



Mehr Schein als Sein?

Zur Medialisierung des Managements in deutschen Unternehmen

von Simone Maier

1 Einleitung

Orientieren sich Manager deutscher Unternehmen an der Handlungslogik der Massenmedien, um Aufmerksamkeit auf sich zu lenken, sich von der Konkurrenz abzuheben und die eigenen Karriereaussichten zu erhöhen? Dieser Beitrag will zeigen, dass es deutliche Hinweise dafür gibt. Die Frage nach einer Medialisierung im deutschen Management erscheint aufgrund des Einflusses von Führungskräften auf den Unternehmenserfolg relevant. Manager tragen große Verantwortung. Sie sind innerhalb ihres Kompetenzbereichs für Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle verantwortlich (Sailer 2012: 19-20). Über ihre Weisungsbefugnis wirken sie auf das Verhalten der Mitarbeiter ein (Wehrlin 2010: 15). Manager, die ihr Handeln zunehmend an Aspekten der massenmedialen Handlungslogik ausrichten, können zu einem Problem für Unternehmen werden, wenn Leistung und berufliche Kompetenzen zugunsten aufmerksamkeitsgenerierender Faktoren an Relevanz verlieren. Ein Indiz für die steigende Orientierung an der massenmedialen Handlungslogik ist die Personality-PR, die seit den 1980er Jahren an Bedeutung gewinnt (Groll 2009, 2. Abs.). Sie zielt darauf ab, Führungskräften Aufmerksamkeit in der (Medien-)Gesellschaft zu verschaffen (Nessmann 2008: 63) und weist in ihrer Funktionsweise Parallelen zur massenmedialen Handlungslogik auf.

Mit dem Thema Management beschäftigt sich vor allem die Betriebswirtschaftslehre. Hier existiert unzählige Literatur zur erfolgreichen Unternehmensführung und zum perfekten Manager (Lewis 2007; Albrecht 2010; Reisinger et al. 2013; Pahlke et al. 2009; Reindl et al. 2006). Einige Werke sind mit Praxisbeispielen illustriert (Sorg et al. 2009) oder beinhalten Führungstipps von Managern (Pillai 2011; Sailer 2012). Wenn sich die Kommunikationswissenschaft mit Managern auseinandersetzt, geschieht dies im Rahmen der PR-Forschung. Hier geht es um den Einsatz von Führungskräften im Rahmen der Organisationskommunikation zur Verbesserung der Unternehmensreputation (Becker et al. 2004; Zerfaß et al. 2006; Esch et al. 2009). Welche Rolle dabei etwa Charisma-Effekte von Managern spielen und welche Medialisierungswirkungen sich dahinter verbergen, wird allerdings vernachlässigt (Imhof 2006: 207). Die Soziologie fragt zum einen danach, welche Rolle soziale Herkunft und Bildungsniveau bei der Besetzung von Führungspositionen spielen (Hartmann 1995). Zum anderen analysiert sie mittels repräsentativer Befragungen von Spitzenmanagern deren Selbstbild, Führungsverständnis und Erfolgsregeln (Bunz 2005; Buß 2007). Hier geht es zwar um das Verhalten von Führungskräften, allerdings

nicht vor dem Hintergrund der Medialisierung. Studien oder Theorien, inwieweit Manager der massenmedialen Handlungslogik folgen, existieren nicht.

Die Befunde dieser qualitativ angelegten Studie sind nicht repräsentativ. Sie beziehen sich auf eine Materialbasis von zehn analysierten Dokumenten und insgesamt fünf Experteninterviews mit zwei Personalverantwortlichen, zwei Selbstmarketingtrainern und einem PR-Praktiker. Aber die Untersuchung konnte einige zentrale Indikatoren identifizieren, die es plausibel erscheinen lassen, dass nicht nur die Ökonomisierung, sondern auch die Medialisierung Einfluss auf das Verhalten deutscher Manager hat. Führungskräfte werden zu charismatischen Selbstdarstellern, die Emotionen wecken, Nähe suggerieren und ihre Persönlichkeit in den Fokus rücken, um die Aufmerksamkeit der Entscheider im Wirtschaftssystem und der Massenmedien zu gewinnen. Darüber hinaus legen sie immer mehr Wert auf ihr äußeres Erscheinungsbild und inszenieren sich als einzigartige Persönlichkeit. Die Manager nutzen private sowie berufliche Netzwerke und betreiben PR gegenüber den Massenmedien, um sich bekannt zu machen und die eigene Karriere voranzutreiben. Leistung und berufliche Kompetenzen rücken in den Hintergrund.

