

Diplomarbeit

Der Faktor Image in Zusammenhang mit erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit

Möglichkeiten der Imagepflege in der
Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie
mit Hilfe von internen und externen Public Relations

von

Elisabeth Harzhauser

betreut von

Ing. Mag. Klaus Mak (ObstdhmfD)

im Fachbereich: Management und Controlling

Fachhochschul-Studiengang Informationsberufe

Eisenstadt 2006

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich habe diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, alle meine Quellen und Hilfsmittel angegeben, keine unerlaubten Hilfen eingesetzt und die Arbeit bisher in keiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt.

Bruck/Leitha, 30. 05. 2006

Unterschrift

Kurzreferat

Zum derzeitigen Zeitpunkt wird zwar vom österreichischen Bundesheer Öffentlichkeitsarbeit betrieben, der Einsatz von PR in der Zentralkommunikation der Landesverteidigungsakademie – der internen Fachinformationsabteilung des österreichischen Bundesheeres – zur positiven Imagebeeinflussung bei ihren Mitarbeitern und Kunden findet jedoch keinen Eingang in die allgemeine PR-Konzeption, sondern obliegt der Zentralkommunikation selbst. Die Zentralkommunikation setzt zwar bereits einige PR-Instrumente ein, ohne dabei jedoch konzeptiv zu arbeiten. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, durch ein strukturiertes Konzept die Imagepflege der Zentralkommunikation mit Hilfe von Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit effektiver zu gestalten.

Da sich das PR-Konzept für die Zentralkommunikation hauptsächlich auf die Möglichkeiten der positiven Imagebeeinflussung konzentrieren wird, werden im theoretischen Teil der Arbeit einerseits der State-of-the-Art der Imageforschung wiedergegeben und andererseits auch einige Zusammenhänge zwischen Image und Öffentlichkeitsarbeit aufgezeigt. Im praktischen Teil der Arbeit wird auf Basis des Theorieteils das PR-Konzept zur Imagepflege der Zentralkommunikation erstellt. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wird das derzeitige Image der Zentralkommunikation bei Mitarbeitern und Kunden ermittelt, um darauf aufbauend geeignete PR-Maßnahmen und Evaluationsmethoden bzw. -indikatoren zu definieren.

Schlagwörter: Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations, Image, Österreichisches Bundesheer, Zentralkommunikation, Landesverteidigungsakademie

Abstract

At present, the Austrian army is highly focusing on using public relations methods to gain the public's trust. However, the documentation centre of the Austrian army is not incorporated into this general public relations concept. Nevertheless, the documentation centre already uses some public relations instruments to keep their employees and army-internal clients informed but without following a structured plan. Therefore the aim of the thesis is to develop a public relations concept for the documentation centre of the Austrian army in order to make their public relations more effective.

Due to the fact that the main aim of public relations is to get a positive image within the group of stakeholders, the factor reputation and its link to successful public relations is analysed in a detailed review of literature. The empirical part of the thesis investigates the current image of the documentation centre among its employees and clients. For these purposes, interviews amongst employees and clients are conducted. On the basis of this IS-analysis the aims of public relations, corresponding instruments and evaluation tools are defined.

The results of the interviews show that the documentation centre has in general quite a positive image but has to work more on its information policy in order to keep its employees motivated and to attract the attention of existing and potential clients. As a result, the aims of public relations and instruments mainly focus on these aspects.

Keywords: public relations, image, Austrian army, documentation centre

Executive Summary

Öffentlichkeitsarbeit und deren Nutzen für privatwirtschaftliche ebenso wie für staatliche Organisationen wurde in den letzten Jahren in der Fachliteratur ausführlich thematisiert. So ist es nicht verwunderlich, dass besonders im öffentlichen Sektor Public Relations und deren erfolgreiche Umsetzung momentan ein vieldiskutiertes Thema darstellen. Auch vom österreichischen Bundesheer wird zum derzeitigen Zeitpunkt aktive Öffentlichkeitsarbeit betrieben, jedoch berührt dieses allgemeine Konzept hauptsächlich jene Bereiche der PR, welche sich mit der Zielgruppe der allgemeinen Öffentlichkeit auseinandersetzen. Abteilungsspezifische PR-Arbeit, welche sich vorwiegend der Teilöffentlichkeit der bundesheerinternen Bedarfsträger widmet, liegt dabei im Verantwortungsbereich der jeweiligen Abteilung.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, die Öffentlichkeitsarbeit der Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie – der internen Fachinformationsabteilung des österreichischen Bundesheeres - sowohl bei ihren Mitarbeitern als auch bei ihren (bundesheerinternen) Kunden durch die Erstellung eines PR-Konzepts zur Imagepflege effektiver zu gestalten. Zwar setzt die Zentraldokumentation bereits jetzt einige PR-Instrumente ein, kann jedoch dabei nicht auf ein schriftliches Konzept zurückgreifen.

Da sich das PR-Konzept für die Zentraldokumentation hauptsächlich auf die Möglichkeiten der positiven Imagebeeinflussung konzentrieren wird, werden im theoretischen Teil der Arbeit einerseits der State-of-the-Art der Imageforschung wiedergegeben und andererseits auch einige Zusammenhänge zwischen Image und Öffentlichkeitsarbeit aufgezeigt.

Folgende Fragen dienen als Ausgangspunkt der theoretischen Ausführungen:

- § Welche Definitionen des Begriffs Image finden sich in der Fachliteratur?
- § Besteht ein Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Corporate Identity und der Image-Wahrnehmung bei den relevanten Zielgruppen?
- § Wie kann das Image eines Unternehmens überhaupt analysiert bzw. bestimmt werden?

- § Durch welche PR-Maßnahmen kann das Image eines Unternehmens positiv beeinflusst werden?
- § Wie kann der Erfolg der eingesetzten PR-Maßnahmen möglichst objektiv evaluiert werden?

Die Durchsicht der Fachliteratur in den Themenbereichen Imageforschung und Öffentlichkeitsarbeit zeigt deutlich, dass die theoretischen Diskussionen in beiden Bereichen zwar schon sehr weit fortgeschritten sind, die praktische Umsetzung der Inhalte jedoch teilweise noch immer Probleme bereitet. Vor allem die Vielfältigkeit der Methoden und Instrumente und deren Einsatzmöglichkeiten scheint für viele Unternehmen und Organisationen eine große Herausforderung darzustellen. Die Zusammenfassungen im theoretischen Teil der Diplomarbeit sollen daher einen Überblick über die in diesem Zusammenhang relevantesten Themengebiete liefern und somit die praktische Erstellung eines PR-Konzeptes zur Imagebeeinflussung für die Zentraldokumentation unterstützen.

Im praktischen Teil der Arbeit wird – wie schon zuvor erwähnt - auf Basis der theoretischen Ausführungen das PR-Konzept für die Imagepflege der Zentraldokumentation erstellt.

Die wesentlichen Fragestellungen lauten hier:

- § Welches Image wird der Zentraldokumentation derzeit von ihren Mitarbeitern und Kunden zugeschrieben und mit welchen Maßnahmen kann dasselbe positiv beeinflusst werden?
- § Wie kann der Erfolg der durchgeführten PR-Maßnahmen kontrolliert werden?

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wird zunächst das derzeitige Image der Zentraldokumentation bei ihren Mitarbeitern und Kunden analysiert, um darauf aufbauend die PR-Zielsetzung, einen geeigneten Maßnahmenkatalog sowie korrespondierende Evaluationsmethoden zu definieren.

Die Ergebnisse der Imageanalyse bei den Mitarbeitern der Zentraldokumentation zeigen vor allem Handlungsbedarf bei der Förderung von bereichs- und hierarchieübergreifender Kommunikation und von Weiterbildungsmaßnahmen. Die Analyseergebnisse der Imageuntersuchung bei den Kunden lassen hingegen ein erhöhtes Informationsbedürfnis bezüglich des Produkt- und Dienstleistungsangebots der Zentraldokumentation transparent werden. Um eine Verbesserung in den erwähnten Problembereichen erzielen zu können, werden geeignete Maßnahmen, wie etwa die Erstellung einer Intranet-Seite zum Thema Weiterbildung in der Zentraldokumentation oder die Erstellung einer Informationsbroschüre über die Zentraldokumentation, definiert. Passende Evaluationsindikatoren und –instrumente sollen die Wirksamkeit der angewandten Maßnahmen kontrollieren und die positive Imagebeeinflussung längerfristig unterstützen.

Danksagung

Allen voran möchte ich mich bei meinem Betreuer Ing. Mag. Klaus Mak bedanken, der in den letzten Monaten immer ein offenes Ohr für mich und meine Anliegen hatte. Weiters geht Dank an die Mitarbeiter und Kunden der Zentraldokumentation, die mir einen Teil ihrer Zeit zur Verfügung stellten und mich im Rahmen der Interviews an ihren Eindrücken und Meinungen teilhaben ließen. Nicht zuletzt sollen natürlich all jene Personen anerkennend erwähnt werden, die mich durch alle Phasen des Schreibens emotional begleitet haben und mich dabei – jeder auf seine spezielle Art – unterstützt haben: Familie, Partner und Freunde.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Begriffsdefinitionen	2
2.1	Marketing	2
2.2	Public Relations	3
2.3	Werbung	5
2.4	Reklame	6
2.5	Publicity	6
2.6	Propaganda	7
2.7	Lobbying	7
2.8	Human Relations	8
2.9	Public Affairs	8
3.	Der Faktor „Image“	9
3.1	Begriffsdefinitionen	9
3.2	Begriffsabgrenzung	12
3.2.1	Reputation	12
3.2.2	Renommee	13
3.2.3	Prestige	13
4.	Corporate Identity	14
4.1	Begriffsdefinitionen	14
4.2	Der Zusammenhang zwischen Corporate Identity und Image	18
5.	Methoden der Imageanalyse	20
5.1	Qualitative Methoden	20
5.1.1	Wenig strukturierte Interviews	21
5.1.2	Teilstrukturierte Interviews	22
5.1.3	Fokusgruppen	22
5.2	Quantitative Methoden	23
5.2.1	Stark strukturierte Interviews	23
5.2.2	Skalen als Messinstrumente quantitativer Forschung	24
5.2.2.1	Modelle der mehrdimensionalen Einstellungsmessung	26
5.2.2.1.1	Polaritätenprofil	26
5.2.2.1.2	Fishbein-Modell	27

5.2.2.1.3	Trommsdorff-Modell	28
6.	PR-Instrumente zur Imagebeeinflussung	30
6.1	Instrumente der internen PR.....	32
6.1.1	Mitarbeiterzeitschrift.....	32
6.1.2	Intranet.....	33
6.1.3	Schwarzes Brett.....	33
6.1.4	Informelle Veranstaltungen	33
6.2	Instrumente der externen PR.....	34
6.2.1	Unternehmensbroschüre	34
6.2.2	Pressebericht	34
6.2.3	Fachzeitschriftenartikel.....	34
6.2.4	Fachtagung	35
7.	Erfolgskontrolle von PR-Maßnahmen.....	35
7.1	Vorgehensweise bei der PR-Evaluation.....	36
7.2	Evaluationsinstrumente.....	38
7.2.1	Medienbezogene Evaluationsinstrumente	39
7.2.1.1	Clippings	39
7.2.1.2	Medienresonanzanalyse	39
7.2.1.3	Input-Output-Analysen	39
7.2.1.4	Äquivalenzanalyse.....	40
8.	PR-Konzept für die Imagepflege in der Zentraldokumentation.....	40
8.1	Vorstellung der Landesverteidigungsakademie.....	40
8.2	Vorstellung der Zentraldokumentation	41
8.3	Darstellung der PR-Ausgangssituation	42
8.3.1	PR-Instrumente der Zentraldokumentation.....	42
8.3.1.1	Intranet.....	42
8.3.1.2	Präsentationen und Schulungen	43
8.3.1.3	Besprechungen.....	43
8.4	Imageanalyse der Zentraldokumentation	43
8.4.1	Vorstellung der empirischen Methode	44
8.4.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	45
8.4.2.1	Ergebnisse der Mitarbeiter-Interviews	45
8.4.2.2	Ergebnisse der Kunden-Interviews	50

8.5	PR-Ziele.....	54
8.5.1	Interne PR-Ziele	54
8.5.2	Externe PR-Ziele.....	55
8.6	PR-Maßnahmenkatalog.....	56
8.7	Erfolgskontrolle	61
9.	Ergebnisse der Arbeit	64
	Quellenverzeichnis.....	66
	Lebenslauf	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vom theoretischen Begriff zum Skalenwert	24
Abbildung 2: Beispiel für ein Polaritätenprofil zur Analyse der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit	26
Abbildung 3: Idealtypischer Arbeitsprozess in der Öffentlichkeitsarbeit	36
Abbildung 4: Strategische PR-Evaluation im PR-Managementprozess.....	37
Abbildung 5: Zusammenfassendes Mitarbeiter-Polaritätenprofil.....	47
Abbildung 6: Zusammenfassendes Kunden-Polaritätenprofil.....	51
Abbildung 7: Wirkung der PR-Maßnahmen auf die definierten PR-Ziele.....	61
Abbildung 8: Überblick über die PR-Evaluation in der ZentDok.....	63

1. Einleitung

Zum derzeitigen Zeitpunkt wird zwar vom österreichischen Bundesheer Öffentlichkeitsarbeit betrieben, der Einsatz von PR in der Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie – der internen Fachinformationsabteilung des österreichischen Bundesheeres – zur positiven Imagebeeinflussung bei ihren Mitarbeitern und Kunden findet jedoch keinen Eingang in die allgemeine PR-Konzeption, sondern obliegt der Zentraldokumentation selbst. Die Zentraldokumentation setzt zwar bereits einige PR-Instrumente ein, ohne jedoch dabei auf ein schriftliches Konzept zurückgreifen zu können.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, durch ein strukturiertes Konzept die Imagepflege der Zentraldokumentation mit Hilfe von Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit effektiver zu gestalten.

Die Arbeit wird sich vor allem auf die Bedeutung des Faktors Image in Bezug auf erfolgreiche Public Relations konzentrieren. Der theoretische Teil soll einerseits den State-of-the-Art der Imageforschung wiedergeben und andererseits auch die Zusammenhänge zwischen Image und Öffentlichkeitsarbeit aufzeigen. Die Besonderheiten der Public Relations im öffentlichen Sektor sollen im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht analysiert werden.

Folgende Fragen dienen als Ausgangspunkt der theoretischen Ausführungen:

- § Welche Definitionen des Begriffs Image finden sich in der Fachliteratur?
- § Besteht ein Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Corporate Identity und der Image-Wahrnehmung bei den relevanten Zielgruppen?
- § Kann das Image eines Unternehmens überhaupt objektiv gemessen bzw. bewertet werden?
- § Durch welche PR-Maßnahmen kann das Image eines Unternehmens positiv beeinflusst werden?
- § Wie kann der Erfolg der eingesetzten PR-Maßnahmen möglichst objektiv evaluiert werden?

Im praktischen Teil der Arbeit wird auf Basis der theoretischen Ausführungen das PR-Konzept für die Imagepflege der Zentraldokumentation erstellt.

Die wesentlichen Fragestellungen lauten hier:

- § Welches Image wird der Zentraldokumentation derzeit von ihren Mitarbeitern und Kunden zugeschrieben und mit welchen Maßnahmen kann dasselbe positiv beeinflusst werden?
- § Wie kann der Erfolg der durchgeführten PR-Maßnahmen kontrolliert werden?

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wird also zunächst das derzeitige Image der Zentraldokumentation bei ihren Mitarbeitern und Kunden analysiert, um darauf aufbauend die PR-Zielsetzung, einen geeigneten Maßnahmenkatalog sowie Evaluationsmethoden zu definieren.

2. Begriffsdefinitionen

Bei der Durchsicht einschlägiger Fachliteratur zeigt sich schnell, dass der Begriff PR (Public Relations) häufig im Kontext mit anderen Begrifflichkeiten wie etwa Marketing, Werbung und Propaganda verwendet wird. Nur allzu oft trägt die Fülle an in vielen Fällen sehr ähnlich lautenden (angelsächsischen) Begriffen dazu bei, Verwirrung zu stiften. Die folgenden Definitionen sollen die oft synonym verwendeten Bezeichnungen klar voneinander abgrenzen, ohne dabei jedoch Ähnlichkeiten und Verwandtschaften außer Acht zu lassen.

2.1 Marketing

Marketing ist laut Kotler und Bliemel (2001) „...ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und austauschen“ (p. 12). Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch eine Anmerkung der beiden Autoren an früherer Stelle, welche das Leitbild des Marketing

als einen „...Austausch in freier Wahl bei fairen Bedingungen und geschäftsfähigen Partnern zum Wertgewinn beider“ (p. 5) beschreibt. Demzufolge hat das Marketing nicht primär die Aufgabe den Konsum bei den relevanten Zielgruppen kurzfristig zu erhöhen, sondern soll sich hauptsächlich der bestmöglichen Erfüllung der Kundenbedürfnisse widmen, um auch den höchstmöglichen Wertgewinn auf Nachfragerseite zu ermöglichen.

Eine wesentliche Aufgabe des Marketings ist es daher, die Bedürfnisse der relevanten Zielgruppe(n) zu ermitteln und darauf basierend Konzepte zu entwickeln, welche das Ziel der maximalen Kundenbefriedigung verfolgen.

2.2 Public Relations

Der Begriff Öffentlichkeitsarbeit, die angelsächsische Übersetzung Public Relations und dessen schnittige Abkürzung PR implizieren alle in gleichem Maße, dass die Arbeit mit der Öffentlichkeit beziehungsweise die Pflege von öffentlichen Beziehungen der wesentliche Aufgabenbereich ist, der sich hinter diesen Bezeichnungen verbirgt. Jung (1982, p. 106) definiert Öffentlichkeitsarbeit als

- § „Arbeit mit der Öffentlichkeit,
- § Arbeit in der Öffentlichkeit und
- § Arbeit für die Öffentlichkeit.“

Unter „Arbeit mit der Öffentlichkeit“ versteht Jung die kontinuierliche und dialogorientierte Kommunikation mit der Öffentlichkeit zum Aufbau eines langfristigen Vertrauensverhältnisses. „Arbeit in der Öffentlichkeit“ bedeutet für den Autor vollkommene Offenheit internen und externen Zielgruppen gegenüber. So sollten etwa Entscheidungsprozesse, Neuerungen und Veränderungen für alle Betroffenen stets transparent sein. Die „Arbeit für die Öffentlichkeit“ sieht Jung als Bekenntnis zum aktiven Interesse an der öffentlichen Meinung und der Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit an den Bedürfnissen der Empfänger.

Tatsächlich ist es in den Ausführungen aller Experten auf dem Gebiet der PR natürlich nicht die Öffentlichkeit ganz allgemein, die das Ziel jeglicher PR-Maßnahmen darstellt – vielmehr sollen nur konkrete Teilöffentlichkeiten, Zielgruppen oder Gruppen der Öffentlichkeit, die für das erfolgreiche Wirken des Unternehmens von Bedeutung sind, angesprochen werden. „Eine Gruppe der Öffentlichkeit ist für das Unternehmen jede Gruppe, die aktuell oder potentiell Interessen des Unternehmens berührt und die Verfolgung der Unternehmensziele beeinflussen kann“ (Kotler, Bliemel, 2001, p. 1002). Jene Teilöffentlichkeiten können in räumlicher, struktureller und funktionaler Hinsicht gegliedert werden. Es sei in diesem Zusammenhang noch angemerkt, dass Teilöffentlichkeiten beziehungsweise Zielgruppen sowohl in der unternehmensexternen als auch in der unternehmensinternen Umwelt angesiedelt sind.

