empirische Teil der Arbeit ist im Kapitel 6 angesiedelt. Es kommt eine zweigliedrige Triangulation zur Anwendung. Den ersten Teil bildet eine quantitative und qualitative Inhaltsanalyse partei-interner Medien, wobei Mitgliederzeitschriften und Newsletter der 17 im Fokus stehenden Parteien untersucht werden. Sie dient als erste empirische Annäherung an die Thematik. Zur besseren Musterbestimmung werden die Daten nicht alleinig pro Partei untersucht, sondern überwiegend innerhalb politischer Subgruppen dargestellt. Zu ihnen zählen rechts/links, größer/kleiner und materialistisch/postmaterialistisch. Durch die Inhaltsanalyse dieser internen Materialien können einige Hypothesen vorläufig geprüft und wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden. Insgesamt weist sie den Charakter einer etwas groß dimensionierten Vorstudie auf, wodurch auch die Erkenntnisse intensiver einfließen. Den zweiten und umfangreicheren Teil der Triangulation bildet eine quantitative Studie. Dabei erhalten alle 4.849 Bundes- und LandesmandatarInnen der insgesamt 52 Parlamente in der DACH-Region der untersuchten politischen Parteien per E-Mail eine Einladung zu einer Online-Befragung. Ein Rücklauf von knapp 9,5 Prozent und insgesamt 462 gänzlich ausgefüllte Fragebogen bieten eine sehr gute Ausgangsbasis für die Berechnungen. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt durch Tabellen, Abbildungen und Interpretationstexte. Die Ergebnisse der quantitativen Studie geben die Möglichkeit, die Hypothesen final zu prüfen.

Im Schlussteil in Kapitel 7 sind die Erkenntnisse aus der Literatur und der Empirie zusammengeführt und diskutiert. Die Hypothesen werden gestützt oder falsifiziert und die Forschungsfragen beantwortet. Weiterführende und kritische Gedanken, verbunden mit einem wissenschaftlichen Ausblick, schließen den inhaltlichen Teil der Dissertation.

Am Ende der Arbeit befinden sich das Literaturverzeichnis, ein Abbildungs- und ein Tabellenverzeichnis und die Abkürzungen können nachgeschlagen werden. Im Anhang sind die für die empirische Untersuchung verwendeten Materialien wie beispielsweise die Anschreiben oder der Fragebogen abgelegt.

## **2 Reputationskonstituierung und Leadership**

Dieses Großkapitel untersucht die Begriffe Reputation und Leadership. In der Sichtung des Materials stellt sich heraus, dass vor allem der Terminus Reputation stark kommunikationswissenschaftlich und teils wirtschaftswissenschaftlich beforscht wird. Eine politikwissenschaftliche Aufarbeitung kann nur spärlich gefunden werden. Demgegenüber wird der Begriff Leadership intensiver von PolitikwissenschaftlerInnen thematisiert, welche jedoch die Reputation kaum in ihren Fokus rücken, obwohl die beiden Termini teils deutliche Überschneidungen zeigen und Reputation für PolitikerInnen eine nicht unerhebliche Relevanz aufweist. Um die Ansätze der unterschiedlichen Disziplinen zusammen zu führen und die Reputation von SpitzenpolitikerInnen umfassend durch die Literaturrecherche zu untersuchen, werden beide genannten Begriffe behandelt.

Das Hauptgewicht liegt in diesem Großkapitel auf der Reputation. Es erfolgt eine Begriffsabgrenzung zu verwandten Bezeichnungen, Beschreibungen und Eigenschaften der Reputation werden erläutert und eine Arbeitsdefinition für diese Dissertation wird erstellt. Das Subkapitel zu den Dimensionen der Reputation geht vor allem auf die Untergliederung der Reputation nach Eisenegger in funktionale, soziale und expressive Reputation ein (vgl. Kapitel 2.1.4), an der sich diese Dissertation wesentlich orientiert. Die Funktion der Reputation, das Reputationsmanagement sowie der Trend zur Personalisierung werden nachfolgend behandelt. Das letzte Subkapitel dieses Abschnitts umfasst die Ausführungen zu Leadership. Eine Zusammenfassung mit den wichtigsten Erkenntnissen des Großkapitels und deren Reflexion schließt diesen ersten Teil der Arbeit.

### **2.1 Definition der Reputation und ihre Abgrenzung von verwandten Begriffen**

Zahlreiche Begriffe werden mit Reputation synonym, überlappend oder angrenzend in Verbindung gebracht. Die wissenschaftliche Literatur als auch das Alltagsverständnis liefern unterschiedliche Definitionen dieser Begriffe. Die Zugänge unterscheiden sich zumeist durch die persönliche Erfahrung der VerfasserInnen, durch den Standpunkt der ForscherInnen oder auch durch die kulturellen Entwicklungen, welche die AutorInnen durchlebt oder kennen gelernt haben. Entsprechend den jeweiligen Hintergründen wird den Begriffen eine spezielle Bedeutung zugeschrieben.

### ***2.1.1 Reputation im Vergleich zu verwandten Begriffen***

Eisenegger (2005, 25.f.) grenzt die Reputation von der **Ehre** ab. Diese kann im Gegensatz zu Reputation nicht erworben werden, denn sie ist durch Herkunft definiert und ihre Ausprägung vom sozialen Stand, der Klasse oder dem Clan abhängig. Die Ansichten wie Gepflogenheiten der Herkunftssippe bestimmen, was als ehrenhaft gilt, und was nicht. (vgl. Eisenegger, 2005, 26) Kapitel 2.1.3 wird zeigen, dass auch die Einschätzung der Reputation von der Kultur als auch einer Gruppenzugehörigkeit beeinflusst wird. Ehre wird als kollektives Produkt eingeschätzt (vgl. Eisenegger, 2005, 26), das aufgrund des Geburtsrechts nicht anderwärtig erworben, jedoch verloren gehen kann. Es kann der Einzelne nicht ehrenhaft bleiben, wenn die Ehre des Kollektivs verletzt wird und eine Ehrverletzung des Einzelnen schadet immer auch der Gemeinschaft. (vgl. Eisenegger/Imhof, 2004, 240) Als Parallele dazu wird in Kapitel 2.2.2.2 zu lesen sein, dass die schlechte Reputation einzelner Personen oder Organisationen auf die gesamte Branche ausstrahlen kann und umgekehrt. Ehre kann beispielsweise durch Blutrache verteidigt werden. Im Modernisierungsprozess wandelt sich der Adel der Herkunft in den Adel der Bildung und der Leistung. Die Umstellung von Ehre auf Reputation ist das Resultat eines gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses. (vgl. Eisenegger, 2005, 26) Selbst wenn Parallelen der Einflüsse und Auswirkungen festzustellen sind, differenzieren sich Ehre und Reputation vor allem in dem nicht mehr zeitgemäßem Geburtsrecht der Ehre, das gerade in fortgeschrittenen Demokratien mit politischen Funktionen unvereinbar ist. Eine Untersuchung der Ehre wäre für den gewählten Forschungsfokus daher nicht relevant.

Eisenegger (2005, 19f.) bringt Reputation auch mit **Prestige** in Verbindung. Die beiden Begriffe werden seiner Forschung nach sowohl in der Sozialwissenschaft als auch im Alltag synonym verwendet und mit Anerkennung gleichgesetzt. Dem Prestige werden gleiche bzw. ähnliche Eigenschaften wie der Reputation zugeschrieben. Prestige bedeutet das soziale Ansehen, das ein/e AkteurIn mittelfristig und überindividuell, also bei einer signifikanten Anzahl von Menschen, genießt. Prestige ist wie die Reputation handelnden AkteurInnen vorbehalten, wie Personen, Gruppen, Institutionen, Organisationen etc. Sachgegenständen kann keine Reputation oder Prestige zugeordnet werden. (vgl. Kapitel 2.1.3). Weil ein hohes Prestige für gesellschaftlich anerkannte Leistung vergeben wird, bringt es eine gewisse Rangordnung mit sich, da höheres Prestige des einen eine geringere Beachtung des anderen bedeutet. Eisenegger (2005, 20f.) untergliedert in eine vertikale Differenzierung, welche die Überlegenheit einer/s Prestigeträgerin/s bezeichnet, und in eine horizontale Differenzierung, welche die Besonderheit der AkteurInnen hervorstreicht. Die Untersuchungen von Eisenegger (2005, 21) ergeben, dass jede

Person Prestige besitzt und somit einer gesellschaftlichen Rangordnung unterliegt. Für Reputation wird dies nicht angenommen. (vgl. Kapitel 2.1.3). Die Überschneidungen der Definitionen von Prestige und Reputation sind großflächiger Natur, jedoch wird der Begriff Prestige in der Fachliteratur kaum verwendet, weshalb eine Konzentration auf die Bezeichnung Reputation gewählt wird.

Ähnlich wie Prestige wird auch der **Ruf** im allgemeinen Sprachgebrauch der Reputation gleichgesetzt (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 228; Helm, 2007, 20). Helm (2007, 21) konstatiert, dass in der englischsprachigen Literatur kein Unterschied in der Verwendung der beiden Termini zu erkennen ist, während in den deutschsprachigen Quellen früher der Begriff Ruf und in späteren überwiegend Reputation verwendet wird. Merten (2014, 56) beschreibt eine ähnliche Tendenz, wenn er argumentiert, dass der Ruf bereits vor Jahrhunderten für den heutigen Begriff Reputation benutzt wurde. Für ihn (46) sind die Begriffe Ruf, Vorurteil sowie Stereotyp als Vorläufer zum Image und somit als ältere Wörter einzustufen. Für Eisenegger (2005, 443) ist der Ruf die einfachste Lesart von Reputation. Sowohl Helm (2007, 21) als auch Merten (2014, 46) schreiben dem Ruf die Entstehung durch Sekundärerfahrung zu, welche viele AutorInnen auch der Reputation zuweisen (vgl. Kapitel 2.1.3). Gänzlich überschneidend in der Zuschreibung zählen sowohl der Ruf als auch die Reputation zu den intangiblen Vermögenswerten von Organisationen, die in der Praxis schwer zu operationalisieren sind (vgl. Helm, 2007, 1). Der Ruf und die Reputation werden häufig synonym verwendet, wenn auch der Ruf zu den älteren Begriffen zählt. Wird in dieser Arbeit der Begriff Ruf aus der englischen Literatur entnommen oder im Zusammenhang mit umgangssprachlichen Formulierungen verwendet, wird er mit der Reputation gleichgesetzt.

Der Begriff **Identität** wird ebenfalls häufig mit Reputation in Verbindung gebracht. Im Organisationskontext wird sie als Voraussetzung oder Rückgrat für die Entstehung von Reputation thematisiert (vgl. Helm, 2007, 19; Fombrun, 1996, 111). Für Mast (2013, 48) zeigt sich die Identität eines Unternehmens als Ausdruck des Selbstverständnisses in den Logos, Gebäuden, Produkten, Personen und deren Verhaltensweisen, Kommunikationsprozessen und im gesamten Erscheinungsbild. Für sie bilden Identität und Image (vgl. Kapitel 2.1.2) die Reputation einer Organisation. Auch für Eisenegger (2015, 437) sind Identität und Image über das Konzept des Looking-glass, also drüber Image hinaus zu strahlen und der Rückkopplung der Eigenperzeption anhand der eigenen Vorstellung über die Wahrnehmung des Selbst durch Dritte, immanent miteinander verknüpft. Bauhofer (2004, 17) erwähnt in seinem sehr praxisorientierten und ratgeberischen Werk, dass die Identität im Idealfall mit dem Image eines Unternehmens deckungsgleich sein soll. Diese Zugänge thematisieren ein kollektives Erlebnis von Personen,

Dissertation Rosemarie Nowak: Vorsitzenden-Reputation in Mitgliederparteien

die einer Organisation angehören. Helm (2007, 15) geht auf den psychologischen Aspekt der Identität ein, indem sie auf das Selbstbild eines Individuums referiert, welches sich durch Außeninflüsse weiterentwickelt. In dieser Arbeit steht nicht die Organisations- sondern die Individual-Reputation von Parteivorsitzenden im Vordergrund. Es wird die Reputation an sich und nicht die psychologischen Hintergründe der Personen erforscht. Daher steht der Begriff der Identität nicht weiter im Forschungsfokus.

### **2.1.2 Image in Abgrenzung zu Reputation**

Am häufigsten wird Reputation mit Image in Verbindung gebracht. Der Begriff Image leitet sich vom lateinischen Wort „Imago“ ab, das so viel wie „Bild“ bedeutet (vgl. Merten, 2014, 46; Eisenegger, 2005, 23). Es symbolisiert eine deutlich vereinfachte bewertete Vorstellung von Personen, Organisationen oder Objekten (vgl. Peters, 2011, 47; Eisenegger, 2005, 23). Dem Image wird sowohl politisch (vgl. Liebhart, 2008, 102) als auch wirtschaftlich (vgl. Arns, 2007, 29) eine hohe Bedeutung zugeschrieben, indem es im sozialen Umfeld meinungs-, verhaltens- und handlungsbestimmend wirkt (vgl. Mast, 2016, 46).

Image und Reputation werden häufig sowohl wissenschaftlich als auch alltagssprachlich gleichgestellt (vgl. Herger, 2006, 184) oder in zahlreichen einschlägigen Werken abgegrenzt (vgl. Wüst, 2012, 13). In der Literatur wird zwischen der analogous und differentiated **school of thought** unterschieden. Die analogous school of thought setzt die beiden Begriffe deckungsgleich, während die differentiated school of thought sie fundamental unterscheidet. (vgl. Eisenegger, 2015, 450; Merten, 2014, 57; Peters, 2011, 47f.; Helm, 2007, 33; Gotsi/Wilson, 2001, 24f.). Manche AutorInnen verwenden demnach die Begriffe Reputation und Image synonym und wechseln etwa innerhalb eines Textes fließend zwischen den beiden Bezeichnungen (vgl. Wüst, 2012, 13). Ein Beispiel für diese Ausprägung ist der Beitrag von Buß (2007). Werden die Begriffe voneinander abgegrenzt, argumentieren die meisten AutorInnen trotzdem, dass eine gewisse Beziehung zwischen ihnen besteht (vgl. Peters, 2011, 47f.; Helm, 2007, 33f.; Gotsi/Wilson, 2001, 24–26).

Nach Merten (2014, 47) wird der Begriff Image im Jahr 1921 von Walter Lippmann kreiert. Als Pioniere des Imagebegriffs gelten auch Kenneth Boulding und Pierre Martineau, die ihre Werke in den 1950er Jahren herausgeben, nach denen ein Boom bei Veröffentlichungen zum Thema Image eintritt. (vgl. Einwiller, 2014, 372) aus der Aufstellung der VertreterInnen der beiden Schulen lässt sich bei Gotsi/Wilson (2001, 25) ablesen, dass jene Beiträge, in denen Image und Reputation gleichgesetzt werden, zumeist ältere Erscheinungsdaten aufweisen. Es finden sich die Publikationsjahre 1958, 1961, 1971 bis zum jüngsten Werk mit 1994. Jene

Beiträge, die zwischen Image und Reputation differenzieren, stammen durchwegs aus den 1990er-Jahren. Auch Einwiller (2014, 372f.) stellt fest, dass ab den 1990er Jahren in der Fachliteratur eine zunehmende Konzentration auf die Reputation erfolgte (vgl. auch Eisenegger, 2015, 443). Jene Beiträge, welche der differentiated school of thought folgen, sind demnach jünger und nach der Recherche von Gotsi/Wilson (2001, 28) auch zahlreicher.

Diese Entwicklung lässt sich einerseits begründen, indem das Image in den 1960er und 1970er Jahren ein beliebtes Forschungsthema im Marketing war, während der Begriff Reputation in diesem Forschungsfeld und in diesem Zeitraum noch nicht üblicherweise verwendet wurde (vgl. Gotsi/Wilson, 2001, 25). Andererseits verfügen viele ältere AutorInnen, die zu Image geschrieben haben, über einen beruflichen Hintergrund in Public Relations, denen die Bildung von Image zugeschrieben wird (vgl. Gotsi/Wilson, 2001, 26). Während bis rund um die Jahrtausendwende im Marketing und in den Public Relations häufig von Image die Rede war, wird in der Ökonomie und der Soziologie vermehrt Reputation verwendet (vgl. Einwiller, 2014, 374).

Image und Reputation unterscheiden sich nach kontemporären Erkenntnissen jedoch wesentlich, was an dieser Stelle genauer herausgearbeitet ist. Das Image hat die Eigenschaft nicht das reale Bild einer Person oder Organisation, sondern eine erstellte, häufig artifizielle, zumeist als Wunschbild subjektiv ausgeprägte Auffassung über die AkteurInnen oder Einrichtungen zu zeigen (vgl. Mast, 2016, 46f.; Merten, 2014, 47; Helm, 2007, 381). Diese gewünschte Vereinfachung dient zur Komplexitätsreduktion. Personen und Organisationen können sich gegenüber Dritten niemals vollinhaltlich vermitteln und so werden sowohl Teilaspekte als auch grobe Simplifizierungen nach außen getragen. Das Image bleibt als Stereotyp im Gedächtnis der Individuen haften, die durch diese grobe Vereinfachung eine Realitätsbewältigung anstreben. Es entsteht optimaler Weise das jeweilige durch differenzierende Attribute geprägte **Wunschbild**, das sich durch laufende reale Interaktionen weiterentwickelt. (vgl. Mast, 2016, 47; Merten, 2014, 49; Helm, 2011, 9; Bergler, 2008, 327f.; Helm, 2007, 17 u. 337; Eisenegger, 2005, 23) Besondere Bedeutung kommt bei der Imagebildung den Stakeholdern (vgl. Kapitel 2.1.3) zu, bei denen subjektiv und individuell auf Basis einzelner Merkmale durch Kommunikationsmaßnahmen das Bild der Organisation bzw. der Person entsteht (vgl. Eisenegger, 2015, 441; Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 381). Ähnliche Überlegungen stellt Herger (2006, 159–162) aus systemtheoretischer Sicht, den Gedanken Luhmanns folgend, zur Einschätzung der Funktion von Image an. Systeme sind demnach eigenständig und versuchen durch die struktu-

relle Kopplung über Kommunikation miteinander in Kontakt zu treten. Images dienen den Systemen als schematisierte Erinnerungen, Erwartungen aufzubauen. Reputation ist im Vergleich zu diesen Ausführungen realitätsnaher angelegt (vgl. Kapitel 2.1.3).

Ein Image kann **positiv oder negativ**, befürwortend oder ablehnend, ambivalent oder neutral ausgeprägt sein, wobei die jüngere Literatur dem Image eher eine negative bis manipulative Färbung zuschreibt (vgl. Einwiller, 2014, 375 u. 377; Gotsi/Wilson, 2001, 27). Image wird kurzfristig gebildet. Es handelt sich um Momentaufnahmen und oberflächliche visuell wahrnehmbare Eindrücke. (vgl. Eisenegger, 2015, 451; Wüst, 2012, 15; Helm, 2011, 9; Eck, 2010, 23; Bergler, 2008, 327; Bauhofer, 2004, 17) Images können durch Werbung erkaufte oder mit Unterstützung durch BeraterInnen bei eigener Verhaltensänderung gemacht werden. Image repräsentiert ein dynamisches Bild, das durch Imagepflege gefestigt oder verändert werden kann. (vgl. Mast, 2016, 47; Merten, 2014, 51; Helm, 2011, 9; Eck, 2010, 23; Sarcinelli, 2008, 3) In den Attributen **Kurzfristigkeit** und relativ leichter Veränderbarkeit unterscheidet sich das Image von der Reputation, die mittel- bis längerfristig und beständig angelegt ist (vgl. Kapitel 2.1.3). Die Repräsentation der PolitikerInnen ist zumeist auf dauerhaftere Zeiträume aufgebaut (vgl. Sarcinelli, 2008, 31), weshalb die Reputation dieser Eigenschaft besser entspricht, als das Image. Reputation evoziert bei den AkteurInnen ebenfalls eine Bewertung, die zumeist positiv ausgeprägt ist (vgl. Kapitel 2.1.3). Ein weiterer Unterschied zwischen Image und Reputation besteht darin, wem die Attribute zugeschrieben werden können. Während Image auch auf Objekte und **Sachverhalte** angewandt werden kann, bleibt die Reputation **handelnden AkteurInnen** wie Personen oder Organisationen vorbehalten. (vgl. Eisenegger, 2015, 451; Helm, 2007, 18 u. 42; Eisenegger, 2005, 19 u. 23).

In der Literatur wird argumentiert, dass Image nur entstehen kann, wenn eine gewisse Distanz zwischen den BeobachterInnen und dem Image-Objekt besteht. Bedeutend ist, wie ein Subjekt oder Objekt von anderen wahrgenommen werden soll. Wie bereits in diesem Kapitel erläutert, ist es das Ziel der Imagebildung, ein Wunsch- oder auch Soll- bzw. Planbild entstehen zu lassen. (vgl. Merten, 2014, 53; Helm, 2007, 17; Gotsi/Wilson, 2001, 26) Image entsteht demnach durch interne Impulse, aus der Organisation heraus oder von einer Person nach außen getragen, und ist als Fremdbild stets extern verortet, auch wenn Überlegungen zur internen Richtungsgebung von Image vorhanden sind. (vgl. Eisenegger, 2015, 440f.; Wüst, 2012, 15; Bergler, 2008, 331; Helm, 2007, 17). Diese Außenwirkung wird überwiegend durch **mediale Kommunikation** erreicht (vgl. Mast, 2016, 48; Merten, 2014, 53; Helm, 2007, 17; Gotsi/Wilson, 2001, 26). Diese Kommunikation kann bei unterschiedlichen Gruppen und Personen verschiedene Images erzeugen (vgl. Einwiller, 2014, 375; Helm, 2007, 18. u. 19). Zahlreiche AutorInnen sprechen

auch der Reputationsbildung zu, erst über Kommunikationsmedien zu entstehen und bei unterschiedlichen Stakeholdern divers ausgeprägt zu sein (vgl. Kapitel 2.1.3; 2.2.1 und 2.2.2.1). Einwiller (2014, 380) schreibt den individuellen Images zu, die Basis einer kollektiven Reputation zu sein (vgl. auch Eisenegger/Imhof, 2009, 255), wobei diese beiden Ausprägungen in der Einschätzung der Stakeholder nicht immer deckungsgleich sein müssen. Das Image kann als schlecht bewertet werden, obwohl die Reputation als gut empfunden wird. Im Gegensatz zu Verletzungen der Reputation (vgl. Kapitel 2.2.2.2) können Imagebeschädigungen geleugnet und ignoriert werden, um den Schein zu wahren (vgl. Merten, 2014, 51).

Image und Reputation unterscheiden sich vor allem in den Zuschreibungen Wunschbild vs. Realitätsnähe und kurzfristig vs. langfristig. Parteivorsitzende streben ihre Funktion in der Regel auf eine langfristige Dauer an und sind zumeist aufgrund der relativen Nähe zu den Parteimitgliedern an real fundierten Eindrücken interessiert, da schnell aufgebaute Wunschbilder von den internen Stakeholdern rasch hinterfragt und aufgedeckt werden. Sicherlich haften den Parteivorsitzenden auch verschiedene und über die Zeit wechselnde Images an, die durch Werbekampagnen oder aktuelle Themensetzungen beeinflussbar sind. Diese Untersuchung möchte jedoch herausarbeiten, welche langfristigen auf realitätsnahen Eindrücken beruhenden Zuschreibungen die Parteimitglieder ihren Parteivorsitzenden entgegenbringen und konzentriert sich daher auf die Reputation.

### ***2.1.3 Begriffsabgrenzung und Definition der Reputation sowie ihr Einfluss auf die Stakeholder***

Bis heute hat sich keine einheitliche oder gar interdisziplinär anerkannte Definition für „Reputation“ etabliert (vgl. Men, 2014a, 256; Peters, 2011, 41; Gotsi/Wilson, 2001, 24). Die von Eisenegger und Imhof (2007, 1f.) festgestellte kontinuierliche Zunahme der kommunikationswissenschaftlichen Beforschung von Reputation konnte auch in der für diese Dissertation durchgeführten Recherche festgestellt werden. Eisenegger (2015, 443f.) unterscheidet diese drei Ansätze der Reputationsforschung: „PR-wissenschaftlich und betriebswirtschaftlich“, „wirtschaftssoziologisch“ und „öffentlichkeitssoziologisch“, wobei die beiden ersten im Grunde kommunikationswissenschaftlich bzw. wirtschaftswissenschaftliche und der letztere gesamtgesellschaftlich auszulegen sind. Der Wunsch nach einer intensiveren Untersuchung und Fundierung des Begriffs, selbst wenn bereits manche Erkenntnisse zur Unternehmensreputation vorliegen, ist der Literatur deutlich anzumerken (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 243, 2007, 1;

Gotsi/Wilson, 2001, 24). Bisher kann wenig ausgeprägte politikwissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff Reputation gefunden werden, wozu diese Dissertation einen Beitrag leisten möchte.

Der Terminus Reputation geht auf das lateinische Wort „Reputatio“ zurück, was mit „Berechnung“, „Anrechnung“ oder „Erwägung“ übersetzt werden kann (vgl. Wüst, 2012, 13; Helm, 2007, 20; Eisenegger, 2005, 21; Bauhofer, 2004, 15; Bromley, 1993, 3). Später erhält der Begriff im deutschsprachigen Raum die Zuschreibung „Urteil der Allgemeinheit über einen Akteur“ (Helm, 2007, 20; Sabine Einwiller/Herrmann/Ingenhoff, 2005, 21). Seine positive Bedeutung taucht erst durch den Einfluss des französischen Wortes „réputation“ auf, das mit „Ruf“ oder „Ansehen“ konnotiert wird (vgl. Helm, 2007, 20). Im englischen Sprachraum wird Reputation beispielsweise mit „Ruhm“, dem „guten Ruf“, die „Ehre“ oder auch dem „Ansehen“ gleichgesetzt (vgl. Wüst, 2012, 13).

Reputation ist stets mit einer **Wertung** verbunden, darin ist sich die Literatur einig. Reputation drückt eine Einschätzung eines Akteurs/einer Akteurin oder Organisation bzw. deren Angebote durch Dritte wie beispielsweise Stakeholder aus. (vgl. Mast, 2016, 48; Einwiller, 2014, 379f.; Men, 2014a, 256; Wiedmann, 2012, 59; Wüst, 2012, 15; Peters, 2011, 41f. u. 57; Helm, 2007, 41f.; Eisenegger/Imhof, 2004, 245; Bromley, 1993, 6) Helm (2007, 42) hebt hervor, dass auch die Handlungen der ReputationsträgerInnen bewertet werden können. Es verdichtet sich die Differenzierung, auch gestützt durch die Ausführungen durch Helm (2007, 36 u. 42), Reputation als ganzheitliche Bewertung der ReputationsträgerInnen zu beschreiben, während beispielsweise Images sich auf die Wahrnehmung verschiedener kleinerer Teilaspekte beziehen (vgl. Wiedmann, 2012, 59; Wüst, 2012, 15; Eisenegger, 2005, 23f.; Bauhofer, 2004, 17; Gotsi/Wilson, 2001, 29). Fombrun/Riel (1997, 10) schreiben beispielsweise von einer „overall attractiveness“ der Reputation (vgl. auch Nies, 2003d, 109) und Eisenegger (2015, 448) beschreibt Reputation als kollektive Größe und als Gesamtbild. Wie später im Kapitel 2.1.4 zu lesen sein wird, kann Reputation jedoch nach den Eindrücken und Interessen der Stakeholder ihrerseits in Teil-Reputationen gliedert sein.

Bei den Reputationseinschätzungen kann es sich nach Eisenegger und Imhof (2007, 1) um Anerkennung oder Geringschätzung handeln. Bromley (1993, 2) verwendet weit blumigere Worte zur Beschreibung der Ausprägungen von Reputation wie schwarz/weiß, rein/befleckt, krank, bankrott, verwundet, zweifelhaft oder abstoßend, welche das Kontinuum zwischen Gut und Böse beschreiben sollen, wobei er auffällig viele negative Zuschreibungen anführt. Helm

(2007, 60) erläutert hinsichtlich einer Bewertung, dass Fombrun/Riel (1997, 10) eine Beurteilung der Reputation ausschließlich positiv zulassen. Die positive Einschätzung der Reputation durch Fombrun kann aufgrund seines Forschungszugangs interpretiert werden, Reputation für Unternehmen zu nutzen. Einer seiner Aussagen verdeutlicht den nutzenorientierten Ansatz mit Bezug auf reputativ höher eingeschätzte Unternehmen: „They not only do things right – they do the right things.“ (Fombrun, 1996, 9). Fombrun/Riel werden von Bromley kritisiert, der einer ethischen Bewertung mit sowohl positiver als auch negativer Ausprägung den Vorzug gibt (vgl. Helm, 2007, 60). Andererseits spricht Fombrun (1996, 37) selbst von guten oder schlechten, starken oder schwachen emotionalen Reaktionen der Stakeholder, wodurch die einseitige Interpretation ihres Ansatzes nicht gänzlich nachvollzogen werden kann. Eisenegger und Imhof (2007, 1) bemerken insgesamt kritisch, dass sich derart grob gefasste Beschreibungen kaum in operationalisierbare Unterkategorien überführen lassen sowie Beurteilungskriterien nicht zu bestimmen sind, weshalb sie die Thematik tiefergehend untersucht haben (vgl. Kapitel 2.1.4). Diese Kritik unterstützt die Hinweise, dass auch die Reputation untergliedert wird, und in Teilbereichen untersuchbar ist. Für den Forschungsfokus bedeuten diese Erläuterungen, dass die Parteivorsitzenden nach einer positiven Reputation in allen Aspekten streben werden, jedoch die Reputation auch negativ bewertet werden kann.

Ein für die Politikwissenschaft interessanter Aspekt ist jener, dass die der Reputation zugeschriebene Bewertung gesellschaftlich zu einer gewissen Hierarchisierung oder höherer bzw. geringerer Wertschätzung führt (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 255). Auch Merten (2014, 56) hebt den Statusunterschied jedoch aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive hervor, der durch herausragende oder exzellente Leistungen sowie positiver Aufmerksamkeit erzeugt wird. Daneben bemerken Gotsi/Wilson (2001, 29) eine Rangordnung der Unternehmen durch Reputation unter den MitbewerberInnen. Allgemein weist die Reputation AkteurInnen in der gesellschaftlichen Ordnung ihren Rang und ihre Positionen zu (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 254). Um eine Rangordnung erreichen zu können, sind wahrnehmbare Unterschiede der AkteurInnen Voraussetzung, sie müssen sich voneinander differenzieren oder sich unterscheiden (vgl. Peters, 2011, 57; Eisenegger, 2005, 20). Eisenegger und Imhof (2009, 254) schreiben den bekannt gemachten besonderen Werten der ReputationsträgerInnen in Absetzung zu anderen AkteurInnen zu, die langfristige Überlebensfähigkeit zu gewährleisten. Reputation nimmt eine zentrale Bedeutung ein, um **soziale Ordnung** zu etablieren und aufrecht zu erhalten (vgl. Eisenegger, 2015, 443). Oder wie es Bromley (1993, 6) ausdrückt: „Its main function, however, is to maintain the social order“. Nach Eisenegger (2015, 449, 2009, 15) soll mittels Reputation

die Macht der Obrigkeit durch die Untergebenen als legitim anerkannt werden, worauf im Kapitel 2.1.5 näher eingegangen wird. Laut Bromley (1993, 8) beeinflussen höher gestellte Persönlichkeiten das Verhalten jener mit niedrigerem Rang. Picci (2011, 9) erweitert diese Gedanken und bringt sie zusätzlich mit technologischen Entwicklungen in Verbindung. Wird die Reputation von Regierungen durch die Bevölkerung hoch eingeschätzt und besteht Vertrauen in deren Entscheidungen, können beispielsweise Großprojekte wie der Straßenbau oder das Postsystem umgesetzt werden, was etwa den Aufstieg des Römischen Reiches ermöglichte. Ebay ist ein aktuelles Beispiel für den Aufbau eines Systems, das auf Reputation fußt. Daraus lässt sich schließen, dass Parteivorsitzenden ihre oberste Position in ihrer Gruppierung durch ihre positiv und stark bewertete Reputation langfristig manifestieren wollen.

Eine weitere Charakterisierung von Reputation ist deren **langfristige Ausrichtung** im Gegensatz zur Kurzfristigkeit von Image, wie bereit in Kapitel 2.1.2 angeschnitten. In der Beschreibung der Langfristigkeit sind die von Stakeholdern gesamt wahrgenommenen glaubwürdigen und widerspruchsfreien Aktivitäten der handelnden Personen oder Organisationen während einer längeren Zeitdauer zur Bildung von Reputation ausschlaggebend (vgl. Mast, 2016, 48; Men, 2014a, 256; Wüst, 2012, 16; Peters, 2011, 41f. u. 48; Helm, 2011, 9; Zinko/Ferris/Blass et al., 2007, 165; Helm, 2007, 40; Eisenegger, 2005, 24 u. 195; Bauhofer, 2004, 17; Gotsi/Wilson, 2001, 28; Fombrun/Riel, 1997, 67). Eine gute Reputation lässt sich nach Bauhofer (2004, 17) ausschließlich durch harte Arbeit und konkrete Leistungen über einen längeren Zeitraum verdienen. Für Eck (2010, 23), der Reputation aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet, sind die guten über eine gewisse Zeit hinweg gemachten Erfahrungen mit einer Marke grundlegend für eine positive Reputation. Wüst (2012, 16) bezeichnet Image als die Vorstufe für Reputation, welche konsequent und konsistent vermittelt, gebündelt zum Reputationsaufbau führt. Häufig wird der Reputationsaufbau mit der Bildung von Vertrauen in Verbindung gebracht (vgl. Helm, 2011, 9; Eck, 2010, 23), was später in diesem Kapitel detaillierter behandelt wird. Aufgrund des Tiefgangs und der Vielfältigkeit der Reputation ist sie nach Fombrun/Riel (1997, 67) im vorteilhaften Sinne träge (vgl. auch Helm, 2007, 39), für Mast (2016, 49) sogar weit stabiler als Images, und ändert sich selbst dann nicht unmittelbar, wenn ProbandInnen mit schlechten Nachrichten über ReputationsträgerInnen konfrontiert werden (vgl. Fombrun/Riel, 1997, 67). Die vergangenheitsgerichtete langfristige Bildung der Reputation (vgl. Helm, 2007, 40; Fombrun/Riel, 1997, 10) zielt auf einen zukunftsgerichteten stabilen Eindruck bei den Stakeholdern. Da Parteivorsitzende in der Regel aus den eigenen Reihen rekrutiert werden, ist anzunehmen, dass sie danach trachten, ihre Eindrücke innerhalb der Partei auf eine langfristige Reputationsbildung auszurichten.

**TrägerInnen** von Reputation können Einzelpersonen, Personengruppen oder auch durch Personen gebildete Organisationen sein. Tieren und Gegenständen wird eine reputative Eigenschaft abgesprochen, da ihnen kein selbständiges und freiwilliges Verhalten zugesprochen wird. (vgl. Helm, 2011, 9, 2007, 18, 42–44 u. 50; Eisenegger, 2005, 19 u. 23) (vgl. auch Kapitel 2.1.2) Nach Eisenegger (2005, 24) bleibt Reputation einem begrenzten Kreis vorbehalten. ReputationsträgerInnen können sich die Reputation nicht selbst zusprechen. Diese Aufgabe fällt den ReputationsgeberInnen zu, meist Stakeholder genannt (vgl. Peters, 2011, 50). Detailorientiert wird an mancher Stelle auch argumentiert, nur die Eigenschaften und Fähigkeiten, jedoch nicht die ReputationsträgerInnen selbst, wären Gegenstand der Reputation (vgl. Helm, 2007, 57). Diesen Gedanken zu folgen würde jedoch in die weitläufige psychologische Diskussion führen, was eine Person ausmacht und sich vom forschungsleitenden Interesse dieser Dissertation entfernen. In Organisationen betrifft die nach außen gerichtete Reputation vorwiegend das Führungspersonal, worin Eisenegger (2005, 42) ein erhöhtes Fragilisierungsrisiko erkennt. Die Gründe für dieses Risiko können teils in der notwendigen Wahrhaftigkeit der Reputation gefunden werden. Während Image auf ein Wunschbild abzielt (vgl. Kapitel 2.1.2) verträgt Reputation keine Differenz zur Wahrheit bzw. der Wirklichkeit (vgl. Merten, 2014, 56f.; Helm, 2011, 9, 2007, 337). Merten (2014, 57f.) bezeichnet die wahrheitsgemäße Darstellung als die belastbare Reputation, wohingegen er die durch Image generierten empfängerfreundlich gestalteten Eindrücke, die seinen Ausführungen nach ebenfalls auf die Reputation einzahlen, als nicht belastbare Reputation benennt. Deckungsgleich wären diese beiden Reputationsarten, wenn das Soll- und das Ist-Bild bei den Stakeholdern übereinstimmen (vgl. Helm, 2007, 337). Die interne Reputation der Parteivorsitzenden strahlt demnach auch nach außen und ist an einen Wahrheitsgehalt gebunden und soll kein Scheinbild vermitteln.

Unterschiedlich wird argumentiert, wie Reputation bei Stakeholdern **entsteht**. Einige VertreterInnen sind der Meinung, dass ein persönlicher Kontakt bzw. die direkte Erfahrung zur Einschätzung der Reputation ausschlaggebend oder sogar nötig ist (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 235; Storck, 2014, 550; Wüst, 2012, 4; Helm, 2011, 11; Peters, 2011, 27 u. 76; Eck, 2010, 21; Zinko/Ferris/Blass et al., 2007, 165; Helm, 2007, 27 u. 340). Dieser persönliche Kontakt, der mit wirtschaftlicher Perspektive durch die Nutzung der Produkte und Dienstleistungen als auch durch persönlichen Kontakt mit UnternehmensvertreterInnen definiert wird (vgl. Eisenegger, 2015, 442; Helm, 2011, 11) ist in der Realität jedoch häufig nicht möglich (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 235; Eisenegger, 2009, 12). Die Bildung von Reputation ist beispielsweise für Eisenegger (2005, 195) eng mit einem Hinausstrahlen von Prestigeinformation über das

persönliche Sozialnetz verbunden, was für Parteivorsitzende die Überschreitung der persönlichen Kontakte innerhalb der eigenen Partei bedeutet. Für Peters (2011, 54) ist die Reputationsbildung prinzipiell mit Kommunikation als zentralen Austauschmechanismus verbunden, während Helm (2007, 41 u. 65) die Entstehung oder Veränderung von Reputation mit einer Kommunikation unter den Stakeholdern verbindet. Zahlreiche AutorInnen halten daher die sekundär kommunikativ vermittelte Erfahrung durch Dritte immanent für eine Reputationsabwägung (vgl. Storck, 2014, 550; Einwiller, 2014, 371; Helm, 2011, 7 u. 20f.; Eisenegger, 2009, 12; Zinko/Ferris/Blass et al., 2007, 165; Helm, 2007, 69; Sabine Einwiller/Herrmann/Ingenhoff, 2005, 27; Eisenegger/Imhof, 2009, 12, 2004, 241; Fombrun, 1996, 3; Bromley, 1993, 7). Dabei sind die Glaubwürdigkeit der kommunizierenden Dritten und das ihnen entgegengebrachte Vertrauen maßgeblich für die Entwicklung der Reputation der AkteurInnen (vgl. Helm, 2007, 69). Häufig wird argumentiert, dass diese Sekundärerfahrung über die Kommunikation mittels Medien transportiert wird bzw. die Öffentlichkeit involviert sein muss (vgl. Einwiller, 2014, 371 u. 380; Mast, 2013, 50; Eisenegger, 2009, 12; Helm, 2007, 46; Herger, 2006, 184; Eisenegger, 2005, 21 u. 195; Eisenegger/Imhof, 2004, 239). Schwaiger/Raithel (2014, 235) halten die über die Medien transportierten Botschaften besonders dann für bedeutend, wenn die direkte Erfahrung oder die Mund-zu-Mund-Propaganda fehlen. Für Eisenegger (2015, 448) zählt die öffentliche Kommunikation zur *conditio sine qua non* der Reputationsbildung, bei der die Medien eine herausragende Rolle spielen. Die Bedeutung der Medien für die Reputation wird in den Kapiteln 2.2.1 und 2.2.2.1 intensiver behandelt. Die Parteivorsitzenden erreichen die Mitglieder ihrer Gruppierung über die internen Medien, um ihre Reputation zu vermitteln.

In vielen Argumenten überschneiden sich die Ansätze zur Reputationsentstehung (vgl. Storck, 2014, 550; Einwiller, 2014, 380; Peters, 2011, 56; Eisenegger, 2009, 12; Zinko/Ferris/Blass et al., 2007, 165; Gotsi/Wilson, 2001, 29). Helm (2007, 28) bringt etwa ein, Reputation bilde sich durch medial kommunizierte Fremderfahrung als auch eigene Erfahrungen des Individuums (vgl. auch Helm, 2011, 11)(vgl. auch Helm 2011, 11). Einig ist sich die Literatur darin, dass sich Reputation in dem konstituiert, was andere über die ReputationsnehmerInnen denken. An manchen Orten wird sie auch als die allgemeine Meinung über ReputationsträgerInnen bezeichnet. (vgl. Einwiller, 2014, 380; Men, 2014a, 255; Zinko/Ferris/Blass et al., 2007, 165; Helm, 2007, 27; Bromley, 1993, 2)

Es wird in der Literatur noch nicht von Reputation gesprochen, wenn eine Einzelperson eine individuelle Impression der ReputationsträgerInnen erfährt. Zur Konstitution von Reputation ist die Wahrnehmung durch mehrere bzw. eine Vielzahl an Personen involviert (vgl. Einwiller, 2014, 380). Reputation wird beispielsweise häufig mit dem Ansehen oder der Wertschätzung

in der **Öffentlichkeit** gleichgesetzt (vgl. Helm, 2007, 2 u. 26; Herger, 2006, 175; Eisenegger, 2005, 24 u. 195; Eisenegger/Imhof, 2004, 239), weil nur jene öffentlich geachtet werden können, die auch öffentlich beachtet werden (vgl. Eisenegger, 2015, 448). Während Herger (2006, 49 u. 175) mit Referenz auf Ripperger (1998, 100) Reputation als öffentliche Information über die Vertrauenswürdigkeit der AkteurInnen beschreibt (vgl. Sabine Einwiller/Herrmann/Ingenhoff, 2005, 27). Die Informationsquellen zur Kommunikation der Reputation von Personen oder Organisationen kann in einer unpersönlichen Form der direkten Kontrolle der Organisation oder der AkteurInnen unterliegen (vgl. Einwiller, 2014, 382; Helm, 2007, 41). Damit gemeint sind beispielsweise eigene PR-Aktivitäten oder andere Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Demgegenüber entsteht Reputation durch institutionelle unabhängige Informationsquellen, die von den ReputationsträgerInnen abgekoppelt sind. In diese Kategorie fallen etwa Nachrichtenmedien und je nach Art der ReputationsträgerInnen auch AnalystInnen, Verbraucherschutzorganisationen oder NGOs. (vgl. Einwiller, 2014, 383; Helm, 2007, 56) Eine weitere unabhängige Informationsquelle zur Reputation stellt die eigenständige Äußerung von Privatpersonen über eine Person oder Organisation dar (vgl. Einwiller, 2014, 383). Die am stärksten in dieser Form genutzte Möglichkeit bilden die Social Media (vgl. Eck, 2010, 21), in denen einzelne Individuen eine breite Masse erreichen und somit die Reputation von ReputationsnehmerInnen verändern können (vgl. Einwiller, 2014, 381; Schwaiger/Raithel, 2014, 226). Die Reputation der Vorsitzenden wird auch von Quellen außerhalb der Internen Kommunikation der Parteien beeinflusst (vgl. auch Kapitel 3.1.3.2). Wie stark dieser Einfluss ausfällt, soll die quantitative Studie in der Empirie aufzeigen. Prinzipiell liegt in dieser Arbeit der Fokus auf der Internen Kommunikation und andere Einflüsse sollen nur am Rande berücksichtigt werden.

Die Einschätzung der Reputation ist, wie bereits erläutert, unmittelbar mit dritten Personen verbunden, meist **Stakeholder** genannt (vgl. Einwiller, 2014, 379; Men, 2014a, 256; Peters, 2011, 42; Deekeling/Arndt, 2006a, 67; Fombrun, 1996, 37). Die Wurzeln des Stakeholder-Begriffs reichen bis in die 1930er Jahre zurück, wobei zunächst AktionärInnen, die Belegschaft und das Management damit bezeichnet wurden. Es handelt sich um jene Gruppe, die Interesse an einer Person und/oder Anteile an einer Unternehmung aufweisen bzw. die auf ReputationsträgerInnen einwirken können oder umgekehrt von diesen beeinflusst werden. (vgl. Szyszka, 2008b, 324; Helm, 2007, 163–168) Oder wie Freeman (1984, 52) es ausdrückt: „A group or individual who can affect or is affected by organizational purpose.“ Karmasin (2008, 269) unterscheidet in primäre Stakeholder, welche über marktliche Prozesse mit einer Organisation verbunden sind, und sekundäre Stakeholder, die über nichtmarktliche Prozesse mit einer Organisation verbunden sind. Heute wird in der Wirtschaft häufig zwischen Aktien besitzenden Shareholdern

und Stakeholdern unterschieden (vgl. Karmasin/Weder, 2014, 82), wobei der Begriff Stakeholder auch in anderen Disziplinen verwendet wird. Stakeholder kann mit ‚Anspruchsgruppe‘ oder ‚Bezugsgruppe‘ übersetzt werden (vgl. Szyszka, 2008b, 624). Helm (2007, 169) unterscheidet in Anlehnung an Mintzberg (1983) zwischen internen und externen Anspruchsgruppen (vgl. auch Storck, 2014, 550), wobei für diese Dissertation den internen Stakeholdern besondere Bedeutung zukommt. Darüber hinaus verfügen Parteien über keine Aktien, wodurch eine Unterteilung in Shareholder und andere Stakeholder hinfällig ist.

In der Literatur wird allgemein davon ausgegangen, dass die Gesamtheit der Stakeholder in einer kollektiven Wahrnehmung Reputation zuspricht (vgl. Storck, 2014, 550; Einwiller, 2014, 380; Wiedmann, 2012, 59; Peters, 2011, 47; Helm, 2007, 34 u. 36; Fombrun/Riel, 1997, 10), und nicht einzelne Stakeholder für eine umfassende Reputationszuschreibung verantwortlich sind (vgl. Helm, 2007, 30). Mast (2016, 480) argumentiert, dass betreffend Image einzelne Stakeholder involviert sind, während bei der Reputation die ReputationsträgerInnen in der Öffentlichkeit thematisiert werden, wobei die ReputationsgeberInnen schlussendlich immer Einzelpersonen sind und keine Organisationen oder Institutionen (vgl. Helm, 2007, 50). Bedeutend ist sicherlich, welche Wahrnehmungen und damit verbundene Assoziationen diese Stakeholder von den ReputationsnehmerInnen aufweisen, weshalb Peters (2011, 47) beispielsweise die Unternehmensreputation zu den „Corporate Associations“ zählt. Für die Parteivorsitzenden sind demnach die kollektive Wahrnehmung und Einschätzung der Parteimitglieder relevant und nicht individuelle Meinungen Einzelner. Die Reputation ist daher als rekursives Konstrukt zu betrachten, wobei in einem iterativen Prozess die ReputationsnehmerInnen Signale aussenden, die von den Stakeholdern individuell wahrgenommen und kollektiv gespiegelt werden.

Die Literatur bringt Reputation häufig mit den **Erwartungen** der Stakeholder oder der **Anerkennung** durch diese in Verbindung (vgl. Mast, 2016, 48; Peters, 2011, 47; Eck, 2010, 21; Helm, 2007, 48; Eisenegger, 2005, 195; Eisenegger/Imhof, 2004, 240; Nies, 2003d, 109), wobei auch in diesem Zusammenhang von Helm (2007, 32) einzelne Stakeholder sowie demgegenüber die Gesellschaft thematisiert werden. Nach Wüst (2012, 15) hängt die Qualität der Reputation davon ab, inwieweit die Erwartungen der Stakeholder erfüllt werden. Eisenegger (2005, 20) setzt erfüllte Erwartungen demgegenüber als Anerkennung durch einzelne Stakeholder oder durch ein Kollektiv der Reputation gleich. Nach Eisenegger und Imhof (2004, 243) bildet sich Vertrauen, das sie mit Reputation gleichsetzen, wenn die Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen verlässlich erfüllt werden. Anerkennung bildet sich für Helm (2007, 14) aus Achtung und Wertschätzung. Helm (2007, 30) untersucht die Thematik der Erwartungen einen Schritt wei-

terführend und kommt zur Erkenntnis, dass es nicht darauf ankommt, die Erwartung eines einzelnen Stakeholders zu erfüllen, womit Zufriedenheit erreicht wäre, sondern vielmehr die Einschätzung eines Stakeholders zählt, inwiefern die Erwartungen aller Stakeholder erfüllt werden. Parteivorsitzende haben also für eine gute interne Reputation die Erwartungen ihrer internen Stakeholder zu erfüllen.

Die Reputation der AkteurInnen kann durch ihr eigenes Umfeld **beeinflusst** werden. Einflussfaktoren sind beispielsweise sowohl die eigene Branche, das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld, Krisen als auch die Beschaffenheit des Mediensystems, wodurch die Reputation auch über andere Parameter als das eigene Handeln verändert wird (vgl. Wüst, 2012, 11; Einwiller, 2014, 380; Helm, 2007, 56 u. 69). Als Beispiel kann an dieser Stelle angeführt werden, dass die Reputation einzelner Bankhäuser durch die 2008/2009 beginnende Finanzkrise allgemein beeinträchtigt wird. Eisenegger (2005, 42f.) unterscheidet in der Reputationsbeeinflussung in primäre Reputation, bei der die eigene Reputation authentisch wirkt, und sekundär abgeleitete Reputation, bei der die Reputation eines Reputationsobjektes von jenen AkteurInnen beeinflusst wird, mit denen es sich umgibt. Zur primären Reputation ist beispielsweise die eigene historische Performance zu zählen (vgl. Helm, 2007, 81). Helm (2007, 57) bringt auch ein Beispiel für die sekundär abgeleitete Reputation, bei dem die nationale Herkunft die Wahrnehmung der ReputationsgeberInnen beeinflusst. Die subjektiv wahrgenommenen wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Eigenheiten eines geographischen Gebiets wirken auf die Perzeption der Reputation von Personen oder Organisationen durch die ReputationsgeberInnen. Wenn beispielsweise der deutschen Bevölkerung Genauigkeit nachgesagt wird, nehmen viele Menschen automatisch an, dass jede Person genau handelt, wenn sie aus Deutschland stammt. Größere, vernetzt ausstrahlende Reputationszusammenhänge beschreibt dieses Beispiel: PolitikerInnen sind Mitglieder von Parteien, die einem politischen System eines gewissen Staates angehören, wobei sowohl die politische Partei, das politische System sowie die Reputation der gesamten Nation auf die Reputation der PolitikerInnen ausstrahlen. Bromley (1993, 42) stellt hingegen die primäre Reputation als jene dar, die durch direkten Kontakt mit den ReputationsträgerInnen gebildet wird, während sekundäre Reputation für ihn auf Gerüchten basiert. Die Reputation der Parteivorsitzenden wird demnach nicht nur durch ihr eigenes Handeln beeinflusst, sondern auch durch Menschen, mit denen sie sich umgeben und ist auch parteiexternen Einflüssen ausgesetzt.

Gleichzeitig wird die Einschätzung der Reputation der AkteurInnen oder Organisationen durch das Umfeld der Stakeholder beeinflusst. Bei den Stakeholdern können ReputationsträgerInnen eine homogene Reputation aufweisen (vgl. Helm, 2007, 60). Wiedmann (2012, 59) bezeichnet

diese Art der Reputation als klar und prägnant. Demgegenüber kann die Gewichtung und Einschätzung der Reputationsausprägungen komplex und diffus sein, unterschiedliche Facetten der Reputation bewertet werden oder die Reputationseinschätzung durch die Stakeholder von Gruppe zu Gruppe erheblich **differieren** (vgl. Men, 2014a, 256; Peters, 2011, 45; Helm, 2007, 25; Bauhofer, 2004, 18; Gotsi/Wilson, 2001, 28; Bromley, 1993, 1). Dabei können für jede Stakeholdergruppe sowohl unterschiedliche Aspekte der Reputation bedeutsam sein (vgl. Helm, 2007, 25f.), als auch unterschiedliche Anspruchsgruppen verschiedene Eigenschaften wertschätzen, wie Kunden an der Qualität der Produkte Interesse haben sowie AktionärInnen die Reputation an der finanziellen Stabilität messen (vgl. Helm, 2007, 60f.). Oder ihre eigene eingenommene Rolle könnte sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten ändern, wie beispielsweise von MitarbeiterInnen zu Kunden oder AnwohnerInnen, wodurch auch ihre Interessenslage variiert (vgl. Peters, 2011, 45). Mögliche beeinflussende Parameter sind der wirtschaftliche, soziale oder persönliche Hintergrund der Stakeholder sowie die eigene Erfahrung mit den ReputationsnehmerInnen (vgl. Men, 2014b, 256; Gotsi/Wilson, 2001, 208). Die Reputationseinschätzung kann durch den kulturellen Hintergrund der Interessensgruppen beeinflusst werden, demnach von einer Kultur oder Subkultur zu einer anderen merklich differieren (vgl. Bromley, 1993, 80). Das Verhältnis zu einer Anspruchsgruppe kann darüber hinaus die Beziehung zu anderen Stakeholdern beeinflussen (vgl. Helm, 2007, 177). Bromley (1993, 41) unterscheidet zwischen einem manifesten und einem latenten Gehalt der Reputation. Manifeste Inhalte der Reputation sind jene Aspekte, die spontan bzw. ungestützt geäußert werden, während latente Inhalte jene umfassen, denen gestützt zugestimmt wird, wenn diese beispielsweise in einem Gespräch erwähnt werden oder in einer Umfrage angegeben sind. Daraus kann geschlossen werden, dass nicht allen Stakeholdern alle Reputationsaspekte der ReputationsnehmerInnen andauernd bewusst präsent sind. Die Meinungen zur Reputation der Parteivorsitzenden kann also innerhalb ihrer Gruppierung je nach Stakeholdergruppe differieren.

Für Wüst (2012, 15) setzt sich die Gesamtreputation aus Teil-Reputationen zusammen, wodurch die Sichtweisen der Stakeholder den Organisationserfolg beeinflussen. Von der Beurteilung der reputativen Merkmale der ReputationsnehmerInnen hängt nach Helm (2007, 61) die Stärke der Reputation ab. Aufgrund dieser Aufsplitterung wird für Eisenegger und Imhof (2004, 241) Reputation in Reputationsarenen erworben, die spezifische Bereiche darstellen und mit speziellen Reputationsvorschriften ausgestattet sind. Die Eigenschaft, bei unterschiedlichen Stakeholdern unterschiedliche Eindrücke zu erwecken, stellt eine Parallele zum Image dar (vgl.

Gotsi/Wilson, 2001, 28). Innerhalb ihrer Partei finden sich unterschiedliche Arenen zur Reputationskonstitution der Parteivorsitzenden, wobei die Dimensionen der Reputation in Kapitel 2.1.4 dafür wesentliche Bereiche darstellen.

Im Zusammenhang mit Reputation und Öffentlichkeit ist auch der Begriff **Goodwill** bedeutend (vgl. Wiedmann, 2012, 59; Helm, 2007, 34; Fombrun, 1996, 11). Manche AutorInnen setzen Goodwill mit dem Ruf einer Organisation gleich (vgl. Helm, 2007, 82f.) (vgl. Helm 2007, 82), wobei in dieser Interpretation der Aspekt der Kapitalisierung in den Vordergrund tritt (vgl. Helm 2007, 82f.). Schwaiger/Raithel (2014, 229) charakterisieren Goodwill als immateriellen Firmenwert, der potenzielle KäuferInnen zu wesentlich höheren Zahlungen bewegt, als die vorhandenen materiellen Güter rechtfertigen würden. Im deutschsprachigen Raum wird Goodwill im finanziellen Sinne auch mit Geschäfts- oder Firmenwert übersetzt (vgl. Helm, 2007, 83). Schwaiger/Raithel (2014, 226) schätzen die Reputation als einen der wichtigsten immateriellen Ressourcen eines Unternehmens ein. Goodwill kann ähnlich wie die Reputation durch kommunikative Maßnahmen als auch Eigenerfahrung gebildet werden (vgl. Helm, 2007, 82). Eine für das Geschäftsleben untypische Eigenschaft der Reputation ist jene, nicht gehandelt werden zu können, wodurch sie, weil durch Geld nicht zu kaufen, potenziell einen höheren Wert erlangt. Gleichzeitig ist sie untrennbar mit einer Organisation oder Person verbunden. (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 224) In dieser politikwissenschaftlich ausgerichteten Arbeit tritt der wirtschaftliche Aspekt der Reputation und mit ihm auch der Begriff Goodwill in den Hintergrund, jedoch trifft auch für PolitikerInnen zu, dass ihre Reputation nicht gekauft oder verkauft werden kann. Dennoch weist die Reputation einen monetären Wert auf, der sich in Handlungsmöglichkeiten der Personen, ihrem Einfluss und in der Unterstützungskraft ihrer AnhängerInnen manifestiert.

Eine weitere Unterscheidung, welche für diese Arbeit besondere Bedeutung zukommt, ist jene in **Binnen- und Außenreputation** (vgl. Eisenegger, 2005, 43; Fombrun/Riel, 1997, 10). Die Binnenreputation hängt intensiv mit den innerhalb einer Organisation gelebten Werten und der Organisationskultur zusammen (vgl. Bauhofer, 2004, 17). Personen in höheren Positionen können durch ihre Reputation, ihre Vorbildwirkung und ihr Führungsverhalten Personen in untergeordneten Positionen maßgeblich in ihrem Gebaren beeinflussen (vgl. Bromley, 1993, 8). Verbreitet ist auch die Ansicht, dass eine gute Reputation einer Organisation ihren Ausgangspunkt innerhalb dieser nimmt bzw. die Identität einer Organisation nach außen strahlt (vgl. Men, 2014a, 256; Fombrun/Riel, 1997, 10). Im Zentrum dieser Untersuchung steht die Binnenreputation der Parteivorsitzenden innerhalb ihrer politischen Partei, die allerdings auch nach außen strahlen kann.

Sowohl bei der internen wie externen Reputation kommt dem **Vertrauen** enorme Bedeutung zu (vgl. Wüst, 2012, 11 u. 13; Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 381; Eck, 2010, 25; Eisenegger, 2009, 11; Helm, 2007, 23 u. 44; Herger, 2006, 25 u. 184; Eisenegger, 2005, 29; Eisenegger/Imhof, 2004, 242; Fombrun/Riel, 1997, 6), wobei im Zusammenhang mit Vertrauen überwiegend die positive Ausprägung der Reputation thematisiert wird. Vertrauen wird in erster Linie mit Reputation, jedoch selten mit Image in Verbindung gebracht (vgl. Helm, 2007, 44). Die Reputation hängt nach Wiedmann (2012, 59) vom Ausmaß des Vertrauens ab, das AkteurInnen erlangen können. Je höher die Reputation eingeschätzt wird, desto leichter vertrauen Stakeholder Informationen der ReputationsnehmerInnen (vgl. Wüst, 2012, 11). Für Eisenegger und Imhof (2004, 242) findet „[d]ie Reputation des Empfängers [...] im Vertrauen des Gebers ihre Entsprechung.“ Eisenegger (2005, 29) bezeichnet die Reputation als Ruf der Vertrauenswürdigkeit (vgl. auch Eisenegger/Imhof, 2009, 249, 2007, 6). Vertrauenswürdigen AkteurInnen eilt eine gute Reputation bzw. ein guter Ruf voraus, da ihnen auch bei fehlendem Faktenwissen eine Erwartungshaltung entgegengebracht wird, die an sie gestellten Ansprüche verlässlich zu erfüllen (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 252f.; Helm, 2007, 47; Eisenegger/Imhof, 2004, 242–244; Fombrun, 1996, 9). Es wird die Erfahrung aus der Vergangenheit in die Zukunft projiziert und bewusst auf Informationen verzichtet, die bei nicht vorhandenem Vertrauen für eine Interaktion eingeholt würden (vgl. Einwiller, 2014, 381; Eisenegger, 2009, 12, 2005, 30). Die AkteurInnen werden als berechenbar und verhaltenssicher eingeschätzt (vgl. Helm, 2007, 48). Bei entsprechendem Vertrauen kann sogar auf Schutzmaßnahmen wie Verträge verzichtet werden (vgl. Helm, 2007, 47). Dadurch fällt beispielsweise eine Kaufentscheidung zugunsten eines Produkts oder Services einer Organisation (vgl. Eck, 2010, 21) oder die eigene Stimme wird bei Wahlen einem/r bestimmten Kandidaten/in gegeben (vgl. Eisenegger, 2009, 11).

Vertrauen minimiert Unsicherheiten und die Risiken in zwischenmenschlichen und geschäftlichen Beziehungen, jedoch ist die Risikowahrnehmung auch Voraussetzung für die Notwendigkeit der Vertrauensbildung (vgl. Sabine Einwiller/Herrmann/Ingenhoff, 2005, 25f.). Vertrauen kann durch falsche Versprechen oder Verhaltensweisen leicht zerbrochen werden, wie Helm (2007, 48) mit Bezug auf Luhmann (1989, 30ff.) bemerkt. Den unmittelbaren Schaden bei einem Vertrauensbruch tragen zwar die Vertrauenden, in der Regel sind jedoch die sozialen wie geschäftlichen Sanktionen, die bei Kommunikation des Vertrauensbruchs auch durch Dritte erfolgen, weit ausgeprägter als beispielsweise der unmittelbar sachliche Schaden durch einen Vertrauensbruch (vgl. Einwiller, 2014, 381; Helm, 2007, 48), sprich die Reputation wird beeinträchtigt. Für Eck (2010, 25) verlieren Unternehmen bei fehlendem Vertrauen ihre Geschäfts-

grundlage. Je geringer das Vertrauen, desto stärker sind rechtlich einklagbare Regelungen notwendig, deren Einhaltung zumeist vom Staat durch seine Sanktionsgewalt zu kontrollieren ist (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 36; Eisenegger, 2005, 36). Die Fragilität des Vertrauens stellt eine Parallele zur Reputation dar (vgl. Kapitel 2.2.2.2). Durch Vertrauensverlust wird die Reputation beschädigt. Eine gute Reputation gestaltet somit einen gewissen Sicherheitsmechanismus für VertrauensgeberInnen, keinen Vertrauensbruch zu erleiden (vgl. Helm, 2007, 51). Erfüllte Erwartungen und beständiges Verhalten bringen Vertrauen hervor und Vertrauen erzeugt eine positive Reputation (vgl. Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 381; Helm, 2011, 9; Eisenegger, 2009, 12; Lewis, 2006, 18; Eisenegger, 2005, 29f.; Eisenegger/Imhof, 2004, 243). Auch Transparenz unterstützt die Vertrauensbildung (vgl. Wüst, 2012, 7). Eisenegger (2005, 38–41) unterscheidet weiters zwischen sedimentierter Reputation, die durch viele Erfahrungen und wiederholten Vertrauensaufbau entsteht, und flüchtiger Reputation, welche durch spontane Bewertungen emergiert. Stakeholder von Wirtschaftsunternehmen wünschen sich, vertrauen zu können, wie Wüst (2012, 10) mit Bezug auf den Edelman Trust Barometer 2011 konstatiert. Sie wünschen sich vor allem in die Qualität der Produkte und Dienstleistungen als auch allgemein in die Unternehmen selbst Vertrauen haben zu können. Lewis (2006, 20) stellt für das politische Feld fest, dass Vertrauen zu politischen Parteien nur entsteht, wenn die Aufmerksamkeit der Parteien den Interessen und Belangen ihrer Stakeholder gilt.

Andere charakterisieren die Reputation als zentralen Vorläufer des Vertrauens (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 226), dem Gedankengang folgend, dass zuerst die Reputation eine gewisse Anziehungskraft ausübt, welche durch Handlungen zu einer stabilen und guten Vertrauensbeziehung gefestigt wird. Einwiller/Hermann und Ingenhoff (2005, 24 u. 35) haben durch ihre eigene Forschung festgestellt, dass die Beziehung zwischen ReputationsnehmerInnen und dem Vertrauen, das ihnen entgegengebracht wird, besonders stark ist, wenn noch wenig oder keine persönlichen Kontakte vorhanden waren. Diese Erkenntnis deutet darauf hin, dass sich Reputation und Vertrauen voneinander entfernen, wenn die persönliche Erfahrung mit den ReputationsträgerInnen zunimmt. Helm (2007, 51) argumentiert, dass Reputation die Voraussetzung ist, weshalb Menschen vertrauen, ohne eigene Erfahrungen mit einer Person oder Organisation gemacht zu haben. Bei der Kommunikation über positive Erfahrungen verstärkt sich die Reputation. Reputation wächst besonders dort, wo sie schon vorhanden ist (vgl. Eisenegger, 2005, 30). Das anfängliche Reputationsvertrauen überlagert sich mit der Zeit mit dem Erfahrungsvertrauen. Während der Reputation zu Beginn einer Geschäftsbeziehung besondere Bedeutung zukommt (vgl. Helm, 2007, 50), ist die eigene Erfahrung mit den ReputationsnehmerInnen so-

wohl für die Entstehung von Vertrauen als auch die weitere Einschätzung der Reputation ausschlaggebend (vgl. Eisenegger, 2009, 12). Durch die eigene Erfahrung kann sich positive Reputation verstärken oder in ihr Gegenteil umwandeln. Um eine gute Reputation zu erlangen haben Parteivorsitzende demnach das Vertrauen der Mitglieder durch wiederholte Erfüllung ihrer Erwartungen zu gewinnen. Wenn die Erkenntnisse aus der Wirtschaft auf die Politik umgelegt werden können, wünschen sich Parteimitglieder prinzipiell zu vertrauen, reagieren allerdings bei Enttäuschungen sensibel. Bei Vertrauensverlusten kann auch die Position des Vorsitzes ins Schwanken geraten, wohingegen bei einer intakten Reputation das Vertrauen unter den Mitgliedern wächst.

Ein weiterer in Zusammenhang mit Reputation bedeutender Begriff ist die **Glaubwürdigkeit** (vgl. Wüst, 2012, 13; Peters, 2011, 50). Ähnlich wie beim Vertrauen speist sich die Reputation aus dem Maß an Glaubwürdigkeit, das ReputationsträgerInnen zugesprochen wird (vgl. Wiedmann, 2012, 59). Wer glaubwürdig ist, dem/der wird zugeschrieben, Wissen möglichst unverzerrt weiterzugeben, kompetent zu sein, über Vertrauenswürdigkeit zu verfügen, sich an ihre/seine Versprechen zu halten, offen und ehrlich zu kommunizieren und konsistent vorzugehen (vgl. Mast, 2016, 294; Helm, 2007, 53). Auch Transparenz unterstützt, glaubwürdig eingeschätzt zu werden (vgl. Wüst, 2012, 7). Während Helm (2007, 54) der Glaubwürdigkeit eine Einzelhandlung zugrunde legt, geht Mast (2016, 294) von einem langfristigen Konzept aus, vergleichbar mit dem Reputationsaufbau. In diesem Konstrukt stellt sich ähnlich wie beim Vertrauen die Frage, wie sich der Zusammenhang zwischen Glaubwürdigkeit und Reputation gestaltet. Da Glaubwürdigkeit als Voraussetzung für die Reputationsentstehung eingeschätzt wird und gleichzeitig eine gute Reputation die Glaubwürdigkeit stützt, geht Helm (2007, 54) von einer beiderseitigen Kausalität aus.

Einige der wenigen zum Thema verfügbaren Daten aus der Praxis geben einen Einblick in die äußerst gering eingeschätzte Glaubwürdigkeit politischer und wirtschaftlicher Führungspersonlichkeiten. Denn sowohl die Glaubwürdigkeit von CEOs mit 43 Prozent als auch der VertreterInnen der Regierung bzw. Behörden mit 38 Prozent stellen sehr moderate Werte dar. Diese beiden gesellschaftlich bedeutenden Personengruppen nehmen in der Aufstellung einer in 27 Ländern mit 33.000 TeilnehmerInnen durchgeführten Studie vor wenigen Jahren die letzten Plätze ein. (vgl. Edelman Trust Barometer, 2015a, online) Werden diese beiden Prozentwerte mit den Zahlen aus dem Jahr 2011 verglichen, damals liegen sie bei 50 Prozent respektive 43 Prozent und somit im Mittelfeld der eingeschätzten Personen (vgl. Edelman Trust Barometer, 2011, 24), ist ein deutlicher Rückgang der zugesprochenen Glaubwürdigkeit festzustellen. Die Ausprägungen im Jahr 2015 fallen gegenüber anderen Personengruppen wie akademische oder

industrielle ExpertInnen mit 70 Prozent oder „a person like yourself“ mit 63 Prozent deutlich ab (vgl. Edelman Trust Barometer, 2015a, online). Die Ergebnisse der Untersuchung im Jahr 2011 bringen für die zuletzt genannten Gruppen die Werte 70 Prozent und 43 Prozent. In der früheren Studie wird demnach CEOs und RegierungsrepräsentantInnen eine deutlich höhere Glaubwürdigkeit im Vergleich zur aktuellen Studie und einigen anderen Personengruppen zugesprochen. (vgl. Edelman Trust Barometer, 2011, 24) Darüber hinaus wird die Glaubwürdigkeit von CEOs als UnternehmenssprecherInnen in der westlichen Welt mit nur 31 Prozent besonders gering eingeschätzt. In den Entwicklungsländern liegt dieser Wert bei 61 Prozent. (vgl. Edelman Trust Barometer, 2015b, online) Dieser Verlust an Glaubwürdigkeit geht sehr wahrscheinlich auf die zahlreichen in den letzten Jahren kolportierten Skandale (vgl. Mazzoleni, 2008, 53) sowie auf die anhaltend schlechte Wirtschaftslage in den entwickelten Staaten zurück. Gestützt wird die Überlegung dadurch, dass die Glaubwürdigkeitswerte für CEOs westlicher Staaten im Jahr 2009, in der die Finanzkrise am intensivsten zu spüren ist, mit Werten rund um sowie zum Teil unter 20 Prozent einen Tiefstand erreichen. (vgl. Edelman Trust Barometer, 2011, 25) Wie die Zahlen interpretieren lassen, betrifft diese Entwicklung auch die RegierungsvertreterInnen. Die Bevölkerung schätzt ihre Glaubwürdigkeit aufgrund wirtschaftlicher Versäumnisse besonders niedrig ein. Es kann aufgrund dieser Zahlen davon ausgegangen werden, dass die Glaubwürdigkeit der SpitzenpolitikerInnen allgemein durch die Ereignisse und Skandale der letzten Jahre in Mitleidenschaft gezogen ist, was sich auch auf die Reputation der Parteivorsitzenden auswirken kann, da diese auch durch die Geschehnisse in ihrem Umfeld beeinflusst sind. Für eine positive Reputation ist die Glaubwürdigkeit der ParteichefInnen eine Voraussetzung.

Aus der Sichtung der verschiedenen Ansätze und Erläuterungen zur Reputation lässt sich keine allgemein gültige Definition des Begriffs ableiten, weil teils unterschiedliche Meinungen gefunden und differenzierte Zugänge je nach Forschungsstand und Erfahrung der WissenschaftlerInnen sichtbar werden. Jedoch lassen sich als Querschnittsmaterie zahlreiche Charakteristika ableiten, welche in Summe der Bestimmung und Beschreibung der Reputation zugehören. Diese werde als Stichworte in der nachstehenden Abbildung 1 als TagCloud gezeigt:



**Abbildung 1: TagCloud zu Charakteristika der Reputation und Einflussfaktoren auf diese**  
Quelle: eigene Darstellung

Für diese Dissertation stehen aufgrund der Forschungsfragen folgende Aspekte der Beschreibungen und Abgrenzungen des Reputationsbegriffs im Vordergrund. Es wird die Reputation von Parteivorsitzenden untersucht, demnach konzentriert sich die Forschung auf Personen als ReputationsnehmerInnen und nicht auf Organisationen, während die Organisationsmitglieder als ReputationsgeberInnen berücksichtigt werden. Es wird sowohl die positiv als auch die negativ aufgebaute Reputation dieser Führungspersönlichkeiten beforscht, die langfristig angelegt ist. Die Reputation der Parteivorsitzenden wird in der Binnenausprägung, also innerhalb der Parteien untersucht, mit einem Schwerpunkt auf die interne Öffentlichkeit, die durch die Interne Kommunikation (vgl. Kapitel 3) erreicht wird. Die Stakeholder sind die Parteimitglieder, deren Erwartungen an und die Anerkennung für die Parteivorsitzenden unter Berücksichtigung des den Leaders entgegen gebrachten Vertrauens und deren durch die Stakeholder eingeschätzte Glaubwürdigkeit beforscht werden.