2 Untersuchungsgegenstand: Führungskräfte und die Trends im deutschen Management

Warum erscheint eine Untersuchung des betriebswirtschaftlichen Managements im Bezug auf Medialisierung relevant? Laut Landerer (2013) setzt sich die Logik der Massenmedien aus einer normativen und einer kommerziellen Komponente zusammen. Die kommerzielle Logik zielt auf „the maximization of audience“ ab, und zwar „in order to generate profit“ (ebd.: 244). Auch die Logik des Wirtschaftssystems folgt der Gewinnmaximierung (Hutzschenreuter 2009: 17). Der Code des Wirtschaftssystems entfaltet sich in dem binären Schema „Haben“ und „Nicht-Haben“ von geldwerten Eigentumspositionen (Luhmann 1988: 46). So ist das Interesse eines Managers stets die Gewinnmaximierung (Luhmann 2009: 265). Er strebt nach materieller Entlohnung in Form von Geld, die mit beruflichem Erfolg einhergeht (Wetzler 2007: 111). Im Medialisierungsprozess orientieren sich die Manager an der massenmedialen Handlungslogik, um Aufmerksamkeit zu erlangen und sich von der Konkurrenz abzuheben. Ihr übergeordnetes Ziel dabei ist der berufliche Erfolg.

Vorliegende Arbeit versteht unter „Managern“ sämtliche Vorgesetzte innerhalb einer nach Gewinnmaximierung strebenden Organisation, die über personelle Entscheidungs- und Dispositionsbefugnisse verfügen (Wehrlein 2010: 15-16). Die Studie umfasst alle Managementebenen: Das Topmanagement, bestehend aus den Unternehmensrepräsentanten – Chief Executive Officers (CEOs) –, das mittlere Management der Bereichsleitung sowie die darunter liegende Führungsebene der Abteilungs- und Teamleitung (Bea et al. 2004: 231). Zudem lassen sich auf der untersten Ebene Trainee-Programme anführen, die als Kaderschmiede für den Führungskräftenachwuchs gelten (Hesse & Schrader 2012: 12). Die Aufgabe eines Managers ist das Management: „Management bezieht sich darauf, wie ein

Unternehmen zu organisieren ist, das Personal zu führen ist, wie die Weichen so gesteuert werden, dass das Unternehmen sich so entwickelt, wie es die Vorgaben, Zielgrößen und letztlich die internationalen Märkte erfordern.“ (Wehrlin 2010: 10).

Einen möglichen Anreiz für die Orientierung an der massenmedialen Handlungslogik bietet die wachsende Konkurrenz im deutschen Management, die als zentraler Trend erkennbar ist. So lässt sich eine **Beschleunigung** feststellen: Die durchschnittliche Amtszeit von CEOs verkürzt sich. In den 1980er Jahren lag sie zwischen elf und zwölf Jahren (Freye 2009: 63). Seit dem Jahr 2011 beträgt sie circa 7,6 Jahre (Booz & Co. 2012, 1. Abs.). Die Fluktuation an der Unternehmensspitze nimmt laut Freye zu: „Bis zum Ende der 1980er Jahre schieden etwa 20 Vorstandsvorsitzende pro Fünfjahresintervall aus dem Amt. Seit den 1990er Jahren sind es mindestens 34. Damit verlassen pro Jahr mindestens 7 Manager der 50 größten deutschen Unternehmen ihre Position als Unternehmensleiter.“ (2009: 64). Unter einem steigenden Globalisierungsdruck streben die Betriebe ein immer schnelleres Wachstum an. Kann die Performance des Managers – meist gemessen an der Aktienrendite – nicht mithalten, muss die Führungskraft das Unternehmen verlassen (Booz & Co. 2013, 8. Abs.). So konkurrieren die Manager über die verkürzten Amtszeiten nicht nur um die Besetzung von Führungspositionen, sondern verstärkt auch um deren Erhalt (Freye 2009: 27). CEOs sehen sich zudem aufgrund einer Tendenz zur **Internationalisierung** einer wachsenden Konkurrenz gegenüber. So werden vermehrt ausländische Führungskräfte rekrutiert (Simon-Kucher & Partners 2013, 1. Abs.), denn für global agierende Unternehmen sind Manager mit internationaler Erfahrung unerlässlich (vgl. Tönnemann 2009, 1. Abs.).

Der Wettbewerb verschärft sich nicht nur auf der obersten Hierarchieebene. Bubeck konstatiert einen allgemein wachsenden Konkurrenzdruck durch **flacher werdende Hierarchien**: „Bereits in früheren Jahren war die Anzahl der Führungspositionen nach oben hin begrenzt. Durch flacher werdende Hierarchien sind die Chancen aufzusteigen heute noch geringer geworden“ (2010: 112-113). Ursachen für den Abbau von Führungsebenen sind kürzere Kommunikationswege und eine höhere Flexibilität (Oechsler 2010: 310). Zugleich drängen immer mehr Frauen in die Chefetagen. Zwar ist die Mehrheit der deutschen Manager männlich, jedoch **steigt der Frauenanteil kontinuierlich** an (Simon-Kucher & Partners 2013, 1. Abs.) – und intensiviert den Kampf um die Führungsstellen. Dazu tragen auch der **Bedeutungszuwachs interner Rekrutierung** und die **Akademisierung** bei. Trotz steigender externer Rekrutierung (vgl. Booz & Co. 2013, 3. Abs.) erfolgt die Besetzung von Führungspositionen auf allen Hierarchieebenen überwiegend mit Personen aus dem Unternehmen (Pohlmann 2003). Doch auch intern erhöht sich die Konkurrenz. Seit Mitte der 1990er Jahre wird nicht mehr nur innerhalb der Unternehmenszentrale nach geeignetem Führungspersonal gesucht, sondern konzernweit (Freye 2009: 22). Auch Trainee-Programme gewinnen seit der Jahrtausendwende an Bedeutung (Schär 2008: 69). Voraussetzung für das Absolvieren eines solchen Programms ist ein Hochschulstudium. Laut Buß sind es zwei Studiengänge, die hier an Bedeutung gewinnen: „In Zukunft machen die Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaften die Besetzung der Top-