Das vorrangige Ziel von Öffentlichkeitsarbeit liegt nicht, wie etwa bei der Werbung, in der Verkaufsförderung, sondern im Vertrauensaufbau und der Imagepflege bei den Zielgruppen. Das Transportmittel für die Vermittlung von Informationen jeglicher Art ist die Kommunikation. Ein Unternehmen kann bekanntermaßen auf verschiedene Arten mit seiner Umwelt kommunizieren – je nach Bedarf können Medien und Gestaltung der Nachricht ausgewählt und miteinander kombiniert werden, doch sollte man trotz all dieser Möglichkeiten nie die Tatsache ignorieren, dass selbst das Schweigen eine Form der Kommunikation ist – wie schon Paul Watzlawick so treffend gesagt hat: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Umgelegt auf das Gebiet der Public Relations bedeutet dies, dass ein Unternehmen in jedem Fall Öffentlichkeitsarbeit betreibt – egal ob es nun von einem konkreten PR-Konzept gesteuert an die Öffentlichkeit herantritt, unorganisiert Meldungen aussendet oder überhaupt keinen Kontakt mit seinen Zielgruppen pflegt. Die implizite Aussage ist zwar in jedem der angeführten Fälle eine andere, aber gesendet wird immer eine Botschaft. Aufgabe der Public Relations ist es daher unter anderem, die Kommunikation mit den Teilöffentlichkeiten bewusst zu steuern, wobei die empfängerorientierte Auswahl der Kommunikationsinhalte ebenso wie die Auswahl der Kommunikationskanäle Beachtung finden.

Bei der Weitergabe von Informationen hat Wahrheit und Ehrlichkeit oberste Priorität. „So verstanden ist Öffentlichkeitsarbeit in einer Demokratie absolut korrekte, aufklärerische, dialogorientierte und kompetente Kommunikationspolitik, die mit moralischer Glaubwürdigkeit vertreten wird“ (Buß, 1997, p. 92). Nur die Einhaltung dieser Grundsätze ermöglicht den langfristigen Aufbau einer von gegenseitigem Vertrauen gekennzeichneten Beziehung zu den relevanten Teilöffentlichkeiten. Diese Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit werden auch von Fischer (2002) vertreten, der dazu meint: „Ehrliche PR ist dazu da, eine Organisation positiv bekannt zu machen. Das Mittel ist die glaubwürdige Information. Das Vorgehen ist langfristig. Die Methode ist die Überzeugung. Der Grundsatz ist die Wahrheit“ (p. 11). Es scheint also, dass das Sprichwort: „Ehrlich währt am längsten.“ nicht nur im alltäglichen Leben, sondern auch in der Unternehmenspolitik seine Gültigkeit hat.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Öffentlichkeitsarbeit mit ihrem primären Ziel der Imagepflege und des Vertrauensaufbaus zwar über die Erreichung von (kurzfristigen) ökonomischen Zielen hinausgeht, jedoch in allen ihren Handlungen und Maßnahmen diese Unternehmensziele langfristig gesehen immer bedingungslos unterstützt.

2.3 Werbung

Werbung hat im Gegensatz zu PR das vorrangige Ziel, einen Kaufprozess auszulösen. Durch die Erweckung eines kurzfristigen Interesses beim Empfänger und durch die Auslösung von mitunter starken Emotionen bei demselben soll ein Kaufimpuls ausgelöst werden.

Werbung und Öffentlichkeitsarbeit setzen oft ähnliche Instrumente, zum Beispiel schriftliche Aussendungen, Plakate, Spots in Fernsehen und Radio u. a., ein, jedoch verfolgen sie damit unterschiedliche Ziele. PR auf der einen Seite will den Ruf des Unternehmens auf lange Sicht positiv beeinflussen, Werbung auf der anderen Seite zielt nur auf die Verkaufsförderung aktueller Produkte und Dienstleistungen ab.

Gemein ist den beiden Disziplinen nur der Wunsch, die angesprochenen Teilöffentlichkeiten in ihrem Verhalten und ihren Einstellungen zu beeinflussen.

Eine solche positive Beeinflussung der Zielgruppen kann, wie die Praxis gezeigt hat, langfristig nur durch die Zusammenarbeit von Werbung und PR von Erfolg gekrönt sein. Denn die von der Werbeabteilung ausgesendeten (Verkaufs)Botschaften werden bei den Empfängern nur dann auf Glaubwürdigkeit stoßen, wenn zuvor schon eine angemessene Vertrauensbasis durch PR-Maßnahmen geschaffen wurde. Darüber hinaus ergänzt die Öffentlichkeitsarbeit mit ihrer hohen Orientierung auf den Dialog mit den Teilöffentlichkeiten den Monolog der Werbung optimal.

2.4 Reklame

Der Begriff Reklame leitet sich vom französischen Verb *réclamer* ab, was mit *ausrufen* oder *anpreisen* übersetzt werden kann. In seiner heutigen Bedeutung unterscheidet es sich nicht von der Werbung und wird daher synonym dazu verwendet.

2.5 Publicity

Durch Publicity-Maßnahmen soll die Aufmerksamkeit der relevanten Teilöffentlichkeiten erregt werden. Die Augen der Zielgruppe sollen sich auf das Unternehmen, die Person oder das Produkt richten und es aktiv wahrnehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, werden häufig Showeffekte, billige Gags, Sensationen u. ä. inszeniert und an die Öffentlichkeit getragen. Die Informationen, welche auf diesem Weg veröffentlicht werden, sind meist (übertrieben) positiv und einseitig. Der erzielte Effekt von Publicity ist meist nur von sehr kurzer Dauer - sobald die nächste Sensation die Schlagzeilen dominiert, ist die vorangegangene schon vergessen.

Publicity und PR unterscheiden sich im Wesentlichen in zwei Punkten. Zum einen zielt Publicity nur auf kurzfristige Erfolge ab, wohingegen Public Relations langfristigen Charakter haben. Zum anderen arbeitet Publicity – ähnlich wie die Werbung – auf Monolog-Basis. Der aktive Dialog mit der Zielgruppe wird hauptsächlich im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit forciert.

2.6 Propaganda

Der Begriff Propaganda wird vom lateinischen Verb propagare, was soviel wie ausbreiten oder ausdehnen bedeutet, hergeleitet. Buß (1997) sieht Propaganda als „...eine im Gegensatz zur Werbung zentral gesteuerte, zumeist politisch motivierte Form massiver Meinungsbeeinflussung oder Indoktrination seitens einer Führungselite, die sich auf eine höhere Vernunft oder verbindliche Ideologie beruft“ (p. 93), an.

Propaganda hat zwar auch das vorrangige Ziel, die Meinung der Zielgruppe zu beeinflussen, unterscheidet sich aber in der Vorgehensweise grundsätzlich von jener der Öffentlichkeitsarbeit. Propaganda versucht eine Meinungsänderung bei der Empfängergruppe mit zum Teil unlauteren Mitteln herbeizuführen. Auf ausgewogene, objektive und ehrliche Berichterstattung wird hierbei kaum Wert gelegt, was den Prinzipien der Public Relations grundlegend widerspricht.

2.7 Lobbying

Zu Unrecht ist der Begriff Lobbying in der Alltagssprache oft leicht negativ besetzt, fasst er doch im Wesentlichen nur die Bemühungen um die Pflege persönlicher Kontakte zu Entscheidungsträgern in Legislative, Exekutive, Wirtschaft u. a. zusammen. Der Tatsache, dass zwischenmenschliche Kommunikation und das aktive Bemühen um eine Person der effektivste Weg zum Vertrauensaufbau und in weiterer Folge zur Erlangung der persönlichen Unterstützung dieser Person ist, wird hier Rechnung getragen. Dabei wird jedoch größter Wert darauf gelegt, dass der gesetzliche Rahmen nie überschritten wird – Gesetze, Verordnungen und Bestimmungen werden immer strikt eingehalten.

Da Öffentlichkeitsarbeit mit Hilfe aller Arten der Kommunikation versucht, das Vertrauen der Zielgruppen zu gewinnen und ein positives Image des Unternehmens aufzubauen, kann Lobbying mit seiner Spezialisierung auf die interpersonelle Kommunikation als Teilbereich der PR angesehen werden.

2.8 Human Relations

Human Relations beschäftigen sich vorwiegend mit der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen. Die Bedürfnisse der Zielgruppe stehen, genau wie bei den Public Relations, im Mittelpunkt. Die große Gemeinsamkeit der beiden Disziplinen liegt also vor allem in der Notwendigkeit der Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Einstellungen der Zielgruppe.

Eine enge Zusammenarbeit zwischen HR- und PR-Abteilung im Unternehmen ist empfehlenswert, da nur zufriedene und motivierte Mitarbeiter das Unternehmen auch glaubwürdig nach außen präsentieren können.

2.9 Public Affairs

Unter dem Begriff Public Affairs wird das zunehmende Engagement von Unternehmen im sozialen und gesellschaftlichen Bereich verstanden. Viele Unternehmen haben in letzter Zeit erkannt, dass die Erreichung von ökonomischen Zielen allein nicht reicht, um Ansehen bei den relevanten Teilöffentlichkeiten zu erlangen, denn die Unterstützung von karitativen, gemeinnützigen oder kulturellen Einrichtungen und Veranstaltungen hat einen bislang ungeahnt hohen Einfluss auf die Imagewahrnehmung bei den betroffenen Zielgruppen.

Public Affairs und Public Relations stehen nicht in direktem Zusammenhang. Jedoch können die Öffentlichkeitsarbeiter eines Unternehmens von den Aktivitäten im Bereich Public Affairs durchaus profitieren. Das oft genannte Motto der PR: „Tue Gutes und rede darüber.“ kann schließlich nur dann umgesetzt werden, wenn tatsächlich gute Taten vollbracht wurden. In diesem Sinne stellen Public Affairs einen der zahlreichen Pools im Unternehmen dar, aus dem die Public Relations-Verantwortlichen ihre Informationen beziehen können.

3. Der Faktor „Image“

Bei der Recherche in der Fachliteratur fällt auf, dass die Begriffe Image und Public Relations untrennbar miteinander verbunden zu sein scheinen. Sowohl Theoretiker als auch Praktiker scheinen die hohe Relevanz eines guten Rufes für den Erfolg eines Unternehmens erkannt zu haben und verwenden immer mehr Energien darauf, durch gezielte PR-Maßnahmen die Reputation ihres Unternehmens möglichst positiv zu beeinflussen. So hat auch schon George Washington ganz richtig erkannt: „With a reputation you can do anything – without one, nothing.“ Die Intention, Imagepflege zur Stärkung des Ansehens bei relevanten Teilöffentlichkeiten zu betreiben, ist also den meisten Öffentlichkeitsarbeitern gemein, darüber hinaus gibt es jedoch in diesem Teilgebiet der PR nur wenig Übereinstimmung. Schon bei den Begriffsdefinitionen von Image und Reputation gehen die Meinungen mitunter weit auseinander. Da die Deutung der Begriffe jedoch wesentliche Auswirkungen auf die darauf aufbauende Vorgehensweise bei der Imagepflege hat, sollen im Folgenden einige mögliche Begriffserklärungen angeführt werden.

3.1 Begriffsdefinitionen

Der Begriff Image leitet sich vom lateinischen Nomen *imago* ab, was sowohl mit Eindruck als auch mit Einbildung übersetzt werden kann. Die Doppeldeutigkeit, die schon hier augenscheinlich ist, tritt auch bei der englischen Entsprechung auf. So steht *image* im Englischen einerseits für Bild bzw. Abbild, andererseits ebenso für Metapher und Vorstellung bzw. geistliches Bild. Diese beiden unterschiedlichen Deutungsweisen finden sich – mehr oder weniger explizit – auch in vielen Definitionen des Begriffs in PR-spezifischer Fachliteratur.

So kommen etwa viele Autoren überein, dass sich das von den Teilöffentlichkeiten wahrgenommene Image aus verschiedenen Imagefaktoren zusammensetzt, wobei häufig zwischen kognitiven und emotionalen Faktoren unterschieden wird. Kognitive Faktoren können rational erfasst werden, während emotionale Faktoren stark von den Emotionen, Gefühlen und Erfahrungen des Rezipienten geprägt und beeinflusst werden. Diese grobe Unterteilung von Imagefaktoren findet bei einigen Autoren

eine noch stärkere Differenzierung. So werden etwa bei Landsch (1997, p. 229) die Imagefaktoren in die Gruppen

- § Institutionell-strukturell,
- § Hierarchien und Flexibilität,
- § Gesellschaftlich,
- § Politisch,
- § Rechtlich,
- § Ökonomisch,
- § Bilanzen und Produkte,
- § Kulturell,
- § Tradition und gesellschaftliche Aktivitäten und
- § Psychologisch

unterteilt. Doch auch hier ist das Zusammenspiel zwischen rational beurteil- und vergleichbaren Faktoren, wie etwa ökonomischen Daten, und den eher subjektiv wahrgenommenen Faktoren, wie zum Beispiel kulturellen und gesellschaftlichen Aktivitäten, bei der Imagebildung offensichtlich.

Trotz der Tatsache, dass in der Literatur der Mix aus denotativen und konnotativen Imagefaktoren häufig angeführt wird, scheint den emotionalen Faktoren im Endeffekt jedoch mehr Bedeutung zugemessen zu werden. Schon in vielen einschlägigen Werken wurde erörtert, dass der Mensch nicht immer verstandesmäßig handelt und auf rationale Argumentation anspricht. Vielmehr wird er in Entscheidungsprozessen oftmals nur von seinen Gefühlen und Intuitionen geleitet. So darf es auch nicht verwundern, dass auch auf die Produkte, Dienstleistungen und das Verhalten eines Unternehmens mitunter sehr emotional und teilweise unerwartet reagiert wird. Auch Avenarius (1993) teilt diese Auffassung, wenn er Images als „...die eher unberechenbare Reaktion des Publikums auf das Verhalten und den Auftritt einer Organisation“ (p. 16) beschreibt.

Im Zusammenhang mit dem Faktor Emotionalität in Bezug auf Imagebildung wird auch häufig vom Sympathiewert eines Unternehmens gesprochen. Kaum etwas ist wichtiger für ein erfolgreiches Unternehmen, als bei den relevanten Zielgruppen auf Gegenliebe zu stoßen, denn laut Bergler (1997, p. 120) ist Sympathie die Basis jeglicher Kommunikation. Nur so kann erreicht werden, dass den vom Unternehmen gesendeten Botschaften – expliziter oder impliziter Natur – überhaupt Gehör geschenkt wird. In Zeiten der zunehmenden Informationsflut ist das Vermeiden der vorzeitigen Selektion von (für das Unternehmensimage relevanten) Informationen in den Zielgruppen vielleicht sogar der wichtigste Schritt im Image-Management.

Bei der Definition des Begriffs Image wurde in den bisherigen Ausführungen vor allem die Bedeutung der unterschiedlichen Imagefaktoren hervorgehoben, doch soll nicht außer Acht gelassen werden, dass einige Autoren bei der Begriffsdefinition auch einen anderen Schwerpunkt setzen. So unterscheidet Avelsson (1993) zum Beispiel zwischen Image im Sinne des persönlichen mentalen Bildes von einem Objekt und zwischen Image als dem nach außen kommunizierten Bild eines Objekts:

It is sometimes used to refer to somebody's inner picture of a particular object, sometimes it refers to the communicated attributes of an object. In the former sense, an image is primarily created by an agent for his or her own sake. In the second sense, the image bears the imprints of a sender trying to project a certain impression to an audience. (p. 115)

Die Vorstellung von Image als bewusst eingesetztem Instrument des Unternehmens zur Beeinflussung der Zielgruppen wird auch von Rühl (1993) vertreten: „Images instrumentell als zweckgerichtete ‚Vorstellungsbilder‘ in das Marketing einzuführen geschieht in der Absicht, die Erfahrungen des Konsumenten zu vervollständigen, die er vom Produkt hat“ (p. 57).

Kotler und Bliemel (2001) wiederum vertreten erstere Auffassung, welche vom Image als mentalem Bild spricht, wobei hier noch eine nähere Spezifikation des Ausdrucks mentales Bild hinzugefügt wird. „Das Image ist das mentale Bild einer Person von einem Bezugsobjekt; dazu gehört alles, was die Person über das Objekt weiß, dazu glaubt, sich darunter vorstellt und damit verbindet“ (p. 888).

Die Notwendigkeit von ebensolchen mentalen Bildern im alltäglichen Leben wird bei Landsch (1997) besonders hervorgehoben. „Images sind Mythen unserer Informationsgesellschaft. Sie erzeugen jene Kohärenz, die auf der begrifflichen Beschreibungsebene aufgrund der Komplexität der Sachverhalte nicht mehr erreichbar ist“ (p. 223). Sie sieht Images als unser aller Rettungsreifen in der steigenden Informationsflut an, denn sie helfen uns dabei, auch komplexe Sachverhalte durch simple Reduktion überschaubar und für uns verwertbar zu machen. Darüber hinaus werden Informationslücken durch die eigene Vorstellungskraft gefüllt und lassen uns so ein in sich schlüssiges Bild wahrnehmen. (p. 220)

Ohne Zweifel wäre es ein Leichtes, noch zahlreiche weitere Definitionsansätze zum Begriff Image anzuführen, doch soll in diesem Rahmen nur ein kompakter Überblick über die nun schon jahrzehntelang andauernde Fachdiskussion gegeben werden, welcher als Ausgangspunkt für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit dient.

3.2 Begriffsabgrenzung

Im vorangegangenen Abschnitt wurden einige der zahlreichen Ansatzpunkte zur Definition von Image angeführt. Völlig vernachlässigt wurde bis jetzt jedoch die Abgrenzung zu verwandten Begriffen, welche im Anschluss folgt.

3.2.1 Reputation

Häufig werden die Begriffe Image und Reputation äquivalent verwendet. Viele Autoren sehen hier keinen Unterschied im Bedeutungsinhalt, sondern lediglich in der Benennung. Ein Unterscheidungsmerkmal wird jedoch bereits bei der wörtlichen Übersetzung des Begriffs deutlich. Ebenso wie Image leitet sich Reputation aus dem Lateinischen ab, wobei *reputare* mit berechnen oder reinigen übersetzt wird. Im Vergleich dazu steht *imago*, wie bereits an früherer Stelle erwähnt, für Eindruck oder Einbildung. In ihrer ursprünglichen Bedeutung liegen die beiden Begriffe also weit auseinander, in ihrer deutschen Übersetzung scheinen sie weitläufig jedoch dasselbe auszudrücken. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang jedoch die Tatsache, dass der Begriff Reputation im Deutschen ausnahmslos positiv gefärbt ist. Man

spricht von Ansehen, gutem Ruf – einer guten Reputation, eine negative oder schlechte Reputation taucht im allgemeinen Sprachgebrauch jedoch nicht auf. Der Begriff Image hingegen lässt sowohl negative als auch positive Assoziationen zu.

Nerb (2002, p. 34) bezieht Reputation vor allem auf die Beurteilung des Verhaltens des Unternehmens seitens der Zielgruppen. Unter Verhalten fasst sie dabei sowohl die Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter als auch die Produktqualität und die grundsätzlichen (sozialen und gesellschaftlichen) Einstellungen des Unternehmens zusammen. In weiterer Folge vertritt sie die Meinung, dass Reputation als jener Teilbereich von Image angesehen werden kann, der sich besonders mit der Verhaltensbeurteilung des Unternehmens beschäftigt.