Als **Arbeitsdefinition** kann aus den obigen Ausführungen abgeleitet werden: Die **interne Reputation von Parteivorsitzenden** wird ihnen als kollektive Wertung ihrer Person, ihrer Eigenschaften und ihrer Handlungen in einer langfristigen Sichtweise von den Parteimitgliedern zugesprochen. Sie wird überwiegend über interne Medien vermittelt, kann durch die eigenen

Dissertation Rosemarie Nowak: Vorsitzenden-Reputation in Mitgliederparteien

Handlungen der Person oder durch ihr Umfeld beeinflusst werden, gestaltet sich realitätsnah und kann in Teilaspekten sowie bei unterschiedlichen Stakeholdergruppen differenziert ausgeprägt sein. Die Reputation der Parteivorsitzenden ist wesentlich davon beeinflusst, wie stark ihnen die Parteimitglieder Vertrauen entgegenbringen und wie diese ihre Glaubwürdigkeit einschätzen.

#### **2.1.4 Dimensionen der Reputation**

Die Reputation wird in der Literatur an vielen Stellen in Dimensionen untergliedert, die der im Kapitel 2.1.3 beschriebenen Aufsplitterung in Teil-Reputationen ähneln. Eindimensionale Ansätze betrachten ausschließlich eine Dimension der Reputation, wie beispielsweise die Produktqualität von Wirtschaftsunternehmen (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 229; Peters, 2011, 42f.). Schwaiger und Raithel (2014, 229) thematisieren einen zweidimensionalen Ansatz. Dieses Konzept unterscheidet eine kognitive, welche die wahrgenommene Kompetenz eines Unternehmens betrifft, und eine affektive Reputationsdimension, welche einem Unternehmen entgegengebrachte Gefühle einschließt. (vgl. Peters, 2011, 43; Eisenegger/Imhof, 2009, 244, 2007, 2) Einen dreidimensionalen Zugang zur Einschätzung der Reputation von Unternehmen wählt Ingenhoff, der die funktional-kognitiven Ebene benennt, die sich auf Produkte, Dienstleistungen und die Qualität des Managements bezieht, die sozial-kognitiven Ebene herausarbeitet, welche sich auf die Integrität und die unternehmerische Verantwortung konzentriert, und eine affektiv-emotionale Ebene unterscheidet, die das emotionale Erscheinungsbild bewertet (vgl. Peters, 2011, 43). Zu den mehrdimensionalen Ansätzen zählt auch jener des Reputation Instituts, das von Charles Fombrun und Cees van Riel 1997 gegründet wird (vgl. Reputation Institute, 2015a, online). In diesem Zugang wird angenommen, dass Unternehmen aufgrund sieben Dimensionen bewertet werden: Products & Services, Innovation, Workplace, Governance, Citizenship, Leadership und Performance (vgl. Reputation Institute, 2015b, online; Peters, 2011, 43). Die in diesem Absatz genannten Ansätze wurden aus ökonomischer Perspektive für Wirtschaftsunternehmen entwickelt und sind daher in dieser Arbeit nicht zweckmäßig.

Ein eindimensionaler Zugang scheint für eine politikwissenschaftliche Untersuchung wenig funktional. Ein vielversprechender mehrdimensionaler Ansatz wird von Eisenegger bzw. Eisenegger und Imhof verfolgt. Eisenegger (2005, 25) verortet Reputation in die moderne Leistungsgesellschaft, in der Reputation in sämtlichen Funktionssystemen nach derselben Grundlogik zugesprochen oder entzogen wird. Die Reputation wird in den Teilsystemen, wie beispielsweise der Politik, innerhalb der Dimensionen an Leistungszielen und Werten bemessen, die an

in diesen Teilsystemen geltenden Sinnrationalitäten geknüpft sind. Beispielsweise erhalten PolitikerInnen Reputation dafür, Entscheidungen durchzusetzen oder Wählerstimmen auf sich zu konzentrieren. (vgl. Eisenegger, 2005, 37) In den ersten Erscheinungen von Eisenegger und Imhof (2004, 241f.) und Eisenegger (2005, 37f.) ist noch von zwei Dimensionen die Rede. Es werden die funktionale Reputation, welche an Kompetenz und Erfolg geknüpft ist, und die soziale Reputation, bei der moralische und gesellschaftliche Bewertungsmaßstäbe angelegt werden, erörtert. Diese beiden Dimensionen werden weiter unten näher erläutert.

Schon kurze Zeit später wenden sich Eisenegger und Imhof (2009, 243 u. 245f., 2007, 3) drei Dimensionen der Reputation zu. Sie lehnen sich an eine Erkenntnis von Habermas (1984, 75ff.) an, (vgl. Strecker/Schaal, 2016, 108) der sich seinerseits auf Max Weber bezieht. Nach der Auffassung von Habermas müssen sich alle AkteurInnen in drei Welten bewähren, die sich aufgrund der Rationalisierung des modernen Denkens herausgebildet haben, und zwar unabhängig des ihnen eigenen Handlungskontextes wie Politik, Wirtschaft, Wissenschaft oder andere. Es handelt sich um die objektive, die soziale und die subjektive Welt. Jede einzelne Welt ist durch eine ihr eigene Handlungs- und Beurteilungsrationalität geprägt, welche vorgibt, wie in ihr Reputation erlangt und erhalten werden kann. Während in der objektiven Welt zählt, wie zweckorientiert Handlungen der AkteurInnen dienen, und in der sozialen Welt die normativ-moralische Korrektheit beurteilt wird, gilt in der subjektiven Welt die Aufmerksamkeit der emotionalen Wirkung des individuellen Wesens der AkteurInnen. Die inhaltlichen Zuschreibungen dieser drei Welten ähneln deutlich den unten beschriebenen Reputationsdimensionen. Die Parameter zur Beurteilung innerhalb der Welten werden in der modernen Gesellschaft laufend verhandelt, auch dieser Umstand stellt eine deutliche Parallele zu den Reputationsdimensionen dar. Eisenegger und Imhof nutzen das Drei-Welten-Konzept, um einen universal geltenden, auf beliebige AkteurInnen sowie Institutions- und Organisationstypen übertragbaren, dreidimensionalen Reputationsansatz zu entwickeln. Mit einer Dreigliedrigkeit, die politikwissenschaftlich Berücksichtigung finden könnte, beschäftigt sich etwa auch Bromley (1993, 142), der für Reputation die Bestandteile *dignity, property and honour* ortet, die sich mit dem Recht der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, Besitz und Leistung sowie der Anerkennung der moralischen Werte zumindest in zwei Punkten mit dem Ansatz von Eisenegger und Imhof decken, jedoch für eine Analyse der Reputation der Parteivorsitzenden nicht geeignet erscheinen. Der weiter oben in diesem Kapitel erwähnte dreigliedrige Ansatz von Ingenhoff weist in der Bezeichnung der Reputationsdimensionen zwar deutliche Parallelen zum Modell von Eisenegger und Eisenegger und Imhof auf, verfolgt andererseits klar eine wirtschaftliche Prämisse, welche in dieser Arbeit nicht im Zentrum steht.

In dieser Dissertation sollen neben dem politikwissenschaftlichen Ansatz auch zahlreiche Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft und teilweise der Wirtschaftswissenschaft berücksichtigt werden, da sich diese Disziplinen mit einigen Fragen hinsichtlich Reputation bereits tiefgehender befasst haben als die Politikwissenschaft. Der übergreifende Geltungsanspruch von Eisenegger bzw. Eisenegger und Imhof kommt der Interdisziplinarität der Arbeit sehr zugute, da ihr Modell auf alle AkteurInnen, Institutionen und Organisationen anwendbar ist. Somit können sowohl die Erkenntnisse und Muster aus der Politikwissenschaft, der Kommunikationswissenschaft als auch aus der Wirtschaftswissenschaft eingearbeitet werden. Eisenegger und Imhof (2009, 243) weisen darüber hinaus dezidiert darauf hin, dass ihr Ansatz für die Politik und für Persönlichkeiten geeignet ist, was für die Untersuchung der Reputation von Parteivorsitzenden als immanent einzustufen ist. Aus diesen Gründen wird das dreidimensionale Modell von Eisenegger bzw. Eisenegger und Imhof als Basis für diese Dissertation herangezogen. Nachstehend wird dieser Ansatz näher erläutert, welchen die Autoren selbst als die „drei basalen Reputationstypen“ (Eisenegger/Imhof, 2009, 243) bezeichnen.

Die **funktionale** Reputation setzen Eisenegger und Imhof (2009, 246, 2007, 3f.) mit der „Objektiven Welt des ‚Wahren‘“ gleich, in der sich AkteurInnen gemessen an „sachlogisch[en] überprüfbare[n] Ursache-Wirkung-Zusammenhänge[n]“ bewähren müssen. Die AkteurInnen und Organisationen werden daran gemessen, wie gut sie bestimmte Zwecke erfüllen und inwiefern sie dazu die adäquaten Mittel einsetzen oder anders ausgedrückt, werden ihre Handlungen anhand der Erreichung der Leistungsziele jeweils innerhalb der Funktionssysteme Politik, Wirtschaft, Medien, Wissenschaft usw. bewertet (vgl. Eisenegger, 2015, 449, 2005, 37f.; Eisenegger/Imhof, 2004, 241). Erfolge innerhalb der Dimension der funktionalen Reputation lassen auf Fachkompetenz schließen, auf den Grad der Erfüllung der einer Person zugewiesenen Leistungsrolle oder wie gut der Zweck einer Organisation verfolgt wird, für die sie ins Leben gerufen wurde. Ein Beispiel für funktionale Reputation innerhalb der Politik ist, messbar Wählerstimmen zu erhöhen (vgl. Eisenegger, 2015, 449; Eisenegger/Imhof, 2009, 246, 2007, 4), und für Wirtschaftsbesitzer die Gewinne und Börsenkurse in die Höhe zu treiben. Erfolge in der funktionalen Reputation können daher zumeist gemessen und häufig in Zahlen ausgedrückt oder auch an einem Zielerreichungsgrad abgelesen werden. (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 246) Mögliche Beispiele sind neben der Wählerstimmenerhöhung auch die Umsetzung großer Bauvorhaben, die innerhalb eines gewissen Budgets und einer Zeitvorgabe umgesetzt werden, die Durchsetzung politischer Forderungen gegenüber anderen Parteien oder die Reduzierung der Arbeitslosenrate wie die Ankurbelung der Wirtschaft.

Die Inhalte der funktionalen Reputation werden neben in jenen weiter oben genannten Ansätzen beispielsweise auch als Kompetenz (vgl. Helm, 2007, 24) oder die Qualität von Produkten und Services (vgl. Helm, 2007, 58) beschrieben. Bezogen auf Max Weber, an dessen Herrschaftsuntergliederung sich Eisenegger und Eisenegger und Imhof über Habermas orientieren, entspricht die funktionale Reputation am ehesten der „Traditionalen Herrschaft“. Diese Herrschaftsform ist durch Dauerhaftigkeit und traditionellem Rückblick geprägt, (vgl. Imbusch, 2002, 175) was indirekt auf gewisse Kompetenzen schließen lässt, weshalb sie den Wandel der Zeit überstehen kann.

Die **soziale** Reputation setzen Eisenegger und Imhof (2009, 247, 2007, 4) mit der „Normativen Welt des ‚Guten‘“ gleich. Sie ist geprägt von sozialen Normen und Werten (vgl. Eisenegger, 2015, 449, 2005, 38), die gesamtgesellschaftlich gelten (vgl. Eisenegger/Imhof, 2004, 241) und sehr streng ausgelegt werden. Die AkteurInnen werden daran gemessen, wie legitim und integer sie sich verhalten. Sie sind solange sozial angesehen, wie sie die Ziele der funktionalen Reputation unter Einhaltung der normativen und wertorientierten Vorgaben der Sozialreputation verfolgen (vgl. Eisenegger, 2010, 19), beispielsweise als PolitikerIn keine unlauteren Methoden anwenden. Auch in der Wirtschaft wird die soziale Kompetenz neben dem unternehmerischen Geschick für Vorstandsvorsitzende als bedeutender Einflussfaktor erkannt (vgl. Burson-Marsteller, 2001, 2 u. 4), und aus wirtschaftlicher Sicht zählt die soziale Verantwortung zu den reputativen Inhalten (vgl. Helm, 2007, 58). Ein kommunikationswissenschaftlicher Zugang ist jener von Merten, der die Reputation als „die normen- und wertegerechte Erzeugung von Erfolg und dessen kommunikative Verbreitung“ (Merten, 2014, 56) definiert. Er erhält inhaltliche Unterstützung von Nessmann (2007, 836), für welchen die Öffentlichkeit von Unternehmen und Führungskräften erwarten, im Einklang mit der Gesellschaft zu handeln und sich auf ethisch-moralische Prinzipien zu stützen. Für Mast (2016, 49) dient die Reputation als Maßstab für konforme Verhaltensweisen. Weicht das Verhalten unerklärt ab, baut sich sozialer Druck auf. Für Eisenegger und Imhof sichert verbreitetes Reputationsstreben sogar „die Grundwerte der zivilisierten Gesellschaft und verhindert den Rückfall in die Barbarei“ (Eisenegger/Imhof, 2009, 252).

Bromley (1993, 2 u. 6) bringt Reputation eng mit „honour“ in Verbindung, wobei die Ehre kulturell abhängig unterschiedlich zugeschrieben werden kann. In der Literatur wird gesellschaftlich erwünschtes und wünschenswertes Verhalten auch im Zusammenhang mit Ethik und Moral genannt, welche sich über Jahrzehnte laufend verändern und entwickeln, (vgl. Wüst, 2012, 5; Burson-Marsteller, 2001, 4) wodurch die sozialen Anforderungen an PolitikerInnen ebenfalls ständig an die kulturellen Gegebenheiten angepasst werden, wie Münzing (2008) in

ihrem Beitrag anschaulich darstellt. Mazzoleni (2008, 55) hat die Einstellung gegenüber Korruption in der Politik untersucht und als eines der Studienergebnisse gefunden, dass für UnterstützerInnen einer bestimmten Partei ein gewisses Verhalten absolut tolerierbar sei, während UnterstützerInnen einer anderen Partei das gleiche Verhalten gänzlich ablehnen. Die Einschätzung hängt vom sozio-kulturellen Erfahrungsschatz, von der politischen Sozialisation sowie der Parteitreue ab (vgl. Mazzoleni, 2008, 54). So sind AnhängerInnen rechtspopulistischer Parteien in der Schweiz und Italien gegenüber Verfehlungen ihrer Leader nachsichtiger als AnhängerInnen moderater sowie links ausgerichteter Parteien (vgl. Mazzoleni, 2008, 53). Diese nachsichtigen Personengruppen sind auch im privaten Alltag gegenüber abweichendem Verhalten toleranter. Höher ausgebildete Menschen sind gegenüber moralischen Verfehlungen restriktiver. (vgl. Mazzoleni, 2008, 69) Daraus kann abgeleitet werden, dass die Parameter der sozialen Reputation für ein kulturell-räumlich eingegrenztes Gebiet sowie für eine bestimmte Zeitphase und einen bestimmten Personenkreis Geltung besitzen. Was in einer Kultur zu einer bestimmten Zeit moralisch und ethisch als korrekt erscheint, kann in einer anderen Kultur und/oder zu einer anderen Zeit als auch von bestimmten Personen aufgrund differierender gesellschaftlicher Werte und Normen als anstößig empfunden werden. Diese Erkenntnis ist insofern von Bedeutung, als die soziale Reputation als äußerst verletzlich eingestuft wird, wie nachfolgend dargestellt, und somit das Verhalten der AkteurInnen auf einen schmalen Pfad der Anerkennung deutlich einschränkt.

Bromley (1993, 8) argumentiert, dass Personen mit einem hohen Status es sich kaum leisten können, an sozialem Ansehen zu verlieren. Diese Einschätzung ist mit der von Eisenegger (2005, 38) niedergeschriebenen Erkenntnis in Verbindung zu bringen, dass Verletzungen der sozialen Reputation die gesamte Person betreffen und somit bedeutender sind als andere Reputationsbeeinträchtigungen (vgl. auch Eisenegger/Imhof, 2007, 4). Für Nessmann (2007, 836) treten Konflikte auf, wenn Unternehmen oder Führungskräfte die moralischen Forderungen nicht erfüllen. Auch für Helm (2011, 4) wiegt die soziale Reputation schwerer als die Sachorientierung. Eine bezweifelte funktionale Reputation lässt sich durch Sacherfolge korrigieren, während Vorwürfe ethischer und moralischer Defizite zumeist nur durch radikale Maßnahmen wie öffentliche Schuldeingeständnisse entgegnet werden können, (vgl. Eisenegger/Imhof, 2007, 4) wobei die negativen Ereignisse in der Regel trotzdem am Ruf der Person oder der Organisation zumindest zum Teil weiter festhaften. Als Beispiel dient in diesem Zusammenhang der zurückgetretene und später frei gesprochene deutsche Ex-Bundespräsident Wulff, der seine Unschuld erst in einem Gerichtsverfahren beweisen konnte als seine politische Karriere jedoch durch die Vorfälle bereits beendet war (vgl. derStandard, 2014, online). Cravens, Oliver

und Ramamoorti (2003, 208) zeigen am wirtschaftlichen Beispiel unethischer Verkaufspraktiken von Bausch and Lomb, dass Verluste in der sozialen Reputation nicht auf eine Stakeholdergruppe beschränkt bleiben, sondern sich auf alle Anspruchsgruppen ausdehnen können. Ins Bild passen auch die stets niedrigeren Werte der sozialen Reputation gegenüber der funktionalen Reputation, welche Eisenegger (2009, 18) in einer Untersuchung global agierender Unternehmen festgestellt haben. Diese Muster werden sich bei zunehmender Moralisierung in der Reputationsbildung, so nimmt Eisenegger (2015, 448) an, sicherlich weiter verstärken.

In der Zeitentwicklung ist eine Zunahme der Wertigkeit der sozialen Reputation, also der Frage nach dem Gut oder dem Böse, in der modernen Gesellschaft festzustellen, die sich auch in der schnellen Medienwelt und der gewachsenen Bedeutung des Journalismus begründet (vgl. Eisenegger, 2009, 17). Imhof (2014, 228) verbindet diese Entwicklungen auch mit der an Empörung orientierten Aufmerksamkeitsdynamik von Medien und Politik, wonach demokratische Auseinandersetzungen zugunsten moralisch-emotionaler Urteilsbildungen in den Hintergrund treten. (vgl. zu Medien in den Kapiteln 2.2.1 und 2.2.2.1) Nach den Ansätzen von Max Weber ist die soziale Reputation am ehesten mit der „Rational-legalen Herrschaft“ zu vergleichen, die auf für alle einsichtige festgesetzte Regeln und berechenbaren Verhaltensweisen beruht (vgl. Imbusch, 2002, 176). In der modernen Gesellschaft bestimmen nach Eisenegger (2009, 11) die festgesetzten Regeln die aktuelle Moral sowie die Ethik. Die Verhaltensformen werden über die durch die Medien transportierten Informationen kontrolliert. Für ihn liegt daher das größte Reputationsrisiko in der sozialen Dimension.

Es passt daher ins Bild, wenn AnhängerInnen einer Partei auf die charakterlichen Stärken von KandidatInnen fokussieren (vgl. Huber, 2008, 140), die innerhalb ihrer Partei deutlich positiver eingeschätzt werden als von UnterstützerInnen anderer Parteien (vgl. Huber, 2008, 141), oder etwa die Literatur von zukünftig bedeutenden CEOs empathische und soziale Qualifikationen sowie emotionale Intelligenz fordert (vgl. Bauhofer, 2004, 108). Zahlreiche PolitikerInnen antworten auf diese sozialen Herausforderungen, indem sie ihre private Seite öffentlich zeigen, Einblicke in ihr Familienleben oder ihre bevorzugten Freizeitbeschäftigungen geben, um authentisch, menschlich und mit eigenständiger Persönlichkeit als Projektionsfläche der Wünsche und Sehnsüchte der WählerInnen zu wirken (vgl. Liebhart, 2008, 103). Sie wollen auf diese Weise ihre soziale Integrität unter Beweis zu stellen. Rhomberg (2008, 92f.) konstatiert sogar, dass PolitikerInnen mit dem Entertainment-Sektor um die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit konkurrieren (vgl. Kapitel auch 2.2.1). Dabei treffen die ProtagonistInnen auf neue Herausforderungen. Einerseits haben auf Worte entsprechende Taten zu folgen, um glaubwürdig zu bleiben, und damit der vermittelte Eindruck mit der sozialen Realität übereinstimmt (vgl.

Eisenegger, 2009, 11, 2005, 30). Andererseits erforscht Münzing (2008, 86–91) anhand der Beispiele des homosexuellen Outings von Klaus Wowereit und dem versuchten Zwangsoouting von Annette Schavan, dass Frauen mit engeren Grenzen zu kämpfen haben, als Männer. Liebhart (2008, 104) begründet das Männern und Frauen unterschiedlich zur Verfügung stehende Rollenrepertoire im kulturellen Modell von PolitikerInnen in der Männlichkeit näherliegendem Stereotyp als der Weiblichkeit. Kollidieren das Rollenklischee einer Person mit der Rollenanforderung eines Amtes, wird dieser Person keine Authentizität und Glaubwürdigkeit zugesprochen (vgl. Bentele/Fährlich, 2010, 65). Demzufolge wird die soziale Reputation nicht nur von zeitlichen und kulturellen Entwicklungen, sondern auch von den Persönlichkeitsmerkmalen der AkteurInnen und den Anforderungen der Funktion beeinflusst.

Eisenegger und Imhof (2009, 247f., 2007, 5) setzen als dritte Dimension die **expressive** Reputation mit der „Subjektiven Welt des ‚Schönen‘“ gleich. Im Zentrum dieser Welt steht, wie attraktiv und authentisch sich AkteurInnen verhalten und das diesbezügliche emotionale Geschmacksurteil der Stakeholder. Im Gegensatz zur funktionalen und sozialen Reputation, welche ReputationsnehmerInnen mit Erwartungen und Vorgaben der Außenwelt konfrontieren, steht bei der expressiven Reputation die mit dem Wunsch nach positivem Respon an Dritte herangetragene individuelle Welt der ReputationsträgerInnen im Mittelpunkt. Gleichzeitig werden die AkteurInnen nach ihrer emotionalen Anziehungs- bzw. Abstoßungskraft beurteilt, wodurch Dritte ihre Gefühle zu ihnen positiv oder negativ konnotieren. Attribute wie Faszination, Attraktivität, Abstoßung, Sympathie, Authentizität, Künstlichkeit, Einzigartigkeit usw. finden in der expressiven Reputation Anwendung. (vgl. auch Eisenegger, 2015, 450)

Die expressive Reputation konstituiert sich in Abhängigkeit des individuellen Verhaltens der AkteurInnen in der funktionalen und sozialen Welt (vgl. Eisenegger/Imhof, 2007, 5). Selbst die Wirtschaft nennt neben unternehmerischen Skills und sozialer Kompetenz die Authentizität der Vorstandsvorsitzenden als Voraussetzung für eine positive Reputation (vgl. Burson-Marsteller, 2001, 2). Für Filzmaier (2011a, 39) sind in der Politikwissenschaft bei Wahlkämpfen vier Faktoren ausschlaggebend: die Parteizugehörigkeit, Themen, Ereignisse und die Persönlichkeit der KandidatInnen, deren Profilbildung authentisch zu sein hat. Die Kommunikationswissenschaft beschreibt ebenfalls die Erwartung der Öffentlichkeit an Führungskräfte mit authentischem Verhalten (vgl. Nessmann, 2007, 836). Sensibel reagiert die Außenwelt jedoch auf unauthentisches Gehabe der ReputationsträgerInnen. Stammen Verhaltensformen nicht aus der subjektiven Innenwelt der ProtagonistInnen, sondern werden sie lediglich mit strategischer Absicht vorgetäuscht bzw. inszeniert, ist das Vertrauen schnell verloren. (vgl. Eisenegger/Imhof, 2007,

6). Gerade innerhalb der expressiven Reputation ist es darüber hinaus gefordert, sich von anderen abzugrenzen und abzuheben, um ein differenziertes Profil zu entwickeln. Eisenegger (2015, 450) stuft die expressive Reputation als wichtigste der drei Dimensionen ein, da durch sie eine erfolversprechende Differenzierung erreicht werden kann. Ein klares Profil kann jedoch die Stakeholder polarisieren und zu Anerkennung wie Missachtung anregen (vgl. Eisenegger, 2005, 31). Dabei ist der Mut, zur eigenen Persönlichkeit zu stehen, durchaus gefragt. Sarcinelli (2008, 20), der sich mit den Handlungsmöglichkeiten der PolitikerInnen innerhalb der Institutionen beschäftigt, argumentiert, dass beispielsweise in einem Wahlkampf Grenzen zu überschreiten, häufig erst die öffentliche Aufmerksamkeit weckt und neue Gefolgschaft mobilisiert. Wenn gleich dieser Ratschlag sicherlich innerhalb eines gewissen Rahmens bzw. der politischen Ausrichtung einer Partei umgesetzt werden sollte, um Erfolge zu erzielen, ist die expressive Reputation auch nicht mit Sympathie-Heischerei zu verwechseln. Für Filzmaier (2011a, 39) sind Führungskompetenz, Entschlossenheit und Entscheidungsstärke in der Wahl einer Führungsperson weit ausschlaggebender als die Sympathie, welche u.a. in Unterhaltungssendungen ausgebaut werden kann.

Steigert sich die expressive Reputation in eine überhöhte Form, wird von charismatischer Reputation gesprochen, wobei den ReputationsträgerInnen außergewöhnliche Fähigkeiten zugeschrieben werden (vgl. Imhof, 2014, 175 u. 221; Eisenegger, 2010, 19; Eisenegger/Imhof, 2009, 247f., 2007, 5). Selbst die Wirtschaft schreibt der Reputation eine charismatische Unternehmenspräsentation zu (vgl. Helm, 2007, 58). Mit Bezug auf die außergewöhnlichen Eigenschaften und außerordentlichen Qualitäten der Persönlichkeit entspricht die expressive Reputation nach Eisenegger bzw. Eisenegger und Imhof am stärksten der „Charismatischen Herrschaft“ nach Max Weber, die aus einer charismatischen Beziehung der Herrschaftsunterworfenen zu den HerrschaftsträgerInnen resultiert (vgl. Imhof, 2014, 175f u. 221). Charismatische Persönlichkeiten sind vor allem in Krisen oder turbulenten Zeiten erfolgreich (vgl. Imhof, 2014, 221; Eisenegger, 2010, 21; Walter, 2003, online; Bromley, 1993, 138), die ihnen Handlungs- bzw. Willkürmöglichkeiten außerhalb der engen Grenzen etablierter Institutionen ermöglichen (vgl. Imhof, 2014, 221). Ihre Wirkungsphase ist zumeist nach den Veränderungsperioden wieder vorüber (vgl. Eisenegger, 2010, 21; Walter, 2003, online). Als Beispiele in der Politik nennt Bromley (1993, 138) Charles de Gaulle oder Gandhi, während Walter (2003, online) Willy Brandt anführt. Dieser Persönlichkeitstyp tritt kaum bei intakten Institutionen, Zufriedenheit des Elektorats und hinreichender Wandlungsfähigkeit des Systems auf (vgl. Pelinka, 2008, 44; Walter, 2003, online). Detaillierte Ausführungen zum charismatischen Leadership sind im Kapitel 2.3 nachzulesen.

Grob zusammengefasst kann festgehalten werden, dass Eisenegger sowie Eisenegger und Imhof Reputation in drei Dimensionen untergliedern, die in der Politikwissenschaft und für Persönlichkeiten anwendbar sind sowie voneinander klar abgegrenzt sind. Daher werden sie als Definitionen für diese Arbeit herangezogen. **Funktionale** Reputation ist an Kompetenz und Erfolg geknüpft. Die sachlichen Errungenschaften und messbaren Ergebnisse stehen im Vordergrund. Bei der **sozialen** Reputation kommt es darauf an, wie Personen soziale Normen und Werte beachten und wie ihr ethisches sowie moralisches Verständnis und dessen reale Umsetzung gestaltet sind. Diese Reputationsdimension wird sowohl von den kulturell als auch epochal gültigen Normen und Werten geprägt und ist von den Persönlichkeitsmerkmalen sowie den Funktionsanforderungen an die AkteurInnen abhängig. Die soziale Reputation wiegt in der öffentlichen Meinung schwerer als die funktionale Reputation und ist verletzlicher als alle anderen Dimensionen. Die **expressive** Reputation beinhaltet, welches attraktive, unterscheidbare Profil eine Person aufweist. Personen mit einer positiven expressiven Reputation wirken faszinierend, sympathisch und einzigartig.

Aufgrund der unterschiedlichen Reputationstypen verorten Eisenegger und Imhof (2004, 241) (2004, 241) den heutigen Erwerb von Reputation in Reputationsarenen, welche spezifische Bereiche mit speziellen Reputationsvorschriften repräsentieren. Es kann dabei vorkommen, wie aus den Erkenntnissen der Wirtschaft entlehnt, dass ReputationsträgerInnen in den verschiedenen Teilreputationen differierend bewertet werden (vgl. Storck, 2014, 554). Gleichzeitig reflektieren unterschiedliche Stakeholdergruppen mit verschiedenen starken Emotionen auf unterschiedliche Reputationsdimensionen, wie ebenfalls die Wirtschaft beisteuert (vgl. Sabine A. Einwiller/Carroll/Korn, 2010, 311f.). (vgl. Kapitel 2.1.3) Das Argument von Wiedmann (2012, 59), dass Reputation eine hoch aggregierte Größe wäre, bei der nicht festzustellen wäre, woran unterschiedliche Stakeholder ihre Wahrnehmung und Bewertung festmachen, kann durch die Untergliederung der Reputation in die drei genannten Dimensionen, wenngleich nicht in aller Tiefe und in allen Facetten, jedoch prinzipiell entkräftet werden. Gleichzeitig bleibt die Literatur überwiegend empirische Belege für diese theoretische Untergliederung in reputative Teilsysteme schuldig, welche in dieser Arbeit für den Aspekt der Reputation von Vorsitzenden innerhalb ihrer politischen Mitgliederparteien beigesteuert werden sollen.

### **2.1.5 Funktion der Reputation**

Auf die Frage, warum nach einer guten Reputation gestrebt wird, geben die Wirtschaftswissenschaft und die Kommunikationswissenschaft eine klare Antwort: Eine positive Reputation un-

terstützt die Erreichung der **Unternehmensziele** bzw. den **Unternehmererfolg** (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 225 u. 247; Merten, 2014, 56; Wüst, 2012, 16 u. 23; Peters, 2011, 62; Eck, 2010, 25f. u. 31f.; Eisenegger/Imhof, 2009, 243f.; Helm, 2007, 78; Bauhofer, 2004, 18) und steigert den Unternehmenswert (vgl. Weber Shandwick, 2015, online). Helm (2007, 78) bringt demgegenüber ein, weder der Wert der Reputation (vgl. auch Fombrun/Riel, 2004, 25) noch ihre Auswirkungen auf den Unternehmererfolg wären ausreichend empirisch bewiesen. Das mag eine Erklärung dafür liefern, warum in der Literatur von strategischem **Vermögenswert** (vgl. Eisenegger/Imhof, 2004, 241), einem besonderen Wert (vgl. Eisenegger/Imhof, 2004, 245) oder unschätzbarem Wert (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 253) geschrieben wird. Hingegen konstatiert Arns (2007, 29), die Reputation nehme einen weit größeren Anteil am Unternehmen ein, als der Buchwert. Bromley (Bromley, 1993, 140) schätzt die Reputation als soziales und finanzielles Kapital ein. Eisenegger und Imhof (2007, 8) argumentieren zur gleichen Zeit im Gegensatz zu Helms Behauptung weiter oben in diesem Absatz, der betriebswirtschaftliche Nutzen von Reputation für ökonomische Organisationen wäre größtenteils empirisch erhärtet. Fombrun/Low (2011, 18) führen drei Fünftel der Kaufentscheidungen und Weiterempfehlungen eines Unternehmens auf die Reputation zurück. Im Jahr 2014 bezeichnet Einwiller (379) die Reputation als intangiblen Vermögenswert. Auch wenn teils unterschiedliche Meinungen gesichtet werden können, ist aufgrund der zahlreichen Befunde als gesichert zu betrachten, dass eine positive Reputation den Unternehmererfolg unterstützt. Umgelegt auf die Politikwissenschaft bedeutet diese Erkenntnis eine leichtere Erreichung der persönlichen und/oder Organisationsziele durch eine gute Reputation. Für Peters (2011, 62) wahrt eine positive Reputation auch Handlungsspielräume. Und nach Bromley (1993, 141) bildet eine gute Reputation einen schützenden Mantel an Informationen und sozialer Anerkennung um Individuen.

Für Unternehmen wird auch ein **Wettbewerbsvorteil** durch eine gute Reputation geortet (vgl. Einwiller, 2014, 380; Merten, 2014, 56; Schwaiger/Raithel, 2014, 244 u. 227; Mast, 2013, 50; Fombrun/Low, 2011, 22; Peters, 2011, 62; Helm, 2007, 5; Eisenegger/Imhof, 2007, 8; Fombrun, 1996, 11), der als strategisch und/oder nicht imitierbar eingestuft wird (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 244 u. 227; Peters, 2011, 62), und zur Wertschöpfung beiträgt (vgl. Peters, 2011, 62f.). Sie wird vom Wettbewerb als Markteintrittsbarriere empfunden (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 229; Fombrun/Riel, 1997, 10). Helm (2007, 2 u. 26) bringt Reputation zusätzlich mit der Leistungsfähigkeit von Unternehmen in Verbindung. Schwaiger/Raithel (2014, 246f.) beziehen sich auf eine Studie von Robert und Dowling (2002), in der nachzulesen ist, dass eine hohe Reputation erfolgreiche Unternehmen auch zukünftig erfolgreich sein lässt und erfolglose Betriebe zukünftig erfolgreich macht. Für Eisenegger und Imhof (2004, 245) hängt

sogar die langfristige Überlebensfähigkeit einer Organisation von der Kommunikation des besonderen eigenen Wertes als Abgrenzungsmerkmal ab (vgl. auch Nies, 2003d, 110). Für Peters (2011, 60) erhält ein Unternehmen über eine gute zugesprochene Reputation die licence to operate. Auch zu diesen Argumenten findet sich eine kritische Stimme bei Helm (2007, 79f.), nach welcher die Reputation und die finanziellen Kennzahlen nicht hoch korrelieren sollen. Weit häufiger bietet die Literatur jedoch positive Argumente. Reputation beeinflusst, welche Produkte oder Wertpapiere gekauft werden und wo sich Menschen bewerben (vgl. Wiedmann, 2012, 60; Bauhofer, 2004, 116; Fombrun, 1996, 3–5), sie steigert die Kundenloyalität (vgl. Wüst, 2012, 17), erhöht die Kooperations- und Zahlungsbereitschaft (vgl. Storck, 2014, 550; Bauhofer, 2004, 116), verbessert den Zugang zum Kapitalmarkt und zu Ressourcen allgemein (vgl. Wüst, 2012, 16; Fombrun/Low, 2011, 22; Eisenegger/Imhof, 2009, 244; Helm, 2007, 62; Eisenegger/Imhof, 2007, 8; Herger, 2006, 184), senkt Beschaffungspreise (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 244, 2007, 8), reduziert durch hohe Visibilität Kommunikationskosten (vgl. Wüst, 2012, 17), zieht Investoren an, erhöht die Profitabilität des Unternehmens (vgl. Einwiller, 2014, 380), differenziert zur Konkurrenz (vgl. Fombrun/Riel, 2004, 5), erweitert Freiheits- und Handlungsspielräume (vgl. Peters, 2011, 61; Eisenegger/Imhof, 2009, 253, 2004, 244), zieht wie ein Magnet Stakeholder an (vgl. Fombrun/Low, 2011, 22) und lässt Krisen besser überstehen (vgl. Piwinger, 2014, 314; Wüst, 2012, 17; Peters, 2011, 61; Helm, 2007, 62). Durch eine gute Reputation können für Produkte oder sogar für ganze Unternehmen höhere Preise generiert werden (vgl. Einwiller, 2014, 380; Schwaiger/Raithel, 2014, 244; Peters, 2011, 61; Eisenegger/Imhof, 2009, 244; Bauhofer, 2004, 18). Durch die Globalisierung, die Produktangleichungen, die Werbeübersättigung und die Medien- wie Informationsflut sind die positiven Abgrenzungsfunktionen der Reputation für Organisationen und Personen auch hochnotwendig, um sich abzuheben (vgl. Fombrun/Riel, 2004, 5–7).

Die Reputation beeinflusst das Verhalten von **Anspruchsgruppen** in der gewünschten Form (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 225; Mast, 2016, 49; Eisenegger/Imhof, 2009, 253; Bauhofer, 2004, 116). Je nach Ausprägung ruft sie bei Stakeholdern Unterstützung oder Ablehnung hervor (vgl. Storck, 2014, 550; Helm, 2007, 221), die nach Fombrun/Riel (2004, 20) sogar zum Bankrott führen kann. Der Reputation ist auch abzulesen, welche Meinung die Stakeholder von einer Organisation oder Person haben (vgl. Fombrun/Riel, 1997, 10). Das Verhalten der Anspruchsgruppen hängt davon ab, wie gut ihre Erwartungen erfüllt werden und inwiefern Vertrauen entstehen kann (vgl. Peters, 2011, 63; Fombrun, 1996, 3). Je vertrauenswürdiger ReputationsträgerInnen eingeschätzt werden, desto höher ist die Güte ihrer Reputation (vgl. Peters, 2011, 63).

Von der Güte der Reputation hängen das zukünftige Handeln und das Ausmaß des Unterstützungspotenzials der Stakeholder ab (vgl. Einwiller, 2014, 380; Wiedmann, 2012, 59; Peters, 2011, 11 u. 46; Helm, 2007, 42; Fombrun/Riel, 2004, 5; Nies, 2003d, 109f.). In der Dependenz der Reputation von den Anspruchsgruppen wird diese auch als Pfand bezeichnet, da sie durch deren Aktivitäten maßgeblich beeinflusst wird (vgl. Einwiller, 2014, 381; Schwaiger/Raithel, 2014, 229; Helm, 2007, 51). Eine positive Reputation wird durch im Zeitverlauf stabiles Agieren der ReputationsnehmerInnen hervorgerufen (vgl. Helm, 2011, 9, 2007, 49; Fombrun/Riel, 1997, 10), wodurch diese im vorteilhaften Sinne berechenbar werden (vgl. Wüst, 2012, 22; Zinko/Ferris/Blass et al., 2007, 165; Bauhofer, 2004, 15 u. 116). Die Berechenbarkeit nennt Picci (2011, 6) statische Reputation, da sie von den ReputationsnehmerInnen ausgeht und die Entscheidung für stabile Beziehungen gegenüber kurzfristigen Gewinnen bei einer Übervorteilung der ReputationsgeberInnen darstellt. Als dynamische Reputation bezeichnet er jenen Effekt, wie Menschen sich durch die vorgegebenen Reputationsregeln in ihrem Verhalten beeinflussen lassen. Bei beiden Ausprägungen werden die Personen und Organisationen berechenbarer (vgl. Picci, 2011, 7), was Unsicherheiten abbaut (vgl. Helm, 2007, 26) sowie die Loyalität der Stakeholder stärkt (vgl. Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 391; Helm, 2007, 341; Bauhofer, 2004, 18 u. 116).

In der wirtschaftlichen Literatur wird sehr häufig der positive Effekt einer guten Reputation auf das Personal thematisiert. Es können durch sie die besten **MitarbeiterInnen** gewonnen und gehalten werden. (vgl. Weber Shandwick, 2015, online; Men, 2014a, 254; Einwiller, 2014, 380; Wüst, 2012, 17 u. 28; Eisenegger/Imhof, 2009, 244; Helm, 2007, 5, 62 u. 220; Eisenegger/Imhof, 2007, 8; Bauhofer, 2004, 18 u. 116; Nies, 2003d, 109) Die Belegschaft erwartet sich durch eine außergewöhnliche Reputation eine langfristige Beschäftigung, gute Arbeitsbedingungen und einen Statusvorteil durch die Bindung an ein renommiertes Unternehmen (vgl. Helm, 2007, 220; Fombrun/Riel, 2004, 98). Ihre Identifikation mit der Organisation erhöht sich durch eine gute Reputation (vgl. Men, 2014a, 256). Unternehmen mit einer schlechten Reputation müssen beim Recruiting sogar bis zu 19 Prozent mehr bezahlen als jene mit einer hohen Reputation (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 242). Sind die MitarbeiterInnen von ihrer Organisation überzeugt, kommunizieren sie dies zumeist auch externen Anspruchsgruppen, wodurch die Reputation weiter gefestigt wird (vgl. Men, 2014a, 255f.; Groysberg/Slind, 2012, 81; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 228; Arns, 2007, 29). Informationsdefizite können sich diesbezüglich gerade im direkten Kundenkontakt auswirken. Nach Wüst (2012, 29), die sich auf Hartmann (2009) bezieht, wissen lediglich 47 Prozent der MitarbeiterInnen mit regelmäßigem Kundenkontakt, wofür ihr Unternehmen steht. Und nur 31 Prozent sind stolz auf die Qualität ihrer

Produkte. Gleichzeitig können Stakeholder von außen durch ihre Meinung über die Organisation die Identifikation der Belegschaft beeinflussen (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 228). Motivierte, identifizierte und loyale MitarbeiterInnen erbringen höhere Leistungen und tragen zur Steigerung des Unternehmenserfolgs bei (vgl. Men, 2014a, 256). Ähnlich gelagert ist die Situation mit Bezug auf **Kunden**. Eine gute Reputation zieht Kunden an und bindet sie (vgl. Einwiller, 2014, 380; Helm, 2007, 62), insbesondere wenn es sich um neue handelt (vgl. Helm, 2007, 62; Sabine Einwiller/Herrmann/Ingenhoff, 2005, 35). Denn die Reputation ist dann außergewöhnlich wichtig, wenn noch keine eigenen Erfahrungswerte vorliegen (vgl. Helm, 2007, 49) (siehe auch Kapitel 2.1.3). Eine positive öffentliche Meinung erhöht die Verkaufszahlen während bei geschwundenem Vertrauen der Geschäftserfolg leidet (vgl. Eck, 2010, 31f.; Telgheder, 2004, online).

Gemünzt auf die Politikwissenschaft lassen diese Erkenntnisse schließen, dass eine starke Abhängigkeit der Reputation der Parteivorsitzenden von den Meinungen ihrer Parteimitglieder besteht, die sie jedoch selbst durch Berechenbarkeit beeinflussen können. Bei einer schlechten Reputation verliert die Partei sowohl Mitglieder als auch WählerInnen. Ist die Güte ihrer Reputation hoch, differenziert sie die Parteivorsitzenden und ihre Organisation positiv vom Wettbewerb und die Mitglieder stehen treu zu ihrer Partei. Es können Mitglieder, SympathisantenInnen und WählerInnen gewonnen werden. Die mediale Aufmerksamkeit aufgrund der eigenen Attraktivität ist mit keinen Zusatzkosten verbunden. Selbst bei Krisen bleibt die Loyalität der Stakeholder vorhanden. Diese verhalten sich als BotschafterInnen der Werte der Parteien bzw. als FürsprecherInnen der Parteivorsitzenden.

Da die Menschen ihre Entscheidungen nicht nur aufgrund der Realität selbst treffen, sondern aufgrund ihrer Wahrnehmung der Realität (vgl. Fombrun/Riel, 2004, 2) erfüllt Reputation auch eine **Orientierungsfunktion** (vgl. Mast, 2016, 48). Reputation **reduziert Komplexität** (vgl. Mast, 2016, 49; Eisenegger/Imhof, 2009, 25 u. 252f.; Zinko/Ferris/Blass et al., 2007, 165; Eisenegger, 2005, 35; Eisenegger/Imhof, 2004, 242–244; Fombrun/Riel, 1997, 10), um sich in der Fülle der Wahlmöglichkeiten des täglichen Lebens leichter zurecht zu finden (vgl. Mast, 2016, 49; Eisenegger/Imhof, 2009, 253). Die Menschen wenden sich an Personen mit einer hohen Reputation, um sich Rat für ihre eigenen Entscheidungen zu holen (vgl. Fombrun/Riel, 2004, 3). Die Reputation wird daher auch als Kompass bezeichnet (vgl. Mast, 2016, 49). Reputation hilft somit, **Unsicherheiten abzubauen** (vgl. Helm, 2007, 50) und kompensiert Informationsdefizite (vgl. Herger, 2006, 184). Sie entlastet die ReputationsgeberInnen, ständig soziale Kontrolle über die ReputationsnehmerInnen ausüben zu müssen (vgl. Eisenegger, 2015, 449; Mast, 2013, 48; Eisenegger/Imhof, 2009, 253, 2004, 244). Für Schwaiger/Raithel (2014, 241)

ersetzt beispielsweise das Reputationsbild beim Aktienkauf einen Teil fundamentaler Daten. Für Parteivorsitzende bedeuten die Orientierungsfunktion, die Komplexitätsreduktion und der Unsicherheitsabbau sich entsprechend der Wahrnehmungsrealität der Anspruchsgruppen so zu verhalten, damit ihre Reputation Orientierung verleiht, das Komplexitätsempfinden der Parteimitglieder und AnhängerInnen reduziert sowie deren Unsicherheit vermindert. Dadurch kann die Loyalität der Anspruchsgruppen gewonnen werden. (vgl. auch Kapitel 2.1.4)

Für diese Arbeit besonders bedeutende Funktionen der Reputation sind die **Rangordnung** und die **Macht**. Wie bereits in Kapitel 2.1.3 erörtert, schreibt Bromley (1993, 6) der Reputation die Hauptfunktion zu, die sozial Ordnung zu erhalten. Diese korrespondiert mit der ihr zugeschriebenen Rangordnung, welche mit einer geringeren oder größeren Wertschätzung bzw. Akzeptanz der AkteurInnen einhergeht (vgl. Eisenegger, 2005, 23f.; Eisenegger/Imhof, 2004, 245) und als unsichtbare Eigenschaft in sozialen Beziehungen auftritt (vgl. Zinko/Ferris/Blass et al., 2007, 188; Imbusch, 2002, 162). Höher eingereihte Persönlichkeiten oder Organisationen erlangen durch die Reputationsrangordnung größere Handlungsspielräume und eine durch die niedriger eingeordneten AkteurInnen zugesprochene Macht (vgl. Eisenegger, 2009, 15, 2005, 32 u. 34). Durch Reputation werden Macht und Hierarchien erlangt und legitimiert (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 251–253; Zinko/Ferris/Blass et al., 2007, 188; Herger, 2006, 184; Eisenegger/Imhof, 2004, 244). Sie rechtfertigt die gesellschaftliche Ungleichheit (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 252) und stabilisiert die sozialen Beziehungen (vgl. Eisenegger, 2005, 36; Fombrun/Riel, 1997, 6). Eisenegger (2015, 431) spinnt den Gedanken der sozialen Ordnung so weit, dass für ihn diese ohne Reputation nicht möglich wäre und letztlich auch die Gesellschaft nicht bestehen könnte. Wer mächtig ist, kann wiederum leichter eine gute Reputation erwerben (vgl. Eisenegger, 2005, 33). Für Eisenegger und Imhof (2009, 251f.) lässt sich dieser Mechanismus historisch bis in die Zeit des römischen Kaisers Augustus (64 v.Chr. bis 14 n.Chr.) zurückverfolgen, der seine umfassende Macht zu einem großen Teil durch den Respekt des Volkes legitimierte.

Der hier diskutierte Begriff Macht besitzt jedoch eine etwas andere Bedeutung, als ihn der oft in wissenschaftlichen Publikationen zu diesem Thema erwähnte Max Weber (1976, 28) geprägt hat: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ Sein Machtbegriff ist stark mit seiner Definition von Herrschaft verbunden: „Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden.“ (Weber, 1976, 28) In beiden Begriffsdefinitionen schwingt, der Zeit Max Webers entsprechend, die Anwendung von Gewalt und Repressionen mit, die heute in westlichen Gesellschaften aufgrund

der immanenten Komplexität und der Interdependenzen im System veraltet ist (vgl. Luhmann, 2012, 105f.) und nicht mehr ohne soziale Ächtung umgesetzt werden kann. Die kontemporäre westlich-demokratische Macht hat sich in eine Anerkennungs- oder Überzeugungsmacht gewandelt (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 98; Eisenegger, 2005, 31f.).

Nicht nur in der Zubilligung der Macht wird zwischen diesen beiden Ausprägungen unterschieden, sondern auch in ihrer Ausübung. Zinko/Ferris/Blass et al. (2007, 188) differenzieren beispielsweise im Kontext der MitarbeiterInnen-Führung zwischen honorierender und beugender Macht, die an der Fähigkeit der Persönlichkeiten festgemacht wird, andere zu belohnen oder zu bestrafen. Folglich billigen die Betroffenen in der sozialen Beziehung ihren Führungskräften anerkannte oder erzwungene Macht zu. Jedoch haben autoritär geführte Unternehmen immer stärker mit Personalproblemen zu kämpfen. Die patriarchale Herrschaftsform in Unternehmen lässt sich bis dato in Familienbetrieben finden (vgl. Imhof, 2014, 221). Die traditionelle Vereinbarung „Sicherheit und Entlohnung gegen Loyalität und Arbeit“ (Imhof, 2014, 221; vgl. sinngemäß auch Deekeling/Arndt, 2006a, 98) wandelt sich in der überwiegenden Anzahl der Betriebe aufgrund schneller Marktveränderungen rasant. Die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen hat in dynamischen Märkten an Bedeutung gewonnen und Hierarchien mit BefehlsempfängerInnen treten in den Hintergrund, um erfolgreich zu sein. Dynamisches Personal ist nicht durch Befehle, sondern durch Überzeugung zu gewinnen und zu binden. (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 98) Die in der Wirtschaft gelebten Verhältnisse lassen sich auch auf die Politik übertragen. Eisenegger und Imhof (2009, 253) verbinden Macht mit der Fähigkeit, gesellschaftliche Realität zu formen. Durch eine intakte Reputation kann die Unterstützung der ReputationsgeberInnen auch bei zweifelhaftem Handeln aufrecht bleibt. Die Autoren beziehen sich damit auf die ausgeübte Überzeugungsmacht. Diese Muster können noch stärker auf politische Parteien umgelegt werden, da die Mitgliedschaft im Gegensatz zu Arbeitsverhältnissen freiwillig erfolgt. (vgl. auch Kapitel 3.2.3)

Während wachsende Reputation eine Eintrittskarte in die Reihen der Mächtigen darstellt (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 252), bringt sie auch viele Verpflichtungen mit sich (vgl. Fombrun, 1996, 10) (vgl. Fombrun 1996, 10). Wird diesen nicht entsprechend nachgekommen oder nimmt die Reputation anderwärtig Schaden, ist die Karriere schnell vorbei (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 252) oder der Unternehmenserfolg dahin. Die positiven Funktionen der Reputation werden in ihre negative Ausprägung umgewandelt, wie erhöhte Komplexität, delegitimierte hierarchische Strukturen, eingeschränkte Handlungsspielräume (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 253), Umsatz- und Aktienverluste (vgl. Wüst, 2012, 8), negative Kundenempfehlungen (vgl. Peters, 2011, 61) u.s.w. Es kann auch vorkommen, dass Eigenschaften gar nicht besessen oder

nur vorgetäuscht werden (vgl. Helm, 2007, 40f.) bzw. den AkteurInnen eine Vortäuschung unterstellt wird. Diese Handlungsweisen kollidieren mit der oben erwähnten Wahrheitspflicht der Reputation (vgl. Kapitel 2.1.3) und gehen mit negativen Auswirkungen einher, die zumindest mit Effekthascherei oder Täuschung in Verbindung gebracht werden (vgl. Helm, 2007, 44; Eisenegger, 2005, 27). Rufschädigungen haben in der Regel langfristige negative Folgen (vgl. Bromley, 1993, 141). (Siehe zum Verlust von Reputation und Rufschädigung Kapitel 2.2.2.2) Während bei einer schlechten Reputation prinzipiell von Misstrauen gegenüber den ReputationsnehmerInnen gesprochen werden kann (vgl. Peters, 2011, 63), wirkt diese bei Übereinstimmung mit den Organisationszielen sogar vorteilhaft, wie eine Studie über die Mafia zeigt (vgl. Fombrun, 1996, 4f.).

Für Parteivorsitzende bedeutet eine gute Reputation hinsichtlich der Hierarchie, in der politischen Rangordnung ganz oben eingereiht zu sein und über Ankerkennungs- sowie Überzeugungsmacht zu verfügen. Es wird ihnen zugesprochen, positive wie negative Sanktionen innerhalb ihrer Gruppierung zu erteilen und sie können die Herzen und die Köpfe der Mitglieder durch Überzeugung gewinnen. Ist ihre Reputation jedoch beschädigt, werden ihnen rasch ihre Stellung und ihre Befugnisse entzogen.

## **2.2 Personen orientiertes Reputationsmanagement**

Bis zu diesem Kapitel wird in der vorliegenden Arbeit die Reputation sowohl bezogen auf Organisationen als auch Personen erörtert. Diese Vorgangsweise erfolgt unter anderem auch deshalb, weil ein Großteil der Literatur ebenfalls diese Spannungsbreite behandelt und eine Gesamtdarstellung des Untersuchungsgebiets angestrebt wird. Diese Dissertation konzentriert sich jedoch auf Parteivorsitzende und wie Bromley (1993, 13) so passend feststellt, betrifft die persönliche Reputation jene, die Personen anhaftet. Aus diesem Grund und zusätzlich auch weil sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft eine Tendenz festzustellen ist, Personen in den Vordergrund zu stellen, wird in weiterer Folge verstärkt auf die Personalisierung eingegangen.

### **2.2.1 Trends zur Personalisierung**

In der **Politik** steht die Persönlichkeit der AkteurInnen schon seit der Antike im Zentrum der Aufmerksamkeit. Demokratische Systeme, in denen WählerInnen mehr über die zu Wählenden wissen möchten, fördern zusätzlich die Selbstdarstellung. (vgl. Pollak/Sager/Sarcinelli et al., 2008, 10) Sarcinelli (2008, 23) (2008, 23) schreibt der personalen Zuordnung politischer Verantwortung öffentlich sichtbarer Eliten allgemein zu, die Voraussetzung für die Sanktionsmacht des Souveräns zu sein. So sind die Wahlkämpfe in einem gewissen Sinne bereits seit jeher

personalisiert (vgl. Brettschneider/Vollbracht, 2010, 133; Szyszka/Bentele, 2008, 612), weil in der demokratischen Politik personalisierte Verantwortung einen Wesenskern darstellt (vgl. Eisenegger, 2010, 14). Dabei können Personen Subjekt, also SprecherInnen, oder Objekt, demnach wird über sie gesprochen, der Kommunikation sein (vgl. Brettschneider/Vollbracht, 2010, 14). Seit ein paar Jahrzehnten ist eine Zunahme des Interesses am Faktor Persönlichkeit festzustellen (vgl. Eisenegger, 2015, 448; Brettschneider/Vollbracht, 2010, 134; Tenscher/Esser, 2008a, 458). Lüddecke (2008, 53) datiert diese Aufmerksamkeitskonzentration mit Bezug auf Luhmann in die Zeit des beginnenden Fernsehens der 50er und 60er Jahre des letzten Jahrhunderts. Für Imhof (2010, 44) beginnt der Aufschwung mit den 1980er Jahren und Eisenegger (2010, 22) bringt ihn mit dem neoliberalen Gesellschaftssystem in Verbindung. Im Jahr 2004 liegen in einer Studie zur österreichischen redaktionellen Berichterstattung Persönlichkeitsprofile der PolitikerInnen hinter Sachthemen bereits an zweiter Stelle (vgl. Lengauer/Pallaver/Pig, 2004, 166). Jankowitsch/Zimmer (2008, 7) machen im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts die aktuelle Personalisierungsaufmerksamkeit an zahlreichen Publikationen im politischen Feld fest.

Spätesten mit der Jahrtausendwende ist dieser Bedeutungszuwachs auch in die Wirtschaft und zu ihren Chief Executive Officers (CEOs) bzw. Top-Führungskräften übergesprungen (vgl. Peters, 2011, 11; Nessmann, 2007, 833; Deekeling/Arndt, 2006a, 9). Manche ziehen diese Grenze bereits in den 1990er Jahren (vgl. Imhof, 2014, 220; Eisenegger, 2010, 14). Die Gründe dafür liegen in der Personalisierung der Medien, erhöhte Ansprüche der wirtschaftlichen Stakeholder, dem Bedeutungsgewinn der Börsen (vgl. Nessmann, 2007, 833) (vgl. Nessmann 2007, 833) und in der schwächelnden Wirtschaft (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 9). Aufgrund der zahlreichen gefundenen Literatur zu CEO-Reputationsmanagement und der Personalisierung in der Wirtschaft allgemein, kann die Aussage Eiseneggers (2010, 14), dass im nichtpolitischen Bereich die Personalisierung bislang erst wenig Beachtung gefunden hätte, nicht nachvollzogen werden. Vielmehr sind die Muster in der Politik und der Wirtschaft sehr ähnlich bis deckungsgleich, weshalb in den nachfolgenden Ausführungen auch immer wieder Anlehnung an die Erkenntnisse in der Wirtschaft genommen wird.

Das Berufsbild der obersten PolitikerInnen und des Top-Managements nähert sich mit Blickwinkel auf die Personalisierung immer stärker an. Während in der Politik die WählerInnen oder ParlamentarierInnen von Parteichefs zu überzeugen sind, bilden in der Wirtschaft die Kunden oder AktionärInnen die Zielgruppe der CEOs (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 24). Das Persönlichkeitsprofil der AußenrepräsentantInnen prägt in der Meinung der Öffentlichkeit das Profil der Organisation (vgl. Wüst, 2012, 23; Bentele/Fährlich, 2010, 66). Die Persönlichkeiten an

der Spitze der Organisation tragen personalisierte Verantwortung, werden zum Symbol für ihre Organisation und geben dieser ein Gesicht (vgl. Wüst, 2012, 23; Bentele/Fährnich, 2010, 6; Nessmann, 2007, 835; Eisenegger, 2005, 67). Eisenegger (2010, 12) argumentiert, dass in der politischen Forschung die Personalisierung tendenziell die Risiken hervorheben würde, während für den ökonomischen Bereich die Chancen thematisiert würden. Diese Tendenz lässt sich in der gesichteten Literatur nicht nachvollziehen. Vielmehr wird in beiden Forschungsgebieten die gesamte Bandbreite der Vor- und Nachteile der Personalisierung behandelt. Dies mag auch an den zahlreichen Skandalen der Top-ManagerInnen in den letzten Jahren liegen. Zu lesen ist darüber hinaus, dass ein großer Teil der Bevölkerung diesen Personalisierungstrend weniger Bedeutung zuschreibt (vgl. Heim, 2012, 73). Demgegenüber erachten zahlreiche AutorInnen die zunehmende Wichtigkeit der Personalisierung als gegeben, wie nachfolgende Ausführungen stützen.

**CEOs** gewinnen in der öffentlichen Meinung und vor allem in ihrer reputativen Auswirkung auf ihre **Organisation** ständig an Bedeutung. Die CEOs werden zur Projektionsfläche für Erfolg oder Misserfolg ihrer Firma. (vgl. Weber Shandwick, 2015, online; Wüst, 2012, 25; Eisenegger/Imhof, 2009, 255; Helm, 2007, 223; Deekeling/Arndt, 2006a, 21; Telgheder, 2004, online; Burson-Marsteller, 2001, 4) Top-Führungskräfte transportieren die Kernbotschaften, Werte, Visionen und strategische Entscheidungen nach außen und bieten die Möglichkeit zur Identifikation (vgl. Wüst, 2012, 23; Nessmann, 2007, 835). Während 73 Prozent aller Deutschen sich zum höheren Ansehen ihres Unternehmens ein öffentliches Profil des CEO wünschen, liegt der globale Durchschnitt sogar bei 81 Prozent (vgl. Weber Shandwick, 2015, online). Bereits 2001 beeinflusst nach einer Untersuchung von Burson-Marsteller (2) der CEO das Unternehmensimage im Deutschland zu 64 Prozent, wohingegen in den USA nur ein Einfluss von 45 Prozent festgestellt wurde. Umgekehrt liegt das Verhältnis bei der Orientierung am Ansehen des CEO beim Aktienkauf mit 95 Prozent in den USA und 50 Prozent in Deutschland. Helm (2007, 223) schreibt zwar vom guten Image und nicht von der Reputation des Vorstandsvorsitzenden, jedoch soll dieses einen Aufschlag von 15 bis 20 Prozent auf den Aktienkurs bewirken. Bereits 44 Prozent des Unternehmensmarktwertes sind für Deutsche auf die Reputation der Geschäftsführung zurückzuführen (vgl. Weber Shandwick, 2015, online).

Der Anteil der CEO-Reputation an der Unternehmensreputation nimmt nach einigen Beobachtungen ständig zu (vgl. Weber Shandwick, 2015, online; Deekeling/Arndt, 2006a, 132; Bauhofer, 2004, 93; Telgheder, 2004, online). Hat ein CEO eine hohe Reputation, wird auch dem zugehörigen Unternehmen ein entsprechender Ruf zugeschrieben, wie beispielsweise in der

Untersuchung von Burson-Masteller (2001, 4) Siemens, der Deutschen Lufthansa und Volkswagen oder von Telgheder (2004, online) Bill Gates für Microsoft. Fombrun/Riel (2004, 202) nennen als Beispiele „Jack Welch at GE, Andy Grove at Intel, and Richard Branson at Virgin“. In dieser Dynamik ist selbstverständlich auch das Persönlichkeitsprofil bzw. das Credo der CEOs zu berücksichtigen (vgl. Bauhofer, 2004, 153) oder auch die Unterscheidbarkeit zum eigenen Vorgänger (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 66). Diese Mechanismen zwingen im Gegenzug die Unternehmenskommunikation, sich stärker am CEO auszurichten (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 58).

Neben der steigenden Tendenz zur Personalisierung in der Politik ist die Interdependenz der Reputation der **SpitzenpolitikerInnen** und ihrer Parteien bzw. **Organisationen** sowohl national als auch international selbstverständlich, im negativen sowie positiven Sinne. Als Beispiele können Guido Weserwelle, Jörg Haider, Karl-Theodor zu Guttenberg, Silvio Berlusconi, Barack Obama oder Wladimir Putin genannt werden. (vgl. Wüst, 2012, 27) Organisationen werden in der Öffentlichkeit immer stärker über ihr Führungspersonal wahrgenommen (vgl. Eisenegger/Imhof, 2004, 256), was zu einem gleichzeitig bereits befürchteten Bedeutungsverlust der Organisationen in der Politik führen kann (vgl. Eisenegger/Konieczny-Wössner, 2010, 117; Eisenegger/Imhof, 2004, 248). Dadurch erhöht sich die Abhängigkeit der Organisation von Personen (vgl. Eisenegger/Imhof, 2004, 256). Davies/Mian (2010, 345) haben die Abhängigkeit der Reputation zwischen Tony Blair und der Labour Party in Großbritannien untersucht und für das Jahr 2001 eine stärkere Übertragung vom Parteichef auf die Organisation festgestellt. Im Jahr 2005 halten sich die beiden Effekte hingegen die Waage. Die Autoren führen die Entwicklungen auf die Wählerloyalität zurück. Innerhalb der Labour Partei ergibt sich keine Verschiebungen, während Blair unter dem konservativen Elektorat enorm an Ansehen verliert. Auch an diesem Beispiel lässt sich ablesen, wie die Konzentration auf Personen die Komplexität reduziert (vgl. Eisenegger, 2010, 13 u. 23; Sarcinelli, 2008, 18), wenn diese zum Deutungsmuster politischer Sachverhalte werden und die Wahlentscheidung aufgrund der für die WählerInnen leicht differenzierbarer SpitzenpolitikerInnen fällt (vgl. Eisenegger/Konieczny-Wössner, 2010, 117; Lüddecke, 2008, 54; Liebhart, 2008, 102; Kamps, 2002, 87). Es schwingt die Annahme mit, dass SpitzenkandidatInnen zunehmend nach ihren unpolitischen Eigenschaften beurteilt werden als nach ihren politischen Standpunkten (vgl. Huber, 2008, 139), was Huber (2008, 151) jedoch durch eine eigene Untersuchung widerlegt. Eine Erkenntnis, die in anderen Publikationen nicht geteilt wird.

Beobachtet und befürchtet wird vielmehr ein Zurücktreten der vernunftbasierten Sachkommunikation zugunsten einer simplifizierenden, expressiven Kommunikationslogik (vgl. Eisenegger/Konieczny-Wössner, 2010, 117). Parteiprogramme werden immer austauschbarer, die klassische Milieu-Bindung schwindet, der Glaube an Ideologien löst sich auf und die Wahrnehmung der SpitzenpolitikerInnen erhält für Parteien immer mehr Gewicht (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 24). Wenn Eisenegger (2005, 41f.) zwischen personaler und organisationaler Reputation unterscheidet, stellt er gleichzeitig fest, dass Organisationen medial ausschließlich über Führungspersönlichkeiten wahrgenommen werden. Durch die Personalisierung wird Komplexität reduziert, die Wiedererkennung wird vereinfacht und die Informationsverarbeitung beschleunigt sich (vgl. Szyszka/Bentele, 2008, 612). Diese Entwicklungen lassen die kommunikative Performance der PolitikerInnen und deren individuelle mediale Präsenz immer bedeutender werden (vgl. Kamps, 2002, 87). Sogar in der Verantwortung erwartet sich die Öffentlichkeit nicht anonyme Mächte oder undurchsichtige Strukturen, sondern Personen bei Fehlverhalten zur Rechenschaft ziehen zu können (vgl. Eisenegger, 2010, 23). Pelinka (2008, 54) ortet gewisse archaische Bedürfnisse der Menschen, ihre Erwartungen auf Persönlichkeiten zu projizieren. So erklärt er den Widerspruch der KPdSU als eine sich auf den Marxismus berufende Partei, einen derart ausgeprägten Persönlichkeitskult um Lenin oder Stalin hervor zu bringen. Politische Loyalität und politische Mobilisierung verlangen nach diesen Erkenntnissen nach einer Personalisierung von Macht. Dem entsprechend fußen die in 2.1.4 vorgestellten Reputationsdimensionen von Eisenegger bzw. Eisenegger und Imhof, auch wenn die Muster ebenfalls auf Organisationen angewandt werden können, deutlich auf der Personalisierung. Brettschneider und Vollbracht (2010, 134) beobachten, dass anstatt Sachaussagen in Wahlkämpfen von KandidatInnen die Integrität und Führungsstärke, die innerparteiliche Unterstützung und das Standing in jüngsten Meinungsumfragen thematisiert wird. Innerhalb der Partei als Führungspersönlichkeit akzeptiert zu sein, wirkt sich gleichfalls positiv auf die Reputation der ParteichefInnen aus (vgl. Men, 2014a, 255).

Die Parallelen zwischen CEOs und SpitzenpolitikerInnen treten hinsichtlich ihrer Bedeutung für die eigene Organisation und in der Öffentlichkeitsarbeit immer klarer in Erscheinung. Durch diese gestiegene Wertigkeit lässt sich vermuten, dass auch die Bevölkerung und als deren Schnittmenge die internen Stakeholder in den Parteien ihre Aufmerksamkeit immer intensiver den Führungspersonen widmen als anderen Parametern.

Eine besondere Trägerfunktion kommt in der sich verstärkenden Personalisierung den **Massenmedien** zu (vgl. Brettschneider/Vollbracht, 2010, 134; Lüddecke, 2008, 53; Eisenegger, 2015,

66; Plasser, 1997, 468). Eventisierung, Talkshowisierung oder Entertainisierung haben die Politik durchdrungen (vgl. Tenscher/Esser, 2008a, 458). Für Plasser (1997, 468) sind die Massenmedien zur zentralen Arena des politischen Wettbewerbs geworden, in dem ein kameragerechtes Impression-Management, das er mit Bezug auf Mazzoleni (1987) Tele-Charisma nennt, wahlentscheidend ist. Im Informationsjournalismus und der heutigen Wirtschaftsberichterstattung wird personalisiert, emotionalisiert und politisiert. Diese Entwicklung liefert seit den 1990er Jahren die Gründe, warum die Personalisierung und die mit ihr aus der Politik bekannten Muster in der Wirtschaft angekommen sind (vgl. Imhof, 2014, 220 u. 230; Eisenegger, 2010, 14). Szyszka/Bentele (2008, 612) schreiben den Trend der Personalisierung der immer stärkeren Ausrichtung gesellschaftlicher Teilbereiche, zu denen auch Politik und Wirtschaft zählen, an der Medienlogik zu. Diese Entwicklung wird Mediatisierung genannt. Beispielsweise stimmen 88 Prozent von 100 befragten österreichischen JournalistInnen der Aussage voll bzw. eher zu, dass Personen als HandlungsträgerInnen in der Berichterstattung immer stärker in den Vordergrund treten (vgl. Karmasin 2010, 12). Nach Bentele und Fähnrich (2010, 53) haben Nachrichten für JournalistInnen eine höhere Relevanz, wenn sie Personen thematisieren. Manche Stimmen schreiben sogar die zunehmende Personalisierung nicht der Politik oder der Wirtschaft als vielmehr der Medienberichterstattung zu (vgl. Eisenegger, 2010, 13; Sarcinelli, 2008, 18). Auch die Organisationskommunikation nutzt die Personalisierung, um über die Medien eine höhere Anzahl an RezipientInnen zu erreichen (vgl. Bentele/Fähnrich, 2010, 65), wodurch den Medien ein Nachrichtenwert geboten wird (vgl. Nessmann, 2007, 835). Beim Publikum stößt die Personalisierung wegen der vermenschlichten Darstellung auf großes Interesse (vgl. Bentele/Fähnrich, 2010, 54). Diese Personenorientierung des Publikums verstärkt wiederum die Personalisierung durch die Medien (vgl. Eisenegger, 2010, 13). Insbesondere das Fernsehen mit seiner Bildberichterstattung trägt medial wesentlich zur Verstärkung der Personalisierung bei (vgl. Bentele/Fähnrich, 2010, 54; Eisenegger, 2010, 22; Sarcinelli, 2008, 31). Zusätzlich werden Gesichter in Internet-Medien zur Darstellung komplexer politischer Sachverhalte genutzt (vgl. Bentele/Fähnrich, 2010, 54f.). (vgl. zu Massenmedien auch Kapitel 2.2.2.1)

Auf die ProtagonistInnen in Wirtschaft und Politik hat die vermehrte Aufmerksamkeit der Medien den Einfluss, **sich selbst** und die eigenen Erfolge **darstellen** zu wollen, was bis zur Inszenierung und zum Impression Management reichen kann (vgl. Imhof, 2014, 225; Dongens, 2008, 45; Liebhart, 2008, 101). Dabei bedienen sich heute PolitikerInnen beispielsweise der Mechanismen der Unterhaltungskultur und der Erlebnisgesellschaft oder in Wahlkämpfen der erprobten Strategien der kommerziellen Werbung oder des Marketings (vgl. Liebhart, 2008, 101),

wodurch die Muster der Wirtschaft in die Politik zurückstrahlen. Die Persönlichkeit der PolitikerInnen entwickelt sich demnach unter medialer Beobachtung. Über sie wird weiter berichtet, wenn die Personen nach Wahlkämpfen ein Amt bekleiden, was diese Personen der Öffentlichkeit nicht ignorieren können. (vgl. Dongens, 2008, 38) Sowohl PolitikerInnen als auch Wirtschaftsleute geben mediale Einblicke in ihr Privatleben und lassen das Publikum etwa ihre Vorlieben zu Reisen oder Autos wissen (vgl. Wüst, 2012, 25; Brettschneider/Vollbracht, 2010, 134; Pollak/Sager/Sarcinelli et al., 2008, 11; Eisenegger, 2015, 66) (vgl. auch Kapitel 2.1.4). Die Medien vermitteln durch Bilder, Symbole, Erzählungen und Veranschaulichungen einen gewissen Lebensstil der PolitikerInnen, der als Projektionsfläche für die Vorstellungen der WählerInnen dient (vgl. Liebhart, 2008, 103). Die Literatur bringt das Profil der PolitikerInnen auch mit einer Marke in Verbindung (vgl. Filzmaier, 2011a, 39; Kamps, 2002, 87). Dass diese Entwicklung in der Politik bereits in einer Telekratie, also in einer mediengestützten Fürstenherrschaft, gemündet hätte, widerspricht Sarcinelli (2008, 31). Für ihn haben PolitikerInnen nach wie vor die institutionelle Machtbasis zu pflegen, andernfalls würden sie stimmungsdemokratisch abhängig. Aus diesem Grund ist gerade die interne Öffentlichkeit der Parteien für die Vorsitzenden relevant, weil die Mitglieder ihre Parteichefs wählen und bestätigen.