Positionen in Deutschlands größten Unternehmen unter sich aus.“ (2007: 36). So sind die meisten Trainee-Programme auf Absolventen dieser Studiengänge ausgerichtet. Vor allem wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge werden immer beliebter (Statistisches Bundesamt 2013: 36). Die Folge ist eine steigende Zahl formal gleich qualifizierter Absolventen. Damit wächst die Konkurrenz für Trainee-Bewerber.

Neben dem steigenden Wettbewerb lässt sich ein **Bedeutungsgewinn von Personality-PR** feststellen. Nessmann versteht darunter jegliche Kommunikation, die einen Menschen mit seiner Persönlichkeit in der Öffentlichkeit erfolgreich positioniert, inszeniert und differenziert (2008: 63). Die Personality-beziehungsweise Personen-PR wird seit den 1980er Jahren auch bei Managern beliebter (Groll 2009, 2. Abs.). So versuchen sie, sich ein positives öffentliches Ansehen zu verschaffen und sich zu prominenten Persönlichkeiten in der (Medien-)Gesellschaft zu machen (vgl. Nessmann 2008: 63). Auch die Seminar-, Berater- und Büchermärkte im Bereich Personality-PR boomen (ebd.: 61). Die Literatur lässt sich schwer überblicken, da Bücher zur Personen-PR nicht explizit unter diesem Titel erscheinen (Nessmann 2002: 49). Es herrscht ein Begriffswirrwarr: Im Rahmen von Selbstmarketing, Personal Branding oder Eigenwerbung erlernen Manager die erfolgreiche Selbstdarstellung (vgl. Nessmann 2008: 63-64). Laut Nessmann lässt sich der Bedeutungsgewinn von Personality-PR auf die Personalisierung in den Massenmedien zurückführen und ist damit ein Indikator für Medialisierung: „Die Verantwortlichen (entweder Experten oder gleich die CEOs) sind erwünscht. Medien wollen nicht abstrakt, sondern anhand von Personen über wirtschaftliche Zusammenhänge berichten.“ (2005: 25). Die Unternehmen rücken daher Topmanager in den Mittelpunkt der öffentlichen Kommunikation (Imhof 2006: 203). So ist ein CEO wertvoll für ein Unternehmen und damit beruflich erfolgreich, wenn er die eigene Selbstdarstellung beherrscht (ebd.: 203).

3 Untersuchungsdesign

Entwicklung des Kategoriensystems

Die Studie folgt einem kategoriengeleiteten Vorgehen (vgl. Löblich 2008). Die Kategorien (vgl. Abbildung 1) wurden deduktiv aus der **Theorie zur Personality-PR** abgeleitet. **Kategorie 1 fragt nach den Selbstdarstellungskompetenzen** deutscher Manager. Analog zur massenmedialen Handlungslogik, die das Einmalige bevorzugt, geht es bei Personen-PR um die Inszenierung als einzigartige Persönlichkeit (Nessmann 2002: 52). Da aufgrund des hohen Bildungsniveaus Fachwissen heute „nichts Außergewöhnliches“ mehr ist (Wüst 2010: 116), erfolgt die Betonung der eigenen Einzigartigkeit durch besondere Tätigkeiten wie etwa durch ungewöhnliche Hobbies oder Interessen (ebd.: 75-76). Zudem wird es mit steigender Personalisierung der Organisationskommunikation laut Imhof für CEOs immer wichtiger, sich medientauglich in Szene zu setzen (2006: 203). Kommunikationskompetenzen sind damit für

Führungskräfte von wachsender Bedeutung. Zu den Kommunikationskompetenzen gehören Körpersprache und Rhetorik (Immerschitt 2009: 129). Da die massenmediale Handlungslogik Emotionen impliziert, wird zudem nach Charisma und Empathie gefragt. Denn ein sympathisches Auftreten ist laut Imhof heute Voraussetzung für den Erfolg als Manager (2006: 203). Da die Logik der Massenmedien zudem mit Visualisierung verbunden ist, wird das äußere Erscheinungsbild mit einbezogen, das laut Hartmann an Relevanz gewinnt (1995: 118). Es lässt sich durch Kleidung, Frisur oder Accessoires steuern (Nessmann 2008: 64).