3.2.2 Renommee

Der Begriff Renommee leitet sich aus dem Französischen ab und wird, wie auch Reputation, mit Ansehen oder guter Ruf übersetzt. Der wesentliche Unterschied zwischen den beiden Begrifflichkeiten liegt jedoch darin, dass sich der Begriff Renommee eher auf die Berühmtheit bzw. Bekanntheit eines Unternehmens/einer Person bezieht. In ihrer ursprünglichen Übersetzung haben die beiden Begriffe also dieselbe Bedeutung, in wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten wird jedoch ausnahmslos der Begriff Reputation verwendet.

3.2.3 Prestige

Auch das Wort Prestige ist dem Französischen entnommen und steht für gesellschaftliches Ansehen und Geltung bei anderen. Ebendiese Geltung kann durch den Besitz von so genannten Prestigeobjekten, wie zum Beispiel Luxusgütern, Autos und Immobilien, erhöht werden. Davon profitiert auch die Reputation eines Unternehmens, welches als Prestigegüter angesehene Produkte vertreibt, denn Prestigeobjekten wird meist auch eine hohe Qualität zugeschrieben. Und wie bereits an früherer Stelle erwähnt, spielt die Produktqualität eine wesentliche Rolle bei der Reputationsbildung.

4. Corporate Identity

Im vorangegangenen Kapitel wurden die möglichen Definitionen des in der PR-Literatur häufig auftretenden Begriffs Image und dessen verwandte Begriffe erörtert. Dabei wurde noch nicht näher auf den Zusammenhang zwischen (Corporate) Image und Corporate Identity (CI), welcher in der einschlägigen Fachliteratur oft hervorgehoben wird, eingegangen. Da der Schwerpunkt dieser Arbeit in der Untersuchung des Faktors Image in Zusammenhang mit erfolgreichen Public Relations liegt, sollen Bedeutung und Aufgabenbereiche der Corporate Identity nur am Rande analysiert werden. Dennoch scheint zumindest ein grober Überblick über das Themengebiet der CI empfehlenswert, da die Corporate Identity in vielen Publikationen sozusagen als die Basis des von den Teilöffentlichkeiten wahrgenommenen Images bezeichnet wird. Die genaue Definition von CI und deren Verbindung zur Imagewahrnehmung bei den für ein Unternehmen relevanten Zielgruppen folgt in den anschließenden Unterkapiteln.

4.1 Begriffsdefinitionen

Wie auch in den einführenden Kapiteln über PR und Image angemerkt, scheiden sich auch bei der Definition von Corporate Identity und deren Unterschied zu Corporate Image die Geister. Die überwiegende Mehrheit der Autoren stimmt jedoch bei der Zusammensetzung des CI-Mix aus folgenden Instrumenten überein:

- § Corporate Behaviour (CB)
- § Corporate Design (CD)
- § Corporate Communications (CC).

Corporate Behaviour ist als das Verhalten des Unternehmens gegenüber internen und externen Teilöffentlichkeiten zu verstehen. Der Begriff Verhalten bezeichnet hierbei nicht allein die Haltung und das Auftreten in zwischenmenschlichen Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern, sondern umfasst auch andere Bereiche, wie etwa das Preisverhalten, das Finanzierungsverhalten und das Leistungsprogramm des Unternehmens. Da Taten bekanntlich mehr als Worte sagen, ist CB wohl das

mächtigste unter den Instrumenten des CI-Mix, denn Glaub- und Vertrauenswürdigkeit kann nur durch die Konsistenz von kommunizierten und tatsächlich gelebten Werten und Zielen des Unternehmens erreicht werden.

Unter dem Begriff Corporate Design werden alle visuellen Elemente, welche die Unternehmensphilosophie symbolisch vermitteln, zusammengefasst. Mit Hilfe von einheitlich gestalteten und eingesetzten Logos, Briefköpfen, Visitenkarten, Broschüren, Uniformen, Architekturmerkmalen usw. soll die Unternehmensidentität nach außen getragen werden. Ebenso wie das Unternehmensverhalten soll auch das Unternehmensdesign immer auf die dahinter liegende Identität des Unternehmens genau abgestimmt sein. Ohne Zweifel kommt der symbolischen Vermittlung von Inhalten eine große Bedeutung zu – werden doch 80 Prozent des Gelernten visuell wahrgenommen. Auch Piwinger und Niehüser (1997) meinen: „Durch die Schaffung eines umfassenden ‚Symbolniveaus‘, das in unverwechselbarer Weise die Identität des Unternehmens zum Ausdruck bringt, kann ein Rahmen geschaffen werden, der einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung der Institution insgesamt leisten kann“ (p. 31), jedoch sollte nicht der Fehler begangen werden, Corporate Identity nur auf den Einsatz von Corporate Design-Elementen zu beschränken. Das nonverbale, visuelle Erscheinungsbild kann nur in Verbindung mit den beiden anderen Instrumenten des CI-Mix zum Erfolg führen.

Corporate Communications können als die Unternehmenskommunikation bezeichnet werden. Hier werden alle verfügbaren Kommunikationsinstrumente (Werbung, PR etc.) eingesetzt, um internen und externen Zielgruppen Inhalte zu vermitteln. Zwar können auch Corporate Behaviour und Corporate Design als Formen der Kommunikation angesehen werden, jedoch beschäftigen sich die Corporate Communications vor allem mit der verbalvisuellen Botschaftsübermittlung. Mit Hilfe dieses Instruments wird also versucht, die Identität des Unternehmens, welche sich im Verhalten und im optischen Erscheinungsbild (meist indirekt) widerspiegelt, in Worte zu fassen.

Bezug nehmend auf die vorangegangene Aufschlüsselung des CI-Instrumenten-Mix kann Corporate Identity also als aktive Kraft (des Managements) angesehen werden,

welche das vorrangige Ziel der Kommunikation der Unternehmensidentität nach innen und außen verfolgt. Dem stimmen auch Birkigt und Stadler (2002) mit folgender Aussage zu.

In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen. (p. 18)

In den bisherigen Ausführungen zum CI-Mix wurde nun schon des Öfteren dessen hauptsächliche Aufgabe – die Kommunikation der Unternehmensidentität nach innen und außen – angesprochen. Doch was ist eigentlich die Identität eines Unternehmens?

Wie auch einige seiner Kollegen bezeichnet Trux (2002, p. 67) die Unternehmensidentität als die Zusammensetzung von Merkmalen, welche ein Unternehmen von Konkurrenzbetrieben unterscheidbar macht. Dabei sind es nicht die einzelnen Merkmale an sich, die besonders einzigartig in ihrer Art oder Ausführung sind, sondern vielmehr deren Zusammensetzung oder – wie Trux es bezeichnet – deren Struktur.

Vos (1992) teilt diese Auffassung von Identität grundsätzlich, spezifiziert sie jedoch noch weiter, indem er schreibt: „The identity is therefore the set of actual characteristics of the organization, the organization in its true manifestation and not the identity that management would like it to have“ (p. 57). Hier wird also bereits zwischen tatsächlicher Identität und Wunsch-/Soll-Identität unterschieden. Es stellt sich nun die Frage, wie die Identität eines Unternehmens überhaupt analysiert werden kann.

Laut Trux (2002) lässt sich die Identität eines Unternehmens bestimmen durch:

- § „die heutigen Realitäten in Form seiner Angebote an den Markt, seiner Ressourcen, Unternehmensprozesse und Know-how,
- § seine historische Entwicklung und deren Rückwirkung auf eigene Bewusstseinslage, Potenziale und Grenzen,
- § seine Unternehmenskultur als Verknüpfung von Geschichte, Werten und Verhaltensnorm“ (p. 68)

Dieser Ausführung zufolge bestimmen also die Geschichte, die heutige Stellung am Markt und die sich daraus entwickelnde Kultur des Unternehmens die Identität desselben. Daraus lässt sich ableiten, dass Identität auch dem Wandel der Zeit unterliegt. Zwar ist sie auf Grund ihres langjährigen Wachstums relativ stabil und strategisch geplante Veränderungen können nur über einen langen Zeitraum hinweg erzielt werden, doch sollte dies die Notwendigkeit von Identitätsanpassungen an neue Umweltbedingungen nicht bagatellisieren. Konkrete Methoden und Instrumente, welche in so genannten CI-Programmen eingesetzt werden können, sollen an dieser Stelle jedoch nicht angeführt werden, da dies den Rahmen dieses Überblicks über das Themengebiet der Corporate Identity sprengen würde.

Basierend auf der vorangegangenen Literaturrecherche sollen nun hingegen jene in weiterer Folge in dieser Arbeit eingesetzten Definitionen von Corporate Identity und Unternehmensidentität in zusammenfassender Kurzform angeführt werden.

Corporate Identity bezeichnet vornehmlich den strategisch geplanten Einsatz des Instrumenten-Mix, bestehend aus Corporate Behaviour, Corporate Design und Corporate Communications zur Kommunikation der Unternehmensidentität nach innen und außen. Unter Unternehmensidentität wird die für ein Unternehmen charakteristische Zusammensetzung von Identitätsmerkmalen verstanden.

4.2 Der Zusammenhang zwischen Corporate Identity und Image

Der Zusammenhang zwischen Corporate Identity und Corporate Image wird erst nach Definition der Unterschiede greifbar. Wie so oft stimmen nicht alle Autoren vollkommen überein, dennoch zeigt sich eine deutliche Tendenz.

De Sáez (2002) meint zum Beispiel ganz unkompliziert: „Identity is what we are, image is what we appear to be“ (p. 184). Etwas genauer drücken sich hierzu Birkigt und Stadler (2002) aus: „Corporate Identity bezeichnet das Selbstbild des Unternehmens, Corporate Image dagegen sein Fremdbild. Image ist also die Projektion der Identity im sozialen Feld“ (p. 23). Auch bei Trux (2002, p. 68) wird Image als Abbild der Identität eines Unternehmens bezeichnet. Es scheint also dahingehend Übereinstimmung zu herrschen, dass Identität als das Reale und Image als dessen (subjektive) Wahrnehmung in den Teilöffentlichkeiten angesehen wird.

Christensen und Askegaard (2001) formulieren es zwar etwas anders, drücken jedoch im Wesentlichen dasselbe aus, wenn sie davon sprechen, dass Corporate Identity eher der Sender-Seite der Kommunikation, Image hingegen eher der Empfänger-Seite zuzuordnen ist. Unter Corporate Identity verstehen also auch sie die tatsächlichen Merkmale, die ein Unternehmen von anderen unterscheiden und die es nach außen kommuniziert. Im Gegensatz dazu sehen sie Image als die von der Zielgruppe wahrgenommene Identität des Unternehmens an – eben jene Merkmale, welche die Teilöffentlichkeiten als für das jeweilige Unternehmen charakteristisch ansehen.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen Corporate Identity und Image wird bei Sandler (2002) konstatiert.

Corporate Identity, wie immer sie formuliert wird, muss, um den Kern des Begriffsinhalts zu treffen, die Summe aller Aktivitäten eines Unternehmens erfassen, die zur Identifizierung gegenüber der gesamten Öffentlichkeit ergriffen werden sollen. Corporate Identity ist also ein Aktivbegriff, eine Zielsetzung, die durch Maßnahmen erreicht werden soll. (p. 152)

In dieser Definition wird nur allzu deutlich, dass Corporate Identity fast schon als strategisch geplante Tätigkeit angesehen wird – zuvor genau definierte Ziele sollen mittels darauf abgestimmter Maßnahmen erreicht werden. Image wird in diesem Zusammenhang von Sandler hingegen „nur“ als passive Kraft eingestuft.

Wie schon zuvor erwähnt, wird der Zusammenhang zwischen Corporate Identity und Image besonders durch deren Unterscheidungsmerkmale sichtbar. Auf den ersten Blick erkennbar ist die Tatsache, dass Identity und Image einander bedingen. Sobald ein Unternehmen in den Markt eintritt und erste Kontakte zu diversen Teilöffentlichkeiten pflegt, beginnt der Prozess der Imagebildung. Das wahrgenommene Image muss dabei nicht immer der Identität des Unternehmens entsprechen, die Differenz zwischen Wahrnehmung und Realität sollte jedoch immer möglichst gering gehalten werden. Die Annäherung des Images an die tatsächliche Identität wird mit den Instrumenten des CI-Mix unterstützt. Wenn Verhalten, äußeres Erscheinungsbild und Kommunikation des Unternehmens ein einheitliches Bild abgeben, wird auch die positive Beeinflussung der Imagebildung erleichtert, denn das konsistente Auftreten eines Unternehmens wird von den Zielgruppen erwiesenermaßen stark positiv aufgenommen. Hier schließt sich nun auch der Kreis zur Öffentlichkeitsarbeit, welche auch nur dann erfolgreich sein kann, wenn alle kommunizierten Botschaften dieselbe (Grund-)Aussage haben.

Die in sich konsistente strategische Ausrichtung und der Einsatz der CI-Instrumente bilden also die Basis für eine positive Imagewahrnehmung bei den relevanten Teilöffentlichkeiten. Die Rolle der Public Relations zur Beeinflussung des Images liegt vor allem in ihrem Einsatz im Bereich der Corporate Communications, wo sie für die empfängerorientierte Kommunikation der Unternehmensidentität nach innen und außen zuständig sind. Als Quintessenz kann also angeführt werden, dass der Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit und in weiterer Folge der Unternehmenserfolg nur durch ein gemeinsames Arbeiten aller Unternehmensbereiche und –abteilungen an denselben Zielen ermöglicht wird.

5. Methoden der Imageanalyse

Über die Bedeutung des Faktors Image im Bereich der Public Relations sind Theoretiker und Praktiker größtenteils einer Meinung – auch die Wichtigkeit der Imageanalyse wird von beiden Seiten anerkannt, doch werden die in der Theorie erarbeiteten Methoden oftmals überhaupt nicht oder nur in unzureichendem Maße praktisch umgesetzt. Sind doch viele PR-Fachleute immer noch der Meinung, das Image eines Unternehmens könne nicht in konkreten Zahlen „bilanziert“ werden. Fast scheint es so, als hätte der Begriff Image etwas Mystisches und Ungreifbares an sich. Natürlich kann den Skeptikern der Imagemessung nicht ohne weiteres der Wind aus den Segeln genommen werden. Die objektive Analyse des Unternehmensimages birgt ohne Zweifel gewisse Schwierigkeiten. Wie können auch die zahlreichen unterschiedlichen Einzelmeinungen der Vertreter der verschiedensten Stakeholder-Gruppen ermittelt und zu einem einzigen aussagekräftigen Bild des Unternehmens zusammengefügt werden?

Im Wesentlichen spalten sich die Imageanalysten in zwei Lager – auf der einen Seite die Vertreter des qualitativen Paradigmas, auf der anderen Seite die Vertreter des quantitativen Paradigmas. Beide Weltanschauungen haben durchaus ihre Berechtigung und können nicht als eindeutig „richtig“ oder „falsch“ etikettiert werden. Vielmehr gilt es, die für die jeweilige Situation adäquate Methode auszuwählen. So haben etwa finanzielle und personelle Ressourcen ebenso großen Einfluss auf die Auswahl der Methode wie auch die Ziele und Erwartungen, welche mit der Analyse des Unternehmensimages verknüpft sind. Da aus diesem Grund keine allgemein gültige Empfehlung zum Einsatz einer bestimmten Methode zur Einstellungsmessung abgegeben werden kann, sollen im Folgenden einige ausgewählte Methoden und Modelle näher vorgestellt werden.

5.1 Qualitative Methoden

Der Fokus der qualitativen Methoden der Befragung liegt nicht wie bei den quantitativen Methoden darauf, einen möglichst repräsentativen Teil der Zielgruppe(n) des Unternehmens nach deren Imagewahrnehmung zu befragen und

die Ergebnisse anschließend statistisch auszuwerten. Vielmehr sollen die qualitativen Verfahren einen tieferen Einblick in die Vorstellungen, Eindrücke und Wahrnehmungen ausgewählter Vertreter der relevanten Teilöffentlichkeiten ermöglichen.

Der Vorteil von qualitativen Interviews liegt vor allem im großen Handlungsspielraum des Interviewers. Der Gesprächsverlauf folgt nicht einem starren Schema, sondern kann – abhängig vom Grad der Strukturierung – mehr oder weniger individuell gestaltet werden. Das direkte Eingehen auf den Interviewten und die Anpassung an die jeweilige Gesprächssituation ermöglichen dem Interviewer einen umfassenderen Einblick in die Gefühls- und Gedankenwelt des Befragten.

Als großer Nachteil der qualitativen Forschung wird von Kritikern die mangelnde Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews bzw. Aussagen in denselben angeführt. Die relativ offene Struktur der Fragen und Antworten lässt keinen objektiven Vergleich zu und unterliegt damit stark der subjektiven Bewertung des Interviewers. Darüber hinaus ist die Durchführung von qualitativen Interviews mit einem erheblichen Kostenaufwand verbunden. Die mündliche Befragung der Teilnehmer und der höhere Zeitaufwand, welcher bei der Auswertung der Interviews erforderlich ist, schlagen sich unweigerlich in höheren Ausgaben nieder.

5.1.1 Wenig strukturierte Interviews

Bei wenig strukturierten Interviews arbeitet der Interviewer ohne zuvor erstellten Fragebogen. Die Anordnung und Formulierung der Fragen erfolgt spontan und wird dem Gesprächsverlauf angepasst. Der Interviewer verfolgt mit seinen Fragen zwar ein bestimmtes Ziel – vorwiegend versucht er jedoch den Erfahrungsbereich des Befragten zu erkunden. Zu diesem Zweck hört er dem Interviewten aktiv zu und geht auf (ihm interessant erscheinende) Hinweise näher ein. Diese Vorgehensweise soll im Laufe des Gesprächs Sinnzusammenhänge für den Interviewer transparent machen.

Die Offenheit des Gesprächsverlaufs setzt eine hohe Kompetenz des Interviewers voraus. Seine Aufgabe liegt vor allem darin, den Informationsfluss in Gang zu halten und sowohl die Aussagen als auch das Verhalten des Befragten richtig einzuschätzen und adäquat darauf zu reagieren.

5.1.2 Teilstrukturierte Interviews

Das teilstrukturierte Interview verfolgt ähnliche Ziele wie das wenig strukturierte Interview. In der Vorgehensweise unterscheiden sich diese beiden Formen der Befragung dahin gehend, dass beim teilstrukturierten Interview der Gesprächsverlauf mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens strukturiert wird. Die (offenen) Fragen werden hierbei schon im Vorfeld formuliert – ihre Reihenfolge kann jedoch während des Interviews individuell festgelegt werden.

Auch diese Form des Interviews erfordert eine hohe Aufmerksamkeit des Interviewers. Ähnlich wie bei den wenig strukturierten Interviews muss er direkt auf die Aussagen des Befragten reagieren und auf ihn eingehen. Darüber hinaus sollte der Interviewer bei der teilstrukturierten Befragung jedoch eine stärkere Position bezüglich der Leitung des Gesprächs einnehmen. Die Steuerung des Interviews sollte also mehr ihm als dem Befragten obliegen.

5.1.3 Fokusgruppen

Bei Fokusgruppen handelt es sich um moderierte Kleingruppendiskussionen mit sechs bis acht Teilnehmern. Bei dieser Art von Gruppengespräch sollen vor allem die soziale Wahrnehmung und die kollektive Bewertung von Unternehmensimages erforscht werden. Die Gruppendiskussion wird ebenfalls mittels eines Leitfadens strukturiert.

