

## 9.2.3 Selbstdarstellung

### ► Innenkommunikation

Die zentralen **Führungsdokumente** der Stadtverwaltung Arnsberg sind die Vision bzw. der Kernauftrag und das Leitbild, welches das Selbstverständnis und die strategischen Ziele definiert.

Die **Vision** weist die Richtung, bringt neue Werte in die Organisationspolitik und -kultur: „Sie erschließt neue Horizonte, die die strategische Ausrichtung der Unternehmung als Ganzes oder einzelner Geschäftseinheiten verändern können“ (Hinterhuber 2004: 73). Da eine Vision auf den großen Zusammenhang zielt und letztlich darauf abzielt, die Bedürfnisse vieler Menschen zu befriedigen, ist es zweckmäßiger, „anstelle des Visionsbegriffes den Begriff des Kernauftrages zu benutzen. Der **Kernauftrag** ist einfacher zu definieren, er richtet sich nur an den Kunden und versucht die Frage zu beantworten: Welche sind die zentralen Erfolgsfaktoren der Kunden? Wie kann die Unternehmung die Kunden noch erfolgreicher machen?“ (ebda S. 80). Das **Leitbild** klärt die Frage, was die Organisation tun oder unterlassen soll, um den Kernauftrag zu erfüllen bzw. um der Vision näher zu kommen.

<b>Führungsdokumente der Stadt Arnsberg</b>	
<b>Kernauftrag</b>	
<i>Wir, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Arnsberg, wollen gemeinsam mit der Bürgerschaft die Lebensbedingungen in unserer Stadt gestalten, damit Arnsberg ein guter Ort zum Leben sowie eine moderne und attraktive Bürgerstadt mit Vorbildcharakter und Zukunft ist.</i>	
<b>Leitbild</b>	
Selbstverständnis	Strategische Ziele
<p><i>Wir sind eine Leistungsgemeinschaft von qualifizierten, motivierten und kreativen Mitarbeitern im Dienst für die Bürger und die Stadt Arnsberg. Im Innen- wie im Außenverhältnis erreichen wir</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qualität durch Menschlichkeit,</i></li> <li>• <i>Begeisterung durch sichtbare Erfolge,</i></li> <li>• <i>Zukunft durch Ideen.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Die Bürger mit uns.</i></li> </ul> <p><i>Wir suchen die Nähe zu den Bürgern. Wir handeln in der Sache kompetent und verlässlich, im Umgang freundlich, offen und respektvoll. Wir hören auf die Bürger und beteiligen sie an der Entscheidungsfindung und Umsetzung. Als Bürgerstadt haben wir eine besondere Verantwortung für die sozial schwachen Menschen in Arnsberg. Auch sie gehören zum Ganzen und brauchen unsere Hilfe.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wer nicht voran geht, geht zurück.</i></li> </ul>

*Wir entwickeln mit Bürgerschaft, Wirtschaft und Politik unsere Stadt weiter. Wir wollen den Menschen Möglichkeiten bieten, das Leben in Arnsberg selbst zu gestalten. Wir wollen den Fortschritt sichtbar machen, im Innen- wie im Außenverhältnis.*

- *Kommunikation hat ihren Wert.*

*Wir kommunizieren verständlich, verlässlich und medienkompetent. Wir wollen die Informationsstruktur und Informationspolitik verbessern. Die Außendarstellung verbessern wir auf drei Wegen: durch die Qualität unserer Dienstleistungen, durch eine strategische Ausrichtung unserer Öffentlichkeitsarbeit, dadurch dass wir uns bei der Aufarbeitung und Beseitigung von Fehlhandlungen von Niemandem übertreffen lassen.*

- *Wir sind ein Unternehmen mit Menschen.*

*Leistungsbereitschaft und –fähigkeit der Mitarbeiter sichern den Erfolg. Die Grundlage für den gemeinsamen Erfolg ins Respekt, Vertrauen und Freude an der Arbeit. Wir tun alles, um die Voraussetzungen für die Erhaltung der Leistungsfähigkeit zu verbessern und um Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen.*