Abbildung 1: Kategoriensystem (eigene Darstellung)

Kategorien	Indikatoren	Quellen/Methode
Selbstdarstellungskompetenzen des Managers	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Inszenierung als einzigartige Persönlichkeit (z.B. via Hobbies, Interessen) ▫ Kommunikationskompetenzen: <ul style="list-style-type: none"> - Charisma/Ausstrahlung, Sympathie - Rhetorik, Körpersprache ▫ Sozialkompetenzen: <ul style="list-style-type: none"> - Auf andere Menschen zugehen - Empathie/Einfühlungsvermögen ▫ Äußeres Erscheinungsbild (z.B. Kleidung, Frisur, Accessoires) 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Literatur zu Trainee-Bewerbungen: <ul style="list-style-type: none"> - Hesse & Schrader, 2012 - Rippler et al., 2012 - Müller-Thurau, 2012 ▫ Interview mit einer Trainee-Personalerin ▫ Interview mit einer Personalerin im Bereich Management-Rekrutierung
Bühne 1: Personality-PR innerhalb des Wirtschaftssystems	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Kontakt- und Beziehungspflege (z.B. in Wirtschaftsverbänden, auf Fachmessen, bei Firmenfeiern) ▫ Selbstdarstellung via Statussymbole (z.B. teure Autos, Uhren) ▫ Selbstdarstellung auf unternehmens- bzw. wirtschaftsinternen Plattformen (z.B. Meetings, Vorträge, Bewerbungsgespräche) 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Literatur zur <i>Personality-PR/Selbstmarketing-Bücher</i>: <ul style="list-style-type: none"> - Brenner & Brenner, 2010 - Schick, 2010 - Wüst, 2010 ▫ Interview mit einer Selbstmarketingtrainerin für Manager ▫ Interview mit einem Management-Trainer
Bühne 2: Personality-PR gegenüber dem Mediensystem	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Allgemeine PR-Aktivitäten: <ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Beziehungen zu Journalisten - Konsultierung eigener PR-Berater - Inhalte und Ziele von PR-Botschaften 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Literatur zur <i>CEO-Kommunikation</i>: <ul style="list-style-type: none"> - Immerschitt, 2009 - Sandhu & Zielmann, 2010 ▫ Studien: <ul style="list-style-type: none"> - Biehl, 2007 (Öffentliche Selbstdarstellung von CEOs) - Institut für Demoskopie Allensbach, 2005 (Kommunikationsverhalten deutscher CEOs) ▫ Interview mit einem PR-Praktiker im Bereich Management

Da es bei Personality-PR darum geht, Personen sowohl in den Medien als auch auf dem Arbeitsmarkt bekannt zu machen (vgl. Nessman, 2008: 63), wird die Personen-PR von Managern auf **zwei Ebenen** untersucht. Diese werden in Anlehnung an Nessmann als „Bühnen“ bezeichnet (2008: 64). **Kategorie 2 umfasst als Bühne 1 die Personality-PR innerhalb des Wirtschaftssystems.** Da Manager karriereorientiert sind (Wetzel 2007: 111), streben sie vermutlich nach der Aufmerksamkeit systeminterner

Entscheidungsträger – wie etwa von Headhuntern oder unternehmensinternen Personalverantwortlichen. Daher wird nach der Selbstdarstellung auf unternehmens- und wirtschaftsinternen Plattformen – wie etwa bei Vorträgen oder Bewerbungsgesprächen – gefragt. Aus demselben Grund ist auch die Kontakt- und Beziehungspflege auf dieser Ebene verortet. Sie dient Managern dazu, sich bei Entscheidungsträgern des Wirtschaftssystems bekannt zu machen (vgl. Nessmann 2005: 39-40). **Kategorie 3 fragt nach der Personality-PR auf Bühne 2, also gegenüber dem Mediensystem.** CEOs betreiben laut Nessmann allgemeine PR-Aktivitäten in Form persönlicher Beziehungen zu Journalisten (2005: 51). Zudem „verfügen Wirtschaftsbosse meist über einen eigenen Stab, der sie in Sachen Öffentlichkeitsarbeit berät“ (ebd.: 18). Daher wird auch nach der Konsultierung eigener PR-Berater gefragt.