Der Moderator sollte hier eine neutrale Position einnehmen und unter keinen Umständen selbst an der Diskussion teilnehmen. Seine Aufgaben beschränken sich darauf, das Gespräch durch das Stellen von (offenen) Fragen an die Gruppe zu leiten, bei Unklarheiten gezielt nachzufragen und wichtige Erkenntnisse zusammenzufassen.

5.2 Quantitative Methoden

Die quantitativen Methoden der Imageanalyse stützen sich auf die Befragung eines repräsentativen Zielgruppenanteils und deren Auswertung mit Hilfe statistischer Berechnungen. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei darauf, Häufigkeiten, Korrelationen, Trends u. v. m. mathematisch zu berechnen und zu objektivieren.

Als Vorteil der quantitativen Methoden der Imageanalyse wird gern der hohe Rationalisierungsgrad angeführt. Die stark standardisierten Fragebögen, welche an eine große Anzahl von Zielgruppenvertretern ausgegeben werden, ermöglichen eine unkomplizierte (automatisierte) Auswertung der Ergebnisse. Dieselben können im Anschluss mit Werten vorangegangener Untersuchungen oder mit Werten von Konkurrenzunternehmen leicht verglichen werden und verhelfen dadurch zu einem Überblick über (positive und negative) Entwicklungen des Unternehmensimages und den Stellenwert des eigenen Unternehmens im Vergleich zu Mitbewerbern.

Vertreter des qualitativen Paradigmas sehen im hohen Standardisierungsgrad der Fragen einen der größten Nachteile der quantitativen Forschung. Die vordefinierten Antwortkategorien lassen dem Befragten kaum Spielraum und vereiteln jegliche Spontaneität in der Befragung. Wichtige Zusatzinformationen können so unter Umständen verloren gehen. Darüber hinaus bringt die standardisierte, schriftliche Befragung von Zielgruppenvertretern ein weiteres Problem mit sich. Anders als bei mündlichen Interviews hat der Interviewer bei schriftlich beantworteten Fragebögen keinerlei Kontrolle über die Befragungssituation. So können etwa die Beeinträchtigung des Befragten durch äußere Umstände oder dessen Beeinflussung durch Dritte nie vollkommen ausgeschlossen werden.

5.2.1 Stark strukturierte Interviews

Die Durchführung von stark strukturierten Interviews erfolgt mittels Fragebögen, in welchen der Inhalt, die Anzahl und die Reihenfolge der Fragen und die dazugehörigen Antwortkategorien festgelegt sind. Alle Teilnehmer der Befragung erhalten denselben Fragebogen zur Beantwortung. Stark strukturierte Interviews können zwar auch mündlich durchgeführt werden – die überwiegende Mehrheit der

Interviews dieser Form wird jedoch schriftlich, telefonisch oder online durchgeführt und im Anschluss automatisiert ausgewertet.

5.2.2 Skalen als Messinstrumente quantitativer Forschung

Wie bereits erwähnt, arbeiten die quantitativen Methoden der Imageanalyse mit standardisierten Antwortkategorien bzw. -möglichkeiten. Skalen dienen hierbei als Instrument zur Messung von Einstellungen (zu einem Unternehmen). Bei Kroeber-Riel und Weinberg (1999) erfolgt die Messung von Einstellungen anhand des folgenden Modells:

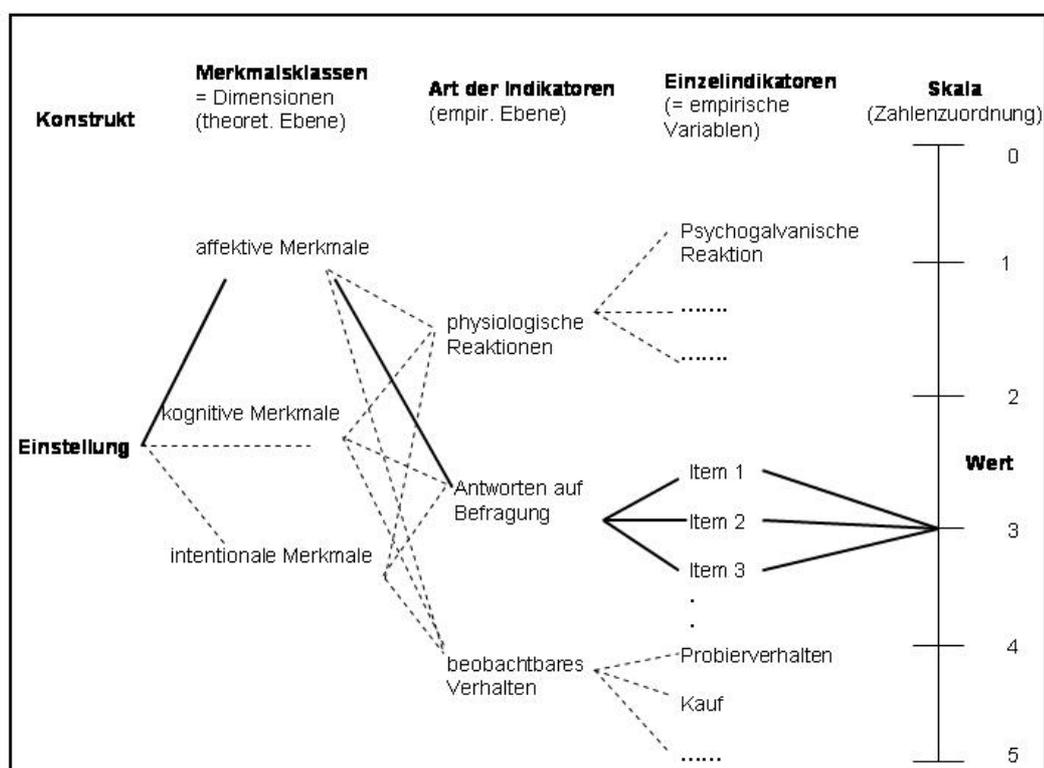


Abbildung 1: Vom theoretischen Begriff zum Skalenwert (Quelle: Kroeber-Riel & Weinberg, 1999, p. 189)

Die Einstellung einer Person wird von verschiedenen Merkmalen, welche sich in homogene Kategorien (Merkmalsklassen) einordnen lassen, gekennzeichnet. Um das Vorhandensein bestimmter Merkmale bzw. deren Ausprägung messen zu können, müssen geeignete Indikatoren definiert werden.

Kroeber-Riel und Weinberg (1999, p. 190 ff) unterscheiden hier zwischen

- § Indikatoren der psychobiologischen Ebene
- § Indikatoren der Beobachtungsebene und
- § Indikatoren der Ebene der subjektiven Erfahrung.

Indikatoren der psychobiologischen Ebene messen physiologische bzw. biologische Reaktionen, wie zum Beispiel die Pulsfrequenz der Testperson. Indikatoren dieser Art werden meist dazu verwendet, die Intensität oder Wichtigkeit einer bestimmten Merkmalsausprägung zu ermitteln.

Die Beobachtung des Verhaltens von Testpersonen liegt den Indikatoren der Beobachtungsebene zugrunde. Augenmerk wird hierbei nicht nur auf das Verhalten der beobachteten Personen, sondern auch auf deren Mimik und Gestik gelegt. Die Testpersonen sind nicht über die durchgeführte Beobachtung informiert und verhalten sich so völlig natürlich. Der Rückschluss vom Verhalten einer Person auf deren Einstellungen ist jedoch nicht immer einfach, denn oftmals können Verhaltensmuster nicht logisch erörtert werden bzw. widersprechen den eigentlichen Einstellungen der Person.

Bei Indikatoren der Ebene der subjektiven Erfahrungen erfolgt die Messung durch (standardisierte) Befragungen der Testpersonen (siehe Kap. 5.2.1).

Die Indikatoren, welche zuvor zur Messung bestimmter Merkmalsgruppen definiert wurden, müssen in weiterer Folge mathematischen Zahlen zugeordnet werden. Das Skalenniveau kennzeichnet die mathematischen Eigenschaften jener Zahlen. Im Regelfall werden zur Einstellungsmessung metrische Skalen verwendet. Die Unterschiede zwischen zwei Messwerten sind hierbei auf der ganzen Skala gleich groß, das heißt, der Unterschied zwischen den Messwerten 2 und 3 ist ebenso groß wie zwischen 6 und 7. Nur so kann eine tatsächlich aussagekräftige statistische Analyse vorgenommen werden.

5.2.2.1 Modelle der mehrdimensionalen Einstellungsmessung

Da Image von vielen Autoren – so auch von Kroeber-Riel und Weinberg (1999, p. 196) – als „mehrdimensionales Einstellungskonstrukt“ bezeichnet wird, soll im Folgenden nur auf ausgewählte Methoden und Modelle der skalenunterstützten mehrdimensionalen Einstellungsmessung eingegangen werden.

5.2.2.1.1 Polaritätenprofil

Das Polaritätenprofil wurde in seiner ursprünglichen Form unter der Bezeichnung Semantisches Differential von Osgood und Hofstätter entwickelt. Es kann den so genannten Assoziationsverfahren zugeordnet werden, wobei dieses standardisierte Verfahren jedoch keine freien Assoziationen des Befragten zulässt, werden doch einem Gegenstand (Stimulus) mehrere Eigenschafts-Gegensatzpaare fix zugeordnet, welche vom Befragten anhand einer Ratingskala, deren Enden von eben diesen polaren Eigenschaften bzw. Aussagen gebildet werden, bewertet. Durch die Verbindung der einzelnen Werte entsteht ein grafisches (Polaritäten)Profil. Bei der Auswertung von mehreren Polaritätenprofilen zu ein und derselben Fragestellung werden die Mittelwerte der einzelnen Beurteilungen jedes Gegensatzpaares errechnet, um so ein Gesamtpolaritätenprofil erstellen zu können.

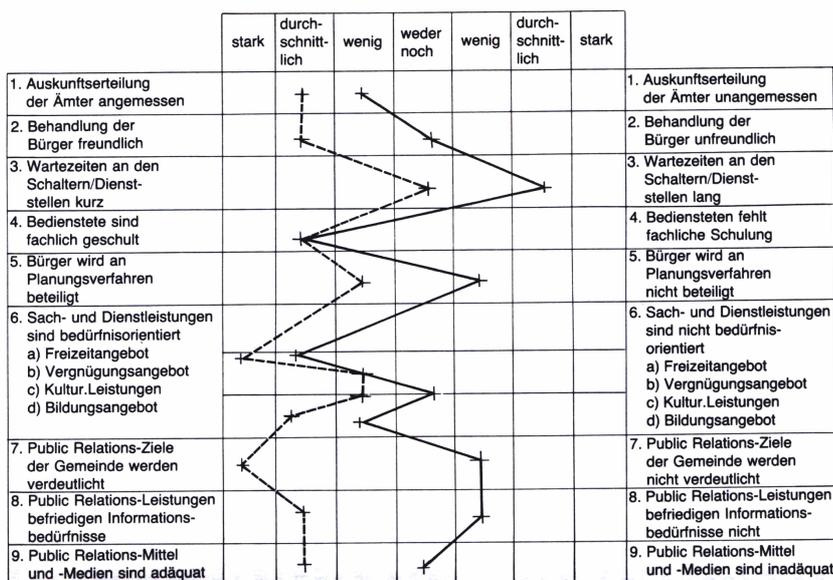


Abbildung 2: Bsp. für ein Polaritätenprofil zur Analyse der kommunalen Öffentlichkeitsarbeit (Quelle: Balfanz, 1983, p. 158)

Das Polaritätenprofil wird vor allem zu Vergleichszwecken eingesetzt, wie zum Beispiel zum Vergleich der Images zweier verschiedener Unternehmen oder zum Vergleich zwischen IST- und SOLL-Image eines Unternehmens.

5.2.2.1.2 Fishbein-Modell

Das Fishbein-Modell versucht die Einstellung einer Person zu einem Objekt anhand der Ermittlung der von ihr wahrgenommenen subjektiven Eigenschaften (kognitive Komponente) des Objekts und deren Bewertung (affektive Komponente) zu analysieren. Fishbeins Modell liegt dabei die Hypothese zugrunde, dass „...Einstellungen zurückgehen auf (1) die subjektiven Motive und (2) das Wissen, wie diese Motive mit einem bestimmten Gegenstand befriedigt werden können“ (Kroeber-Riel & Weinberg, 1999, p. 200). Die von der Testperson wahrgenommenen Eigenschaften bilden in diesem Fall das Wissen um die Motivbefriedigung, die Bewertung jener Eigenschaften hingegen lässt Rückschlüsse auf die Motive selbst zu.

Als ersten Arbeitsschritt sieht Fishbein die Ermittlung der einstellungsrelevanten Eigenschaften eines Objekts vor. Dies kann etwa durch eine Befragung von Zielgruppenvertretern erfolgen, die gebeten werden, spontan jene Eigenschaften zu nennen, die sie mit dem zu untersuchenden Objekt (Unternehmen) verbinden (Kroeber-Riel & Weinberg, 1999, p. 200).

Die Formel des Fishbein-Modells zur Ermittlung der Einstellung lautet wie folgt (Kroeber-Riel & Weinberg, 1999, p. 200):

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n B_{ijk} * a_{ijk}$$

A_{ij}	Einstellung der Person i zu Objekt j
B_{ijk}	Wahrscheinlichkeit, mit der Person i Eigenschaft k an Objekt j für vorhanden hält
a_{ijk}	Bewertung von Eigenschaft k an Objekt j durch Person i
$B_{ijk} * a_{ijk}$	Eindruckswert

Der Eindruckswert $B_{ijk} * a_{ijk}$ ist das Ergebnis der subjektiven Einschätzung der Objekteigenschaften – er gibt also an, inwieweit eine bestimmte Eigenschaft von der Testperson wahrgenommen wird und positiv oder negativ eingeschätzt wird. Die Summe aller Eindruckswerte ergibt schließlich die Gesamteinstellung einer Person zu dem Testobjekt (Koeber-Riel & Weinberg, 1999, p. 200). Je größer der hier ermittelte Zahlenwert ist, desto positiver steht die Testperson zum Testobjekt (Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 1996, p. 84).

Problematisch stellt sich beim Fishbein-Modell mitunter die Ermittlung der kognitiven Einstellungselemente dar. Da in der Fishbein-Formel die Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins einer bestimmten Eigenschaft gemessen wird, müsste jene eigentlich kategorial gemessen werden (die Eigenschaft ist vorhanden/nicht vorhanden). Häufiger wird hier jedoch die graduelle Messung angewandt. Hierbei wäre es jedoch erforderlich, jede einzelne Ausprägung mit der subjektiv empfundenen Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins eben jener Ausprägung zu verknüpfen. Der dadurch entstehende Befragungsaufwand kann in der Praxis jedoch nicht getragen werden, was dazu führt, dass Testpersonen häufig nur nach jener Merkmalsausprägung gefragt werden, die sie am Untersuchungsobjekt wahrnehmen. Es wird also direkt die wahrscheinlichste Merkmalsausprägung ermittelt. (Koeber-Riel & Weinberg, 1999, p. 201)

5.2.2.1.3 Trommsdorff-Modell

Das Modell von Trommsdorff (1975) baut auf dem von Fishbein entwickelten Vorteil der getrennten Ermittlung von kognitiven und affektiven Elementen auf, verknüpft diese jedoch in anderer Weise miteinander.

Trommsdorff stellt folgende Formel zur Einstellungsmessung auf (Koeber-Riel & Weinberg, 1999, p. 201):

$$E_{ij} = \sum_{k=1}^n | B_{ijk} - I_{ik} |$$

E_{ij}	Einstellung der Person i zu Marke j
B_{ijk}	Die von Person i wahrgenommene Ausprägung des Merkmals k von Marke j (hier graduell gemessen als Grad der Sicherheit, als Schnelligkeit in km/h usw.)
I_{ik}	Die von Person i an Marken der gleichen Produktklasse als ideal empfundene Ausprägung des Merkmals k
$B_{ijk} * I_{ik}$	Eindruckswert

Im Trommsdorff-Modell wird zwar von der Einstellung der Testperson zu einer bestimmten Marke gesprochen, jedoch kann diese Formel auch ohne weiteres zur Messung eines Unternehmensimages herangezogen werden. Die ermittelten Merkmale und ihre Ausprägung müssen dabei nur auf ein Unternehmen und nicht auf ein Produkt/eine Marke bezogen werden.

Ebenso wie im Fishbein-Modell setzt sich der Eindruckswert bei Trommsdorff aus der Summe der Eindruckswerte je Merkmal zusammen. Unterschiedlich zum Fishbein-Modell ist jedoch die Messung des Wissens über vorhandene Merkmale. So werden bei Trommsdorff nicht die Wahrscheinlichkeiten für das Vorhandensein eines bestimmten Merkmals ermittelt, sondern die unmittelbare Wahrnehmung der Ausprägung des Merkmals (die Messung erfolgt hier graduell). (Koeber-Riel & Weinberg, 1999, p. 202)

Die Gesamteinstellung der Testperson zum Testobjekt wird – auch anders als bei Fishbein – aus der Differenz zwischen tatsächlich wahrgenommener Ausprägung eines Merkmals und der Ausprägung desselben Merkmals bei der Idealversion des Testobjekts gebildet. Hieraus ergibt sich, dass ein kleiner Zahlenwert eine geringe

Distanz zur idealen Form des Testobjekts und somit eine positive Einstellung zum Testobjekt selbst ausdrückt. (Koeber-Riel & Weinberg, 1999, p. 202)

6. PR-Instrumente zur Imagebeeinflussung

Einführend soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass die positive Beeinflussung des Unternehmensimages zwar zu den Kernaufgaben der Öffentlichkeitsarbeit zählt, jedoch trotzdem kein allgemein gültiger Maßnahmenkatalog existiert. Müssen doch die Instrumente immer auf die jeweilige Unternehmenssituation, die relevanten Teilöffentlichkeiten und die vom Unternehmen angestrebten Ziele abgestimmt werden. Einige grundsätzliche Empfehlungen sollten laut Vos (1992) jedoch bei jeder angestrebten Imagekorrektur beachtet werden.

So sollte zum Ersten die Quelle der neuen Informationen, die zur Imageänderung eingesetzt werden, stets vertrauenswürdig und glaubwürdig auf die Zielgruppe(n) wirken. Positive Statements von unternehmensunabhängigen und in der Öffentlichkeit anerkannten Personen erzielen hierbei oft eine ungeahnte Wirkung. Zum Zweiten sollte sich das „neue“ Unternehmensimage erkennbar vom bisherigen unterscheiden. Eine zu geringe Veränderung der vermittelten Botschaft wird unter Umständen nicht als solche wahrgenommen und führt dazu, dass die angestrebte Imagekorrektur von den relevanten Teilöffentlichkeiten überhaupt nicht erkannt wird. Jedoch sollte sich das Unternehmen nicht vollständig von seinem altbewährten Bild verabschieden – zu umfassende Imageveränderungen können die Zielgruppenvertreter verunsichern und werfen mitunter ein negatives Licht auf das Unternehmen. Zu guter Letzt müssen schließlich die Kommunikationskanäle richtig ausgewählt werden. Hier gilt es zu überlegen, wann und wie die relevanten Teilöffentlichkeiten am besten erreicht werden können. (p. 42 ff)

Empfehlungen zur Auswahl von imageprägenden PR-Instrumenten, welche über die bei Vos angeführten allgemeinen Tipps hinausgehen, finden sich sowohl in der theoriebezogenen als auch in der praxisorientierten Fachliteratur nicht. Es scheint so, als ob grundsätzlich jedes PR-Instrument (auch) zur Imagepflege eingesetzt werden könnte. Da das Image eines Unternehmens auf der Wahrnehmung und subjektiven

Bewertung von rationalen und emotionalen Faktoren durch Zielgruppenvertreter basiert (siehe Kap. 3), scheint es nur logisch, dass jenes Image sowohl durch die Vermittlung von rationalen Informationen als auch durch das Ansprechen der Teilöffentlichkeiten auf emotionaler Ebene beeinflusst werden kann.