- *Hand in Hand.*

*Als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung wollen wir Eigenverantwortung fördern, Beteiligung und Partnerschaft praktizieren, die Potenziale der Mitarbeiter fördern. Als Arbeitgeber will die Stadt Arnsberg die Vielfalt der Mitarbeiterbedürfnisse und -talente bejahen und wirtschaftlich nutzen, die Ziele der Mitarbeiter in die Ziele der Organisation integrieren, sich aktiv um das Wohl der Mitarbeiter kümmern. Als Mitarbeiter erkennen wir an: Organisationen, die im Wandel bestehen wollen, brauchen*

*veränderungsbereite Mitarbeiter. Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter ist eine Beziehung zwischen gleichberechtigten Partnern, die auf wechselseitigen Vorteilen beruht. Mitarbeiter und Arbeitgeber setzen sich stets dafür ein, dass zwei Dinge beachtet werden: Dem Arbeitgeber liegt das Wohl der Mitarbeiter am Herzen. Den Arbeitnehmern liegt das Wohl des Arbeitgebers am Herzen.*

- *Werte schaffen durch Wirtschaftlichkeit, Kreativität und Verbindlichkeit.*

*Wir arbeiten wirtschaftlich und wirkungsorientiert. Bei der Umsetzung unserer Ziele handeln wir verbindlich, verlässlich, transparent, zeitnah und zeitgemäß. Wir sind offen für Veränderungen. Mehr noch: Wir sind Experten für geordnete Veränderungen. Denn wir fördern ein Klima, das kreative Mitarbeiter anregt, in Teams zu arbeiten, die etwas Neues aufbauen. Wir erstellen Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität und entwickeln sie ständig weiter. Denn nur wer ständig dazulernt, kann die Zukunft positiv gestalten.*

- *Das Ganze vor Augen.*

*Bürgerschaft, Wirtschaft, Politik und Verwaltung sitzen in einem Boot. Gemeinsam bestimmen und verantworten wir die strategischen Ziele. Die letzte Verantwortung liegt bei den gewählten Vertreterinnen und Vertretern unserer Stadt. Um die Ziele – auch gegen den Wind – zu erreichen, kommt es auf das Zusammenspiel aller an – Probleme lösen, Kommunizieren, Kooperieren und Koordinieren – und eine zukunftsorientierte strategische Personalarbeit.*

In der Verwaltungsaußenkommunikation unterscheiden wir unterschiedliche Formen von Selbstdarstellungen, die sich im wesentlichen nach ihrer informierenden und/oder werbenden Funktion unterscheiden lassen<sup>1</sup> Eine andere Unterscheidung betrifft Umfang und Gestaltung der Selbstdarstellung. Diese kann von einem Steckbrief über ein Faltblatt (Flyer) bis hin zur Broschüre oder Image- und Werbeanzeige reichen (vgl. Jansen/Steehoudeer/Gijsen 2004 u. Ebert 2001). Die meisten Organisationen haben mehrere Selbstdarstellungsformate, die für unterschiedliche Zielgruppen bestimmt sind. In digitaler Form gehört auch der Internet-Auftritt in Form einer *website* zur Gruppe der Selbstdarstellungstexte bzw. Organisationsbroschüren (vgl. Heijnk 2002).

Wir stellen im Folgenden kurz einige Textsorten der Selbstdarstellung vor, die sich nach Form, Ziel, Inhalt und Zielgruppen unterscheiden.

**Motto:** Bei einem Motto (Claim, Slogan) handelt es sich um einen Mikrotex, der auch als Bestandteil des Logos Verwendung findet. Das Motto fasst Kernauftrag und Leitbild in einen kurzen, prägnanten Slogan zusammen. Er soll Teil des kollektiven Gedächtnisses und damit derjenigen Vorstellung werden, die die Umwelt von der Organisation hat.

#### **Motto**

*Gemeinsam für ein starkes und lebenswertes Arnsberg.*

**Steckbrief:** Der Steckbrief (*Name, Zahlen, Fakten*) fasst wichtige Fakten und Kennzahlen des kommunalen Unternehmens schlagwortartig oder tabellenartig zusammen: Produkte und Dienstleistungen, Ursprung, Marktstellung, Zahl der Mitarbeiter und Auszubildenden, soziales Engagement, Umsatz, Beteiligungen, Ausgaben für Forschung und Entwicklung usw. Werden die Informationen als Fließtext dargeboten, spricht man auch von einem Unternehmensporträt. Die Zielgruppe ist wie bei der Imagebroschüre die allgemeine Öffentlichkeit, d.h. jeder der in Kontakt mit dem Unternehmen kommt.