Die Logik der Mediengesellschaft begünstigt das Auftreten charismatischer Persönlichkeiten. Es werden **Stars** produziert. (vgl. Eisenegger, 2010, 21f.; Eisenegger/Imhof, 2004, 256) (vgl. auch Kapitel 2.3.3). Plasser (1997, 480) spricht beispielsweise davon, dass zu Beginn der 1990er Jahre in Österreich ein innenpolitisches Starsystem in der Medienberichterstattung festzustellen ist. PolitikerInnen werden im öffentlichen Auftreten mit Popstars verglichen (vgl. Pollak/Sager/Sarcinelli et al., 2008, 11) oder VorstandssprecherInnen von Unternehmen als Medienstars bezeichnet (vgl. Nessmann, 2007, 833). Medien beeinflussen durch ihre Schwerpunktsetzung die Auswahl der Führungsspitzen (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 252, 2004, 256). Wie in Kapitel 2.1.4 und 2.3.3 erläutert, finden charismatische Persönlichkeiten vor allem in Krisenzeiten ihr Publikum und ihre AnhängerInnen, was diesen Persönlichkeiten in der Medienlogik der Aussage „Only bad news are good news“ einen leicht erreichbaren Aufschwung bietet. Für Bauhofer (2004, 145) ist der Schutz der Reputation durch den CEO als Krisenmanager sogar der Beweis für seine Führungsqualität. Angesichts dieses Spannungsfelds wird nachvollziehbar, dass Eisenegger (2010, 21) die charismatische Darstellungsform als die höchste Stufe der Personalisierung bezeichnet. Gleichzeitig ist die Reputation der CharismatikerInnen in der Mediengesellschaft am fragilsten. Durch Skandalisierung, Privatisierung, Konfliktsierung oder Nichterfüllung von Erwartungen sind herausragende Persönlichkeiten am stärksten gefährdet. (vgl. Imhof, 2010, 44; Eisenegger, 2010, 21, 2005, 42 u. 67; Fombrun/Riel, 2004, 1f.) In der

moralisch und expressiv aufgeladenen Öffentlichkeit stehen Personen als Exempel für richtig und wahrhaftig (vgl. Eisenegger, 2005, 66f.), oder im Gegenteil für falsch und verwerflich. Die zu Stars aufgestiegenen PolitikerInnen oder Top-ManagerInnen werden nicht zu selten durch die Skandalisierungslogik der Medien als VersagerInnen von ihrem Thron gestoßen (vgl. Imhof, 2014, 228f.; Eisenegger, 2010, 21; Eisenegger/Imhof, 2009, 255; Deekeling/Arndt, 2006a, 9; Eisenegger/Imhof, 2004, 256).

Zumeist verfolgen Organisationen das Ziel, über personalisierte Kommunikation Vertrauen und Reputation aufzubauen. Dabei hängt der Erfolg dieser Strategie von der Kommunikationsqualität der RepräsentantInnen ab. (vgl. Bentele/Fährlich, 2010, 64f.; Szyszka/Bentele, 2008, 613) Um die Kommunikationsziele zu erreichen, haben sich die ProtagonistInnen und die Organisation im gleichen Kommunikationskorridor zu bewegen (vgl. Bentele/Fährlich, 2010, 66). Menschen neigen außerdem dazu, eher konkreten Personen als anonymen Organisationen zu vertrauen (vgl. Eisenegger, 2010, 23). Die Voraussetzung für Vertrauen, Verständnis und Glaubwürdigkeit liegt jedoch in einer offenen, ehrlichen und aufrichtigen Kommunikation, zu der sich verantwortungsvolles und authentisches Verhalten gesellt (vgl. Bentele/Fährlich, 2010, 65; Nessmann, 2007, 836). Dieses Verhalten wird am besten durch einen dialogischen Kommunikationsstil erzielt (vgl. Nessmann, 2007, 837). Verfügen RepräsentantInnen nicht über die notwendige kommunikative Kompetenz oder die entsprechende professionelle Beratung, drohen Misserfolge (vgl. Bentele/Fährlich, 2010, 65; Szyszka/Bentele, 2008, 613). Im Fehlverhalten der Führungskräfte liegt das größte Risiko der Personalisierung, das Reputationsverluste für die gesamte Organisation mit sich bringen kann (vgl. Bentele/Fährlich, 2010, 66; Nessmann, 2007, 835). Die Taten und Worte einer Person sowie die kommunikativen Aktivitäten einer Organisation müssen übereinstimmen, um als authentisch, vertrauensvoll und glaubwürdig zu gelten (vgl. Men, 2014a, 258; Nessmann, 2007, 835). Andernfalls ist der Reputationsverlust bereits vorprogrammiert (vgl. Kapitel 2.2.2.2). Wenn die Reputation einer Organisation an die obersten RepräsentantInnen geknüpft ist, leidet die Organisation auch dann, wenn diese Person die Organisation verlässt (vgl. Bentele/Fährlich, 2010, 65; Szyszka/Bentele, 2008, 613). Eine weitere negative Auswirkung der Personalisierung kann in Krisen auftreten, wenn ein Köpferollen einer Systemreparatur vorgezogen wird (vgl. Eisenegger, 2010, 23).

Beide, PolitikerInnen und Wirtschaftsbosse, treffen in der Mediengesellschaft auf die gleichen Muster, um ihrer Reputation zu pflegen und Aufmerksamkeit zu generieren. Es ist daher davon auszugehen, dass die Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft, die zu wirtschaftlichen Organisationen und ihren SpitzenvertreterInnen gewonnen wurden, auch auf die Politik und die Parteivorsitzenden anzuwenden sind.

## 2.2.2 *Reputationsmanagement*

Die Reputation kann sich im Laufe der Zeit verändern. Sie kann sich vergrößern oder verkleinern, festigen oder erweichen, verschlechtern oder verbessern sowie sich einfach in irgendeiner Art und Weise wandeln. (vgl. Helm, 2007, 64; Gotsi/Wilson, 2001, 28; Bromley, 1993, 4) Wenn sie sich über eine Zeitspanne ändern kann, kann sie folglich auch gemessen und systematisch beeinflusst werden (vgl. Storck, 2014, 550; Peters, 2011, 57; Helm, 2011, 11; Eck, 2010, 26; Bromley, 1993, 3 u. 6), was eine relativ neue Erkenntnis darstellt, die knapp vor der Jahrtausendwende Einzug in die Organisationskommunikation hält (vgl. Storck, 2014, 550). Jedoch kann heute aufgrund der zahlreichen Literatur zum Reputationsmanagement die von Peters (2011, 51) eingebrachte Aussage, die Reputationsbildung fände in der Literatur relativ wenig Beachtung, nicht mehr nachvollzogen werden. Vielmehr beschäftigen sich mannigfaltige AutorInnen mit dem erfolgsversprechenden aktiven und systematischen Management der Reputation von Personen und Organisationen (vgl. Wüst, 2012, 12; Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 391; Nies, 2003d, 110). Als Ziel wird in der Regel die Gestaltung der optimalen Reputation bei allen Stakeholdern angestrebt (vgl. Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 351 u. 379; Helm, 2007, 351). Wirtschaftlich ist Reputationsmanagement nach Bauhofer (2004, 13) stärker als Investition denn als Kostenfaktor einzuschätzen. In der Literatur wird weiters zwischen dem Management von Image und Reputation unterschieden, ähnlich der Definitionen in den Kapiteln 2.1.2 und 2.1.3 (vgl. Helm, 2007, 38; Nies, 2003d, 110). Während das Management von Image oberflächliche Aktivitäten umfasst und an schnellen Erfolgen interessiert ist, das Merten (2014, 60) auch unbelastbare Reputation nennt, orientiert sich das Reputationsmanagement an verantwortungsbewussten Aktivitäten und dem Ansehen in der Öffentlichkeit, das Merten (2014, 57 u. 59) vor allem in Verbindung mit Zahlen als belastbare Reputation bezeichnet (vgl. Helm, 2007, 38).

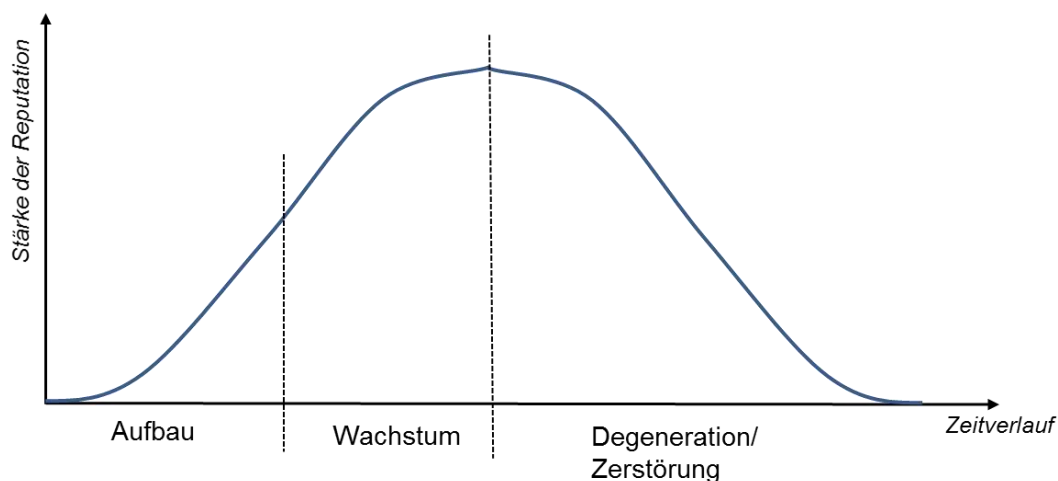
### 2.2.2.1 *Reputationsaufbau*

Prinzipiell ist die Bekanntheit, die Beachtung erhalten, für die Entwicklung und den Aufbau der Reputation relevant, wobei in der Regel die Bekanntheit bei für die ReputationsträgerInnen fremden Dritten gemeint ist (vgl. Einwiller, 2014, 379; Men, 2014a, 256; Eisenegger/Imhof, 2009, 257, 2007, 11f.; Burson-Marsteller, 2001, 4). Zur Erreichung von Bekanntheit sind das auf sich aufmerksam machen, die Auffälligkeit und die Attraktivität nützlich. (vgl. Helm, 2007, 108; Fombrun/Riel, 1997, 6). Eine intakte Reputation steigert ihrerseits die Auffälligkeit und Besonderheit der AkteurInnen (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 252). Es kann auch vorkommen, dass ein Reputationsgewinn den bereits hervorgehobenen Personen zugeschrieben wird, selbst

wenn andere Organisationszugehörige die Leistung erbringen (vgl. Eisenegger, 2015, 33). Je bekannter Personen sind, desto positiver fällt häufig die Einschätzung ihrer Reputation aus (vgl. Telgheder, 2004, online; Burson-Marsteller, 2001, 4).

Um herauszufinden, wie bekannt die ReputationsnehmerInnen sind, deren Reputation allgemein einzuschätzen und in Folge Reputation managen zu können, ist als erster Schritt eine **Reputationsanalyse** durchzuführen. Sie liefert Informationen über den Status Quo, auch Ist-Zustand genannt, und über Entwicklungsmöglichkeiten. (vgl. Ansager Zerfaß/Georgi, 2015, 20; Storck, 2014, 551; Einwiller, 2014, 385; Wüst, 2012, 47 u. 53; Peters, 2011, 66; Wiedmann, 2012, 60; Bauhofer, 2004, 149f.) Dabei kann durch Listening auch die Erwartungen der Stakeholder erhoben werden, an denen sich nach der Empfehlung der Literatur die ReputationsträgerInnen orientieren sollen. (vgl. Wüst, 2012, 16 u. 47; Peters, 2011, 58; Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 354f.; Nessmann, 2010, 262). Je präziser die angestrebten Parameter definiert werden, beispielsweise dass Kunden höhere Preise für Produkte bezahlen bis WählerInnen-Stimmen maximieren, desto zielgerichteter kann die Ist-Analyse durchgeführt werden (vgl. Wiedmann, 2012, 60). Die nachfolgenden Subkapitel beschäftigen sich damit, wie Reputation aufgebaut wird und wieder verloren gehen kann.

Das Reputationsmanagement ist wie der Begriff der Reputation selbst (vgl. Kapitel 2.1.3) mittel- bis langfristig angelegt (vgl. Wüst, 2012, 48; Peters, 2011, 76). Helm (2007, 64) grenzt die Phasen der Entstehung, des Wachstums und der Degeneration bzw. der Zerstörung der Reputation ab, wie in Abbildung 2 dargestellt. Sie kritisiert die Darstellung selbst aufgrund der Dünen-Analogie der Reputationsansammlung und des Reputationsverlustes (vgl. Helm, 2007, 76f.).



**Abbildung 2: Reputationsphasen im Zeitverlauf**

Quelle: eigene Darstellung nach Helm (2007, 64)

Die Y-Achse drückt in Abbildung 2 die Stärke der Reputation aus, während die X-Achse den Zeitverlauf angibt. Ins erste Viertel fällt der Aufbau der Reputation. Sie kommt im zweiten Viertel in die Wachstumsphase, während sie nach einem Höhepunkt in der zweiten Hälfte wieder degeneriert und auf ihren Ausgangspunkt zurückkehrt. Die Gesamtlänge der Dauer scheint diesbezüglich unerheblich, wobei die Relation der Phasen in der gegebenen Darstellung ohne Interventionen in der gleichen Proportion auftreten.

Diese Annahme impliziert jedoch eine Entwicklung der Reputation ohne Interventionen. Um die Reputation hoch zu halten, ist sie ständig zu pflegen (vgl. Bauhofer, 2004, 143). Das **Reputationsmanagement** sollte sich dabei nach Einwiller (2014, 385) an der Gesamtstrategie und der Vision der Organisation orientieren. Deekeling und Arndt (2006a, 87–90) raten dabei zu einem kulturellen Wandel. Favorisiert wird häufig eine prozesshafte Vorgangsweise, bei der nach der Feststellung des Ist-Zustands ein Soll-Zustand bestimmt wird, um die Transformation dorthin umzusetzen (vgl. Wüst, 2012, 51; Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 358; Wiedmann, 2012, 60; Bauhofer, 2004, 152–171; Fombrun, 1996, 207). Eisenegger (2015, 454f.) empfiehlt mögliche Gaps zwischen Identität und Profil zu minimieren sowie Widersprüche zwischen dem geplanten Profil und der Reputation in den öffentlichen Medienarenen hinsichtlich der Dimensionen funktional, sozial und expressiv abzubauen. Andere raten zu den strategischen Schritten Planung, Organisation/Umsetzung und Kontrolle/Analyse von Maßnahmen (vgl. Wüst, 2012, 47; Peters, 2011, 64; Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 386; Helm, 2007, 350). Eine Wettbewerbs- und Umfeldanalyse hilft, Differenzierungsmöglichkeiten zu entwickeln. Dabei erhält diesbezüglich die SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) häufig den Vorzug (vgl. Einwiller, 2014, 386).

Die vielversprechendste Maßnahme zur Einflussnahme auf die Reputation bildet die strategische Kommunikation (vgl. Men, 2014a, 256f.; Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 356). Durch den Beitrag von Adam/Berkel und Pfetsch (2008) zieht sich die Grundforderung der Professionalisierung der PR und ihrer Wandlung in eine öffentlichkeitswirksame, an der Medienlogik ausgerichtete, strategische Kommunikation. Bentele (2008b, 150) charakterisiert Strategien als „Planungen von Handlungsketten, die Bedingungen mit einbeziehen und sachliche und zeitliche Dimensionen aufweisen.“ In der Praxis lehnt sich die strategische Kommunikation zu Teilaspekten optimalerweise an der Strategie der Gesamtorganisation und deren Kommunikationsstrategie an. Sie soll durch gezielt geplante und gesetzte Maßnahmen zur gewünschten Reputation führen. Kontinuierliche authentische, transparente, zielgerichtete und sich differenzierende Kommunikation wirkt sich positiv auf die Reputation aus. (vgl. Men, 2014a, 255 u. 257; Wüst, 2012, 47; Eck, 2010, 22 u. 26; Deekeling/Arndt, 2006a, 58; Fombrun/Riel, 2004, 86). Von

einigen AutorInnen wird sogar eingefordert, dass ein eigenes Corporate Wording für das Reputationsmanagement zu erstellen ist (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 25–87; Bauhofer, 2004, 167). Organisationen, die offen kommunizieren und Stakeholder im direkten Dialog kontaktieren, verfügen über eine höhere Reputation als weniger kommunikative ReputationsträgerInnen. Ein Muster, das sich auch organisationsintern nachweisen lässt. Wie Men (2014a, 265) durch eine quantitative Untersuchung von 400 TeilnehmerInnen herausgefunden hat, entwickeln intern transparent kommunizierende Organisationen eine positive Reputation bei der Belegschaft. Das interne Reputationsmanagement hat dabei nach Men (2014, 266) dem Führungskreis die entsprechende Information in Verbindung mit den Organisationswerten und -zielen ebenso wie Führungskräfte-Trainings zur Verfügung zu stellen, um die Führungsqualifikationen bezüglich einer transparenten Kommunikation zu heben. Wüst (2012, 53) plädiert dafür, das Reputationsmanagement intern zu beginnen, damit alle internen Stakeholder überzeugt werden können und jede einzelne Person zur positiven Reputation der Organisation beitragen kann (vgl. auch Nies, 2003d, 111). Weitere Ausführungen zur Internen Kommunikation folgen in Kapitel 3. Parteivorsitzende sind demnach gut beraten, ihre Reputation nicht dem Zufall zu überlassen, sondern ihre Kommunikation strategisch zu planen und transparent zu vermitteln.

Ein Kommunikationsereignis ist für Eisenegger (2005, 212) dann besonders brisant, wenn eine hohe Reichweite vorliegt, das Thema dauerhaft platziert wird, möglichst viele Teilsysteme der Gesellschaft erreicht werden und die Reaktion der ReputationsgeberInnen möglichst kongruent erfolgt. Eine besonders intensivierend wirken MultiplikatorInnen (vgl. Peters, 2011, 158; Eisenegger, 2005, 212). Wüst (2012, 16 u. 47) rät demgemäß, das Reputationsmanagement als strategische Aufgabe der Unternehmensführung mit einem systematischen Top-down-Ansatz in die Unternehmensstrategie aufzunehmen, um die Stakeholder entsprechend zu erreichen. Je früher und bewusster das Reputationsmanagement zum Einsatz kommt, desto leichter können Führungspersönlichkeiten und Organisationen den gewünschten Ruf erlangen.

Erfolgreiches Reputationsmanagement geht auf die in der Analyse festgestellten Bedürfnisse und **Erwartungen der Stakeholder** ein (vgl. Wüst, 2012, 47; Peters, 2011, 45; Eisenegger/Imhof, 2009, 250; Lewis, 2006, 21). Je nach Erfüllung dieser Erwartungen stärkt oder schwächt sich die Reputation der Person oder Organisation, sodass sich eine fortwährende Veränderung der Reputationsentwicklung etabliert (vgl. Peters, 2011, 45). Wird die Erwartungshaltung der Stakeholder in der Analyse erhoben, so sind diese nach Wüst (2012, 47) in interne Maßnahmen und Prozesse überzuführen. Je übereinstimmender das Profil der ReputationsträgerInnen zu den Erwartungen der Stakeholder gestaltet wird, desto wahrscheinlicher ist es, eine langfristige und stabile Reputation zu entwickeln und zu pflegen (vgl. Wüst, 2012, 12 u. 16; Peters, 2011, 58).

Denn für einen langfristigen Reputationsaufbau ist einer der Eckpfeiler, die Erwartungen der Stakeholder verlässlich zu erfüllen und ihr Vertrauen zu gewinnen sowie diese Erwartungen auch zukünftig zu erfüllen, demnach die Berechenbarkeit der ReputationsnehmerInnen (vgl. Nessmann, 2010, 262 u. 838; Eisenegger/Imhof, 2009, 249, 2007, 6f.) (vgl. auch Kapitel 2.1.5). Um das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen und somit für diese auch berechenbar zu werden, ist beim langfristigen Reputationsaufbau auf die Übereinstimmung von Worten und Taten zu achten (vgl. Lewis, 2006, 18) (vgl. auch Kapitel 2.1.4). ReputationsträgerInnen werden an der Einhaltung ihrer Versprechen bzw. an der Übereinstimmung zu früher ausgesendeten Signalen gemessen (vgl. Helm, 2007, 29 u. 45; Deekeling/Arndt, 2006a, 152). Die Reputation der Parteivorsitzenden wird von ihren internen Stakeholdern folglich auch daran gemessen, wie sie ihre Versprechungen einhalten und zu einem einmal gegebenen Wort stehen.

In diesem reflexiven Prozess ist die Differenziertheit der Stakeholder zu berücksichtigen. Unterschiedliche Stakeholder nehmen denselben Sachverhalt verschieden auf, weshalb strategisch zu entscheiden ist, was an wen kommuniziert werden soll (vgl. Wüst, 2012, 51; Peters, 2011, 58 u. 75; Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 356; Deekeling/Arndt, 2006a, 21) (vgl. auch Kapitel 2.1.3). Es ist gleichzeitig nicht ratsam, allen Anforderungen und Strömungen aller teils sehr bunt gefächrter Stakeholder-Gruppen unmittelbar nachzukommen. Damit wären eine gewisse Inkonsistenz des Erscheinungsbildes und ein Verlust an Glaubwürdigkeit, Besonderheit und Wiedererkennbarkeit verbunden. (vgl. Peters, 2011, 54) Diese Eigenschaften werden durch Stabilität und Konsistenz sowie der dosierten Orientierung an zentralen Stakeholdern zugesprochen (vgl. Eisenegger/Imhof, 2007, 7; Helm, 2007, 29; Eisenegger, 2005, 31). Blinde Erfüllung der Erwartungen kann auch zu Konformismus- oder Opportunismus-Vorwürfen führen (vgl. Eisenegger/Imhof, 2007, 7). Daher sind für Parteivorsitzende nicht nur die Art und der Inhalt der Kommunikation eine strategische Entscheidung. Für eine gute Reputation ist auch das eigene Verhalten so zu gestalten, dass es weder flatterhaft wirkt noch an den Bedürfnissen der Parteimitglieder vorbeigeht.

In dieser Dynamik wissen die ReputationsträgerInnen in der Regel, welche Erwartungen an sie innerhalb eines bestimmten institutionellen Kontextes gestellt werden (vgl. Dongens, 2008, 46), welche seit spätestens der Jahrtausendwende bis heute zumeist auf die in Kapitel 2.1.4 beschriebenen Dimensionen der Reputation abzielen. Funktional sollen die ReputationsnehmerInnen ihre Aufgaben erfüllen, sich demnach angepasst verhalten (vgl. Eisenegger, 2009, 250; Eisenegger/Imhof, 2007, 6f.). Die soziale Reputation steht mit ihren strengen moralischen Vorgaben im Vordergrund, die ebenfalls Anpassung voraussetzen (Eisenegger/Imhof, 2009, 259).

Nicht zuletzt um sowohl dem Vorwurf der Wankelmütigkeit als auch der Konformität zu entgehen, haben ReputationsnehmerInnen ein eigenständiges Profil durch die expressive Reputation aufzubauen. Sie heben und grenzen sich positiv von anderen ab, um eine unverwechselbare emotionale Attraktivität zu erwerben, was einen unigen Anker für die ReputationsgeberInnen darstellt. (vgl. Eisenegger/Imhof, 2007, 7; Fombrun, 1996, 9) Erfolgreiches Reputationsmanagement basiert folglich auf dem schwierigen Balanceakt der Anpassung in der funktionalen und sozialen Reputation und Abgrenzung in der expressiven Reputation. Dies sollte im Vergleich zum Wettbewerb relativ besser erfolgen (vgl. Wüst, 2012, 12; Peters, 2011, 57; Eisenegger/Imhof, 2009, 14 u. 250; Helm, 2007, 27; Eisenegger/Imhof, 2007, 7; Eisenegger, 2005, 32; Nies, 2003d, 111), wie in Tabelle 1 veranschaulicht.

Funktionale Reputation	Erfüllen funktionaler Leistungserwartungen	↑ Anpassung
Soziale Reputation	Erfüllen sozialmoralischer Erwartungen	↑ Anpassung
Expressive Reputation	Pflege einer emotionalen attraktiven Identität	↓ Abgrenzung
Das Geheimnis positiver Reputation basiert auf der schwierigen Balance zwischen Anpassung (Erwartungsmanagement) und Abgrenzung (Identitäts-Management).		

**Tabelle 1: Reputationsmanagement im Spannungsfeld von Anpassung und Abgrenzung**

Quelle: (nach Eisenegger/Imhof, 2007, 7)

Es finden sich unterschiedliche Meinungen in der Literatur, wer für den Aufbau und die Pflege der Reputation **zuständig** ist. Um organisationsintern Reputation aufzubauen und zu entwickeln, wie für diese Dissertation relevant, sind die Interne Kommunikation, die FunktionärInnen und die Parteivorsitzenden selbst in politischen Parteien die maßgeblichen AkteurInnen (vgl. Kapitel 3). In der überwiegenden Anzahl der Werke wird jedoch das Reputationsmanagement in der externen Kommunikation thematisiert, das auch zur Darstellung des gesamten wissenschaftlichen Zugangs an dieser Stelle im Zentrum der Aufmerksamkeit steht. Es können davon ausgehend viele Muster für die internen Herausforderungen übernommen werden. Wüst (2012, 13) bezieht sich auf Charles Fombrun, dem Gründer des Reputation Instituts, für den die Reputation ständig im Wechselspiel interner und externer Einflussfaktoren steht. Nach ihm zählen sämtliche Kontaktpunkte der ReputationsträgerInnen auf das Konto des Reputationsmanagements ein. Das reicht von der Markenpflege bis zur unverwechselbaren Identität. (vgl. auch Peters, 2011, 65) Als zuständig in Organisationen werden auch die Werbung (vgl. Helm, 2007, 65), eine gewünschte eigene Funktion Reputationsmanagement mit einem Chief Reputation Officer (CRO) (vgl. Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 366), externe Unterstützung (vgl. Bauhofer, 2004, 171) oder einer Forderung von Wüst (Wüst, 2012, 4) folgend, ein direkt dem CEO

unterstelltes Reputations-Team bestehend aus VertreterInnen der Kern-Unternehmensfunktionen genannt (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 92). Selbst die kommunikative Bedeutung der SpitzenfunktionärInnen selbst wird thematisiert (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 100f. u. 164). Am häufigsten beschäftigen sich die Quellen mit Public Relations (PR) und Marketing (vgl. Eisenegger, 2005, 44; Eisenegger/Imhof, 2009, 254; Eck, 2010, 30).

Die Beschäftigung mit **Public Relations** erfolgt an dieser Stelle mit deutlichem Bezug zur Reputation, um die für das Forschungsvorhaben relevanten Aspekte heraus zu arbeiten, und geht nicht auf die Breite der möglichen Definitionen des Fachgebiets ein. Für Eisenegger (2005, 44) hat Public Relations mit Bezug auf die Reputation die Aufgabe, „durch Planung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen das Vertrauen der Öffentlichkeit und/oder spezifischer Bezugsgruppen zu stärken bzw. Misstrauen zu verhindern“. PR zielt demnach auf die möglichst positive Positionierung der ReputationsträgerInnen ab. Eisenegger und Imhof (2009, 254) setzen PR sogar mit Reputationsmanagement gleich. Nessmann (2010, 256) hat historisch einige bedeutende Persönlichkeiten untersucht und dabei herausgefunden, wie sich die Maßnahmen zur Verbesserung der Reputation in den letzten 2.000 Jahren mit jenen der heutigen PR gleichen. Berühmte Kaiser, Könige, Staatsmänner oder Kaufleute haben auf ihr Äußeres geachtet, ihren Lebensstil zur Schau gestellt, sich mit Prominenten umgeben, Münzen mit ihrem Abbild und gemalte Portraits erstellen lassen, Feste wie Hochzeiten oder andere Möglichkeiten zum öffentlichen Auftritt genutzt, selbst publiziert und in jüngerer Zeit den bewussten Umgang mit den JournalistInnen gepflegt. Diese Vorgangsweise gleicht der als Impression Management bezeichneten Selbstdarstellung. Mit ihr wird bei anderen ein positiver gesamthafter Eindruck erweckt, welche die ReputationsträgerInnen für vorteilhaft halten (vgl. Eisenegger, 2015, 437f.; Bazil, 2005, 11; Bromley, 1993, 108). Deekeling und Arndt (2006a, 177–180) raten beispielsweise ebenfalls durch eine Erfolgsstory einen Mythos entstehen zu lassen, dabei Bücher zu schreiben an Universitäten oder Akademien zu lehren und/oder große Bauwerke und Monumente errichten zu lassen. Für Bauhofer (2004, 111) sind nonverbale Botschaften der CEOs, wie die äußere Erscheinung und das gesamte Outfit, in der digitalisierten, globalisierten und anonymen Welt für die öffentliche Wahrnehmung effektiver als verbale Mitteilungen. Er (112) misst dem gesamten Auftritt von der Wahl der Accessoires bis zu den rhetorischen Fähigkeiten große Bedeutung im Eindruck der MitarbeiterInnen, Medien und Stakeholdern bei. In der Regel werden auch gute Taten kommuniziert, welche sich an den geltenden Normen und Werten der Stakeholder orientieren. (vgl. Merten, 2014, 60; Bromley, 1993, 108) Lewis (2006, 18) schätzt überblicksmäßig als Kernfaktoren zum Reputationsaufbau das Verhalten, Werte, Strategie und auch Kommunikation als wesentlich ein. Um innerhalb ihrer Gruppierung eine gute Reputation zu erlangen,

sollten Parteivorsitzende daher entsprechende Maßnahmen setzen, einen nachhaltigen positiven Eindruck zu hinterlassen. Sie könnten stets ihrer Funktion entsprechend gekleidet sein, Bücher schreiben, an Universitäten unterrichten, in den internen Medien präsent sein etc.

Obwohl die Bandbreite des Reputationsaufbaus und der Reputationspflege, wie auch in Kapitel 2.1.3 dargelegt, vom persönlichen Kontakt über sekundäre Erfahrungen bis zur Kommunikation über die Massenmedien reicht, kommt der PR extern, in Äquivalenz zur Internen Kommunikation intern, eine besondere Aufgabe zu. Nessmann (2010, 256) findet durch seine PR-Geschichtsforschung beispielsweise heraus, dass beinahe alle untersuchten berühmten Persönlichkeiten über UnterstützerInnen und BefürworterInnen verfügten. Er vergleicht etwa die 12 Apostel mit heutigen Spin-DoktorInnen oder Personality-BeraterInnen, die heute natürlich andere Voraussetzungen vorfinden als vor 2.000 Jahren. PR wendet sich an viele Stakeholder und intensiv an die Öffentlichkeit. Vorwiegend fällt die Konzentration auf Massenmedien und damit auf JournalistInnen (vgl. Jarren/Röttger, 2008, 19f.), auf die als einer der wichtigsten VermittlerInnen der Reputation intensiver eingegangen wird.

Als einer der ersten wissenschaftlichen VertreterInnen beschäftigt sich Maletzke bereits 1963 mit den **Massenmedien**. Er formulierte, als Versuch sich von zahlreichen Begriffserklärungen zur Kommunikation abzuheben, eine neue Definition. Für ihn sind Massenmedien eine Kommunikationsform, "bei der Aussagen öffentlich, durch technische Verbreitungsmittel, indirekt und einseitig an ein disperses Publikum vermittelt werden." (Maletzke, 1963, 32) Bis heute ist diese Definition immer noch die bedeutendste Grundlage für die Massenkommunikationsforschung. Dittmar (2011, 40) schließt in seinem Werk zu den Grundlagen der Medienwissenschaft noch 2009 genau an diese Definition Maletzkes für Massenmedien an und Scheufele (2014, 119) zitiert sie im letzten Handbuch Unternehmenskommunikation.

Durch die Massenmedien können demnach Personen einer Vielzahl an Menschen indirekt bekannt werden (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 257, 2007, 11f.; Bromley, 1993, 7). Zahlreiche AutorInnen schreiben den Massenmedien, häufig einfach als Medien bezeichnet, die Vermittlung von Reputation zu (vgl. Eisenegger, 2015, 448; Schwaiger/Raithel, 2014, 235f.; Einwiller, 2014, 381; Peters, 2011, 45; Davies/Mian, 2010, 346; Sabine A. Einwiller/Carroll/Korn, 2010, 312; Helm, 2007, 65; Eisenegger, 2005, 45 u. 212). Massenmedien konstruieren durch die von ihnen gewählten Issues und Themen bei den RezipientInnen eine gewisse Wirklichkeit (vgl. Peters, 2011, 45) und das Publikum nimmt gesellschaftliche Vorgänge hauptsächlich über Medien wahr (vgl. Eisenegger, 2015, 448). Sie beeinflussen durch Agenda Setting (vgl. weiter

unten in diesem Kapitel) die öffentliche Meinung. Es ist sogar die Ansicht verbreitet, dass politische Ereignisse, über welche die Massenmedien nicht berichten, für eine breite Öffentlichkeit nicht stattfinden würden (vgl. Jun, 2009, 272). Die Reputationseffekte hängen von der Ausprägung im öffentlichen Diskurs ab. Je intensiver ein Issue thematisiert wird, je länger diese Diskussion andauert und je mehr Medien involviert sind, desto wahrscheinlicher beeinflussen die Ereignisse die Reputation der AkteurInnen (vgl. Eisenegger, 2005, 212). Zahlreiche JournalistInnen schätzen den Erfolg einer Organisation aufgrund der Performance ihrer Leader ein (vgl. Davies/Mian, 2010, 346). Helm (2007, 68) stellt einen positiven Zusammenhang zwischen der Reputation und der Summe der Kommunikationsaufwendungen fest, mit Ausnahme der Werbung. Werbung kann sich sogar kontraproduktiv auf die Reputation auswirken. Für Pfetsch/Marcinkowski (2009, 11) sind die Informationen über die Massenmedien für die BürgerInnen auch die Voraussetzung und ein Bestandteil der Machtbeschränkung der PolitikerInnen. Wie in Kapitel 2.2.1 herausgearbeitet, verfolgen die Medien die Muster der Personalisierung und der Moralisierung (vgl. Eisenegger, 2005, 66f.). Innerhalb einer Organisation tritt die Interne Kommunikation als Mittel der breit gestreuten Kommunikation an die Stelle der Massenmedien.

Die aktuell extern wie intern sehr häufig verwendeten digitalen Plattformen, oder auch **Social Media** genannt (vgl. Kapitel 3.5.3.2), unterscheiden sich von den klassischen Massenmedien durch die häufig gegebene Interaktionsmöglichkeit der Teilnehmenden. Während die klassische Massenkommunikation einseitig angelegt ist, bietet das Social Web die Möglichkeit zum Dialog, der intensiv geführt wird. Nach Weber Shandwick (2015, online) hat sich die Einschätzung der CEO-Reputation durch die Social Media von der Berühmtheit durch Sichtbarkeit, wie im klassischen Mediensystem vorherrschend, hin zur Glaubwürdigkeit in Präsenz auf allen Kanälen gewandelt. Auch Eck (2010, 21) empfiehlt, „das Ohr auf der Online-Straße“ zu haben, um im Web über die Reputationsbildung informiert zu bleiben. In den ständig an Bedeutung gewinnenden Social Media können sich immer kritischer werdende User jederzeit unkontrolliert unter Nutzung des Netzwerkcharakters und mit einer hohen Verbreitungsmöglichkeit austauschen (vgl. Einwiller, 2014, 384; Schwaiger/Raithel, 2014, 226f.; Groysberg/Slind, 2012, 82). Dies bringt neben den außerhalb der Social Media üblichen Risiken der Weitergabe von Unterlagen an ReporterInnen oder die unbedachte Äußerung unter Freunden eine weitere Dimension der Reputationsgefährdung der ReputationsträgerInnen mit sich. Über Blogs und soziale Netzwerke können organisationsinterne Personen leicht einen großen RezipientInnen-Kreis mit individuellen, ungefilterten Nachrichten erreichen. (vgl. Groysberg/Slind, 2012, 82)

Die Social Media-User stellen bisher unbekannte hohe Erwartungen an die Offenheit, Sichtbarkeit, Transparenz und Authentizität der AkteurInnen (vgl. Men, 2014a, 254). Für Schwaiger/Raithel (2014, 226f.) geht damit ein gewisser Kontrollverlust einher, gegen den ein Vertrauenspolster bei Stakeholdern vor allem in Krisenzeiten hilfreich ist. In der Krisenprävention ist eine hohe Reputation daher ein wirksames Mittel. Für Parteivorsitzende bringt die schnelle und dialogische Kommunikation über Social Media neben dem Nachteil, dass sich kritische Äußerungen rasch verbreiten, auch den Vorteil mit sich, unmittelbar mit den Parteimitgliedern in Kontakt treten zu können, um Sachverhalte aus der eigenen Perspektive darzustellen und die eigene Reputation zu festigen. Details zu den Social Media werden in Kapitel 3.5.3.2 behandelt.

Die Medienlogik ist neben der Orientierung an der Öffentlichkeit von einer **Skandallogik** geprägt (vgl. Dittmar, 2011, 92; Eisenegger, 2010, 21; Fombrun/Riel, 2004, 1) und an Sensationen orientiert (vgl. Jun, 2009, 276).<sup>1</sup> Nach Adam/Berkel und Petsch (2008, 83) zählen die Personalisierung und die Konflikthaltigkeit zu den gängigen Nachrichtenkriterien in der Politik. Dies spiegelt auch eine Befragung österreichischer JournalistInnen wider. 84 von 100 denken, dass die Sensationalisierung im Politikjournalismus zunimmt. (vgl. Karmasin, 2010, 12) Die weiter oben bereits angesprochene Devise „Only bad news are good news“ prägt über weite Strecken die Medienlandschaft, die in Konsequenz negativistisch aufgestellt ist (vgl. Jun, 2009, 276). Fombrun/Riel (2004, 1f.) führen diese Entwicklung auf die Sensationslüsternheit des Publikums zurück, das von Skandalen, Unfällen und Krisen angezogen wird.

Einen überproportionalen Anteil der Aufmerksamkeit der RezipientInnen erhalten in diesem Zusammenhang Wirtschaftsbosse und SpitzenpolitikerInnen, bei denen soziale Reputationsverletzungen verstärkt thematisiert werden (vgl. Eisenegger, 2010, 21) (vgl. auch Kapitel 2.1.4). Wer denkt nicht an moralische Verfehlungen, wenn die Namen Shell, BP, Toyota, Vattenfall, Lehman Brothers oder Karl-Theodor von Guttenberg, Christian Wulff, Silvio Berlusconi, Lothar Matthäus und König Gustav von Schweden über die Medien transportiert werden (vgl. Wüst, 2012, 4). Für diese Personengruppen und Unternehmen hat sich das Reputationsrisiko durch **ausdifferenzierte Mediensysteme** markant vergrößert (vgl. Eisenegger/Imhof, 2007, 11; Eisenegger, 2005, 13). Da den über Medien kommunizierten Reputationschäden wiederum nur innerhalb des Mediensystems begegnet werden kann, sind die AkteurInnen ihrerseits gezwungen, durch Kommunikation selbst auf die Massenmedien einzuwirken (vgl. Eisenegger/Imhof, 2007, 11) (vgl. auch Kapitel 2.2.1). Denn im Recht zu sein und in der öffentlichen

---

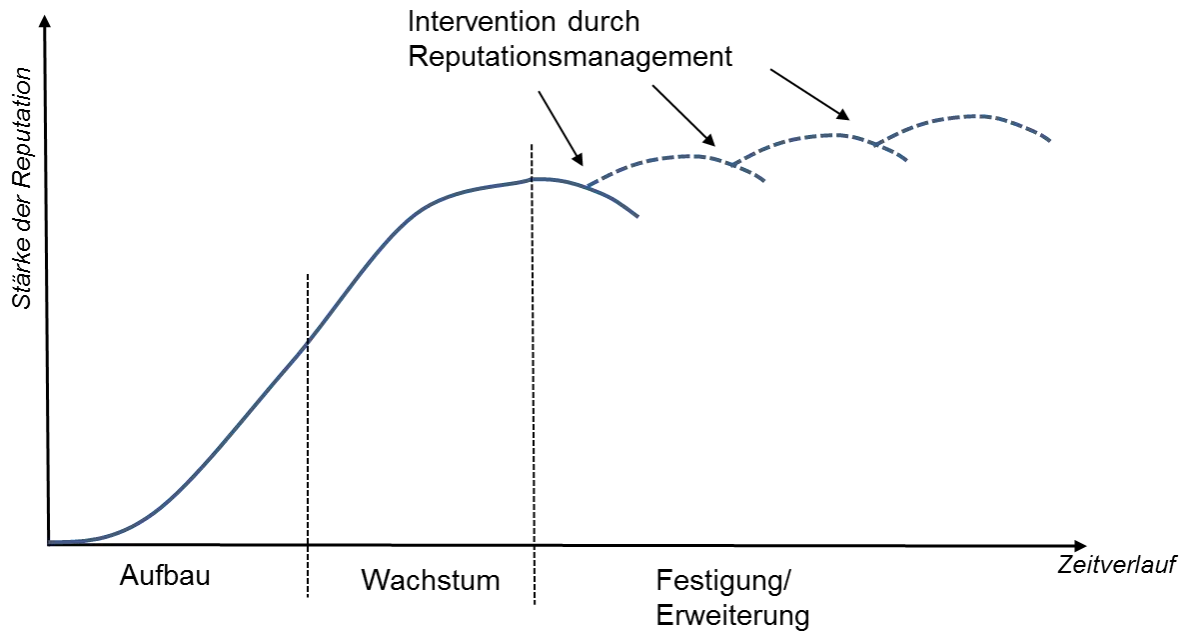
<sup>1</sup> Differenzierte Behandlungen der Nachrichtenwertforschung finden sich beispielsweise in Maier/Stengel und Marschall (2010) oder Schwiesau und Ohler (2016).

Meinungsbildung Recht zu bekommen, sind in der medialen Welt zweierlei Dinge (vgl. Deekling/Arndt, 2006a, 17). Kontinuierliche und langfristige Anstrengungen online wie offline sind die Folgen (vgl. Eck, 2010, 22). Auch in der schnelllebigen Online-Welt entsteht Vertrauen und Reputation nicht innerhalb weniger Wochen (vgl. Eck, 2010, 23). Neben dem langen Atem zum Reputationsaufbau ist insgesamt aufgrund der Beschleunigung der Informationsverbreitung bei tangierenden Issues sehr schnell an den zentralen Knoten zu reagieren, um den eigenen Einfluss zu bewahren (vgl. Peters, 2011, 158). Es verwundert daher nicht, dass PolitikerInnen ihre PR-Stäbe in den letzten Jahren professionalisiert, institutionalisiert und aufgestockt haben, sowie sich der Dienste von PR- und MedienberaterInnen bedienen (vgl. Jun, 2009, 276), um über die Massenmedien den gewünschten Effekt zu erzielen. Der Schutz und der Aufbau der Reputation sind eine der wichtigsten Aufgaben für PR-ProfessionalistInnen, vor allem auch innerhalb der Social Media (vgl. Men, 2014a, 254). Es ist zu vermuten, dass auch die Abteilungen der Internen Kommunikation in den Parteien an Gewicht und Köpfen zugelegt haben und die zuständigen Personen die Reputation ihrer Parteivorsitzenden aktiv vor Schaden schützen und diese managen.

Eine der Möglichkeiten, sich in der Medienlandschaft entsprechend zu platzieren, der sich auch zahlreiche PolitikerInnen bedienen, bildet das **Agenda Setting** (vgl. Jarren/Sarcinelli/Saxer, 1998, 635). Im Rahmen von Agenda Setting werden Themen behandelt und aktiv an die Öffentlichkeit gebracht. Die Agenda Setting-Theorie besagt, dass sich die „Rangordnung der Wichtigkeit der Themen (Issues) in der Medienberichterstattung (Medienagenda) mit der Rangordnung der Themen in der Bevölkerung (Publikumsagenda)“ (Rußmann, 2007, 45) gegenseitig bedingen. Dabei soll über die Medienagenda erreicht werden, dass das Publikum bestimmte Themen wichtiger erachtet als dies ohne Beeinflussung der Fall wäre (vgl. Rhomberg, 2009, 37; Bentele, 2008a, 579; Jarren/Sarcinelli/Saxer, 1998, 635). Agenda Setting widmet sich proaktiv der Themensetzung in der öffentlichen Debatte (vgl. Brauer, 2008, 3f.). Agenda Setting beeinflusst jedoch nicht nur, welche Themen in der Öffentlichkeit diskutiert werden, sondern auch, wie sich die Wahrnehmung und die Gefühle der RezipientInnen gegenüber Personen oder Organisationen gestalten (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 235f.) und lässt sich in dieser Deutung von Framing, das auf die Interpretation der Themen eingeht, nicht gänzlich sauber abgrenzen (vgl. Fröhlich, 2008, 590). Die Themen in der Öffentlichkeit bilden die Basis, wie PolitikerInnen, ihre Amtsführung und ihr Charakter wahrgenommen werden. Daher ist es bedeutend für die Perzeption in der Öffentlichkeit, welche Themen gewählt werden, um die AkteurInnen zu positionieren. (vgl. Adam/Berkel/Pfetsch, 2008, 52) Die Literatur nennt als Beispiele eher abstrakte Politikfelder wie die Umweltpolitik, Innere Sicherheit, Wirtschaftspolitik usw. oder auch

Schwerpunkte auf der Ebene konkreter politischer Probleme und Einzelereignisse, wie der Reaktorunfall von Tschernobyl, den Terroranschlag vom 11. September 2011 oder die Finanzkrise 2008 und ihre Folgen (vgl. Maurer, 2010, 11). Bei all diesen Themen können sich öffentlich exponierte Persönlichkeiten platzieren, um aktiv die Medien zu beeinflussen und über die Medien die Öffentlichkeit in ihrem Sinne zu erreichen. Wobei Deekeling und Arndt (Deekeling/Arndt, 2006a, 61–66) auch beim Agenda-Setting auf die Notwendigkeit hinweisen, die Grundzüge des Reputationsmanagements von der Analyse über eine Zieldefinition bis hin zu einem individuellen sowie authentischen Auftreten zu beachten. Denn die Themen, mit denen die Öffentlichkeit erreicht werden wollen, werden zuerst durch die Themensetzungsfunktion der Medien gefiltert und nach eigenen Schwerpunkten ausgewählt. Die Medien determinieren daher die Reputationskonstitution auch beim Agenda Setting entscheidend (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 257f., 2007, 12) (vgl. Eisenegger/Imhof 2007, 12; Eisenegger/Imhof 2009, 257f.). In der Internen Kommunikation bietet sich der enorme Vorteil, die gesetzten Themen unmittelbar beeinflussen zu können (vgl. Kapitel 3).

Erfolgreiches Reputationsmanagement nimmt nach den obigen Ausführungen aktiv Einfluss auf die Reputation. Dies kann durch PR, Agenda Setting oder andere Möglichkeiten vor allem über die Massenmedien oder Social Media sowie innerhalb einer Organisation durch die Interne Kommunikation an überwiegend unbekannte Dritte erfolgen. Reputationsmanagement müsste demnach grafisch dargestellt idealtypisch, im Vergleich zur Abbildung 2, vielmehr eine Entwicklung wie in Abbildung 3 durchlaufen. Nach Erreichen des ersten Höhepunktes der Stärke der Reputation erfolgt, sobald die Reputation wieder zu sinken droht, eine Intervention, um die Reputation weiter zu steigern. Bei jedem Abfall der Stärke der Reputation folgt eine weitere Intervention, wodurch die Reputation im Zeitverlauf ständig bestärkt wird.



**Abbildung 3: Idealtypische Phasen der Reputationsfestigung und -erweiterung durch Reputationsmanagement im Zeitverlauf**

Quelle: eigene Darstellung, aufgebaut auf ein Modell von Helm (2007, 64)

Um jedoch das Reputationsmanagement in der Mediengesellschaft zielgerichtet einzusetzen, ist eine laufende **Evaluation** nötig (vgl. Wüst, 2012, 12). Für Helm (2007, 127) ist die größte Herausforderung im Reputationsmanagement, die Reputation zu messen, da sie nicht objektiv gegeben oder messbar sei. Vielmehr stellt sie ein soziales Konstrukt dar, welches von den Aktionen der AkteurInnen beeinflusst wird. (vgl. Helm, 2007, 31) Sie (2007, 128f.) schlägt daher vor, die Reputation über Globalmaße oder innerhalb von Teilbereichen zu erfassen, was dann vorteilhaft ist, wenn diese unabhängig voneinander ausgeprägt sein können. Ähnlich differenzieren Schwaiger/Raithel (2014, 234), welche die Reputation mit Bezug auf deren Messung in den guten Ruf allgemein und in Teilaspekte wie die Qualität der Produkte oder die gesellschaftliche Verantwortung untergliedern. Während Zerfaß und Georgi (2015, 14–19) ebenfalls Reputationsdimensionen, Untergruppen und Stakeholder erwähnen, unterscheiden sie gleichzeitig pragmatisch grob zwischen den Reputationsmessungsmethoden der Befragung und der Medienresonanzanalyse, die sie in ihrer Methode kombinieren.

Diesem differenzierten Zugang folgen die meisten Reputation messenden Ansätze. Als Beispiele zu nennen sind die Feststellung des Unterstützungspotenzials, die Medienresonanzanalyse (vgl. Peters, 2011, 70), das multivariate Analyseverfahren Partial-Least-Squares (PLS) (vgl. Peters, 2011, 71) das Business Reporting (vgl. Cravens/Oliver/Ramamoorti, 2003, 202) der Corporation Reputation Monitor von Schwaiger (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 234; Wüst, 2012, 21), das TRI\*M der tns Infratest, das Integrated Reputation Management System (ReMs)

von Ingenhoff (vgl. Wüst, 2012, 21), das Wiener CCCV-Reputation-Scoring (vgl. Ansager Zerfaß/Georgi, 2015, 24) oder das bekannte RepTrank®-Konzept, entwickelt von Fombrun, Interactive und Riel, mit dem Reputation Quotient des Reputation Instituts, das Daten von 7.000 am stärksten reputierten Unternehmen aus 40 Ländern in Rankings veröffentlicht (vgl. Reputation Institute, 2015c, online; Schwaiger/Raithel, 2014, 231; Wiedmann, 2012, 58; Wüst, 2012, 21; Eck, 2010, 25; Nessmann, 2010, 262; Fombrun/Riel, 2004, 52). Anhand der Reputation-Scorecard können beispielsweise Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb ihre eigene Position analysieren (vgl. Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 360). Im Jahr 2007 sollen bereits 183 Modelle zur Reputationsmessung existieren (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 231). Aktuell wird gerne auf Online-Monitoring zurückgegriffen, das auch den Vorteil eines möglichen Dialogs über Beschwerden oder Vorwürfe bietet. In jüngerer Zeit erscheinen zusätzlich zahlreiche Rankings von Wirtschaftsmagazinen, welche teils nach dem Parameter der Stakeholder-Interessen gereiht sind. (vgl. Wüst, 2012, 21)

Die Evaluierungsmodelle zielen zumeist auf spezielle Aspekte der Reputation ab, oder versuchen durch Messung der Teilreputationen ein möglichst exaktes Gesamtbild zu erzeugen (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 231 u. 234; Wüst, 2012, 21f.; Wiedmann, 2012, 84 u. 89; Helm, 2007, 139–159; Fombrun/Riel, 2004, 52). Der Vorteil der Teilreputationsmessung liegt im Soll-Ist-Vergleich der Einschätzung bestimmter Stakeholder-Gruppen (vgl. Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 360; Peters, 2011, 71). Die Messung selbst erfolgt häufig quantitativ, indem gewissen Ausprägungen Prozentwerte, Punkte oder eine Rangordnung zugeschrieben werden (vgl. Cravens/Oliver/Ramamoorti, 2003, 209). Bei der Reputationsmessung ist es ausschlaggebend, aus welcher Sicht die Reputation erhoben wird (vgl. Helm, 2007, 129). Zumeist erfolgt dies aus der jeweilige Stakeholder-Position (vgl. Wüst, 2012, 22; Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 357; Helm, 2007, 13). Die Evaluations-Ergebnisse je Stakeholder-Gruppe bilden die Basis für strategisch geplante Reputationsinterventionen (vgl. Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 357). Wüst (2012, 53) schlägt für Organisationen einen Zeitraum von einem Jahr vor, um die Evaluierungs-Erkenntnisse in die nächste Jahresplanung einfließen zu lassen, was für die Politik möglicherweise in der Langzeitplanung ebenfalls berücksichtigt werden kann. Für die Schnellebigkeit und den häufig unerwarteten Ereignissen in der Politik stellt ein Jahr zumeist einen deutlich zu langen Zeitrahmen dar. Die genannten Ansätze und Modelle sind für Organisationen gedacht. Ein Messinstrument für Personen konnte nicht gefunden werden, wie auch Nessmann (2010, 262) bereits feststellt.

Die in der Literatur gefunden Evaluierungsmodelle sind in der Regel für wirtschaftliche Organisationen und nicht für die Politik entwickelt. Sie zielen auf die Reputation von Gesamtorganisationen und nicht von Einzelpersonen ab. Eine Anwendung auf die Reputation von Parteivorsitzenden würde daher eine Weiterentwicklung hinsichtlich der Teilreputationen von politischen Einzelpersonen und eine Überprüfung bzw. Adaptierung der Übertragung der Messparameter für die Politik mit sich bringen. In der derzeitigen Form sind die existierenden Evaluierungsmodelle für den Forschungsgegenstand nicht anwendbar.

#### 2.2.2.2 *Reputationsverlust*

So bedeutend die Reputation für eine Person oder Organisation ist, so zerbrechlich und leicht zerstörbar ist sie (vgl. Men, 2014a, 256; Eck, 2010, 21; Helm, 2007, 75; Eisenegger/Imhof, 2004, 241). Die Reputation ist von Dritten, von den ReputationsgeberInnen, abhängig und kann von diesen auch entzogen werden (vgl. Eisenegger/Imhof, 2004, 241). Es werden zahlreiche Maßnahmen gesetzt, um die Reputation zu steigern und sie vor Schaden zu schützen (vgl. Bromley, 1993, 140), wie auch weiter oben in diesem Großkapitel ausführlich beschrieben ist. Vor allen Beeinträchtigungen lässt sich die Reputation jedoch nicht bewahren. Für Piwinger (2014, 307) zählt das Reputationsrisiko zu den zehn größten Gefahren von Unternehmen. Nach dem Global Risk Management Survey, bei dem 1.418 Unternehmen in 60 Ländern weltweit im Jahr 2014 online befragt werden, liegt die Verletzung der Reputation bzw. der Marke erstmals als größtes aller Risiken an erster Stelle (vgl. Aon Risk Solutions, 2015, 3 u. 11). RisikomanagerInnen schätzen das Reputationsrisiko als das wichtigste und am schwersten zu bewältigende Risiko ein (vgl. Piwinger, 2014, 314). Wenn die Reputation gravierenden Schaden nimmt, erodieren nach Eisenegger (2015, 449) die Machtpositionen. Dieses Subkapitel geht darauf ein, welche die größten Bedrohungen für eine gute Reputation darstellen.

Selbst wenn die Theorie einer guten Reputation zuspricht, in Krisenzeiten einen gewissen Puffer zu bilden (vgl. Kapitel 2.2.2.1), besteht eine besondere Gefahr darin, dass sich Reputation äußerst **schnell zerstören** lässt (vgl. Eck, 2010, 23). Eine über mehrere Jahre oder Jahrzehnte aufgebaute Reputation kann durch unüberlegte Interview-Antworten, grenzwertige Aussagen bei Podiumsdiskussionen, YouTube-Videos, unbedachte Äußerungen in den Social Media u. ä. binnen weniger Minuten oder über Nacht verloren gehen (vgl. Piwinger, 2014, 312; Eck, 2010, 23). In der Verbreitung von ungewünschten Äußerungen und kontraproduktiven Aktivitäten spielen die **Medien** mindestens eine genauso herausragende Rolle, wie beim Reputationsaufbau. Durch die Personalisierung und Skandalisierung hat sich das Reputationsrisiko für herausragende Persönlichkeiten in Verbindung mit Medien in den letzten Jahrzehnten deutlich erhöht.

(vgl. Kapitel 2.2.1 und 2.2.2.1) Die Medien werden sogar als „die wirkungsvollste Stakeholder-Gruppe in Bezug auf die Zerstörung von Reputation“ (Helm, 2007, 75) bezeichnet. In Westeuropa machen die Massenmedien korruptes Verhalten in der Politik deutlich sichtbarer (vgl. Mazzoleni, 2008, 53). In der Diffusion kritischer Nachrichten im Mediensystem hängt das Reputationsrisiko mit der Anzahl und der Qualität der erreichten Stakeholder zusammen. Erreichen die Nachrichten viele Stakeholder und/oder einflussreiche MultiplikatorInnen bzw. EntscheidungsträgerInnen, ist das Risiko als hoch einzustufen. Auch eine langsame kommunikative Reaktion auf schädigende Medienberichte bringt ein erhebliches Reputationsrisiko mit sich. (vgl. Peters, 2011, 158; Eisenegger, 2005, 212) In politischen Parteien kann zwar der Informationsfluss über die Interne Kommunikation kontrolliert werden, jedoch können negative Nachrichten über Parteivorsitzende auch von außen über die Medien an die Parteimitglieder gelangen. In den Social Media können alle User ihre Meinung frei äußern, wodurch auch kritische Aussagen gegenüber den Parteivorsitzenden jederzeit gepostet werden können, was ebenfalls eine Gefahr für deren Reputation darstellen kann.

Die Reputation beeinflusst auch negativ, die **Erwartungen der Stakeholder** nicht oder nicht mehr zu erfüllen (vgl. Helm/Liehr-Gobbers/Storck, 2011, 354; Helm, 2007, 76). Da von Untergebenen die Macht in der Hoffnung gegeben wird, auch selbst zu profitieren, erwerben und verlieren Mächtige die intensiv an sie übertragene Reputation weit leichter als Personen mit weniger Macht- und somit weniger Reputationszuschreibung (vgl. Eisenegger, 2005, 34). Erschüttern enttäuschte Stakeholder-Erwartungen das Vertrauen in ReputationsträgerInnen, kommt es nicht nur zu einem Vertrauensverlust, sondern gleichzeitig steigt das Misstrauen, also die negative Reputation (vgl. Helm, 2007, 63). Ähnlich verfehlt erfolgloses Impression Management nicht nur sein Ziel, sondern kann den umgekehrten Effekt hervorrufen (vgl. Bromley, 1993, 106).

Die Hoffnungen der jeweiligen Anspruchsgruppen kann auf vielfältige Arten enttäuscht werden. Die überwiegend kurze Amtsdauer der PolitikerInnen und CEOs erschwert grundsätzlich einen langfristigen Reputationsaufbau. Die Personalisierung selbst lässt Lob und Tadel enger zusammenrücken, als dies bei Organisationen der Fall ist. (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 255) Personen im Zentrum des öffentlichen Interesses sollten sich daher ihrer kommunikativen Wirkung bewusst sein (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 59). Bei Mächtigen tritt häufig eine Änderung der Selbstwahrnehmung auf. Diese Entwicklung unterstützt ihre zumeist an ehrlichem Feedback arme Umgebung zusätzlich. (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 165). Personen in Spitzenpositionen bilden häufig eine gewisse Selbstbezogenheit oder auch Selbstherrlichkeit heraus, die durch hohe Arbeitsbelastung, laufende Medienpräsenz, schrumpfende Sozialkontakte und einer

Distanz zur realen Welt gefördert werden. (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 92). Ein übersteigertes Selbstwertgefühl und die innere Zugehörigkeit zu einer „besseren Gesellschaft“ sind vielfach die Folge. Führungskräfte beginnen an die eigene Unfehlbarkeit zu glauben, was auch häufig in der Politik vorkommt. (vgl. Davies/Mian, 2010, 346). In den meisten Fällen klaffen dadurch Eigen- und Fremdbild auseinander (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 165). Werden kommunizierte Intentionen nicht in Taten umgesetzt, halten die realisierten Taten keiner Prüfung stand, werden unangenehme Wahrheiten in der Medienpräsenz verschwiegen und übertüncht oder wirkt das Auftreten in den Medien arrogant, sind Reputationsverluste zu erwarten (vgl. Wüst, 2012, 27; Eck, 2010, 22; Helm, 2007, 45; Lewis, 2006, 18). Die häufig durch frühe Erfolge gebildete Reputationsblase platzt (vgl. Davies/Mian, 2010, 346). Für Parteivorsitzende bedeutet ein massiver Reputationsverlust zumeist auch, die Unterstützung der Parteimitglieder zu verlieren und dadurch weiters häufig der Funktion enthoben zu werden.

Stakeholder erwarten die Erfüllung der funktionalen Reputation als Grundvoraussetzung für eine Reputationsübertragung. Stellen sich für Unternehmenschefs keine Gewinne oder Börsenverluste ein, schwindet das Ansehen (vgl. Helm, 2007, 79), ähnlich verhält es sich für SpitzenpolitikerInnen bei schlechten Wahlergebnissen. Eine angekratzte Reputation wirkt sich bei Unternehmen negativ auf den Geschäftserfolg aus (vgl. Schwaiger/Raithel, 2014, 247). Eine beschädigte Reputation verscheucht Kunden, vertreibt InvestorInnen und verschlechtert die Leistungsfähigkeit (vgl. Fombrun/Low, 2011, 22). Schlechte Medienberichte beeinträchtigen die Verkaufszahlen und die Aktienkurse (vgl. Fombrun, 1996, 5). Durch die Personalisierung und die Bereitschaft der AkteurInnen, ihr Privatleben offen zu legen, können medial leicht Diskrepanzen zwischen der häufig erfüllten funktionalen Rolle und Defizite in der sozialen Rolle auftreten (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 255). Denn ganz gleich wie groß die politischen und/oder wirtschaftlichen Erfolge sein mögen, die Öffentlichkeit erwartet, dass die Leader der Politik oder Ökonomie authentisch und verantwortungsvoll ethisch-moralische Werte leben, die im Einklang mit den gesellschaftlich anerkannten Prinzipien stehen. Andernfalls treten Konflikte auf. (vgl. Nessmann, 2007, 836) Einer der berühmtesten Beispiele ist Josef Ackermann, der als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank Rekordergebnisse erzielte und enorme öffentliche Kritik erntete (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 58). Denn die Verletzungen der sozialen Reputation wiegen deutlich schwerer als jene der funktionalen Reputation (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 247) (vgl. auch Kapitel 2.1.4).

In der heutigen Gesellschaft erhalten Reputationsverletzungen augenscheinlich mehr Aufmerksamkeit als verantwortungsvolles Verhalten. Auf die eigene gute soziale Reputation hinzuweisen, scheint auch keine Lösung zu sein. ReputationsträgerInnen, die ständig ihre „weiße Weste“

kommunizieren, laufen Gefahr in eine moralische Falle zu tappen. Die Medien versuchen dann zumeist, deren Untiefen aufzudecken. (vgl. Eisenegger, 2009, 11 u. 19) Ein Beigeschmack moralischer Täuschung kann auftreten, da Anerkennung für möglicherweise nicht authentisches Verhalten gegeben wird (vgl. Eisenegger/Imhof, 2004, 241). Eisenegger (2009, 11 u. 19) rät daher, glaubwürdige Kommunikation konsequent auf Taten und nicht alleinig auf Worte zu stützen. Einwiller (2014, 381) empfiehlt, den eigenen Informationsvorsprung nicht gegenüber Stakeholdern auszunutzen, sondern sich integer und korrekt zu verhalten, andernfalls mit negativer Nachrede zu rechnen sei (vgl. auch Kapitel 2.1.3). Bezichtigungen, Verleumdungen, Diffamierungen, Ehrverletzungen, falsche Anschuldigungen, üble Nachrede oder Beleidigungen beschädigen die Reputation intensiv, oft so stark, dass Personen ihren Verpflichtungen des täglichen Lebens nicht mehr nachkommen können und der normale Umgang mit anderen Menschen nicht mehr möglich ist (vgl. Piwinger, 2014, 318; Fombrun, 1996, 157; Bromley, 1993, 140). Die Themenbreite der Vorwürfe beinhaltet diesbezüglich in der Literatur die Vernachlässigung von Pflichten, kriminelles Verhalten bis zur Prostitution (vgl. Bromley, 1993, 140).

Noch intensiver wird das Reputationsrisiko, wenn Verfehlungen nachgewiesen werden. Personen des öffentlichen Interesses verlieren aufgrund vielfältiger **Skandale** betreffend Korruption, ethische Verfehlungen, mangelnde Verbindlichkeit u. ä. ihr gute Reputation (vgl. Piwinger, 2014, 307; Wüst, 2012, 5f.; Eisenegger, 2005, 68; Bauhofer, 2004, 29). Der Reputationsverlust kann auf ganze Branchen überspringen. Piwinger (2014, 307f.) nennt dazu als wirtschaftliche Beispiele „Lustreisen und Sexskandale (VW, Ergo), tatsächliche oder vermeintliche Korruptionsfälle (Siemens, MAN), Patentverletzungen (Apple, Samsung), die Datenaffäre der Deutschen Bahn oder die Spekulationen und Zinsmanipulationen von Großbanken (Deutsche Bank, UBS) auf den internationalen Finanzmärkten“. Diese Liste kann durch Skandale in der Politik wie Guttenberg, Wulff, Boetticher, Schavan, Scheuch, Strasser, Buwog, Telekom etc. beliebig fortgesetzt werden. Im Gegenzug kann die beschädigte Reputation einer Branche auf Einzelpersonen abfärben wie die Finanzkrise auf Bankerangestellte (vgl. Eck, 2010, 28–30) oder der schlechte Ruf der Politik allgemein auf die PolitikerInnen (vgl. Kapitel 2.1.3). Inwiefern diese Anschuldigungen gerechtfertigt sind, wird zumeist auf dem rechtlichen Weg entschieden (vgl. Piwinger, 2014, 318f.; Bromley, 1993, 140). Piwinger (2014, 318f.) empfiehlt gerade in sehr heiklen Situationen die Kommunikationsfachleute mit einzubeziehen (vgl. auch Kapitel 2.2.2.1). Bromley (1993, 145) wirft einen Blick auf unterschiedlichen Kulturen, in denen verschiedene Verhaltensmuster geächtet sind, wodurch sich auch das Reputationsrisiken differenziert gestaltet. Dieses Muster hat auch für die Politik ihre Gültigkeit. (vgl. Kapitel 2.1.3)

Die **Auswirkungen** schlechter Reputation sind folgenschwer. Für die Stakeholder hat die Integrität ihrer Führungspersönlichkeiten außerordentliche Bedeutung. Steht ein Vorstandsvorsitzender eines Geldinstituts vor Gericht, wollen nach einer Ipsos-Studie 58 Prozent der Deutschen nicht mehr Kunde dieser Bank sein und aus Kundensicht interessiert 78 Prozent das Verhalten der CEOs in den Unternehmen, deren Produkte sie kaufen. Bei negativen Schlagzeilen nehmen 64 Prozent in Deutschland vom Kauf der Produkte der betroffenen Unternehmen Abstand. Frauen sind in diesem Verhalten mit 70 Prozent im Vergleich zu Männern mit 53 Prozent kritischer. (vgl. Telgheder, 2004, online)<sup>2</sup> Selbst wenn sich diese Daten ausschließlich auf die Wirtschaft beziehen, können die Muster, wie oben vielfach dargestellt, mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit auf die Politik übertragen werden. Verhalten sich Parteivorsitzende reputationsschädigend, so wirkt sich das auf sie und auf ihre Partei negativ aus. Eine getrübe Reputation schadet dem Organisationserfolg allgemein, bringt einen Vertrauensverlust mit sich, belastet die Beziehung zu Stakeholder und beeinträchtigt die Ansprache neuer PartnerInnen (vgl. Piwinger, 2014, 308 u. 311f.; Helm, 2007, 77). Für SpitzenpolitikerInnen und Wirtschaftsbesitzer bringt ein Reputationsverlust zumeist persönliche Konsequenzen mit sich. Durchschnittlich verbleiben europäische Top-ManagerInnen nur zweieinhalb Jahre in ihrer Funktion (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 77). Der Niedergang eines/r CEO färbt in der Regel auch auf das Unternehmen ab (vgl. Fombrun/Riel, 2004, 202). Wegen der an Bedeutung gewinnenden Personalisierung orte Eisenegger und Imhof (2009, 255) durch den Widerspruch der stärker personalisierten Außenkommunikation und einer wir-betonten Innenkommunikation einen Glaubwürdigkeitszerfall innerhalb Organisationen. Reputationsschäden reduzieren darüber hinaus die Loyalität der Organisationsmitglieder (vgl. Piwinger, 2014, 313). Parteivorsitzende stehen aufgrund der stärker werdenden Konzentration auf ihre Person, der folgenschweren Bedeutung ihres Handelns, einer laufenden medialen Beobachtung und dem Widerspruch, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, im Gegensatz zu einem Wir-Gefühl innerhalb politischer Parteien, unter immer stärker werdenden Druck.

Beim Reputationsverlust ist festzustellen, je höher die Bedeutung einer Person oder je stärker die Marktrelevanz einer Organisation, desto enttäuschungsbereiter sind die Stakeholder (vgl. Wüst, 2012, 5 u. 9). Je mehr Erwartungen die ReputationsgeberInnen den ReputationsträgerInnen entgegenbringen, desto reputationssensibler ist ihre Position (vgl. Wüst, 2012, 9). Oder anders ausgedrückt: Je höher die ReputationsnehmerInnen aufsteigen, desto tiefer und härter fallen sie bei einem Reputationsverlust. Unternehmen laufen trotz Geschäftseinbußen zumeist

---

<sup>2</sup> Für die Studie befragt das Marktforschungsunternehmen Ipsos im Jahr 2004 in Deutschland repräsentativ 1 000 Personen ab 14 Jahren.

nicht Gefahr, durch Reputationsschäden gänzlich vom Markt zu verschwinden (vgl. Piwinger, 2014, 312; Helm, 2007, 76f.). Anders gelagert ist die Situation für Personen, wie die oben genannten Beispiele illustrieren. Ist ihr Ruf zerstört, ist ihre Reputation am Boden, verschwinden sie zumeist abrupt sowohl aus der Politik als auch aus der Wirtschaft und vor allem aus der Medienberichterstattung. Nicht selten stellen Parteien bei Problemen schnell die Führungsfrage. Ist ein/e Parteivorsitzende/r einmal entthront, spielt sie/er in der Partei sowie in der internen Öffentlichkeit danach zumeist kaum noch eine Rolle.

Ist ein **Reputationsschaden** eingetreten, versuchen ReputationsträgerInnen zumeist, diesen zu **beheben**, wobei sie auf teils große Herausforderungen treffen (vgl. Men, 2014a, 256; Bromley, 1993, 141). Nach Herger (2006, 25f.) stoßen Organisationen in der heutigen Zeit durch die Ausdifferenzierung, Friktionalisierung und das erhöhte Risikobewusstsein der Gesellschaft an die Grenzen ihrer Verarbeitungskapazität. Die Folgen der Handlungen sind dadurch sowohl für die Organisationen als auch für Personen nur begrenzt steuerbar. In diesem komplexen Handlungsfeld lassen sich auch Reputationsschäden nicht einfach beheben. Die beste Ausgangslage haben jene ReputationsträgerInnen, deren Reputation bereits vor der Beeinträchtigung oder Krise hoch war. Eine vormals gute Reputation bildet ein gewisses Fundament, damit sich diese nach einer Beeinträchtigung wieder erholt. (vgl. Wüst, 2012, 9; Helm, 2007, 75f.). Reputationsschäden zu beheben, nimmt viel Zeit sowie Aufwand in Anspruch und ist zumeist kostspielig (vgl. Piwinger, 2014, 308 u. 311f.; Eck, 2010, 26). Je frühzeitiger auf einen sich anbahnenden oder bereits eingetretenen Reputationsschaden reagiert wird, desto größer sind die Aussichten auf Erfolg, diesen abzuwehren oder schneller die gute Reputation wiederherzustellen. Wenn Themen vereinzelt auftreten, kann dies noch ignoriert werden, doch sobald die Öffentlichkeit involviert ist sollten nach Eck (2010, 27f.) unmittelbar Gegenmaßnahmen folgen, andernfalls die ReputationsnehmerInnen zum Spielball der Medien und der Social Media werden. Verletzungen der funktionalen Reputation können durch sich einstellende Erfolge relativ leicht korrigiert werden. Moralischen oder sozialen Reputationsschäden ist deutlich schwerer zu begegnen. Sie sind häufig nur durch radikale Maßnahmen wie Schuldeingeständnisse auszugleichen. (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 247) Eisenegger und Imhof (2007, 14) empfehlen daher, sich in der Öffentlichkeit auf die eigene funktionale Reputation zu konzentrieren und hinsichtlich der sozialen Reputation, nicht Opfer medialer Skandalisierung zu werden. Neben diesen Tipps ist jedoch noch keine ausgereifte Methode oder ein passender Prozess bekannt, um Reputationsrisiken abzuwenden oder Reputationsschäden zu beheben (vgl. Piwinger, 2014, 311). Selbst wenn die Reputation wiederhergestellt ist, beispielsweise vor Gericht ein Freispruch erfolgt und eine Entschädigung fließt, bleiben häufig Narben zurück (vgl. Bromley, 1993, 140f.).