Auch Antonoff (1975) sieht diesen Dualismus von konnotativ und denotativ geprägten PR-Instrumenten bei der Imagebeeinflussung, wobei er die zeitliche Abhängigkeit der beiden Arten von Imagefaktoren besonders hervorhebt. Er meint kurz und bündig: „Ohne Information kein Image“ (p. 93). Zum Ausdruck bringen will er damit, dass die relevanten Teilöffentlichkeiten das Unternehmen zuerst wahrnehmen müssen, um sich überhaupt ein Urteil darüber bilden zu können. Das heißt also, dass das Unternehmen als ersten Schritt Informationen über seine Philosophie, seine Werte, seine Produkte u. ä. verbreiten muss, bevor eine subjektive Imageprägung bei den Zielgruppen überhaupt möglich ist. In Bezug auf die Auswahl von PR-Instrumenten scheint es also empfehlenswert, zuerst Instrumente, welche die Vermittlung von rationalen Inhalten unterstützen, einzusetzen. Im Anschluss daran sollten Instrumente, die vermehrt auf die emotional wahrgenommenen Faktoren abzielen, zum Einsatz kommen.

Natürlich können PR-Instrumente nicht strikt in rational und emotional geprägte Instrumente unterteilt werden. Oftmals kann ein und dasselbe Instrument beiden Ansprüchen gerecht werden – über den Wirkungsbereich des jeweiligen Instruments entscheiden letztendlich immer der Einsatz desselben und die damit vermittelte Botschaft.

In weiterer Folge soll nun ein Überblick über die am häufigsten eingesetzten PR-Instrumente gegeben werden. Wie bereits in obigen Ausführungen erläutert, können alle hier aufgeführten Instrumente direkt und indirekt zur positiven Imagebeeinflussung beitragen.

6.1 Instrumente der internen PR

Mit Hilfe von internen PR-Instrumenten sollen die Mitarbeiter des Unternehmens über Unternehmensphilosophie, -strategie, -ziele, aktuelle Vorgänge u. v. m. informiert werden. Der Einsatz von internen PR-Instrumenten basiert meist auf dem Grundsatz: „Nur ein informierter Mitarbeiter ist auch ein motivierter Mitarbeiter.“ In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu erwähnen, dass motivierte Mitarbeiter nicht nur auf Grund ihrer höheren Arbeitsleistung einen erheblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, sondern diesen auch durch ihre glaubwürdige Repräsentation des Unternehmens nach außen unterstützen. Im Folgenden werden nun einige Instrumente der internen Öffentlichkeitsarbeit kurz beschrieben.

6.1.1 Mitarbeiterzeitschrift

Die Mitarbeiterzeitschrift zählt zu den ältesten und vielerorts auch zu den wichtigsten Instrumenten der internen PR. Trotz erheblicher Konkurrenz im elektronischen Bereich (z. B. durch das Intranet), stößt in vielen Unternehmen die alt gediente Zeitschrift auf größere Beliebtheit. Vor allem in Unternehmen mit einem geringen Anteil an Computerarbeitsplätzen bietet sich die Printversion der Unternehmensnachrichten an.

Die Mitarbeiterzeitschrift wird meist von Mitarbeitern für Mitarbeiter gestaltet. So können etwa aktuelle Unternehmensnachrichten und die Vorstellung neuer Unternehmensangehöriger ebenso Inhalt sein wie Erfahrungsberichte von Mitarbeitern und brancheninterne News. Die Mitarbeiterzeitschrift soll sowohl die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander als auch die Verständigung zwischen Mitarbeitern und Management unterstützen. Das heißt, die Inhalte der Mitarbeiterzeitschrift sollten nicht nur die Meinung des Managements widerspiegeln, sondern auch Wünsche, Anregungen und Beschwerden aus den Reihen der Mitarbeiter wiedergeben.

6.1.2 Intranet

Via Intranet – eine auf Internettechnologie basierende unternehmensinterne Informationsplattform – kann eine große Menge an Empfängern mit umfassenden Informationen versorgt werden, wobei eine zielgruppenspezifische Abstimmung der angebotenen Inhalte leicht möglich ist. Neben der höheren Aktualität der Informationen stellen auch die direkten Interaktionsmöglichkeiten der Mitarbeiter einen erheblichen Vorteil gegenüber der Mitarbeiterzeitschrift dar. Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens kann durch die Bereitstellung von Foren und Chats auf der Intranet-Plattform noch zusätzlich gefördert werden.

6.1.3 Schwarzes Brett

Als sehr kostengünstige Variante der internen Unternehmenskommunikation wird das Schwarze Brett von vielen Unternehmen gern eingesetzt. An einem stark frequentierten Ort montiert, informiert es die Mitarbeiter überblicksmäßig über Aktuelles. Diese Einweg-Kommunikation ermöglicht jedoch keinen Dialog – Fragen und Feedback können an dieser Stelle nicht angebracht werden.

6.1.4 Informelle Veranstaltungen

Informelle Veranstaltungen wie etwa Betriebsfeiern, Weihnachtsfeiern und Ehrungen fördern insbesondere die Identifikation mit dem Unternehmen. Hier kann das Unternehmen seine Wertschätzung gegenüber seinen Mitarbeitern besonders gut ausdrücken. Darüber hinaus bietet sich bei solchen Anlässen vermehrt die Möglichkeit zum persönlichen Austausch mit Kollegen und Vorgesetzten. Der informelle Rahmen lockert die Atmosphäre auf und ermöglicht einen ungezwungenen Informationsaustausch. Die Wirkung von informellen PR-Veranstaltungen wird in Fachkreisen als unschätzbar hoch eingestuft. Es scheint fast so, als ob regelmäßige face-to-face-Kontakte durch nichts ersetzt werden könnten.

6.2 Instrumente der externen PR

Instrumente der externen PR sollen die Repräsentation eines Unternehmens bei seinen externen Zielgruppen ermöglichen. Es sollen hierbei alle Teilöffentlichkeiten – ausgenommen jene der Mitarbeiter – angesprochen werden. In den folgenden Unterkapiteln werden einige externe PR-Instrumente näher vorgestellt.

6.2.1 Unternehmensbroschüre

Bei einer Unternehmensbroschüre handelt es sich meist um einen aufwändig gestalteten, mehrseitigen Farbdruck, der Auskunft über den Leistungsumfang des Unternehmens, seine Serviceleistungen, neue Entwicklungen u. ä. gibt. Die sachliche Darstellung der Inhalte sollte hier im Vordergrund stehen, um die Glaubwürdigkeit der Broschüre nicht in Frage zu stellen.

Die Broschüre sollte möglichst alle Zielgruppen gleichermaßen ansprechen – die Themenauswahl sollte also für jede Teilöffentlichkeit Interessantes bereithalten, wobei auf lange Texte weitgehend verzichtet werden sollte. Fotos, Diagramme und grafische Darstellungen sollten dabei gezielt eingesetzt werden, um die Aufmerksamkeit des Lesers zu erlangen.

6.2.2 Pressebericht

Der Pressebericht wird mit dem Ziel an Pressestellen verschickt, eine breite Öffentlichkeit über wichtige firmeninterne Ereignisse oder interessante Veranstaltungen zu informieren. Die Tatsache, dass der Autor dieses Berichts ein Unternehmensangehöriger ist, darf sich nicht im Inhalt desselben widerspiegeln. Objektivität ist hier oberstes Gebot, um das Vertrauen der Presse und der Zielgruppen zu gewinnen.

6.2.3 Fachzeitschriftenartikel

Der Fachzeitschriftenartikel richtet sich vor allem an interessierte Fachexperten. Er ermöglicht es dem Unternehmen seine Fachkompetenz umfassend unter Beweis zu

stellen. Da sich Fachzeitschriftenartikel direkt an Experten richten, müssen dieselben auch von Experten verfasst werden. In vielen Fällen verfügen die jeweiligen Spezialisten jedoch nicht über umfassende journalistische Fähigkeiten, was ein nachträgliches Redigieren seitens der PR-Verantwortlichen notwendig macht. Der hohe Zeitaufwand, der mit dem Veröffentlichen von Fachartikeln verbunden ist, lässt viele Öffentlichkeitsarbeiter jedoch vor diesem PR-Instrument zurückschrecken.

6.2.4 Fachtagung

Vom Unternehmen abgehaltene Fachtagungen ermöglichen neben der Erweiterung des Fachwissens auch einen persönlichen Austausch mit Zielgruppenvertretern. Die Einladung von unternehmensexternen Experten und die Bereitschaft zum brancheninternen Dialog bereichert das Unternehmen nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern lässt es bei den beobachtenden Teilöffentlichkeiten auch als offenes und diskussionsbereites Unternehmen erscheinen. Darüber hinaus bieten Fachtagungen auch immer wieder die Möglichkeit zum informellen Austausch mit Zielgruppenvertretern.

7. Erfolgskontrolle von PR-Maßnahmen

Die Wichtigkeit des Themas Erfolgskontrolle für effektive Öffentlichkeitsarbeit wurde bereits in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts ausführlich von Theoretikern und Praktikern diskutiert. Zahlreiche Publikationen haben sich Modellen und Instrumenten der PR-Evaluation gewidmet, doch bis heute konnte die Idee von strategisch geplanter und systematisch durchgeführter Wirkungskontrolle nicht umfassend in der Praxis umgesetzt werden. Grund dafür sind einerseits das noch immer vorherrschende Vorurteil der Nicht-Messbarkeit von PR-Erfolgen und andererseits der chronische Mangel an dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen. Dieses Kapitel soll die Stellung der Evaluation im PR-Managementzyklus näher beleuchten und einige Evaluationsinstrumente vorstellen, wodurch die Wichtigkeit der Evaluation in der Öffentlichkeitsarbeit hervorgehoben werden soll.

7.1 Vorgehensweise bei der PR-Evaluation

Einleitend kann angemerkt werden, dass die Fachliteratur keine auf alle Unternehmen direkt umlegbare Evaluationscheckliste bereithält, welche jeglichen Anforderungen gerecht wird. Grundlegende Modelle des Evaluationsprozesses können jedoch als Ausgangsbasis dienen und in einer weiteren Feinabstimmung an das eigene Unternehmen angepasst werden.

Vielen Modellen des Evaluationsprozesses ist die Unterscheidung zwischen begleitender und abschließender Evaluation gemein. So spricht auch Fuhrberger (1997, p. 55) wie viele seiner Kollegen von formativer und summativer Evaluation, wobei erstere für die Bewertung und Beurteilung einzelner Prozessschritte während des PR-Prozesses und letztere für die zusammenfassende Einschätzung des PR-Erfolges nach Abschluss der Kampagne steht.

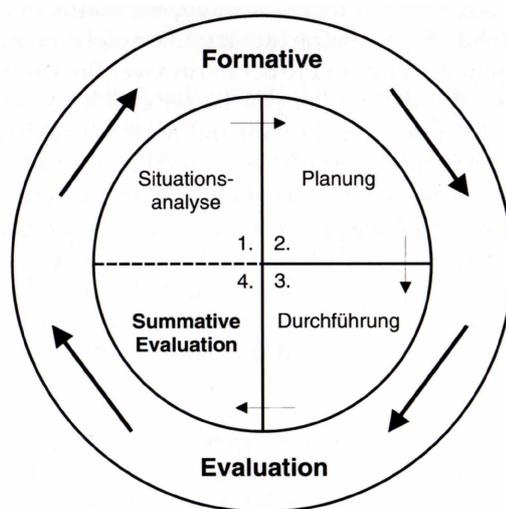


Abbildung 3: Idealtypischer Arbeitsprozess in der Öffentlichkeitsarbeit (Quelle: Fuhrberger, 1997, p. 54)

Auch Besson (2003) sieht strategische PR-Evaluation als „...geplante, zielgerichtete Erfassung, Bewertung und Kontrolle des PR-Prozesses, die vor, während und nach einem PR-Programm die Qualität und Effektivität der PR-Arbeit misst“ (p. 27). Sie präzisiert ihre Aussage jedoch noch weiter und konstruiert folgendes Modell des Evaluationsprozesses (p. 27 ff.).

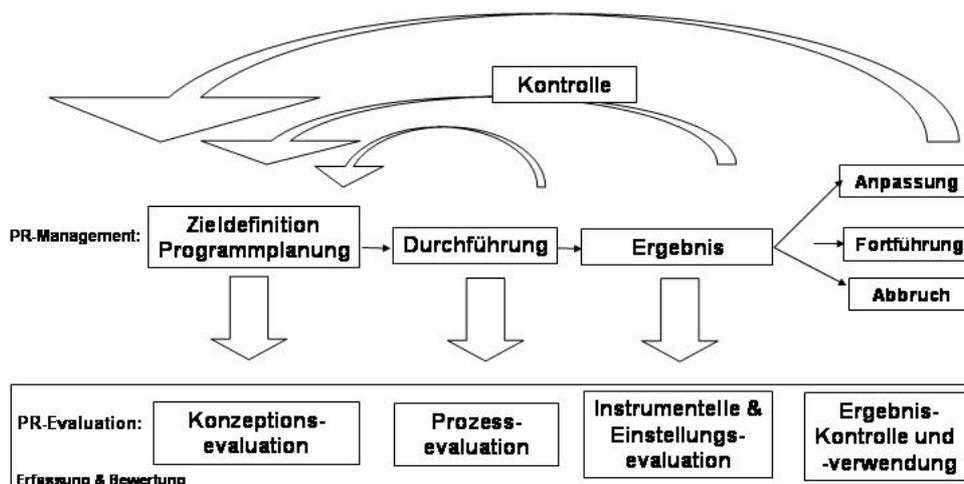


Abbildung 4: Strategische PR-Evaluation im PR-Managementprozess (Quelle: Besson, 2003, p. 27)

Die Konzeptionsevaluation ist für die Bewertung der Qualität der Ausgangsdaten zuständig. So sollte noch vor der eigentlichen Umsetzung der PR-Maßnahmen kontrolliert werden, ob Relevanz, Aktualität und Vollständigkeit der Daten gegeben sind, ob Ziele und Zielgruppen richtig formuliert und definiert wurden u. v. m.. Die Wichtigkeit der Konzeptionsevaluation im gesamten PR-Prozess sollte nicht unterschätzt werden, denn die Ausgangssituation kann den Erfolg der gesamten PR-Arbeit mitunter stark beeinflussen.

In der Prozessevaluation sollen sowohl die Durchführung und Einhaltung des konzeptionell erstellten Maßnahmenplans als auch die Quantität der zur Verfügung stehenden Ressourcen, wie etwa Zeit, Geld und Personal, kontrolliert werden

Die instrumentelle Evaluation stellt den aufwändigsten Teil des Evaluationsprozesses dar. Hier wird nach Abschluss der jeweiligen Maßnahme die direkte und kurzfristige Wirkung derselben untersucht. Diese Untersuchung kann sowohl mit Hilfe qualitativer als auch quantitativer Methoden erfolgen, wobei auf Grund ihres hohen Standardisierungsgrades und der daraus resultierenden leichteren Vergleichbarkeit der Ergebnisse meist letztere eingesetzt werden. Die Ergebnisse der instrumentellen Evaluation können entweder mit Zielvorgaben oder mit Erfahrungswerten verglichen werden.

Im Gegensatz zur instrumentellen Evaluation versucht die Einstellungsevaluation langfristige Veränderungen in der Meinungs- und Verhaltensstruktur der relevanten Teilöffentlichkeiten zu analysieren, wobei vor allem die Wirkungsbereiche Wissen, Meinungen, Image, Emotionen und Verhalten untersucht werden. Die Analyse kann auch hier mit quantitativen und qualitativen Methoden durchgeführt werden. Ebenso wie bei der instrumentellen Evaluation erlangen auch bei der Einstellungsevaluation Veränderungen nur durch die Gegenüberstellung mit Vergleichswerten Transparenz.

Die Ergebniskontrolle beurteilt schließlich den Gesamterfolg des PR-Programms bzw. den Grad der Zielerreichung. Dazu werden alle Daten aus den Phasen Konzeptionsevaluation, Prozessevaluation, instrumentelle Evaluation und Einstellungsevaluation zusammengefasst und den Zielvorgaben gegenübergestellt. Aus der genauen Analyse und Interpretation der Daten werden im Anschluss daran Handlungsempfehlungen (Anpassung, Fortführung oder Abbruch des Programms) abgeleitet.

Natürlich finden sich in der Fachliteratur noch zahlreiche, leicht abgewandelte oder auch gänzlich gegensätzliche Modelle zur Vorgehensweise bei der PR-Evaluation, welche jedoch in dieser Arbeit nicht weiter im Detail angeführt werden können. Obige Ausführungen sollen am Beispiel von Bessons Modell lediglich einen kurzen Einblick in den derzeitigen Diskussionsstand auf diesem Themengebiet geben.

7.2 Evaluationsinstrumente

In der Fachliteratur wird im Wesentlichen zwischen zwei Arten von Evaluationsinstrumenten unterschieden. Die publikumsbezogenen Evaluationsinstrumente untersuchen die Wirkung von PR-Maßnahmen direkt bei den relevanten Zielgruppen. Die Ergebnisse werden hierbei sowohl durch quantitative als auch durch qualitative Befragungen der Teilöffentlichkeiten ermittelt. Medienbezogene Evaluationsinstrumente analysieren hingegen den Erfolg der jeweiligen PR-Maßnahme in den (Massen)Medien.

7.2.1 Medienbezogene Evaluationsinstrumente

Da die Beschreibung der publikumsbezogenen Evaluationsinstrumente größtenteils durch die Ausführungen in Kapitel 5 abgedeckt werden kann, sollen im Folgenden nur Instrumente der medienbezogenen Evaluation angeführt werden.

7.2.1.1 Clippings

Eine rein quantitativ orientierte Form der Medienanalyse stellen die so genannten Clippings dar. Hierbei werden alle unternehmensbezogenen Meldungen in (Fach)Zeitschriften, Tageszeitungen, Fernsehen und/oder Radio gesammelt und mit Fundstelle und jeweiliger Auflagenhöhe dokumentiert. Auf diese Weise kann die Reichweite einer medienorientierten PR-Maßnahme gemessen werden. Darüber hinaus können Clippings auch dazu genutzt werden, einen internen Pressespiegel zu erstellen, welcher Geschäftsführung und Mitarbeitern die externe Wirkung ihres Unternehmens vermittelt.

7.2.1.2 Medienresonanzanalyse

Eine Weiterentwicklung der Clippings, welche sich nur der Sammlung von Medienberichten widmen, stellt die Medienresonanzanalyse dar. Sie beschäftigt sich vorwiegend mit den Inhalten der Berichterstattung und deren Veränderung im Laufe der Zeit, mit Themen und Themenkarrieren und zentralen Anlässen für die Berichterstattung. Als Erhebungsinstrument wird hier zumeist die qualitative Inhaltsanalyse eingesetzt. Die Medienresonanzanalyse gewährt zwar einen tieferen Einblick in die Imagebewertung des Unternehmens, die von den Medien verbreitet wird – ein Rückschluss auf die tatsächliche Imagewahrnehmung bei den relevanten Zielgruppen ist basierend auf dieser Untersuchungsart jedoch nur bedingt möglich.