**Imagebroschüre:** Imagedarstellungen zielen vor allem darauf ab, Aufmerksamkeit zu gewinnen und einen guten Eindruck auf die Umwelt des Unternehmens zu machen. Das Unternehmen stellt sich und seine Ziele, Produkte und Dienstleistungen in einem positiven Licht dar, damit es attraktiv erscheint. Die Zielgruppe ist sehr weit gefasst: Alle Personen, die in Kontakt mit dem Unternehmen kommen und einige Dokumente und Unterlagen mit nach

---

<sup>1</sup> Der Geschäftsbericht war zunächst eine primär informierende Textsorte, hat aber in der Gegenwart zugleich wichtige imagerelevante Funktionen hinzugewonnen (vgl. Ebert 2004). Manche Unternehmen veröffentlichen einen zweigeteilten Geschäftsbericht, einen Berichts- und einen Imageteil.

Hause nehmen wollen, sei es anlässlich einer Fachmesse, einer Aktionärsversammlung, einer Fachkonferenz oder bei anderen Gelegenheiten.

Steckbrief/Porträt und Imagebroschüre sind somit Medien vor allem für den ersten Kontakt und ersten Eindruck.

**Vorstellungsbroschüre:** In einer Vorstellungsbroschüre stellt sich das Unternehmen Menschen vor, die ein tiefergehendes Interesse am Unternehmen haben und einen tieferen Einblick in das Unternehmen gewinnen wollen. Die Zielgruppe sind z.B. Kunden, Bewerber oder Besucher.

**Referenzbroschüre:** Eine Referenzbroschüre<sup>2</sup> gibt ausführliche Auskünfte über das kommunale Unternehmen wie z.B. Satzungen (Geschäfts- u.a. Ordnungen), Rechte und Pflichten, Geschäftsbedingungen. Die Referenzbroschüre wendet sich an Menschen, die für das Unternehmen arbeiten oder mit ihm zusammenarbeiten: (neue) Mitarbeiter, Lieferanten, Gewerkschafter, Investoren usw.

Der Inhalt von Selbstdarstellungen hängt von der Art der Broschüre sowie vom jeweiligen Unternehmen ab. Wichtig sind in jedem Fall die folgenden Punkte:

- Identifikationsinformationen: Name, Adresse, Telefon, Fax, E-Mail. In jedem Fall muss deutlich werden, wie der interessierte Leser in Kontakt mit dem Unternehmen treten kann.
- Art des Unternehmens: Eigenbetrieb, Stiftungsunternehmen, GmbH, AG usw.
- Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens
- Der Charakter des Unternehmens (Identität): Worin unterscheidet sich das Unternehmen von anderen Unternehmen derselben Branche?

**Imageanzeige<sup>3</sup>:** Eine Imageanzeige ist eine Form der Reklame, die nicht so sehr auf Produkte und Dienstleistungen zielt, sondern auf das Unternehmen. Ein Unternehmen will seinen Namen einem breiten Publikum oder speziellen Kunden bekannt machen und Sympathie und Goodwill gewinnen. Zu diesem Zweck informiert es über seine Ziele, seine Philosophie oder bestimmte Aspekte, die für die Öffentlichkeit relevant sind.

Man unterscheidet vor allem zwei Strategien, die Strategie des *issue advertising* und die Strategie des *advocacy advertising*. Bei Issue-Anzeigen wird ein

---

<sup>2</sup> Wir übernehmen den Terminus von Jansen/Steehouder/Gijsen (2004).

<sup>3</sup> Wir lehnen uns hier eng an das Kapitel „Corporate advertentie“ von Jansen/Steehouder/Gijsen (2004: 400-402) an.

aktueller Anlass genutzt, um - meist auf humorvolle Weise - die Beachtung durch ein Publikum zu erhalten. Klassische Beispiele sind die Neujahrswünsche, die viele Unternehmen nutzen, um sich in Erinnerung zu bringen. Aber auch Sport- und andere Großereignisse sind willkommene Anlässe für Issue-Anzeigen. *Advocacy*-Anzeigen – man könnte auch von Standpunkt- oder Stellungnahme-Anzeigen sprechen – schließen an gesellschaftliche Debatten an. Ein solche Debatte könnte z. B. die Privatisierung von kommunalen Betrieben sein. Eine glaubwürdige Standpunkt-Anzeige zu entwerfen ist nicht einfach, denn die Grenze zwischen Glaubwürdigkeit und dem Verdacht des reinen Eigennutzes (Scheinheiligkeit) ist dünn.