Durch die **Personalisierung** wird die Situation nochmals **verschärft**. Der Personenbezug ist in den Medien mit einer intensiven volatilen Reputationsentwicklung verbunden, da bei Menschen Lob und Tadel deutlich näher beisammen liegen als bei Organisationen. Je stärker sich Organisationen in der Reputationsvermittlung an ihre obersten Leitungspersönlichkeiten binden, desto stärker schwankt ihre Reputationskurve. Eine intensive Personalisierung behindert daher den berechenbaren Reputationsaufbau der Organisationen. Ein hoher Personalisierungsanteil ist zudem ein Indikator für Krisenzeiten. In Zeiten wahrgenommener Reputationsdefizite rücken führende Personen in den Vordergrund, um als VerantwortungsträgerInnen sichtbar zu werden. (vgl. Eisenegger/Imhof, 2007, 18) Nimmt deren Reputation jedoch Schaden, färbt dies auf die gesamte Organisation ab (vgl. Davies/Mian, 2010, 346; Eisenegger, 2010, 21), was auch für SpitzenpolitikerInnen gilt (vgl. Davies/Mian, 2010, 346), wie auch bereits weiter oben herausgearbeitet. Eine nicht zu unterschätzende Gefahr liegt im Organisationswechsel der obersten ReputationsnehmerInnen. Bei jedem Wechsel muss mit dem Reputationsaufbau neu begonnen werden. Ein Starkult schadet demnach dem langfristigen Reputationsaufbau der Organisation. (vgl. Eisenegger/Imhof, 2007, 18) Häufig nehmen Spitzenführungskräfte ihr Reputationskapital bei Veränderungen einfach mit (vgl. Fombrun/Riel, 2004, 202). In der Politik kommt ein Wechsel einer Führungspersönlichkeit zu einer anderen Partei eher selten vor. Möglich ist dies etwa bei Parteispaltungen wie jene des BZÖ von der FPÖ unter Jörg Haider (vgl. derStandard, 2005, online). Insgesamt färbt die Reputation der Vorsitzenden intensiv auf die gesamte Gruppierung ab. Anstatt Parteigrundsätze diskutiert auch die interne Öffentlichkeit häufiger die Eigenschaften der Parteivorsitzenden, wodurch sich die Loyalität der Parteimitglieder an deren Integrität und Verhalten knüpft.

## **2.3 Leadership in der Politik**

In dieser Dissertation stehen die Parteichefs großer Mitgliederparteien im Zentrum des forschungsleitenden Interesses. Während das vorliegende Großkapitel bisher die Reputation allgemein und nur zum Teil auf Personen herunter gebrochen behandelt, bringt die Politikwissenschaft vorwiegend die Führungspersönlichkeiten mit Leadership in Verbindung. Daher folgt an dieser Stelle ein grober Überblick zu Leadership.

### **2.3.1 Entwicklung und Begriffsdefinition des Leadership**

Im **angelsächsischen** Kontext ist Leadership bereits seit Jahrzehnten ein etabliertes Thema der Politikwissenschaft (vgl. Jankowitsch/Zimmer, 2008, 8; Rosenberger, 2008, 70f.). In den USA

konzentrierte sich die Leadership-Forschung vorwiegend auf die Managementlehre (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 200) und in der Politikwissenschaft bis in die 1970er Jahre beinahe ausschließlich auf selektierte Präsidenten. Eine Wende stellte sich im Jahr 1978 mit der Veröffentlichung des Werkes „Leadership“ von James MacGregor Burns ein, der seither als zentraler Autor für das Thema gilt und die weiteren Arbeiten und Studien zu Leadership entscheidend beeinflusst. (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 202) Der Kern seiner Frage beschäftigt sich damit, was gutes bzw. erfolgreiches politisches Leadership ausmacht und welchen Einflüssen es unterliegt. Wie Hinweisen im Vorwort zu entnehmen ist, entsteht die Publikation unter dem Eindruck der großen Leader und Diktatoren in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, die eine Lücke an Leadership hinterlassen. Obwohl sein Werk keine wissenschaftlichen Quellen aufweist, ist Burns der Initiator für zahlreiche Publikationen zum Thema Leadership, auch in universitären Kreisen. Diese beschäftigen sich auf unterschiedliche Weise mit dem Themenfeld, sei es beispielsweise in einer Untersuchung historischer Führungspersönlichkeiten wie bei Jankowitsch und Zimmer (2008) oder einer genaueren Untersuchung hinsichtlich Personalisierung wie bei Blondel und Thiébault (2010).

In **Europa** ist erst seit einigen Jahren eine Trendwende hin zur Beschäftigung mit Leadership festzustellen (vgl. Jankowitsch/Zimmer, 2008, 8; Rosenberger, 2008, 70f.). Diese Entwicklung hat mehrere Gründe. In Europa ist es lange Zeit nicht üblich, BerufspolitikerIn auf Lebenszeit zu sein, wodurch ein Managementansatz oder ein handwerkliches Verständnis der Politik abgelehnt wird. Demgegenüber ist aktuell eine Verberuflichung der Politik festzustellen. (vgl. Jankowitsch/Zimmer, 2008, 8) In den USA ist das politische System von Personen geprägt, während in Europa die Personalisierung erst seit einigen Jahren bzw. Jahrzehnten stärkeren Einzug hält (vgl. Rosenberger, 2008, 70f.) (vgl. auch Kapitel 2.2.1). In der deutschsprachigen Literatur stehen beispielsweise die Institutionen gegenüber dem Faktor Persönlichkeiten deutlich im Vordergrund (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 207). Auch die massenmediale Persönlichkeitsinszenierung in der Politik setzt in Europa deutlich später ein als in den USA (vgl. Rosenberger, 2008, 70f.). Die mediale Konzentration auf Persönlichkeiten (vgl. Kapitel 2.2.1) lässt als Nebeneffekt die Thematisierung des Leadership durch die Medien in den letzten Jahren zunehmen und den Stab an kommunikativen BeraterInnen wachsen (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 197).

Jankowitsch und Zimmer (2008, 7) begründen die europäische Zurückhaltung hinsichtlich Leadership allgemein durch die jüngere Vergangenheit und die schlechten Erfahrungen mit charismatischen Führungspersönlichkeiten. Die historischen Erlebnisse mit dem Nationalsozialismus erklären vor allem in Deutschland und Österreich die nachdrückliche Reserviertheit gegenüber

der Thematik Leadership, die sich erst in letzter Zeit zu ändern beginnt (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 203; Rosenberger, 2008, 70f.), und das Interesse an „political Leadership“ gewinnt langsam an Bedeutung (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 197). Das Wort „Führer“, das direkt übersetzt dem englischen Leader entspricht, kann aus diesen historischen und politischen Gründen nicht verwendet werden. Im Managementjargon ist zwar die Bezeichnung Führungskraft gebräuchlich, es nimmt jedoch die Verwendung von Termini wie Chef, CEO oder Top- bzw. Spitzenmanagement immer stärker zu. (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 203) Um den Begriff Führer zu vermeiden, verwendet die deutschsprachige Literatur häufig den Terminus Leadership (vgl. Pelinka, 2008, 46). Im deutschen Sprachraum dürften die historischen Ereignisse allerdings bereits derart verarbeitet sein, auch wenn nach wie vor bestimmte Begriffe umgangen werden, dass die Beschäftigung der Wissenschaft und Forschung auch mit Leadership-Konzepten möglich ist, in denen Charisma einen Platz einnimmt (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 197).

Wie bei zahlreichen anderen wissenschaftlich untersuchten Begriffen findet sich auch für Leadership keine einheitliche **Definition** in der Literatur (vgl. Rosenberger, 2008, 71f.). Jankowitsch (2008, 197) referiert auf eine Definition des political Leadership auf der Homepage der Österreichischen Gesellschaft für Politikwissenschaft, die allerdings aktuell nicht mehr online auffindbar ist. Nach dieser Beschreibung steht der Wille zu und die Umsetzung von gesellschaftlichen Veränderungen für Leader im Vordergrund. Ähnlich argumentiert Sarcinelli (2008, 23), der Eliten Leitungs-, Koordinations- und Planungsaufgaben, Verantwortung und Durchsetzungsmacht zuordnet. Max Weber schreibt in seinem bereits 1919 gehaltenen Vortrag zu „Politik als Beruf“ die Eigenschaften Leidenschaft, Verantwortung und Augenmaß als die entscheidenden für PolitikerInnen zu (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 200). Politischen Führungsfiguren müssen Bekanntheit, Popularität und Charisma anhaften (vgl. Blondel/Thiébaud, 2010, 33). Leader sind darüber hinaus dynamische Persönlichkeiten, die mobilisieren, aufrütteln, beteiligen und Erwartungen erfüllen (vgl. Charteris-Black, 2007, 4; Burns, 1978, 8 u. 18). Sie verfügen über hohe Intelligenz, einen wachen Geist, Erkenntnisfähigkeit, emotionale Reife, menschliche Tiefe und einen gewissen paranoiden Anteil. Sie sind stabil und moralisch integer, beharrlich, ausreichend narzisstisch, selbstbewusst und gesellig. (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 204; Charteris-Black, 2007, 3) Die Managementlehre konzentriert sich im Vergleich zur Politikwissenschaft stärker auf technische Fähigkeiten (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 204). Zu einen der bekanntesten Vertreter der wirtschaftlichen Strömung zählt der Wirtschaftswissenschaftler Malik (2001, 73–165). Nach ihm umfassen die Grundsätze wirksamer Führung

die Resultatorientierung, ein Beitrag zum Ganzen, die Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen, Vertrauen und positiv denken. Viele dieser Leadership zugeschriebenen Eigenschaften, die zumeist eine idealisierte Persönlichkeit beschreiben, zeigen Parallelen zu den Definitionen der Reputation (vgl. Kapitel 2.1.3). Die meisten sind jedoch durch ihre Hinweise auf den emotionalen Zugang bzw. auf ihre emotionale Wirkung mit den Beschreibungen der expressiven Reputation in Verbindung zu bringen (vgl. Kapitel 2.1.4).

Rosenberger (2008, 76) stuft ein politisches Projekt als Voraussetzung für Leadership ein. Für Bromley (Bromley, 1993) müssen politische Leader nicht nur regieren, sondern das Regieren auch verkörpern. Rosenberger (2008, 80) macht die Handlungskompetenz der PolitikerInnen von der Fähigkeit abhängig, sowohl Informationen und Argumente zu generieren und zu verarbeiten als auch Entscheidungen um- bzw. durchzusetzen. Burns (vgl. 1978, 8, 18 u. 39) bringt den Aspekt des Wettbewerbs unter den Leader-Persönlichkeiten als Charakteristikum des Leadership ein (vgl. auch Rosenberger, 2008, 77). Rohe Gewalt hingegen konterkariert Leadership, da Machthaber über Personen herrschen als wären sie Gegenstände. Leader regieren demgegenüber mit den Menschen. (vgl. Burns, 1978, 18) Nach dem derzeitigen Forschungsstand ist Leadership durch Erfahrung und Schulung erlernbar und nicht von angeborenen Fähigkeiten abhängig. Es ist vielmehr ein Prozess als eine singuläre Position. (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 206)

Zentral in der politischen Leadership-Definition ist der Begriff der **Follower**, womit die AnhängerInnen der Leader gemeint sind. Leader existieren nur deshalb, weil ihnen andere folgen. Verlieren Leader ihre außergewöhnlichen Fähigkeiten, gehen auch die AnhängerInnen verloren. (vgl. Rosenberger, 2008, 79; Charteris-Black, 2007, 4 u. 13) Leadership wird über andere Menschen ausgeübt, die sich in Interaktion und in gewissen Situationen zum Leader als Follower verhalten (vgl. Men, 2014a, 257; Rosenberger, 2008, 72; Regina M. Jankowitsch, 2008, 206; Burns, 1978, 19). Blondel und Thiébault (2010, 54) unterscheiden in der Gefolgschaft zu Leader zwischen Einzelpersonen und Gruppen. Im Leadership beeinflussen Leader eine Gruppe oder Individuen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (vgl. Men, 2014a, 257; Charteris-Black, 2007, 2). AnhängerInnen zu mobilisieren, gelingt insbesondere in Konfliktsituationen, im Wettstreit und durch vermittelte Werte und Wertvorstellungen, die Leader als Instrument und Mittel zur Anziehung einsetzen (vgl. Rosenberger, 2008, 77). Leadership ist in Bezug auf Follower somit, ähnlich wie Reputation bezüglich Stakeholder (vgl. Kapitel 2.1.3), ein rekursives Konstrukt, das nur durch die Reaktion anderer auf die eigenen Signale entsteht und aufrechterhalten werden kann.

Innerhalb dieser hierarchischen Interdependenz zwischen Leader und Follower scheinen in der historischen Reflexion die Beschreibungen von Max Weber (1976, 28) zu **Macht** und Herrschaft für moderne Demokratien überaltert. Er schreibt: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ Indem Personen heute freiwillig ihre Zugehörigkeit zu politischen Parteien und Organisationen entscheiden und gesellschaftliche Grenzen laufend an Bedeutung verlieren, entspricht vorwiegend der „Widerstand“ in der Macht-Definition nicht mehr der gegenwärtigen Realität. Die Menschen können in westlichen Demokratien einer Unterdrückung ausweichen, sich zur Wehr setzen oder als Parteimitglied beispielsweise einfach austreten. In Anlehnung an die positive Macht-Definition von Hannah Arendt, liegt es am Verhalten der Leader, freiwillige Handlungen bei Followern hervor zu rufen und einvernehmliche Zusammenschlüsse sowie Handlungen zu generieren. Leader verfügen so lange über Macht, als sie ihnen die AnhängerInnen übertragen. (vgl. Rosenberger, 2008, 79). Max Webers (1976, 28) Definition zu **Herrschaft** lautet: „Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden.“ Ähnlich zu den differenzierten Gedanken zu Macht verhalten sich die Überlegungen betreffend „Gehorsam“ in der Herrschaftsbeschreibung. In demokratischen Gesellschaften wird eine Unterstützung aus freiem Willen oder Überzeugung angestrebt, wodurch Leader durch ihre Anziehungskraft Handlungen hervorrufen und nicht durch Gehorsam.

Kontemporär stehen **Visionen** und Ziele im Mittelpunkt, um AnhängerInnen zu mobilisieren (vgl. Rosenberger, 2008, 76). Effektive Leader sind Visionäre, stellt Rotberg (2012, 21) in den Raum. Eine Vision stellt eine idealisierte Lebensweise dar, die gegenwärtig noch nicht erreicht ist, jedoch als Wunschbild für die Zukunft fungiert und als Leitlinie sowie als Modell für Handlungen in der Jetztzeit dient. Allgemein wird erwartet, dass Leader auch VisionärInnen sein sollen und ihre Vision formulieren, kommunizieren und nach ihnen handeln. (vgl. Charteris-Black, 2007, 7 u. 9) Eine Vision verdeutlicht, dass nur durch eine klare Zielformulierung ein Ankommen möglich ist (vgl. Charteris-Black, 2007, 8). Eine Vision erreicht die AnhängerInnen nur dann, wenn sich deren Wertesystem in ihr widerspiegelt (vgl. Charteris-Black, 2007, 10). Um erfolgreich zu sein, sollte eine Vision inhaltlich höhere Ebenen als die physischen und materiellen Bedürfnisse erreichen. (vgl. Charteris-Black, 2007, 11). Verliert die Vision ihre Kraft, verlieren auch die Leader ihre Follower (vgl. Charteris-Black, 2007, 13). Dieser Zukunftsbezug der Vision kann in den Beschreibungen zu Leadership explizit wahrgenommen werden.

### 2.3.2 *Funktion des Leadership*

Eine der wesentlichen gesellschaftlichen Funktionen von Leadership ist die **Zielerreichung**, da diese in Gesellschaften kaum ohne gemeinsames Engagement realisiert werden kann (vgl. Charteris-Black, 2007, 2). Rotberg (2012, 7) konstatiert für Leader in Entwicklungsländern sogar, dass sie mit Unterstützung ihrer Follower geographische, klimatische und ressourcentechnische Einschränkungen überwinden. Ausschließlich im Anarchismus sind keine Leader notwendig, da in dieser politischen Ausprägung idealtypisch jede Person selbst der/die eigene Leader sein sollte. Demgegenüber haben sich im Kommunismus, in dem die Partei die Leaderfunktion übernehmen sollte, mit Lenin, Stalin oder Mao besonders starke Leader herauskristallisiert. In Demokratien können Leader deutlich einfacher ausgetauscht werden als in totalitären Systemen. (vgl. Charteris-Black, 2007, 2) In westlichen demokratischen Regierungssystemen ist die Beschreibung zu Leadership von Burns (1978, 19) einzuordnen, nach der Leader und Follower auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, welche die Werte und Motive, Wünsche und Bedürfnisse, Hoffnungen und Erwartungen beider, der Leader und der Follower, beinhalten. Leader sind in Gesellschaften jene Personen, welche bedeutungsgebend sind und dadurch soziale Handlungen evozieren. Sie beeinflussen andere, um die Gesellschaft zu entwickeln, indem sie zumindest teilweise unbefriedigte Wünsche erfüllen. (vgl. Charteris-Black, 2007, 3 u. 7) Sehr ähnlich haben wirtschaftliche Führungskräfte einen wesentlichen Einfluss auf die Zielerreichung, indem sie ein Klima schaffen, das die Haltung, Motivation und das Verhalten der MitarbeiterInnen prägt. Die Qualität des Leadership beeinflusst die von den Stakeholdern wahrgenommene Reputation der Organisation nach außen. (vgl. Men, 2014a, 257) Leadership steht nach diesen Ausführungen intensiv mit einer Zielerreichung in Verbindung, ähnlich wie die funktionale Reputation an der Sachpolitik hängt. Ziele zu erreichen, stärkt sowohl das Leadership als auch die funktionale Reputation. Zielverfehlungen schwächen die Position der jeweils zuständigen Person. (vgl. Kapitel 2.1.4)

Die Einflussgröße der Leader hängt maßgeblich davon ab, welche und wie viele **Follower** sie anziehen können. In dieser Dynamik wird die größere Kraft den Follower zugeschrieben, da die Leader ohne Follower ihre höheren Ziele nicht erreichen können (vgl. Rotberg, 2012, 11). Die Anziehungskraft der Leader wird dadurch bestimmt, welche Werte und Motive von wie vielen AnhängerInnen sie repräsentieren (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 200; Burns, 1978, 19). Durch Metaphern und Symbole sprechen Leader die unbewussten Wünsche der Follower an, wodurch sich ihre schlummernden Bedürfnisse manifestieren können (vgl. Charteris-Black, 2007, 20). Dabei haben die Leader die Erwartungen der Follower zu erfüllen, um erfolgreich zu sein (vgl. Rosenberger, 2008, 72; Burns, 1978, 8 u. 18). In demokratischen Systemen wählen

die Follower ihre Leader etwa aufgrund der Übereinstimmung der propagierten Werte mit ihrem inneren Wertesystem (vgl. Charteris-Black, 2007, 11). BürgerInnen unterstützen beispielsweise jene Partei, von denen sie sich den größten Nutzen versprechen (vgl. Blondel/Thiébaud, 2010, 56). Die Unterstützung der Follower kann sich nach Rhomberg (2009, 143) konventionell im Sinne von Wahlen oder der Mitgliedschaft in Parteien sowie Verbänden manifestieren oder unkonventionell durch Sammeln von Unterschriften sowie der Teilnahme an Boykotten und Demonstrationen oder Hausbesetzungen. Jankowitsch (2008, 200) bringt demgegenüber die Sichtweise von Sigmund Freud ein. Nach ihm projizieren Menschen in Führungspersonlichkeiten jene Eigenschaften, welche ihnen selbst mangeln. Es erfolgt eine Idealisierung, in der narzisstische nach Vollkommenheit suchende Liebe auf die Leader überginge. Außerdem ergreifen nach Freud jene Personen die Profession der PolitikerInnen, die ihre Minderwertigkeitskomplexe kompensieren möchten.

Wie viele Menschen sich gerne im Dunstkreis der Leader aufhalten hängt auch von ihrer positiven Reputation und ihrer persönlichen Anziehungskraft ab (vgl. Zinko/Ferris/Blass et al., 2007, 188). Eine gute Reputation wirkt dabei nach Fombrun und Riel (2004, 3) wie ein Magnet auf Follower. Eisenegger (2009, 12) schreibt in diesem Zusammenhang dem Vertrauen eine Magnetwirkung zu. In der Mobilisierung der Gefolgschaft besteht eine bedeutende Führungskraft darin, untätige in aktive AnhängerInnen zu wandeln. Über diese Eigenschaft verfügen nur außergewöhnliche Führungspersonlichkeiten. Sie tritt dann auf, wenn Leader die Gelangweilten und Distanzierten mit neuen Bedeutungen zu verschiedenen Themen und Anlässen erreichen und mobilisieren. (vgl. Burns, 1978, 137). Ein weiteres Anziehungselement stellt eine Vision dar (vgl. Charteris-Black, 2007, 8) (vgl. auch Kapitel 2.3.1). Durch sie verhalten sich AnhängerInnen in einer bestimmten Art und Weise (vgl. Charteris-Black, 2007, 11). Erfolgreiches Leadership weist einige positive Effekte auf: die Identifikation mit dem/der Leader, Vertrauen, Loyalität zur Organisation und erhöhtes Engagement (vgl. Men, 2014a, 258). Um eine langfristige Leader-Follower-Beziehung herzustellen, interessieren sich authentische Leader tatsächlich für die Anliegen der Gefolgschaft (vgl. Men, 2014a, 261) und bleiben nicht oberflächlich oder in der Optimierung der Eigeninteressen verhaftet. Leadership weist hinsichtlich der Erwartungen der Follower ähnlich Muster auf wie ReputationsnehmerInnen und Stakeholder. Leader und ReputationsträgerInnen haben die Erwartungen anderer zu erfüllen, um erfolgreich zu sein und zu bleiben. Eine gute Reputation hilft Leader in ihrer Positionierung. Beiden Begriffen ist eine gewisse Echtheit oder Authentizität immanent, wohingegen Leadership einen Aktivierungseffekt mit sich bringt. (vgl. Kapitel 2.1.3)

Zur Identifikation der Mitglieder haben sich die Bemühungen der Leader nicht nur nach außen, sondern auch ins **Innere** der Organisation zu richten (vgl. Deekeling/Arndt, 2006a, 27f. u. 101). Dabei stoßen zahlreiche Parteivorsitzende an ihre Grenzen, wie unzählige Abwahlen erkennen lassen. Andere können eine fundierte Basis über Jahrzehnte aufrechterhalten. Neben einigen im letzten Absatz genannten Möglichkeiten, kann die emotionale Bindung der Organisationsmitgliedern dadurch gestärkt werden, sie als gleichwertige KommunikationspartnerInnen zu behandeln (vgl. Groysberg/Slind, 2012, 82). Nach einer Studie von Men (2014a, 266), an der 400 Personen über zwei Wochen im März 2012 teilgenommen haben, beeinflussen Leader die Kommunikationskultur einer Organisation, von der ihrerseits die interne Reputation der Organisation abhängt (vgl. auch Men, 2014a, 254 u. 261). Erfolgt die Kommunikation der Führungskräfte authentisch, ethisch korrekt, fair, transparent und konsistent, nehmen die Mitglieder die Organisation positiver wahr. Eine gute Leader-Follower-Beziehung trägt allgemein zu einem guten Organisationsklima bei. (vgl. Men, 2014a, 265) In der Wirtschaft wirkt sich eine positive Einstellung zur eigenen Organisation und deren Produkte positiv auf das Verhalten der Mitglieder aus. Mitglieder werden zu RepräsentantInnen der Organisation oder auch zu MarkenbotschafterInnen und setzen sich sogar in ihrer Freizeit aktiv für die Organisation ein. (vgl. Groysberg/Slind, 2012, 81). Dieses Muster kann in die Politik transferiert werden. Überzeugte und emotional gebundene Mitglieder tragen die Werte der Partei positiver und aktiver nach außen als weniger Überzeugte. Die Literatur diskutiert jedoch die Leadership-Wirkung nach Innen deutlich intensiver als die Binnenwirkung der Reputation. (vgl. auch Kapitel 2.1.3 und 2.1.5)

Leadership verfügt ähnlich wie die Reputation und die Personalisierung über die Funktion der **Komplexitätsreduktion**. Zahlreiche WählerInnen scheinen mit den Parteiprogrammen überfordert und wenden sich Führungspersönlichkeiten zu, denen sie ihr Vertrauen schenken (vgl. Bromley, 1993, 138). Parallelen zur Reputation zeigen sich auch in den Themenfeldern Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die nach den obigen Erkenntnissen (vgl. Kapitel 2.1.3) ebenfalls zur Komplexitätsreduktion beitragen. Wenn Worten entsprechende Taten folgen, erhöhen sich das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit in die Leader. Sogar die Organisation selbst steigt in der Beliebtheit der Mitglieder. (vgl. Men, 2014a, 258 u. 264).

### **2.3.3 Leadership-Typologie**

Innerhalb der Leadership-Typologien unterscheidet die Literatur einerseits zwischen einer Zuschreibung von **Eigenschaften** der Leader (vgl. Blondel/Thiébaud, 2010, 33; Charteris-Black,

2007, 3) (vgl. die Ausarbeitungen in Kapitel 2.3.1). Diesbezüglich wächst seit den 1990er Jahren die Kritik an den idealisierenden Eigenschaftsansätzen zu Leadership, was zur Thematisierung auch weniger faszinierender Eigenschaften führt, wie die eigene Reflexionsfähigkeit sowie die Fähigkeit, Kritik anzunehmen und zu verarbeiten. Dies ist die Folge der Diskussion des negativen Leadership (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 205), die große Kreise zieht. Sogar das renommierte Journal *Leadership Quarterly* widmet im Jahr 2007 eine Ausgabe dem Thema *Destructive Leadership* (vgl. ScienceDirect, 2015, online).

Andererseits diskutiert die Literatur auch die **Art der Interaktion** in der Beziehung zwischen Leader und Follower (vgl. Blondel/Thiébaud, 2010, 33; Charteris-Black, 2007, 3), was synonym für Führungsstil steht (vgl. Rosenberger, 2008, 80). Ohne Typologien zu vergeben, untergliedert die US-Wissenschaftlerin Kaarbo politisches Leadership in fünf Kriterien: das Interesse an einzelnen Politikbereichen, die Motivation zur Ausübung der Führungsfunktion und die Konzentration auf politische Themen, die Konfliktlösungsstrategie, die Strategie der Informationsbeschaffung und -verarbeitung und als fünfte Komponente die Führungskompetenz hinsichtlich der Parteiflügel sowie mögliche KoalitionspartnerInnen (vgl. Rosenberger, 2008, 80f.). Für Blondel und Thiébaud (2010, 32) müssen Leader, trotz einiger RebellInnen, über eine uneingeschränkte Unterstützung innerhalb ihrer politischen Partei verfügen. Men (2014a, 257–267) bringt die Terminologie des *authentic Leadership* vor allem für wirtschaftliche Organisationen ein. *Authentic Leader* agieren offen, transparent, positiv selbstbewusst, reflektiert, verlässlich, unabhängig, kontinuierlich, glaubwürdig, ethisch korrekt und fair. Durch diese positiven Eigenschaften steigt die Identifikation mit der Führungskraft und der Organisation. Das Vertrauen zu beiden erhöht sich und die eigene Produktivität der MitarbeiterInnen nimmt zu.

Eine geläufige Unterscheidung bildet die Differenzierung in transaktionales und transformierendes Leadership nach Burns (1978, 4 u. 19f.) (vgl. auch Regina M. Jankowitsch, 2008, 202; Charteris-Black, 2007, 5). Beim **transaktionalen** Leadership ist die Beziehung zwischen Leader und Follower im Grunde auf ein Tauschgeschäft ausgerichtet. Das Geben und Nehmen der PolitikerInnen und der AnhängerInnen basiert beispielsweise auf Stimmen gegen Arbeitsplätze, ohne höhere Werte zu thematisieren (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 202). Daher wird es auch an den Gegenständen gemessen, die ausgetauscht werden (vgl. Charteris-Black, 2007, 6). Pelinka (2008, 48) vergleicht transaktionale Leader mit dem Typus der politischen Unternehmer oder Manager, die unverzichtbar sind. Von ihnen darf jedoch auch nicht erwartet werden, die Gesellschaft zu neuen Qualitäten zu führen, was von dieser gar nicht gewollt ist. In einer Demokratie ist eine über die übertragenen Interessen und Bedürfnisse der WählerInnen hinausgehende Ambition nicht legitimiert. Transaktionales Leadership konzentriert sich darauf, die

Entwicklungen im politischen Markt zu erkennen und entsprechend auf gegenwärtige sowie bevorstehende Trends zu reagieren. (vgl. Pelinka, 2008, 53). Ein Instrument der Medien- und damit auch der Marktbeobachtung stellt das Issues Management dar, mit dem aufkommende Themen bei steigender Umweltkomplexität systematisch frühzeitig erkannt werden können (vgl. Ingenhoff/Röttger, 2008, 325 u. 327; Herger, 2006, 191; Eisenegger, 2005, 112). Durch Issues Management können von außen auftretende Reputationsrisiken vor ihrer Breitenwirkung eingedämmt und Reputationschancen bereits in einer frühen Phase genutzt werden (Ingenhoff/Röttger, 2008).

**Transformierend** oder **transformational** ist die Führung nach Burns (1978, 4 u. 19f.) dann, wenn die Leader die vorhandenen Bedürfnisse der Follower erkennen, diese ausschöpfen und die AnhängerInnen zu einer moralisch höheren Ebene führen. Transformierende Leader streben nach höheren Zielen und binden die gesamte Persönlichkeit der Follower zumeist durch Begeisterung ein. Sie sind in der Regel auch moralische Vorbilder. (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 202f.; Charteris-Black, 2007, 7) Transformierende Leader stellen eine emotionale Bindung zwischen sich selbst und ihren AnhängerInnen her. Sie interagieren mit ihren Follower und sorgen sich um diese. (vgl. Men, 2014b, 267) Transformierendes Leadership wird am Effekt gemessen, den Leader auf ihre Follower haben, die diese in einer gewissen Form zum Besseren wandeln (vgl. Charteris-Black, 2007, 6). Einige AutorInnen schätzen die transformierende Führung gegenüber der transaktionalen Leitung als effektiver ein, da sich erstere in der Motivation an die höheren Werte der Follower wendet, die über den materiellen Wünschen und Notwendigkeiten liegen (vgl. Charteris-Black, 2007, 5). Andere meinen, dass reine parteipolitische Interessen kontraproduktiv seien, da diese nicht zwangsläufig dem Gemeinwohl dienen. Es fällt auch der Begriff Pseudotransformationales Leadership, wenn jemand nur die eigenen Vorteile verfolgt und das Interesse am Gemeinwohl nur simuliert. (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 205).

Burns ist mit der Charakterisierung des transformationalen Leaderships wegweisend. Nach seiner Veröffentlichung konzentriert sich rund 80 Prozent der US-Leadership-Literatur auf die transformationale Führung. Damit einher geht auch die Ära der Ideal-Theorien, die das Leadership aus einer idealisierten Perspektive betrachtet. (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 202f.; Charteris-Black, 2007, 6). Auf diese Phase folgt die Kritik am transformierenden Leadership. Nach Pelinka (2008, 48f.) ist in einer stabilen Demokratie kein Platz für transformierende Leader. Diese verweigern zumeist von sich aus bei geordneten Zuständen eine institutionelle Aufgabenübernahme, wie er am Beispiel von Mahatma Gandhi und dem Premierminister Nehru erläutert, dem nach dem Umbruch die transaktionale Rolle zufällt.

Besondere Beachtung erhalten Führungspersönlichkeiten, wenn ihnen ein faszinierendes Schicksal anhaftet (vgl. Rosenberger, 2008, 74). Zahlreiche transformierende Leader verlassen sich auf ihr durch solche bewegte Lebensläufe entstandenes schillerndes **Charisma** (vgl. Charteris-Black, 2007, 7). Der Terminus „Charisma“ stammt aus dem Altgriechischen und bedeutet frei übersetzt „ein Geschenk von Gottes Gnaden“ (Charteris-Black, 2007, 12). Er ist ursprünglich religiös besetzt (vgl. Lüddecke, 2008, 56). Seit Max Weber am Beginn des 20. Jahrhunderts diesen Begriff wieder in die Führungsdiskussion eingebracht hat, haftet er unzähligen erfolgreichen Leadern an, die Menschen in ihren Bann ziehen (vgl. Regina M. Jankowitsch, 2008, 200; Charteris-Black, 2007, 6). Dies geschieht durch die außeralltäglichen, überdurchschnittlichen und vorbildlichen Qualitäten ihrer Persönlichkeit (vgl. Lüddecke, 2008, 58; Rosenberger, 2008, 74). Charismatische Leader verfügen in der Regel auch über eine ausgeprägte charismatische Reputation (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 248, 2007, 5) (vgl. dazu im Detail Kapitel 2.1.4). Dieser Leader-Typ ist, wie den Führungspersönlichkeiten allgemein zugeschrieben wird, insbesondere stetig auf der Suche nach Follower und der Unterstützung für strategische und langfristige Ziele (vgl. Rosenberger, 2008, 75; Walter, 2003, online), die zumeist eine bessere Zukunft einschließen (vgl. Rosenberger, 2008, 75). Sie fühlen sich von einer großen Mission getrieben (vgl. Walter, 2003, online).

CharismatikerInnen benötigen jedoch ihre Zeit und ihren Ort, um die Facetten ihrer Persönlichkeit spielen zu lassen (vgl. Walter, 2003, online), was in demokratischen Gesellschaften auch „window of opportunity“ oder Handlungsmöglichkeiten genannt wird (vgl. Rosenberger, 2008, 75; Tömmel, 2008, 214). Häufig hängt das Aufkommen charismatischer Leader mit einer unzufriedenen und verunsicherten Bevölkerung, mit destabilisierten politischen Verhältnissen oder weitläufigen Krisen zusammen (vgl. Pelinka, 2008, 44 u. 47; Rosenberger, 2008, 75; Walter, 2003, online). Es können sich auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen festgefahren haben und erstarrt sein. Die Bürokratie sowie die Administration gewinnen Oberhand. In solchen Situationen können VisionärInnen durch Legendenbildung und Leidenschaft die kollektive Fantasie durch befreite unterdrückte Energie für sich gewinnen. Sie erzeugen eine Aufbruchsstimmung, die nicht selten religiöse bis fanatische Züge aufweist. (vgl. Walter, 2003, online) Dabei ist charismatisches Leadership nur schwer vom Populismus abzugrenzen (vgl. Lüddecke, 2008, 57 u. 60). Nach ihrem Abgang hinterlassen CharismatikerInnen von der eigenen Ideologie konstant überzeugte und einsatzwillige Follower. Häufig ist auch ein Wechsel in der Funktionärsschicht vollzogen, indem die alten müden Platzhalter durch frische, kreative Kräfte ersetzt sind. (vgl. Walter, 2003, online)

Die Phase einer charismatischen Führung dauert jedoch zumeist eine überschaubare Zeit. Wenn ihre für die Gesellschaften unverzichtbare Aufgabe der Erneuerung, des Aufrüttelns und des Neubeginns dem Ende zugeht, gelingt es den CharismatikerInnen zumeist nicht, in den geordneten Verhältnissen einer liberalen **Demokratie** erfolgreich zu sein. (vgl. Pelinka, 2008, 47–49; Walter, 2003, online) Für eine Demokratie wären die ständigen Veränderungsimpulse der CharismatikerInnen aufgrund ihrer Chaoswirkung nicht verkraftbar (vgl. Walter, 2003, online). Die „heroes“ oder „transforming leaders“ weichen den „office holders“ (vgl. Pelinka, 2008, 47) (vgl. Pelinka 2008, 47), praktisch orientierte PolitikerInnen mit Handwerkscharakter, welche für Ruhe und Stabilität in der Gesellschaft sorgen. Helmut Schmidt im Kanzleramt und Hans-Jochen Vogel in der Partei folgen beispielsweise dem Charismatiker Willy Brandt. (vgl. Walter, 2003, online) „Für ‚heroes‘ ist in der Demokratie kein Platz“, fasst es Pelinka (2008, 49) kurz zusammen. Dieser normale Zustand der politischen Stabilität ist der überwiegend anzutreffende, in denen Heroengestalten durch vorgegebene Strukturen in der Institutionalisierung gewisse Möglichkeiten jedoch auch viele Grenzen vorfinden und sie daher nur ansatzweise oder in Ausnahmefällen vorkommen (vgl. Pelinka, 2008, 47; Sarcinelli, 2008, 20; Tömmel, 2008, 214; Walter, 2003, online). Eine dieser Ausnahmen stellt eine Transformationsphase dar (vgl. Pelinka, 2008, 49). Leader kommt in Demokratien die Aufgabe zu, auf politische Bedürfnisse zu reagieren und Trends vorauszusehen. Liegt ihre Beurteilung jedoch daneben, werden sie genauso behandelt wie Wirtschaftsbosse, deren Markteinschätzung die Nachfrage falsch prognostizierte, sie werden ausgetaucht. (vgl. Pelinka, 2008, 53) Pelinka (2008, 44) argumentiert darüber hinaus, dass bei stabilen Zuständen der Faktor Persönlichkeit an Gewicht verliert und die mangelnde Sehnsucht nach Leadership und das Fehlen starker AkteurInnen als Zeichen für den Erfolg der Demokratie einzuschätzen sind.

Unterschiedliche politische Systeme, gesellschaftliche Zustände oder politische Ordnungen, geben daher unterschiedlichen Leader-Typen die Chance auf verschiedenste Arten zu handeln und zu wirken (vgl. Lüddecke, 2008, 55). Einerseits begrenzen die strukturellen Rahmenbedingungen die Handlungsmöglichkeit politischer Leader, andererseits gestalten Leader diese ihrerseits selbst mit und sie ermöglichen ihr Handeln, wie die Strukturtheorie von Giddens (1997, 78) besagt (vgl. auch Peters, 2011, 12; Rosenberger, 2008, 72; Tömmel, 2008, 211). Institutionen werden strukturtheoretisch als Kulturphänomene eingeschätzt, die Handlungsmuster bereitstellen (vgl. Sarcinelli, 2008, 20). Strukturen beruhen auf der alltäglichen Einschätzung der handelnden Personen (vgl. Giddens, 1997, 79) und erhalten ihre Wertigkeit aufgrund der Bedeutungssysteme der AkteurInnen (vgl. Giddens, 1997, 338). Institutionen bestim-

men zwar kein genaues Verhalten der AkteurInnen, jedoch vermitteln sie gewisse Handlungslogiken, die ein politisches Amtsverständnis oder spezifische Rollenerwartungen vorgeben (vgl. Sarcinelli, 2008, 20). Es kann dabei vorkommen, dass sich politische AkteurInnen durch kulturellen Zwang, normativen Druck und Imitation immer stärker ähnlichen, was als Homogenisierungsthese bekannt ist (vgl. Dongens, 2008, 46). (Zur Strukturierungstheorie siehe auch Kapitel 4.1.1) Demokratien scheinen sich darüber hinaus gegen zu viel Charisma und Leadership zu wehren. Für Lüddecke (2008, 59) ist es unwahrscheinlich, dass im demokratischen Prozess innerparteilicher Entscheidungsmechanismen die Wahl auf Personen mit politisch-charismatischen Exzellenzen fällt. Damit kritisiert er das Webersche Konzept der charismatischen Führungdemokratie und Schumpeters elitetheoretischen Demokratieansatz. Barber (2014, 27) findet beispielsweise in seiner Untersuchung britischer Leader heraus, dass Personen mit Parlamentserfahrung, schneller und höher aufsteigen, als PolitikerInnen mit kommunaler Erfahrung, die zumeist in den hinteren Reihen verbleiben. Daraus lässt sich schließen, dass jene Personen mit Anpassungserfahrung erfolgreicher sind als jene, die lokal durch ihr Charisma und ihre Persönlichkeit bei den WählerInnen punkten müssen. Pelinka (2008, 50) thematisiert das Eigeninteresse transaktionaler Leader, die in demokratischen Systemen ihre Möglichkeiten am sie legitimierenden Markt nutzen, keine Entscheidungen zu treffen, die ihre eigenen Wahlausichten vermindern.

Demgegenüber wird von amtsführenden Persönlichkeiten erwartet, dass sie dem von ihnen bekleideten Amt durch die ihre menschlichen Eigenschaften eine besondere Ausprägung geben, um ihrerseits die WählerInnen zu überzeugen (vgl. Tömmel, 2008, 211). Das Amt prägt demnach die Person und die Person das Amt (vgl. Sarcinelli, 2008, 16). Dabei haben sie sich den unterschiedlichen Anforderungen der funktionalen, sozialen und expressiven Reputation zu stellen (vgl. Kapitel 2.1.4), was für die PolitikerInnen häufig Herausforderungen mit sich bringt. Der ehemalige deutsche Außenminister Joschka Fischer hat nach Sarcinelli (2008, 16) die Problematik in dieser Form auf den Punkt gebracht: „Die Verwandlung des Amtes durch den Menschen dauert etwas länger als die Verwandlung des Menschen durch das Amt.“

Um, wie der expressiven Reputation zuträglich (vgl. Kapitel 2.1.4), das eigene Profil von anderen abzuheben, ist es vorteilhaft, die gewohnten Bahnen zu verlassen und aus der Rolle zu fallen, um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich zu ziehen (vgl. Sarcinelli, 2008, 20). Dieses Verhalten ist auch als Differenzthese bekannt (vgl. Dongens, 2008, 47). In manchen Situationen können sich für Leader auch die erwähnten „windows of opportunities“ ergeben, wodurch sich deren Einfluss schlagartig vergrößert, wenn sie diese durch regelunkonforme Ak-

tivitäten nutzen (vgl. Rosenberger, 2008, 72). Denn in Zeiten politischer Stabilität und vorgegebener administrativer Regeln wird die Sehnsucht nach Veränderung wach (vgl. Pelinka, 2008, 54). Im grauen und geordneten bürokratischen Alltag beschreibt Lüddecke (2008, 59) das politische Charisma großer SpitzenpolitikerInnen als personalisierten Festtag. Es entsteht der Wunsch, demokratisch legitimierter Macht ein Gesicht zu geben (vgl. Pelinka, 2008, 54), das ein Grundbedürfnis wesentlicher gesellschaftlicher Segmente nach Leadership erfüllt (vgl. Pelinka, 2008, 55). Walter (2003, online) konstatiert ein zu viel an CharismatikerInnen für eine Demokratie als unverträglich, doch ein zu wenig lässt sie starr und immobil werden. In Anlehnung an Blondel (1987, 30) beschreibt Rosenberger (2008, 72f.) die Kontextfaktoren der politischen Leader auch als Schachbrett, wobei in dem Spiel die Regeln vorgegeben sind, jedoch die SpielerInnen selbst durch ihre Manöver und Taktiken den Verlauf beeinflussen. Je nach Typ nehmen die Leader ihre Optionen unterschiedlich wahr.

Der Wechsel zwischen institutionalisierter Stabilität und aufrüttelnden politischen Persönlichkeiten scheint politischen Systemen in einer zyklischen Folge immanent. Beide Zustände bedingen einander. Je stärker sich eine Ausprägung manifestiert, desto wahrscheinlicher ist das Auftreten ihres Gegenteils. Transaktionales Leadership dürfte demnach in funktionierenden Demokratien erfolgreicher sein als transformierendes Leadership. Jedoch stößt das transaktionale Leadership durch Homogenisierung und dem Eigeninteresse der handelnden Personen an ihre Grenzen, das System erstarrt, wird grau und fahl. Es ruft dadurch das transformierende Leadership hervor. Ein Kreislauf ist somit vorprogrammiert. Für Parteivorsitzende bedeutet diese Erkenntnis, um längerfristig ihre Funktion auszuüben, dass sie ausreichend Charisma in sich zu tragen haben, um durch ihre Visionen und Ziele eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen bzw. das Gefühl vermitteln müssen, dass mit ihnen eine bessere Zukunft erreicht werden kann. Gleichzeitig haben sie eine gewisse Stabilität zu suggerieren und sich in vorgegebene Strukturen einzufügen, um die Sicherheit zu gewährleisten, welche offene, gefestigte Demokratien versprechen. Dieser Spagat lässt sich leicht mit den Anforderungen in der expressiven, sozialen und funktionalen Reputation vergleichen. Parteivorsitzende haben sich expressiv von anderen abzuheben, moralisch stabil als Vorbild zu wirken und funktional konstant Erfolge zu verzeichnen (vgl. Kapitel 2.1.4).

**Partei-intern** orten Blondel und Thiébault (2010, 69) weiters drei Stoßrichtungen für Leader, in denen sie wesentlich wirken müssen, um persönliche Macht zu erlangen. Erstens haben sie eine politische Richtung zu verfolgen, vor allem im Zusammenhang mit dem Parteiprogramm und dessen Umsetzung. Zweitens haben sie FunktionärInnen und KandidatInnen für wählbare Schlüsselpositionen innerhalb der Partei zu bestimmen. Drittens haben sie eine Strategie für

ihre Partei zu liefern, beispielsweise ob sie Regierungsverantwortung übernehmen oder in Opposition bleiben soll. Charteris-Black (2007, 4) empfiehlt als Erfolgsstrategie für Leader, eine an den jeweiligen Bedürfnissen unterschiedlicher AnhängerInnen ausgerichtete Balance zwischen Sach- und Beziehungsorientierung. Für Blondel und Thiébault (2010, 72) sind wahre partei-interne Leader nur jene Persönlichkeiten, die über persönliche Macht innerhalb der Partei verfügen sowie in ihrer Partei Unterstützung evozieren können. Ohne Macht sind die ParteiführerInnen nur InszeniererInnen und ohne die Unterstützung der Parteimitglieder sind diese ParteiführerInnen ausschließlich graue Eminenzen. Der partei-interne Rückhalt ist nicht nur für das Standing innerhalb ihrer Gruppierung bedeutend. Mit Rückenwind in ihrer Partei sind SpitzenpolitikerInnen auch nach außen gestärkt, was ihnen Halt gibt, um Regierungsverantwortung zu übernehmen (vgl. Rosenberger, 2008, 82).

#### **2.3.4 Kommunikation und Leadership**

Insbesondere in Demokratien sind die politischen Führungspersönlichkeiten auf Kommunikation angewiesen (vgl. Sarcinelli, 2008, 23). Wie bereits bei der Behandlung der Massenmedien thematisiert, erhält die Öffentlichkeit über diese mittelbare Kommunikation einen Eindruck der politischen Persönlichkeit (vgl. Kapitel 2.2.1 u. 2.2.2.1). Insbesondere dem Fernsehen, als Massenmedium mit Bild- und Wortvermittlung, kommt eine hohe Bedeutung im personalisierten Leadership zu (vgl. Blondel/Thiébault, 2010, 40). Auch zahlreiche weitere neue Medien bieten Leader vielfältige Möglichkeiten zur Kommunikation ihrer Leistungen. Dabei sollte zur erfolgreichen Wirkung das Verhalten der Leader an das jeweilige Medium angepasst sein. (vgl. Charteris-Black, 2007, 29)

Die politische **Sprache** der Leader ist gegenüber der alltäglichen Kommunikation zumeist kraftvoller ausgelegt und mit verdichteten wie imaginativen Bildern, emotionalen Symbolen und Metaphern durchwoben (vgl. Rosenberger, 2008, 78; Charteris-Black, 2007, 18, 20 u. 26f.; Walter, 2003, online). Sie will überzeugen, beeinflussen, Unterstützung hervorrufen und Ideen bzw. Weltanschauungen sowie Ziele vermitteln. Sie ist daher häufig idealtypisch formuliert. (vgl. Rosenberger, 2008, 78). Je einprägsamer Aussagen sind, desto leichter werden sie erinnert. Je gezielter Botschaften im Verlauf einer Rede platziert sind, bewusst am Beginn oder am Ende, desto effektiver wirken sie. Daneben fällt der Konsistenz der Aussagen große Bedeutung zu. Auch die Dauer und die Häufigkeit des Sprechens sind ausschlaggebend. In Gruppen ohne Führungspersönlichkeiten zeigt sich, dass die Person, die am meisten spricht, zum Gruppenleader aufsteigt. (vgl. Charteris-Black, 2007, 20). Blondel und Thiébault (2010, 34–36) unterschei-

den je nach Anlassfall vier Redekategorien der Leader: Reden zur Bewahrung, Veränderungskommunikation, zwischenzeitliche Kommunikation und populistische Reden. Dabei kann sich die Kommunikation der AkteurInnen nach der Homogenisierungstheorie laufend annähern, was auf kulturellen Druck oder der Standardisierung von PR-Wissen zurückzuführen ist, oder sich nach der Differenzthese voneinander möglichst stark unterscheiden, um durch ein gegenseitiges Abheben Aufmerksamkeit zu erlangen (vgl. Dongens, 2008, 46f.) (vgl. auch Kapitel 2.3.3). Insbesondere nach innen ist ein individueller Kommunikationsstil für KandidatInnen vorteilhaft, um sich von Mitbewerbern zu unterscheiden und als Einstieg für späteres Leadership-Verhalten zu dienen (vgl. Charteris-Black, 2007, 24). Bedeutende Leader sind zumeist exzellente KommunikatorInnen (vgl. Charteris-Black, 2007, 20). Nach Men (2014a, 265) sollten Leader den Dialog der Einwegkommunikation vorziehen und authentisch sowie transparent kommunizieren (vgl. auch Groysberg/Slind, 2012, 78).

Verbale Kommunikation wird durch **nonverbale** Maßnahmen effektiver, da multimodale Kommunikation die AnhängerInnen besser erreicht (vgl. Charteris-Black, 2007, 1). Neben der Sprache und der Begriffswahl zählen auch die Gesten zur kommunikativen Kompetenz einer politischen Persönlichkeit (vgl. Rosenberger, 2008, 78). Symbolische Taten und Verhaltensformen wie die Fäuste oder die Hände heben sind diesbezüglich klassische Beispiele (vgl. Charteris-Black, 2007, 36). Um sich von anderen zu differenzieren ist nicht nur eine eigenständige Kommunikation nötig. Für Charteris-Black (2007, 4) sind zusätzlich ein „trait approach“ also eigene Charakterzüge, und im öffentlichen Auftritt besonders wirksam ein „style approach“, übersetzt als einer Person eigenes Verhalten im Sinne von Gehabe und Wirkung, nötig. Für den Autor (29f.) ist die körperliche Erscheinung ein bedeutender jedoch noch sehr dürftig untersuchter Aspekt erfolgreicher Leader. Er ortet Vorteile für Personen mit einem gewinnenden Äußeren, was auch die Charismabildung unterstützt. Zu empfehlen ist beispielsweise, die eigene Kleidung passend zur jeweiligen Kommunikationssituation und zum Wunschimage zu wählen (vgl. Charteris-Black, 2007, 31). Artefakte spiegeln ebenfalls die Individualität der Persönlichkeiten sowie die eigene soziale Rolle wider (vgl. Charteris-Black, 2007, 33). Die kommunikativen Ratschläge für den Aufbau von Leadership ähneln stark den kommunikativen Hinweisen, um eine personenbezogene positive Reputation zu erlangen (vgl. Kapitel 2.2.1), auch wenn die kommunikativen Anleitungen zu erfolgreichem Leadership noch stärker an eine Einzelperson gebunden sind.

Insbesondere die **Mythenbildung** ist vorteilhaft zur Etablierung von Leadership. Unter einem Mythos wird eine symbolkräftige Erzählung verstanden (vgl. Charteris-Black, 2007, 14). Dazu

sind symbolische Aktivitäten unterstützend, durch welche Leader und ihre Follower eine gemeinsame Identität bilden können (vgl. Charteris-Black, 2007, 24). Symbole erzeugen beispielsweise Emotionen, welche die spirituellen Wünsche der Follower in ihrem alltäglichen Dasein wecken (vgl. Charteris-Black, 2007, 18).

## 2.4 Zwischenfazit zu Reputation und Leadership

Dieses Zwischenfazit fasst die wichtigsten Beschreibungen und Definitionen von Reputation und Leadership zusammen, diskutiert verschiedene Ansätze und denkt diese weiter. Es vergleicht und stellt die Zuschreibungen von Reputation und Leadership gegenüber. In diesem Subkapitel erfolgt auch eine Hypothesenformulierung, um die Hypothesen in der empirischen Forschung überprüfen zu können.

Die Fachliteratur thematisiert bei der Definition von Reputation häufig auch **andere Begriffe**. Während die Ehre durch Vererbbarkeit geprägt ist, weisen die mittlerweile veralteten Begriffe Prestige und Ruf große Parallelen zur Reputation auf. Die Identität bildet in Kollektiven eine zentrale Voraussetzung für die Entstehung von Reputation oder wird mit psychologischem Hintergrund verwendet, ist jedoch zur Reputationskonstitution von Einzelpersonen zu vernachlässigen. (vgl. Kapitel 2.1.1) Image, das sich vom lateinischen „Imago“ für „Bild“ ableitet, wird am häufigsten in Zusammenhang mit Reputation und vielfach synonym verwendet. Es ist zur Komplexitätsreduktion, als Wunschbild der Realität und kurzfristig angelegt. Der Begriff kann positiv oder negativ ausgeprägt sein und beispielsweise durch Werbung verändert werden. Ein Image können neben Personen, Organisationen und sogar Sachen innehaben. Seine Bildung erfolgt vorwiegend durch mediale Kommunikation, die bei unterschiedlichen Stakeholdern verschiedene Images erzeugen kann. Bei Imageschäden ermöglichen Leugnen, den Schein zu wahren. (vgl. Kapitel 2.1.2) Alle diese Begriffe verfügen über größere oder kleinere Teilmengen zur Reputation, beinhalten jedoch andere Schwerpunkte und Ausprägungen.

**Reputation** leitet sich vom lateinischen Begriff „Reputatio“ ab und wird mit Berechnung, Anrechnung oder Erwägung übersetzt. Seine positive Bedeutung erhält er im deutschen Sprachraum erst im Laufe der Zeit. Heute ist die Reputation vor allem kommunikationswissenschaftlich und mit Hinblick auf ökonomische Organisationen aufgearbeitet. Reputation ist mit einer gesamtheitlichen Bewertung der ReputationsträgerInnen durch Dritte verbunden, die in Anerkennung oder Geringschätzung ausgeprägt sein kann. Politikwissenschaftlich impliziert Reputation soziale Ordnung, um die Macht der Herrschenden durch die Untergebenen zu legitimieren. Reputation verfolgt eine langfristige und stabile Ausrichtung. Personen oder Organisatio-

nen, jedoch keine Sachgegenstände, können Reputation besitzen, die durch Stakeholder zugeprochen wird. Die Reputationseinschätzung der Stakeholder hängt von ihren Erwartungen ab und kann von Anspruchsgruppe zu Anspruchsgruppe differieren. Seltener wird argumentiert, dass Reputation durch die direkte Erfahrung der Individuen entsteht. Weit häufiger findet sich in der Literatur, dass Reputation über die kommunikativ vermittelten Erfahrungen Dritter und zumeist über Medien transportiert gebildet wird. Zur Reputationsentstehung ist Öffentlichkeit notwendig. Mit der Öffentlichkeit nehmen ReputationsträgerInnen über eigene PR-Aktivitäten, über einflussreiche Dritte wie Medien oder auch durch die Äußerungen von Einzelpersonen, häufig mittels Social Media, Kontakt auf. Die Einschätzung der Stakeholder kann sich auch auf Teil-Reputationen beziehen. Für diese Arbeit ist intensiv die Binnen- gegenüber der Außen-Reputation relevant. Vertrauen und eine positive Reputation stehen in engem Zusammenhang. Bei einer guten Reputation bringen die ReputationsgeberInnen den ReputationsträgerInnen Vertrauen entgegen und durch bestätigende Erfahrungen verstärkt sich sowohl das Vertrauen als auch die Reputation. Eigene Erfahrungen mit den ReputationsnehmerInnen sind besonders ausschlaggebend für die Ausprägung des Vertrauens und die Reputationseinschätzung. (vgl. Kapitel 2.1.3) Aus diesen Erkenntnissen lässt sich **Hypothese 1** zur Annäherung an die Beantwortung der Forschungsfrage bilden. *Wenn Parteimitglieder die Parteivorsitzenden persönlich kennen, dann wiegt die eigene Erfahrung stärker als die über die Interne Kommunikation transportierte Reputation.*

Vertrauen und eine positive Reputation überdecken Unsicherheiten, Risiken und Informationsmängel. Die Glaubwürdigkeit weist ähnliche Zuschreibungen auf, wie das Vertrauen. Derzeit ist es nach Meinungsumfragen um die Glaubwürdigkeit der politischen und wirtschaftlichen Top-Führungspersonlichkeiten eher schlecht bestellt, was sehr wahrscheinlich auch auf die Parteivorsitzenden zutrifft. (vgl. Kapitel 2.1.3)

Reputation und Image unterscheiden sich nach diesen Erkenntnissen deutlich voneinander. Während Image auf kurzfristig erreichbare und häufig auf ebenso kurz anhaltende Wunschbilder zielt, ist die Reputation auf Langfristigkeit und Realitätsnähe ausgelegt. Für den Forschungsfokus dieser Dissertation fällt die Wahl daher klar auf die Reputation. Parteivorsitzende streben in ihrer eigenen Gruppierung nach einer Bestätigung und Festigung ihrer Position. Parteivorsitzende werden darüber hinaus häufig aus den eigenen Reihen rekrutiert. Diese Dynamiken verlangen nach Langfristigkeit. Aufgrund der relativen Nähe zu den Parteimitgliedern wären Wunschbilder, wie durch das Image möglich, in reifen Demokratien alsbald entlarvt, die

Glaubwürdigkeit der ParteichefInnen in Zweifel gezogen und das Vertrauen der internen Stakeholder enttäuscht. Die Konstituierung ihrer Reputation verlangt daher nach auf Dauer ausgerichtete Realitätsnähe und Wahrheitsgehalt. (vgl. Kapitel 2.1.3)

Die Literatur bietet ein- bis mehrdimensionale Überlegungen zur tieferen Untersuchung und Unterteilung der Reputation an. Eisenegger und Eisenegger und Imhof verfolgen in mehreren Werken einen dreidimensionalen Ansatz der Dimensionen, welcher als einer der Grundlagen für diese Arbeit herangezogen wird. **Funktionale** Reputation ist an Kompetenz, Erfolg, sachliche Errungenschaften und messbare Ergebnisse geknüpft. Bei der **sozialen** Reputation wird beobachtet, wie Personen sozialen Normen und Werten entsprechen und wie ihr ethisches sowie moralisches Verständnis und dessen reale Umsetzung gestaltet sind. Die soziale Reputation wiegt in der öffentlichen Meinung schwerer als die funktionale Reputation und ist verletzlicher als alle anderen Dimensionen. Die **expressive** Reputation bezieht sich auf die Attraktivität und das unterscheidbare Profil der AkteurInnen. Sie kann sich bei Übersteigerung in die charismatische Reputation wandeln. Reputation wird aufgrund dieser Dimensionsdifferenzierung in Reputationsarenen erworben, wobei das diesen Dimensionen entgegengebrachte Interesse und die Stärke der Emotionen deutlich differieren können. (vgl. Kapitel 2.1.4)

Reputation wird demnach in Arenen erworben und in Teilbereiche untergliedert. Um die verschiedenen Facetten der Reputation der Vorsitzenden untersuchen zu können, wird in dieser Dissertation die Untergliederung zwischen funktionaler, sozialer und expressiver Reputation gewählt. (vgl. Kapitel 2.1.4). Deren Binnen-Reputation konstituiert sich bei den Parteimitgliedern vorwiegend über die internen Medien. Die Reputation selbst ist ein rekursives Konstrukt bei dem in Mitgliederparteien die Vorsitzenden in den drei genannten Dimensionen Signale aussenden. Die ReputationsgeberInnen nehmen diese einzeln wahr, wodurch die Meinung zur Reputation der Parteivorsitzenden innerhalb der Gruppierung je nach Stakeholdergruppe differieren kann. Insgesamt sprechen die Parteimitglieder Reputation in den drei Dimensionen untergliedert kollektiv zu. Wie die Zuschreibung der Reputation durch die internen Stakeholder ausfällt, hängt maßgeblich von der Erfüllung ihrer Erwartungen ab, der Glaubwürdigkeit der Parteivorsitzenden und dem ihnen entgegengebrachten Vertrauen ab. (vgl. Kapitel 2.1.3) Abbildung 4 stellt diese Dynamik graphisch dar.

## Reputationskonstituierung



**Abbildung 4: Reputationskonstituierung der Vorsitzenden durch die Mitglieder in politischen Parteien**  
Quelle: eigene Darstellung

Aus dieser Dynamik lässt sich **Hypothese 2** ableiten: *Je stärker Parteivorsitzende die Werte ihrer Partei sowie die Motive und Wünsche der Mitglieder in ihrer funktionalen, sozialen und expressiven Reputation repräsentieren, desto größer ist ihr Rückhalt innerhalb ihrer Partei.*

Den Eindruck der Parteimitglieder über ihre Vorsitzenden, rufen selbstredend nicht nur die internen Medien hervor. Zu diesen Kommunikationskanälen und -instrumenten gesellen sich die formelle Kommunikation durch die FunktionärInnen und die informelle Kommunikation mit anderen Parteimitgliedern. Extern nehmen die gesamte Medienlandschaft sowie Kontakte zu Personen außerhalb der Partei Einfluss. Diese Dissertation konzentriert sich jedoch auf die internen Medien und möchte ihr Gewicht und die Art ihrer Beeinflussung hinsichtlich der Reputation der Vorsitzenden im Detail erforschen. (vgl. Kapitel 2.1.3)

Charakteristisch für die Reputation ist, dass sie nicht gekauft oder verkauft werden kann jedoch über einen monetären Wert verfügt, der sich in Einfluss, Handlungsmöglichkeiten, Handlungsspielräume sowie im Unterstützungspotenzial der AnhängerInnen niederschlägt. Sie erhöht die Anziehungskraft auf Stakeholder, deren langfristige Loyalität sie durch berechenbares Verhalten gewinnt. Die Follower wünschen sich prinzipiell, einer Führungspersönlichkeit vertrauen und folgen zu können, was mit der Orientierungsfunktion, Komplexitätsreduktion und einem

Unsicherheitsabbau der Reputation zusammenhängt. Gemünzt auf die Politikwissenschaft lässt sich schließen, dass die Reputation der Parteivorsitzenden stark von den Meinungen ihrer Parteimitglieder abhängt, die sie jedoch selbst durch Berechenbarkeit beeinflussen können. Eine positive Reputation zieht Mitglieder, MitarbeiterInnen, Kunden, SympathisantInnen und WählerInnen an, die ihrerseits als MultiplikatorInnen und BotschafterInnen der Organisation und der Parteivorsitzenden wirken. Ist die Güte der Reputation der ParteichefInnen hoch, differenziert sie die Vorsitzenden und ihre Organisation positiv vom Wettbewerb, stehen die Mitglieder treu zu ihrer Gruppierung und fungieren als Fürsprecher der Vorsitzenden. Weiters steigt bei einer guten Vorsitzendenreputation die Anzahl der Mitglieder, SympathisantInnen und WählerInnen, die selbst bei Krisen ihre Loyalität zeigen. (vgl. Kapitel 2.1.5)

Weil die Reputation von der Meinung der Stakeholder abhängt, wird sie auch als Pfand bezeichnet, indem die Follower den ReputationsnehmerInnen Befugnisse zusprechen. Aus dieser Dynamik leiten sich die gesellschaftlichen Hauptfunktionen der Reputation ab, die Rangordnung und die Macht. Je besser die Reputation und dadurch implizit, je bedeutender der Einfluss der ReputationsträgerInnen, desto größer wird auch ihre Macht eingeschätzt. Da Reputation soziale Ordnung herstellt und Rangunterschiede legitimiert, können mächtige ReputationsträgerInnen deutlich mehr zur gesellschaftlichen Veränderung beitragen als weniger mächtige. Heute hat sich die Macht von einer beherrschenden Ausprägung hin zu einer Überzeugungs- und Anerkennungsmacht gewandelt. Für Parteivorsitzende bedeutet eine gute Reputation, in der politischen Rangordnung ganz oben platziert zu sein und über Ankerkennungs- sowie Überzeugungs- und Anerkennungsmacht zu verfügen. Es wird ihnen zugesprochen, positive wie negative Sanktionen innerhalb ihrer Gruppierungen zu vergeben und sie können die Herzen und die Köpfe der Mitglieder durch Überzeugung gewinnen. Eine gute Reputation unterstützt aufgrund dieses Pouvoirs die Erreichung persönlicher und/oder Organisationsziele, den Organisationserfolg, differenziert vom Wettbewerb und bietet einen Wettbewerbsvorteil, der zum langfristigen Erfolg der Organisation bzw. zur langfristigen Bekleidung einer Position beiträgt. Eine gute Reputation bildet einen schützenden Mantel an positiven Informationen und sozialer Anerkennung um ParteichefInnen. (vgl. Kapitel 2.1.3 und 2.1.5) Aus diesen Erkenntnissen der Literatur lässt sich **Hypothese 3** ableiten: *Je höher die Güte der Reputation der Parteivorsitzenden, desto stärker und stabiler ist die Unterstützung der Mitglieder.*

Zur Unterstützung der Beantwortung der Forschungsfrage wird aufgrund der obigen Darstellungen diese **Arbeitsdefinition** der Reputation gewählt: Die interne Reputation von Parteivorsitzenden wird ihnen als kollektive Wertung ihrer Person, ihrer Eigenschaften und ihrer Handlungen in einer langfristigen Sichtweise von den Parteimitgliedern zugesprochen. Sie wird

überwiegend über interne Medien vermittelt, kann durch die eigenen Handlungen der Person oder durch ihr Umfeld beeinflusst werden, gestaltet sich realitätsnah und kann in Teilaspekten sowie bei unterschiedlichen Stakeholdergruppen differenziert ausgeprägt sein. Die Reputation der Parteivorsitzenden ist wesentlich davon beeinflusst, wie gut die Erwartungen der Stakeholder erfüllt werden, wie stark ihnen die Parteimitglieder Vertrauen entgegenbringen und wie diese ihre Glaubwürdigkeit einschätzen. (vgl. Kapitel 2.1.3)

Die **Personalisierung** steht bereits in der Antike im Zentrum der politischen Aufmerksamkeit, was sich in demokratischen Systemen und besonders mit dem Aufkommen der Massenmedien noch verstärkt. Seit ca. den 1990er Jahren wird die Personalisierung auch verstärkt in der Wirtschaft wahrgenommen. Dabei gleichen sich die Berufsbilder von SpitzenpolitikerInnen und Top-ManagerInnen immer mehr an. Sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft beeinflusst das nach außen getragene Profil der SpitzenfunktionärInnen die Reputation ihrer Organisationen wesentlich. Insbesondere die Massenmedien forcieren das Muster der Personalisierung in der öffentlichen Kommunikation, was zu einer erhöhten Selbstdarstellungstendenz der ProtagonistInnen führt. Die Medien wandeln sowohl PolitikerInnen als auch WirtschaftsbesitzerInnen in Stars, die der Medienlogik folgend auch ihre private Seite zeigen und häufig als CharismatikerInnen auftreten. Gleiche Muster lassen sich in der internen Dynamik der Parteien vermuten. Als exponierte Persönlichkeiten sind Vorsitzende leicht angreifbar und nicht selten fallen Stars so schnell und tief, wie sie kometenhaft hoch aufgestiegen sind. Dabei beeinflussen ihre kommunikativen Fähigkeiten wesentlich ihr Schicksal und jenes ihrer Organisationen. (vgl. Kapitel 2.2.1)

**Reputationsmanagement** kann die Reputation beeinflussen und die Bekanntheit der ReputationsnehmerInnen steigern. Um den Ist-Zustand der Reputation festzustellen und Entwicklungspotenziale zu orten, helfen Reputationsanalysen. Dabei sollen die Erwartungen der Stakeholder im Vordergrund stehen. Zumeist wird daran anschließend eine prozessorientierte Vorgangsweise empfohlen, die eine Definition des Soll-Zustandes, Maßnahmenplanung und -umsetzung sowie eine Kontrolle einschließt. Optimaler Weise ist das Reputationsmanagement an die Strategie bzw. die Vision der ReputationsträgerInnen angebunden. Je zielgerichteter die Maßnahmen zur Reputationsentwicklung gesetzt werden, desto erfolgsversprechender erscheinen sie. Nach der Aufbau- und Wachstumsphase der Reputation verhindern die Interventionen des Reputationsmanagements eine Degeneration, welche die Reputation sogar weiter stärken können, wie Abbildung 3 zeigt. (vgl. Kapitel 2.2.2.1)

Bedeutend sind in jedem Fall die Erwartungen der Stakeholder, die je nach der Wertigkeit der ReputationsgeberInnen durch kontinuierliches Verhalten der ReputationsnehmerInnen zu erfüllen sind. Die Kommunikation mit den Stakeholdern ist je nach Einschätzung, strategisch auszurichten. Um die Stakeholder erfolgreich anzusprechen, ist Anpassung in der funktionalen und sozialen Reputation sowie Abgrenzung in der expressiven Reputation gefordert. Dies soll im Vergleich zum Wettbewerb relativ besser erfolgen. Für ParteichefInnen bietet sich an, im eigenen Auftritt und Handeln nach einem gewissen langfristig ausgerichteten Konzept vorzugehen. Sie können laut der Literatur stets korrekt gekleidet sein, Bücher schreiben, an Universitäten unterrichten, in den internen Medien präsent sein, persönlich oder über Social Media direkt den Kontakt mit den AnhängerInnen suchen, u. ä. Die Interne Kommunikation kann die vermittelten Themen direkt beeinflussen und die Reputation der Vorsitzenden stützen, wodurch das im Kontakt mit externen Medien häufig eingesetzte Agenda Setting eine interne Übertragung findet. (vgl. Kapitel 2.2.2.1)

Die intensive Dialogorientierung der Social Media bringt auch die Gefahren mit sich, dass Äußerungen unkontrolliert eine große Anzahl an User erreichen und die Orientierung an Skandalen, Sensationen und Personalisierung, die aus der externen Medienlogik bekannt ist, auch intern wirkt. Parteivorsitzende stehen aufgrund der stärker werdenden Konzentration auf ihre Person, der folgenschweren Bedeutung ihres Handelns und einer laufenden medialen Beobachtung erheblich unter Druck, da für Personen Lob und Tadel enger beisammen liegen als für Organisationen. Anstatt Parteigrundsätze diskutiert auch die interne Öffentlichkeit häufiger die Eigenschaften der Parteivorsitzenden, woran sich die Loyalität der Parteimitglieder an deren Integrität und ihr Verhalten knüpfen. Daher ist Vorsitzenden ein vorsichtiger Umgang mit den sozialen Netzwerken und externen Medienkontakten zu empfehlen. Auch die Meinungen und Aussagen der FunktionärInnen spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, da sie zumeist den direkten Kontakt zu den Parteimitgliedern halten. Eine strategische Vorgangsweise überlässt die Reputation der Parteivorsitzenden nicht dem Zufall, sondern plant gezielt, wodurch ihre Entwicklung messbar wird. Zu einer möglichen Wirkungsmessung kann derzeit jedoch noch keines der rund 200 Evaluierungsmodelle aus der Wirtschaft auf Einzelpersonen in der Politik übertragen werden. (vgl. Kapitel 2.2.2.1) Aus den Erkenntnissen zum Reputationsmanagement lässt sich **Hypothese 4** ableiten: *Je strategischer die Reputationskonstituierung der Parteivorsitzenden durch die Interne Kommunikation angelegt ist, desto stärker trägt sie zum Reputationsaufbau der Parteivorsitzenden bei.*