7.2.1.3 Input-Output-Analysen

Auskunft darüber, inwieweit vom Unternehmen angebotene PR-Inhalte von den Medien übernommen werden, geben Input-Output-Analysen. Diese Art der Analyse eignet sich besonders für die Auswertung von Medienberichten zu einem

bestimmten Anlass, wie etwa Messen, Produkteinführungen, Informationsveranstaltungen usw. Input-Output-Analysen leisten einen erheblichen Beitrag zur Adaptierung und Weiterentwicklung von PR-Materialien und deren inhaltlicher Aufbereitung.

7.2.1.4 Äquivalenzanalyse

Die Äquivalenzanalyse versucht laut Scheidt (2006) den finanziellen „Wert“ eines Artikels fassbar zu machen. Hierzu werden Größe und Platzierung des betreffenden PR-Artikels ermittelt, um anschließend dem Anzeigenpreis für eine vergleichbare Werbeschaltung gegenübergestellt zu werden. Es soll in diesem Zusammenhang jedoch betont werden, dass der Vergleich von PR- und Werbemaßnahmen auf qualitativer Ebene schwer fällt, denn die Wirkung auf die Zielgruppe läuft hierbei in gänzlich verschiedene Richtungen. So erlangen redaktionell gestaltete PR-Artikel teilweise mehr Aufmerksamkeit und können das Vertrauen der Zielpersonen eher erlangen als Werbeeinschaltungen, welche primär einen kurzfristigen Kaufreiz auslösen sollen (siehe Kap. 2).

8. PR-Konzept für die Imagepflege in der Zentraldokumentation

Auf Basis der vorangegangenen Literaturrecherchen wird nun nach der Vorstellung der Zentraldokumentation bzw. der Landesverteidigungsakademie jener Teil des PR-Konzepts für die Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie, welcher sich im Speziellen der Imagepflege widmet, erstellt. Die Analyse des derzeitigen Images der Zentraldokumentation bei ihren Kunden und Mitarbeitern stellt die Ausgangssituation der Konzeption dar. Darauf aufbauend werden entsprechende Teil-PR-Ziele und korrespondierende Maßnahmen definiert. Geeignete Evaluationsinstrumente bzw. -indikatoren werden zum Abschluss angeführt.

8.1 Vorstellung der Landesverteidigungsakademie

Die Landesverteidigungsakademie (LVAK) ist die höchste militärische Bildungs- und Forschungseinrichtung des Österreichischen Bundesheeres (ÖBH). An der LVAK werden zukünftige Generalstabsoffiziere, Offiziere des höheren und militärfachlichen

Dienstes und andere höhere Offiziere (Intendantzoffiziere, Militärärzte, Militärtechniker und andere) mit abgeschlossenem universitärem Studium ausgebildet. Truppenoffiziere des Aktivstandes und der Miliz werden zu Kommandanten und Stabsmitgliedern höherer Führungsebenen aus- und weitergebildet. Doch auch zivile Führungskräfte des Bundesministeriums für Landesverteidigung, anderer Ressorts und Persönlichkeiten aus dem zivilen Umfeld werden informiert bzw. fortgebildet, z. B. im Rahmen des Strategischen Führungslehrgangs, welcher Spitzenvertretern aus Politik, Wirtschaft und Medien strategisches Denken unter Berücksichtigung von komplexen Sicherheitslagen vermitteln soll.

Die in Forschung und Lehre abgedeckten Gebiete umfassen die Hauptdisziplinen der höheren militärischen Führung (Operation, Taktik, Logistik, Führungs- und Organisationslehre); Strategie und Sicherheitspolitik unter Einschluss von internationalem Recht, Rüstungskontrolle und Rüstungstechnik; Militärgeographie, Militärsoziologie, Militäretik, Militärpädagogik und militärische Zeitgeschichte; Friedenssicherung und Konfliktmanagement einschließlich Analyse der Entwicklung von Streitkräftestrukturen und Doktrinen.

Zur Unterstützung von Forschung und Lehre betreibt die LVAK ein Operations-Research-Center und ein Dokumentations- und Informationszentrum (Zentraldokumentation).

8.2 Vorstellung der Zentraldokumentation

Die Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie (ZentDok) ist die interne militärische Fachinformationsstelle für das Österreichische Bundesheer. Ihre Aufgabe ist es, aus Datenbanken, dem Internet, Zeitungen, Zeitschriften und sonstigen Druckwerken laufend relevante wehrtechnische, militärische und sicherheitspolitische Fachinformationen auszuwerten, zu dokumentieren und den (bundesheer)internen Bedarfsträgern zur Verfügung zu stellen.

Um eine möglichst umfassende Dokumentation und Recherchierbarkeit zu gewährleisten, werden die Entwicklungstätigkeiten in den Bereichen Textanalyse, Terminologiewerkzeuge und Retrieval stark forciert. Darüber hinaus setzt sich die ZentDok in letzter Zeit nun auch vermehrt theoretisch mit dem schon jahrzehntelang praktisch angewandten Themengebiet des Wissensmanagements auseinander und erfüllt hierbei den Auftrag, den diesbezüglichen Erfahrungsschatz an die Gesamtorganisation des ÖBH weiterzugeben und einen Beitrag zu der Entwicklung des gesamtorganisatorischen Wissensmanagements zu leisten.

8.3 Darstellung der PR-Ausgangssituation

Zum derzeitigen Zeitpunkt wird zwar vom Österreichischen Bundesheer Öffentlichkeitsarbeit für die Gesamtorganisation betrieben, der Einsatz von Public Relations zur Pflege des Images der ZentDok sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden obliegt jedoch der ZentDok bzw. der LVAK selbst. Die Zentraldokumentation setzt zwar bereits einige PR-Instrumente ein, ohne jedoch dabei auf ein schriftliches Konzept zur Imagepflege zurückgreifen zu können.

8.3.1 PR-Instrumente der Zentraldokumentation

Um die IST-Situation der Öffentlichkeitsarbeit der ZentDok genauer zu beleuchten, sollen im Folgenden die derzeit eingesetzten PR-Instrumente überblicksartig angeführt werden.

8.3.1.1 Intranet

Die Intranet-Site der ZentDok bietet zum einen allgemeine Informationen über das Produkt- und Dienstleistungsangebot der ZentDok, zum anderen wird auch der direkte Zugriff auf Produkte wie etwa den Tages- und Wochenpressespiegel und die monatlich erscheinenden Abstracthefte ermöglicht. Darüber hinaus kann über die Site die Bestellung von gewünschten Fachzeitschriftenartikeln online vorgenommen werden.

8.3.1.2 Präsentationen und Schulungen

Präsentationen über das Leistungsangebot und die Arbeitsweise der ZentDok werden in unregelmäßigen Abständen innerhalb der LVAK abgehalten, wobei vor allem die Kursteilnehmer des Generalstabslehrgangs intensiv über die Aufgabenbereiche der ZentDok aufgeklärt werden, da sie eine der relevantesten Teilöffentlichkeiten innerhalb der Kunden-Zielgruppe darstellen.

Darüber hinaus wird mitunter auch externes Fachpublikum, wie etwa Vertreter von universitären Informations- und Dokumentationsstellen, im Rahmen von Präsentationen über den Arbeitsalltag der ZentDok informiert und kann auf Wunsch denselben auch direkt in der Abteilung mitverfolgen. Die Interessenten erhalten somit direkten Einblick in die Arbeitsmethoden der ZentDok und erhalten hierbei die Möglichkeit zum persönlichen Gespräch mit Mitarbeitern.

8.3.1.3 Besprechungen

Über interne Neuigkeiten und Änderungen werden die Mitarbeiter hauptsächlich im Rahmen von Meetings informiert. Die 14-tägig stattfindenden Abteilungsleitersitzungen bieten hierbei den Abteilungsleitern Raum zum Austausch. Die in diesem Rahmen besprochenen Themen werden in Form von Bereichsleiterbesprechungen innerhalb der ZentDok umgehend weitergegeben.

Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern werden einmal jährlich abgehalten und bieten die Gelegenheit zum konstruktiven Feedback und zur Diskussion über Wünsche, Anregungen, Weiterentwicklungspotenziale u. v. m.

8.4 Imageanalyse der Zentraldokumentation

Als Grundlage für die PR-Zieldefinition dient eine empirische Untersuchung des derzeitigen Images der ZentDok in ihren relevanten Zielgruppen, welche sich einerseits aus den Mitarbeitern der ZentDok, andererseits aus den bundesheerinternen Kunden zusammensetzen. Für die Analyse selbst wurde ein Mix

aus quantitativer und qualitativer Methode eingesetzt, welcher im Folgenden näher erläutert wird.

8.4.1 Vorstellung der empirischen Methode

Um die Ergebnisse der Imageanalyse einerseits (über einen längeren Zeitraum hinweg) vergleichbar zu machen und andererseits eine gewisse Erhebungstiefe zu garantieren, wurde bei der empirischen Untersuchung ein Instrument der quantitativen Forschung in Kombination mit einem Instrument der qualitativen Forschung eingesetzt.

Als quantitatives Erhebungsinstrument wurde – basierend auf der vorangegangenen Literaturrecherche – das Polaritätenprofil ausgewählt (siehe Kap. 5.2.2.1.1). Dieses standardisierte Erhebungsinstrument wird in der PR-Praxis häufig zur Imageanalyse eingesetzt und ermöglicht auf Grund der grafischen Darstellung der Ergebnisse eine besonders einfache Gegenüberstellung derselben mit Vergleichswerten. Neben seiner in der Praxis bereits ausführlich erprobten Tauglichkeit zur Imageanalyse wurde das Polaritätenprofil auch in Hinblick auf die später erforderliche Erfolgskontrolle der durchgeführten PR-Maßnahmen, welche auch mit Hilfe dieses Analyse-Instruments durchgeführt werden kann, ausgewählt.

Um die Tiefe der Imageanalyse durch die standardisierte Befragungsform jedoch nicht allzu sehr einzuschränken, wurde in Kombination mit dem Polaritätenprofil ein stark strukturiertes qualitatives Interview durchgeführt. Das Polaritätenprofil selbst diente hierbei als Gesprächsleitfaden. Das Interview sollte vor allem die Gründe für die im Polaritätenprofil grob umrissene Imagewahrnehmung des jeweiligen Interviewten näher beleuchten und dem Befragten auch die Möglichkeit geben, sowohl über seine persönlichen Erfahrungen und Erlebnisse, welche einen erheblichen Anteil an der Imagewahrnehmung haben, zu berichten als auch Verbesserungsvorschläge und Wünsche in Bezug auf die PR-Tätigkeiten der ZentDok kundzutun.

Die Fragestellung im Polaritätenprofil bezieht sich zwar hauptsächlich auf jene Definitionen von Unternehmensimage, welche die Bedeutung von emotional geprägten und subjektiv wahrgenommenen Faktoren bei der Imagewahrnehmung besonders hervorheben (siehe Kap. 3), jedoch werden zum Teil auch objektiv wahrnehmbare Faktoren in die Analyse miteinbezogen.

8.4.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Wie schon zuvor erwähnt, wurden im Rahmen der Imageanalyse sowohl Mitarbeiter als auch Kunden interviewt. Jeweils acht Vertreter von Mitarbeitern und Kunden wurden gebeten in einem ersten Schritt das Polaritätenprofil auszufüllen und im Anschluss daran weiterführende Fragen mündlich zu beantworten. Die Ergebnisse der Analyse des Images der ZentDok werden in den beiden folgenden Unterkapiteln zusammengefasst.

8.4.2.1 Ergebnisse der Mitarbeiter-Interviews

Bei der Analyse des Images bei den Mitarbeitern der ZentDok wurden im Rahmen des Polaritätenprofils die Bereiche Allgemeines Image, Mitarbeiterzufriedenheit und Bisherige PR-Aktivitäten näher beleuchtet. Der Untersuchungsbereich Allgemeines Image sollte – wie die Bezeichnung schon impliziert - Auskunft geben über die allgemeine Wahrnehmung des Images bei den Mitarbeitern. Durch Fragen im Bereich Mitarbeiterzufriedenheit sollte indirekt das Wohlbefinden der Mitarbeiter in der Abteilung ermittelt werden, da diese emotional geprägten Wahrnehmungen und Empfindungen erheblichen Anteil an der Imagebildung einnehmen (siehe Kap. 3). Um die Akzeptanz der späteren PR-Maßnahmen bei den Mitarbeitern zu erhöhen, sollten diese im Rahmen der Imageanalyse auch in die Entwicklung derselben miteinbezogen werden und wurden zu diesem Zweck um ihre Meinung in Bezug auf die bisherigen PR-Aktivitäten sowie um diesbezügliche Wünsche und Anregungen gebeten.

Auf der folgenden Seite befindet sich das zusammenfassende Polaritätenprofil aller Mitarbeiter-Interviews. Zur Erstellung desselben wurden die vorgegebenen Antwortkategorien mit einer Skala von -3 bis +3 gleichgesetzt und jeweils die Mittelwerte der einzelnen Antworten errechnet. Im Anschluss an die grafische Darstellung der standardisierten Befragung folgt die Zusammenfassung der qualitativen Interviews.

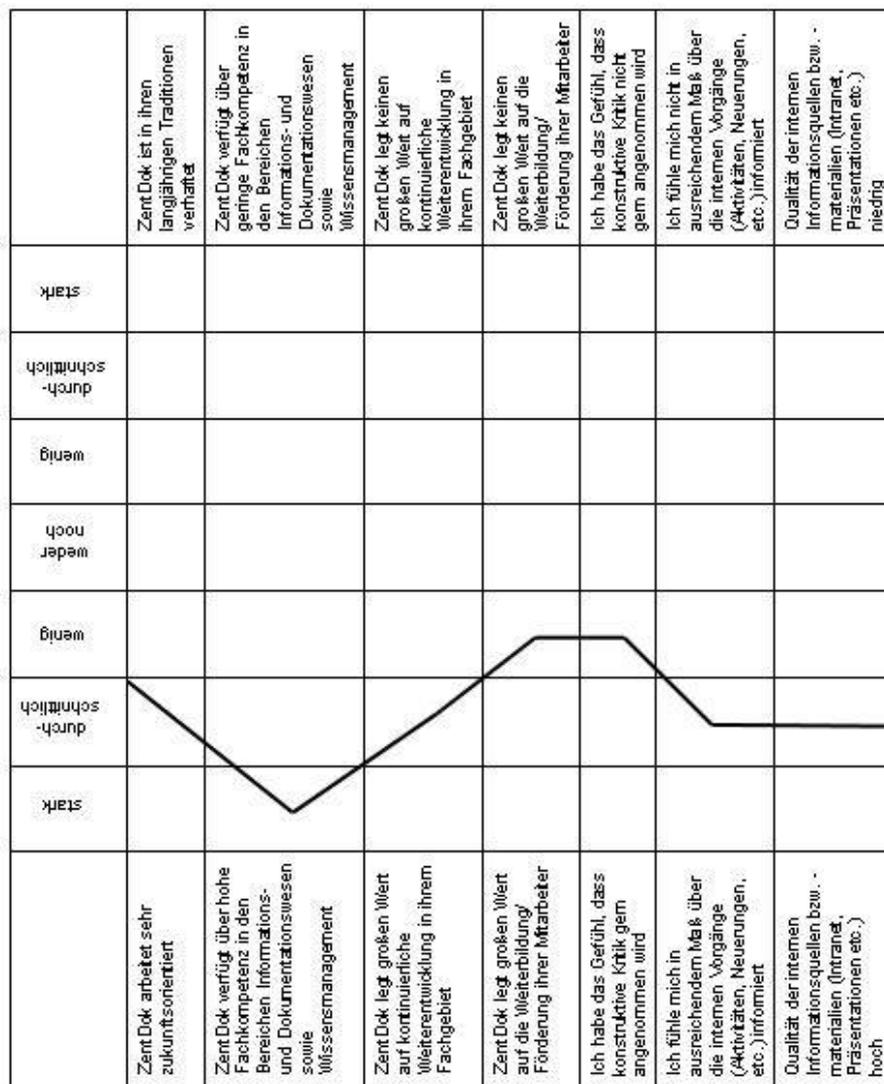


Abbildung 5: Zusammenfassendes Mitarbeiter-Polaritätenprofil

Wie im Polaritätenprofil ersichtlich, wird die ZentDok von der Mehrheit der Mitarbeiter als durchschnittlich zukunftsorientiert wahrgenommen. In den qualitativen Interviews zeigte sich jedoch, dass der ZentDok nicht ein Mangel an Zukunftsorientiertheit vorgeworfen wird, sondern dass vielmehr die Kombination von Traditionellem und Modernem von den Mitarbeitern erkannt und geschätzt wird. Der Großteil der Befragten erkannte hierbei die Notwendigkeit der kontinuierlichen Weiterentwicklung – vor allem im technischen Bereich – durchaus an, verwies jedoch ebenso auf die Unverzichtbarkeit von langjährig gewachsenen Methoden und Instrumenten.

In Bezug auf die Fachkompetenzen der ZentDok stimmten die befragten Mitarbeiter im Allgemeinen dahingehend überein, dass die ZentDok generell über einen hohen Ausprägungsgrad derselben verfügt. Im Gesprächsverlauf zeigte sich jedoch, dass die Mehrdimensionalität der Frage von den Interviewten durchaus erkannt wurde und diese eine Differenzierung ihrer zuvor gegebenen Antwort vornahmen. So stimmten alle Befragten überein, dass das Informations- und Dokumentationswesen als die Kernkompetenz der ZentDok anzusehen sei, die theoretische Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement jedoch nicht den Kernaufgabenbereich der Mitarbeiter darstellen würde. Im Laufe der Gespräche wurde des Weiteren ein Informationsdefizit der Mitarbeiter auf dem Gebiet des Wissensmanagements allgemein und in Zusammenhang mit der ZentDok und ihren Aufgabenbereichen transparent.

Bei der Weiterentwicklung der ZentDok auf ihrem Fachgebiet wurde von den meisten Mitarbeitern noch Entwicklungspotenzial gesehen, wobei die Einschränkung des Weiterentwicklungspotenzials von vielen Befragten hauptsächlich durch die beschränkten finanziellen Mittel begründet wurde.

Die Förderung der Weiterbildung der Mitarbeiter wurde zwar von der Mehrheit der Befragten eher negativ beurteilt, jedoch wurde diese Bewertung in den mündlichen Interviews stark relativiert. So wurde größtenteils die mangelnde Eigeninitiative der Mitarbeiter selbst als Grund für die spärliche Teilnahme an dem reichhaltigen Angebot an Weiterbildungskursen und -möglichkeiten genannt. Von einigen

Mitarbeitern wurde in diesem Zusammenhang jedoch angemerkt, dass eine Verstärkung der schon vorhandenen individuellen und aktiven Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen unter Umständen zu einer diesbezüglichen Motivationserhöhung führen könnte. Die Wichtigkeit von Fortbildungsmaßnahmen im Allgemeinen wurde von den Interviewten durchwegs anerkannt, wobei vor allem grundlegende Computer-Kurse (MS Office-Anwendungen, ECDL-Führerschein etc.) und Sprachkurse auf Interesse stoßen würden.

Die Bewertung des Umgangs mit Interna erreichte im Polaritätenprofil zwar einen eher niedrigen Wert, welcher aber laut Interviewpartnern hauptsächlich die Notwendigkeit bzw. Tradition von hierarchischen Strukturen im Entscheidungsfindungsprozess im militärischen Dienst widerspiegelt. Im Allgemeinen würde jedoch eine verbesserte Kommunikationsbereitschaft innerhalb der Abteilung bei den meisten der Befragten auf Zustimmung stoßen.