Untersuchungsinstrumente und Quellenauswahl

Das Material für die kategoriengeleitete Untersuchung wurde mit Hilfe von zwei Untersuchungsinstrumenten generiert: Experteninterview und Dokumentenanalyse. Zu den untersuchten Dokumenten gehören drei populäre Bewerbungsratgeber für Trainees (Hesse & Schrader 2012; Müller-Thurau 2012; Rippler et al. 2012). Um herauszufinden, ob sich Trainees tatsächlich so verhalten, wie es die Ratgeber empfehlen, wurden Experten kontaktiert. Um auch über die Selbstdarstellungskompetenzen von Managern höherer Hierarchieebenen Erkenntnisse zu gewinnen, befragte ich neben einer für die Trainee-Auswahl verantwortlichen Personalerin zudem eine Personalerin, die mit der Rekrutierung von Managern höherer Ebenen betraut ist. Zur Untersuchung der Personality-PR auf Ebene des Wirtschaftssystems wurden drei erfolgreiche Selbstmarketing-Bücher analysiert (Brenner & Brenner 2008; Schick 2010; 2008; Wüst 2010). Um das tatsächliche Verhalten von Führungskräften zu analysieren, wurde ein Management-Trainer befragt, der seit langer Zeit Manager von DAX-Unternehmen im Bereich Führung und Selbstpräsentation berät, und eine Selbstmarketing-Trainerin, die seit mehreren Jahren Führungskräfte großer deutscher Betriebe coacht.

Studien zur Personen-PR von Managern sind rar. Um die Personality-PR gegenüber den Massenmedien zu untersuchen, wurde daher auf Literatur zur CEO-Kommunikation (Immerschitt 2009; Sandhu & Zielmann 2010) zurückgegriffen. Da eine Beobachtung der Selbstdarstellung von Managern bei Pressekonferenzen und Hauptversammlungen den Rahmen vorliegender Studie gesprengt hätte, wurde auf die Studien von Biehl (2007) und des Instituts für Demoskopie Allensbach (2005) zurückgegriffen. Der PR-Praktiker wurde interviewt, da er vor seiner heutigen Tätigkeit als Journalist gearbeitet hat, über viele Jahre an Berufserfahrung im Bereich PR verfügt und persönliche Kontakte zu Managern pflegt. So besitzt er umfassendes Wissen bezüglich der massenmedialen Selbstdarstellung von Führungskräften und kann darüber hinaus über mögliche Verhaltensänderungen im Zeitverlauf Auskunft geben.

4 Ergebnisse

These 1: Deutsche Manager werden zu Selbstdarstellern. Sie eignen sich rhetorische Fähigkeiten an, trainieren ihre Körpersprache und erlernen Einfühlungsvermögen. Als charismatische Redner versuchen sie, Emotionen zu wecken, Nähe zu suggerieren und ihre Persönlichkeit in den Fokus zu rücken, um die Aufmerksamkeit der Entscheider im Wirtschaftssystem und der Massenmedien zu gewinnen. Leistung und berufliche Kompetenzen geraten dabei zunehmend in den Hintergrund. Das äußere Erscheinungsbild wird ebenso zu einem Kriterium für den beruflichen Erfolg wie die Betonung der eigenen Besonderheit.

Kommunikationskompetenzen werden für Manager immer wichtiger (Institut für Demoskopie Allensbach, 2005: 32). So stieg die Zahl der von Führungskräften konsultierten Kommunikationsberater in den vergangenen zehn Jahren kontinuierlich an (ebd.: 10). In Kommunikationstrainings lernen die Manager den richtigen Einsatz von Gestik und Mimik und schulen ihre sprachliche Ausdrucksfähigkeit (Langrock-Kögel 2008: 2-3). „Es gibt Führungskräfte, die kühl und arrogant wirken“, meint der befragte Managementberater. „Sie scheitern, denn sie schaffen sehr viel Distanz zwischen sich und den Leuten.“ Um solche Distanzen abzubauen und Nähe zu erzeugen, empfiehlt er einige rhetorische Tricks. Hierzu gehört zum Beispiel das sogenannte „Paraphrasieren“: Die Aussage des Gegenübers wird in eigenen Worten wiederholt, damit sich dieser verstanden fühlt und sich „eine Art Wellenlänge“ herstellen lässt, denn in einem Gespräch „muss man den anderen nicht nur inhaltlich abholen, (...) sondern auch emotional.“ Auch das Erfragen von Gemeinsamkeiten helfe dabei, die Sympathie des Gegenübers zu gewinnen. Und beim „Pacing“ lernen Manager, Gestik, Sprache und Mimik des Gesprächspartners unauffällig zu imitieren. „Es geht hier im Grunde genommen um Empathie“. So passen sich Führungskräfte immer mehr dem Kommunikationsstil ihres Gegenübers an und sind fähig, ein Gespräch in Gang zu halten (Immerschitt 2009: 120).