Reputation ist sehr zerbrechlich, da sie von Dritten zugesprochen wird und diese können die oft über Jahrzehnte aufgebaute Reputation binnen Minuten oder über Nacht entziehen. Insbesondere gefährden die Medien in Zeiten der Personalisierung und Skandalisierung die Reputation. **Reputationsverluste** entstehen, wenn die ReputationsträgerInnen die Erwartungen der Stakeholder nicht erfüllen. Die Bandbreite der Nicht-Erfüllung der Erwartungen reicht von Selbstherrlichkeit, die Hoffnungen der Untergebenen nicht erfüllen, den Worten keine Taten folgen lassen, keine Gewinne oder Börsenerfolge erreichen bis zu Wahlniederlagen. Reputationsverluste, Reputationsschäden oder eine vorgetäuschte Reputation kehren ihre positiven Funktionen der Reputation in ihre negativen Seiten. Eine beschädigte Reputation kann nur schwer und zeit- sowie ressourcenaufwändig wiederhergestellt werden, wobei zumeist Narben zurückbleiben. Am schwersten wiegen Schäden der sozialen Reputation, wenn ReputationsträgerInnen moralisch oder sozial anerkannte Prinzipien verletzen. Während Beeinträchtigungen der funktionalen Reputation entschuldigt oder durch wiedereintretende Erfolge erneut hergestellt werden können, verzeihen die Stakeholder Verletzungen der sozialen Reputation zumeist nicht. Es ist jedoch davon abzuraten, zu stark die eigene weiße Weste in den Vordergrund zu stellen. In diesem Fall ist mit Angriffen der externen Medien oder der politischen GegnerInnen zu rechnen, die von extern ins Parteiinnere wirken. Die expressive Reputation benötigen die ProtagonistInnen zur eigenen Differenzierung, jedoch schätzt sie die Literatur als eher unkritisch hinsichtlich Reputationsverluste ein. Vorteilhaft für den Reputationsaufbau sowie für ihre Wiederherstellung ist es daher, auf die funktionale Reputation zu setzen. (vgl. Kapitel 2.1.3, 2.1.4, 2.2.2.2) Aus diesen Erkenntnissen lässt sich für die Reputationskonstituierung der Parteivorsitzenden **Hypothese 5** generieren: *Wenn Parteivorsitzende ihre Reputation stärken wollen, dann kommunizieren sie vorwiegend Ereignisse der funktionalen Dimension der Reputation.*

Enttäushtes Vertrauen und schwindende Glaubwürdigkeit schwächen die Reputation. Reputationsverluste belasten das Vertrauen, beeinträchtigen die Beziehung zu den Stakeholdern, bringen wirtschaftliche Verluste mit sich und erschweren es, neue PartnerInnen zu finden. Das Reputationsrisiko steigt, je stärker sich ein Vorfall einem Skandal annähert. Bei Skandalen kann sich der Reputationsschaden auf die gesamte Branche ausbreiten bzw. kann die schlechte Reputation eines/r Vorsitzenden auf die gesamte Partei ausstrahlen und umgekehrt. Bei einer schlechten Reputation der SpitzenpolitikerInnen verliert die Partei sowohl Mitglieder als auch WählerInnen. Zumeist wird den ChefInnen rasch ihre Stellung und ihre Befugnisse entzogen, was bis zu ihrem Rücktritt führen kann. Dann verschwinden sie sehr häufig schnell aus dem öffentlichen Leben und vor allen sowohl aus der internen als auch aus der externen Medienbe-

richterstattung. Allgemein kann ein durch zahllose Skandale hervorgerufenen getrübtetes Vertrauen zu SpitzenpolitikerInnen und eine Anzweifelung deren Glaubwürdigkeit festgestellt werden. (vgl. Kapitel 2.1.3, 2.2.1, 2.2.2.2) Wenn diese Erkenntnis in ihrer positiven Variante interpretiert wird, lässt sich **Hypothese 6** formulieren: *Je stärker das Vertrauen der Parteimitglieder zu den Parteivorsitzenden und ihre Glaubwürdigkeit ausgeprägt sind, desto stabiler ist ihre Reputation.*

Der Begriff **Leadership** wird zuerst im angloamerikanischen Raum aufgegriffen und erhält in der wissenschaftlichen Beschäftigung durch die Publikation von Burns im Jahre 1978 Aufwind. In Europa setzte eine Beschäftigung mit Leadership erst in der jüngeren Vergangenheit intensiver ein. Die Zurückhaltung beruht auf den schlechten Erfahrungen mit charismatischen Führungspersonlichkeiten rund um den II. Weltkrieg, die in Deutschland und Österreich besonders ausgeprägt ist. Leadership umfasst den Willen, die Gesellschaft zu verändern. Leadership inne zu haben bedeutet, Verantwortung übernehmen, planen, koordinieren, motivieren, leiten und führen. (vgl. Kapitel 2.3.1) Dem Leadership schreibt die Literatur demnach greifbare Aktivitäten zu, während sie der Reputation abstrakte Begriffe wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und erfüllte Erwartungen beimisst (vgl. Kapitel 2.1.3) Leadership ist erlernbar wohingegen Reputation erworben wird. Eine Parallele weisen Leadership und Reputation bezüglich Follower und Stakeholder auf. Beide sind ohne deren Zuspruch von wenig Bedeutung und gewinnen an Macht und Einfluss, je stärker deren Unterstützung ausgeprägt ist. Beide sind daher rekursive Konstrukte, die nur durch die Reaktion anderer auf die eigenen Signale entstehen und aufrechterhalten werden können. Wenn Leadership jedoch insbesondere in Konfliktsituationen durch die Mobilisierung der AnhängerInnen leicht zu etablieren ist, wird die Reputation in Konfliktphasen auf die Probe gestellt und kann in diesen Zeiten leicht Schaden nehmen oder verloren gehen. (vgl. Kapitel 2.3.1, 2.1.3, 2.2.2.2)

Eine der wesentlichen **Funktionen des Leadership** ist die Zielerreichung, die Leader gemeinsam mit deren Follower anstreben. Führungspersonlichkeiten erfüllen dabei die Bedürfnisse der AnhängerInnen. Leadership ist daher ähnlich wie die Reputation an die Erfüllung der Follower bzw. Stakeholder gebunden. Die Sachzielerreichung weist beispielsweise eine starke Parallele zur funktionalen Reputation auf, die über Sacherfolge erworben wird, welche die ReputationsträgerInnen in der Regel ebenfalls nicht alleine, sondern in Zusammenarbeit mit ihren Stakeholdern bewerkstelligen können. Eine Zielerreichung stärkt sowohl das Leadership als auch die funktionale Reputation. Werden die Ziele verfehlt, schwächt dies die Leader und ReputationsnehmerInnen gleichermaßen. Die Einflussgröße der Leader misst sich an der Art

und Anzahl ihrer Follower. Ihre Anziehungskraft hängt wiederum von ihren vertretenen Werten, ihrer Vision und den von ihnen evozierten unbewussten Wünschen ab, wodurch Leadership eine zukunftsorientierte Richtung erhält. Je größer die Übereinstimmung des Wertesystems und der Vision der Leader mit der Persönlichkeit der Follower ausfällt, desto intensiver sind jene involviert und gebannt. Ähnlich verhält es sich mit der Reputation. Je stärker das Wertesystem der ReputationsnehmerInnen mit jenem der Stakeholder übereinstimmt, desto hochwertiger ist die Reputation. (vgl. Kapitel 2.1.5, 2.3.2)

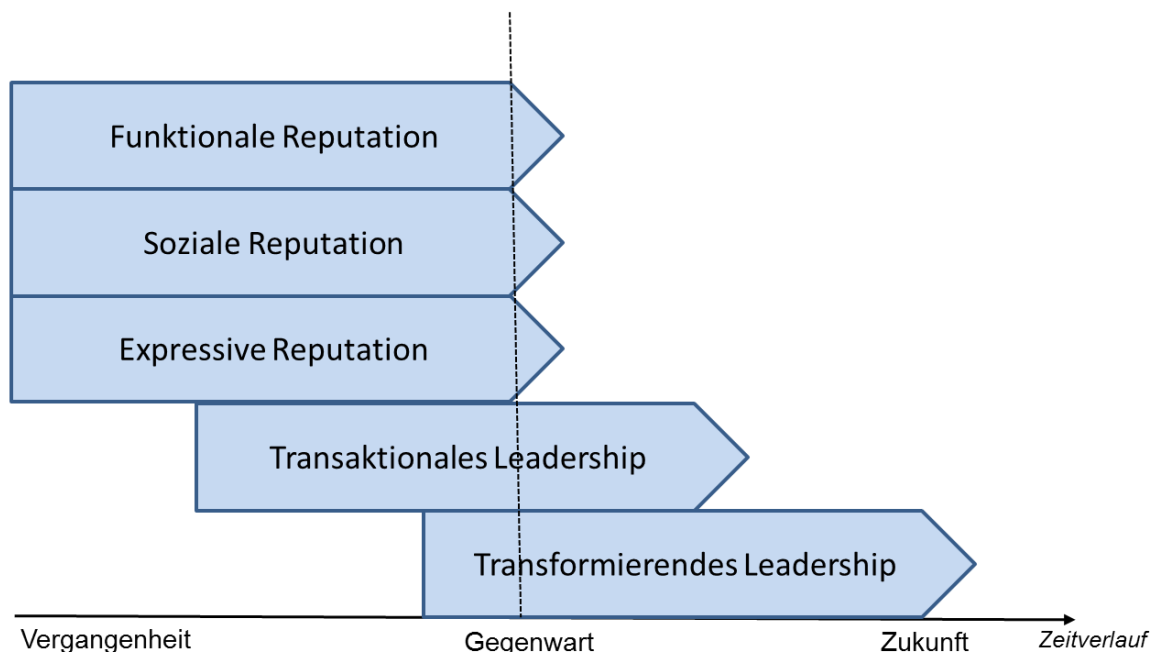
Neben den Werten ist auch die persönliche Anziehungskraft der Leader dafür verantwortlich, wie viele Follower sie generieren. Eine gute Reputation und Vertrauenswürdigkeit wirken in diesem Zusammenhang wie Magnete. Eine hohe Kunst des Leadership besteht darin, untätige in aktive Follower umzuwandeln. Um die eigenen Mitglieder für sich zu gewinnen, haben sich Leader ins Innere ihrer Organisation zu wenden. Dabei ist es vorteilhaft, auf Augenhöhe, authentisch, ethisch korrekt, fair, transparent und konsistent zu kommunizieren, was ähnlich für die Reputation empfohlen wird. Eine gute Leader-Follower-Beziehung trägt allgemein zu einem guten Organisationsklima bei, das zusätzlich nach außen strahlt. In der Politik vermitteln überzeugte und emotional involvierte Mitglieder ebenso die Werte ihrer Partei nach außen und wirken dadurch anziehend auf Gleichgesinnte. Jedoch diskutiert die Literatur die Innenwirkung des Leadership deutlich stärker, wohingegen sie bei der Reputation die Außenwirkung in den Vordergrund stellt. Eine weitere Ähnlichkeit zur Reputation und zur Personalisierung stellt die Komplexitätsreduktion des Leadership dar, was die Ansprache einer großen Anzahl an Follower und unterschiedlicher Personengruppen erleichtert. Sowohl für die Reputation als auch für das Leadership ist der Rückhalt innerhalb ihrer Partei wesentlich. (vgl. Kapitel 2.3.2, 2.3.1, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5) Leadership und Reputation scheinen nach diesen Erkenntnissen eng verbunden zu sein und einander zu bedingen. Daraus kann **Hypothese 7** abgeleitet werden: *Je stärker Parteivorsitzende von ihren Mitgliedern als Leader anerkannt werden, desto höher ist ihre Reputation.*

Die **Leadership-Typologie** unterscheidet nach den Führungspersönlichkeiten zugeschriebenen Eigenschaften und der Art der Interaktion zwischen Leader und Follower. Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit besteht zwischen transaktionalem und transformationalem bzw. transformierendem Leadership. Während transaktionales Leadership auf ein Tauschgeschäft zwischen Leader und Follower ausgerichtet ist, leiten transformierende Leader ihre Follower durch eine Vision auf eine moralisch höhere Ebene und in Richtung einer besseren Zukunft. Für den Erfolg vor allem transformierender Leader zeichnet wesentlich ihr Charisma verantwortlich.

Charismatische Leader sind an ihrer außergewöhnlichen und schillernden Persönlichkeit erkennbar. Dieser emotionale Zugang der Persönlichkeit weist starke Parallelen zur Beschreibung der expressiven Reputation auf. Die Wirkungsperiode der charismatischen Leader ist jedoch auf Zeiten des Umbruchs und der Krise beschränkt. Nach einer Neuordnung folgen stabile Zustände wie in Form einer Demokratie, in denen CharismatikerInnen von PolitikerInnen abgelöst werden, die sich innerhalb administrativer Institutionen erfolgreich bewegen. Es könnte dadurch der Eindruck entstehen, dass transaktionales Leadership in Demokratien erfolgreicher wäre als transformierendes Leadership. Nach der Strukturierungstheorie von Giddens werden Leadern durch strukturelle Rahmenbedingungen gewisse Handlungsmöglichkeiten eröffnet und ihnen gleichzeitig Grenzen gesetzt. Dabei kann es einerseits zu einer Homogenisierung der Eigenschaften der Persönlichkeiten sowie zur Manifestierung von Eigeninteressen der Leader kommen. Jedoch können sich diese auch zu differenzieren versuchen. Verhärtet sich die Rahmenbedingungen in stabilen Zuständen, weckt dies die Sehnsucht nach Veränderung und nach CharismatikerInnen und umgekehrt. Die Wechselwirkung zwischen Stabilität und Veränderung mit ihren Leader-Typen der „office holders“ und „heroes“ scheint wiederkehrend in einem Kreislauf zyklisch. Um langfristig ihre Funktion ausüben zu können, bedeuten diese Erkenntnisse für Parteivorsitzende, dass sie Eigenschaften beider Pole ihr Eigen nennen sollten. Sie müssten also sowohl ausreichend Charisma aufweisen, um eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen und Zukunftsvisionen glaubhaft vermitteln, als auch Stabilität gewährleisten und sich in vorgegebenen Strukturen fachkundig bewegen. Dieser Spagat lässt sich mit den Anforderungen in der expressiven, sozialen und funktionalen Reputation vergleichen. Parteivorsitzende haben sich expressiv von anderen abzuheben, und in den beiden anderen Dimensionen anzupassen, also moralisch integer als Vorbild zu wirken und funktional konstant anerkannte Erfolge zu verzeichnen. (vgl. Kapitel 2.3.3, 2.1.4)

Viele dieser Leadership zugeschriebenen Eigenschaften, die zumeist eine idealisierte Persönlichkeit beschreiben, zeigen Parallelen zu den Definitionen der Reputation. Die Charakteristika der Reputation verharren jedoch stark in der Vergangenheit und Gegenwart. Reputation wird für berechenbares manifestiertes Verhalten oder gegenwärtige Glaubwürdigkeit gewährt, aus denen sich Vertrauen generiert. Diese Zuschreibungen weisen nur ansatzweise in die Zukunft, wie beispielsweise beim Vertrauensvorschuss, indem die Stakeholder der Reputation der AkteurInnen bei zukunftsprägenden Handlungen wie Wahlen oder Geschäften Glauben schenken. Ähnlich verhält es sich beim transaktionalen Leadership, bei dem ein Tauschgeschäft wie Stimmen gegen Arbeitsplätze vorliegt. Da die Umsetzung solcher Versprechen jedoch in der Zukunft liegt, kann auch für das transaktionale Leadership etwas Zukunftsorientierung konstatiert

werden. Das transformierende Leadership ist über die Zuschreibung einer Vision und dem Streben nach einem besseren Dasein beinahe gänzlich in der Zukunft verortet, ohne dass Leader einen Beweis ihrer Fähigkeiten in der Gegenwart erbringen zu müssen. (vgl. Kapitel 2.1.4, 2.3.3) Aus diesen Überlegungen lassen sich in nachstehender Abbildung 5 auf einer virtuellen Zeitachse die Dimensionen der Reputation und die beiden Leadership-Ausprägungen in Relation darstellen.



**Abbildung 5: Zeitliche Einordnung der Reputationsdimensionen und der Leadership-Typen in Relation**  
Quelle: eigene Darstellung

Die eigene **Kommunikation** hat für Leader eine hohe Bedeutung. Die politische Sprache der Leader weist einen eignen Überzeugungscharakter auf, der von Symbolen und Metaphern geprägt ist. Leader können sich in ihrer Kommunikation nach der Homogenisierungstheorie einander annähern oder nach der Differenztheorie sich stärker voneinander unterscheiden, was insbesondere innerhalb einer Organisation vorteilhaft ist. Verbale Kommunikation wirkt effektiver, wenn sie durch nonverbale Kommunikation unterstützt wird. Die eigenen Charakterzüge, Gesten, Taten, das eigene Verhalten und Auftreten sowie die gesamte körperliche Erscheinung bis hin zu Artefakten sind dazu geeignet. Insbesondere unterstützen Mythen die Leadershipbildung. (vgl. Kapitel 2.3.4) Die Ratschläge für Leader, sich kommunikativ zu positionieren, ähneln sehr stark den kommunikativen Hinweisen zum Aufbau einer positiven Reputation, wobei die Empfehlungen für Leadership sich mehr an Einzelpersonen richten (vgl. Kapitel 2.2.2.1, 2.2.1). Die Möglichkeiten sich kommunikativ zu differenzieren, erinnern weiters an die Handlungsspielräume der expressiven Reputation (vgl. Kapitel 2.1.4, 2.3.4)

Die Beschreibungen und Definition von Leadership und Reputation weisen zahlreiche Überschneidungen und Parallelen auf, wodurch die Entscheidung, neben der Reputation in dieser Arbeit auch das Leadership zu untersuchen, gestützt wird.

### 3 Interne Kommunikation

Für große und mittlere Parteien, die tausende oder hunderttausende Mitglieder zählen, scheint in der Praxis die Interne Kommunikation höchst hilfreich. Sie dient dazu, Informationen zu vermitteln, wobei sie ihre eigenen Weltbilder ungefiltert an die Mitglieder herantragen. Im Gegensatz zu Berichten in Tageszeitungen, Fernsehen oder Radio, die JournalistInnen in ihrer Gatekeeperfunktion verfassen, kann die Interne Kommunikation innerhalb einer Partei jene Nachrichten verbreiten, die potenziell Mitglieder binden, ihre Unterstützung fördern und ideologisch nach der Gruppierung ausgerichtet sind.

Für Parteivorsitzende bieten interne Medien den Vorteil, laufend auch ohne persönlichen Kontakt bei den Mitgliedern präsent zu bleiben. Ein nicht zu unterschätzender Faktor, wenn der Trend zur Personalisierung berücksichtigt wird, der sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik besonders seit der Jahrtausendwende abermals intensiver an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Kapitel 2.2.1). Parteivorsitzende müssen sich mit ihrer Fraktion nicht nur öffentlichen Wahlen stellen. Ihre eigenen Mandate als Vorsitzende beruhen auf einer internen Wahl. (vgl. beispielsweise Die neue Volkspartei, 2017, 15f.; SPÖ, 2014, 17–19) Ohne die Stimmen dieser Wahlberechtigten zu gewinnen und ohne Rückhalt in der Partei können sich Vorsitzende nicht lange in ihrer Position halten. Aufgrund der hohen Anzahl der internen Stimmberechtigten und der Parteimitglieder allgemein ist es nicht möglich, zu all diesen Menschen eine persönliche Beziehung aufzubauen. Sie zu erreichen ist die Aufgabe der Reputation der Vorsitzenden, welche häufig über interne Medien transportiert wird. (vgl. Kapitel 2.1.3).

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der Literaturrecherche zur Thematik der Internen Kommunikation dargelegt. Obwohl sich gerade die Wissenschaft immer stärker mit Internen beschäftigt, kann keine Literatur zu Interner Kommunikation oder der Reputationskonstituierung der Vorsitzenden über interne Medien in politischen Parteien gefunden werden. Selbst eine Suche im Web of Science bleibt unergiebig. Wirtschaftsunternehmen und zu einem kleinen Teil Verbände, Vereine, Behörden und andere Non-Profit-Organisationen (NPO) stehen eindeutig im Hauptfokus der überwiegend kommunikationswissenschaftlichen Literatur. Nur wenige Werke bilden eine Ausnahme, wie jenes von Hoffjann/Stahl (2010b) zur Thematik der Verbandskommunikation, deren Strukturen teils mit jenen der Parteien vergleichbar sind. Diese werden ebenfalls berücksichtigt, weil beispielsweise Hoffjann/Stahl (2010a, 11) die politikwissenschaftliche Verbändeforschung zur Verbandforschung und deren Diskurs zur politischen Kommunikation zählen. Aus diesen Gründen wird in diesem Kapitel versucht, die Erkenntnisse zur Internen

Kommunikation aus der Wirtschaft und dem NPO-Bereich auf politische Parteien zu transferieren.

### 3.1 Begriffsdiskussion und Bedeutung

#### 3.1.1 *Historische Entwicklung und heutige Bedeutung*

Während die ersten Parteizeitungen bereits im 19. Jahrhundert im Zusammenhang mit der Manifestierung bürgerlicher Rechte entstehen (vgl. Eisenegger, 2005, 59), treten die Ansätze Interner Kommunikation zumeist in Form von Mitarbeiterzeitungen mit Ende des 19. bzw. Anfang des 20. Jahrhunderts in Erscheinung (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 4; Buchholz, 2010, 3). Im aufkommenden Interesse der Wissenschaft am Human Relations-Ansatz und der Arbeiterschaft (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 4) bleibt die Interne Kommunikation in den Betrieben selbst als **Sozialleistung** eingestuft, die in der Regel top-down im patriarchalen Stil umgesetzt wird (vgl. Schick, 2014, 1; Buchholz, 2010, 3). In den 1950er und 1960er Jahren konstatiert Buchholz (2010, 4) eine argumentative Unterstützung des Verkaufs. Erst in den 1980ern beginnt sich die Wertigkeit der Internen Kommunikation in der Wirtschaft zu erhöhen. Unter dem Einfluss einer kritischer werdenden Informationsgesellschaft und dem Wandel des Mitarbeiterbildes gewinnt die Motivation und Integration der Belegschaft sowie damit einhergehend ihrer Zufriedenheit sowie die Vermittlung der Unternehmenskultur für Organisationen an Bedeutung. (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 4; Buchholz, 2010, 5–7; Herbst, 1999, 47) Jedoch bleibt ihre Anerkennung auf niedrigem Niveau. Schick (2014, 1) spricht sogar von einem „Mauerblümchen-Dasein“, das mit dem Niedergang traditioneller Wirtschaftsstereotypen wie klaren Strukturen und lebenslangen Arbeitsplätzen sein Ende findet (vgl. Deekeling/Fiebig, 1999, 11). Mit der Entwicklung der elektronischen Kommunikation, dem zunehmenden Wunsch nach Transparenz und dem Wandel des Belegschaftsbildes hin zu Eigenständigkeit und Beteiligung erlebte die Interne Kommunikation in den **1990er Jahren** einen enormen **Aufschwung**, der in einer Konzentration auf Werte, Leitbilder, Motivation und Engagement unterstützt durch die Weiterentwicklung der digitalen Kommunikation bis heute anhält. (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 4; Buchholz, 2010, 8–11, 2009, 18; Bogner, 1999, 152). In zahlreichen Unternehmen kann sich eine moderne Interne Kommunikation erst durch Krisen oder größere Veränderungsprozessen etablieren (vgl. Sot-tong, 2008, 23). Der Wandel von BetriebsjournalistInnen zu internen BeraterInnen und KommunikationsmanagerInnen ist für die Zuständigen der Internen Kommunikation vollzogen (vgl. Deutinger, 2016, 95; Schick, 2014, 1; Hagemann, 2003, 295).

Über die nach wie vor **steigende Bedeutung** der Internen Kommunikation sind sich die Wissenschaft durch eigene Perzeption und aufgrund von Studien unter PraktikerInnen auch die Wirtschaft einig (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 1f.; Nowak, 2016, 140; Mast, 2014, 1122; Schneider/Retzbach/Barkela et al., 2014, 450; Huck-Sandhu, 2009, 27; Sottong, 2008, 22; Deekeling/Arndt, 2006b, 96; Herbst, 1999, 13). Die Gründe dafür sind vielfältig. Mangelnde Interne PR führt zu ökonomischen Verlusten aufgrund hoher Fluktuation oder unzufriedenem Personal (vgl. Mast, 2016, 269). Großunternehmen optimieren ständig ihre internen Abläufe (vgl. Mast, 2007, 757f.). Die Interne Kommunikation fördert den reibungslosen betrieblichen Ablauf, beschleunigt die Informationsverarbeitung, die Umsetzung von Projekten, die Entscheidungsfindung, fördert den Unternehmenserfolg (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 227; Klöfer, 2003, 34) und trägt wesentlich zur schnellen Bewältigung eines Wandels bei (vgl. Dörfel, 2013, 7). Sie ist nach Burkhardt und Kirchner (2008, 38) neben der Aufgabe, MitarbeiterInnen im Unternehmen zu halten, die zweitwichtigste Tätigkeit in Wirtschaftsorganisationen. Durch sie kann die Ressource Personal einbezogen und mit der Belegschaft im ständigen Austausch gestanden werden (vgl. Herbst, 1999, 16). Für Bogner (1999, 151) sind die MitarbeiterInnen die wichtigste Öffentlichkeit. (Zu den Zielen und Aufgaben der Internen Kommunikation siehe auch Kapitel 3.3.) Vor diesem Hintergrund nimmt sowohl die Anzahl der Personen zu, die zum Themengebiet Interne Kommunikation wissenschaftlich forschen (vgl. Huck-Sandhu, 2009, 4), als auch jene, die in der Praxis mit ihrer Durchführung betraut sind (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 9). Es entstanden bereits zahlreiche Ratgeberwerke und Sammelbände mit anwendungsorientierten PraktikerInnenbeiträgen (vgl. Nowak, 2016, 140; Voß/Röttger, 2014, 1149; Huck-Sandhu, 2009, 4), wobei der Stand der Forschung gegenüber anderen Feldern, wie etwa der externen Kommunikation, noch als gering zu bezeichnen ist (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 2; Nowak, 2016, 140).

Diese Erläuterungen geben einen ersten Eindruck der Wahrnehmung der Wissenschaft. In der Umsetzungspraxis bleibt die **Bedeutung** der Internen Kommunikation **durchwachsen** und häufig hinter den Prognosen der Ratgeberliteratur und den Wünschen in den Erfahrungsberichten zurück. (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 20; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 9) Während in einigen vorwiegend großen Konzernen die Interne Kommunikation mit all ihren Vorteilen gelebt wird, fristet sie in vielen Organisationen neben der externen Kommunikation ein Dasein in der zweiten Reihe, wie einige Praxisstudien in diesem Großkapitel zeigen werden. Die meiste Literatur zur Internen Kommunikation beschäftigt sich mit Großunternehmen oder Konzernen,

woran sich diese Arbeit anschließt. Welche Parameter beeinflussen, wie die Interne Kommunikation umgesetzt wird, und welche Möglichkeiten sich durch sie eröffnen, bilden den Inhalt dieses Kapitels.

### 3.1.2 Begriffsdefinitionen

Für die Interne Kommunikation hat sich trotz intensiver wissenschaftlicher Beschäftigung mit ihr, oder vielleicht gerade deshalb, keine einheitliche Definition herausgebildet. Ihr Bedeutungsspektrum scheint so breit wie die kaum überschaubare hohe Anzahl an Synonymen, die für sie gefunden werden kann und welche teils wie selbstverständlich sowohl in wissenschaftlichen Werken als auch in der Praxis deckungsgleich verwendet werden. Eine alphabetisch gereichte Liste in Tabelle 2, die 34 Synonyme enthält, bietet einen Eindruck der Vielfältigkeit:

Synonyme für Interne Kommunikation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebskommunikation</li> <li>• Betriebliche Kommunikation</li> <li>• Business Communication</li> <li>• Employee Communication</li> <li>• Employee Relations</li> <li>• Human Relations</li> <li>• Human-Ressource-Management</li> <li>• Inner Relations</li> <li>• Innerbetrieblicher Kommunikation</li> <li>• Innerbetriebliche PR</li> <li>• Internal Communications</li> <li>• Internal PR</li> <li>• Internal Public Relations</li> <li>• Internal Relations</li> <li>• Interne Kommunikation</li> <li>• Interne Public Relations</li> <li>• Interne PR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne PR-Arbeit</li> <li>• Interne Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Interne Unternehmenskommunikation</li> <li>• Internes Marketing</li> <li>• Innerbetriebliche Information</li> <li>• Innerbetriebliche Kommunikation</li> <li>• Innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Management Communication</li> <li>• Managementkommunikation</li> <li>• Mitarbeiterinformation</li> <li>• Mitarbeiterkommunikation</li> <li>• Mitgliederkommunikation</li> <li>• Organisationale Kommunikation</li> <li>• Organisationskommunikation</li> <li>• PR nach Innen</li> <li>• Staff Communication</li> <li>• Unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>

**Tabelle 2: Synonyme für Interne Kommunikation**

Quelle: eigene Darstellung mit Bezügen auf (Malczok/Szyszka, 2016, 20f.; Mast, 2014, 1122, 2013, 223; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 223; Welch/Jackson, 2007, 178; Fallosch, 2007, 70; Szyszka, 2006, 93; Klöfer, 2003, 93; Meier, 2002, 17, 2000, 13; Bogner, 1999, 152; Herbst, 1999, 44)

Die überdurchschnittlich hohe Menge der Synonyme der Internen Kommunikation lässt auf Definitionsversuche nach Forschungsinteresse oder empirischer Tauglichkeit schließen (vgl. Szyszka/Malczok, 2016, 25). Die nächsten Subkapitel eröffnen einen Zugang zu den vielfältigen Definitionsversuchen der Internen Kommunikation.

### 3.1.2.1 *Breit gefasste Definitionsansätze*

In vielen Ansätzen zur Definitionsfindung der Internen Kommunikation sind **alle innerorganisatorischen Kommunikationsaktivitäten** berücksichtigt. Ende der 1990er Jahre und insbesondere in den 2000er Jahren ist dieser Ansatz weit verbreitet. Beispielsweise nähert sich Herbst (1999, 19) in dieser Form an den Begriff an:

„Interne Kommunikation umfasst sämtliche Kommunikations- und Informationsbeziehungen im Unternehmen: zwischen Management und Mitarbeitern sowie zwischen den Beschäftigten untereinander; öffentliche und private Kommunikation, formale und informelle Kommunikation, persönliche Kommunikation und über Medien, individuelle Kommunikation und Massenkommunikation.“

Derartige Zugänge inkludieren alle gesprochenen oder geschriebenen Worte, seien sie nun persönlich übermittelt oder über ein Medium transportiert, sowie alle Aktivitäten, die als Austausch bezeichnet werden können. Reine Information ist ebenso erfasst wie ausführlicher Dialog. Geradeso verhält es sich für eine Rede des Geschäftsführers und den Klatsch Mitarbeiter über außerorganisationale Themen beim Kaffeeautomaten. Eine ähnlich breit formulierte Definition findet sich bei Einwiler, Klöfer und Nies (2008, 223), die jedoch vergleichsweise nicht so detailliert ausgeführt ist, wie die vorab genannte: „Die Mitarbeiterkommunikation umfasst demnach alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen.“ Als weiteres Beispiel dient die Definition von Mast (2016, 263), die auch noch Mitte der 2010er Jahr einen breiten Zugang verfolgt, wobei die Autorin diese Definition bzw. sehr ähnliche Beschreibungen bereits längere Zeit und in mehreren Ausgaben ihrer Werke verwendet (Mast, 2013, 223, vgl. beispielsweise 2014, 1123):

„Die interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen. Interne Kommunikation stellt die Verbindung zwischen den Individuen eines arbeitsteiligen Systems her, ermöglicht Interaktion und Koordination und steuert so das Netz ineinander greifender Verhaltensaktivitäten der einzelnen Akteure.“

Ähnlich lautende Beschreibungen und Definitionen der Internen Kommunikation finden sich bei Malczok und Szyszka (2016, 22 u. 26), Müller und Schulz (2016, 72), Schneider und Retzbach (2012, 8), Welch und Jackson (2007, 179) oder Zerfaß (2004, 297).

Herbst (1999, 28) bezeichnet die Kommunikation als „das Schmieröl im Getriebe eines Unternehmens“. Für Schick ist im Jahr (2010, VII) im Vorwort zu seiner Monographie die Interne Kommunikation das Rückgrat der Unternehmenskommunikation. Im Jahr 2014 wiederholt er (2) sein Statement, das vom Vorwort in den Hauptteil seines Werks gerückt ist. Auch Malczok und Szyszka (2016, 26) verwenden im Zusammenhang mit der Internen Kommunikation eine

Metapher des menschlichen Körpers. Sie sei die Keimzelle und das Herz der Organisationskommunikation. Szyszka und Malczok (2016, 24) ziehen aus der Literatur zur Internen Kommunikation auch den Schluss, dass in den Definitionen das Wort „Mitarbeiter“ leicht durch „Mitglied“ ersetzt werden kann, wodurch die Beschreibungen auch auf andere Organisationen übertragbar sind, was für diese Dissertation übernommen wird. Aus dem Blickwinkel der Metaebene umfasst die Interne Kommunikation „die kommunikativen Prozesse des Funktionierens, Operierens und Existierens von Organisationen.“ (Malczok/Szyszka, 2016, 22) Dem folgend kann die Interne Kommunikation in politischen Mitgliederparteien mit diesem Funktionspektrum ebenfalls derart breit definiert werden.

In der operativen Steuerung und praktischen Umsetzung der Internen Kommunikation sind solch umfassende Definitionen jedoch wenig hilfreich und wirken wie übermenschliche und unerfüllbare Aufgaben. Um die Interne Kommunikation greifbarer und operationalisierbarer zu machen, entstanden Definitionen mit konkreteren Annäherungen an die Thematik.

### *3.1.2.2 Formelle und informelle Interne Kommunikation*

Einige AutorInnen konzentrieren sich in der Beschäftigung mit der Internen Kommunikation mit ihrem Aspekt, die Belegschaft zu beeinflussen, auf die Organisationsziele. In diesen Beschreibungen wird durch strategisch geplante und zentral angelegte interne Kommunikationsmaßnahmen die Absicht verfolgt, die Mitarbeitenden bzw. Mitglieder dahingehend zu bewegen, durch erhöhte Leistungsbereitschaft und entsprechender mentalen Orientierung zum Organisationserfolg beizutragen. Die Humanressourcen zu optimieren, steht bei diesem Ansatz im Vordergrund. (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 23; Zerfaß, 2010, 287; Szyszka, 2008a, 595f.; Kostka/Mönch, 2006, 59; Szyszka, 2006, 94) Stellvertretend für andere Definitionen mit dieser Ausprägung ist an dieser Stelle jene von Hein (2008, 15) angeführt: „Interne Kommunikation bezeichnet den organisierten Informationsaustausch zwischen den Angehörigen eines Unternehmens (einer Organisation), um dessen (deren) Ziele zu erreichen.“

In den meisten Publikationen wird diese an den Organisationszielen orientierte Art, sich in einer Organisation auszutauschen, „**Formelle Interne Kommunikation**“ genannt (vgl. Szyszka/Malczok, 2016, 34; Mast, 2014, 1127; Adam/Berkel/Pfetsch, 2008, 150; Fallosch, 2007, 77). Als Synonym bietet die Literatur auch „Formale Interne Kommunikation“ (vgl. Fallosch, 2007, 77; Bogner, 1999, 155; Herbst, 1999, 62) an. Sie ist dadurch charakterisiert, dass sie innerhalb der Grenzen einer Organisation angesiedelt ist die formale Struktur der Organisation repräsentiert, (vgl. Szyszka/Malczok, 2016, 34) hierarchisch und asymmetrisch mit ungleicher Macht- und Wissensverteilung angelegt ist (vgl. Mast, 2014, 1127), nach vorgegebenen

Regeln und definierten Abläufen stattfindet (vgl. Mast, 2014, 1127), die Kommunikation absichtlich erfolgt (vgl. Herbst, 1999, 62), die Rollen der KommunikatorInnen festgelegt sind (vgl. Mast, 2014, 1127) und sie zumeist dauerhaft angelegt ist (vgl. Herbst, 1999, 62). Formelle Interne Kommunikation beschäftigt sich mit entscheidungsfindender Kommunikation (vgl. Malczok/Szyszk, 2016, 26; Szyszk, 2006, 94), entschiedener Entscheidungsprämisse (vgl. Malczok/Szyszk, 2016, 29; Szyszk/Malczok, 2016, 34) und Prozesskommunikation (vgl. Malczok/Szyszk, 2016, 26; Szyszk, 2006, 94). Erst durch die Kommunikation einer Entscheidung, wird diese Teil des sozialen Systems einer Organisation (vgl. Malczok/Szyszk, 2016, 29). Zerfaß (2004, 290–296) untergliedert ähnlich in verfassungskonstituierender Organisationskommunikation und die laufenden Leistungsprozesse zu steuern und zu strukturieren. Die formelle Interne Kommunikation hängt demzufolge eng damit zusammen, Organisationen zu erhalten und zu entwickeln (vgl. Malczok/Szyszk, 2016, 31; Szyszk, 2006, 94).

Neben der Untergliederungsmöglichkeit der Internen Kommunikation, den Organisationserfolg zu unterstützen, identifiziert die Fachliteratur auch einen inoffiziellen Sektor. Kostka und Mönch (2006, 59) nennen diesen Bereich „soziale Kommunikation“ und streichen auch hier jene Abläufe heraus, welche dazu beitragen, Organisationsziele zu erreichen, wie beispielsweise das Bedürfnis nach Anerkennung oder Selbstbestätigung und den Wunsch der Gruppenzugehörigkeit. Szyszk (2008a, 596) verwendet die deutlich häufiger eingesetzte Bezeichnung „**Informelle Interne Kommunikation**“ mit ihrer Ausdehnung auf alle nicht offiziellen kommunikativen Aktivitäten der Organisationsmitglieder (vgl. auch Mast, 2014, 1127; Adam/Berkel/Pfetsch, 2008, 150; Fallosch, 2007, 78; Herbst, 1999, 65). Synonym wird gleichfalls „Informale Interne Kommunikation“ verwendet (vgl. Fallosch, 2007, 78; Bogner, 1999, 154).

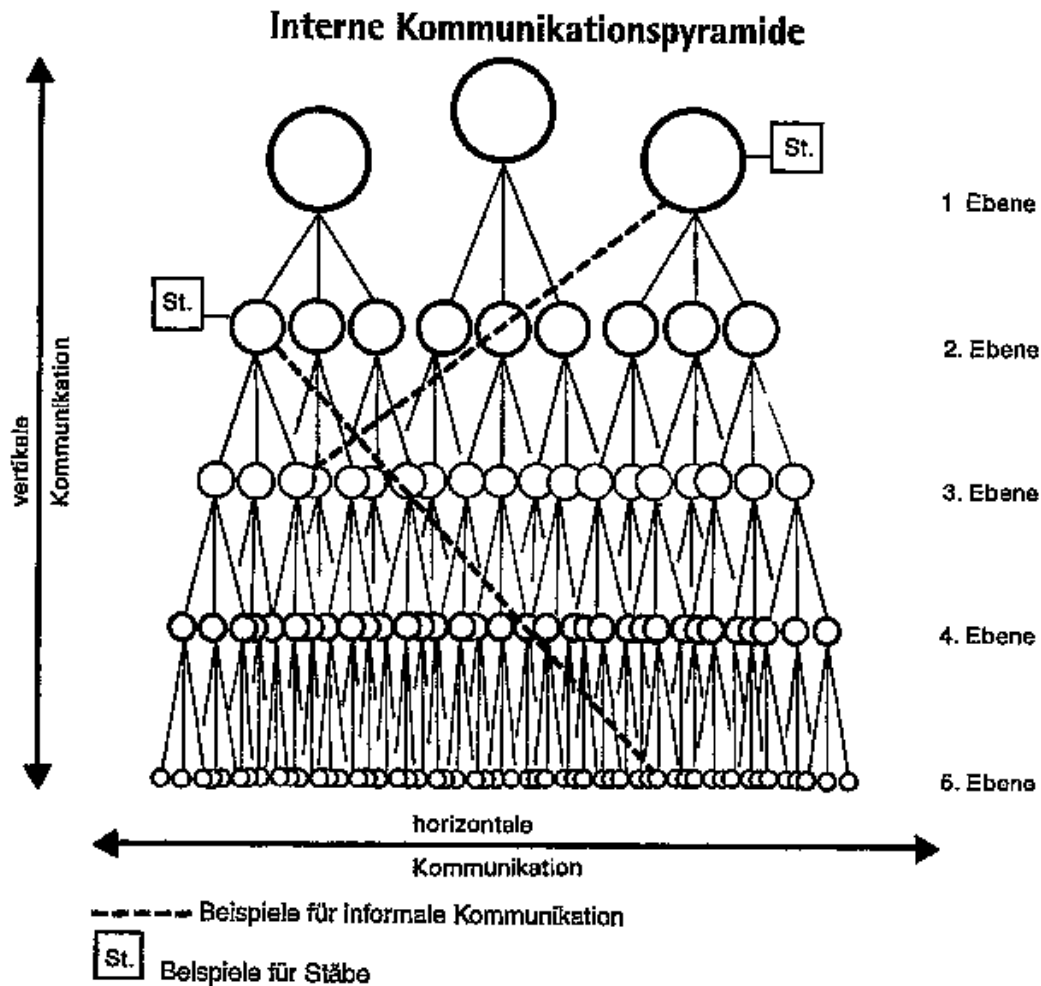
Informelle Interne Kommunikation entsteht entweder als Beiwerk zur formellen Internen Kommunikation, beispielsweise bei Teamarbeit bzw. Projekten (vgl. Szyszk/Malczok, 2016, 34; Fallosch, 2007, 78; Szyszk, 2006, 94; Bogner, 1999, 154) oder sie tritt in eigenen sozialen Netzwerkstrukturen folgend selbständig als Klatsch und Tratsch in Erscheinung (vgl. Malczok/Szyszk, 2016, 29; Fallosch, 2007, 78; Szyszk, 2006, 94; Bogner, 1999, 154). Die Schätzungen gehen dahin, dass die informelle Interne Kommunikation deutlich den größeren Anteil an den internen Kommunikationsabläufen einnimmt, sie sich jedoch einem direkten Zugriff und somit einer strategischen Beeinflussung entzieht (vgl. Szyszk/Malczok, 2016, 34).

Je nach AutorIn wird ihr Einfluss als überwiegend nützlich eingestuft (vgl. Schick, 2010, 169; Fallosch, 2007, 79), sie sollte sogar gefördert werden (vgl. Schick, 2010, 169-172 u. 145f.; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 248; Fallosch, 2007, 79), oder sie wird gar als störend empfunden

(vgl. Fallosch, 2007, 78; Herbst, 1999, 65f.). Ihr werden somit positive und negative Effekte zugeschrieben (vgl. Szyszka/Malczok, 2016, 34). Sie fördert eine schnellere Teamabstimmungen (vgl. Herbst, 1999, 65), die interne Koordination (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 247), Entscheidungen umzusetzen (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 31), den sozialen Austausch (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 247), beschleunigt das betriebliche Vorschlagswesen (vgl. Herbst, 1999, 65), kürzt oftmals langwierige Instanzenläufe ab (vgl. Schick, 2010, 169), verbessert die emotionale Befindlichkeit (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 247), und ist besonders in Krisenzeiten unterstützend, schnell und unbürokratisch Lösungen zu finden (vgl. Schick, 2014, 169; Fallosch, 2007, 79). Kritisch wird demgegenüber angemerkt, dass es durch informelle Interne Kommunikation zu Entscheidungen der Geschäftsführung unterwandernden Seilschaften kommt (vgl. Schick, 2010, 169), soziales Gegeneinander auftreten kann (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 31) und Ängste geschürt werden können (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 248; Klöfer, 2003, 22),

Als Muster lässt sich erkennen, dass überall dort, wo nicht ausreichend oder nicht adäquat offiziell kommuniziert wird, die informelle Interne Kommunikation zunimmt (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 29f.; Schick, 2014, 169; Buchholz, 2009, 20; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 248; Fallosch, 2007, 79; Klöfer, 2003, 22). Bei Defiziten der formellen Interne Kommunikation treten als Lückenfüller Gerüchte auf (vgl. Schick, 2014, 168f.; Ehrhart, 2007, 134; Fallosch, 2007, 79; Klöfer, 2003, 22; Herbst, 1999, 65), deren Kosten für verlorene Arbeitszeit nach Klöfer (2003, 22) die Einsparungen unterlassener Kommunikationsarbeit deutlich übersteigen. Gerüchte können durch entsprechende offizielle Interne Kommunikation reduziert oder gar ausgeräumt werden (vgl. Schick, 2014, 169; Klöfer, 2003, 84; Herbst, 1999, 66).

Deutlich werden die Wege der formellen und informellen Internen Kommunikation in der Abbildung 6 von Bogner (1999, 155). Die durchgängigen Linien symbolisieren die formelle Interne Kommunikation zwischen den Mitgliedern einer Organisation, während die strichlierten Linien den informellen Austausch darstellen.



**Abbildung 6: Formelle vs. informelle Interne Kommunikation in einer Organisation**

Quelle: Bogner (1999, 155)

In der Praxis lassen sich diese beiden Formen der Internen Kommunikation häufig nicht klar trennen. Vor allem in der persönlichen Kommunikation oder durch Social Media verschwimmen die Grenzen zusehends, wodurch die Organisation einen Kontrollverlust erleben kann (vgl. Deekeling/Arndt, 2014, 1249).

In dieser Arbeit steht die formelle Interne Kommunikation im Vordergrund, da sie durch die Organisation aktiv beeinflussbar ist.

### 3.1.2.3 Richtungsströme der Interne Kommunikation

Kommunikation kann in Organisationen in verschiedene Richtungen fließen. Eine der Ausprägungen der am häufigsten genannten Richtungen ist der **vertikale** Fluss. Bei den vertikalen innerorganisatorischen Kontakten wird weiter zwischen Abwärtskommunikation, auch Top-down-Kommunikation genannt, und Aufwärtskommunikation, auch Bottom-up-Kommunikation bezeichnet, unterschieden. Demgegenüber tritt die **horizontale** Interne Kommunikation bei Kontakten auf gleicher Ebene in Erscheinung. (vgl. Mast, 2016, 285; Müller/Schulz, 2016, Dissertation Rosemarie Nowak: Vorsitzenden-Reputation in Mitgliederparteien

72f.; Mast, 2014, 1124 u. 1127; Schick, 2014, 138; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 224; Fallosch, 2007, 77; Mast, 2007, 771; Klöfer, 2003, 21; Bogner, 1999, 154; Herbst, 1999, 63)

Die **Abwärtskommunikation** ist in der Regel in Organisationen am besten organisiert und gilt als relevanter als die anderen Kommunikationsrichtungen (vgl. Mast, 2014, 1127; Eisenkrein, 2013, 51; Tariszka-Semegine, 2012, 89; Hoffjann, 2010a, 197). Die vertikale Interne Kommunikation wird zumeist über die innerorganisatorische Hierarchie gelebt (vgl. Mast, 2016, 281; Tariszka-Semegine, 2012, 89). Die Mitarbeitenden sind überwiegend die Zielgruppe, wobei der Informationsfluss zu ihnen durch Übertragungs- oder Wahrnehmungsfehler und Verspätung beeinträchtigt werden kann (vgl. Mast, 2016, 278; Herbst, 1999, 64). Dernbach (2008, 475) streicht heraus, dass in Verbänden für diese Aufgabe vorwiegend interne Massenmedien genutzt werden, wobei auf die internen Instrumente in Kapitel 3.5 näher eingegangen wird. Die Kommunikation von **unten nach oben** erhält meist wenig Aufmerksamkeit (Mast, 2014, 1127, vgl. 2016, 282f.; Müller/Schulz, 2016, 72). Die häufig ungesteuerte **horizontale** Interne Kommunikation (vgl. Mast, 2014, 1127) gewinnt durch die vermehrte Social Media-Nutzung an Bedeutung (vgl. Müller/Schulz, 2016, 73).

Neben den am meisten thematisierten Kommunikationsrichtungen vertikal und horizontal unterscheiden etwa Klöfer (2003, 21) und Einwiller et al. (2008, 223) die eindirektional gerichtete Mitarbeiterinformation und die auf Dialog basierende Mitarbeiterkommunikation. Mit diesen beiden Aufgaben der Internen Kommunikation beschäftigt sich das Kapitel 3.3.1. Interne Kommunikation kann zentral gesteuert vom Management oder von einer Stabstelle ausgehen oder dezentral stattfinden (vgl. Mast, 2014, 1127; Schick, 2014, 10; Bogner, 1999, 154). Darüber hinaus finden sich die selten gebrauchten Untergliederungen in Laterale Kommunikation zwischen Personen ohne hierarchischer Beziehung (vgl. Tariszka-Semegine, 2012, 92), Querinformation für den unbürokratischen Austausch unter KollegInnen (vgl. Herbst, 1999, 63), Diagonale Kommunikation als Beschreibung für die Abstimmung zwischen Abteilungen (vgl. Tariszka-Semegine, 2012, 92), die Kommunikation über mehrere Ebenen (vgl. Schick, 2014, 137), die By-Pass-Kommunikation bei übersprungenen Ebenen (vgl. Schick, 2014, 137), Symmetrische Kommunikation für Begegnungen auf Augenhöhe und Asymmetrische Kommunikation bei hierarchischen Verhältnissen (vgl. Men, 2014c, 267). Welch und Jackson (2007, 181f.) weisen auf die Stakeholder-Perspektive hin, bei der sich die Interne Kommunikation an alle Stakeholder wendet. Hoffjann (2010b, 64) verwendet den Begriff der Mitgliederbindungskommunikation, die sich ausschließlich an die Mitglieder richtet und auch für politische Parteien relevant ist.

### 3.1.2.4 Führungskommunikation

Einige AutorInnen interpretieren Interne Kommunikation gänzlich als Managementaufgabe, bei der die Information als **Management- oder Führungskommunikation** von der Unternehmensspitze zur Belegschaft fließt (vgl. Tariszka-Semegine, 2012; Eisenkrein, 2013, 51; Herbst, 1999, 4 u. 63) (vgl. auch Kapitel 3.1.2.3). Andere schreiben der Führungskommunikation neben der Internen Kommunikation über Medien (vgl. Kapitel 3.1.2.5) eine hohe Bedeutung zu (vgl. Hauer, 2016, 121; Schick, 2014, 150; Zerfaß, 2010, 290 u. 295f.; Welch/Jackson, 2007, 192; Klöfer, 2003, 22). Menschenführung durch Kommunikation beeinflusst nach Arms (2007, 41) zu mehr als 50 Prozent den Organisationserfolg.

Szyszka (2008a, 595) ortet in Organisationen eine entscheidungsfindende Kommunikation, die Fallosch (2007, 86) in Anlehnung an Zerfaß (1996) verfassungskonstituierende Kommunikation in den obersten Rängen nennt. Kommunikation bildet die Voraussetzung, dass Organisationen funktionieren und bringt deren Mitgliedern die nötige Orientierung (vgl. Mast, 2014, 1123). Die Kommunikationsinhalte werden in einem Managementprozess an die Mitarbeitenden weitergeleitet. Diese „**Kaskade**“ genannte Struktur, in der die Interne Kommunikation über die Managementebenen von oben nach unten fließt, beschreiben auch einige andere AutorInnen (vgl. Hauer, 2016, 116; Mast, 2016, 277 u. 281; Nowak, 2016, 142; Schick, 2014, 135; Deutinger, 2013, 35; Mast, 2007, 762; Herbst, 1999, 63). Während ein Teil der Deskriptionen durchaus idealistisch ausfällt (z.B. vgl. Schick, 2014, 135; Herbst, 1999, 63), nehmen andere AutorInnen eine eher kritische Position gegenüber der Kaskadenkommunikation ein. Wie bei der „Stillen-Post“ verliert der Kontext von Stufe zu Stufe an Bedeutung sowie Umfang und erhält zusätzliche individuelle Interpretationen, sind einige AutorInnen überzeugt (vgl. Mast, 2016, 278; Nowak, 2016, 142; Mast, 2014, 1138; Deutinger, 2013, 35; Eisenkrein, 2013, 52; Huck-Sandhu, 2009, 32; Mast, 2007, 762; Szyszka, 2006, 96; Hagemann, 2003, 290f.). Möglichkeiten einer Gegensteuerung liegen in der Schulung der Führungskräfte (vgl. Deutinger, 2013, 35; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 233) und in einer genaueren Definition der Kommunikationsinhalte nach Zielgruppen (vgl. Bogner, 1999, 156). Ähnlich verhält es sich mit der Aufwärtskommunikation über die Managementkaskade, durch die Inhalte von der Basis zur Spitze gelangen sollen. Reibungslose Beschreibungen finden sich bei Herbst (1999, 63), während etwa Mast (2016, 284) auf kognitive Dissonanzen in Organisationen hinweist, wodurch vorwiegend sozial erwünschtes Verhalten noch oben dringt (vgl. auch Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 244).

Neben der Kommunikation der Führungskräfte zur Basis und entgegengesetzt benennt die Literatur auch die Kommunikation innerhalb des Managements als **Führungskräftekommunikation** (vgl. Hauer, 2016, 111; Voß/Röttger, 2014, 1141).

Die Führungs- und Führungskräftekommunikation gelten als einer der **wichtigsten** und zeitintensivsten **Aufgaben** der Führungskräfte (vgl. Hauer, 2016, 111; Mast, 2016, 293; Men, 2014c, 266; Blaschke, 2008, 147; Reichwald/Hensel, 2007, 649f.). Schätzungen gehen davon aus, dass leitende Personen in den unteren Rängen bereits mindestens 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mit innerorganisatorischer Kommunikation füllen (vgl. Kunz, 2007, 61), wohingegen im Top-Management dieser Wert bis auf 90 Prozent steigen kann (vgl. Mast, 2016, 293). Die Führungskräfte haben direkten und oft täglichen Zugang zu den MitarbeiterInnen (vgl. Hauer, 2016, 121).

### *3.1.2.5 Interne PR: Interne Kommunikation über interne Medien*

Häufig setzt die Literatur Interne Kommunikation der innerbetrieblichen Kommunikation über interne Medien gleich (vgl. Szyszka/Malczok, 2016, 37; Szyszka, 2008a, 596; Welch/Jackson, 2007, 182; Meier, 2002, 17) oder misst dieser Kommunikationsart eine hohe Bedeutung bei (vgl. Zerfaß, 2010, 295; Adam/Berkel/Pfetsch, 2008, 150; Meier, 2002, 17). An einigen Stellen erhält sie die Bezeichnung „**Interne PR**“ (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 23 u. 28; Zerfaß, 2010, 296; Szyszka, 2008a, 596, 2006, 94; Herbst, 1999, 44), was für „Interne Public Relations“ steht, und die gleiche Bedeutung wie interne oder innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Szyszka/Malczok, 2016, 37; Herbst, 1999, 44) aufweist. Malczok und Szyszka (2016, 28) nennen diese Kommunikationsart auch „Instrumentelle Kommunikation“. Nach Mast (2014, 1126) nimmt sie in der Literatur den größten Raum aller Beschäftigungen mit Interner Kommunikation ein. Sie gestaltet sich Top-down orientiert (vgl. Mast, 2014, 1126), wird von der Organisation bewusst gesteuert (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 23; Adam/Berkel/Pfetsch, 2008, 150), funktioniert beispielsweise in Verbänden auch dann, wenn die Weitergabe an Informationen über die FunktionärInnen-Kaskade unterbrochen wird (vgl. Dernbach, 2008, 475), und erreicht alle Mitglieder potenziell in gleicher Form (vgl. Nowak, 2016, 142).

Ihre Gestaltung wird in vielen Werken als in der Praxis bekannt angenommen und die gegebenen Tipps beziehen sich häufig direkt auf die verwendeten Instrumente (vgl. Kapitel 3.5) sowie auf ihren strategischen Einsatz und das konzeptive Zusammenspiel der Instrumente (vgl. Kapitel 3.4). Grob verkürzt beschrieben liegt ihre Aufgabe darin, die Belegschaft im Sinne der Organisationsziele zu beeinflussen (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 28). (Siehe zu den Zielen und Aufgaben Kapitel 3.3.) Ihr Bedarf entsteht in Organisationen aufgrund des Informationsmangels

der breiten Basis gegenüber dem Management. Nach Szyszka (2008a, 596) ist diese Dynamik in der Generierung von Entscheidungen und Einbindung in die Entscheidungssinne durch einen kleinen Führungskreis und einer Betroffenheit der Organisationsmitglieder in der Entscheidungsumsetzung zu begründen, wodurch ein „sozio-emotionales Bedürfnis nach Zusatzinformation“ entsteht. Eine andere Bezeichnung für Unterschiede in den Vorstellungen, Meinungen und Sinngebungen des Entscheidungs- und Umsetzungssystems bietet der Ausdruck „Differenzmanagement“ (Malczok/Szyszka, 2016, 26). Die Interne Kommunikation ortet und befriedigt derartige Kommunikationsbedürfnisse (vgl. Bruhn, 2014, 429; Szyszka, 2008a, 596). Interne Kommunikation in der Ausprägung Interner PR verfolgt persuasive Absichten. Sie richtet sich nicht an Individuen sondern an größere Gruppen oder alle Organisationsmitglieder. (vgl. Szyszka/Malczok, 2016, 36f.) Erfolgt die Kommunikation über eindirektionale Medien wie der Mitarbeiterzeitschrift, ähnelt sie in ihrem Charakter der nach außen gerichteten Massenkommunikation, "bei der Aussagen öffentlich, durch technische Verbreitungsmittel, indirekt und einseitig an ein disperses Publikum vermittelt werden." (Maletzke, 1963, 32), wobei die Zielgruppen innerhalb der Organisation oder in ihrem engen Umfeld zu finden sind. Aufgrund der Anzahl der anzusprechenden Subjekte ist Interne PR über interne Medien für größere Organisationen stärker relevant, wohingegen in kleineren Organisationen kaum interne Medien verwendet werden und der Austausch überwiegend persönlich erfolgt (vgl. Fallosch, 2007, 76f.; Bogner, 1999, 305).

Aufgrund Überschneidungen in den Aufgaben und einigen verwendeten Instrumenten ist für manche AutorInnen die Interne PR mit der Führungskommunikation eng verbunden (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 2; Fallosch, 2007, 70; Welch/Jackson, 2007, 192; Klöfer, 2003, 94). Häufig ist zu lesen, dass Interne Kommunikation in ihrer Ausprägung als Interne PR die Führungskommunikation unterstützen kann und soll (vgl. Deutinger, 2016, 100f.; Mast, 2016, 297; Klöfer, 2003, 22; Lies, 2003, 133; Herbst, 1999, 38). Daraus ergibt sich, dass Führungskräfte selbst Zielgruppe der Internen Kommunikation in ihrer Form als Interne PR sind (vgl. Hauer, 2016, 113; Schick, 2014, 137).

### *3.1.2.6 Definition der Internen Kommunikation*

Für den Begriff „Interne Kommunikation“ können in der Literatur folglich unterschiedlichste Bedeutungsinhalte gefunden werden. Je nach Forschungsschwerpunkt, beruflichen Hintergrund oder Positionierung der AutorInnen werden alle internen Kommunikationsabläufe darunter verstanden oder nur ein Ausschnitt derer. Diese Arbeit konzentriert sich auf die **formelle Interne Kommunikation über interne Medien**, auch **Interne PR** genannt. Die informelle und

die Führungskommunikation bzw. der FunktionärInnenkommunikation liegen außerhalb des forschungsleitenden Interesses. Die FunktionärInnenkommunikation hat sicherlich wie andere Faktoren auch Einfluss auf die Reputation der Vorsitzenden und ist zumeist aufgrund der Persönlichkeiten der FunktionärInnen individuell gestaltet, jedoch von der Parteispitze höchstens mittelbar zu beeinflussen. Anzunehmen ist, dass die Parteimitglieder über den individuellen Bias ihrer FunktionärInnen Bescheid wissen und manche Informationen gezielt den internen Medien entnehmen (vgl. Nowak, 2016, 142). Zur informellen Internen Kommunikation konnte über die vorliegende Literatur nicht festgesellt werden, wie diese in politischen Parteien instrumentalisiert werden könnte. Für beide Kommunikationsformen ist darüber hinaus zu vermuten, dass sie sich einem strukturierten Forschungszugriff entziehen. Die Inhalte der internen Medien können Parteivorsitzende hingegen gänzlich beeinflussen und über diese Kommunikationsmöglichkeit können sie jedes Mitglied ihrer Partei in der gleichen Weise erreichen.

Die **Definition** für die **Interne Kommunikation** in dieser Untersuchung wird nach den vorliegenden Erkenntnissen der Internen PR gleichgesetzt und lautet wie folgt: **Bei der Internen Kommunikation handelt es sich um die interne formelle vertikale Top-Down Kommunikation mit den Mitgliedern über interne Medien, welche Parteivorsitzende selbst beeinflussen können.** In dieser Dissertation werden für diesen Bedeutungsinhalt die Begriffe Interne Kommunikation oder Interne PR verwendet.

Manchen AutorInnen mag dieser Ansatz verkürzt erscheinen (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 34). In der Praxis hat sich diese Begriffsdefinition der Internen PR für „Interne Kommunikation“ durchgesetzt und andere interne Kommunikationsabläufe erhalten in der Literatur verbale Zusätze, wie informelle Interne Kommunikation (vgl. Kapitel 3.1.2.1), oder gänzlich andere Bezeichnungen, wie Führungskommunikation (vgl. Kapitel 3.1.2.4).

### ***3.1.3 Verortung und Positionierung der Internen Kommunikation***

#### ***3.1.3.1 Kommunikationswissenschaftliche Verortung der Internen Kommunikation***

In einem größeren wissenschaftlichen Zusammenhang gesehen, zählt die Interne Kommunikation zur Kommunikationswissenschaft, wobei die fehlende Tiefe ihrer Beforschung hinsichtlich politischer Parteien und der Mangel an Theoriebildung mehrfach beklagt wird (vgl. Voß/Röttger, 2014, 1149; Hoffjann, 2010a, 12). Manche Quellen weisen ihr einen Platz im Kommunikationsmanagement zu (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 5; Stehle, 2016, 57), andere ordnen sie in die Organisationskommunikation, PR oder Öffentlichkeitarbeit ein (vgl. Stehle, 2016, 55; Fallosch, 2007, 70; Szyszka, 2006, 93).

Nach Bruhn (2014, 38 u. 425) sollte sie jedenfalls in der **Integrierten Kommunikation** berücksichtigt werden, die auf eine einheitliche Kommunikation abzielt. Seiner Aufforderung nach einem Zusammenspiel Interner und externer Kommunikation, besonders im Sinne zeitlicher, inhaltlicher und formaler Aspekte, schließen sich einige weitere AutorInnen an (vgl. Schick, 2014, 159; Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 81f.; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 231 u. 249; Klöfer, 2003, 94; Nies, 2003b, 154; Bogner, 1999, 34; Herbst, 1999, 53). Das Konzept der Integrierten Kommunikation ist in der Fachliteratur jedoch nicht unumstritten (vgl. Sottong, 2008, 30). An anderer Stelle wird die Forderung, die Interne Kommunikation einzugliedern, mit dem Ansinnen formuliert, diese in die Gesamtkommunikation einzubetten oder mit dieser abzustimmen (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 233 u. 249; Klöfer, 2003, 107; Herbst, 1999, 53). Um den Fokus der Forschung eng an der Internen Kommunikation zu halten, soll an dieser Stelle die wissenschaftliche Einordnung nur eine oberflächliche Orientierung geben, auch weil tiefer gehende Erläuterung wenig zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen würden.

Bedeutend erscheinen noch die Vorteile einer bewussten Einbindung der Internen Kommunikation in die Organisationskommunikation. Dadurch können beispielsweise Synergie-Effekte innerhalb der Organisation gehoben werden (vgl. Klöfer, 2003, 96). Für Einwiller et al. (2008, 253) ist die Abstimmung Interner und externer Kommunikation die Basis für ein erfolgreiches Reputationsmanagement (vgl. auch Nies, 2003d, 113). Interne Kommunikation gilt darüber hinaus als Voraussetzung für erfolgreiche externe Kommunikation (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 52f.; Bruhn, 2014, 148). In der Praxis wird häufig der Internen Kommunikation weniger Bedeutung als der externen Kommunikation beigemessen (vgl. Bruhn, 2014, 425; Deekeling/Arndt, 2006b, 96; Viedebant, 2007, 473), was sich auch in schmäleren Budgets und geringeren Ressourcen niederschlägt (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 61; Ehrhart, 2007, 133; Jäger/Lang/Maquart, 2003, 177). Nur selten werden die beiden Kommunikationsarten als gleichwertig eingestuft (vgl. Zerfaß, 2010, 292). Bruhn (2014, 425) nimmt jüngere Entwicklungen wahr, die der Internen Kommunikation als strategisches Instrument innerhalb der Integrierten Kommunikation einen höheren Stellenwert beimessen. Insgesamt hat der Ansatz der Integrierten Kommunikation die Praxis auf sehr unterschiedlichem Niveau und zahlreiche Organisationen noch kaum erreicht, wobei in den vorhandenen Ansätzen eine Konzentration auf formale Aspekte festzustellen ist (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 58).

### *3.1.3.2 Interdependenz der Internen und externen Kommunikation*

Bei der Kommunikation der Organisationen, auch bei Verbänden und politischen Parteien, wird prinzipiell zwischen der internen und externen Richtung unterschieden (vgl. Schick, 2014, 159;

Dernbach, 2008, 473; Klöfer, 2003, 94). Einige AutorInnen, die sich mit Interner Kommunikation beschäftigen, plädieren meist dafür, zuerst **die internen vor den externen** Zielgruppen zu informieren (vgl. Korn/Einwiller, 2016, 127; Bruhn, 2014, 425; Schick, 2014, 159; Herbst, 1999, 67 u. 163). Intern sollen sich die Informationen an Führungskräfte vor den MitarbeiterInnen und an Betroffene vor indirekt Betroffene richten (vgl. Schick, 2014, 159).

Es finden sich Hinweis, dass **Interne und externe Kommunikation** in engem Zusammenhang stehen bzw. **verschwimmen** (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 2; Fallosch, 2007, 70). Die innerhalb einer Organisation kommunizierten Inhalte gelangen früher oder später nach außen (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 15; Fallosch, 2007, 78; Hagemann, 2003, 292) bzw. vermischt sich die Innen- und Außenkommunikation aufgrund der sich überschneidenden Rollen der Mitarbeitenden als KundInnen, AktionärInnen u.ä. (vgl. Schick, 2014, 58f.). Insbesondere haben die Social Media durch ihre Geschwindigkeit und die breite Informationsstreuung diese Dynamik verstärkt (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 55; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 15; Mast, 2014, 1125). MitarbeiterInnen gelten als MultiplikatorInnen und BotschafterInnen der Organisationen, die wegen ihrer Authentizität als besonders glaubwürdig wahrgenommen werden (vgl. Bischl, 2016, 217; Korn/Einwiller, 2016, 127; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 15; Stehle, 2016, 60f.; Bruhn, 2014, 427; Schmidt/Krobath, 2010, 22; Arns, 2007, 29; Klöfer, 2003, 93; Bogner, 1999, 151; Herbst, 1999, 66). Deshalb sollten Mitarbeitende wichtige Informationen stets aus internen Quellen und nicht über externe Medien erfahren (vgl. Korn/Einwiller, 2016, 127; Bruhn, 2014, 427; Bogner, 1999, 160; Herbst, 1999, 22 u. 29), was insbesondere bei Veränderungsprozessen gilt (vgl. Schick, 2014, 110), und beispielsweise bei Aktiengesellschaften aus rechtlichen Gründen der Insider-Information höchstens gleichzeitig erfolgen kann (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 237f.). In den Beschreibungen zur Dynamik der Außenwirkung der Internen Kommunikation lassen sich Aufforderungen nachlesen, die Interne Kommunikation zu nutzen, um die Außenwelt zu erreichen und zu beeinflussen (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 52; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 15; Stehle, 2016, 62; Bruhn, 2014, 428; Schmidt/Krobath, 2010, 22; Zeese, 2010, 228; Fallosch, 2007, 78f.). Die Inhalte der internen Kommunikationsmedien sollen daher so gestaltet sein, dass sie auch für externe Zielgruppen geeignet sind (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 15). Dieses Muster kann so weit gesteigert werden, dass die Organisation beispielsweise interne Medien wie die Mitarbeiterzeitung direkt an JournalistInnen per Post schickt (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 15). JournalistInnen gestalten wiederum die Medien, welche die Öffentlichkeit wesentlich beeinflussen (vgl. Bentele/Fähnrich, 2010, 57). Jedoch finden sich in

der Literatur auch kritische Stimmen, die Belegschaft als BotschafterInnen nach außen einzusetzen und Interne PR als Anhängsel für externe PR und deren Zwecke zu benutzen (vgl. Klöfer, 2003, 93).

Andererseits bilden zahlreiche Mitarbeitende und Mitglieder **ihre Meinung** über ihre Organisation, indem sie die Inhalte **externer Medien** mit der internen Information vergleichen (vgl. Eisenegger/Imhof, 2009, 255; Sottong, 2008, 28; Hagemann, 2003, 290; Herbst, 1999, 20 u. 67). Bei Kammern verfolgen beispielsweise 80 Prozent der Mitglieder die Berichterstattung über ihre Mitgliedsinstitution über externe Medien (vgl. Aitzetmüller, 2016, 168). Dieses Muster wird verstärkt, wenn interne Medien bedeutende Organisationsthemen nicht aufgreifen dürfen (vgl. Hagemann, 2003, 290). Externe Öffentlichkeitsarbeit gewinnt hinsichtlich der Loyalität der Mitglieder zu ihrer Organisation und bei der Mitgliederbindungskommunikation an Bedeutung (vgl. Aitzetmüller, 2016, 169; Hoffjann, 2010b, 72f.). Für politische Parteien ist nach dem Niedergang der Parteipresse die externe Kommunikation eine der wesentlichen Kanäle, die eigenen Mitglieder zu erreichen (vgl. Rhomberg, 2009, 188). Nebenbei werden auch potenzielle und unbekannte UnterstützerInnen erreicht und möglicherweise inaktive Mitglieder mobilisiert. Die Bekanntheit steigt, jedoch um den Preis, die eigene Interpretationshoheit zu verlieren. (vgl. Hoffjann, 2010b, 72) Erfahren Mitglieder oder Mitarbeitende wichtige Informationen aus der Zeitung oder dem Fernsehen, trägt dies zur Frustration und zum Glaubwürdigkeitsverlust der Internen Kommunikation bei (vgl. Aitzetmüller, 2016, 169; Sottong, 2008, 29) und ihre Professionalität wird in Frage gestellt (vgl. Korn/Einwiller, 2016, 124). Im Spannungsfeld der nach außen häufig an der Führungsspitze ausgerichteten Kommunikation und den nach innen gemeinschaftsorientierten Kommunikationsmaßnahmen verliert zumeist die Interne Kommunikation an Glaubwürdigkeit (vgl. Bentele/Fährlich, 2010, 66; Eisenegger, 2005, 67; Eisenegger/Imhof, 2004, 256) und die Distanz zwischen Partielite und Basis erhöht sich (vgl. Rhomberg, 2009, 189f.). Dadurch erodiert gerade in Reputationskrisen nach Eisenegger und Imhof (2004, 256) die Perzeption der Innenmedien.

Diese Dynamiken der **Mediatisierung**, in der auch die SpitzenfunktionärInnen ihr Handeln immer stärker an der Logik der Medien ausrichten, (vgl. Bentele/Fährlich, 2010, 57) bringen für die Gesamtkommunikation von Organisationen große **Herausforderungen** mit sich. Hoffjann (2010a, 200) ortet für Verbände eine Zerrissenheit zwischen Mitgliederlogik und Einflusslogik. Prinzipiell will Außenkommunikation Handlungsspielräume erweitern, was Klarheit der Botschaften und Organisationselitenorientierung verlangt, während intern zur Mitgliederbindung Vielfalt zugelassen werden soll. Verbände sowie politische Parteien stehen vor der polaren Entscheidung, die externe Schlagkraft zu erhöhen versus innerer Sozialintegration. Nach

innen soll in politischen Parteien signalisiert werden, die Interessen der Mitglieder erfolgreich nach außen zu vertreten, während nach außen das Bild erweckt werden soll, eine machtvolle Basis kontrollieren zu können (vgl. Steiner/Jarren, 2009, 259). Für politische Parteien konstatiert darüber hinaus Hoffjann (2010b, 74), dass sie an Akzeptanz bei WechselwählerInnen verlieren, wenn sie auf mobilisierungsfähige Themen setzen und langfristig aufgrund der Differenzierung zur Umwelt an Legitimationskommunikation einbüßen. Solche Mechanismen führen zu einem schnellen Kontrollverlust der Verantwortlichen, der durch das Social Web und durch Social Media noch verstärkt wird (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 54f.). Immer stärker unter Druck kommende Parteivorsitzende wechseln ständig zwischen der internen Welt der politischen Parteien und der externen Medienlogik, wie beispielsweise durch direkte Gespräche mit JournalistInnen, und den unterschiedlichen Gesetzen dieser Sphären, deren Grenzen zunehmen nicht nur auf Mitgliederebene sondern auch für die Top-Führung verschwimmen (vgl. Rhomberg, 2008, 92). In solchen Spannungsfeldern, insbesondere in Krisen, greifen häufig selbst vorgeschlagene Sprachregelungen (vgl. Korn/Einwiler, 2016, 127) zu kurz, wenn die Mitarbeitenden oder Mitglieder sich bereits innerlich distanziert haben.