Besonders in Bezug auf die Information über interne Vorgänge würden sich die meisten Befragten eine Verbesserung wünschen. Vor allem kritisiert wurde die Tatsache, dass Informationen nicht zeitgerecht bzw. in vielen Fällen nur informell durch Mund-zu-Mund-Weitergabe verbreitet werden. Aus diesem Grund wurde einige Male der Wunsch nach einer höheren Frequenz an regelmäßigen Meetings geäußert. Der spärliche Informationsfluss im Bereich Wissensmanagement wurde auch an dieser Stelle der Interviews häufig angeführt. Darüber hinaus wurde auch beim Gesamtüberblick über die Vorgänge innerhalb der Abteilung Verbesserungspotenzial geortet. So gaben viele Mitarbeiter an, auch über die Vorgänge in anderen Bereichen der Abteilung informiert werden zu wollen, um das Gesamtbild der Ziele und Aktivitäten der ZentDok nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Qualität der internen Informationsmaterialien über Aktivitäten und Neuerungen in der ZentDok wurde vom Großteil der Interviewten als durchschnittlich eingestuft, wobei diesbezüglich anzumerken ist, dass alle Befragten die mündliche Informationsweitergabe als Hauptinformationsquelle angaben. Die Power Point-Präsentationen, welche vorwiegend bei Schulungen eingesetzt werden, stießen bei der Befragung auf unterschiedliche Reaktionen. Einerseits wurden deren Ausführlichkeit

und Informationsgehalt geschätzt, andererseits wurden deren mangelhafte Zielgruppenorientierung und das Fehlen eines einheitlichen Designs kritisiert. Die Intranet-Site der ZentDok wurde hingegen durchwegs sehr gut bewertet, wobei besonders deren Aktualität und Informationsangebot positiv aufgenommen wurden.

8.4.2.2 Ergebnisse der Kunden-Interviews

Die Kunden-Interviews setzten sich größtenteils aus denselben Bereichen wie die Mitarbeiter-Interviews zusammen. So wurden auch hier das allgemeine Image und die Zufriedenheit mit den bisherigen PR-Aktivitäten analysiert. Statt der Mitarbeiterzufriedenheit wurde jedoch hier die Kundenzufriedenheit ermittelt.

Das zusammenfassende Polaritätenprofil aller Kunden-Interviews wurde wie das der Mitarbeiterbefragungen durch Errechnung der Mittelwerte je Antwort erstellt. Im Anschluss an das Polaritätenprofil folgt wiederum eine Zusammenfassung der Ergebnisse der qualitativen Interviews.

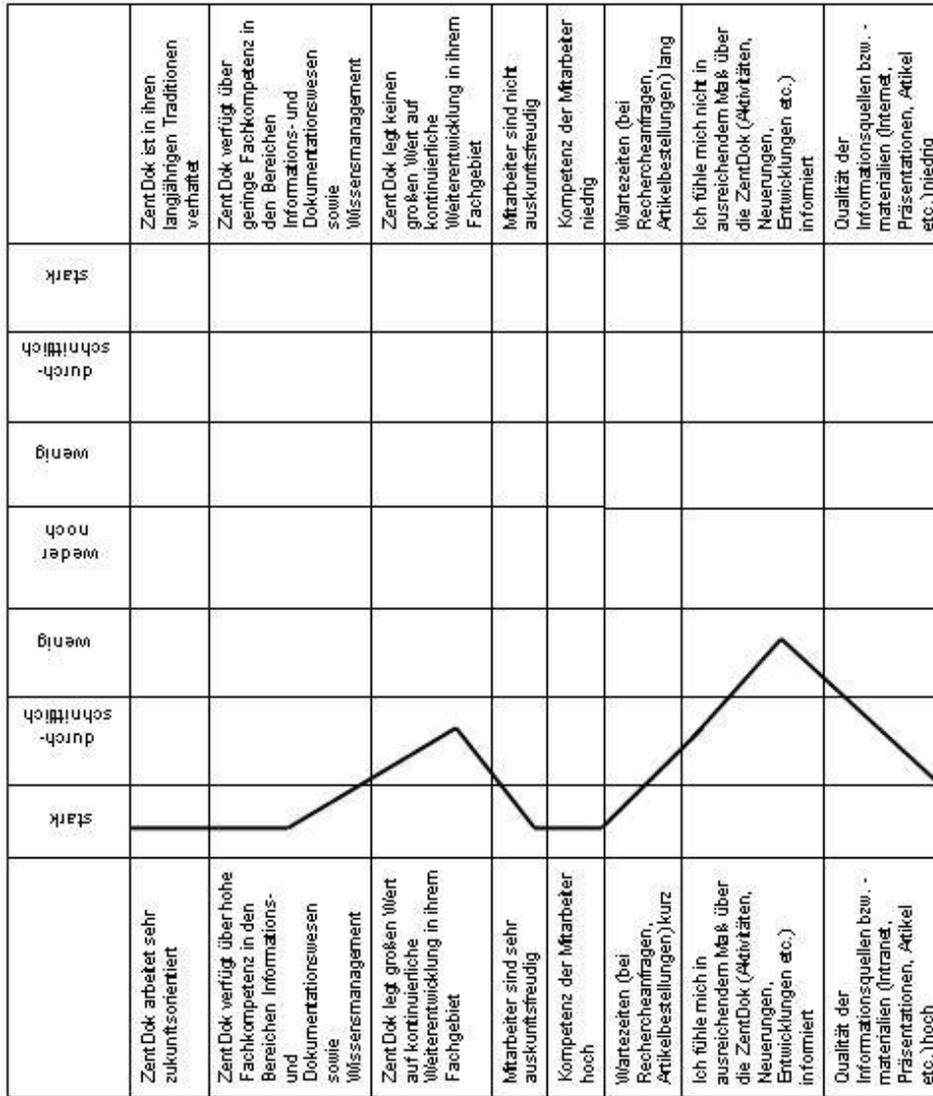


Abbildung 6: Zusammenfassendes Kunden-Polaritätenprofil

Die überwiegende Mehrheit der befragten Kunden schätzt die ZentDok als sehr zukunftsorientiert ein, wobei sich dies für viele der Interviewten am ehesten durch den direkten Kontakt zum Abteilungsleiter zeigt, welcher vor allem das Thema Wissensmanagement in der ZentDok in seinen Vorträgen hervorhebt und so besonders zu diesem Bild der Abteilung beiträgt. Darüber hinaus wurden auch das reichhaltige Angebot der Informationsquellen und deren Erschließung als Merkmal der Zukunftsorientiertheit angeführt.

Auch die Fachkompetenz der ZentDok wird vom Großteil der Befragten als sehr hoch eingestuft. Die Kernkompetenz sehen die meisten zwar im Informations- und Dokumentationswesen, doch auch dem Bereich Wissensmanagement wird eine hohe Kompetenz zugesprochen. Eine weitere Spezialisierung der Abteilung auf diesem Gebiet würde von den meisten Befragten sehr begrüßt werden.

Die Bereitschaft der ZentDok zur kontinuierlichen Weiterentwicklung auf ihrem Fachgebiet wurde generell als durchschnittlich eingestuft. Diese Bewertung wurde jedoch durch die zahlreichen positiven Aussagen bezüglich der umfassenden Weiterentwicklungen im technologischen Bereich in den letzten Jahren relativiert. Potenzial zur weiteren Entwicklung sahen viele Befragte vor allem bei der Anforderung und der Zusendung von Zeitschriftenartikeln, welche bis dato nur teilweise auf elektronischem Weg erfolgt.

Die Mitarbeiter der ZentDok werden von den Kunden als sehr auskunftsfreudig und zuvorkommend wahrgenommen. Vor allem die Schnelligkeit der Anfragenbeantwortung wurde von den Interviewpartnern besonders hervorgehoben. Als negativ wurde einzig und allein die Tatsache angeführt, dass die Zuständigkeitsbereiche der einzelnen Mitarbeiter für den Kunden nicht immer transparent seien.

Die Kompetenz der Mitarbeiter wurde größtenteils als sehr hoch eingestuft, wobei die meisten Befragten hierbei den Mitarbeitern sowohl Fachwissen im Bereich Informations- und Dokumentationswesen als auch spezielle Kenntnisse in den jeweiligen Fachgebieten zusprachen.

In Bezug auf die Wartezeiten bei Rechercheanfragen und Artikelbestellungen waren die Interviewten geteilter Meinung. Einerseits wurden kurze Wartezeiten gelobt, andererseits wurden aber auch die Umständlichkeit der Artikelbestellung und die daraus resultierenden längeren Wartezeiten bemängelt.

Die Informationspolitik der ZentDok wurde als einziger Bereich von der Mehrheit der Befragten als nur wenig zufrieden stellend eingestuft. Die Interviewpartner gaben an, zu wenig über Angebote und Neuerungen in der ZentDok informiert zu werden bzw. nur durch Eigeninitiative und direkten Kontakt zum Abteilungsleiter an diese Informationen zu gelangen. Die Intranet-Site der ZentDok wurde zwar von vielen als positives Beispiel der Informationsweitergabe hervorgehoben, jedoch wurde zumeist auf erheblichen Zeitmangel verwiesen, welcher ein regelmäßiges Studium der Site nicht erlaubt. Darüber hinaus wurde – trotz des Vorhandenseins einer interaktiven Produktlandkarte inklusive Kontaktdaten der jeweils Zuständigen auf der Intranet-Site der ZentDok - der Wunsch nach mehr Transparenz des Produkt- und Dienstleistungsangebots und der Zuständigkeitsbereiche innerhalb der ZentDok laut.

Die Qualität der vorhandenen Informationsquellen und –materialien über Produkte, Dienstleistungen und Neuerungen in der ZentDok wurde zwar nur als durchschnittlich eingestuft, die meisten Befragten äußerten sich diesbezüglich im Gespräch jedoch durchwegs positiv. So wurden etwa die Präsentationen im Allgemeinen als sehr informativ bezeichnet und auch die Intranet-Site stieß auf Lob. Trotz des zuvor öfters geäußerten Problems des Zeitmangels und dem daraus resultierenden nur sporadisch möglichen Inspizieren der Intranet-Site wurde hier bei den meisten Befragten der Wunsch nach einem größeren Informationsangebot laut. So war die Mehrheit der Interviewpartner der Auffassung, dass die ZentDok und ihr Leistungsangebot über einen zu geringen Bekanntheitsgrad in ihrer Zielgruppe verfügen, welcher durch das regelmäßige Angebot von aktuellen Informationen gesteigert werden könnte.

8.5 PR-Ziele

Basierend auf den Ergebnissen der Imageanalyse bei Mitarbeitern und Kunden wurden die internen und externen PR-Ziele zur positiven Imagebeeinflussung entwickelt, wobei sich die internen Ziele an die Zielgruppe der Mitarbeiter wenden, die externen hingegen an die Teilöffentlichkeit der Kunden.

8.5.1 Interne PR-Ziele

Der Fokus der internen Zielsetzung der Öffentlichkeitsarbeit soll – wie schon an früherer Stelle erwähnt - auf den in den Mitarbeiter-Interviews identifizierten Problembereichen liegen. So sollen die Mitarbeiter über das Wissensmanagement innerhalb der Abteilung und im ÖBH informiert werden, um hier Unsicherheiten in Bezug auf Ziele und Aufgaben der ZentDok entgegenzuwirken und die Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter mit diesem aktuellen Thema zu erhöhen. Im Zuge dessen soll der Fokus auch auf die aktive Förderung der bereichs- und hierarchieübergreifenden Kommunikation gelegt werden. Den Mitarbeitern soll dadurch die Identifikation mit der Abteilung und ihrem Tätigkeitsbereich erleichtert werden, was zu einer Festigung des positiven internen Images beitragen kann. Die verstärkte Förderung der Weiterbildung der Mitarbeiter soll die Motivation der Mitarbeiter, mehr Fortbildungskurse zu besuchen, erhöhen und daraus resultierend auch die Qualität der Produkte und Dienstleistungen steigern, was wiederum einen Beitrag zur Stärkung des positiven externen Images leistet.

Als Leitidee wurde folgendes internes Oberziel formuliert:

Erhöhung der Mitarbeiter-Zufriedenheit und ihrer Identifikationsbereitschaft mit der Abteilung.

Im Detail wurden folgende interne PR-Ziele (IZ) definiert:

IZ1: Der Informationsstand der Mitarbeiter in Bezug auf Wissensmanagement allgemein und im ÖBH soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.

- IZ2: Der aktive bereichs- und hierarchieübergreifende Dialog soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.
- IZ3: Eine aktive Förderung der Weiterbildungsmaßnahmen soll zu einer Erhöhung der Anzahl der besuchten Fortbildungskurse pro Jahr führen.

8.5.2 Externe PR-Ziele

Das durch die Erhebung ermittelte Kunden-Image der ZentDok präsentiert sich zwar durchwegs positiv, dennoch konnten auch hier zwei Problem- bzw. Entwicklungsbereiche ermittelt werden. So wurde durchwegs von allen Befragten die mangelhafte Information über das allgemeine Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie über aktuelle Aktivitäten und Neuerungen negativ angemerkt. Darüber hinaus stieß die fehlende Transparenz der Zuständigkeitsbereiche innerhalb der ZentDok auf Kritik.

Das Hauptaugenmerk der Zielsetzung der externen Öffentlichkeitsarbeit liegt also auf der Verbesserung der Informationspolitik der ZentDok. Der Kunden-Zielgruppe sollen ein breiteres Spektrum an und ein regelmäßigerer Zugang zu Informationen geboten werden, um einerseits die Zufriedenheit bestehender Kunden zu erhöhen und andererseits durch die Erhöhung der Präsenz der ZentDok in der (bundesheerinternen) Öffentlichkeit auch neue Kunden hinzugewinnen. Die Kunden sollen sowohl über die bestehende Produkt- und Dienstleistungspalette als auch über aktuelle Neuigkeiten informiert werden. Besonders hervorgehoben werden sollten dabei die (fachlichen) Weiterentwicklungen in der Abteilung, um die hohe Kompetenz der ZentDok in ihrem Fachgebiet des Informationsmanagements verstärkt hervorzuheben, was wiederum das Vertrauen (bestehender und neuer) Kunden in die ZentDok stärken soll. Durch die so erreichte Steigerung des Vertrauens der Kunden kann ein positiver Einfluss auf das externe Image der ZentDok genommen werden.

Als Leitidee wurde folgendes externes Oberziel formuliert:

Erhöhung des Informationsstandes der Kunden-Zielgruppe.

Im Detail wurden folgende externe PR-Ziele (EZ) definiert:

- EZ1: Die Transparenz der Zuständigkeitsbereiche in der ZentDok soll innerhalb von sechs Monaten erhöht werden.
- EZ2: Der Informationsstand der Kunden-Zielgruppe in Bezug auf das Produkt- und Dienstleistungsangebot soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.
- EZ3: Die Präsenz der ZentDok innerhalb der Kunden-Zielgruppe soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.

8.6 PR-Maßnahmenkatalog

In weiterer Folge sollen nun zu jedem der oben genannten PR-Ziele eine oder mehrere geeignete PR-Maßnahme(n) (IM bzw. EM) definiert werden. Um einen besseren Überblick zu gewährleisten, wird sowohl das jeweilige Ziel als auch die korrespondierende(n) Maßnahme(n) angeführt. Die Maßnahmen und deren erwartete Wirkung werden hierbei kurz beschrieben – eine übersichtliche Darstellung des Zusammenspiels von Zielen und Maßnahmen erfolgt im Anschluss in grafischer Form.

- IZ1: Der Informationsstand der Mitarbeiter in Bezug auf Wissensmanagement allgemein und im ÖBH soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.
- IM1: Erstellung einer Intranet-Seite über das Thema Wissensmanagement
- Da die Intranet-Site von den meisten Mitarbeitern positiv bewertet wurde und als Informationsquelle durchaus geschätzt wird, sollte sie dafür genutzt werden, den Mitarbeitern das Thema Wissensmanagement näher zu bringen. Zwar werden auch im Moment diesbezügliche Informationen angeboten (z. B. grafische Darstellung der Wissensmanagement-Prozesse der ZentDok), jedoch sollte dies noch weiter ausgeweitet werden. Daher soll eine eigene Intranet-Seite ausschließlich dem Thema Wissensmanagement gewidmet sein. Der Inhalt der Seite soll einen Überblick über die bisherigen Wissensmanagementaktivitäten und -erfolge, die derzeit laufenden Projekte und zukünftig Geplantes im ÖBH geben. Besonders sollen aber Sinn und Nutzen von Wissensmanagement im Allgemeinen und die Rolle der ZentDok in Bezug auf das bundesheerinterne Wissensmanagement hervorgehoben werden. Literaturempfehlungen und themenspezifische Links sollen dem interessierten Mitarbeiter die Vertiefung in das Thema ermöglichen.

IZ2:	Der aktive bereichs- und hierarchieübergreifende Dialog soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.
IM2:	Einführung von halbjährlichen internen Fachgesprächsrunden Die Einführung von fixen Diskussionsrunden, an denen alle Mitarbeiter der Abteilung teilnehmen, soll die Institutionalisierung der bereichsübergreifenden Kommunikation fördern und eine Ergänzung zu den bereichsinternen Meetings darstellen. Im Gegensatz zu den allgemeinen Meetings, die meist rein informierenden Charakters sind, soll hier bewusst die Zweiwegkommunikation gefördert werden. Der Fokus soll also nicht auf der reinen Informationsweitergabe vom Vorgesetzten an seine Mitarbeiter liegen, sondern im Austausch aller Anwesenden. Wichtige Neuerungen und Veränderungen in der Abteilung bzw. in ihrem bundesheerinternen Umfeld sollen hier kundgetan werden. Darüber hinaus soll in diesem Rahmen den Mitarbeitern aber auch die Möglichkeit gegeben werden, neue Ideen bzw. Vorschläge im großen Kreis zur Diskussion zu stellen.

- IZ3: Eine aktive Förderung der Weiterbildungsmaßnahmen soll zu einer Erhöhung der Anzahl der besuchten Fortbildungskurse pro Jahr führen.
- IM3: Erstellung einer Intranet-Seite zum Thema Weiterbildung in der ZentDok
- Auch in diesem Fall soll das Intranet zur Zielerreichung genutzt werden. Eine eigene Seite soll nur der Weiterbildung bzw. Fortbildung der Mitarbeiter der ZentDok gewidmet sein. Eine Übersicht über alle derzeit angebotenen Kurse soll das Weiterbildungsangebot für die Mitarbeiter übersichtlicher gestalten. Mitarbeiter, die Fortbildungskurse belegt bzw. Zertifikate erworben haben, sollen hier namentlich erwähnt werden und einen kurzen Erfahrungsbericht auf der Seite veröffentlichen. Die dadurch neu erworbene interne und externe Transparenz im Bereich der Weiterbildung in der ZentDok soll einerseits dazu führen, dass sich Mitarbeiter durch die auftretende Gruppendynamik vermehrt zur Belegung von Kursen motivieren können und andererseits auch das externe Image der ZentDok positiv beeinflussen.