Auf diese Weise lässt sich auch die eigene Ausstrahlung verbessern. Führungskräfte werden zu charismatischen Persönlichkeiten, wie eine der befragten Personalverantwortlichen erzählt: „Es gibt Führungskräfte, die haben zu diesen ganzen Kompetenzen und diesem ganzen Wissen dieses Quäntchen oben drauf. Sie können Leute mit ihrem Charme und ihrem Charisma für sich gewinnen.“ Auch die zweite Expertin aus dem Personalbereich – sie verantwortet die Trainee-Rekrutierung – konstatiert unter den Nachwuchsmanagern vermehrt charismatische Redner. Sie bringen sich mittels Geschichten über sich selbst ins Gespräch: „Unter den Trainee-Kandidaten gibt es immer mehr Extrovertierte, die gerne Anekdoten von sich selbst erzählen. Bei denen merkt man auch, dass sie das können (...). Die Bewerber gehen emotional [im Geschichten erzählen] auf.“ Die befragte Selbstmarketing-Trainerin bestätigt dieses Verhalten von Managern im Allgemeinen: „Sie erzählen innerhalb kurzer Zeit, wer sie sind und was sie

Tolles können. Und das in einer netten, schönen Art und Weise, die angenehm für die Zuhörer ist.“ Die Anekdoten sind stets kurz, emotional und visualisiert (Wüst 2010: 128). Die Bewerber folgen damit den Empfehlungen der Selbstmarketing-Bücher, kurze Geschichten über sich selbst zu erzählen (Wüst 2010: 128; Schick, 2010: 142). Die analysierten Studien untermauern den Befund des kommunikationsaffiner werdenden Managers ebenso. So gewinnen laut dem Institut für Demoskopie Allensbach rhetorische Fähigkeiten, Präsentationsgeschick, Empathie und Charisma als Managementkompetenzen an Bedeutung (2005: 26-28). Und Biehl (2013) stellt fest: „Dieter Zetsche, der Mann an der Spitze von Daimler Chrysler, strahlt mit seinem ausladenden Walross-Schnauzer nicht nur sympathische Gemütlichkeit aus, sondern wirkt mit seiner ruhigen, sicheren Ausdrucksweise zugleich äußerst zielstrebig, sodass er selbst harte Sparmaßnahmen souverän verkaufen kann.“ (Abs. 14).

Selbstdarstellungskompetenzen gewinnen an Relevanz, da sie sich als Distinktionsmerkmal gegenüber der wachsenden Konkurrenz einsetzen lassen, wie eine der befragten Personalverantwortlichen erklärt: „Die Auswahl von Managern ist schwierig. Jeder hat seine Schwerpunkte, jeder hat seine Stärken und Erfahrungen. Und wenn man alles zusammenzählt, dann sind sie sich doch relativ ähnlich. Und dann entscheidet der Faktor zu sagen: Mensch, der Bewerber kommt irgendwie besser rüber [als der andere]. (...) Auch Empathie ist eine Frage. Zudem geht es darum: Wie wirkt jemand auf andere? (...) Wie findet er ins Gespräch? Wie erklärt er sich?“ Auch laut Hesse & Schrader zählt eine gute Selbstpräsentation immer mehr zu den beruflichen Einstiegs- und Aufstiegsriterien (2010: 425).

Die Suche der Personalverantwortlichen nach Selbstdarstellern kann mit dem Bedeutungsgewinn der externen Organisationskommunikation begründet werden. Denn um sich gegen den wachsenden Wettbewerb durchzusetzen und Interessengruppen – wie etwa Konsumenten, Aktionäre oder Analysten – für sich zu gewinnen, wird die öffentliche Kommunikation für Unternehmen wichtiger (Imhof 2006: 14). Da die Massenmedien nach Personen verlangen, rücken die Betriebe ihre CEOs in den Mittelpunkt der Kommunikation (Nessmann 2008: 11). Eine Personalverantwortliche meint: „Ab einer gewissen Hierarchiestufe ist es schon kraft Amtes so, dass ein Manager auch mal mit öffentlichen Medien zu tun hat. (...) Wenn man jetzt jemanden sucht, der auch nach außen hin ein Unternehmen vertreten muss: Der muss natürlich auch so viel Charisma mitbringen, dass er vor einer entsprechend nicht bekannten Gruppe von Leuten eine gewisse Ausstrahlung hat, was Gewisses rüberbringt und Begeisterungsfähigkeit ausstrahlt.“ Auch der befragte PR-Praktiker ist sich sicher: „Charme und Charisma sind für Manager heute wichtiger als noch vor einigen Jahren. Und je weiter die Manager in der Hierarchie nach oben gelangen, desto mehr wird Charisma verlangt.“ Dabei rücke der CEO als Person in den Fokus. Aber auch beim Führungskräftenachwuchs kommt es heute auf die gekonnte Inszenierung der eigenen Persönlichkeit an, wie die Personalverantwortliche aus dem Trainee-Bereich erklärt: „Wir suchen echte Typen. Es geht nicht nur um die Noten, sondern auch darum, wie sich jemand präsentiert.“ So erinnert sie sich an eine Trainee-Kandidatin besonders gut: „Die junge Frau fand ich wirklich sensationell, denn sie hatte einen

tollen Typ, auch so vom Auftritt her.“ Die Aussagen lassen sich durch die Dokumentenanalyse fundieren: Die Trainee-Ratgeber weisen darauf hin, dass es in Bewerbungsgesprächen immer mehr auf die Darstellung der eigenen Persönlichkeit ankommt (Rippler et al. 2011: 59). Die Leistung hingegen rückt als zentrales Erfolgskriterium in den Hintergrund. So meint der PR-Fachmann: „Heute kommt es weniger auf das Können von Managern an, sondern vielmehr auf Charme und Charisma.“