### *3.1.3.3 Positionierung der Zuständigen für Interne KommunikatorInnen*

Seit Interne Kommunikation durchgeführt wird, gibt es Personen, welche sich mit Interner PR beschäftigen. Diese erhalten vor den 1990er Jahren kaum Beachtung. Erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts werden bestehende **Abteilungen für Interne Kommunikation** aufgewertet sowie zahlreiche neue Einheiten gegründet. Diese Phase fällt zusammen mit der veränderten Einschätzung des Top-Managements, die Interne Kommunikation als Steuerungsinstrument verwenden zu können. (vgl. Sottong, 2008, 23) (vgl. auch Kapitel 3.1.1). Letzte renommierte Untersuchungen zeigen, dass in deutschen Unternehmen die Anzahl der eigenständigen Abteilungen für Interne Kommunikation bei rund einem Drittel liegt. Im Detail geben im Jahr 2013 bei einem Sample von 372 Befragten 37 Prozent an, über einen eigenen Bereich für Interne PR zu verfügen, (vgl. Trendmonitor, 2013, online) während die Angaben im Jahr 2016 mit 272 TeilnehmerInnen bei 39,8 Prozent liegen (vgl. Trendmonitor, 2016, 12). Demgegenüber weist die Untersuchung Index (2011, 4) mit 130 Teilnehmenden nur einen Wert von 21 Prozent aus. Zumeist finden sich eigene Abteilungen für Interne Kommunikation in größeren Organisationen (vgl. Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 230; Herbst, 1999, 44). Über eine solche verfügen nach dem Trendmonitor (2016, 13) 64,9 Prozent der Organisationen mit mehr als 10.000 MitarbeiterInnen.

Eine Empfehlung, die Interne Kommunikation in einer eigenen Abteilung zu bündeln, findet sich immer wieder in der Literatur (vgl. Heinrich, 2016, 88; Mast, 2014, 1129; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 231). Sie sollte als Stabstelle (vgl. Mast, 2014, 1127; Klöfer, 2003, 65), möglichst ganz oben an der Organisationsspitze angesiedelt sein, damit sie das Top-Management bei der Kommunikation mit der Basis unterstützen kann (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 230). In großen Organisationen kann sie auch als Dachabteilung für andere kommunizierende Einheiten gestaltet sein (vgl. Schick, 2014, 4). Die Abteilung für Interne Kommunikation stellt nach Mast (2014, 1129) in einer Organisation die innerbetriebliche kommunikative Infrastruktur her, setzt zentrale Kommunikationsfunktionen um und steuert die relevanten kommunikativen Prozesse. (vgl. auch Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 231) (siehe auch Kapitel 3.3). Doch nicht alle Stimmen sprechen so positiv über diese Organisationseinheit. Buchholz (2016, 51) beobachtet eine sinkende Eigenständigkeit der Abteilungen, da sie Aufträge von anderen Einheiten ausführen. Für Schick (2014, 17) ist das reale persönliche Erleben der Mitarbeitenden beeinflussender als die Kommunikation einer Abteilung für Interne PR.

In der Mehrheit der Organisationen sind die Aufgaben der Internen Kommunikation jedoch **nicht in einer eigenen Abteilung** gebündelt, sondern anderen organisatorischen Bereichen zugeordnet, zumeist einer Einheit für Unternehmenskommunikation oder PR (vgl. Malczok/Szyszk, 2016, 20; Sikor Petz, 2016, 42; Bruhn, 2014, 431; Mast, 2014, 1126; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 231; Bogner, 1999, 78), häufig dem Marketing (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 60; Sikor Petz, 2016, 42; Mast, 2014, 1126) oder auch dem Personalmanagement (vgl. Buchholz, 2016, 51; Herler-Achmüller, 2016, 60; Malczok/Szyszk, 2016, 20; Sikor Petz, 2016, 42; Bruhn, 2014, 431; Mast, 2014, 1126; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 230), seltener dem Vertrieb (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 60) oder anderen Einheiten. Manchmal ist sie auch direkt der Geschäftsführung unterstellt (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 60) oder auf mehrere Bereiche verteilt (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 60). Wie es um eigene Abteilungen für Interne Kommunikation in politischen Parteien bestellt ist, konnte der Literatur nicht entnommen werden. Tenscher und Esser (2008b, 460), die sich mit unterschiedlichen hauptsächlich extern gerichteten kommunikativen Berufsbildern in der Politik beschäftigten, erwähnen lediglich, dass kommunikative AkteurInnen in politischen Parteien institutionalisiert tätig sein können, oder sie von außen zuarbeiten. Es ist davon auszugehen, dass mittlere und größere Parteien über einen eigenen für Interne Kommunikation zuständigen Bereich verfügen.

Allgemein wird die **Einflussgröße** der Einheit für Internen Kommunikation in der Praxis als gering eingeschätzt, unabhängig davon, ob sie als eigene Abteilung organisiert oder in einen anderen Bereich integriert ist (vgl. Buchholz, 2016, 51; Malczok/Szyszk, 2016, 20; Bruhn,

2014, 425 u. 432; Schick, 2014, 15f.; Klöfer, 2003, 25). Dieser Gesamteindruck ändert sich nicht, selbst wenn beispielsweise Schick (2014, 1) aufgrund der anhaltenden wirtschaftlichen Unsicherheit und den damit verbundenen laufenden Change-Prozessen eine zunehmende strategische Bedeutung verbunden mit mehr Budget für die Interne Kommunikation ortet. Gefordert wird in der Regel ihre strategische Stärkung und sie in Entscheidungsprozesse einzubinden (vgl. Klöfer, 2003, 25). Bruhn (2014, 432) möchte einen Gleichklang durch eine Zusammenlegung der KommunikatorInnen für externe und interne Angelegenheiten zu einer Stelle „Unternehmenskommunikation“ erreichen. Schick (2014, 63) plädiert, für alle Bereiche einer Organisation eine zuständige Person der Internen Kommunikation als BeraterIn zu installieren. Er (2014, 61) tritt dafür ein, einen guten Kontakt zu den obersten Führungskräften zu halten sowie an Vorstandssitzungen teilzunehmen (vgl. auch Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 12). Buchholz (2016, 48) fordert eine Position für die Interne Kommunikation innerhalb des General Managements. Herbst (1999, 57) tritt dafür ein, dass ihre oberste Zuständigkeit innerhalb der Geschäftsführung angesiedelt sein soll. Zum Teil findet für Aufgaben der Internen Kommunikation Outsourcing statt (vgl. Schick, 2014, 84) und zahlreiche Aufgaben erledigen externe BeraterInnen und Dienstleister (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 15; Schick, 2014, 81–84; Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 232; Klöfer, 2003, 71; Nies, 2003a, 146–148; Herbst, 1999, 44), was zumeist mit Kompetenzverlusten der hauseigenen Zuständigen verbunden ist (vgl. Klöfer, 2003, 69).

Für Interne Kommunikation sind auch **Führungskräfte** zuständig (vgl. auch 3.1.2.4). Der Informationsfluss über die Managementkaskade durch den persönlichen Kontakt der Führungskräfte ist nicht zu unterschätzen (vgl. Schick, 2014, 15; Fallosch, 2007, 107f.; Klöfer, 2003, 65). Dieser Aspekt soll jedoch aufgrund der Konzentration der vorliegenden Arbeit auf die internen Medien nicht weiterverfolgt werden. Demgegenüber wird auch der Einfluss von Vorständen und Geschäftsleitungen, der neben den bedeutenderen persönlichen Gesprächen auch über Interne PR erfolgt, von der Literatur als hoch eingestuft (vgl. Schick, 2014, 15). Diese fungieren häufig auch als Auftraggeber für interne KommunikatorInnen, was zu einem Dilemma führen kann, da sie auch Zielgruppe sind (vgl. Bischl, 2016, 223; Schick, 2014, 61f.). (vgl. auch Kapitel 3.2.2.)

Neben der Abteilung für Interne Kommunikation gibt es in Organisationen noch einige weitere Stellen, die Interne Kommunikation betreiben (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 14; Schick, 2014, 15). Indem intern zu kommunizieren eine Querschnittsmaterie darstellt, wird optimaler Weise eine gute Zusammenarbeit mit diesen **Netzwerkpartnern** für eine einheitliche Vor-

gangsweise angestrebt (vgl. Heinrich, 2016, 88; Mast, 2014, 1129f.; Schick, 2014, 16; Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 76; Herbst, 1999, 53), wobei es in der Praxis wegen überschneidender Aufgaben auch zu Problemen kommen kann (vgl. Sikor Petz, 2016, 45). Als vorwiegend betroffen stuft die Literatur diese Einheiten ein: Personalabteilung (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 14; Esch/Knörle/Stödter, 2014, 27; Mast, 2014, 1129; Schick, 2014, 15 u. 67f.; Schmidt/Krobath, 2010, 20; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 231), Marketing (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 14; Mast, 2014, 1129), IT (vgl. Mast, 2014, 1129), Assistenz der Geschäftsführung oder Vorstandssekretariat (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 14; Schick, 2014, 15), Investor Relations (vgl. Schick, 2014, 15), Qualitätsmanagement oder Organisationsentwicklung (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 14) und den Betriebsrat (vgl. Schick, 2014, 68–70; Klöfer, 2003, 45 u. 77f.). Dabei kann es auch zu Unstimmigkeiten über die dominierende Position oder die Zielvorstellungen kommen (vgl. Schick, 2014, 37; Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 82; Nies, 2003b, 155), wodurch unterschiedliche Signale an die Belegschaft geschickt werden, welche einen einheitlichen Auftritt der Organisation negativ beeinflussen (vgl. Schick, 2014, 16).

## **3.2 Interne Stakeholder der Internen Kommunikation**

Der Begriff Stakeholder wird in Kapitel 2.1.3 definiert. In diesem Subkapitel wird auf die bedeutendsten internen Stakeholder der Internen PR eingegangen.

### **3.2.1 Interne KommunikatorInnen**

Jene Personen, die in Organisationen hauptberuflich für Interne Kommunikation zuständig sind, werden in der Praxis auch Interne KommunikatorInnen genannt. Lange Zeit wurden JournalistInnen zur Erstellung der Mitarbeiterzeitungen angestellt (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 231; Herbst, 1999, 44). Obwohl eine klare Tendenz zu höher ausgebildeten Fachkräften besteht, hat sich **kein einheitliches Berufsbild** herauskristallisiert (vgl. Sikor Petz, 2016, 41; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 232; Klöfer, 2003, 22 u. 104). Am Weiterbildungsmarkt ist es kaum möglich, eine hochwertige Qualifikation zur Internen Kommunikation zu erhalten (vgl. Heinrich, 2016; Kiesenbauer/Linke, 2016, 261f.). Daher arbeiten in diesen Positionen häufig QuereinsteigerInnen mit kommunikations- oder wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 65; Sikor Petz, 2016, 41f.; Trendmonitor, 2016, 9), wovon ca. zwei Drittel über einen Hochschulabschluss verfügen (vgl. Sikor Petz, 2016, 41) und sich durch Crash-Kurse (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 65) oder in Deutschland beispielsweise durch Volontariate (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 232) die spezielle Zusatzqualifikation angeeignet

haben. Fachliche Versiertheit ist nach Sikor Petz (2016, 47) auch die Voraussetzung, um mit den unterschiedlichen Aufgaben der Internen Kommunikation zurecht zu kommen.

Die **Aufgaben** der Internen KommunikatorInnen liegen klassisch darin, innerbetriebliche Informationsmittel zu erstellen. Das umfasst beispielsweise die Betreuung der Mitarbeiterzeitung, Drucksorten zu erstellen, das Intranet zu befüllen, interne Veranstaltungen zu organisieren und ganz allgemein Botschaften von der Geschäftsführung zu den Mitarbeitenden zu bringen, um diese hinsichtlich ihrer Leistungsbereitschaft zu beeinflussen. (vgl. Bischl, 2016, 217; Huck-Sandhu, 2016, 7; Malczok/Szyszka, 2016, 30; Welch/Jackson, 2007, 186; Klöfer, 2003, 22 u. 65f.; Bogner, 1999, 44–46). Diesbezüglich sollte rechtzeitig sowie authentisch informiert und das kommunikative Handwerkszeug beherrscht werden (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 12f.; Klöfer, 2003, 24). In der älteren Literatur finden sich auch Hinweise, interne Richtlinien zu erstellen und eine Kontrollfunktion zu Kommunikationsprozessen auszuüben (vgl. Bogner, 1999, 46; Herbst, 1999, 45).

Die zu erfüllende Rolle wandelt sich in der jüngeren Literatur immer stärker hin zu aktiven **BeraterInnen**, welche dem Vorstand, den Führungskräften, unterschiedlichen Teams und/oder Projektgruppen bei kommunikativen Aufgaben beratend zur Seite stehen. Das Berufsbild entwickelt sich zu einem internen Kommunikationsmanagement. (vgl. Deutinger, 2016, 95; Huck-Sandhu, 2016, 3; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 14; Sikor Petz, 2016, 42; Stehle, 2016, 61f.; Trendmonitor, 2016, 17; Schick, 2014, 1, 3f. u. 150f.; Mast, 2007, 763; Klöfer, 2003, 66; Krooß, 2003, 161; Herbst, 1999, 44f.) Manche Quellen sprechen sogar von einer eigenständigen Funktion in der Organisation (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 7). Das Aufgabenspektrum, die Führungskräfte zu unterstützen und zu coachen, argumentiert sowohl die kontemporäre wie die ältere Literatur (vgl. Mast, 2014, 1128; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 196; Schick, 2014, 150f.; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 233; Mast, 2007, 770; Klöfer, 2003, 22f. u. 103; Bogner, 1999, 46; Herbst, 1999, 44). Wobei die Internen KommunikationsmangerInnen durchwegs mit der Zusammenarbeit mit den Führungskräften zufrieden sind, genauso wie mit der Anerkennung und Wertschätzung durch die breite Mitarbeiterschaft (vgl. Sikor Petz, 2016, 45f.). Insbesondere gewinnt das aktuelle Berufsbild in Veränderungsprozessen an Bedeutung (vgl. Deutinger, 2016, 95; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 14; Schick, 2014, 117). Die Gründe für diese Umgestaltung der Tätigkeitsinhalte sind im wirtschaftlichen Wandel und der wachsenden Vielfalt insbesondere der elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten begründet (vgl. Schick, 2014, 1–3). Schick (2014, 28 u. 138) erstreckt den Aufgabenbereich sogar in teils als unrealistisch einzustufende Sphären, wie die Verantwortung für den Wissensfluss oder die kommunikative Erzie-

hung des Vorstands, während andere sie als Produktionsfaktor und LeistungsträgerInnen einstufen (vgl. Klöfer, 2003, 24). Ihr Aufgabenspektrum ist jedenfalls so vielfältig angelegt, dass die Empfehlung zur laufenden Weiterbildung mehrmals zu lesen ist (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 14f.; Sikor Petz, 2016, 42).

Hinsichtlich des Geschlechts sind gut zwei Drittel der Internen KommunikatorInnen weiblich (vgl. Studie IK, 2017, 4; Sikor Petz, 2016, 41f.; Trendmonitor, 2013, online). Je größer die Unternehmen sind, desto männlich geprägter ist der Beruf (vgl. Studie IK, 2017, 4). Der Großteil der in der Internen Kommunikation Beschäftigten ist zwischen 30 und 50 Jahre alt, hat mehrere Jahre Berufserfahrung, wird für privatwirtschaftliche Verhältnisse durchschnittlich bezahlt, und rund die Hälfte verfügt über Führungserfahrung (vgl. Studie IK, 2017, 4; Sikor Petz, 2016, 41f.; Trendmonitor, 2016, 10). Die Anzahl der für Interne Kommunikation zuständigen Personen steigt mit wachsender Unternehmensgröße und rangiert in Österreich bei ein bis vier (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 59; Sikor Petz, 2016, 42) und reicht im deutschen Sprachraum für Konzerne bis zu mehr als zehn (vgl. Trendmonitor, 2016, 14). Es ist eine aufbauende Tendenz bei den Köpfen in der Internen PR festzustellen (vgl. Schick, 2014, 1). Auch der budgetäre Rahmen ist in großen Unternehmen weiter gesteckt, jedoch müssen rund 70 Prozent der Internen KommunikatorInnen mit bis zu 50.000,- Euro jährlich auskommen, (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 59; Sikor Petz, 2016, 43; Trendmonitor, 2013, online, 2016, 15) was auch Unzufriedenheit hervorruft (vgl. Trendmonitor, 2016, 19). Bleibt doch in der Praxis der Wirkungsbereich einer Abteilung für Interne Kommunikation durch die ihr zugewiesenen Kompetenzen und Ressourcen begrenzt (vgl. Szyszka, 2006, 98), was in der Regel von der Organisationleitung abhängt (vgl. Adam/Berkel/Pfetsch, 2008, 150; Sottong, 2008, 24). Dennoch sind ca. 50 Prozent der Internen KommunikatorInnen mit dem gegebenen Zustand zufrieden (vgl. Trendmonitor, 2016, 18).

### **3.2.2 Führungskräfte**

Führungskräfte oder FunktionärInnen gelten als bedeutende Personengruppe in der Internen Kommunikation (vgl. Kapitel 3.1.2.4). Da ihre Wirkung auf die Basis als wichtiger eingeschätzt wird, als jene anderer Personengruppen oder der internen Medien, (vgl. Schick, 2014, 135 u. 158; Index, 2011, 4; Sackmann, 2010, 57; Deekeling/Arndt, 2006b, 96; Klöfer, 2003, 22 u. 100) wird in diesem Subkapitel kurz auf die zugrundeliegenden Muster eingegangen.

Mit Mitarbeitenden oder Mitgliedern zu kommunizieren, sie zu informieren, mit Ihnen in einen Dialog zu treten und somit eine Beziehung aufzubauen, halten zahlreiche AutorInnen für die Pflicht der Personalverantwortlichen (vgl. Mast, 2016, 293; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, Dissertation Rosemarie Nowak: Vorsitzenden-Reputation in Mitgliederparteien

188; Dernbach, 2008, 474; Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 232; Reichwald/Hensel, 2007, 649; Klöfer, 2003, 23; Herbst, 1999, 63 u. 167). Die Führungskräfte fungieren häufig als wichtigste kommunikative Bezugsperson für die einzelnen Mitwirkenden (vgl. Schick, 2014, 135 u. 140). Mitarbeitende bevorzugen es, Neuigkeiten von der unmittelbaren Führungskraft zu erfahren, die zumeist hohe Glaubwürdigkeit besitzt (vgl. Men, 2014c, 266). In dieser Verbindung soll die Führungskraft die Mitarbeitenden beeinflussen, die Unternehmensziele zu erreichen und ihre Leistungsfähigkeit zu steigern (vgl. Mast, 2016, 293; Malczok/Szyszka, 2016, 22; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 188; Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 79; Arns, 2007, 42; Reichwald/Hensel, 2007, 649). Nach Klöfer (2003, 21) entscheidet der Führungs- und Kommunikationsstil sogar über den Unternehmenserfolg.

Die Literatur liefert Hinweise, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu mehr als zwei Drittel von der Führungsqualität der Vorgesetzten abhängt (vgl. Neumann/Ross, 2007, 47). Durch die gegebene Nähe können MitarbeiterInnen jedoch unmittelbar überprüfen, wie intensiv das Management die eignen Aussagen lebt. Ob die Interne Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Geführten gelingt, hängt vom Verhalten der vorgesetzten Person ab (vgl. Men, 2014c, 266; Klöfer, 2003, 100). Vorbild zu sein, Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu genießen, gepaart mit Ehrlichkeit, Redlichkeit und Offenheit, wirken für Führungskräfte in ihrer Funktion unterstützend (vgl. Mast, 2016, 294; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 184f.; Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 79; Mast, 2013, 245; Arns, 2007, 43f.; Nietzold, 2007, 16–18; Deekeling/Arndt, 2006b, 97). Positiv einzustufen sind weiters ein kooperativer Führungsstil (vgl. Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 226), interaktives, visionäres, kreatives und inspirierendes Verhalten (vgl. Men, 2014c, 279), Wachstumsmöglichkeiten und Wertschätzung geben (vgl. Neumann/Ross, 2007, 48), transformationales Leadership (vgl. Men, 2014c, 264, 266 u. 268) oder persönliche Kommunikation (vgl. Men, 2014c, 264). Diese bedeutenden Eigenschaften im internen Kommunikationsfluss machen die Führungskräfte selbst zu einer wichtigen Zielgruppe einer Abteilung für Interne Kommunikation (vgl. Hauer, 2016, 120; Schick, 2014, 17 u. 136; Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 79). Wenn ihre Unterstützung gewonnen wird, können die Ziele der Internen Kommunikation deutlich leichter und schneller erreicht werden.

In der Realität sind die von der Literatur beschriebenen **Ziele** für zahlreiche Führungskräfte **zu hochgesteckt**. Mast (2007, 759–761) ortet eine gewisse Unsicherheit des Managements, wodurch Führungskräfte es bevorzugen, über sachliche Inhalte zu sprechen, als über schwieriger zu argumentierende weiche Faktoren, wodurch der Dialog leidet (vgl. auch Schick, 2014, 140). Für manche bedeutet die Interne Kommunikation eine zusätzliche Last zu den Alltagsaufgaben (vgl. Nowak/Fürich-Fiegl, 2016, 9; Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 232; Bogner, 1999,

157), Information und Kommunikation finden unregelmäßig und lückenhaft statt (vgl. Schick, 2014, 140), das Management verlässt sich auf die Information durch die internen Medien (vgl. Mast, 2007, 760), eine Fachsprache schafft mehr Barrieren als Brücken (vgl. Bogner, 1999, 157) oder es mangelt am Verständnis, wie wichtig die Kommunikation mit ihren Untergebenen ist (vgl. Klöfer, 2003, 66f.). Andere verfolgen stärker eigene Ziele, als den Organisationszielen Aufmerksamkeit zu schenken (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 2; Schick, 2014, 140; Voß/Röttger, 2014, 1152). In Veränderungsprozessen nehmen beispielsweise Leitende der mittleren Ebene eine Sandwich-Position ein, bei der sie als Vermittler zur Belegschaft agieren sollen und auch selbst betroffen sind (vgl. Hauer, 2016, 112). Es kann ein Rollenkonflikt aufgrund eigener Interessen auftreten. Für das Personal wirken die Vorgesetzten wie ein Kompass in der Informationsflut, die besser informiert sein sollten, als was den internen Medien zu entnehmen ist (vgl. Mast, 2007, 770). MitarbeiterInnen orientieren sich außerdem zumeist stärker am gelebten Verhalten der Führungskraft und weniger an den Inhalten von Broschüren oder schönen Worten, was bei abweichendem Verhalten der Vorgesetzten von den Organisationswerten zu Problemen führen kann (vgl. Schick, 2014, 135f.; Mast, 2013, 245; Sackmann, 2010, 57). Insbesondere stark machtorientierte Vorgesetzte haben Schwierigkeiten, offen und ehrlich zu kommunizieren, da sie damit auch Wissensmacht abgeben (vgl. Nowak/Fürich-Fiegl, 2016, 9; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 232; Hagemann, 2003, 291; Bogner, 1999, 156).

Eine besonders maßgebliche Rolle nimmt das **Top-Management**, also die Vorstandsvorsitzenden, CEOs oder die Geschäftsführung, in der internen Vorbildwirkung und im internen Informationsfluss ein (vgl. Deekeling/Arndt, 2014, 1240; Schick, 2014, 13; Tariszka-Semegine, 2012, 90; Index, 2011, 4; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 230; Deekeling/Arndt, 2006b, 48 u. 97; Klöfer, 2003, 100; Herbst, 1999, 163). Seine Aufgabe ist es, nach Ansicht zahlreicher AutorInnen, persönlich mit den Führungskräften und/oder der Belegschaft in einen Dialog zu treten oder zumindest Raum für offene Dialoge zu schaffen, die Führungskräfte und die Zuständigen für Interne Kommunikation zu beauftragen, den Anstoß für Interne Kommunikation zu setzen, jedoch die Verantwortung nicht abzugeben und kommunikatives Vorbild zu sein (vgl. Schick, 2014, 8, 13, 107 u. 138; Tariszka-Semegine, 2012, 91; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 230; Arns, 2007, 41–43; Deekeling/Arndt, 2006b, 118; Klöfer, 2003, 99; Herbst, 1999, 37, 57 u. 69). In der Praxis ist ein Dialog zumeist aus Ressourcengründen nicht möglich, selbst das Management-by-Walking-around (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 247) hat seine Grenzen, und es kommt zur Einweginformation des Personals über interne Medien (vgl. Burkhardt/Kircher, 2008, 41; Welch/Jackson, 2007, 187). Die Mitarbeitenden sollen von der Führungsspitze jedoch nach aktuellen wissenschaftlichen Strömungen nicht durch Herrschaft, sondern kommunikativ

überzeugt werden, Gefolgschaft zu leisten (vgl. Buchholz, 2016, 47; Deekeling/Arndt, 2006b, 98, 2014, 1246; Deutinger, 2013, 29). In diesem Zusammenhang wird die widersprüchliche Position einer Abteilung für Interne Kommunikation nur von wenigen AutorInnen beschrieben. Sie soll sich an die Zielgruppe der Mitarbeitenden wenden (vgl. auch Kapitel 3.2.1) und hat gleichzeitig den Vorstand bzw. die Geschäftsführung als Auftraggeber, denen die Inhalte und die Gestaltung der Internen PR in einem ersten Schritt zusagen müssen. Aufgrund unterschiedlicher Interessen des Top-Managements und der Basis können diesbezüglich Spannungsfelder auftreten, wenn beispielsweise Informationen in einer Vorstandssprache an große Zielgruppen ergehen. (vgl. Müller/Schulz, 2016, 73; Schick, 2014, 11; Sottong, 2008, 24)

Diese Erkenntnisse bringen eine intensive Parallele zur Funktion der Reputation zutage (vgl. Kapitel 2.1.5). Intern zu kommunizieren stellt ein probates Mittel dar, die eigene Machtposition zu stärken und die Loyalität der Follower zu sichern. Dazu soll eine Kommunikationsstrategie zugeschnitten auf die eigene Person erstellt (vgl. Deekeling/Arndt, 2006b, 1242, 2006b, 104–110) und möglichst einfach wie empathisch, emotional sowie glaubwürdig kommuniziert werden (vgl. Neumann/Ross, 2007, 47; Deekeling/Arndt, 2006b, 96 u. 135). Eine Abteilung oder Zuständige für Interne Kommunikation unterstützten dabei die Spitzenführungskräfte in einer zwiespältigen Rolle als AuftragnehmerInnen und BeraterInnen (vgl. auch Kapitel 3.2.1). Diese Kommunikationsaktivitäten können durchaus dazu führen, dass vom ungeübten Top-Management der interne Dialog als bedrohlich erlebt wird, da auch unangenehme Sachverhalte thematisiert werden können (vgl. Ehrhart, 2007, 133). Daraus kann abgeleitet werden, dass **durch Interne Kommunikation** über interne Medien oder durch den direkten Dialog die Top-Führungskräfte die **Wahrnehmung zur eigenen Person beeinflussen** können. Dieses Muster soll für Vorsitzende politischer Parteien und ihre Mitglieder übernommen werden, wodurch die Interne Kommunikation für diese Forschung an Bedeutung gewinnt.

Die Mechanismen der individuellen Auslegung der Managementkommunikation und die nicht zu unterschätzenden Eigeninteressen der Führungskräfte sind sehr wahrscheinlich auch der **FunktionärInnen-Kommunikation** politischer Parteien immanent. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Kommunikation der Reputation der Vorsitzenden durch die FunktionärInnen individuell geprägt ist und **von den Vorsitzenden nicht unmittelbar beeinflussbar** ist, wodurch sie für diese Forschung an Relevanz verliert.

### 3.2.3 Mitglieder und Mitarbeitende

Mit der klingenden Aussage „PR begin at home“ stellen einige AutorInnen die **Mitarbeiter-schaft** als Hauptzielgruppe der Internen Kommunikation in den Mittelpunkt, damit diese positive Eindrücke ihrer Organisation nach außen tragen (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 3; Mast, 2016, 264; Stehle, 2016, 60; Szyszka, 2006, 93; Bogner, 1999, 151). Auch in der Verbandskommunikation sind die HauptadressatInnen die **Mitglieder** und FunktionärInnen (vgl. Hoffjann, 2010b, 70; Dernbach, 2008, 474), wobei für Verbände auch Nicht-Mitglieder, seien sie ehemals oder potenziell, eine interessante Zielgruppe bilden (vgl. Bruhn, 2010, 122; Hoffjann, 2010b, 70). Diese Organisationsform befindet sich in einer ähnlichen Situation wie politische Parteien.

Mitarbeitende und Mitglieder unterscheiden sich durch ihr Bindungsmuster an ihre Organisation deutlich (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 22). MitarbeiterInnen eines Unternehmens sind in der Regel durch einen Arbeitsvertrag inkl. vereinbarter Bezahlung gebunden, während **Mitglieder** zumeist **freiwillig** zu einer Organisation wie einer politischen Partei gehören und häufig einen Mitgliedsbeitrag begleichen. Nur wenige FunktionärInnen werden für ihre Arbeit bezahlt (vgl. Nowak, 2016, 142; Hoffjann, 2010a, 209–211) und finden daher mit MitarbeiterInnen gleichzusetzenden Rahmenbedingungen vor. Unterschieden werden prinzipiell passive und aktive Mitglieder sowie Ehrenamtliche und Funktionärstätige (vgl. Hoffjann, 2010a, 209–212). Die unterschiedlichen Mitgliederarten erfüllen verschiedene Rollen für die politische Partei bzw. den Verband und sollen von der Mitgliederkommunikation auch jeweils speziell angesprochen werden (vgl. Hoffjann, 2010a, 212). Passivmitglieder bezahlten Beiträge, bilden bei einer hohen Anzahl eine Machtressource in der Interessensdurchsetzung nach außen und müssen zumeist ideologisch nicht überzeugt werden. Die Mitgliederkommunikation soll sie dazu bewegen, weiter Mitglied zu bleiben und im Bedarfsfall aktiv zu werden (vgl. Hoffjann, 2010a, 209f.). Ehrenamtliche sind demgegenüber für die Organisation zumeist in ihrer Freizeit tätig, jedoch schlechter erreichbar als fix angestellte FunktionärInnen. Ihr Engagementgrund liegt in ihrer Werteorientierung, im Wunsch nach sinnvoller Freizeitgestaltung oder ist auf Netzwerkpfege zurückzuführen. (vgl. Hoffjann, 2010a, 210f.) Werden Aktivmitglieder für ihre Tätigkeit bezahlt, gelten für sie sehr ähnliche Prinzipien wie für Mitarbeitende in einem Unternehmen (vgl. Hoffjann, 2010a, 210). Indem dass sie einem Verein, Verband oder einer politischen Partei freiwillig zugehören ist davon auszugehen, dass Mitglieder sich in der Organisation beteiligen wollen, (vgl. Dernbach, 2008, 476) und möglicherweise die verschiedenen Rollen zu unter-

schiedlichen Zeiträumen auch wechseln. Nachstehend wird untersucht, welche Muster der Internen Kommunikation in Unternehmen auf die nicht bezahlten Mitglieder politischer Parteien übertragen werden können.

**Mitarbeitende** gelten wie Mitglieder aufgrund ihrer Produktivität und wegen ihres aktiven Engagements für die Organisation als Erfolgsfaktor, wichtige Ressource und bedeutende Stakeholder (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 53; Korn/Einwiller, 2016, 124; Men, 2014c, 265; Mast, 2013, 223; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 226f.). Die Mitarbeitenden werden durchwegs als interessiert an ihrem Unternehmen und aktiv beschrieben (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 8; Herbst, 1999, 11, 50 u. 52). Sie führen hochqualifizierte sowie verantwortungsvolle Tätigkeiten aus und gelten als selbständig, aber auch anspruchsvoll (vgl. Buchholz, 2009, 18 u. 23; Herbst, 1999, 51). Leistungsbereite, informierte, loyale, gestaltungsfähige, mitdenkende, eigenverantwortliche und einsatzfreudige MitarbeiterInnen liegen ganz im Interesse der meisten Unternehmen (vgl. Buchholz, 2016, 43; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 226f.; Arns, 2007, 33). Der Wandel des Menschenbilds vom Befehlsempfänger hin zum emotionalen, hochkomplexen Organisationsmitglied scheint vollzogen (vgl. Stehle, 2016, 62). Auch wenn sich in der Praxis dort und da noch das alte Klischee findet, dass den Menschen pro Tag acht Stunden ihrer Zeit abgekauft werden (vgl. Bogner, 1999, 151) und sie fürs Arbeiten und nicht fürs Denken bezahlt werden (vgl. Nowak/Fürich-Fiegl, 2016, 9). Der Anteil der Desinteressierten in der Belegschaft wird darüber hinaus von der Literatur überwiegend als sehr klein beschrieben (vgl. Herbst, 1999, 11 u. 50).

Gleichzeitig sind die MitarbeiterInnen und Mitarbeiter nicht nur an der Bezahlung interessiert. Sie wollen mit ihren Aufgaben wachsen (vgl. Arns, 2007, 33), und suchen Sinn in ihrer Tätigkeit. Wird dieser nicht entsprechend kommuniziert und gefunden, leidet das Engagement und eine innere Kündigung ist nicht selten die Folge (vgl. Ehrhart, 2007, 134; Klöfer, 2003, 83). Demnach **wünscht sich** die Mehrheit des Personals **Informationen** über die Vorkommnisse in ihrer Organisation und deren Ziele (vgl. Schick, 2014, 11; Buchholz, 2009, 21; Herbst, 1999, 11, 49–52), Im Bedarfsfall können sie sogar Druck machen (vgl. Klöfer, 2003, 67). Durch entsprechende Informationen können sie ihre eigenen Aufgaben besser im Sinne der Unternehmensziele erfüllen (vgl. Herbst, 1999, 13 u. 49f.). Erhalten sie diese nicht, sind sie vom organisationspezifischen Wissensfluss ausgegrenzt (vgl. Szyszka, 2006, 96). Die internen sowie die externen Kommunikationsaktivitäten werden aufmerksam verfolgt und kritisch mit dem Spezialwissen der Insider geprüft. Die eigene Belegschaft zu überzeugen ist oft deutlich schwieriger, als die Aufmerksamkeit der Kunden zu erhalten. (vgl. Bischl, 2016, 222; Deutinger, 2016, 104; Huck-Sandhu, 2016, 2; Korn/Einwiller, 2016, 124; Tometschek/Kriwan, 2016, 289; Mast, Dissertation Rosemarie Nowak: Vorsitzenden-Reputation in Mitgliederparteien

2014, 1122; Viedebantt, 2007, 471; Herbst, 1999, 68) Mitarbeitende erwarten sich eine schnelle und direkte Information, wollen Nachrichten über das eigene Unternehmen nicht zuerst in der Zeitung lesen (vgl. Schick, 2014, 12; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 237) und wünschen sich, mit ausgezeichnetem Gedächtnis ausgestattet, die Einhaltung gegebener Versprechen (vgl. Arns, 2007, 39). Die Mehrheit bewertet die Interne Kommunikation als sehr bedeutend (vgl. Huck-Sandhu, 2009, 27f.). Gut informierte MitarbeiterInnen werden als zufriedener, loyaler, motivierter und produktiver eingestuft als ihre schlecht informierten KollegInnen (vgl. Dörfel, 2013, 7; Herbst, 1999, 49). Sind Personen mit der Internen Kommunikation unzufrieden, sind sie zu meist auch am Arbeitsplatz unzufrieden (vgl. Herbst, 1999, 32). (Zu den Zielen und Aufgaben der Internen Kommunikation siehe Kapitel 3.3.)

Über den emotionalen Zustand der Belegschaft lassen sich in der Literatur unterschiedliche Standpunkte orten. Während das Gallup Institut (2017, online) der arbeitenden Bevölkerung in der DACH-Region zu 70 Prozent und mehr nur eine geringe Bindung an ihr Unternehmen konstatiert, vermuten andere Quellen stärkere Identifikation. Eine Mehrheit des Personals hat einen guten Eindruck vom eigenen Unternehmen. Es wird als aktiv, freundlich und fortschrittlich eingestuft und die Mitarbeitenden fühlen sich zu 84 Prozent ernst genommen, bescheinigen andere Studien (vgl. Huck-Sandhu, 2009, 16–18). Die Untersuchung von Huck-Sandhu (2009, 24) ergibt weiters, dass mehr als zwei Drittel der Befragten sich stark bis sehr stark mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Der Wunsch nach Informationen über die Ereignisse in der eigenen politischen Partei und ihre Ziele können im Zusammenhang mit der Identifikation und dem Engagementgrad sicherlich sowohl auf aktive sowie passive Mitglieder politischer Parteien umgelegt werden.

Zu den internen Stakeholdern zählen zwar alle AkteurInnen, welche die Identität der Organisation aktiv mitgestalten und zur Umsetzung ihrer Ziele beitragen (vgl. Peters, 2011, 32), die Belegschaft eines Unternehmens ist jedoch nicht als homogenes Ganzes zu sehen (vgl. Deutinger, 2016, 104; Dörfel, 2008, 11; Welch/Jackson, 2007, 183). Auch wenn sie als Beteiligte (vgl. Herbst, 1999, 47), Betroffene (vgl. Korn/Einwiller, 2016, 124; Szyszka, 2006, 96) oder LeistungsträgerInnen (vgl. Arns, 2007, 33) beschrieben werden, sind unterschiedliche Gruppen an Mitarbeitenden zu identifiziert, die für eine erfolgreiche Kommunikation bezugsgruppenspezifisch intern anzusprechen sind (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 35; Mast, 2014, 1124). (Zu den strategischen und konzeptionellen Ansätzen vgl. Kapitel 3.4.) Häufig wird hierarchisch zwischen den Führungskräften unterschiedlicher Ebenen (vgl. Kapitel 3.1.2.4 und 3.2.2. Auf sie wird in diesem Abschnitt nicht weiter eingegangen.) und Mitarbeitenden nach Tätigkeitsberei-

chen unterschieden. Dazu zählen beispielsweise Stäbe, der Vertrieb, die Produktion, Außendienstmitarbeiter, Kommunikationsverantwortliche etc. Es wird auch zwischen männlich und weiblich, jünger und älter, nach unterschiedlichen Standorten, Angestellten und Arbeitern, nach der Entlohnung, nach der Ausbildung, wanderbereiten Professionals, MitarbeiterInnen zur Disposition, Mitglied des Betriebsrats u.ä. gegliedert (vgl. Mast, 2014, 1124; Schick, 2014, 57f.; Fallosch, 2007, 72; Bogner, 1999, 127). Personen, die nicht zur Stammsbelegschaft gehören, sind beispielsweise ZeitarbeiterInnen, freie Mitarbeitende, Personen von Fremdfirmen oder BeraterInnen (vgl. Schick, 2014, 59; Bogner, 1999, 127). Personen, die nicht für die Organisation arbeiten, jedoch ebenfalls zur Zielgruppe der Internen Kommunikation zählen, sind etwa potenzielle MitarbeiterInnen, Angehörige der Belegschaft, PensionistInnen, ehemaliges Personal, EigentümerInnen und AktionärInnen (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 223; Bogner, 1999, 127). Diese unterschiedlichen Zielgruppen haben auch unterschiedliche Ansprüche an die Interne Kommunikation, wie beispielsweise die Generation Y ganz andere Bedürfnisse zu Inhalt und Wege der Internen Kommunikation aufweist, als andere Altersgruppen (vgl. Parment, 2013, 138).

Die Vielfalt der angesprochenen Zielgruppen ist für Unternehmen demzufolge mindestens ebenso groß wie für politische Parteien, wenn nicht sogar größer. Auch die Ausrichtung der Inhalte der Internen Kommunikation an der Spitze und der breiten Masse stellt eine Parallele zwischen Unternehmen und politischen Parteien dar. Die Muster der Zielgruppenansprache der Unternehmen können hinsichtlich der Diversifizierung demnach auch für politische Parteien angewendet werden.

### **3.3 Ziele und Aufgaben**

Die Literatur schreibt der Internen Kommunikation vielfältige Aufgaben zu, von denen in der Umsetzung die Abteilung für Interne Kommunikation nur zum Teil die gänzliche Verantwortung und Ausführungshoheit übernehmen kann. In der Praxis übernehmen zahlreiche Aufgaben auch jene Abteilungen, die in Kapitel 3.1.3.3 als Netzwerkpartner beschrieben sind, wie beispielsweise die Personalabteilung. Häufig arbeitet die Abteilung für Interne Kommunikation mit anderen Einheiten und Personengruppen zusammengearbeitet. In diesem Subkapitel werden ungeachtet der Umsetzbarkeit die ihr zugeschriebenen Aufgaben am Beginn allgemein beschrieben und in den folgenden Subkapiteln wird auf besonders häufig erwähnte Aufgaben eingegangen.

Im Bestfall leiten sich die Kommunikationsziele einer Abteilung für Interne Kommunikation von den Zielen der Unternehmenskommunikation bzw. des Unternehmens ab (vgl. Schick, Dissertation Rosemarie Nowak: Vorsitzenden-Reputation in Mitgliederparteien

2014, 4, 9 u. 17; Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 270; Zerfaß, 2010, 297; Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 227; Kostka/Mönch, 2006, 61), was ganz einem Idealbild der Integrierten Kommunikation entspricht (vgl. Kapitel 3.1.3.1). Um ihre Ziele zu verfolgen, sollen zuerst eine übergreifende **Kommunikationsinfrastruktur** mit Kommunikationsmedien und Kommunikationsplattformen in verwobener Form für die gesamte Organisation installiert bzw. verbessert sowie auf deren zeitliche Taktung und Qualität geachtet (vgl. Buchholz, 2016, 48; Mast, 2016, 269; Stehle, 2016, 61; Bruhn, 2014, 428; Mast, 2014, 129; Schick, 2014, 3f. u. 17f.; Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 249; Mast, 2007, 763), Kommunikationsbeziehungen gestaltet (Mast, 2007, 763, vgl. 2014, 1134), und eine interne Öffentlichkeit gebildet werden (vgl. Fallosch, 2007, 71; Herbst, 1999, 26). Interne KommunikatorInnen sollen nach Szyszka (2006, 94) organisationsintern relevante Probleme und Themen ermitteln und in Abstimmung mit der Organisationsführung im Sinn funktionaler Transparenz Kommunikationsmaßnahmen setzen. Professionalität in der handwerklichen Anwendung wird vorausgesetzt (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 12f.; Klöfer, 2003, 37). Einige AutorInnen empfehlen darüber hinaus, Kommunikationsgrundsätze zu formulieren, (vgl. Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 229; Klöfer, 2003, 38f.), andere beschreiben Prinzipien (vgl. Bruhn, 2014, 431) oder Leitlinien (vgl. Schick, 2014, 12f.; Klöfer, 2003, 99), an welche sich die gesamte Organisation halten soll.

Interne Kommunikation geschieht nicht zum Selbstzweck sondern unterstützt, von einigen sogar als Erfolgsfaktor bezeichnet, die **Erreichung der Organisationsziele** (vgl. Buchholz, 2016, 43 u. 48; Heinrich, 2016, 88; Huck-Sandhu, 2016, 4; Malczok/Szyszka, 2016, 23 u. 32; Mast, 2016, 269f.; Stehle, 2016, 53, 56 u. 160; Szyszka/Malczok, 2016, 24f. u. 37; Mast, 2014, 1126; Schick, 2014, 1 u. 11; Schneider/Retzbach/Barkela et al., 2014, 450; Hoffjann, 2010a, 198; Huck-Sandhu, 2009, 28; Dörfel, 2008, 11; Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 224–226 u. 235; Szyszka, 2008a, 595f.; Fallosch, 2007, 1; Mast, 2007, 764; Szyszka, 2006, 94; Nies, 2003d, 114; Klöfer, 2003, 55 u. 80; Herbst, 1999, 53). Sie soll die Meinungsbildung und Sinnkonstruktion der Belegschaft verändern und sie dahingehend beeinflussen, ihre Leistungsfähigkeit im Unternehmenssinne zu steigern (vgl. Buchholz, 2016, 43; Huck-Sandhu, 2016, 4; Malczok/Szyszka, 2016, 28, 30 u. 35; Mast, 2016, 269; Szyszka/Malczok, 2016, 35; Dörfel, 2013, 7; Hoffjann, 2010a, 198; Fallosch, 2007, 71; Mast, 2007, 764; Szyszka, 2006, 94; Klöfer, 2003, 103; Lies, 2003, 133f.; Herbst, 1999, 16, 19f. u. 26). Dass dieser Umstand betriebswirtschaftlich kaum nachgewiesen ist, beklagt beispielsweise Arns (2007, 36). Nach seinen (34) Recherchen leisten angstgesteuerte MitarbeiterInnen um 20 Prozent weniger, was der deutschen Wirtschaft jährlich 100 Millionen Euro kostet. Tariszka-Semegine (2012, 86) macht hingegen die Effizienz einer Organisation vom Grad der innerbetrieblichen Kommunikation abhängig. Sie kann zum

Erfolg und auch zum Misserfolg einer Organisation oder eines Veränderungsprozesses beitragen (vgl. Arns, 2007, 35; Fallosch, 2007, 1). Interne PR gilt als Wettbewerbsfaktor, der zur Wertseigerung und Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 20 u. 30; Mast, 2016, 266; Schick, 2014, 4; Mast, 2007, 772; Klöfer, 2003, 102).

Der Internen Kommunikation werden vielfältig Aufgaben und positive Auswirkungen zugeschrieben. Es wird davon ausgegangen, dass sie Mitarbeitenden und Mitgliedern Orientierung gibt (Mast, 2007, 763, 2014, 1133f.; vgl. Stehle, 2016, 60 u. 62), die Zufriedenheit hebt und sich zufriedene MitarbeiterInnen stärker engagieren, (vgl. Buchholz, 2016, 43; Dernbach, 2008, 475; Herbst, 1999, 31; Klöfer, 2003, 80; Mast, 2016, 269; Müller/Schulz, 2016, 72; Schneider/Retzbach/Barkela et al., 2014, 450), über Empowerment oder Enabling die Einsatzbereitschaft des Personals steigert (vgl. Stehle, 2016, 61; Hoffjann, 2010a, 198), die Freude an der Arbeit intensiviert (vgl. Bogner, 1999, 151), für gute Stimmung sorgt (vgl. Müller/Schulz, 2016, 72), die Akzeptanz des unternehmerischen Handelns vergrößert (vgl. Nies, 2003d, 115), Ängste und Unsicherheit verringert (vgl. Dörfel, 2013, 11; Herbst, 1999, 9), die Flexibilität der Belegschaft erhöht (vgl. Deekeling/Arndt, 2006b, 96), deren Problemlösungskompetenz und Effizienz hebt (vgl. Mast, 2014, 1124), ihre Mitverantwortung für die Organisation fördert (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 226), Doppelarbeit vermeidet (vgl. Herbst, 1999, 17 u. 28), Mitarbeitende aktiver, kreativer, eigenständiger und überzeugter werden lässt (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 226; Klöfer, 2003, 59 u. 79), deren Meinungen, Einstellungen und Verhalten steuert (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 32; Stehle, 2016, 60 u. 62; Schick, 2014, 8; Fallosch, 2007, 82; Nies, 2003a, 151; Herbst, 1999, 19f. u. 69), gemeinsame Werte vermittelt (Mast, 2007, 763, vgl. 2014, 1132; Zerfaß, 2010, 294), Bewusstsein für Hierarchie vermittelt, Machtpotenziale absichert, (vgl. Zerfaß, 2010, 294f.) gegenseitiges Verständnis fördert (vgl. Nies, 2003d, 114; Herbst, 1999, 28), Konflikte löst oder mildert (vgl. Herbst, 1999, 23), Krisen des Arbeitgebers leichter bewältigbar macht (vgl. Korn/Einwiller, 2016, 124–126), Hintergründe und Zusammenhänge erklärt (vgl. Mast, 2014, 1133), Change-Prozesse besser durchlaufen lässt (vgl. Buchholz, 2016, 48; Mast, 2016, 271; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 9; Schick, 2014, 1; Welch/Jackson, 2007, 188; Klöfer, 2003, 81; Deekeling/Fiebig, 1999, 12; Herbst, 1999, 188f.), allgemein das Vertrauen in die Organisation und deren Glaubwürdigkeit hebt (vgl. Mast, 2016, 269 u. 271; Bruhn, 2014, 427; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 184 u. 197; Schick, 2014, 12; Szyszka, 2006, 94; Lies, 2003, 135; Herbst, 1999, 16 u. 27f.), die Fluktuation senkt (vgl. Mast, 2016, 267; Herbst, 1999, 35), Krankenstandstage reduziert (vgl. Herbst, 1999, 33), soziale Kontrollmaßnahme und Transaktionskosten senkt (vgl. Hoffjann, 2010a, 198), Arbeitsprozesse und

-abläufe zu optimieren hilft (vgl. Huck-Sandhu, 2009, 26f.; Szyszka, 2006, 94), das Wissensmanagement unterstützt (vgl. Mast, 2016, 271), sogar Abfälle und Fehler verringert (vgl. Klöfer, 2003, 80), u.ä. Interne PR verhindert Interesselosigkeit, Demotivation, Frustration, innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 228). Speziell für die Interne Kommunikation in Verbänden wurden die Aufgaben Bewusstseinsbildung, Identifikation und Mobilisierung genannt (vgl. Dernbach, 2008, 475).

Sie dient auch als **Schmiermittel zwischen** den **Hierarchien** und verschiedenen Gruppen in der Organisation und soll das Verständnis für Managementmaßnahmen fördern, hierarchische Konflikte minimieren sowie zur Problemlösung beitragen (vgl. Mast, 2016, 270; Szyszka/Malczok, 2016, 33; Schick, 2014, 3; Fallosch, 2007, 71; Mast, 2007, 764; Klöfer, 2003, 79; Lies, 2003, 133 u. 137; Herbst, 1999, 26, 29 u. 33). Dazu können auch Informationsmaterialien zur Verfügung gestellt und Kommunikationstrainings durchgeführt werden (vgl. Mast, 2014, 1129f.). Das Ziel liegt in einem erwartbaren Verhalten der MitarbeiterInnen (vgl. Stehle, 2016, 62; Szyszka/Malczok, 2016, 33; Fallosch, 2007, 71).

Der Begriff der **Reputation** wird im Zusammenhang mit Interner Kommunikation zwar relativ häufig erwähnt, jedoch wird der Begriff nur am Rande eingebracht und ihm wird kaum tiefergehende Behandlung zuteil. Zumeist wird die Reputation ausschließlich im Zusammenhang mit der gesamten Organisation thematisiert (vgl. Korn/Einwiller, 2016, 124 u. 127; Stehle, 2016, 60f.; Mast, 2014, 1124; Men, 2014c, 256 u. 264; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 191; Schultz/Wehmeier, 2010, 411; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 228 u. 251; Fallosch, 2007, 71; Mast, 2007, 763). Eine gute Organisationsreputation stärkt die Identifikation, Loyalität, Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden, was ihre Leistungsvermögen hebt (vgl. Men, 2014c, 256). Bei Men (2014c, 266f.) finden sich Hinweise zum Aufbau einer guten internen Reputation der Führungskräfte. Diese sollten authentisch, dialogisch, fair und gefestigt kommunizieren, die Belegschaft an Entscheidungen teilhaben lassen sowie kongruent in ihren Werten und Taten erscheinen. Alle Führungskräfte sollten dazu individuelle Ziele, geeignete Informationen und entsprechende Trainings erhalten. Auch transparente Interne Kommunikation kann nach Men (2014c, 264) zur positiven Wahrnehmung der Organisationsreputation durch die Belegschaft beitragen.

### ***3.3.1 Information und Dialog***

Dass **Information** an die Mitarbeitenden und Mitglieder weiterzuleiten zu den Hauptaufgaben der Internen Kommunikation zählt, findet sich in zahlreichen sowohl wissenschaftlichen als auch praxisorientierten Werken (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 61; Huck-Sandhu, 2016, 3; Dissertation Rosemarie Nowak: Vorsitzenden-Reputation in Mitgliederparteien

Mast, 2016, 269; Müller/Schulz, 2016, 72; Nowak, 2016, 141; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 9 u. 12; Stehle, 2016, 60; Bruhn, 2014, 425; Mast, 2014, 1128 u. 1132; Dörfel, 2013, 7; Index, 2011, 7; Hoffjann, 2010a, 198; Dernbach, 2008, 476; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 223; Fallosch, 2007, 71f.; Mast, 2007, 763; Kostka/Mönch, 2006, 61; Fey/Nies, 2003, 231; Klöfer, 2003, 36; Bloomfield/Lamb/Quirke, 1999, 180; Herbst, 1999, 18f.). Dabei werden spezielle Anforderungen an die Informationsweitergabe gestellt: Es sollen die richtigen und aktuelle Informationen, zum besten Zeitpunkt, am passenden Ort, angemessen aufbereitet, kontinuierlich (vgl. Mast, 2014, 1132; Schick, 2014, 12; Kostka/Mönch, 2006, 62; Klöfer, 2003, 36), klar, verständlich, offen und ehrlich (vgl. Schick, 2014, 12; Klöfer, 2003, 36) an die betroffene Zielgruppe (vgl. Bruhn, 2014, 431; Schick, 2014, 55–57; Dörfel, 2008, 11; Mast, 2007, 763; Fombrun/Riel, 2004, 99; Klöfer, 2003, 74f.; Herbst, 1999, 26) übermittelt werden, was insbesondere in Krisenzeiten nochmals intensiver an Bedeutung gewinnt (vgl. Korn/Einwiller, 2016, 124–126). Es sollte sich nach Mast (2014, 1128) um übergreifende, die gesamte Organisation betreffende Informationen handeln. Ziele und Strategien des Unternehmens, aktuelle Ereignisse (vgl. Hoffjann, 2010a, 198; Sottong, 2008, 24f.; Herbst, 1999, 18f.), Entwicklungen in Veränderungsprozessen (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 32; Bruhn, 2014, 431), Hintergründe (vgl. Klöfer, 2003, 79) sowie knappe Nachrichten zur externen Kommunikation (vgl. Nies, 2003d, 115) sind nach der vorliegenden Literatur zu thematisieren, jedoch Inhalte, die persönlich betreffen. Es wird geraten, sowohl die Makro- als auch Mikrothemen aufzugreifen. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 237) Mast (2013, 227) unterscheidet auch zwischen aufgabenbezogenen und sozialen Informationen. Pull- bzw. Aufgaben orientierte Informationen sollen nach Dörfel (2013, 7) leicht auffindbar sein. Informationsüberlastung ist zu vermeiden (vgl. Bruhn, 2014, 431; Kostka/Mönch, 2006, 62).

Für schwer verständliche, sensible, zu diskutierende oder mit erwartetem Feedback verbundene Inhalte ist der **Dialog** das vorzuziehende Kommunikationsmittel (vgl. Mast, 2016, 279; Bruhn, 2014, 431; Schick, 2014, 4 u. 13; Dörfel, 2013, 7; Huck-Sandhu, 2009, 44; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 230 u. 237f.; Mast, 2007, 763; Kostka/Mönch, 2006, 70; Herbst, 1999, 18). Durch Dialog können Komplexität reduziert, Beziehungen aufgebaut, gegenseitiger Respekt gefördert, Vertrauen gebildet, (vgl. Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 192; Mast, 2007, 764; Fey/Nies, 2003, 231), die Partizipation der Mitarbeitenden gesteigert und Geschäftsprozesse effektiver gestaltet werden (vgl. Schick, 2014, 3). Die Wechselseitigkeit erhöht die Involvement und Identifikation der Organisationszugehörigen (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 223 u. 230). Jedoch ist zu bezweifeln, ob echter Dialog auf gleicher Augenhöhe in hierarchischen Unternehmen stattfinden kann (vgl. Herbst, 1999, 23).

Mit Information und Dialog wird angestrebt, innerorganisational die Handlungsspielräume beim Personal zu sichern, Orientierung zu geben, Ängste zu vermeiden, Spannungen abzubauen und so eine möglichst hohe Stabilität der Organisation zu erreichen (vgl. Fallosch, 2007, 71; Mast, 2007, 763f.; Kostka/Mönch, 2006, 63). Information wird stets mit Beeinflussung verbunden (vgl. Mast, 2007, 764; Klöfer, 2003, 29). Es wird eine Abhängigkeit der Leistungsmöglichkeit der Mitarbeitenden vom Informationsstand wahrgenommen. Je höher der Informationsgrad, desto besser sei die Leistung. (vgl. Mast, 2014, 1132f.; Szyszka, 2006, 96f.; Bogner, 1999, 151; Herbst, 1999, 27f.) Aktuelle Information ermögliche schnelles, innovatives und situationsangebrachtes Handeln der Belegschaft (vgl. Klöfer, 2003, 57; Herbst, 1999, 16), wodurch es möglich ist, besser als die Konkurrenz zu agieren (vgl. Herbst, 1999, 8). Grundvoraussetzung sei jedoch, dass die Information entsprechend verstanden werde und ein Sinn abgeleitet werden könne, um die Arbeitsleistung der Belegschaft zu kanalisieren (vgl. Malczok/Szyszka, 2016, 32; Dörfel, 2013, 7; Untermann, 2007, 71; Herbst, 1999, 18 u. 27), weshalb Informationen teils übersetzt werden müssten, um Fachspezifika oder Verklausulierungen zu vermeiden (vgl. Hagemann, 2003, 293).

Die Aufgabe der Internen Kommunikation, Informationen weiter zu geben, trifft die Erwartungen des Personals. Mitarbeitende wünschen sich aktuelle und realistische Informationen über die Ziele, Neuigkeiten und Entwicklungen der Organisation (vgl. Huck-Sandhu, 2009, 26; Klöfer, 2003, 30f. u. 72f.) insbesondere sie selbst Betreffendes (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 237; Herbst, 1999, 25) und beklagen sich, wenn dies nicht in der gewünschten Form, Tiefe und Qualität dargeboten wird (vgl. Huck-Sandhu, 2009, 6; Herbst, 1999, 151f.). Organisationsangehörige wollen in die aktuellen Geschehnisse und in Veränderungsprozesse einbezogen sein (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 237; Herbst, 1999, 151f.) und suchen Informationen überwiegend auch selbst aktiv (vgl. Huck-Sandhu, 2009, 6). Das führt dazu, dass nach einer Studie von Huck-Sandhu (2009, 22f., 29, 31f. u. 48) mit 150 Teilnehmenden, sich zwei Drittel der Mitarbeitenden mehrmals pro Woche informieren, mehr als die Hälfte sich gut informiert fühlt und bis zu vier Fünftel der Internen Kommunikation hohe Glaubwürdigkeit bescheinigen. Eine deutliche Mehrheit der Befragten (88,3 Prozent) weiß, was die Organisation von ihr erwartet, was auf eine sehr gute Ziel- und Anforderungsvermittlung schließen lässt. Rund zwei Drittel sind nach Burkhardt und Kircher (2008, 41) jedoch der Meinung, dass die Unternehmensleitung über die internen Medien nicht offen und ehrlich mit ihnen kommuniziert. Bei mindestens jedem/r Zweiten besteht der Bedarf an zielgruppenspezifisch zugeschnittenen, optisch besser aufbereiteten und rechtzeitig gegebenen Informationen (vgl. Huck-Sandhu, 2009, 7 u. 30). Teils hat sich auch das auf Anweisungen beruhende Kommunikationsverständnis als

konfliktrichtig herausgestellt (vgl. Hoffjann, 2010a, 198). Insbesondere Vereins- und Verbandsmitglieder sind an ihrer Organisation interessiert und wollen mitbestimmen (vgl. Dernbach, 2008, 476), was auch für Mitglieder politischer Parteien anzunehmen ist. Die Muster der Information und des Dialogs scheinen sowohl in Unternehmen als auch in Verbänden sowie in politischen Parteien sehr ähnlich zu sein.

Um Informationen weiter zu geben, müssen interne KommunikatorInnen selbst informiert sein. Dazu ist ein umfassendes Netzwerk zu den Mitarbeitenden und Führungskräften bis ins Top-Management sowie ein sensibler Umgang mit Informationen vorteilhaft (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 12). Werden keine oder zu wenig Informationen in die Organisation gespielt, gehen die Mitarbeitenden häufig selbst auf die Suche nach entsprechenden Informationen, was die Produktivität mindert, der Organisation die Deutungshoheit zu den Informationen nimmt (vgl. Buchholz, 2010, 20) und häufig Gerüchte entstehen lässt (vgl. Kapitel 3.1.2.1).

Selten wird Kritik an dieser Informationsaufgabe der Internen Kommunikation geäußert und kaum so heftig wie von Hoffjann (2010a, 198), der Informationen in einer Transportmetaphorik mit einem Sack Kartoffeln vergleicht, die in einem Schubkarren durch die Organisation gekarrt wird, was der umfassenden Aufgabe der Internen Kommunikation nicht gerecht werde. Diese weiteren und vertiefenden Aufgaben identifizieren zahlreiche andere AutorInnen ebenfalls, die in den nachfolgenden Subkapiteln dargestellt sind.

### **3.3.2 *Wir-Gefühl, Identifikation und Organisationskultur***

Die Literatur schreibt der Interne PR auch die Aufgaben zu, das **Wir-Gefühl**, den Gemeinschaftssinn, den Wunsch nach Zusammengehörigkeit unter den Mitarbeitenden und die Empfindung, anerkannt zu sein, zu stärken sowie Geborgenheit zu geben (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 4; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 9; Uysal, 2016, 184; Mast, 2014, 1132; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 197; Jäggi, 2013, 14; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 227 u. 239; Fallosch, 2007, 1, 69 u. 73; Klöfer, 2003, 73 u. 103; Herbst, 1999, 23). Aufgrund der daraus entstehenden sozialen Beziehungen wird eine Leistungssteigerung erwartet (vgl. Klöfer, 2003, 73). Mehr als vier Fünftel der Mitarbeitenden schätzt nach der Umfrage von Huck-Sandhu (2009, 27f.) die Aufgabe der Internen Kommunikation, zum Zusammengehörigkeitsgefühl beizutragen, als wichtig oder sehr wichtig ein.

Interne Kommunikationsaktivitäten sollen darüber hinaus nach Meinung zahlreicher AutorInnen die **Identifikation** und Loyalität der Belegschaft zur Organisation stärken (vgl. Buchholz,

2016, 43; Huck-Sandhu, 2016, 3; Korn/Einwiller, 2016, 124; Mast, 2016, 269 u. 271; Malczok/Szyszkka, 2016, 30; Müller/Schulz, 2016, 72; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 9; Stehle, 2016, 60f.; Mast, 2014, 1124 u. 1132; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 184, 190 u. 197; Index, 2011, 7; Hoffjann, 2010a, 198; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 227f. u. 251; Welch/Jackson, 2007, 188; Fallosch, 2007, 69 u. 73; Deekeling/Arndt, 2006b, 100; Klöfer, 2003, 80; Herbst, 1999, 15f., 19 u. 26). Ziel ist es, dass sich die MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen als Einheit fühlen und stolz auf ihre Organisation sind (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 227). Die MitarbeiterInnen sollen sich auch intensiver mit ihren Aufgaben (vgl. Herbst, 1999, 19) und dem unternehmerischen Verhalten (vgl. Bruhn, 2014, 427) identifizieren sowie ihre Produktivität steigern (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 9). Loyale und identifizierte MitarbeiterInnen sind prädestiniert, auch in Krisenzeiten zu ihrer Organisation zu halten (vgl. Korn/Einwiller, 2016, 124).

Einige AutorInnen konstatieren, dass die Interne PR weiters die **Bindung** intensivieren und zeitlich ausdehnen soll (vgl. Buchholz, 2016, 43; Malczok/Szyszkka, 2016, 32; Mast, 2016, 270; Bruhn, 2014, 427; Mast, 2014, 1124 u. 1132; Men, 2014c, 268; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 188; Schick, 2014, 58; Index, 2011, 7; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 228; Welch/Jackson, 2007, 188; Klöfer, 2003, 80). Unterstützend für eine engere Bindung an die Organisation wirkt beispielsweise eine erhöhte Arbeitszufriedenheit (vgl. Mast, 2016, 270), ein entsprechendes Gehalt im Vergleich zu den KollegInnen, der Ruf der Organisation als guter Arbeitgeber, Innovationskraft, eine klare Vision sowie mit den Personal- und Geschäftsentscheidungen zufriedene ArbeitnehmerInnen. (vgl. Burkhardt/Kircher, 2008, 19–40) Mitglieder fühlen sich der Organisation verbundener, wenn ihre Ideen, Initiativen und Sorgen ernst genommen werden (vgl. Hoffjann, 2010a, 198). Durch erhöhte Identifikation mit der Organisation setzen sich ihre Mitglieder auch stärker für sie ein (vgl. Stehle, 2016, 61) und Krisensituationen werden besser durchleben (vgl. Bruhn, 2014, 427; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 228). Für Verbände wurde speziell der Begriff Mitgliederbindungskommunikation generiert, durch welche die Anzahl der Mitglieder hochgehalten und deren Zufriedenheit gesteigert werden sollen (vgl. Bruhn, 2010, 122; Hoffjann, 2010b, 70). Mitglieder zu gewinnen und zu binden hat im Vergleich zur früher im Vordergrund gestandenen innerverbandlichen Willensbildung wesentlich an Bedeutung gewonnen (vgl. Hoffjann, 2010b, 71).

Das Wir-Gefühl und die Identifikation der Belegschaft können maßgeblich durch die **Organisationskultur** und das herrschende Klima beeinflusst werden, weshalb es auch zu den Aufgaben der Internen Kommunikation zählt, die innerhalb einer Organisation vorhandene Kultur mitzugestalten (vgl. Mast, 2016, 271; Nowak, 2016, 141; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 9; Bruhn, 2014, 425 u. 427; Mast, 2014, 1129f.; Schick, 2014, Vf. u. 125; Index, 2011, 7; Dörfel, 2008, Dissertation Rosemarie Nowak: Vorsitzenden-Reputation in Mitgliederparteien

12; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 227f. u. 251; Mast, 2007, 761; Welch/Jackson, 2007, 190; Klöfer, 2003, 79; Bogner, 1999, 151; Herbst, 1999). Aufgrund der Konzentration dieser Dissertation auf die Reputation der Vorsitzenden wird keine eingehende Beschäftigung und Definition einer Organisationskultur vorgenommen, sondern auf den Umgang mit der Terminologie in der einschlägigen kommunikationswissenschaftlichen Literatur zurückgegriffen. Diese behandelt eine Definition der Unternehmenskultur zumeist eher oberflächlich und zweckorientiert. Zwischen der Kultur und der Kommunikation besteht eine Wechselwirkung der gegenseitigen Beeinflussung in Stärke und Ausprägung. Ändert sich das eine System, beeinflusst diese Entwicklung unmittelbar das andere. (vgl. Nowak/Fürich-Fiegl, 2016, 9; Uysal, 2016, 187; Dörfel, 2008, 11f.; Welch/Jackson, 2007, 190; Herbst, 1999, 54) Bei einer Änderung der Kultur besteht die Gefahr, bei zu gravierenden Einschnitten die Mitglieder zu überfordern (vgl. Schick, 2014, 11). Jede Organisation verfügt über eine eigene Kultur, die von den Mitgliedern nicht aktiv gelernt, sondern über einen Sozialisationsprozess angeeignet wird. Sie kann an den im Alltag praktizierten Überzeugungen und Handlungsmustern der Mitglieder sowie am leichtesten an Symbolen und Zeichen erkannt werden. Als kollektive Orientierung beeinflusst sie das Handeln der Einzelnen und dadurch unmittelbar auch den Unternehmenserfolg. (vgl. Schreyögg, 2016, 177–179) Sie drückt sich auch in den in der Organisation kursierenden Geschichten aus (vgl. Ettl-Huber, 2016, 187; Zirkler/Tometschek, 2010, 120). Gut informierte MitarbeiterInnen empfinden auch das Betriebsklima positiv, und umgekehrt (vgl. Herbst, 1999, 33).

Nachstehende Aufgaben und Ziele der Organisationskultur lassen sich in der Literatur finden. Sie schafft gemeinsame Werte, Normen, Überzeugungen und Grundannahmen, welche das Denken und Handeln des Personals prägen (vgl. Schreyögg, 2016, 177; Mast, 2014, 1133, 2007, 764; Herbst, 1999, 54) und sozialisiert die Mitglieder (vgl. Schneider/Retzbach/Barkela et al., 2014, 450). In einem offenen Kommunikationsklima nehmen die Mitglieder intensiver an Diskussionen und Entscheidungsfindungen teil, wodurch das Gefühl der Einheit und die Identifikation gestärkt werden (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 227f.; Fombrun/Riel, 2004, 98f.) und das Selbstwertgefühl sowie der Eindruck, ernst genommen zu werden, zunehmen (vgl. Fombrun/Riel, 2004, 98). MitarbeiterInnen erleben ihre Arbeit als angenehmer, wenn sie Unterstützung durch die Kollegenschaft erfahren (vgl. Herbst, 1999, 11), ihre KollegInnen mögen, ihren Vorgesetzten trauen können und stolz auf ihre Tätigkeit sind (vgl. Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 183). Interne Kommunikation fördert die soziale Unterstützung untereinander, was zu Stressprävention und -reduktion führt (vgl. Schneider/Retzbach/Barkela et al., 2014, 453). Eine

Verbesserung der Kommunikationskultur unterstützt die Problemlösungskompetenz im Unternehmen (vgl. Herbst, 1999, 16). Demgegenüber kann ein schlechtes Betriebsklima körperlich krank machen (vgl. Herbst, 1999, 33).

Seit etwa den 1990er-Jahren sind Entwicklungen festzustellen, die Organisationskultur von den Personen, insbesondere von den Führungskräften, abzukoppeln und die Identität in Organisationen rund um die Marke zu bilden (vgl. Tometschek/Kriwan, 2016, 290; Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 78; Schmidt/Krobath, 2010, 20–23). Die Interne Kommunikation soll in diesem Zusammenhang das **Internal Branding** fördern (vgl. Kreutzer, 2012, 223f.; Schmidt/Krobath, 2010, 20; Mast, 2007, 763), wodurch bei der Belegschaft die Identifikation mit der und die Begeisterung für die Marke im Vordergrund stehen, die Mitglieder sich markenorientiert verhalten (vgl. Esch/Knörle/Stödter, 2014, 27; Kreutzer, 2012, 206; Schmidt/Krobath, 2010, 24), die Fluktuation sinkt (vgl. Schmidt/Krobath, 2010, 22) und beispielsweise Führungskräfte in den Hintergrund treten (vgl. Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 78; Schmidt/Krobath, 2010, 25), was in hierarchisch geführten Organisationen zu Probleme führen kann.

Die **wirtschaftlichen Vorteile** einer positiven Unternehmenskultur haben Deekeling und Arndt (2006b, 96f.) zusammengefasst. Motivierte und loyale Mitarbeitende heben die Produktivität. Organisationen mit branchenüberdurchschnittlichem Erfolg legen deutlich mehr Wert auf eine starke Mitarbeiterorientierung und ein Einwirken der Internen Kommunikation auf die Unternehmensethik, als ihre weniger erfolgreichen Mitbewerber. (vgl. ähnlich bei Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 227)

### **3.3.3 Motivation und Mitarbeitende als Botschafter**

Weitere sehr häufig genannte Aufgaben der Internen Kommunikation sind jene, die **Motivation** und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern (vgl. Buchholz, 2016, 43; Huck-Sandhu, 2016, 3; Mast, 2016, 270; Müller/Schulz, 2016, 72; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 9; Stehle, 2016, 53 u. 60–62; Bruhn, 2014, 427; Mast, 2014, 1124 u. 1132; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 184; Hoffjann, 2010a, 198; Schmidt/Krobath, 2010, 20f.; Eisenegger/Imhof, 2009, 255; Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 226–228; Fallosch, 2007, 69; Klöfer, 2003, 79; Herbst, 1999, 15f., 26 u. 31f.). Die Motivation wird gehoben, indem die Identifikation gestärkt, gemeinsame Werte geschaffen (vgl. Mast, 2014, 1132), die Unternehmensziele wertschätzend vermittelt, Hintergründe zu Entscheidungen erklärt werden (vgl. Buchholz, 2016, 43), klar der Beitrag jedes Mitglieds zur Erreichung der Organisationsziele vermittelt wird (vgl. Herbst, 1999, 17), die Unternehmensleitung Interesse an den Mitarbeitenden zeigt und deren Zufriedenheit hoch ist (vgl. Burkhardt/Kircher, 2008, 41). Nach einer Studie von Towers Perrin, bei der im Jahr 2008 mehr

Dissertation Rosemarie Nowak: Vorsitzenden-Reputation in Mitgliederparteien

als 3.000 Personen befragt wurden, sind die stärksten kollektiven Treiber das Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitenden, als Vorbild im Sinne der Unternehmenswert zu agieren und der Ruf des Unternehmens hinsichtlich sozialer Verantwortung. Solche kollektiven Treiber betreffen nicht die Situation der Mitarbeitenden individuell und sind auch nicht vom unmittelbaren Vorgesetzten zu beeinflussen, sondern stammen aus der Metaebene, in welcher sich die Top-Führungskräfte, und umgelegt auf politische Parteien, die Vorsitzenden befinden. (vgl. Burkhardt/Kircher, 2008, 40) Motivierte MitarbeiterInnen und Mitglieder tragen deutlich mehr zum Organisationserfolg bei, als ihre weniger motivierten KollegInnen (vgl. Buchholz, 2009, 18; Herbst, 1999, 16). Von rund 90 Prozent der MitarbeiterInnen wird nach der bereits weiter oben erwähnten Untersuchung von Huck-Sandhu (2009, 26f.) die Interne Kommunikation für die Motivation als wichtig oder sehr wichtig sowie diese als zweitwichtigste Organisationsaufgabe eingeschätzt.