Inhalt- und Strukturempfehlungen für eine Issue-Anzeige:

- Streben Sie nach Originalität, um aufzufallen.
- Schließen Sie nach Möglichkeit an frühere Anzeigen an.
- Suchen sie nach einer originellen (Humor, Esprit) Brücke zwischen dem äußeren Anlass und Ihrem Unternehmen.
- Achten Sie darauf, dass Sie niemanden vor den Kopf stoßen. Da Issue-Anzeigen oft schnell entstehen sollen, ist das Risiko groß, einen Schnitzer zu machen.

Inhalt- und Strukturempfehlungen für eine Standpunkt-Anzeige:

- Sagen Sie klar, an wen Sie sich mit Ihrer Anzeige wenden („Sehr geehrte Mitglieder des Kreistages“)
- Formulieren Sie Ihre Stellungnahme in einer Schlagzeile und positionieren Sie diese so, dass sie direkt ins Auge fällt (am besten links oben oder rechtsunten in hervorgehobener Schriftgröße und –form).
- Nennen Sie klare Argumente für Ihre Position.
- Argumentieren Sie nicht egozentrisch, sondern vom Standpunkt gemeinsamer Interessen („Der Gesetzesantrag mindert unsere Gewinnerwartung“ versus „200 Arbeitsplätze sind in Frage gestellt“ oder „Die Arbeitnehmer in der Region sind auf das Auto angewiesen“).

**Textbeispiel:** Auszug aus einer sechsseitigen Betriebsbroschüre (Vorstellungsbroschüre) der Stadtwerke Arnsberg GmbH & Co.KG<sup>4</sup>

## Kundeninformation

### Stadtwerke Arnsberg GmbH & Co. KG

Die Stadtwerke Arnsberg GmbH & Co. KG wurde zum 01.01.2004 gegründet und ist ein junges kommunales Unternehmen mit den Geschäftsfeldern Wasserversorgung, Freizeitbad Nass, Parkraumbewirtschaftung. Wir führen auch die Geschäfte für die Bereiche Entwässerung, Sport/Freizeit sowie den Straßen- und Brückenbau in Arnsberg.



### Stadtwerke Arnsberg GmbH & Co. KG

Rathausplatz 1, 59759 Arnsberg

Telefon: ...

Fax: ...

E-Mail: ...

## Parkraum

***„Bei uns parken Sie richtig !“***

Wir stellen sicher, dass Sie in Arnsberg zu jeder Zeit genügend Parkplätze finden, um Ihren Einkauf, Ihre Besorgung oder Ihren Besuch ohne lange Parkplatzsuche tätigen können.

Allein die Altstadtgarage im Zentrum von Alt-Arnsberg verfügt über 210 Stellplätze auf zwei Etagen. Sie ist von 6.00 – 24.00 Uhr geöffnet und macht Ihnen das Parken leicht und bequem. Und mit über 3.000 Parkplätzen bietet Ihnen die Neheimer Innenstadt ein großes und komfortables Angebot an Park- und Stellplätzen.

Gut zu wissen: Für die Neheimer Innenstadt gibt das „Servicecenter Wirtschaft“ eine Parkplatzgarantie, d.h. wir garantieren Ihnen zu jeder Zeit einen Parkplatz.

Wenn Sie Fragen zum Thema Parkraum haben, helfen Ihnen natürlich gerne weiter. Mehr dazu erfahren Sie unter der Telefonnummer ...

Stadtwerke Arnsberg GmbH & Co. KG

Parkraumbewirtschaftung

Kurt-Schumacher-Straße 50a

59759 Arnsberg

Telefon: ....

---

<sup>4</sup>Wir geben hier nur den Text für den Geschäftsbereich Parkraum wieder. Bilder und Textdesign der Broschüre können wir hier nicht wiedergeben.