Dazu passt, dass deutsche Manager immer mehr Wert auf ihr Äußeres legen. Allerdings sind Anzug und Krawatte in schlichter Optik Pflicht (Biehl 2007: 128-129). Frauen bevorzugen dunkle Blazer und dezentes Make-up, denn „Klunker, schwere Parfüms und roter Nagellack sind tabu, wenn es um eine Führungsposition geht“ (Biehl 2006, 10. Abs.). Wer wie der Topmanager Werner Seifert versucht, sich im karierten Jackett mit gepunkteter Krawatte visuell abzuheben, scheitert an der Logik des Wirtschaftssystems (Biehl 2007: 128). Um derartige Fehlgriffe zu vermeiden, ziehen deutsche Führungskräfte vermehrt Farb- und Stilberater zu Rate (Nessmann 2005: 18). Ziel ist die Steigerung der eigenen Attraktivität (ebd., S. 45). Der befragte PR-Praktiker nennt eine Begründung für dieses Verhalten: „Manager, die besser aussehen, haben auch bessere Aufstiegschancen.“ Dies bestätigt auch die Personalverantwortliche: „Ich denke, hübsche Menschen tun sich heutzutage leichter. (...) Diesen ersten Eindruck, diesen Sympathie-Faktor, hat man, wenn man nicht unbedingt in Sack und Asche und als jemand total Hässliches daherkommt.“ Die Selbstmarketingbücher weisen ebenso auf die wachsende Relevanz des äußeren Erscheinungsbildes für die Karriere hin (Wüst 2010: 141). So reicht gemäß Brenner & Brenner gute Arbeit allein heutzutage nicht mehr aus, um beruflich erfolgreich zu sein: „Wenn Sie Ihre Fähigkeiten zukünftig wirkungsvoller einsetzen möchten, sollten Ihr äußeres Erscheinungsbild und das, was Sie als Person ausmacht, harmonisch zusammenspielen.“ (2010: 148).

Die Aussagen der Befragten lassen sich zudem durch eine Studie von Bischoff fundieren, gemäß der die äußere Erscheinung von Managern für die berufliche Karriere an Bedeutung gewinnt (2010: 74-76). Eine Ursache für die zunehmende Suche der Betriebe nach gutaussehenden Führungskräften kann in der Personalisierung der Organisationskommunikation gesehen werden, im Zuge derer Manager zum Aushängeschild für die Unternehmen werden (vgl. Sandhu & Zielmann 2010: 211). Um eine Führungskraft erfolgreich in den Medien zu platzieren, muss diese nach Aussage des PR-Fachmanns attraktiv sein: „Wenn ein Manager aussieht wie ein Opi – den bringen die Medien nicht. Aber einen, der gut aussieht, sauber rasiert und braun gebrannt ist schon.“ Der Bedeutungsgewinn der eigenen Attraktivität lässt sich auf eine Orientierung an der massenmedialen Handlungslogik zurückführen. Die Medien setzen auf Visualisierung, um die Aufmerksamkeit des Publikums zu erhalten. Deutsche Führungskräfte passen sich dieser Logik an und legen immer mehr Wert auf ihr äußeres Erscheinungsbild, um die Aufmerksamkeit der Entscheider im Wirtschaftssystem sowie der Massenmedien zu gewinnen und ihre Karriere voranzutreiben.

Eine solide Leistung reicht für Manager heute nicht mehr aus, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren, denn „Leistung und Qualität sind Basics, über die [man] sich kaum profilieren [kann]. Sein eigenes Fachgebiet zu beherrschen, (...) ist nichts Außergewöhnliches, sondern Voraussetzung fürs Geschäft.“ (Wüst 2010: 116). Um beruflich erfolgreich zu sein, inszenieren sich Führungskräfte daher zunehmend als unverwechselbare Persönlichkeiten, wie zum Beispiel der Topmanager René Obermann in einem Zeitungsinterview: „Ich war mit meiner Art recht fremd. (...) Ich hatte als Mittelständler eine andere Art zu arbeiten. Da gehen Sie zum Beispiel penibel mit Ressourcen um; Sie entscheiden auch sehr schnell. Sie hinterfragen Dinge, die alle anderen super finden. Mal zu recht, mal zu Unrecht. Und vielleicht reden Sie weniger geschliffen, nicht so diplomatisch“ (Bernau & Busse 2013: 17).