Wie in Kapitel 3.1.3.2 beschrieben, dringen Themen der Internen Kommunikation über die Organisationsgrenzen hinweg nach außen. Dies geschieht nicht nur mittels extern rezipierter interner Medien. Deutlich glaubwürdiger, authentischer und kontinuierlicher sind die Erzählungen und Berichte der Organisationsmitglieder im Kontakt mit externen Personen oder deren Berichte auf Social Media-Plattformen (vgl. Bruhn, 2014, 425; Mast, 2014, 1132; Men, 2014c, 255f.; Dörfel, 2013, 7; Schmidt/Krobath, 2010, 22; Dörfel, 2013, 11; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 228; Arns, 2007, 28f.; Fallosch, 2007, 71; Szyszka, 2006, 97). Weshalb die Mitarbeitenden und Mitglieder als **Botschafter** der Organisation bezeichnet werden (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 52; Malczok/Szyszka, 2016, 32f.; Stehle, 2016, 60f.; Mast, 2014, 1132; Men, 2014c, 25f.; Dörfel, 2013, 7; Schmidt/Krobath, 2010, 23; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 228; Arns, 2007, 29; Herbst, 1999, 66). Je besser diese informiert und motiviert sind, desto kompetenter und loyaler üben sie ihre Botschaftsfunktion aus und tragen somit zu einem qualitativ hochwertigeren Ruf der Organisation bei. Je besser sie ihre eigne Marke kennen, desto intensiver können sie diese mit Leben füllen. Beispielsweise behandeln sie Kunden besser, wodurch sich deren emotionale Bindung an das Unternehmen intensiviert, oder sie erzählen positivere Geschichten aus der Organisation, was deren Ruf hebt und deren Reputation stärkt. (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 52; Nowak, 2016, 141; Tometschek/Kriwan, 2016, 290; Bruhn, 2014, 427; Men, 2014c, 255 u. 265; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 187f.; Hartmann, 2012, 181–184; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 228; Herbst, 1999, 66) Die Mitarbeitenden repräsentieren die Organisation über den menschlichen Kontakt, ihre Arbeit und ihre Kommunikation nach außen (vgl. Schick, 2014, 2; Dörfel, 2008, 11). Dadurch strahlt ein positives Betriebsklima über die Organisationsgrenzen hinaus (vgl. Mast, 2016, 271; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 9; Herbst, 1999,

66) und der Marktwert einer Organisation wird gehoben sowie der Absatz gefördert (vgl. Nowak, 2016, 141; Fallosch, 2007, 71). Werden die Mitarbeitenden nicht informiert, können Sie Fragen ihrer Freunde, Bekannten oder Kunden nicht beantworten und ihre innere Einstellung wandelt sich häufig ins Negative (vgl. Herbst, 1999, 68). Umgelegt auf die Reputation der Vorsitzenden politischer Parteien kann der Schluss gezogen werden, dass gut informierte, motivierte und loyale Mitglieder eine hochwertige Reputation ihrer Parteichefs nach außen tragen.

Eine bedeutende Rolle nehmen Mitarbeitende bei der aktuellen Thematik **Employer Branding** ein (vgl. Sikor Petz, 2016, 43). Employer Branding steht dafür, mittels einer attraktiven Marke Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten sowie durch diese den Organisationserfolg zu steigern (vgl. DEBA, 2017, online; Esch/Knörle/Stödter, 2014, 26–29). Nach den Recherchen von Burkhart und Kircher (2008, 40) sind die wichtigsten Faktoren zur Gewinnung von Mitarbeitenden flexible Arbeitszeiten, herausfordernde Tätigkeiten und eine wettbewerbsfähige Vergütung. Um solche vorteilhafte Bedingungen nach außen dringen zu lassen, sind die Mitarbeitenden die authentischsten AkteurInnen und BotschafterInnen (vgl. Esch/Knörle/Stödter, 2014, 28; Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 74f.; Hartmann, 2012, 185). Für politische Parteien bedeutet diese Erkenntnis, dass überzeugte und engagierte Mitglieder durch ihre Einstellung und ihre Aussagen andere Mitglieder in der Partei halten sowie neue gewinnen können. Aktive Mitglieder können zielgenau Passivmitglieder, Ehrenamtliche oder Außenstehende kontaktieren und mit einbeziehen (vgl. Hoffjann, 2010a, 210f.), die jedoch in der Regel unterschiedliche und verschieden anzusprechende Motivatoren aufweisen (vgl. Hoffjann, 2010a, 211). Sind die Mitarbeitenden oder Mitglieder jedoch nicht motiviert und engagiert, wandelt sich das Muster in ihre negative Seite, denn auch schlechte Stimmung steckt an und strahlt nach außen.

### 3.4 Strategie, Konzeption und Evaluierung

Interne Kommunikation strategisch anzulegen, erhöht ihre Wirkungswahrscheinlichkeit. Bereits Herbst (1999, 46f.) warnt davor, dass schlecht geplante Interne PR hinter ihren Erwartungen zurück bleibt, (vgl. auch Mast, 2007, 772) wodurch sie als weniger bedeutend eingestuft wird und so ein Teufelskreis entsteht. In der heutigen schnelllebigen und digitalisierten Welt wird darüber hinaus für erfolgreiche Interne Kommunikation zusehends Querschnitts-Know-how aus Projektmanagement, Strategie, Konzeption, Psychologie oder Recht benötigt (vgl. Nowak/Fürcht-Fiegl, 2016, 14). Ohne Evaluierung kann die Wirkung der Internen Kommunikation nicht festgestellt werden. In diesem Subkapitel wird daher auf die bedeutendsten Aspekte wie Strategie, Konzeption und Evaluierung eingegangen, wobei die spezifische Literatur zur Internen Kommunikation zu diesen Themengebieten eher dünn ausfällt.

### 3.4.1 *Strategie und Konzeption*

Für die Interne Kommunikation gilt die Empfehlung, strategische Kommunikationsziele (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 17; Schick, 2014, 8; Nies, 2003a, 151) durch eine angemessene **Kommunikationsstrategie** (vgl. Hoffjann, 2010a, 212) zu verfolgen. Diese werden idealer Weise in einem übergeordneten Konzept (vgl. Heinrich, 2016, 88; Schick, 2014, 8; Bogner, 1999, 158; Herbst, 1999, 69) schriftlich formuliert und von der Gesamtstrategie der Organisation (vgl. Sikor Petz, 2016, 43; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 233) oder dem Firmenleitbild (vgl. Herbst, 1999, 69) unter Berücksichtigung der speziellen Organisationssituation, wie Branche, Struktur, Kultur, Belegschaftszusammensetzung sowie Umgebung (vgl. Schick, 2014, 8 u. 10) abgeleitet. Die Interne Kommunikation soll am besten Teil des Gesamtkommunikationskonzepts sein (vgl. Herbst, 1999, 53). Die Literatur empfiehlt, sie systematisch (vgl. Bruhn, 2014, 429; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 233; Herbst, 1999, 20, 69 u. 164), strategisch (vgl. Stehle, 2016, 62; Zerfaß, 2010, 294), zielorientiert, effizient und effektiv zu planen, somit wirtschaftlich einem Managementprozess folgen zu lassen (vgl. Stehle, 2016, 56; Klöfer, 2003, 104). Auch Hoffjann (2010a, 210) plädiert dafür, die Mitgliederkommunikation in die gesamte Kommunikationsstrategie eines Verbandes einzubeziehen, um das Potenzial aller Mitglieder ausschöpfen zu können.

Es werden **mehrere Phasen und Aspekte** in der Planung unterschieden, die auch ineinander greifen können: die Situationsanalyse, Ziele und Themen festlegen, Differenzierung und gezielte Ansprache der jeweiligen Personengruppen, Planung der Instrumente sowie Maßnahmen und Inhalte, Zeitplan, Budget, Umsetzung und die Evaluierung, deren Ergebnisse wiederum in die Situationsanalyse einfließen (vgl. Szyszka/Malczok, 2016, 37; Schick, 2014, 8 u. 55–57; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 233; Kostka/Mönch, 2006, 63f.; Nies, 2003a, 151; Bogner, 1999, 156; Herbst, 1999, 70–76). Bei der kommunikativen Begleitung von Projekten erhalten der Start und das Ende besondere Aufmerksamkeit (vgl. Deutinger, 2016, 102). Im digitalen Zeitalter kann es zur Herausforderung werden, alle Kommunikationsaktivitäten im Blick zu behalten, weshalb bereits Einwiller, Klöfer und Nies (2008, 255) zu einem IT-basierten Planungssystem für Themen und Zuständigkeiten raten. Mast (und 2014, 1134, 2016, 273f.) unterscheidet prinzipiell drei **Strategiearten** der Internen Kommunikation: Die erklärende Strategie vermittelt Wissen und fördert das Verstehen. Die nutzwertorientierte Strategie gibt Handlungsempfehlungen und Anleitungen. Die wertorientierte Strategie stellt die Beziehungen, Werte und Gemeinschaft in den Vordergrund. Auch Kostka und Mönch (2006, 61) empfehlen auf der operativen Ebene mit Einbezug der sozialen Dimension eine aufgabenorientierte Kommunikation.

Um bei den MitarbeiterInnen stimmig anzukommen, müssen die **Maßnahmen** und der Einsatz der **Instrumente** der Internen Kommunikation in die Gesamtstrategie eingebettet sein (vgl. Heinrich, 2016, 88; Bogner, 1999, 158). Die Kommunikationsaktivitäten können einmalig, unregelmäßig oder nach einem fixen Redaktionsplan erfolgen (vgl. Mast, 2014, 1127). Die Ziele dazu sollten messbar, verpflichtend, erreichbar, relevant und zeitlich definiert formuliert sein (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 236). Die Instrumente selbst verfügen über unterschiedliche Reichweiten, Aktualität, Informationstiefe, Aussagekraft, Dialogpotenzial und Erlebnisfaktor. Sie sind darüber hinaus verschieden aufwändig zu erstellen. (vgl. Fallosch, 2007, 81) Jede Zielgruppe trägt ihre eigenen Bedürfnisse an die verschiedenen Instrumente heran (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 235). Die Inhalte der einzelnen Medien sind klug zu konzipieren, um ihre Leserschaft zu erreichen (vgl. Zeese, 2010, 227; Herbst, 1999, 88). Werden die Einzelinstrumente miteinander koordiniert, verstärkt sich ihre Wirkung auf die Bezugsgruppen und einheitliche Botschaften können vermittelt werden (vgl. Ettl-Huber, 2016, 81f.; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 238; Herbst, 1999, 69). Doppelungen, Fehlentwicklungen oder Gegenläufigkeiten werden vermieden (vgl. Heinrich, 2016, 88; Bogner, 1999, 158). Welche Instrumente wirkungsvoll eingesetzt werden können und wie intensiv kommuniziert werden soll, hängt von der spezifischen Situation, dem Bedarf der Organisation und den gesetzten Zielen ab (vgl. Schick, 2014, 56; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 238; Hein, 2008, 20; Fallosch, 2007, 81; Mast, 2007, 772; Kostka/Mönch, 2006, 70 u. 226; Klöfer, 2003, 52f.; Bogner, 1999, 154; Herbst, 1999, 4 u. 70). In ihrer Vorgangsweise ähnelt die strategische Interne Kommunikation deutlich jener des Reputationsmanagements, (vgl. Kapitel 2.2.2) wodurch die nötigen Maßnahmen zum Reputationsaufbau der Vorsitzenden leicht durchgeführt werden können.

Damit die Botschaften in der gewünschten Form bei den Zielgruppen ankommen, hat sich in den letzten Jahren **Storytelling** als besonders geeignet herauskristallisiert und die Forderungen, diese auch in der Internen Kommunikation einzusetzen, mehren sich (vgl. Ettl-Huber, 2016, 186f.; Zimmermann, 2013, 19; Kreutzer, 2012, 229; Zirkler/Tometschek, 2010, 120). Dabei wird komplexes Wissen in Geschichten verpackt, die leicht rezipiert und aufgrund der ausgelösten Emotionen leichter und länger erinnert werden können (vgl. Ettl-Huber, 2016, 183; Deuttinger, 2013, 101; Kreutzer, 2012, 229; Zirkler/Tometschek, 2010, 120; Herbst, 2008, 182). Stories verändern gezielt Einstellungen und Meinungen und bilden kollektive Realitäten. (vgl. Ettl-Huber, 2016, 186; Mühlmann/Nagl/Schreder, 2016, 196 u. 199; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 13; Herbst, 2008, 182) Eine gute Geschichte benötigt eine chronologische, im Idealfall dramatische Anordnung der Einzelteile, die für den zu erzählenden Inhalt relevant ist, starke Helden, Spannungselemente wie Konflikte, einen eigenen, packenden Stil und ein emotionalen

Schluss (vgl. Ettl-Huber, 2016, 183–185; Mühlmann/Nagl/Schreder, 2016, 196 u. 207; Deutinger, 2013, 101). Schlecht gemachte oder unglaubwürdige Geschichten werden jedoch ihr Ziel bei der Bezugsgruppe verfehlen oder sogar negative Folgen mit sich bringen (vgl. Mühlmann/Nagl/Schreder, 2016, 206f.). Weitere aktuelle effektive Techniken sind die Formulierung von **Slogans und Claims** (vgl. Deutinger, 2013, 102) sowie die **Visualisierungen** (vgl. Deutinger, 2016, 100).

Schick (2014, 10) empfiehlt im strategischen Vorgehen eine enge **Anbindung** an die **Geschäftsführung**, in dem einmal jährlich eine **Strategieabstimmung** mit ihr gehalten wird. Dadurch wird Willkürlichkeit unterbunden, der Einfluss des Tagesgeschäfts reduziert, die Ressourcenlage verbessert und die Zielerreichung gefördert. Die Praxis spiegelt diese Empfehlung zum Teil wider. In drei Viertel der befragten Unternehmen folgt die Auswahl der Kanäle und Instrumente strategischen Entscheidungen der Internen KommunikatorInnen, welche sich mit dem Vorstand abgestimmt haben (vgl. Trendmonitor, 2016, 23). Für Vorsitzende politischer Parteien bedeutet diese Vorgangsweise, dass sie über gezieltes Reputationsmanagement durch die Interne Kommunikation ihre Reputation punktgenau beeinflussen könnten. Jedoch ergeben die Untersuchungen von Herler-Achmüller (2016, 60), dass Interne Kommunikation im Vergleich zur externen Kommunikation kaum systematisch geplant und eher anlassbezogen durchgeführt wird. Ähnlich verhält es sich mit **schriftlich fixierten Konzepten** der Internen Kommunikation. Nach Klöfer (2003, 67) ist die Geschäftsführung für das interne Kommunikationskonzept zuständig. Mehr als drei Viertel der Organisationen erachten ein schriftliches Konzept als notwendig (Trendmonitor, 2013, online, vgl. 2016, 15), jedoch nur gut zwei Fünftel verfügen über eine solche Unterlage (vgl. Sikor Petz, 2016, 42; Trendmonitor, 2013, online, 2016, 15). Beachtenswert ist, dass rund zwei Drittel der Organisationen mit einer eigenen Abteilung für Interne Kommunikation über ein schriftliches Konzept verfügen, während ohne einer solchen Einheit der Wert bei ca. einem Drittel liegt (vgl. Trendmonitor, 2016, 16).

Dieses heterogene Bild könnte sich auch in den politischen Parteien finden und die strategisch angelegten und konzeptiv gestalteten Maßnahmen der Internen Kommunikation eng von der Art der Partei abhängen und mit den Vorsitzenden abgestimmt sein oder unabhängig anlassbezogen erfolgen. Aus diesem Subkapitel lässt sich schließen, dass die strategische Vorgangsweise bei der Internen organisationale Wirkung beeinflusst. Je strategischer die Interne Kommunikation angelegt ist, desto höher ist ihre Wirkungswahrscheinlichkeit und desto stärker kann sie zum Organisationserfolg beitragen. Diese Erkenntnis stützt **Hypothese 4: Je strategischer die Reputationskonstituierung der Parteivorsitzenden durch die Interne Kommunikation**

*angelegt ist, desto stärker trägt sie zum Reputationsaufbau der Parteivorsitzenden bei.* lässt sich durch die Argumentation

### 3.4.2 *Evaluierung*

Während die Kosten für externe Kommunikation häufig anerkannt sind, wird der Wert der Internen Kommunikation oftmals in Frage gestellt (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 250; Jäger/Lang/Maquart, 2003, 177) und ihre Evaluierung häufig vernachlässigt (vgl. Nowak/Fürcht-Fiegl, 2016, 15). Klöfer (2003, 79) schätzt die Erfolge der Internen PR zwar nicht messbar, jedoch äußerst zuträglich zur Unternehmensbilanz ein. Mast (2014, 1122) macht den Erfolg der Internen Kommunikation am Wissenszuwachs sowie der Einstellungs- und Verhaltensänderung der Belegschaft fest.

Je nach Autor oder Autorin ist der Prozess der Zielformulierung umfangreicher oder kürzer beschrieben. Zumeist wird argumentiert, dass die Ziele der Internen Kommunikation von den strategischen Unternehmenszielen abzuleiten sind. Sehr häufig ist zu lesen, dass der Grad der Zielerreichung erst durch messbar formulierte **Ziele** durch das Controlling überprüft werden kann. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 233; Fischer, 2008, 270; Jäger/Lang/Maquart, 2003, 182; Nies, 2003a, 151) Die Ziele können quantitativ oder qualitativ formuliert werden, wobei häufig die qualitativen Ziele bedeutender eingeschätzt werden, wie Identifikation, Loyalität, Motivation, Meinungs- und Verhaltensänderung etc. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 251; Nies, 2003a, 151) (vgl. auch Kapitel 3.3) Nies (2003a, 151) rät zu einer Erhebung des internen Ist-Zustands und nach den gesetzten Maßnahmen zu einer Überprüfung der Veränderung. Hilfreich können auch Audits sein, die in die Phasen Konzeption, Durchführung und Ergebnis untergliedert sind (vgl. Schick, 2014, 19–24). Für die externe Kommunikation hat die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) für Kommunikationscontrolling einen Bezugsrahmen entwickelt. Mit der Definition von Input (Sach- und Personalkosten), Output (Effizienz und Qualität der Kommunikationsproduktion sowie Reichweite und Verfügbarkeit des Kommunikationsangebots), Outcome (Wahrnehmung und Nutzung der Kommunikationsinhalte sowie die Veränderung der Meinung, Einstellung und des Verhaltens bei der Zielgruppe) und Outflow (betriebswirtschaftliche Auswirkungen der Kommunikationsmaßnahmen) wurden vier aufeinander aufbauende Wirkungsstufen definiert, wobei für jede Ziele und Kennzahlen festgelegt werden können und dahingehend eine Evaluierung ermöglicht ist. (vgl. Schick, 2014, 24f.) Es lässt sich dem Modell jedoch nicht ablesen, welche anderen Einflussfaktoren auf die Ergebnisse der Kommunikationsmaßnahmen wirken und inwiefern es in der Internen Kommunikation einsetzbar ist.

Für die Evaluierung der Internen PR können unterschiedliche **Methoden** eingesetzt werden. **Qualitativer** Natur sind das Einholen von Feedback bei der jeweiligen Zielgruppe, Interviews, Workshops, die teilnehmende und nicht teilnehmende Beobachtung, der Besuch informeller Netzwerktreffen, das Monitoring der informellen Kommunikation, User Groups, Fokusgruppen und Gruppendiskussionen (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 15f.; Schick, 2014, 18 u. 162; Zerfaß, 2010, 288; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 243 u. 252; Fischer, 2008, 280; Viedebantt, 2007, 472; Klöfer, 2003, 88; Nies, 2003a, 149–151). Als **quantitativ** können anonyme, möglichst repräsentative, schriftliche, mündliche, telefonische oder Onlinebefragungen mit standardisierten Antwortvorgaben, wie beispielsweise Mitarbeiter- oder Leserbefragungen, Rücklaufzählungen, Dokumentation der Führungskräfte über Ort und Zeit der Kommunikation, Webstatistiken, die Balanced-Scorecard, Kennzahlen oder die quantitative Inhaltsanalyse eingestuft werden (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 15; Schick, 2014, 25 u. 162f.; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 243 u. 252; Fischer, 2008, 279; Jäger/Lang/Maquart, 2003, 183–186; Klöfer, 2003, 88; Nies, 2003a, 149–151). Geraten wird zur regelmäßigen Durchführung, Dokumentation und zu einer professionellen externen Begleitung (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 15f.; Viedebantt, 2007, 473).

Durch das **Kommunikationscontrolling** können die Stärken und Schwächen der internen Maßnahmen evaluiert und verstärkt oder behoben werden (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 250; Herbst, 1999, 75). Die Evaluierung trägt zum Wirkungsnachweis der Internen PR bei. Aufgrund der gehobenen Ergebnisse können die Ziele regelmäßig überprüft und angepasst werden. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 250) Es wird zwischen Kosten-, Nutzen-, Ziel-, Erwartungs-, Durchführungs- und Ergebniscontrolling unterschieden (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 250f.; Nies, 2003a, 146–148). In der Praxis findet im Jahr 2013 nach den Erkenntnissen des Trendmonitors (online) nur bei ca. 25 Prozent der Befragten internes Kommunikationscontrolling statt. Ob politische Parteien ein Controlling ihrer Internen Kommunikation durchführen, lässt sich der gesichteten Literatur nicht entnehmen.

### 3.5 Instrumente

Der Einsatz der Instrumente der Internen Kommunikation richtet sich nach den speziell für die Organisation herausgearbeiteten Zielen und Aufgaben (vgl. auch Kapitel 3.3) und wird von der Größe, Art und Struktur der Organisation sowie von der Zusammensetzung der Belegschaft beeinflusst (vgl. Schick, 2014, 50f.; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 231). In den letzten Jahren hat die Anzahl und die Vielfältigkeit der Instrumente und Kanäle in der Internen Kommunikation durch die Digitalisierung und die Diversifizierung der Medien deutlich zugenommen, was

den Internen KommunikatorInnen die Herausforderung bringt, mit dieser Diversität entsprechend umzugehen (vgl. Schick, 2014, V). Prinzipiell wird auch in der heutigen Fülle nach wie vor neben der persönlichen Kommunikation bei den internen Medien zwischen gedruckten und elektronischen unterschieden (vgl. Mast, 2014, 1127; Schick, 2014, 50f.; Jäger/Lang/Maquart, 2003, 177), wobei einige Mitarbeitererevents auch zur Internen PR gezählt werden können (vgl. die Annäherung in Kapitel 3.5.1). Die sich bereits länger abzeichnende Tendenz hin zur elektronischen Kommunikation (vgl. Hinkel/Schwaiger, 2003, 227) hält beständig an (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 8; Schick, 2014, 151). Nach Rhomberg (2009, 189) nutzen auch die politischen Parteien die gängigen persönlichen, gedruckten und elektronischen Medienformate. Die nachstehende Tabelle 3 gibt einen Überblick der Instrumente der Internen Kommunikation, der aufgrund ständiger Innovationen in diesem Bereich, nicht erschöpfend sein kann.

<b>Instrumente der Interne Kommunikation</b>	
Persönliche Kommunikation:	Mitarbeitererevent, Town-Hall-Meeting, Ansprache des Top-Managements, Betriebsversammlung, Projektabschlussfeiern, Unternehmenstheater, Betriebsausflug, Weihnachtsfeier, Sommerfest, Firmenball, Eröffnung, Ehrung, Jubiläumsfeier, Symposium, Tage der offenen Tür, Seminar, telefonischer Informationsdienst
Schriftliche Medien:	Mitarbeiterzeitung, Newsletter, Schwarzes Brett, Mitarbeiterinformationsbrief, Informationsblatt, Geschäftsbericht, Flugblatt, Broschüre, Bulletin, Plakat, Poster, Wandzeitung, Schaukasten, Tablettaufleger, Beschwerdebriefkasten, Willkommensmappe, Sozialbilanz
Elektronische Medien inkl. Social Media:	Intranet, E-Mail, Newsletter, alle online verfügbar gemachten Printmedien (Mitarbeiterzeitung, Schwarzes Brett etc.), Video, Firmen-TV, Informationsfilm, Instant Message, Wiki, Blog, Forum, Facebook, Twitter, Instagram, App für Mobile Devices, Kollaborationssoftware

**Tabelle 3: Instrumente der Internen Kommunikation**

Quelle: eigene Darstellung mit Bezügen auf (Herler-Achmüller, 2016, 62; Mast, 2016, 280-282 u. 292f.; Nowak/Fürich-Fiegl, 2016, 16; Sikor Petz, 2016, 45; Men, 2014c, 273 u. 279; Schick, 2014, 52; Trendmonitor, 2013, online; Index, 2011, 9; Zeese, 2010, 226; Huck-Sandhu, 2009, 37; Hein, 2008, 18; Fallosch, 2007, 80; Neumann/Ross, 2007, 57; Viedebant, 2007, 466; Hinkel/Schwaiger, 2003, 227; Klöfer, 2003, 48f. u. 54; Bogner, 1999, 159f.)

Die Instrumente der Abwärtskommunikation werden auch Verteilmedien genannt. Sie dienen der Informationsweitergabe und Feedback ist nur eingeschränkt vorgesehen. Diese werden in den Organisationen am häufigsten eingesetzt. (vgl. Mast, 2016, 282; Einwiller/Klöfer/Nies,

2008, 239) Allgemein werden in größeren Organisationen vermehrt die klassischen Instrumente, wie Mitarbeiterzeitung, Mitarbeiterversammlung, E-Mail und Intranet, verwendet (vgl. Sikor Petz, 2016, 44f.; Men, 2014c, 273; Trendmonitor, 2013, online; Huck-Sandhu, 2009, 37). Prinzipiell unterscheiden sich die Instrumente in ihren Eigenschaften wie Geschwindigkeit, Umfang, möglichem Inhalt, Tiefgang und Beeinflussungsspektrum und verfügen somit über unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten (vgl. Schick, 2014, 109 u. 151; Hein, 2008, 18; Neumann/Ross, 2007, 51). Die Media-Richness-Theorie scheint auch in der Internen Kommunikation anwendbar (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 53). Um ihre Wirkung zu entfalten, sollten die jeweiligen Instrumente dem Ziel und den Zielgruppen der Internen Kommunikation angepasst eingesetzt werden (vgl. Aitzetmüller, 2016, 179; Herler-Achmüller, 2016, 53; Mast, 2013, 232f.; Buchholz, 2009, 21; Neumann/Ross, 2007, 51; Hagemann, 2003, 291; Bloomfield/Lamb/Quirke, 1999, 180; Herbst, 1999, 96f.). Multi-Channel-Publishing hat bereits Einzug in die Interne PR gehalten (vgl. Mitarbeiterzeitschrift der Zukunft, Kurzfassung, 2017, online; Studie IK, 2017; Viedebant, 2007, 466). Falsch eingesetzte Instrumente können sogar Schäden hervorrufen (vgl. Bloomfield/Lamb/Quirke, 1999, 180) Eine Informationsflut ermüdet die Aufmerksamkeit (vgl. Buchholz, 2009, 21). Ein Schwenk weg von der Quantität hin zur Qualität wäre in einem solchen Fall zweckmäßig (vgl. Buchholz, 2009, 21). Eine folgende Beschreibung der wichtigsten internen Medien soll ihre Einsatzmöglichkeiten verdeutlichen.

### **3.5.1 Persönliche Kommunikation**

Die persönliche Kommunikation im kleinen Rahmen zählt nach der Definition in Kapitel 3.1.2.6 nicht zur Internen Kommunikation. Vielmehr werden durch den persönlichen Kontakt der Organisationsmitglieder die Grenzen der Wirkungskraft der internen Medien gesteckt, wie es auch in Hypothese 1 ausgedrückt wird: *Wenn Parteimitglieder die Parteivorsitzenden persönlich kennen, dann wiegt die eigene Erfahrung stärker als die über die Interne Kommunikation transportierte Reputation.* Eine Annäherung an die Bedeutung „persönlich kennen“ erweist sich als nicht klar beschreibbar. Es ist davon auszugehen, dass in kleineren Meetings ein gegenseitiges Kennenlernen intensiver empfunden wird als bei großen Events, die aufgrund ihres unpersönlichen und inszenierten Charakters mit der Wirkung interner Medien gleichzusetzen sind. In diesem Subkapitel wird daher einerseits auf das persönliche Gespräch und andererseits auf Mitgliederevents eingegangen.

### 3.5.1.1 *Persönliches Gespräch*

Der Begriff persönlicher Kommunikation bezeichnet in der Regel das persönliche Gespräch von Angesicht zu Angesicht (vgl. Deutinger, 2013, 35; Blaschke, 2008, 150), manchmal aber auch den Kontakt über Telefon oder E-Mail (vgl. Blaschke, 2008, 150f.). Der persönliche Austausch ist einer der bedeutendsten Kommunikationsformen und findet am häufigsten in der formellen Form zwischen MitarbeiterInnen und ihren Führungskräften statt (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 62; Trendmonitor, 2016, 20; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 242 u. 247; Mast, 2007, 768f.; Viedebant, 2007, 467; Klöfer, 2003, 41; Bogner, 1999, 152). Die am meisten praktizierte Form stellen Meetings innerhalb der eigenen Einheit dar. Diese erhalten die Bezeichnung Jour Fixe, Abteilungssitzung, Gruppenmeeting u.ä. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 247; Herbst, 1999, 101). Auch Diskussionsrunden mit dem Top-Management im kleinen Rahmen zählen zu dieser Kommunikationsart (vgl. Deutinger, 2013, 35).

Das **persönliche Gespräch** ist aufgrund der unmittelbaren Möglichkeit zu Feedback und Dialog eine der reichhaltigsten Kommunikationsmöglichkeiten (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 53; Mast, 2016, 290, 2014, 1138; Men, 2014c, 269; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 187; Deutinger, 2013, 35; Mast, 2007, 769; Herbst, 1999, 97), äußerst effektiv und effizient (vgl. Mast, 2016, 290; Sikor Petz, 2016, 45; Mast, 2014, 1138; Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 194; Deutinger, 2013, 35; Trendmonitor, 2013, online; Mast, 2007, 769; Neumann/Ross, 2007, 51; Bogner, 1999, 152) und aufgrund sowohl visueller als auch verbaler Eindrücke am höchsten glaubwürdig (vgl. Mishra/Boynton/Mishra, 2014, 187; Hagemann, 2003, 291). Der direkte Kontakt bietet hohe Emotionalisierungs- (vgl. Schick, 2014, 114) und intensive Beeinflussungsmöglichkeit (vgl. Mast, 2016, 290f., 2007, 769). Er kann die Motivation sowie die Integration steigern (vgl. Mast, 2016, 290, 2007, 769). Die persönliche Kommunikation ist als Instrument besonders für heikle, emotionale Themen mit persönlicher Betroffenheit wie Standortverlegung oder Arbeitsplatzverlust geeignet, um Feedback zu erhalten und Antworten zu geben (vgl. Mast, 2016, 290f.; Huck-Sandhu, 2009, 44; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 230; Kostka/Mönch, 2006, 70).

Face-to-Face miteinander zu sprechen, birgt auch **Nachteile**. Eventuell werden nicht alle Informationen weitergegeben und in der Regel erfolgt keine Dokumentation, wodurch später der Inhalt unterschiedlich erinnert werden kann. Eine schriftliche Begleitung scheint sinnvoll. (vgl. Herbst, 1999, 97) Wenn Körpersprache, Mimik, Gestik und der gesagte Inhalt nicht zusammenpassen, wirkt die kommunizierende Person unglaubwürdig (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008,

242). Das persönliche Gespräch bleibt darüber hinaus auf eine kleine Gruppe an Personen beschränkt. Aus zeitökonomischen Gründen sind bei einer größeren Anzahl an Betroffenen andere Instrumente zu wählen. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 247)

Gerade wegen der Digitalisierung gewinnt das persönliche Gespräch wieder vermehrt an Bedeutung (vgl. Mast, 2007, 769). Es ist bereits langjährig die beliebteste Kommunikationsform der MitarbeiterInnen (vgl. Men, 2014c, 279; Mast, 2013, 234). Sie wünschen sich mehr persönliche Kommunikation (vgl. Fischer, 2008, 284).

Wenn Parteivorsitzende mit den Parteimitgliedern persönlich sprechen, ist dies einer persönlichen Bekanntschaft gleichzusetzen. Die Kraft des persönlichen Gesprächs liegt stark darin verankert, das Gegenüber nach dem eigenen Urteil in einem Gesamteindruck der Aussagen und des Erscheinungsbildes einschätzen zu können. Das persönliche Gespräch wirkt somit stärker als die Inhalte der internen Medien. Diese Erkenntnis stützt **Hypothese 1**: *Wenn Parteimitglieder die Parteivorsitzenden persönlich kennen, dann wiegt die eigene Erfahrung stärker als die über die Interne Kommunikation transportierte Reputation.*

In dieser Untersuchung konzentriert sich auf die Medien der Internen PR. Das persönliche Gespräch zählt nicht zu diesen Medien. (vgl. Kapitel 3.1.2.6) Gleichwohl begrenzt das persönliche Gespräch bzw. die persönliche Erfahrung die Wirkungsmacht der Internen Kommunikation. Daher fällt das Augenmerk auf die Thematik des persönlichen Gesprächs in dieser Dissertation nicht mehr als Hauptstrang, sondern nur als eingrenzende Größe.

### 3.5.1.2 Events für Mitglieder und Mitarbeitende

Events für Mitglieder und Mitarbeitende gehen in der Anzahl der TeilnehmerInnen deutlich über die Größe von Abteilungsmeetings oder Gruppenbesprechungen hinaus. Auch wenn Schick (2014, 146) eine funktionale Anzahl mit rund zweihundert Personen begrenzt, werden in der Praxis Events mit mehreren tausend Menschen erfolgreich durchgeführt. Sie haben einen inszenierten Charakter und sind häufig von einer gewissen Unpersönlichkeit geprägt. Häufig werden diese Events von externen Personen moderiert. Es lässt sich feststellen, dass ihr Einsatz auch von der Konjunktur abhängt (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 62). Die Arten der Veranstaltungen sind in Tabelle 3 aufgezählt.

Bei diesen Events erhalten alle Menschen vor Ort dieselbe Botschaft (vgl. Herbst, 1999, 102). Die persönliche Präsenz vermittelt deutlich mehr, löst stärkere Gefühle aus und involviert intensiver als reiner Text (vgl. Mast, 2016, 291; Hoffjann, 2010b, 71; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 247; Herbst, 1999, 103). Feiern und Großveranstaltungen bleiben auch dem Management

besser in Erinnerung und tragen zur Aufwertung der Internen Kommunikation bei (vgl. Mast, 2016, 291; Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 16). Gleichzeitig sind Events aufwändig, müssen gut vorbereitet werden und Diskussionen sind manchmal schwer steuerbar (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 247; Neumann/Ross, 2007, 57; Klöfer, 2003, 54; Herbst, 1999, 103), wobei überwiegend Einwegkommunikation vorherrscht (vgl. Mast, 2016, 292; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 241). Wenn beispielsweise eine Rede des Chefs/der Chefin erfolgreich sein soll, müssen ihr Inhalt, ihre Dramaturgie und die visuellen Unterstützungsmittel genau auf das Publikum abgestimmt sein (vgl. Neumann/Ross, 2007, 57–59). Gelingt die Glaubwürdigkeit des Events nicht, kann sich der erhoffte Nutzen ins Gegenteil kehren (vgl. Mast, 2016, 292).

Als partizipative Methoden für den Ablauf dienen die Großgruppenarbeitsmethoden World Café oder Open Space (vgl. Deutinger, 2013, 31–34). Wegen seinem sehr offenen Charakter kommt das BarCamp seltener zum Einsatz (vgl. Barcamp.at, 2018, online). Diese Methoden rufen deutlich mehr Beteiligung hervor als beispielsweise das zur Reflexion anregende Unternehmenstheater (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 241). Können die Teilnehmenden bei diesen Events aktiv mitgestalten, ist das Management in der Regel gefordert, auch selbst eine gewisse Offenheit zu den Ideen und Ergebnissen an den Tag zu legen und an den Veranstaltungen teilzunehmen. Eine aktive Mitarbeit können sie nicht mehr zurückschrauben, ohne Demotivation hervorzurufen. (vgl. Deutinger, 2013, 32f.; Fischer, 2008, 284) Je nach Typ der Veranstaltung werden diese jedoch nicht von allen eingeladenen Personen besucht (vgl. Viedebantt, 2007, 467). Das gemeinsam Erlebte stärkt hingegen das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 241).

### 3.5.2 *Schriftliche Medien*

**Print-Medien** sind im Vergleich zur elektronischen Kommunikation **rückläufig**, auch wenn Gedrucktes nicht gänzlich an Bedeutung verloren hat (vgl. Viedebantt, 2007, 475; Hinkel/Schwaiger, 2003, 227). Papier wirkt zwar altmodisch und ist vom Platz her beschränkt, hat jedoch die Vorteile der höheren Glaubwürdigkeit sowie für alle auch ohne elektronische Unterstützung verfügbar und übersichtlicher zu sein. Nicht zu selten entspricht ein Printmedium den Lesegewohnheiten der Zielgruppe. (vgl. Schick, 2014, 151; Burkhardt/Kircher, 2008, 42 u. 46f.) Printmedien erhalten vor allem bei jener Personengruppe eine gewisse Daseinsberechtigung, die nicht von der Organisation ein elektronisches Gerät zur Verfügung gestellt bekommen (vgl. Hagemann, 2003, 294; Hinkel/Schwaiger, 2003, 227). Das Top-Management bevorzugt gedruckte und elektronische Medien gegenüber der persönlichen Kommunikation (vgl. Mast,

2013, 234). Diese Entwicklung kann bei einem Überangebot an Text auch zur Überforderung der Zielgruppe führen (vgl. Hoffjann, 2010b, 71). Da sich die qualitative Inhaltsanalyse im empirischen Teil intensiv mit den Mitgliederzeitungen beschäftigt, wird im nächsten Unterkapitel umfassender auf dieses Medium eingegangen.

### *3.5.2.1 Mitarbeiter- und Mitgliederzeitung*

Die Mitarbeiterzeitung gilt als das **älteste schriftliche Medium** der Internen Kommunikation, reichen ihre Anfänge doch bis ins 19. Jahrhundert zurück (vgl. Bischl, 2016, 215; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 239; Viedebantt, 2007, 465). Durch die elektronischen Medien verliert die Mitarbeiter- bzw. die Mitgliederzeitung, deren Bezeichnungen in diesem Abschnitt zum Teil synonym verwendet werden, beginnend mit den 1990er Jahren laufend an Bedeutung. Sie verschwindet teilweise gänzlich. Heute hat sie wiederum ihren fixen sowie wichtigen Platz in den meisten großen Organisationen. Dieses Revival der Mitarbeiterzeitung ist auf ihre speziellen Vorteile zurück zu führen. In kleinen Unternehmen oder Verbänden ist sie seltener anzutreffen. (vgl. Bischl, 2016, 215; Sikor Petz, 2016, 44; Schick, 2014, 151; Mast, 2013, 232f.; Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 171; Zeese, 2010, 224 u. 226; Mast, 2007, 766; Viedebantt, 2007, 467; Deekeling/Arndt, 2006b, 96; Klöfer, 2003, 45; Herbst, 1999, 83) Bischl (2016, 215) geht von rund 2.000 Unternehmen aus, die in Deutschland eine Mitarbeiterzeitung herausgeben, was sogar auf einen ansteigenden Trend hinweist (vgl. Haenchen, 2007, 149). Studienergebnisse schwanken zwischen 61,4 Prozent (vgl. Trendmonitor, 2016, 27) und 86,1 Prozent (vgl. Studie IK, 2017, 4) der Unternehmen, die eine Mitarbeiterzeitung herausgeben (vgl. auch Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 239). Die Schätzungen zur Gesamtauflage in Deutschland rangieren bei 15 Millionen Exemplaren für Wirtschaftsunternehmen pro Jahr (vgl. Viedebantt, 2007, 465). Da sehr wahrscheinlich jeder zweite deutsche Verband ein eigenes gedrucktes Medium herausgibt, beläuft sich die Vergleichszahl für Verbände auf ca. 500 Millionen Exemplare pro Jahr in Deutschland (vgl. Zeese, 2010, 223–225). Sie wird auch als „zentrales Instrument der Mitgliederkommunikation“ (vgl. Zeese, 2010) bezeichnet (vgl. auch Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 172).

In der **Praxis** erscheint eine Mitarbeiterzeitung zumeist vier bis sechs Mal im Jahr (vgl. Studie IK, 2017, 4; Zeese, 2010, 225; Huck-Sandhu, 2009, 47; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 239; Viedebantt, 2007, 469; Hinkel/Schwaiger, 2003, 217; Herbst, 1999, 83–87). Sie herzustellen benötigt pro Ausgabe vier Wochen oder länger (vgl. Nies, 2003b, 155). Sie hat häufig einen Umfang von 16, 24, 32 oder 48 Seiten (vgl. Studie IK, 2017, 4; Zeese, 2010, 225; Viedebantt,

2007, 469; Herbst, 1999, 87). Das ihr gewidmete jährliche Gesamtbudget beträgt durchschnittlich ca. 50.000 Euro (vgl. Studie IK, 2017, 4), welches in der Regel die herausgebende Organisation aufbringt (vgl. Bischl, 2016, 216). Heute ist sie zumeist gedruckt, als PDF und/oder in einer Intranet-Version verfügbar. Diese weicht inhaltlich und graphisch nur selten von der Print-Variante ab, welche anzahlmäßig mit mehr als zwei Drittel deutlich überwiegt (vgl. Mitarbeiterzeitschrift der Zukunft, Kurzfassung, 2017, online; Studie IK, 2017, 4f.; Trendmonitor, 2016, 4 u. 28–30; Schick, 2014, 152; Huck-Sandhu, 2009, 47). In der gedruckten Form wird sie an die MitarbeiterInnen, Mitglieder, Pensionäre, JournalistInnen, Geschäftspartner, Interessierte und teils sogar an Kunden per Post geschickt, innerhalb der Organisation auf den Schreibtisch gelegt oder auf Verteilkästen platziert. Ihre Leserschaft nimmt in dieser Reihenfolge der Zustellungsmodi genauso wie das eingesetzte Budget ab. (vgl. Schick, 2014, 151; Zeese, 2010, 224; Viedebantt, 2007, 471; Bogner, 1999, 163f.; Herbst, 1999, 83),

Gerne nutzen die Mitglieder eine **Papier-Ausgabe**, um sich zu informieren (vgl. Aitzetmüller, 2016, 172), weil keine elektronischen Geräte verwendet werden müssen (vgl. Mast, 2016, 289; Schick, 2014, 151). Eine gedruckte Version behält besonders in jenen Organisationen hohe Bedeutung, in denen große Teile der Mitglieder nicht auf vom Unternehmen bereit gestellte elektronische Geräte zugreifen können, beispielsweise jene mit hohem Produktionsanteil (vgl. Schick, 2014, 152; Mast, 2013, 232; Viedebantt, 2007, 468). Davon lässt sich ableiten, dass Print-Versionen besonders für politische Parteien Relevanz haben. Obwohl die Krise der Parteizeitungen in den 1960er Jahren beginnt (vgl. Pelinka, 2005, 73), diese in die Bedeutungslosigkeit abrutschen (vgl. Pelinka, 2005, 73; Plasser/Ulram, 2004a, 46, 2004b, 386) und bis in die 2000er beispielsweise in Österreich eine defizitäre Randerscheinung werden (vgl. Plasser/Ulram, 2004b, 386; Plasser, 1997, 464), könnte der gegenläufige Trend auch bei den Mitgliederzeitschriften der Parteien eingesetzt haben. Werden die Exemplare nach Hause geschickt, erreichen sie vollständig die Zielgruppe (vgl. Zeese, 2010, 224; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 239; Herbst, 1999, 83) und auch die Familie, Freunde und Bekannte (vgl. Bischl, 2016, 218; Trendmonitor, 2016, 27; Zeese, 2010, 229; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 239; Viedebantt, 2007, 472; Bogner, 1999, 163). Ihre Zukunft wird demgegenüber als Online-Medium eingeschätzt (vgl. Mitarbeiterzeitschrift der Zukunft, Kurzfassung, 2017, online; Studie IK, 2017, 4).

Ihr Inhalt wird zumeist von einer zentralen **Redaktion** erstellt (vgl. Studie IK, 2017, 4; Bogner, 1999, 163). Diese kann sich aus Eigenangestellten zusammensetzen oder die Fertigung wird an Dienstleister außer Haus gegeben (vgl. Viedebantt, 2007, 475; Bogner, 1999, 162 u. 164). Das Team führt zumeist ein/e leitend/e RedakteurIn (vgl. Klöfer, 2003, 45; Herbst, 1999, 85). Personen mit Spezialisierung auf Grafik, Layout oder journalistisches Schreiben sind vorteilhaft

im Team (vgl. Viedebantt, 2007, 469; Bogner, 1999, 164; Herbst, 1999, 88). Manchmal ist auch der Betriebsrat vertreten (vgl. Klöfer, 2003, 78; Bogner, 1999, 164). Die Redaktion gewinnt an Gewicht, wenn sie die Unterstützung der Organisationsspitze erfährt (vgl. Burkhardt/Kircher, 2008, 44; Viedebantt, 2007, 473f.; Bogner, 1999, 164). Prinzipiell erstellen die RedakteurInnen eine Mitgliederzeitung nach denselben handwerklichen Regeln wie externe Blätter. Der Inhalt wird verständlich, attraktiv, abwechslungsreich, leicht aufzunehmend, das Format handlich sowie das Layout gestalterisch eigenständig jedoch der Organisation eindeutig zuordenbar erstellt. (vgl. Schick, 2014, 160; Burkhardt/Kircher, 2008, 44–47; Viedebantt, 2007, 470; Bogner, 1999, 163–165) Der Bildanteil ist hoch (vgl. Studie IK, 2017, 4; Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 177; Viedebantt, 2007, 469; Bogner, 1999, 165). Optisch konkurriert sie mit externen Medien, weshalb das Layout und das Bildmaterial ansprechend gewählt werden sollten (vgl. Zimmermann, 2013, 15–17; Burkhardt/Kircher, 2008, 42f.; Bogner, 1999, 165; Herbst, 1999, 88). Um die in sie gesetzten Hoffnungen zu erfüllen, sollte die Mitarbeiterzeitung insgesamt hohes Niveau erreichen (vgl. Viedebantt, 2007, 469f.).

Zu ihrer Erstellung hilft ein langfristig angelegter **Redaktionsplan** (vgl. Herbst, 1999, 86). Sie beinhaltet neben dem sachlichen Bericht auch Reportagen, Interviews, Features, Kommentare, Glossen, Leserbriefe, interne Personalien, manchmal eine Flohmarktseite u.ä. (vgl. Viedebantt, 2007, 469; Bogner, 1999, 165). Die Schreibausrichtung der Redaktionsmitglieder ist organisationsloyal. Investigativjournalismus findet schwerlich Platz, schon deshalb nicht, weil die RedakteurInnen finanziell und in ihrer Karriereentwicklung von der Organisation abhängig sind. (vgl. Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 171; Viedebantt, 2007, 471; Hagemann, 2003, 292) Jedoch sollten die Inhalte stets glaubhaft bleiben (vgl. Burkhardt/Kircher, 2008, 48; Klöfer, 2003, 44; Viedebantt, 2007, 470f.), denn bei schlechter journalistischer Qualität verliert sie an Beliebtheit (vgl. Haenchen, 2007, 150; Viedebantt, 2007, 473; Bogner, 1999, 165), wenn beispielsweise Phrasen gedroschen werden oder sie als Sprachrohr der Geschäftsführung eingesetzt wird (vgl. Vilsmeier, 2013, 194; Klöfer, 2003, 44f. u. 87). Eine Herausforderung für die Redaktionen bleibt die permanente Abstimmung mit den elektronischen Medien (vgl. Bissl, 2016, 215) und die Einbettung in die integrierte Kommunikation mit den anderen internen Medien (vgl. Bissl, 2016, 216).

Die Mitarbeiterzeitung übt unterschiedliche **Funktionen** aus. Print-Exemplare drücken eine erhöhte Wertschätzung für die Mitglieder und Mitarbeitenden aus und tragen zur Reputationssteigerung bei (vgl. Aitzetmüller, 2016, 177; Trendmonitor, 2016, 27; Zeese, 2010, 224; Burkhardt/Kircher, 2008, 43f.). Sie kann aufgrund der langen Erscheinungsintervalle kaum als ak-

tuelles Medium eingestuft werden (vgl. Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 174; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 239; Viedebantt, 2007, 468; Herbst, 1999, 83–85). Die präsentierten Inhalte müssen jedoch für die Zielgruppe entsprechende Bedeutung haben (vgl. Zimmermann, 2013, 14; Hinkel/Schwaiger, 2003, 227; Herbst, 1999, 83), um gelesen zu werden. Das stellt sich bei unterschiedlichem Niveau der Informationsinteressen oft als schwierig heraus (vgl. Herbst, 1999, 83). Bei guter Konzeption trifft sie hingegen genau die Bedürfnisse der Zielgruppe (vgl. Bischl, 2016, 217; Zeese, 2010, 227).

In einer Mitgliederzeitung können **komplexe Themen** ausführlich erläutert, Hintergründe dargestellt, Sachliches aufbereitet, Zusammenhänge erklärt, Falschinformationen entgegengewirkt und kontroverse Diskussionen geführt werden. Probleme werden häufig nicht verheimlicht, sondern in einer Balance zur Förderung des Betriebsfriedens behandelt. Als Instrument der Abwärtskommunikation regt sie zu Gesprächen an und vermittelt Sinn. (vgl. Studie IK, 2017, 4; Mast, 2016, 289f.; Trendmonitor, 2016, 27; Schick, 2014, 151; Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 171; Zeese, 2010, 223; Buchholz, 2009, 21; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 239; Mast, 2007, 767f.; Viedebantt, 2007, 465 u. 471; Hagemann, 2003, 292; Bogner, 1999, 165f.; Herbst, 1999, 83) Sie vermittelt strategische Ziele, Stoßrichtungen sowie Organisationswerte, gibt Orientierung, stärkt die Motivation und unterstützt bei Veränderungsvorhaben. Sie bietet aber auch Soziales und Unterhaltsames, um den Zusammenhalt zu stärken, sowie die Bindung und Identifikation zu erhöhen. (vgl. Aitzetmüller, 2016, 177; Bischl, 2016, 217f. u. 223; Mast, 2016, 289f.; Nowak/Fürich-Fiegl, 2016, 16; Trendmonitor, 2016, 27; Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 171f.; Zeese, 2010, 228; Buchholz, 2009, 21; Huck-Sandhu, 2009, 50; Burkhardt/Kircher, 2008, 43; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 239; Haenchen, 2007, 152; Mast, 2007, 767f.; Viedebantt, 2007, 474; Hagemann, 2003, 290; Bogner, 1999, 165f.) Ihre Inhalte orientieren sich überwiegend an den Nachrichtenfaktoren räumlicher und sachlicher Nähe und nur in einem geringen Maß an privaten Themen (vgl. Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 174). Mit diesem Konzept unterstützt sie die betriebswirtschaftlichen Ziele der Organisation (vgl. Bischl, 2016, 216). Das Blatt ist ein geeignetes Medium zur positiven Selbstdarstellung (vgl. Bischl, 2016, 216 u. 223; Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 173f.). Da auch die Konkurrenz mitliest, sollten die Inhalte dieser nicht in die Hände spielen (vgl. Viedebantt, 2007, 471). Mit einer gut aufbereiteten internen Zeitung wächst das Vertrauen in die Organisation (vgl. Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 171; Haenchen, 2007, 149; Viedebantt, 2007, 471). Direkte Nachfragen sind jedoch nicht möglich (vgl. Herbst, 1999, 85). Leserbriefe bilden allgemein eher die Ausnahme (vgl. Viedebantt, 2007, 473).

Gerade in stark fragmentierten und sich ständig in Veränderung befindlichen Organisationen bietet sie häufig als einziges Medium Verbindlichkeit und einen einheitlichen Deutungsrahmen (vgl. Huck-Sandhu/Ingenhoff, 2010, 171). Mit ihr identifizieren sich die Vereinsmitglieder, die informiert, interessiert, gebunden und aktiviert werden (vgl. Zeese, 2010, 223f.). Ihre Entwicklung geht hin zu einem zentralen gedruckten Medium der Meinungsbildung (vgl. Bischl, 2016, 215; Mast, 2007, 767). Ihre faktische Wirkung ist jedoch kritisch zu hinterfragen. Obwohl aufgrund des finanziellen Abhängigkeitsverhältnisses der Mitarbeitenden eine gewisse Verpflichtung zum Lesen geortet werden kann (vgl. Bischl, 2016, 222), blättern sie nur knapp zwei Drittel durch, nur wenige lesen sie eingehend und gerade ca. 30 Prozent lassen sich durch sie stark in ihrer Meinung und Einstellung beeinflussen (vgl. Huck-Sandhu, 2009, 45). Für politische Parteien und Verbände konnten keine äquivalenten Daten gefunden werden.

### 3.5.2.2 Weitere interne Printmedien

Zahlreiche Organisationen geben neben der Mitarbeiterzeitung auch einen gedruckten **Newsletter** heraus. Sie sind in der Herstellung deutlich günstiger als eine Zeitung, umfassen häufig 4 bis 12 DIN-A4- oder DIN-A3-Blätter und erscheinen regelmäßig oder anlassbezogen. (vgl. Viedebant, 2007, 470; Klöfer, 2003, 42; Herbst, 1999, 82) Das auch Rundschreiben oder Mitteilungsblatt genannte Medium (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 240) ist manchmal Vorläufer einer Mitarbeiterzeitung (vgl. Klöfer, 2003, 42). Bei niedriger Qualität ist es in weniger als zwei Stunden hergestellt (vgl. Nies, 2003a, 155) und kann rasch Gerüchten gegensteuern (vgl. Klöfer, 2003, 42). Einige Organisationen beschicken ausgewählte Bezugsgruppen, wie Führungskräfte gezielt mit einem Newsletter (vgl. Schick, 2014, 142; Herbst, 1999, 82). Der Newsletter soll, ähnlich wie die Mitarbeiterzeitung, zu Gesprächen anregen (vgl. Klöfer, 2003, 42). Über seine Beliebtheit bei der Zielgruppe ist sich die Literatur uneins. Während er bei Mitgliedern sehr beliebt scheint (vgl. Aitzetmüller, 2016, 171), dürften MitarbeiterInnen Kurzmeldungen in Print mittlerweile abgeneigt gegenüberstehen (vgl. Men, 2014c, 279).

Eines der ältesten Instrumente der Internen Kommunikation bildet das **Schwarze Brett** (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 240). Manchmal auch Kommunikationstafel genannt (vgl. Bogner, 1999, 166–168), findet es sich an hochfrequentierten Stellen in der Organisation (vgl. Klöfer, 2003, 47). Es dient zur schnellen Verbreitung von Informationen sowie als Verkaufs- und Kauf-Plattform, vor allem in Organisationen ohne flächendeckenden elektronischen Zugang (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 240; Viedebant, 2007, 467; Klöfer, 2003, 47). Das Schwarze Brett verlagert sich zusehends ins Intranet (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 240; Mast, 2007, 766; Bogner, 1999, 161).

Der Vollständigkeit halber erfolgt hier eine Erwähnung weiterer Instrumente. Der vereinzelt verwendete **Beschwerdebrieffkasten** bietet Mitarbeitenden die Möglichkeit, frühzeitig auf Missstände hinzuweisen (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 244). Die Praxis hat gezeigt, dass diese aufgrund eines Gefühls des beobachtet Werdens kaum genutzt werden. Das **betriebliche Vorschlagswesen** kann als Instrument der Aufwärtskommunikation eingestuft werden, bei dem Mitarbeitende inhaltliche Ideen einreichen können (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 244; Klöfer, 2003, 89f.). **Plakate, Poster, Wandzeitungen oder Tablettauflieger** ergänzen häufig den Einsatz anderer Kommunikationsmedien (vgl. Klöfer, 2003, 48).

### **3.5.3 Elektronische Medien inkl. Social Media**

Elektronische Medien bieten eindeutig die schnellste Möglichkeit für Interne KommunikatorInnen, mit ihrer Zielgruppe in Kontakt zu treten (vgl. Schick, 2014, 2f.). Darüber hinaus können sich AbsenderInnen und EmpfängerInnen häufig unmittelbar austauschen (vgl. Klöfer, 2003, 50), was sie von den klassischen Massekommunikation nach der Definition von Maletzke (1963, 32) unterscheidet, "bei der Aussagen öffentlich, durch technische Verbreitungsmittel, indirekt und einseitig an ein disperses Publikum vermittelt werden." MitarbeiterInnen wollen in den elektronischen Medien allgemeine oder zu persönlichen Gesprächen ergänzende Informationen finden (vgl. Huck-Sandhu, 2009, 44). Häufig können die Anspruchsgruppen über Online-Medien zielgenauer erreicht werden (vgl. Schultz/Wehmeier, 2010, 411). Bereits 1999 stellen Bloomfield, Lamb und Quirke (181-186) in einer Studie unter 130 Unternehmen fest, dass die neue Technologie die Interne Kommunikation überwiegend effizienter mache. Der Informationsfluss, der Wissensaustausch und der Informationsstand der Belegschaft werden durch die technologischen Entwicklungen gestärkt. Als Negative sind die Informationsüberlastung, mangelnder Zugang und inkompatible Systeme genannt. Nachstehend werden die gebräuchlichsten elektronischen Medien erläutert.

#### **3.5.3.1 Intranet**

Das Intranet hat sich seit Mitte der 1990er Jahre zum zentralen Instrument der Internen Kommunikation entwickelt (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 62; Mast, 2016, 287; Trendmonitor, 2016, 4 u. 20; Bruhn, 2014, 129; Schick, 2014, 151 u. 190; Buchholz, 2009, 21; Huck-Sandhu, 2009, 9; Mast, 2007, 765; Mickleit, 2007a, 499; Viedebant, 2007, 467; Deekeling/Arndt, 2006b, 96; Hinkel/Schwaiger, 2003, 227). Die Angaben zu seiner Verbreitung rangieren zwischen 60 und 100 Prozent (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 62; Trendmonitor, 2016, 20; Huck-Sandhu, 2009, 9). Im Medienmix wird es in einem Atemzug mit der Mitarbeiterzeitung genannt, wobei sich

unterschiedliche Aufgaben herausgebildet haben (vgl. Buchholz, 2009, 21) und das Intranet hat zahlreichen Printmedien und sogar manchen Führungskräften als Informationsquelle den Rang abgelaufen (vgl. Mast, 2013, 232f., 2007, 765f.; Bogner, 1999, 161). Es ist in großen Organisationen merklich stärker verbreitet als in kleinen (vgl. Sikor Petz, 2016, 44). Im Vergleich zum Internet können das Intranet nur Mitglieder verwenden und es weist zum Teil weitere Einschränkungen auf Personengruppen wie Führungskräfte auf (vgl. Schick, 2014, 144; Mickeleit, 2007a, 502, 2007b, 164). Zahlreiche politische Parteien verwenden ihren Internet-Auftritt mittels geschützter Bereiche zum Teils als Intranet, um mit ihren Mitgliedern in Kontakt zu treten (vgl. Rhomberg, 2009, 189). Voraussetzung für seine Nutzung ist jedoch der Zugang zum elektronischen System der Organisation (vgl. Mast, 2007, 766; Viedebant, 2007, 468; Bloomfield/Lamb/Quirke, 1999, 186; Bogner, 1999, 161). Für Personen ohne Computerarbeitsplatz sind allerdings öffentliche Terminals wenig attraktiv (vgl. Viedebant, 2007, 468). Vielversprechender ist die Nutzung privater Geräte (vgl. Eisenkrein, 2013, 62), was auch für politische Parteien sinnvoll erscheint.

Für das Intranet ist ähnlich wie für die Mitarbeiterzeitung eine eigene **Redaktion** zuständig (vgl. Mickeleit, 2007a, 502, 2007b, 164). Diese bemüht sich nach einer Phase der häufig unsystematischen Informationssammlung in den 1990er Jahren zuletzt verstärkt um die Strukturierung der Inhalte und um die Akzeptanz bei den NutzerInnen (vgl. Schick, 2014, 183; Burkhardt/Kircher, 2008, 42; Mickeleit, 2007a, 503–505). Ziel ist zumeist, ein personalisiertes Intranet umzusetzen (vgl. Schick, 2014, 184f.). Um die Userzahlen zu erhöhen, gestalten sie das Intranet ansprechend, halten den Content aktuell, verwenden eine einfache Sprache, strukturieren schlüssig und platzieren Informationen leicht auffindbar (vgl. Schillerwein, 2010, 141; Mickeleit, 2007a, 506). Auch das Intranet sollte für eine erfolgreiche Anwendung strategisch aufgesetzt und in den Medienmix der Organisation integriert sein (vgl. Bruhn, 2014, 429f.).

Seine größten **Vorteile** liegen in der Schnelligkeit, Flexibilität und den verhältnismäßig geringen Kosten. Fertige News und Beiträge können sofort für alle Mitglieder einsehbar online gestellt werden (vgl. Bruhn, 2014, 129; Mast, 2013, 233 u. 239; Schultz/Wehmeier, 2010, 420; Burkhardt/Kircher, 2008, 42; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 245; Haenchen, 2007, 151; Mast, 2007, 765; Viedebant, 2007, 467; Klöfer, 2003, 50; Nies, 2003b, 156). Um tagesaktuell zu informieren, nutzen Interne KommunikatorInnen in der Regel das Intranet (vgl. Mast, 2007, 768; Viedebant, 2007, 465; Bogner, 1999, 162). Technisch macht es Newsgroups, Chats, Foren, Gruppenarbeiten, Videokonferenzen, Newsticker, Corporate TV und vieles mehr möglich (vgl. Schick, 2014, 191; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 245f.; Mickeleit, 2007a, 503). Eine Rückmeldung der User bzw. Dialoge sind prinzipiell unmittelbar möglich (vgl. Bruhn, 2014, 429;

Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 245f.; Haenchen, 2007, 151; Mickeleit, 2007a, 502; Bogner, 1999, 162). Sich im Intranet zu informieren bedeutet für die User eine Holschuld (Bogner, 1999, 161; vgl. Bruhn, 2014, 129; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 245; Mast, 2007, 765, 2013, 239). Manche empfinden das Intranet auch als Informationsüberflutung und wünschen sich eine Personalisierung der Informationen (vgl. Sottong, 2008, 26f.). Lange Texte werden weniger gern online gelesen, wodurch Hintergrundinformationen kaum ihre Zielgruppe erreichen (vgl. Viedebantt, 2007, 468). Gleichzeitig hebt es hierarchische Barrieren auf, da der öffentliche Teil unabhängig von der Position einsehbar ist (vgl. Bruhn, 2014, 129; Mast, 2007, 765, 2013, 239).

**Inhaltlich** konzentriert sich das Intranet verstärkt auf Informationen für den Arbeitsalltag oder Fakten und wird häufig als Arbeitsmittel genutzt (vgl. Mast, 2016, 287; Schillerwein, 2010, 135; Buchholz, 2009, 21; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 245; Untermann, 2007, 75; Bogner, 1999, 162). Es ersetzt weitläufig Papierdokumente wie Telefonbücher, Handbücher u.ä. (vgl. Mast, 2007, 766). Es dient fürs Wissensmanagement und unterstützt Produktionsabläufe (vgl. Mast, 2013, 239; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 245; Haenchen, 2007, 151; Mast, 2007, 765; Mickeleit, 2007a, 499). Wie sich das Intranet auf die Belegschaft auswirkt, wird konträr diskutiert. Emotional trägt es weniger zur Bindung der Organisationsmitglieder bei, argumentiert Buchholz (2009, 21). Demgegenüber appelliert Bruhn (2014, 129) brennend, das Intranet bewusst für ein Beziehungsmanagement mit der Belegschaft einzusetzen. Während Schillerwein (2010, 146) dafür eintritt, Werte beiläufig zu vermitteln. Entspricht das Intranet nicht den Erwartungen der User, weichen sie auf andere Kommunikationsmittel aus (vgl. Schillerwein, 2010, 140). In Unternehmen wird das klassische Internet zunehmend durch Kollaborationstools abgelöst (vgl. Eisenkrein, 2013, 51). Bei Kammern entspricht stärker das Internet den Bedürfnissen der Mitglieder (vgl. Aitzetmüller, 2016, 172), was auch für politische Parteien zutreffen kann. Zu vermuten ist, dass die Internet-Auftritte Login-Bereiche für Mitglieder aufweisen.

### 3.5.3.2 *Social Web und Social Media*

Die Bedeutung des Social Web oder der Social Media, vormals auch Web 2.0-Tools genannt, wurde bereits früh prognostiziert (vgl. Kulow, 2008, 128; Nitz, 2008, 62), wenn auch zu Beginn eher Unsicherheit gegenüber diesen neuen Medien vorherrschte (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 63). Ihren Aufschwung nahmen die internen Social Media Anfang bis Mitte der 2010er-Jahre nach Vorbildern wie Facebook, XING oder Twitter, die zwischen 2003 und 2006 das Licht der Welt erblickten (vgl. Twitter, 2014, online). Heute sind sie weit verbreitet und haben durch die mögliche Kollaboration, Partizipation und dem Dialogpotenzial der Internen Kommunikation neue Impulse und wachsende Bedeutung sowie zusätzliche Herausforderungen gebracht (vgl.

Huck-Sandhu, 2016, 2 u. 8; Mast, 2014, 1136, 2016, 287; Schick, 2014, V). Viele Organisationen setzen heute Blogs, Wikis, Instant Messaging, Diskussionsforen, Videotelefonie oder Kollaborationstools ein (vgl. Deutinger, 2017, 36; Herler-Achmüller, 2016, 62; Mast, 2014, 1136, 2016, 288; Ward, 2013, 4 u. 7). Wobei Social Software in großen Organisationen deutlich stärker zur Anwendung kommen als in kleineren (vgl. Studie IK, 2017, 7). Untersuchungsergebnisse rangieren von einer geringen Verbreitung (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 63; Sikor Petz, 2016, 44) über einen 40-prozentigen Einsatz (vgl. Trendmonitor, 2013, online) bis zu mehr als der Hälfte der 500 umsatzstärksten Unternehmen, die Social Media-Anwendungen im Jahr 2016 bereits intern nutzten und ein weiteres Viertel, das sich in Vorbereitung befindet (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 8). Hinsichtlich der internen Integrierte Kommunikation stehen Social Media eher noch außerhalb (vgl. Men, 2014c, 279f.). Der interne Social Media-Einsatz befindet sich insgesamt erst am Anfang seiner Entwicklung (vgl. Sikor Petz, 2016, 9; Kolb, 2013, 30). Vor allem innovative Unternehmen sind die Pioniere bei den Social Media-Anwendungen (vgl. Kolb, 2012, 54), was schließen lässt, dass die sozialen Netzwerke auch vorzugsweise von innovativen Parteien verwendet werden.

Die **Einführung** Sozialer Netzwerke geht zumeist nicht friktionsfrei vonstatten, denn sie sind keine Selbstläufer. Damit sie von der Zielgruppe tatsächlich genutzt werden, sollten für sie eine tiefgehende Analyse durchgeführt werden und konkrete Ziele gesetzt sein, sie zur Organisationskultur passen, die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, deren Skepsis reduziert werden, am besten eine Pilotgruppe die Installation begleiten, das Top-Management involviert sein und auch kleine Erfolge gefeiert werden (vgl. Eisenkrein, 2013, 54–63; Donat, 2012, 13–18; Schulz/Dörfel, 2012, 7). Vertrauen aufzubauen und transparent zu sein, wird als unterstützend eingeschätzt (vgl. Dörfel/Ross, 2012, 124). Organisierte Chats und Netzforen mit Führungskräften können das interne Social Web in Schwung bringen (vgl. Viedebant, 2007, 467). Werden Social Media im Kundenkontakt eingesetzt, erleichtert dies eine interne Implementierung (vgl. Sikor Petz, 2016, 45).

Für diese Dissertation sind insbesondere **CEO-Blogs** interessant, da sich in ihnen Vorstände und Geschäftsführer zu aktuellen Themen äußern (vgl. Mickleit, 2007a, 509) und somit ihre Zielgruppe direkt erreichen können. CEOs können sich in ihren Blogs von ihrer besten Seite zeigen, Einblicke in strategische Entscheidungen geben, Glaubwürdigkeit aufbauen und über die Dialogfunktion unmittelbar mit den Followern kommunizieren (vgl. Amireh/Beckmann, 2012, 315). Unternehmen wollen mit CEO-Blogs die Mitarbeitenden integrieren und zur Partizipation anregen (vgl. Mast, 2016, 288; Viedebant, 2007, 467). Für Parteivorsitzende üben deren Blogs die gleiche Funktion aus. Um erfolgreich zu sein, müssen Blogs interessante und

authentische Inhalte bieten, insgesamt zu ihren AutorInnen passen (vgl. Mast, 2016, 288; Amireh/Beckmann, 2012, 322f.) und die Organisationskultur entsprechend kommunikationsreif ausgeprägt sein (vgl. Mossal, 2012, 332–335). Neben den CEO-Blogs haben noch Knowledge-Blogs, Collaboration-Blogs (vgl. Mickeleit, 2007a, 509) oder Personal-Blogs (vgl. Amireh/Beckmann, 2012, 323) Bedeutung.

Für die Organisationen brachten die Social Media auch eine **Veränderung der Art der Kommunikation**. Mit ihnen vermischt sich die interne Massenkommunikation mit der interpersonellen Kommunikation durch zeitlich und räumlich unabhängige individuelle Reaktionen der Anspruchsgruppen. (vgl. Peters, 2011, 110f.) Gerade deshalb ist es vorteilhaft, die Inhalte spannend, aktuell und zielgruppenspezifisch zu halten, damit die Leserschaft nicht schwindet (vgl. Mast, 2016, 288; Schulz/Dörfel, 2012, 7f.; Peters, 2011, 212). Mitarbeitende oder Mitglieder können eigenverantwortlich und ohne vorherige Abstimmung Inhalte ins Netz stellen, die alle nachlesen können (vgl. Schick, 2014, V; Schulz/Dörfel, 2012, 8) Durch Social Media fallen die Grenzen der Kommunikationshierarchien und sie ermöglichen breite Partizipation, Austausch, Feedback, gemeinsame Projekte sowie im großen Stil Inhalte zu teilen (vgl. Men, 2014c, 271; Schick, 2014, V; Schulz/Dörfel, 2012, 8). Sie verringern die Distanz zwischen Leitung und Basis (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 10), wodurch die Grenzen der formellen und informellen Kommunikation verschwimmen (vgl. Deekeling/Arndt, 2014, 1249). Das setzt jedoch voraus, dass sich die Organisationskultur hin zur Dialogbereitschaft entwickelt hat (vgl. Sikor Petz, 2016, 44; Trendmonitor, 2013, online; Peters, 2011, 212). Insbesondere dezentral agierende Personen sind leichter kontaktierbar (vgl. Hasenbeck/Elsen, 2007, 185). Organisationen werden durch die Online-Kommunikation transparenter und greifbarer (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 10; Schulz/Dörfel, 2012, 8; Wüst, 2012, 4). Durch das Social Web sind mehr Informationen denn je verfügbar (vgl. Peters, 2011, 160). Auch die Kommunikationsabteilungen erfahren rascher, welche Themen die Organisation beschäftigt (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 10; Eisenkrein, 2013, 58f.). Zugleich war es noch nie leichter, Interna rasch an ein großes Publikum nach außen zu tragen (vgl. Mast, 2014, 1137). Die Zeiten einer „One Voice-Kommunikation“ sind mit Social Media vorüber (vgl. Peters, 2011, 163; Deekeling/Arndt, 2006b, 116). Für das Reputationsmanagement beinhalten das Social Web Chancen und Risiken zugleich (vgl. Peters, 2011, 152). Einerseits können alle Beteiligten die Reputation beeinflussen, andererseits können die Social Media als Frühwarnsystem genutzt werden (vgl. Peters, 2011, 153f. u. 160).