- EZ1: Die Transparenz der Zuständigkeitsbereiche in der ZentDok soll innerhalb von sechs Monaten erhöht werden.
- EM1: Durchführung von Intranet-Schulungen für interessierte Kunden
- Die Tatsache, dass auf der Intranet-Site der ZentDok die Zuständigkeitsbereiche bereits ausführlich und interaktiv erläutert sind, viele Kunden jedoch immer noch Schwierigkeiten haben, diese Informationen wahrzunehmen, lässt vermuten, dass die Struktur der Site nicht allen klar ist. Die Einschulung soll daher den effektiven und effizienten Umgang mit dem neuen Medium Intranet näher bringen und so auch das Argument, nur wenig Zeit für das Lesen der Intranet-Site aufbringen zu können, welches in den Interviews mehrmals angeführt wurde, entkräften.

EZ2: Der Informationsstand der Kunden-Zielgruppe in Bezug auf das Produkt- und Dienstleistungsangebot der ZentDok soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.

EM2: Veröffentlichung einer Informationsbroschüre über die ZentDok

Eine grafisch ansprechend gestaltete Informationsbroschüre soll über das Produkt- und Dienstleistungsangebot und die Zuständigkeitsbereiche der ZentDok informieren. Die Broschüre soll in jedem Büro für Kunden gut sichtbar zur freien Entnahme aufliegen und bei Informationspräsentationen bzw. Schulungen von externen Besuchern an diese ausgegeben werden. Die Broschüre soll zum einen zur Information von bereits bestehenden Kunden, zum anderen zur Anwerbung von neuen Kunden dienen.

EZ3: Die Präsenz der ZentDok in der Kunden-Zielgruppe soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.

EM3: Regelmäßige Versendung eines elektronischen Newsletters an Kunden

Da viele Kunden den Wunsch nach aktiver Informationsaussendung der ZentDok geäußert haben, sollen diese in Zukunft mittels elektronischen Newsletters regelmäßig über Neuerungen in der ZentDok oder in deren Produkt- und Dienstleistungsangebot informiert werden. Die Länge des Newsletters soll nicht mehr als eine DIN A4-Seite umfassen und nur die für die Kunden wichtigsten und interessantesten Neuigkeiten beinhalten. Ein Link zur Intranet-Site der ZentDok soll die Kunden auf weiterführende Informationen verweisen und gleichzeitig die Site selbst wieder in Erinnerung rufen.

Wie auch aus den obigen Ausführungen ersichtlich ist, kann eine Maßnahme durchaus die Erreichung von mehr als einem Ziel unterstützen. Die nachstehende Grafik soll daher die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen auf die jeweiligen Ziele nochmals verdeutlichen.

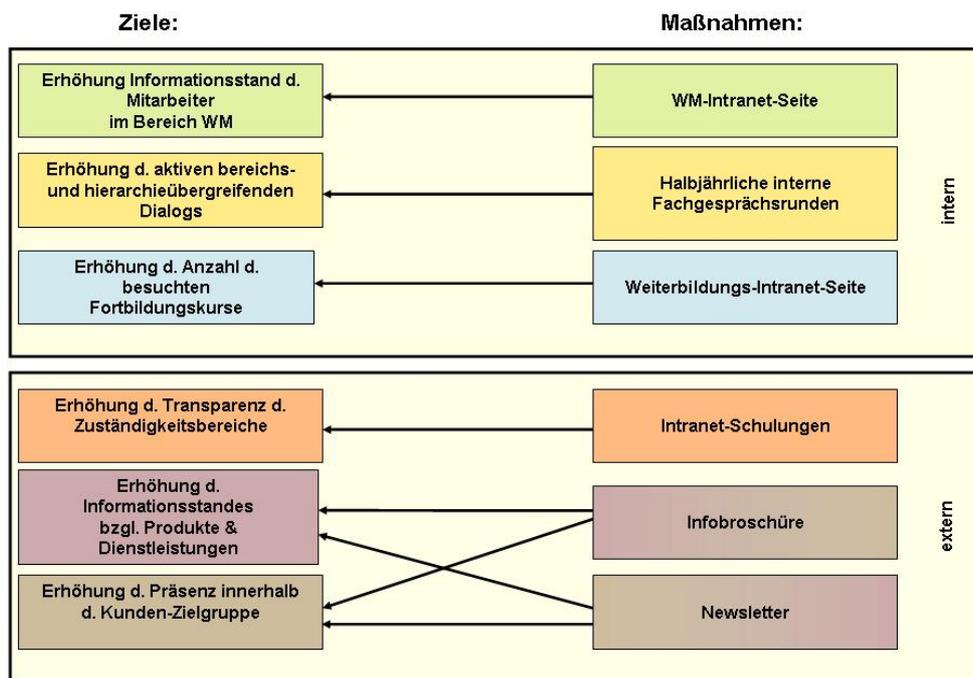


Abbildung 7: Wirkung der PR-Maßnahmen auf die definierten PR-Ziele

8.7 Erfolgskontrolle

Um die Wirksamkeit der vorgeschlagenen PR-Maßnahmen zu kontrollieren und zukünftige Maßnahmen auch dementsprechend adaptieren zu können, werden im Folgenden für jede der angeführten PR-Maßnahmen Messindikatoren bzw. Messinstrumente angeführt. Die Zusammenstellung selbiger orientiert sich an dem in Kapitel 8 vorgestellten Modell der strategischen PR-Evaluation von Besson. Hierbei werden jedoch nur die Bewertungsmethoden zur Ergebniskontrolle herausgegriffen – die Konzeptions- und Prozessevaluation finden hierbei keine Berücksichtigung, da erstere bereits im Rahmen der Erstellung der Diplomarbeit berücksichtigt wurde und letztere für den Erfolg der PR-Maßnahmen in der ZentDok nur von nachrangiger Bedeutung ist.

Zur besseren Übersichtlichkeit über die Evaluationsinstrumente werden in nachfolgender Tabelle jeweils die internen und externen PR-Ziele, die dazugehörigen PR-Maßnahmen und die jeweiligen Instrumente der instrumentellen Evaluation und Einstellungsevaluation aufgelistet.

Bei den unter Einstellungsevaluation angeführten (Mitarbeiter- und Kunden)Polaritätenprofilen handelt es sich um jene Polaritätenprofile, welche bereits zur Imageanalyse der ZentDok herangezogen wurden. Die Durchführung derselben Mitarbeiter- und Kunden-Interviews soll nach Ablauf eines Jahres über etwaige Einstellungsveränderungen in der jeweiligen Zielgruppe Auskunft geben.

Die Spalte Zielwert gibt die jeweiligen Richtwerte, die als Zielvorgabe für die Erfolgsbewertung im Rahmen der instrumentellen Evaluation dienen, an. Konkrete Zielwerte für die Einstellungsevaluation werden nicht vorgegeben, da nicht alle Zieldefinitionen in diesem Bereich einzig und allein durch die vergleichbaren Werte aus den Polaritätenprofilen abgedeckt werden können. Vielmehr geben mitunter erst die persönlichen Gespräche im Rahmen der qualitativen Interviews Auskunft über tatsächliche Einstellungsänderungen innerhalb der relevanten Zielgruppen. Der Vergleich der Ergebnisse der Polaritätenprofile und der qualitativen Interviews, welche jeweils vor und nach Durchführung der PR-Maßnahmen ausgefüllt bzw. durchgeführt werden, soll also zwar Veränderungen jeglicher Art transparent machen - der Richtwert wird dabei jedoch nicht durch eine quantitative Größe, sondern durch die qualitative Richtungsvorgabe in der Zieldefinition dargestellt.

Ziel	Maßnahme	Instrumentelle Evaluation	Zielwert	Einstellungsevaluation
Der Informationsstand der Mitarbeiter in Bezug auf Wissensmanagement allgemein und im ÖBH soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.	Erstellung einer Intranet-Seite über das Thema Wissensmanagement	Anzahl der Seitenaufrufe/Monat	100 Aufrufe d. Seite/Monat	Mitarbeiter-Polaritätenprofil
Der aktive bereichs- und hierarchieübergreifende Dialog soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.	Einführung von halbjährlichen internen Fachgesprächsrunden	_____	_____	Mitarbeiter-Polaritätenprofil
Eine aktive Förderung der Weiterbildungsmaßnahmen soll zu einer Erhöhung der Anzahl der besuchten Fortbildungskurse pro Jahr führen.	Erstellung einer Intranet-Seite zum Thema Weiterbildung in der ZentDok	Anzahl der Seitenaufrufe/Monat Anzahl der besuchten Kurse/Jahr	100 Aufrufe d. Seite/Monat 5 %ige Steigerung d. Anzahl d. besuchten Kurse/Jahr	Mitarbeiter-Polaritätenprofil
Die Transparenz der Zuständigkeitsbereiche in der ZentDok soll innerhalb von sechs Monaten erhöht werden.	Durchführung von Intranet-Schulungen für interessierte Kunden.	Anzahl der Schulungsteilnehmer	30 Teilnehmer innerhalb von 6 Monaten	Kunden-Polaritätenprofil
Der Informationsstand der Kunden-Zielgruppe in Bezug auf das Produkt- und Dienstleistungsangebot der ZentDok soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.	Veröffentlichung einer Informationsbroschüre über die ZentDok	Anzahl der ausgegebenen Informationsbroschüren/Monat	30 Stück/Monat	Kunden-Polaritätenprofil
Die Präsenz der ZentDok in der Kunden-Zielgruppe soll innerhalb eines Jahres erhöht werden.	Regelmäßige Versendung eines elektronischen Newsletters an Kunden	Anzahl der Newsletter-Empfänger	10 %ige Steigerung der Anzahl der Empfänger innerhalb eines Jahres	Kunden-Polaritätenprofil

Abbildung 8: Überblick über die PR-Evaluation in der ZentDok

9. Ergebnisse der Arbeit

Ziel der vorliegenden Diplomarbeit war es, durch ein strukturiertes Konzept die Imagepflege der Zentraldokumentation mit Hilfe von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit effektiver zu gestalten. Zu diesem Zweck wurde auf Basis einer ausführlichen Literaturrecherche zur Theorie der Public Relations jener Teil des PR-Konzepts für die Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie, welcher sich im Speziellen der Imagepflege widmet, erstellt. Im Rahmen der PR-IST-Analyse wurden erstmals eine Imageanalyse bei den Mitarbeitern und Kunden der Zentraldokumentation durchgeführt und eine Aufstellung der bisher von der ZentDok angewendeten Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit vorgenommen. Ausgehend von den Ergebnissen dieser Analysephase konnten Problembereiche identifiziert und darauf ausgerichtete PR-Ziele und korrespondierende Maßnahmen definiert werden. Zur laufenden und abschließenden Kontrolle der einzelnen Maßnahmen wurden geeignete Evaluationsmethoden und –indikatoren angeführt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Effektivität der Öffentlichkeitsarbeit in der Zentraldokumentation leisten. So soll die Zusammenfassung des PR-Basiswissens, welche den theoretischen Teil der Arbeit darstellt, das Verständnis für das Themengebiet der Öffentlichkeitsarbeit im Allgemeinen erhöhen und die Mitarbeiter der Zentraldokumentation für dieses für das Unternehmensimage so wichtige Thema sensibilisieren. Der praktische Teil der Diplomarbeit setzt sich im Gegensatz dazu mit den Public Relations der Zentraldokumentation auseinander. Er bildet den strategischen Untergrund für die operative PR-Arbeit in der ZentDok. Bis dato wurden zwar schon einige Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt, ohne dabei jedoch die tatsächlichen (Informations-)Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden konzeptiv zu erfassen. Die nun vorliegende Imageanalyse ermöglicht die Abstimmung des zur Verfügung stehenden PR-Instrumentariums auf die Ausgangssituation und damit eine zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit. Auch die Definition von Evaluationsmethoden und –indikatoren stellt eine erhebliche Weiterentwicklung im Bereich der professionellen Public Relations in der Zentraldokumentation dar. So kann erstmals

der Erfolg von PR-Maßnahmen (objektiv) bewertet werden, was auch die Konzeption von zukünftigen Maßnahmenplänen unterstützt.

Mit dem im Rahmen dieser Diplomarbeit erstellten Konzept wurde der Grundstein zu einer positiven Imagebeeinflussung gelegt - die Durchführung und Evaluierung der vorgeschlagenen Maßnahmen liegt nun in Händen der Verantwortlichen und Mitarbeiter der ZentDok. Spätestens in einem Jahr sind erste Rückschlüsse auf den Erfolg des Konzepts möglich.

Quellenverzeichnis

- § Alvesson, M. (1993). Organization: From Substance to Image?. In W. Armbrrecht, H. Avenarius & U. Zabel (Eds.), Image und PR: Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? (pp. 113 - 131). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- § Antonoff, R. (1975). Methoden der Image-Gestaltung für Unternehmen und Organisationen. Essen: Verlag W. Girardet.
- § Avenarius, H. (1993). Das Image und die PR-Praxis: Ein transatlantisches Gespräch. In W. Armbrrecht, H. Avenarius & U. Zabel (Eds.), Image und PR: Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? (pp. 15 – 20). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- § Bergler, R. (1997). Sympathie und Kommunikation. In M. Piwinger (Eds.), Stimmungen, Skandale, Vorurteile: Formen symbolischer Kommunikation: Wie PR-Praktiker sie verstehen und steuern können (pp. 116 - 153). Frankfurt am Main: IMK.
- § Besson, N. A. (2003). Strategische PR-Evaluation: Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- § Birkigt, K. & Stadler, M. M. (2002). Corporate Identity-Grundlagen. In K. Birkigt, M. M. Stadler & H. J. Funck (Eds.), Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele (pp. 13 – 23). München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.
- § Bogner, F. M. (1999). Das neue PR-Denken: Strategien, Konzepte, Aktivitäten. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.

- § Buß, E. (1997). Propaganda: Anmerkungen zu einem diskreditierten Begriff. In M. Piwinger (Eds.), *Stimmungen, Skandale, Vorurteile: Formen symbolischer Kommunikation: Wie PR-Praktiker sie verstehen und steuern können* (pp. 90 - 114). Frankfurt am Main: IMK.
- § Christensen, L. T. & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited – A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35, p. 292. Retrieved January 25, 2006, from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1159250&sid=1&Fmt=3&clientId=5110&RQT=309&VName=PQD>
- § De Sáez, E. E. (2002). *Marketing concepts for libraries and information services*. London: Facet Publishing.
- § Fischer, W. (2002). *Tue Gutes und rede darüber: Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- § Fuhrberger, R. (1997). Teuer oder billig, Kopf oder Bauch: Versuch einer systematischen Darstellung von Evaluationsverfahren. In B. Baerns, *PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit: Verfahren, Strategien, Beispiele* (pp. 47 – 69). Frankfurt am Main: IMK.
- § Haedrich, G. & Jeschke B. G. (1997). Das Unternehmensimage als Determinante unternehmerischer Handlungsspielräume: Entfaltung eines Planungs- und Evaluationsrahmens für das Management. In B. Baerns, *PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit: Verfahren, Strategien, Beispiele* (pp. 199 - 215). Frankfurt am Main: IMK.

- § Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, p. 356. Retrieved January 25, 2006, from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115924774&sid=1&Fmt=3&clientId=511110&RQT=309&VName=PQD>
- § Haywood, R. (2002). *Manage your reputation: How to plan public relations to build and protect the organization's most powerful asset*. Milford: Kogan Page.
- § Hoewner, J. (2005). Die (Offline-) PR macht es vor. Retrieved March, 15, 2006, from http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_328_kommunikationsorientierte_webauftritte.html
- § Hopf, C. (2004). Qualitative Interviews: Ein Überblick. In U. Flick; E. Kardorff & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (pp. 349 – 360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- § Jung, H. (1982). Unternehmensexterne Öffentlichkeitsarbeit. In G. Haedrich (Eds.), *Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft* (pp. 105 – 111). Berlin, New York: De Gruyter.
- § Kotler, P. & Bliemel, F. (2001). *Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
- § Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (1999). *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.
- § Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung: Methoden und Techniken*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- § Landsch, M. (1997). Leistung, Konstruktion und Analyse von Images: Ein Beitrag aus dem Blickwinkel der Zeichentheorie (Semiotik). In B. Baerns, PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit: Verfahren, Strategien, Beispiele (pp. 173 217 - 234). Frankfurt am Main: IMK.
- § Luthe, D. (1994). Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen: Eine Arbeitshilfe. Augsburg: Maro-Verlag.
- § Nerb, M. (2002). Reputation: Begriffsbestimmung und Möglichkeiten der Operationalisierung. München: FGM-Verlag.
- § Piwinger, M. & Niehüser, W. (1997). Formen symbolischer Kommunikation: Ihre wichtige Rolle im Verständigungsprozess. In M. Piwinger (Eds.), Stimmungen, Skandale, Vorurteile: Formen symbolischer Kommunikation: Wie PR-Praktiker sie verstehen und steuern können (pp. 16 – 40). Frankfurt am Main: IMK.
- § PR-Konzeption. Retrieved March 3, 2006, from <http://www.prva.at/docs/PR-Konzeption.pdf>
- § Rolke, L. (1997). Kennziffern für erfolgreiche Medienarbeit: Zum Messen und Bewerten von PR-Wirkungen. In B. Baerns, PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit: Verfahren, Strategien, Beispiele (pp. 173 - 197). Frankfurt am Main: IMK.
- § Rota, F. P. (1994). PR- und Medienarbeit im Unternehmen. München: Beek-Wirtschaftsberater.
- § Rühl, M. (1993). Images: Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger Public Relations. In W. Armbrecht, H. Avenarius & U. Zabel (Eds.), Image und PR: Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? (pp. 55 - 71). Opladen: Westdeutscher Verlag.

- § Sandler, G. (2002). Corporate Identity in der Partnerschaftsbeziehung zu den Absatzmittlern. In K. Birkigt, M. M. Stadler & H. J. Funck (Eds.), *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (pp. 145 - 157). München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.
- § Scheidt, K. (2005). Wie wirkt meine PR eigentlich? Und wie kann ich diese Wirkung überhaupt kontrollieren?. Retrieved March 15, 2006, from <http://www.innovativ-in.de/c.2849.htm>
- § Trux, W. (2002). Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung. In K. Birkigt, M. M. Stadler & H. J. Funck (Eds.), *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (pp. 65 - 74). München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.
- § Vos, M. F. (1992). *The corporate image concept: A strategic approach*. Den Haag: CIP-Gegevens Koninklijke Bibliotheek.

Lebenslauf

Angaben zur Person



Name	Harzhauser Elisabeth
Geburtsdatum	26. 12. 1983

Ausbildung

2002 - 2006	Fachhochschul-Diplomstudiengang Informationsberufe in Eisenstadt, Österreich
1994 - 2002	Bundesgymnasium Bruck/Leitha, Österreich

Weiterbildung

Juni 2004	Ablegung der Prüfung zum „Certificate in Advanced English“
September 2003 – Jänner 2004	Belegung des Freifaches „Journalismus, PR & Werbung“

Praxiserfahrungen

seit Dezember 2005	Freie Mitarbeiterin bei ProCom-Strasser
August – Dezember 2005	Pflichtpraktikum in der Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie
Juli 2003	Volontariat bei der Zeitschrift "E-Media"
Juni 2001 - August 2001	Freie Mitarbeiterin des "Bezirkblatt Neusiedl/See"

Studienprojekte

Oktober 2004 – Juni 2005	Mitarbeit an der Erstellung eines Konzeptes für ein internes Mitarbeiter-Ausstattungs- Informationssystem für „Novartis Pharma GmbH“
Oktober 2003 – Juni 2004	Mitarbeit an der Konzeption eines FH- Webradios für den Studienstandort Eisenstadt
Februar 2003 - Juni 2003	Mitarbeit an der Erstellung eines Berichtes über die Situation für Behinderte in der Stadt Eisenstadt