Der größte **Vorteil** der Social Media liegt in ihrer Schnelligkeit, der möglichen Echtzeitkommunikation und Interaktion (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 63; Mast, 2014, 1137; Kolb, 2013, 57–59; Schulz/Dörfel, 2012, 8; Viedebantt, 2007, 467). Einer ihrer Vorzüge ist der geringe

finanzielle Einsatz im Vergleich zu klassischen Medien (vgl. Ward, 2013, 5). Sie erhöhen die Medienvielfalt und damit die Interaktionsmöglichkeit der Mitglieder (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 13). Social Media stärken den Wissensaustausch, bilden eine Plattform für gemeinschaftliches Arbeiten ohne Präsenz, verschlanken die Kommunikation, reduzieren die E-Mail-Flut sowie den Information-Overflow und ermöglichen ein neues Themenmonitoring und -management (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 8 u. 10; Mast, 2014, 1136; Schulz/Dörfel, 2012, 7). Sie sind effizient und steigern die Motivation (vgl. Schulz/Dörfel, 2012, 8). Wissen geht nicht mehr verloren, sondern entwickelt sich weiter (vgl. Eisenkrein, 2013, 62). Über sie können auch die klassischen Medien wie die Mitarbeiterzeitung verbreitet werden (vgl. Mast, 2014, 1136). Die Akzeptanz der Social Media als internes Kommunikationsinstrument ist bei den Mitarbeitenden mit knapp zwei Drittel recht hoch (vgl. Trendmonitor, 2013, online). Insbesondere die Generation Y erwartet ihren Einsatz sogar (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 13). Jedoch gehen die Meinungen über die Zufriedenheit der User mit der Qualität der Social Media auseinander (vgl. Ward, 2013, 5; Huck-Sandhu, 2009, 9f.).

Social Media bringen auch **Herausforderungen** mit sich. Kritisch stufen manche Organisationen ein, dass die Kommunikation über Social Media kaum kontrollier- und steuerbar ist (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 63; Huck-Sandhu, 2016, 10; Deekeling/Arndt, 2014, 1249; Peters, 2011, 162). Ihre Schnelligkeit und Transparenz sind im positiven Sinne ein Segen, bei Kritik oder Krisen können sie sich ins Gegenteil wandeln (vgl. Mast, 2014, 1137; Wüst, 2012, 34). Übliche Reaktionen bestehen in Social Media-Guidelines, einer Netiquette oder Schulungen der Betroffenen (vgl. Fischer/Kaup/Wagner, 2013, 81; Schillerwein, 2010, 147). Das generelle Verbot einer Social Media-Nutzung hat sich als Illusion herausgestellt, da beinahe alle Betroffenen über private mobile Devices verfügen (vgl. Nowak/Füricht-Fiegl, 2016, 13). Um Social Media entsprechend zu betreuen, ist intensiver Personaleinsatz spezieller Fachkräfte erforderlich. Manchmal werden für Webaufgaben interne Ressourcen für den externen Auftritt abgezogen, was den Stellenwert der Internen Kommunikation mindert. (vgl. Herler-Achmüller, 2016, 63) Einige Organisationen lassen speziell für sie programmierte interne Social Media erstellen, die ausschließlich von ihnen verwendet werden, (vgl. Krooß, 2003, 169) wodurch sie in der technischen Betreuung abhängig werden. Die Bedienung der Social Media empfinden manche Personengruppen als deutlich komplexer als die Verwendung herkömmlicher Medien (vgl. Schulz/Dörfel, 2012, 7) oder die Betroffenen nehmen aufgrund mangelnder Erfahrung von einer Nutzung Abstand (vgl. Trendmonitor, 2013, online). Über weite Strecken bleibt die aktive Beteiligung der Betroffenen hinter den in sie gesetzten Hoffnungen (vgl. Viedebant, 2007,

467). Das mag auch damit zusammenhängen, dass nur jene Personengruppe erreicht werden, die Social Media nutzen (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 10; Eisenkrein, 2013, 62).

### 3.5.3.3 *E-Mails*

Den E-Mails wird schon lange ein Siegeszug in der Internen Kommunikation vorausgesagt (vgl. Hinkel/Schwaiger, 2003, 227). Sie gelten seit mehr als einem Jahrzehnt als das wichtigste interne Kommunikationsinstrument und haben den Brief oder das Fax beinahe gänzlich ersetzt (vgl. Nitz, 2008, 50). Wurden im Jahr 2007 von 171 Milliarden E-Mails weltweit versendet (vgl. Nitz, 2008, 51), lagen die Schätzungen für 2018 bei 281,1 Milliarden mit steigender Tendenz (vgl. Statista, 2018c, online). Sie können auf Computer, Handys oder anderen mobile Devices empfangen und versendet werden (vgl. Nitz, 2008, 51). E-Mails sind zum führenden Kommunikationsinstrument am Arbeitsplatz geworden (vgl. Uysal, 2016, 194). Für die Interne Kommunikation werden sie zumeist genutzt, wenn im großen Stil verschickt, um beispielsweise Newsletter oder Informationen zu aktuellen Pressekonferenzen zu versenden (vgl. Nitz, 2008, 50; Bogner, 1999, 221). Ihre leichte Handhabung steigert die Kommunikationsfrequenz und auch die Art der Kommunikation ist salopper geworden, Stichwort Emoticons. (vgl. Nitz, 2008, 50) Hierarchien können leicht überwunden werden, was auch die Kommunikationskultur beeinflusst (vgl. Nitz, 2008, 53).

Die **Vorteile** der E-Mails liegen in ihrer Schnelligkeit, der Kommunikation von Person zu Person, ihrer schriftlichen Verbindlichkeit, der unmittelbaren Nachfragemöglichkeit, und dass die E-Mails weitergeleitet bzw. an einen größeren Personenkreis verschickt werden können (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 246). Ihnen können Daten angehängt werden. Die meisten Programme bieten eine Terminverwaltung. Die Archiv-Funktion wird zumeist intensiv genutzt. (vgl. Nitz, 2008, 51) Um Neuigkeiten zu erfahren, bevorzugen die Mitarbeitenden zumeist E-Mails (vgl. Men, 2014c, 264 u. 279). E-Mails können jedoch auch die **Produktivität mindern** (vgl. Nitz, 2008, 53). Mit mehr als 150 E-Mails pro Tag verbringen MitarbeiterInnen zwei Stunden und mehr täglich mit ihnen (vgl. Nitz, 2008, 51). Rund 30 Prozent der E-Mails werden von der Belegschaft als unnötig eingestuft (vgl. Nitz, 2008, 52).

### 3.5.3.4 *Corporate TV, Video, Business Radio*

Das **Unternehmensfernsehen** hat zum Ende des letzten Jahrtausends langsam Einzug in vor allem große Organisationen gehalten (vgl. Mast, 2016, 288; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 240; Viedebantt, 2007, 466; Herbst, 1999, 112). Die hohen Produktionskosten waren lange Zeit der größte Stolperstein (vgl. Mast, 2016, 288; Viedebantt, 2007, 466; Klöfer, 2003, 49), was sich

mit den technischen Entwicklungen relativiert hat. Ein kurzes Video ist heute schnell und kostengünstig mit dem Smartphone gedreht und im Intranet online gestellt. (vgl. Mast, 2016, 288; Dhillon, 2012, 272) Oder Interne KommunikatorInnen stellen Vertriebsvideos oder jene aus einem Führungskräfte-seminar online. (vgl. Schick, 2014, 3) Wie von vielen prognostiziert, können User unabhängig vom Ort und der Zeit diese wirkungsvolle Verbindung von Bild und Ton abrufen. (vgl. Mast, 2016, 288; Dhillon, 2012, 272; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 241; Viedebant, 2007, 466f.; Herbst, 1999, 112) Durch die Archiv-Funktion können auch ältere Beiträge eingesehen werden (vgl. Behr, 2007, 160). Da der Mensch einen Großteil der Informationen über das Sehen aufnimmt und die Glaubwürdigkeit des Bildes sowie der Erinnerungsfaktor sehr hoch sind, involviert Bewegtbild am stärksten. (vgl. Dhillon, 2012, 275; Eck, 2008, 108f.) Da zum Teil persönliche Treffen unnötig werden, spart das Corporate TV sogar Reise- und Tagungskosten (vgl. Behr, 2007, 161). In der Evaluierung lassen sich die ZuseherInnen-Kontakte leicht feststellen (vgl. Dhillon, 2012, 279). Die vorausgesagte große Zukunft des Corporate TV (vgl. Eck, 2008, 108; Behr, 2007; Mickleit, 2007a, 2007b, 167) muss jedoch noch warten. Jüngere Untersuchungen ergaben für die Praxis verschwindende Bedeutung (vgl. Sikor Petz, 2016, 44; Trendmonitor, 2013, online).

Eine etwas unkompliziertere Alternative oder Ergänzung zum Corporate TV stellt das **Business Radio** dar (vgl. Eck, 2008, 212; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 241). „Audio ist Kino im Kopf.“ bringt es Hinsen (2008, 255) auf den Punkt. Die Audio-Files lassen sich zu verschiedenen Themen kostengünstig erstellen, in der Regel on Demand mit verschiedensten Devices abrufen und neben anderen Tätigkeiten im Büro oder zu Hause hören (vgl. Hinsen, 2008; Eck, 2008, 212; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 241). Sie sind auch für kleinere Organisationen geeignet (vgl. Eck, 2008, 212). Auch wenn Corporate Radio Audiocassetten oder Disketten in die Bedeutungslosigkeit geführt hat (vgl. Klöfer, 2003, 49), findet sich das Medium in der Praxis noch selten (vgl. Sikor Petz, 2016, 44; Trendmonitor, 2013, online).

### 3.6 Spezielle Herausforderungen

Gerade in Verbänden und politischen Parteien sind der Informationsfluss und die interne Transparenz aufgrund komplexer Strukturen und der Arbeit in Gremien sowie Ausschüssen, schwer zu erreichen (vgl. Dernbach, 2008, 476). Sind die Kommunikationsabläufe in Organisationen intakt, werden sie häufig nicht wahrgenommen. Es fallen nur Missstände und Mängel auf. (vgl. Mast, 2007, 760) Interne PR wird auch als Sisyphusarbeit bezeichnet, weil Erfolge rar gesät sind, Frustration vorprogrammiert ist und Veränderungen häufig nur langsam vonstattengehen (vgl. Bogner, 1999, 158).

Kritisch soll angemerkt werden, dass beinahe die gesamte in diesem Großkapitel aufgearbeitete Literatur von einem sehr positiven Bild der Organisationsmitglieder ausgeht. Es entsteht der Eindruck, dass alle handelnden Personen zum Organisationserfolg beitragen wollen und weitläufig keine **Eigeninteressen** aufweisen. Angst vor Machtverlust bzw. Statusdenken des Managements (vgl. Huck-Sandhu, 2016, 2; Schick, 2014, 140; Voß/Röttger, 2014, 1152; Fallosch, 2007, 75; Bogner, 1999, 157) oder der LeiterInnen der Internen Kommunikation selbst (vgl. Sottong, 2008, 27), werden selten thematisiert. Zahlreiche Argumente müssen als ratgeberisch und zum Teil als unbelegte Behauptungen eingestuft werden, welche häufig das Wohlergehen der Belegschaft im Fokus hat.

Dem **Top-Management** wird in der Literatur eingeräumt, die Basis intensiv beeinflussen zu können (vgl. Schneider/Retzbach/Barkela et al., 2014, 465; Herbst, 1999, 27). Die Spitzenführungskräfte werden jedoch auch als abgehoben eingeschätzt (vgl. Mast, 2013, 238). Es finden sich Aussagen, dass nur ein gutes Drittel der Mitarbeitenden in Unternehmen glaubt, dass die Leitung echtes Interesse an ihrer Zufriedenheit und ihrem Wohlergehen hat, was entweder der Tatsache entspricht oder die Firmenleitung kann sich nicht verständlich machen (vgl. Burkhardt/Kircher, 2008, 41). Weit verbreitet ist auch die Annahme der Führungskräfte, dass kein Kommunikationsbedarf besteht, gepaart mit geringem Kommunikationswillen und Zeitmangel (vgl. Fallosch, 2007, 76; Untermann, 2007, 71). Die Einbindung der Basis und der Informationsfluss vom Management zur Belegschaft schätzen KommunikationsexpertInnen selbst als die größten Herausforderungen ein (vgl. Index, 2011, 11). Im Zusammenhang mit der Organisationsführung wird den Internen KommunikatorInnen häufig die unrealistische Aufgabe zugeschrieben, als internes Korrektiv aufzutreten und die Vorstände oder die Geschäftsführung zu erziehen, (vgl. Sottong, 2008, 33) was allein schon aufgrund der hierarchischen Abhängigkeit zum Scheitern verurteilt ist.

Es wird in der gefundenen Literatur überwiegend auch davon ausgegangen, dass adressierte Zielgruppen die an sie gerichteten **Botschaften ohne Rückfrage verstehen können** und wollen (vgl. Mast, 2007, 764). Demgegenüber sind nach einer Untersuchung in Österreich die größten Störfaktoren der Interne Kommunikation die Gerüchte (vgl. Sikor Petz, 2016, 45f.). Die in der Organisation kursierenden Geschichten sollen darüber hinaus zumeist negative Tonalität besitzen, was den durchwegs als Jubelmeldungen verfassten Inhalten der Internen Kommunikation widerspricht (vgl. Ettl-Huber, 2016, 185). Insbesondere bei Veränderungsvorhaben wird die Interner Kommunikation oft schmerzlich vermisst oder unpassend eingesetzt (vgl. Deutinger, 2013, 102; Buchholz, 2009, 18; Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, 254; Klöfer, 2003, 23, 35 u.

105f.; Herbst, 1999, 15). Kritische Studien räumen der Internen Kommunikation gar nur 7 Prozent am Anteil einer Verhaltensänderung bei den Anspruchsgruppen ein (vgl. Deutinger, 2013, 27). Eine Informationsüberlastung der Zielgruppe wird selten erwähnt (vgl. Sottong, 2008, 27 u. 30f.; Fallosch, 2007, 76) genauso wenig wie eine gewisse Vereinsamung des Individuums in immer größer werdenden Konzernen (vgl. Schmidt/Krobath, 2010, 22). Real Erlebtes hat sicherlich einen stärkeren Einfluss auf die Meinungsbildung als über Medien Kommuniziertes (vgl. Schick, 2014, 17). Bei Widersprüchen erfahren die internen Medien einen Glaubwürdigkeitsverlust (vgl. Sottong, 2008, 25). Das Verhalten der Zielgruppe hängt auch von anderen Faktoren als der Internen Kommunikation ab wie beispielsweise die eigene innere Einstellung, die Art der Tätigkeit, Kontakte zu Familie, Freunden und Bekannten etc. (vgl. Herbst, 1999, 20 u. 26) Gefühle, Wünsche, Erwartungen, Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Verständnis oder Sympathie sind für das Verhalten des Einzelnen wichtig (vgl. Herbst, 1999, 20). Zusätzlich sind interne MedienkonsumentInnen kritischer und anspruchsvoller geworden (vgl. Sottong, 2008, 29). Häufig wird jedoch die Interne Kommunikation für verschiedenste Missstände verantwortlich gemacht (vgl. Sottong, 2008, 25), die jedoch nur Probleme lösen kann, die tatsächlich Kommunikationsprobleme sind (vgl. Nies, 2003c, 303f.; Herbst, 1999, 27). Je höher der Übereinstimmungsgrad des Leistungsvermögens der Internen Kommunikation mit ihren Aufträgen, desto wahrscheinlicher ist ihr Erfolg (vgl. Hein, 2008, 15). Schlussendlich entscheidet der Gesamteindruck über die Einstellung der Zielgruppe (vgl. Hein, 2008, 20).

Authentisch und glaubwürdig zu schreiben, ist für **Internen KommunikatorInnen** keine Leichtigkeit. Unterliegen sie doch deutlich mehr **Sachzwängen** als beispielsweise externe JournalistInnen, wie der inhaltlichen Gebundenheit, dem Budget oder einem gewünschten, manchmal bürokratischen oder technischen Schreibstil der Vorgesetzten. Ihnen wird häufig die nötige Distanz nicht zugetraut. (vgl. Hagemann, 2003, 289f.) Manchmal versanden ihre Initiativen, weil der Bericht über Umfragen nicht frei gegeben wird oder die Themen im Beschwerdebriefkasten für die Führung zu unangenehm sind, was die Glaubwürdigkeit der Internen KommunikatorInnen weiter untergräbt (vgl. Bogner, 1999, 152). Immer kleinere Zielgruppen sollen über immer mehr Medien bedient werden (vgl. Zimmermann, 2013, 21; Einwiler/Klöfer/Nies, 2008, 255f.; Sottong, 2008, 28 u. 30f.). Die Interne Kommunikation soll noch schlanker, effizienter und leichter erfassbar werden (vgl. Index, 2011, 12 u. 15). Die Digitalisierung und die mobile Interne Kommunikation werden als große Herausforderungen eingestuft (vgl. Trendmonitor, 2016, 4 u. 24f.). Der gesellschaftliche Wandel hat längst mit der Erosion der Lager auch die politischen Mitgliederparteien erreicht, was die Binnenkommunikation der Internen KommunikatorInnen in diesen Parteien deutlich erschwert (vgl. Plasser/Ullram, 2004b, 384).

### 3.7 Zwischenfazit Interne Kommunikation

Da in der Recherche keine Literatur zur Internen Kommunikation in politischen Parteien sowie zur dortigen Reputationskonstituierung Vorsitzender gefunden werden konnte, konzentriert sich dieses Kapitel in einem interdisziplinären Ansatz auf kommunikationswissenschaftliche Quellen.

Trotzdem die Interne Kommunikation bereits mehr als 130 Jahre in der Praxis eingesetzt wird und sie in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen hat, hinkt ihr Stellenwert in der Wissenschaft und Praxis hinter anderen Disziplinen hinterher (vgl. Kapitel 3.1.1). Ihre vielfältigen und teils breiten Definitionsansätze geben wenig Aufschluss über das Untersuchungsfeld und lassen sich kaum operationalisieren. Ein zu umfassender Begriff der Internen Kommunikation würde auch wenig relevante Teile oder die nicht beeinflussbare informelle Interne Kommunikation einschließen. Am funktionalsten erscheint für das forschungsleitende Interesse, sich dem Zugang der „Internen Public Relations“ anzuschließen, wodurch Interne Kommunikation wie folgt definiert wird: **Bei der Internen Kommunikation handelt es sich um die interne, formelle, vertikale Top-Down Kommunikation mit den Mitgliedern über interne Medien, welche Parteivorsitzende selbst beeinflussen können.** (vgl. Kapitel 3.1.2.6)

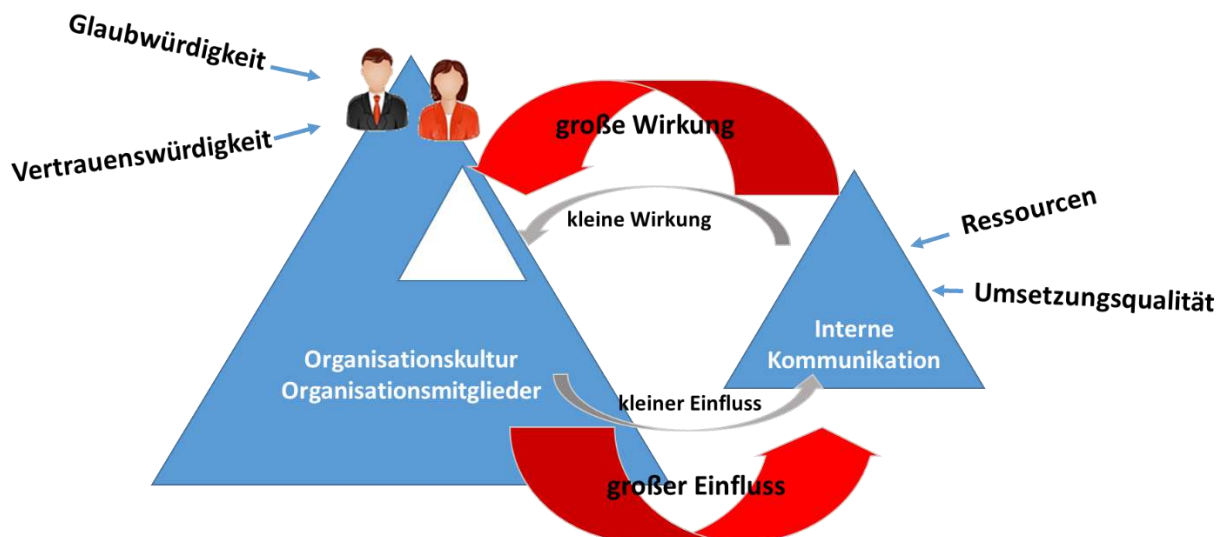
Die Interne Kommunikation wird der Kommunikationswissenschaft zugeordnet und findet häufig auch in den Definitionen der Integrierten Kommunikation Berücksichtigung (vgl. Kapitel 3.1.3.1). Allgemein ist davon auszugehen, dass intern Kommuniziertes früher oder später auch über die Organisationsgrenzen hinweg nach außen dringt (vgl. Kapitel 3.1.3.2). Ob die Zuständigen für Interne Kommunikation in einer eigenen Abteilung gebündelt oder anderen Einheiten zugeordnet sind, hängt auch von der Größe der Organisation ab. Je größer diese ist, desto wahrscheinlicher besteht eine eigene Abteilung. Obwohl die Bedeutung der Internen Kommunikation von zahlreichen WissenschaftlerInnen als zunehmend eingestuft wird, schätzen diese den realen Einfluss in der Praxis als gering ein. (vgl. Kapitel 3.1.3.3)

Als interne Stakeholder können die Internen KommunikatorInnen selbst identifiziert werden, deren Berufsbild sich weg vom Betriebsjournalismus hin zur internen Beratung entwickelt (vgl. Kapitel 3.2.1). Auch die Führungskräfte selbst sind wesentliche Ansprechgruppen. Insbesondere das **Top-Management** prägt die Organisation durch seine Vorbildwirkung. In deren Kommunikation mit der Organisation ist die Kaskade als unberechenbar einzustufen, wodurch für die Reputationsbildung die **Interne Public Relations**, welche alle Mitglieder auf die gleiche Art und Weise erreicht, einen **hohen Stellenwert** einnimmt. (vgl. Kapitel 3.2.2) Die größten Ansprechgruppen der Internen Kommunikation sind sowohl für wirtschaftliche Organisationen

als auch für politische Parteien auf der Ebene der Mitarbeitenden bzw. Mitglieder zu finden. Diese gestalten sich vielschichtig und anspruchsvoll. (vgl. Kapitel 3.2.3)

Interne Kommunikation unterstützt durch das Ziel und die Aufgabe, die internen Stakeholder zu beeinflussen und zu unterstützen, **die Erreichung der Organisationsziele**. Die Mitglieder sollen, grob zusammengefasst, durch die Interne PR loyaler und produktiver werden. Eine Verbindung der Ziele und Aufgaben der Internen PR mit der Reputation findet in der Literatur nur oberflächlich und im Zusammenhang mit der Gesamtorganisation statt. Die Aufgabe, die **Reputation** der CEOs, **Vorsitzenden** oder Top-Führungskräfte **zu stärken, konnte** in der bisher publizierten Literatur **nicht identifiziert werden**. (vgl. Kapitel 3.3) Eine der Hauptaufgaben der Internen PR ist es, Informationen über Einwegkommunikation oder Dialog in der Organisation zu verbreiten, wobei sie in der Regel auf eine durchaus interessierte Zielgruppe stößt (vgl. Kapitel 3.3.1). Wenn die Interne Kommunikation das Wir-Gefühl steigert, intensiviert sich auch die Identifikation der Organisationsmitglieder. Gleichzeitig wirkt sie positiv auf die Organisationskultur ein, was wiederum die Leistungsbereitschaft hebt. (vgl. Kapitel 3.3.2). Die Motivation der Organisationsmitglieder zu erhöhen, liegt ebenfalls im Aufgabenbereich der Internen Kommunikation, wobei die Führungsspitzen als Vorbilder ihren wesentlichen Teil dazu beitragen. Weiters verbreiten motivierte Mitglieder die positive Reputation der Vorsitzenden politischer Parteien nach außen. (vgl. Kapitel 3.3.3).

Davon abgeleitet, kann eine der ersten Modellbildungen der Internen Kommunikation erfolgen. Der Einfluss der Organisationsmitglieder bzw. Organisationskultur auf die Interne Kommunikation und ihre Wirkung auf die Organisationsmitglieder bzw. die Organisationskultur kann als zirkulär beschrieben werden. Die Interne Kommunikation ist Teil der Organisation und jeweilige Interventionen beeinflussen immer auch das andere System. Je größer oder kleiner der Einfluss ist, welcher der Internen Kommunikation von der Organisation zugeschrieben wird, desto größer oder kleiner ist ihre Wirkungskraft und Mächtigkeit auf die Organisation. (vgl. Kapitel 3.3) Beeinflusst wird das Wirkungsvermögen der Internen Kommunikation einerseits von den vorhandenen Ressourcen und der Umsetzungsqualität, andererseits von der Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Auftraggeber, also in der Regel der Top-Führungskräfte. (vgl. Kapitel 3.2) Diese Erkenntnis lässt sich wie folgt grafisch darstellen:



**Abbildung 7: Modell reziproker Einfluss- und Wirkungskräfte der Internen Kommunikation**

Quelle: eigene Darstellung

Etwas differenzierter durchdacht, wird in einer Organisation nur in der Art und Weise offizielle Interne Kommunikation betrieben, wie es die Top-Führungskräfte und die Organisationskultur zulassen. Je nachdem, wie die Art der Internen Kommunikation von den Mitgliedern eingestuft wird, fällt ihre Reaktion aus. Je glaubwürdig und vertrauenswürdig sich die obersten Spitzenkräfte verhalten, ihre Werte mit jenen der Belegschaft bzw. der Mitglieder übereinstimmen, desto mehr Wirkung gestehen die Mitglieder die Interne Kommunikation in der gewünschten Form zu. Sind die gelebte Werte im Top-Führungskreis mit jenen der Mitglieder kompatibel, werden sich diese motivierter, engagierter und loyaler fühlen. Differieren die Wertvorstellungen kann auch der umgekehrte Effekt eintreten. Vermittelt das Top-Management Missachtung und signalisiert, dass die Mitglieder nur Mittel zum Zweck sind, werden diese ihre Gefolgschaft verweigern. Ausgehend von der Annahme, dass die Interne Kommunikation ihre Aufgaben erfüllt und es zu keinen Inkongruenzen zwischen dem vermittelten Bild und der authentischen Person der Vorsitzenden kommt, kann **Hypothese 8** formuliert werden: *Je höher der Einfluss der Internen Kommunikation in einer Partei ausgeprägt ist, desto stärker ist die Reputation der Vorsitzenden.*

Vermitteln die obersten Führungskräfte ein gemeinsames Ziel und ein Wir-Gefühl, um dieses zu erreichen, stehen die Chancen gut, dass alle zusammenhalten und ihr Bestes geben, um gemeinsam erfolgreich zu sein. Sind die Mitglieder von ihren Leader überzeugt, ist deren Reputation stark. Diese Zusammenhänge stützen **Hypothese 2**: *Je stärker Parteivorsitzende die Werte ihrer Partei sowie die Motive und Wünsche der Mitglieder in ihrer funktionalen, sozialen*

*und expressiven Reputation repräsentieren, desto größer ist ihr Rückhalt innerhalb ihrer Partei.* und **Hypothese 3:** *Je höher die Güte der Reputation der Parteivorsitzenden, desto stärker und stabiler ist die Unterstützung der Mitglieder.*

Je nach ihrer Wirkungskraft kann die Interne Kommunikation zum Reputationsmanagement der Parteivorsitzenden beitragen. Etwas verkürzt, können diese Zusammenhänge als „strategische Reputationskonstituierung“ bezeichnet werden und gemeinsam mit den nachstehenden Erkenntnissen Hypothese 4 stützen.

Zur **Strategie** der Internen Kommunikation wird empfohlen, dass sie von der Organisations- bzw. der gesamten Kommunikationsstrategie abgeleitet werden soll. **Konzeptiv** wird ein Phasenmodell für eine erfolgreiche Interne PR nahegelegt. Storytelling, Slogans und Claims sowie die Visualisierung gewinnen an Bedeutung. Aufgrund der engen Verknüpfung des strategischen Vorgehens und dem Gelingen der Internen Kommunikation kann durch die Erkenntnisse in den Subkapiteln 3.2, 3.3 und 3.4.1 die **Hypothese 4 gestützt** werden: *Je strategischer die Reputationskonstituierung der Parteivorsitzenden durch die Interne Kommunikation angelegt ist, desto stärker trägt sie zum Reputationsaufbau der Parteivorsitzenden bei.*

Die **Evaluierung** der Internen Kommunikation wird in der Praxis stiefmütterlich behandelt. Nicht zuletzt, weil sie deutlich intensiver qualitative als quantitative Ziele verfolgt und diese schwer zu messen sind. (vgl. Kapitel 3.4.2) Da auch zahlreiche andere Stellen innerhalb einer Organisation interne kommunizieren (vgl. Kapitel 3.1.3.3) ist es häufig schwierig, die Interne PR einer Abteilung für Interne Kommunikation in einen kausalen Zusammenhang von Ursache und Wirkung zu setzen, was eine Evaluierung prinzipiell erschwert.

Die internen Kommunikationsinstrumente lassen sich in die **persönliche Kommunikation, schriftliche Medien und elektronische Medien** inkl. Social Media untergliedern (vgl. Kapitel 3.5). Dem persönlichen Gespräch wird in dieser Arbeit wenig Aufmerksamkeit geschenkt, da es nicht in die Definition der Internen PR fällt (vgl. Kapitel 3.5.1.1). Jedoch zeigt der persönliche Kontakt durch die hohe Authentizität die Grenzen der Internen PR auf (vgl. Kapitel 3.5.1). Persönliche Kommunikation ist die reichhaltigste der Kommunikationsarten. Dadurch wirken die Erfahrung im persönlichen Gespräch deutlich stärker als jene, die über interne Medien vermittelte werden, wodurch die **Hypothese 1:** *Wenn Parteimitglieder die Parteivorsitzenden persönlich kennen, dann wiegt die eigene Erfahrung stärker als die über die Interne Kommunikation transportierte Reputation.* gestützt werden kann.

Demgegenüber zählen große Events und Mitgliederversammlungen zur Internen PR (vgl. Kapitel 3.5.1.2). Das älteste schriftliche Medium bildet die Mitarbeiter- und Mitgliederzeitung,

welche in den letzten Jahren eine Renaissance erfährt. Sie verwenden vorwiegend jene Personkreise, die wenig Affinität zur elektronischen Kommunikation aufweisen. Nach Hause geschickt, lesen sie potenziell auch der Personenkreis rund um den/die Adressaten/in. (vgl. Kapitel 3.5.2.1). Die weiteren Printprodukte können heute sind eher bedeutungslos (vgl. Kapitel 3.5.2.2). Sie haben ihre Wertigkeit gegenüber den elektronischen Medien verloren (vgl. Kapitel 3.5.3). Insbesondere das Intranet, das selbst immer häufiger durch Kollaborationstools ersetzt wird, ist das schnellste und breitenwirksamste interne Kommunikationstool (vgl. Kapitel 3.5.3.1). In jüngster Zeit finden auch vermehrt Social Media intern Verwendung (vgl. Kapitel 3.5.3.2). Sehr gebräuchlich sind nach wie vor E-Mails, die in Form von Newslettern ebenfalls zur Internen PR zu zählen sind (vgl. Kapitel 3.5.3.3). Mit den unterschiedlichen Instrumenten können jedoch nicht alle Mitglieder im Bausch und Bogen erreicht werden. Ein strategisches Vorgehen, wie die unterschiedlichen Mitglieder (vgl. Kapitel 3.2.3) zielgerichtet durch welches Medium angesprochen werden, ist für eine gelungene offizielle Interne Kommunikation maßgeblich.

## 4 Politische Systeme in der deutschsprachigen DACH-Region

In diesem Großkapitel werden zunächst einige bedeutende Theorien angerissen, wobei aufgrund der Vielfalt und Ausdifferenziertheit politischer Theorien kein Versuch einer vollständigen Darstellung unternommen wird. Stattdessen werden gezielt Gedanken der Theoretiker gesammelt, die zum Verständnis des Forschungsgegenstandes beitragen. Ähnlich sind die dokumentierten historischen Ereignisse einzustufen. Die wichtigsten Eckpunkte sollen die nötige Basis liefern, um den heutigen Zustand der politischen Parteien erfassen zu können. Für alle drei Länder im deutschsprachigen DACH-Raum wird jeweils das politische System grob erläutert und deren politische Parteien portraitiert, die später in dieser Arbeit zur Untersuchung herangezogen werden.

### 4.1 Theoretische und historische Grundlagen zur Verortung politischer Parteien in der DACH-Region

Aufgrund der Verortung des Forschungsinteresses in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz konzentrieren sich die Ausführungen in diesem Subkapitel vorwiegend auf diese Region und auf ausgereifte westliche Demokratien bzw. die Einflüsse, welche diese modernen Demokratien entstehen lassen.

#### 4.1.1 *Konservative und sozialistische Parteien und ausgewählte politische Theorien*

Bereits Aristoteles unterscheidet zwischen Monarchie, Aristokratie und **Republik**, in der mittels institutionell-organisatorischen Einrichtungen Vertreter aus dem Mittelstand die ansonsten gleich und ebenbürtigen Menschen regieren. Ein ständiger Wechsel in den Ämtern soll despotische Ausprägungen verhindern. (vgl. Ucakar/Gschiegl/Jenny, 2017, 231) Zum Teil versammeln sich die Bürger auch in der Polis und entscheiden nach dem Mehrheitsprinzip (vgl. Rhomberg, 2009, 175). Thomas Hobbes, John Lockes und auf ihre Gedanken aufbauend auch Jean-Jacques Rousseau beschäftigen sich im 17. und 18. Jahrhundert mit dem politischen Zusammenleben der Menschheit. Sie kommen zu unterschiedlichen Schlüssen, wie über einen Gesellschaftsvertrag der Einzelne seine Macht zugunsten des Gemeinwohls abgibt. Rousseau beeinflusst sowohl die Hauptprotagonisten der Französischen Revolution als auch Immanuel Kant nachdrücklich. (vgl. Ucakar/Gschiegl/Jenny, 2017, 232–239) Die Französische Revolution öffnet realpolitisch die Schleusen des kulturellen Wandels von Monarchien zu **Demokratien**. Erstmals wird mit ihr nach der Antike groß angelegt versucht, demokratische Gleichheit zu leben. (vgl. Reichardt, 2015)

Nach der Französischen Revolution interessiert die politischen Theoretiker weniger ein einzelner Herrscher, sondern vielmehr die breite Masse der Bevölkerung. In ihren Überlegungen und Ansichten treten die Adligen zusehends in den Hintergrund und es lässt sich der Antagonismus zwischen Besitzenden und Besitzlosen oder Konservativen und Sozialisten oder **rechts** und **links** leicht ablesen. Entlang der politischen Konfliktlinie Besitz entstehen in der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert die sozialistischen Parteien in Europa, mit der Arbeiterklasse als neuen einflussgewinnenden Akteur (vgl. Filzmaier, 2011b, 64). Dem Proletariat und seinem Klassenkampf mit der Bourgeoisie widmen Marx und Engels ihre Hauptaufmerksamkeit in ihren Schriften (vgl. Ucakar/Gschiegl/Jenny, 2017, 13). Diese ökonomische Konfliktlinie, die für die Arbeiterschaft oft mit Hunger und Entbehrungen sowie für die Konservativen mit mehr oder weniger Besitz in der Mittel- und Oberschicht verbunden ist, prägt nachhaltig die politische Landschaft im 19. und 20. Jahrhundert (vgl. Inglehart, 1998, 13 u. 335f.). Linke Parteien finden demgemäß in der klassischen Variante ihre Basis in der Arbeiterschaft, während die UnterstützerInnen rechter Parteien traditionell in der Mittel- und Oberschicht beheimatet sind (vgl. Inglehart, 1998, 332, 344 u. 354). Ins Bild passt es daher, dass die Rechten Forderungen nach Recht und Ordnung stellen, während die Linken eine Verstaatlichung der Wirtschaft und eine gerechte Einkommensverteilung verlangen, um die Ausbeutung zu beenden (vgl. Beyme, 2002, 89; Inglehart, 1998, 332 u. 344). In den kommunistischen Staaten wird beinahe ein Jahrhundert ihre Forderung umgesetzt, was jedoch demokratiepolitisch bedenklich einzustufen ist (vgl. Inglehart, 1998, 21). Nach Warren (2017, 39) sollen Demokratien die Einbindung der Mitglieder fördern, gemeinsame Themen und eine kollektive Willensbildung hervorbringen und gemeinschaftliche Entscheidungen ermöglichen. Diese Rahmenbedingungen finden sich in der kommunistischen Ära der europäischen Nationen kaum.

Neben der sicherlich zur **Parteienbildung** am intensivsten beitragenden wirtschaftlichen Konfliktlinie können einige weitere gesellschaftliche Cleavages festgestellt werden. Eine Bevölkerung kann auch durch die Cleavages Zentrum/Peripherie, Staat/Kirche, Stadt/Land, Mehrheit/Minderheit oder Sprache gespalten sein. In der deutschsprachigen DACH-Region behalten diese traditionellen Konfliktlinien bis ca. in die 1970er Jahre ihre hohe Bedeutung, welche sie aufgrund des Wertewandels dann kontinuierlich verlieren. (vgl. Moeckli, 2017, 100f.; Vatter, 2016, 112; Rhomberg, 2009, 183; Pelinka/Rosenberger, 2003, 144) Die Modernisierung, verknüpft mit Verstädterung, Industrialisierung, technischen Entwicklungen, allgemein gehobenen Bildungsniveau, beruflicher Spezialisierung, zunehmender Bürokratisierung, steigendem

Einkommen, höherer Lebenserwartung und der Entwicklung der Kommunikation, lässt in ihrem fortgeschrittenen Stadium die starren Grenzen der Cleavages aufbrechen und bringt die ausdifferenzierte politische Welt ins Wanken (vgl. Inglehart, 1998, 19 u. 40f.).

Vor diesem Hintergrund hat sich Niklas **Luhmann** in späten unvollendeten Manuskripten zu selbstreferentiellen oder **autopoietischen Systemen** unter anderem auch mit der Politik beschäftigt (vgl. Brodocz/Vermaßen, 2016, 467 u. 475). Unter der Annahme, dass Politik als selbstreferentielles System einzuschätzen ist (vgl. Brodocz/Vermaßen, 2016, 468) und davon abgeleitet auch politische Parteien als selbstreferentielle System zu betrachten sind, werden an dieser Stelle die Erläuterungen Luhmanns komprimiert dargestellt.

Selbstreferentielle Systeme müssen nach Luhmann (2015, 25) auf **sich selbst** Bezug nehmen und eine durch Grenzen gekennzeichnete **Differenz zur Umwelt** schaffen, um eine Identität zu entwickeln (vgl. Luhmann, 2015, 26, 52 u. 242). Diese durch das System definierte Umwelt ist stets deutlich komplexer als das System selbst (vgl. Brodocz/Vermaßen, 2016, 468; Luhmann, 2015, 249). Um die Grenzen zur Umwelt aufrecht zu erhalten, benötigen die Systeme binäre Codes, die nur im eigenen System verwendet werden (vgl. Brodocz/Vermaßen, 2016, 477). Im politischen System hat sich nach Luhmann der Code Machtüberlegenheit und Machtunterlegenheit herausgebildet (vgl. Brodocz/Vermaßen, 2016, 478 u. 481), wobei er die **Macht** auf das jeweilige System begrenzt (vgl. Luhmann, 2012, 74). Um fortzubestehen, muss sich ein autopoietisches System ständig selbst reproduzieren (vgl. Luhmann, 2015, 26–28), wodurch unter Berücksichtigung des Zeitfaktors das Reproduzieren zu einer dauerhaften Herausforderung wird (vgl. Luhmann, 2015, 79). Denn das System soll sich nicht nur wiederherstellen sondern neukonstituieren, um die Reproduktionsmöglichkeit zu sichern (vgl. Luhmann, 2015, 258). Unklar bleibt Luhmann in seinen Aussagen, welche Elemente Teil des Systems sind. Er schließt psychische Systeme oder leibhaftige Menschen aus (vgl. Luhmann, 2015, 346). Andererseits ist für Luhmann die Mitgliedschaft ausschlaggebend, um politische Parteien als Organisationssystem zu bezeichnen (vgl. Brodocz/Vermaßen, 2016, 473f.). Durch eine formale Organisation der Macht kann mit der Komplexität des Systems umgegangen werden (vgl. Luhmann, 2012, 70). Nach Luhmann (2015, 191f.) produziert die Kommunikation im Zusammenwirken mit Handlung die Elemente des Systems (vgl. Luhmann, 2015, 233), was Mitgliedschaft hervorbringen könnte. Obwohl Luhmann davon ausgeht, dass Systeme nur durch sich selbst gesteuert werden können (vgl. Brodocz/Vermaßen, 2016, 486 u. 489f.), können Systeme und ihre Umwelt in Beziehung treten (vgl. Luhmann, 2015, 31 u. 249), wodurch die Gefahr der Nichtentsprechung des Systems zur Umwelt auftritt und sich das System deshalb laufend reproduzieren muss (vgl. Brodocz/Vermaßen, 2016, 268).

Mit Bezug auf das Konstrukt der autopoietischen Systeme nach Luhmann lassen sich die hohe Bedeutung der Internen Kommunikation und der Reputation der Vorsitzenden in politischen Parteien ableiten. Sie vermitteln die Machtverhältnisse zwischen der mächtigsten Position im System und der Mitgliedschaft, welche ihrerseits die Machtunterlegenheit freiwillig und selbstreferentiell einzuräumen haben, um stabile Machtverhältnisse entstehen zu lassen. Durch Interne Kommunikation und Handlung werden jene Elemente des Systems reproduziert, welche die Beziehung mit der Umwelt gestalten, also Mitgliedschaften geworben um diese zu Aktivitäten motiviert. Kann die Reproduktion jedoch nicht mit der Komplexität der Umwelt mithalten, gerät das System in Schwierigkeiten, beispielsweise wenn sich die Muster der gesellschaftlichen Konfliktlinien ändern oder neue Bürgerbeteiligungsformen auftreten, wie die nächsten Ausführungen und Kapitel zeigen werden.

Die **deliberative Demokratie** stellt eine dieser Herausforderungen dar. Der Begriff wird in den 1980er Jahren von Joseph M. Bessette eingeführt, erhält jedoch erst durch den Theoretiker Jürgen **Habermas** im deutschen Sprachraum Bekanntheit. In der deliberativen Demokratie bilden der Diskurs und die aktive Beteiligung der BürgerInnen zentrale Elemente. (vgl. Ucakar/Gschiegl/Jenny, 2017, 240; Rhomberg, 2009, 169) In ihr sind die Mitglieder einer vitalen Zivilgesellschaft sowohl AutorInnen als auch AdressatInnen des Rechts (vgl. Strecker/Schaal, 2016, 119 u. 121) und die Zivilgesellschaft nimmt in dieser Form Einfluss auf die institutionalisierte Meinungs- und Willensbildung (vgl. Ucakar/Gschiegl/Jenny, 2017, 141). Plebiszitäre Element und basisdemokratische Verfahren sollen nach Habermas politische Wahlen ergänzen, um den Parteien nicht die alleinige Willensbildung und Personalrekrutierung zu überlassen (vgl. Strecker/Schaal, 2016, 122). Die Massenmedien spielen in deliberativen Demokratien eine bedeutende Rolle zur Meinungsbildung (vgl. Rhomberg, 2009, 64–68). Ihre praktische Umsetzung findet die deliberative Demokratie in verschiedenen Formen der Bürgerkonferenzen, von denen weltweit bereits tausende durchgeführt sind (vgl. Dryzek, 2017, 613). KritikerInnen merken an, dass eine konsensuale Entscheidungsfindung in dieser Demokratieausprägung schwierig ist, die DiskutantInnen mit unterschiedlichen Voraussetzungen in die Besprechungen gehen und die Zusammenkünfte von einem Machtgefälle geprägt sein können, wodurch eine rationale Argumenteabwägung erschwert wird (vgl. Ucakar/Gschiegl/Jenny, 2017, 242f.).

Während die meisten Theoretiker entweder der Akteurs- oder der Institutionstheorien zugeordnet werden können, versucht der Soziologe Anthony **Giddens** mit der **Strukturationstheorie** eine Versöhnung dieser beiden Ansätze (vgl. Lamla/Kropf, 2016, 335f.). Nicht ein System sei übermächtig oder der Mensch habe gänzlich die freie Wahl über seine Entwicklung, sondern

die Individuen handeln im Alltag nach den durch die Systeme und Strukturen vorgegebenen Möglichkeiten und gestalten derart im Zuge dessen wiederum ihre sozialen Systeme (vgl. Lamla/Kropf, 2016, 336; Giddens, 1984, 24). Dies vollziehen sie durch kreative, eigene Interpretation der Regelanwendungen (vgl. Lamla/Kropf, 2016, 337) und der Verwendung von materiellen und nichtmateriellen Ressourcen. Regeln und Ressourcen bilden nach Giddens gemeinsam den Strukturbegriff. (vgl. Lamla/Kropf, 2016, 337f.) Beide dienen zur Systemreproduktion (vgl. Giddens, 1984, 19). Für Giddens (1984, 26) ist Struktur ohne Wissen der AkteurInnen um die Bedeutung ihres Alltagshandelns undenkbar. Und ihr Handeln bleibt stets bewusst oder unbewusst mit ihren eigenen Motiven und Absichten verbunden (vgl. Lamla/Kropf, 2016, 339f.). Strukturen und Systeme gestalten ihrerseits soziale Beziehungen (vgl. Lamla/Kropf, 2016, 341).

In der Beschäftigung mit seiner Gegenwart kommt Giddens in den 1990er Jahren zu einem anderen Schluss, als ihn beispielsweise Inglehart zieht, worauf im nächsten Subkapitel eingegangen wird. Für Giddens befinden sich die westlichen Gesellschaften gegen Ende des 20. Jahrhunderts in einer radikalisierten, reflexiven Spätmoderne. In dieser Phase haben sich die Muster der Moderne lediglich übersteigert, jedoch ohne eine neue Ära einer Postmoderne einzuleiten. (vgl. Lamla/Kropf, 2016, 345; Ehe, 1998, online) Die **reflexive Modernisierung** ist durch das Wissen bzw. die Reflexion über Modernisierungsprozesse gekennzeichnet. (vgl. Ehe, 1998, online) Einem ähnlichen Muster wie bei der Strukturierungstheorie folgend, verändert nach Giddens in der reflexiven Moderne das von den AkteurInnen über die Gesellschaft gesammelte Wissen beim Zurückfließen in die Gesellschaft dieselbe, wodurch sich die Gesellschaft ständig verändert (vgl. Ehe, 1998, online). Die Tradition wird überwunden und aufgelöst. Die Individuen finden über den Prozess der Entbettung und Rückbettung, teils begleitet durch Gegenströmungen, ihren individuellen Platz in der globalen Gesellschaft. (vgl. Lamla/Kropf, 2016, 348f.; Ehe, 1998, online). Der Soziologe begründet die gesellschaftliche Entwicklung durch die Nachknappheitsökonomie, in der das Wirtschaftswachstum als schädlich empfunden und auf dieses zugunsten der Umverteilung des Wohlstandes verzichtet wird (vgl. Lamla/Kropf, 2016, 353; Ehe, 1998, online). Um diese Entwicklung zu unterstützen, fordert Giddens Dialogräume, eine internationale Zusammenarbeit und die Zivilgesellschaft zur Entwicklung eines Sozialstaates in die Pflicht zu nehmen (vgl. Lamla/Kropf, 2016, 354–356; Ehe, 1998, online).

Giddens stößt mit seinem Theorieansätze an ähnliche Grenzen wie die klassischen Pluralismustheorien. Diese scheinen mit den zeitgenössischen Herausforderungen globaler Migration und der Manifestation von lokalem Nationalismus überfordert. (vgl. Lembcke/Weber, 2016, 100–104) Aktuell ist kein gemeinschaftliches Handeln der Gesellschaftsmitglieder zu erkennen ist.,

ja nicht einmal eine repräsentative Interessensvertretung aller Gruppen in den über sie bestimmenden Institutionen, welche Wahlen in der derzeitigen Form nicht leisten können (vgl. Wittig/Kühme, 2016, 369f.). Im Antagonismus zwischen Wirtschaftswachstum und sozialstaatlicher Intervention ist die Theorie der reflexiven Modernisierung nach wie vor in der Gedanken-tradition zwischen Konservativen und Sozialisten verhaftet, weshalb sich diese Arbeit in weiterer Folge auf den über diesen Zugang hinausgehenden Ansatz von Inglehart konzentriert.

#### **4.1.2 Charakteristika materialistischer und postmaterialistischer politischer Parteien nach Ronald F. Inglehart**

Bereits zu Beginn der 1970er Jahre stellt der US-amerikanische Forscher Ronald F. Inglehart eine Veränderung der Werteprioritäten in den westlichen Demokratien fest (vgl. Hossli, 2007, online; Rödder, 2006, 480). Sie kündigt sich bereits etwas früher an, in den StudentInnen-Bewegungen und im Aufkommen der neuen Linken in den 1960er Jahren (vgl. Inglehart, 1998, 333 u. 336). Auch andere Theoretiker datieren den Beginn der **Postmoderne** in die 1970er Jahre mit ersten Ansätzen im vorangegangenen Jahrzehnt (vgl. Beyme, 2002, 36). Inglehart führt groß angelegte, repräsentative, durch eine Stiftung der Bank von Schweden finanzierte Studien durch, bei denen lokale Meinungsforschungsinstitute pro Land 1.500 Personen insgesamt zwischen 300 und 400 Fragen stellen (vgl. Hossli, 2007, online). Ende der 1990er Jahre liegen Daten über 21 Länder vor (vgl. Inglehart, 1998, 380). Mit den Ergebnissen begründet er eine ganze neue Theorie (vgl. Rödder, 2006, 482). Zur Weiterentwicklung seiner Theorie greift Inglehart 2018 (5) auf die World Value Survey und die European Value Survey im Zeitraum von 1981 bis 2014 in 100 Ländern zurück, die rund 90 Prozent der Weltbevölkerung umfassen.

Der größte Teil der menschlichen Geschichte ist von existentieller Unsicherheit der breiten Massen geprägt, die bis zur Angst vor dem Hungertod geht (vgl. Inglehart, 2018, 1, 1998, 411). In diesen Zeiten der Überlebensangst tendieren die Menschen dazu, sich hinter starken Führungspersönlichkeiten in Abwehr gegen äußere Einflüsse zu sammeln (vgl. Inglehart, 2018, 1). Bis nach dem 2. Weltkrieg ist die Bevölkerung aufgrund gravierendem Gütermangel intensiv von **materialistischen Werten** geprägt. Die Menschen leben in der Zeit der **Modernisierung**. Wachsende bürokratische und hierarchisch konzipierte Institutionen gewähren in den aufstrebenden westlichen Staaten Schutz für Leib und Leben. Die ökonomische und körperliche Sicherheit sowie das Überleben insgesamt stehen im Vordergrund. (vgl. Inglehart, 1998, 13, 24, 46, 115 u. 411) Die Individuen stellen mit der Anerkennung von Autoritäten persönliche Ziele zugunsten eines gemeinsamen größeren Ganzen zurück (vgl. Inglehart, 1998, 411). Die Moderne ist durch diese Haltungen und Annahmen geprägt: wirtschaftliche Leistungsfähigkeit,

bürokratische Autonomie, technologische Entwicklungen, wissenschaftliche Rationalität, Glaube an die Macht der Wissenschaft, traditionelle Werthaltungen hinsichtlich Ehe und Familie, Verwestlichung, Autoritäts- und Elitenhörigkeit, Parteitreu und (vgl. Inglehart, 1998, 24, 39, 68, 118 u. 380–388).

Fallende Profitraten und gesättigte materielle Bedürfnisse läuten eine Trendwende und die **Postmoderne** ein (vgl. Inglehart, 2018, 9, 1998, 18, 151f. u. 358). Ökonomische Faktoren sind in Mangelzeiten äußerst bedeutend. Dieser Zusammenhang wird auch als „Mangelhypothese“ bezeichnet, die sich an die Maslowsche Bedürfnispyramide anlehnt. Bei schwindendem Mangel verliert der wirtschaftliche Determinismus zugunsten anderer Parameter an Bestimmungskraft. (vgl. Rödder, 2006, 482; Inglehart, 1998, 357f.). Durch mehr Profit kann das Wohlbefinden nicht weiter gesteigert werden und die ökonomische Sicherheit wird als selbstverständlich erachtet (vgl. Inglehart, 2018, 1 u. 9, 1998, 129 u. 412). Das Wertesystem und die Haltung der Menschen ist davon bestimmt, wie ihr Überleben abgesichert ist (vgl. Inglehart, 2018, 1). Mit zunehmenden Wohlstand kommt es in den Gesellschaften der Industriestaaten und Schwellenländern zu nachhaltigen Verschiebungen der Grundwerte und zur Ablehnung der Werte der Moderne (vgl. Inglehart, 2018, 12, 1998, 14 u. 39), die sich auch auf die Politik auswirkt (vgl. Inglehart, 1998, 358). Der wirtschaftliche Aufschwung und der anhaltende Friede in den Industriegesellschaften lassen wachsende Freiräume und damit **postmaterialistische Werte** entstehen (vgl. Inglehart, 2018, 1, 1998, 13).

Die **Selbstverwirklichung**, die Kultur, das eigene **Wohlbefinden**, die Lebensqualität und Forderungen nach Gleichberechtigung erhalten deutlich mehr Beachtung. Die Gesellschaft wird humaner und lässt individuelle Autonomie im großen Stil zu. (vgl. Inglehart, 2018, 1f. u. 9; Beyme, 2017, 113; Inglehart, 1998, 24, 38, 46, 68, 115, 225, 332, 335, 410 u. 449) Die Toleranz gegenüber ethnischen, kulturellen und sexuellen Differenzen steigt (vgl. Inglehart, 2018, 3, 1998, 39). Die Einstellungen zu Abtreibung, Ehescheidung, außerehelichen Affären, Homosexualität, Prostitution, Migration oder Drogenkonsum werden positiver und die Skepsis gegenüber der Kirche erhöht sich (vgl. Inglehart, 2018, 1f.; Beyme, 2017, 113; Inglehart, 1998, 332, 335, 340, 345 u. 383–394). Der Glaube an die Problemlösungskompetenz der Wissenschaft schwindet (vgl. Inglehart, 1998, 118). Prägnant ist die Abkehr vom wirtschaftlichen Wachstum um jeden Preis, häufig gepaart mit einer zunehmenden Sorge um die Umwelt, Forderungen nach Umweltschutz, nach dem Ausstieg aus der Atomenergieerzeugung und Friedensbewegungen (vgl. Inglehart, 2018, 2; Beyme, 2017, 113; Inglehart, 1998, 331, 335 u. 340). Der Postmaterialismus bringt gebildete, redegewandte und politisch aktive BürgerInnen hervor (vgl. Inglehart, 1998, 55 u. 412). Sie denken häufig über den Sinn des Lebens nach und wünschen

sich für Kinder ein Zuhause mit beiden Elternteilen (vgl. Inglehart, 1998, 397–399). Subjektiv erreichen die PostmaterialistInnen jedoch häufig nicht das gewünschte Wohlbefinden, weil ihre selbst formulierten Ansprüche oft hoch gesteckt sind, was sogar bei objektiv besseren Lebensbedingungen zu einem unzufriedeneren Zustand als bei MaterialistInnen derselben Gesellschaft führen kann (vgl. Inglehart, 1998, 129 u. 412). Insgesamt weisen BewohnerInnen wohlhabender Länder jedoch eine höhere Lebenszufriedenheit auf, als Menschen in armen Nationen (vgl. Inglehart, 2018, 218).

Die Entwicklung der bürokratischen Organisationen findet im Postmaterialismus ihre Grenzen (vgl. Inglehart, 1998, 46). Diese verlieren dramatisch an Akzeptanz in der Gesellschaft. Zu ihnen zählen auch politische Parteien, die traditionellen Gewerkschaften oder hierarchisch organisierte Kommunen (vgl. Inglehart, 1998, 46 u. 410). Das **Vertrauen** gegenüber etablierten Regierungen, deren **Führungspersönlichkeiten**, der Polizei, der Armee und der Kirche **bricht ein** (vgl. Inglehart, 1998, 408f., 411 u. 417). Bereits zu Beginn der 1960er Jahre fordern neue Linke eine Umverteilung der Macht, weg von den Regierenden, hin zu den Betroffenen, und eine Entbürokratisierung (vgl. Inglehart, 1998, 333). Der Respekt, das Vertrauen und die Ehrerbietung gegenüber der Autorität traditioneller Eliten verfallen (vgl. Inglehart, 1998, 68, 380 u. 411). Die Dynamik wird von jenen Studentenkreisen getragen, die in den Sechzigern noch protestieren und in den Neunzigern bereits selbst Führungspositionen an Universitäten einnehmen, wirtschaftliche Machtpositionen innehaben oder in neuen, eigenen politischen Organisationen aktiv sind. Sie bringen ihre unkonventionellen Werte ins gesellschaftliche System ein. (vgl. Inglehart, 1998, 205 u. 336) Mit der neuen, tonangebenden Elite und der nachkommenden Wohlstandsgeneration gewinnen postmaterialistische Werte an Breite und Stabilität (vgl. Inglehart, 1998, 14 u. 225). Ihr Sog erfasst auch ältere Generationen und Konformisten, die sich nach dem am stärksten wehenden Wind drehen (vgl. Inglehart, 2018, 3). Nicht eine ausgediente, etablierte Elite soll unterstützt werden, sondern eine vermehrt politisch interessierte Generation nimmt ihr Geschick zum Teil auch in neuen Partizipationsformen selbst in die Hand (vgl. Inglehart, 1998, 429). Die Postmodernisierung scheint die Entstehung demokratischer politischer Institutionen zu fördern (vgl. Inglehart, 2018, 3, 1998, 27). Die Treue gegenüber herkömmlichen Parteien verringert sich. Die Wahlbeteiligung sinkt und die Parteimitgliedschaften gehen zurück. Demgegenüber steigen die Ansprüche der Bevölkerung an die Eliten und das Bedürfnis nach eigener zielorientierter Partizipation. (vgl. Inglehart, 1998, 68 u. 425–429) Die äußerst niedrigen Unterstützungsraten für politische Leader in den letzten Jahrzehnten ist kaum

drain zu begründen, dass sie weniger kompetent als ihre VorgängerInnen wären, sondern vielmehr in der mangelnden Bereitschaft der Menschen, etablierte Institutionen zu unterstützen (vgl. Inglehart, 1998, 117f.).

Der Postmaterialismus ist somit von mehreren **neuen politischen Konfliktlinien** gekennzeichnet, welche die früheren sozialen Klassenkonfliktlinien verschieben (vgl. Inglehart, 1998, 331), die zum Teil quer durch die etablierten politischen Parteien gehen (vgl. Beyme, 2017, 113). Wegen ihnen entstehen neuen politische Parteien (vgl. Inglehart, 1998, 335), wie beispielsweise mehrere Umweltschutzparteien im Europa der 1980er Jahre (vgl. Inglehart, 1998, 339f.). Das zwar noch bestehende Links-Rechts-Kontinuum verschiebt sich allmählich, erhält neue Bedeutungen (vgl. Inglehart, 1998, 333) und die Klassenpositionen kehren sich um (vgl. Inglehart, 1998, 354). Eine unter finanzieller Unsicherheit leidende materialistische Arbeiterschaft fühlt sich in ihrer materialistischen Orientierung beispielsweise durch die Migration bedroht (vgl. Inglehart, 1998, 343 u. 354) und von fremdenfeindlichen Parolen angezogen. Sie wählt zunehmend rechte Parteien. Die finanziell abgesicherte Mittel- und Oberschicht, die in der Regel über eine höhere Bildung und angesehene Berufe verfügt, identifiziert sich hingegen mit den postmaterialistischen Werten der neuen Linken. (vgl. Inglehart, 1998, 332, 344 u. 354). So führt der aus der Mittelschicht stammende Postmaterialismus, der sich nicht an Eigentum sondern immateriellen Werten orientiert, zum Niedergang des schichtspezifischen Wahlverhaltens (vgl. Inglehart, 1998, 354). Das Wahlverhalten nach Schichtzugehörigkeit hat abgenommen und die die Wählerschaft orientiert sich zunehmend an postmaterialistischen bzw. materialistischen Werten (vgl. Inglehart, 1998, 351f.).

Die Traditionsparteien sind auf der alten Links-Rechts-Achse zurückgeblieben (vgl. Inglehart, 1998, 343 u. 351). Sie können dort zum Teil ihre langjährigen Parteigetreuen nach wie vor ansprechen (vgl. Inglehart, 1998, 352), jedoch immer weniger junge Bevölkerungsschichten erreichen. Beispielsweise haben die klassischen Forderungen der Linken nach mehr staatlicher Autorität ausgedient (vgl. Inglehart, 1998, 332f.). Mit zunehmender ökonomischer Sicherheit wendet sich die Masse von der linken Wirtschaftspolitik ab (vgl. Inglehart, 1998, 364 u. 368), die als Einengung der individuellen Freiheit empfunden wird (vgl. Inglehart, 1998, 441). Die Parteivorsitzenden linker Gruppierungen stehen damit vor der Herausforderung bei zu schnellem Wandel die Stammwählerschaft zu verlieren und bei zu langsamer Anpassung zu wenig PostmaterialistInnen gewinnen zu können (vgl. Inglehart, 1998, 352). Der schwelende Konflikt kann nach Inglehart (1998, 352) auf zwei Arten gelöst werden: Entweder die etablierten Parteien verändern sich oder neue Parteien entstehen, wobei beides eingetroffen ist. Ein weiteres

Anzeichen der postmaterialistischen Phase ist, dass sich der politische Extremismus von den Linken zu den Rechten verschiebt (vgl. Inglehart, 1998, 336).

Inglehart (1998, 346) zeigt jedoch auch die **Grenzen der postmaterialistischen Werte** auf. Beispielsweise bleibt insbesondere bei jungen Menschen die Toleranz gegenüber Ausländern, speziell hinsichtlich deren Erwerbstätigkeit, nur so lange aufrecht, wie das eigene Gefühl der wirtschaftlichen Sicherheit vorhanden ist. (vgl. Inglehart, 1998, 350f.). Die wachsende Einkommensschere zwischen Arbeiterschaft und Top-Management, die Konkurrenz der teuren Werk-tätigen in den Industriestaaten mit Billigproduktionsländern und der Wegfall von Arbeitsplätzen durch die künstliche Intelligenz stellen eine Bedrohung für die Demokratie dar (vgl. Inglehart, 2018, 4f.). Bei Unsicherheit suchen die Betroffenen Schutz bei autoritären Persönlichkeiten und die Intoleranz gegenüber kulturellem Wandel steigt, selbst wenn die Unsicherheit nicht auf realer Lebensbedrohung, sondern auf wachsender Ungleichheit beruht (vgl. Inglehart, 2018, 5, 1998, 410). Weiters überrascht es Inglehart beispielsweise, dass bei einer mit postmaterialistischen Werten einhergehenden Säkularisierung die Religion nicht ausstirbt, sondern bedeutender wird. Er führt diese Entwicklung auf die hohe Geburtenrate bei gläubigen Frauen zurück, die bei ca. fünf Kindern liegt, während säkulare Frauen durchschnittlich weniger als zwei Kinder gebären (vgl. Inglehart, 2018, 2; Hossli, 2007, online).

**Andere kritisieren** seine Erkenntnisse bezüglich dem Zusammenhang von rückläufigen Parteimitgliedschaften und Postmaterialismus (vgl. Haute, 2011, 19). Empirische Ergebnisse sollen zeigen, dass sogar in den 1980er Jahren mehr PostmaterialistInnen als MaterialistInnen Parteimitglieder sind (vgl. Marien/Quintelier, 2011, 55) und bei politisch engagierten Postmaterialisten die Wahrscheinlichkeit einer Parteimitgliedschaft höher ist als bei Gleichgültigen (vgl. Marien/Quintelier, 2011, 51). Dem ist entgegen zu setzen, dass Inglehart Parteimitgliedschaft und postmaterialistische Werte nicht per se ausschließt. Manche PostmaterialistInnen mögen ihre ideellen Werte durch eine Parteimitgliedschaft verwirklichen können. Für Materialisten bringt eine Parteimitgliedschaft im Postmaterialismus weit weniger Vorteile als zuvor. Insgesamt beschert die Postmoderne jedoch eine massive Reduktion an Parteimitgliedern. (vgl. Kapitel 4.2.3) Die Theorie wird auch unter dem Aspekt kritisiert, dass die Generation der PostmaterialistInnen am Börsenboom der 1990er Jahre profitieren möchte (vgl. Rödder, 2006, 482). In diesem Zusammenhang wird jene Argumentation nicht berücksichtigt, dass immaterielle Werte Vorrang erhalten, wenn durch mehr Reichtum keine Steigerung des individuellen Wohlbefindens erwartet wird. Daraus ist auch zu schließen, dass die Menschen sehr wohl an materiellen Gütern Interesse zeigen, wenn ihre Lebenssituation durch diese merkbar verbessert wird.

Finanzielle Gewinne ohne eigene Arbeitsleistung fügen sich gut in ein postmaterialistisches Bild.

Inglehart selbst glaubt noch 1998 (350f.) an eine dominierende postmaterialistische Strömung (vgl. auch Rödder, 2006, 482). In einem Interview im Jahr 2007 gibt er jedoch an, dass der globale Anteil weltlicher Menschen prozentual und real abnimmt (vgl. Hossli, 2007, online), was er im Vorwort zu seinem 2018 (2) erscheinenden Werk wiederholt.

## 4.2 Politische Mitgliederparteien

### 4.2.1 Funktionen und Aufgaben politischer Parteien

Das Wort „Partei“ bedeutet „Teil“. Eine Partei ist demzufolge ein Teil eines größeren Ganzen, jedoch nie Gesamtheit selbst. (vgl. Moeckli, 2017, 100) Diese Erkenntnis bezieht sich allerdings nur auf Demokratien. In diesen sind politische Parteien ein unverzichtbarer Bestandteil (vgl. Woyke, 2013b, 113; Haute, 2011, 8; Pelinka, 2005, 16). Damit Demokratien als solche gelten, existieren in einer Gemeinschaft mehrere Parteien, wodurch das Elektorat eine Wahl zwischen unterschiedlichen Positionen und Ansichten erhält. Die Parteien vertreten die Einzelinteressen der Wählerschaft und beziehen sich gleichzeitig in ihrer politischen Ausrichtung auf die Gesamtheit der Kommunen oder Nationen. (vgl. Moeckli, 2017, 100) Der Wirkungszusammenhang zwischen Parteien wird Parteiensystem genannt, in dem die Parteien Interessensunterschiede verarbeiten und so für Wandel und Stabilität gleichzeitig sorgen. (vgl. Woyke, 2013a, 532) Die politischen Parteien halten eine äußerst enge Beziehung zwischen Bevölkerung und Staat, können als intermediäre Organisationen bezeichnet werden, und legitimieren ihre politischen Standpunkte durch Wahlen und Mitgliedschaften (vgl. Moeckli, 2017, 100; Schmid, 2013b, 524; Woyke, 2013b, 113 u. 116; Haute, 2011, 12; Steiner/Jarren, 2009, 251; Rhomberg, 2009, 182f.). Aus dieser Position in Gemeinschaften und im Staat leitet sich einer der Hauptfunktionen politischer Parteien ab, **die Interessensaggregation und -artikulation** (vgl. Vatter, 2016, 99; Treibel, 2013, 359; Woyke, 2013b, 113 u. 116; Filzmaier, 2011b, 63; Haute, 2011, 8 u. 12; Steiner/Jarren, 2009, 251; Beyme, 1984, 22). Die Wahlen erfüllen außerdem die Aufgabe der **Mobilisierung und Sozialisierung** des Elektorats (vgl. Vatter, 2016, 99; Woyke, 2013b, 116; Beyme, 1984, 22f.).

Politische Parteien werden in ihrem **Aufbau** häufig mit Vereinen oder Verbänden verglichen. Hoffjann und Stahl (2010a, 11) beschreiben beispielsweise den Unterschied zwischen Wirtschaftsunternehmen und Verbänden darin, dass Wirtschaftsunternehmen mit ihre Kunden durch Geschäfte verbunden sind, während Verbände mit ihren Mitgliedern die gleichen Werte teilen.

Die Autoren beziehen sich auch auf die Hierarchie in beiden Organisationstypen. In Wirtschaftsunternehmen herrscht eine hierarchische Ordnung, während in Verbänden zusätzlich demokratisch verfahren wird. Dieser Unterschied kann für politische Parteien durchaus übernommen werden. Horizontal können politische Parteien zumindest in drei Ebenen eingeteilt werden. In der Parteibasis befinden sich alle ehrenamtlichen Mitglieder und jene, die eher sporadisch aktiv sind. Dem Mittelbau werden die dauerhaft Aktiven und die niederen FunktionärInnen zugeordnet. Die Parteispitze bilden die Parteiführung, die Vorstände, die Parteizentrale und deren hauptberuflicher MitarbeiterInnenstab. Vertikal sind politische Parteien zumeist föderal aufgebaut und stützen sich auf eine Gemeinde-, Länder- und Bundesebene. Politische Gruppierungen verfügen in der Regel auch über Sonder-, Unter- und Nebenorganisationen. In ihnen versuchen unterschiedliche Strömungen und Flügel an Einfluss zu gewinnen. (vgl. Treibel, 2013, 359f.) Um eine gewisse Einheit zu wahren ist es für Parteien notwendig, einer gemeinsamen Ideologie und Programmatik anzuhängen, wodurch die Funktion der **Zielfindung** begründet wird (vgl. Vatter, 2016, 99; Woyke, 2013b, 116; Beyme, 1984, 22). Die offiziellen Parteistrukturen werden durch interne Wahlen aufrechterhalten (vgl. Treibel, 2013, 360). Durch diesen spezifischen Aufbau können politische Parteien eine weitere Hauptfunktion erfüllen, die ihnen im politischen System beinahe ausschließlich zukommt: die **Rekrutierung für politische Ämter** und die Rekrutierung der politischen **Elite**, etwa für die Parlamente und für die Regierung (vgl. Vatter, 2016, 99; Treibel, 2013, 359f.; Woyke, 2013b, 113, 116 u. 120f.; Haute, 2011, 12; Pelinka, 2005, 29; Pelinka/Rosenberger, 2003, 143; Beyme, 1984, 23). Als Definition für politische Parteien wird in dieser Arbeit daher die Definition von Alemann, Erbentraut und Walther (2018, 4) herangezogen:

**Parteien sind** auf Dauer angelegte, freiwillige Organisationen, die politische Partizipation für Wähler und Mitglieder anbieten, diese in politischen Einfluss transformieren, indem sie politisches Personal selektieren, was wiederum zur politischen Integration und zur Sozialisation beiträgt und zur Selbstregulation führen kann, um damit die gesamte Legitimation des politischen System zu befördern.

Politische Parteien sind in ihren Funktionen und Aufgaben jedoch auch laufend **Kritik** ausgesetzt. Für Warren (2017, 40–45) greifen beispielsweise Wahlen zu kurz, um im demokratischen Sinne aktiv miteinzubeziehen, eine gemeinschaftliche Willensbildung entstehen zu lassen und eine gemeinsame Entscheidungsfindung vorzunehmen. Politische Parteien stoßen bei diesen Aufgaben an ihre Grenzen. Andere sehen die Vermittlungsfunktion bzw. die Verbindungsfunktion zwischen der Gesellschaft und dem Staat aufgrund rückläufiger Mitgliederzahlen (vgl. Kapitel 4.2.2 und 4.2.3) schwinden und ihre demokratische Legitimation in Frage gestellt (vgl. Gerl/Marschall, 2017, 2; Kersting/Woyke, 2012, 15; Haute, 2011, 12f.; Steiner/Jarren, 2009,