Ziel der Manager ist es, von den Entscheidern im Wirtschaftssystem wahrgenommen zu werden (ebd.: 33). Denn deren Aufmerksamkeit lässt sich durch das Besondere gewinnen. So meint eine der befragten Personalverantwortlichen: „Wenn in der Bewerbung eines Managers irgendetwas Ausgefallenes drinnen steht, dann wird da jeder gute Rekruter drauf anspringen.“ Allerdings sollten nicht nur Manager höherer Hierarchieebenen versuchen, sich als einzigartige Persönlichkeit zu inszenieren und sich so von der Konkurrenz abzuheben. Auch Nachwuchsführungskräfte haben bessere Karrierechancen, wenn sie sich als besondere Persönlichkeit präsentieren. So erklärt die Trainee-Rekruterin: „Wir fragen [die Trainee-Bewerber] nach besonderen Erfahrungen. Was hat den Bewerber besonders geprägt? Hat er in einem Praktikum einen besonderen Erfolg vorzuweisen gehabt?“ Auch die Trainee-Ratgeber legen den Bewerbern nahe, besondere Ereignisse in der Biografie zu betonen, wie etwa ungewöhnliche Praktika, Sprachen oder Auslandsaufenthalte (Müller-Thurau 2012: 85).

Trainee-Bewerber absolvieren während ihrer Studienzeit Auslandsaufenthalte, da diese als Pluspunkt im Bewerbungsverfahren gelten (Rippler et al. 2012: 43). Am beliebtesten sind klassische westliche Länder in Europa und Nordamerika (Koch 2002, 3. Abs.). Jedoch entscheiden sich Trainee-Bewerber immer öfter für exotische Länder, wie die Trainee-Rekruterin erklärt: „Englischsprachige Länder sind nach wie vor sehr beliebt. Allerdings lässt sich ein Trend hin zu Ländern erkennen, die weit weg sind oder die man nicht so oft hört.“ So erinnert sich die Personalerin an eine Bewerberin, die einen Teil ihrer Studienzeit in Malaysia verbrachte. Auch eine Studie des Deutschen Akademischen Austauschdienstes belegt, dass es Studenten immer öfter in bislang vergleichsweise exotische Metropolen zieht (2013, 3. Abs.). Zu nennen sind Städte wie Irkutsk, Kuala Lumpur oder Santiago de Chile (Koch 2002, 2. & 4. Abs.). Ein derartiges Auslandsstudium ist etwas Besonderes und dient Trainee-Bewerbern dazu, die Aufmerksamkeit der Personaler zu gewinnen: „Für mich macht es einen Trainee-Bewerber schon interessanter, wenn er an seltenen Orten war. Da kann ich ja dann auch hinterfragen, warum er dort war.“

Die Literatur empfiehlt Trainee-Kandidaten zudem, sich besondere Hobbies – wie etwa ein Interesse für englischsprachige Rhetorik oder Familienforschung – anzueignen und diese bei Bewerbungen zu erwähnen (Hesse & Schrader 2012: 113 & 121). Die Ratgeber legen nahe, sich mithilfe verschiedenster

außerberuflicher Fähigkeiten zu differenzieren. Brenner etwa meint: „Ich bin mir ganz sicher, dass Sie auf mehreren Gebieten Kenntnisse haben, mit denen Sie sich von anderen Menschen positiv abheben können. Denken Sie an Hobbys, Kurse, an Dinge, die Sie durch Ihre Eltern, Geschwister, Freunde oder Lebenspartner gelernt haben.“ (2008: 32). So berichtet auch die Trainee-Rekruterin davon, dass Trainee-Bewerber heute vermehrt von vielen verschiedenen, außerberuflichen Tätigkeiten erzählen, die nichts mit dem späteren Beruf als Manager zu tun haben.

These 2: Für deutsche Manager wird es immer wichtiger, die eigene Bekanntheit zu steigern, um sich von der wachsenden Konkurrenz abzuheben und die Karriere voranzutreiben. Dazu nutzen Führungskräfte aller Hierarchieebenen private und berufliche Netzwerke. Leistung und berufliche Kompetenzen verlieren zugunsten der eigenen Bekanntheit an Relevanz. Gesamtgesellschaftliche Bekanntheit wird über die Massenmedien erreicht. PR-Aktivitäten werden dabei eher von Führungskräften höherer Positionen betrieben. So haben deutsche CEOs eigene PR-Berater und pflegen persönliche Kontakte zu Journalisten. Die Inhalte der PR-Botschaften verschieben sich von beruflichen hin zu privaten und persönlichen Themen.

Um die eigene Bekanntheit innerhalb des Wirtschaftssystems zu erhöhen, nutzen deutsche Manager zunehmend Netzwerke. Laut einer Studie von Bischoff werden persönliche Beziehungen seit den 1990er Jahren zu einem immer wichtigeren Faktor für den beruflichen Erfolg im Management (2010: 75-76). So schreibt Schick in ihrem Selbstmarketing-Ratgeber: Gute Leistung reicht heute [für die Karriere] nicht mehr aus. Nur wer bekannt ist, wird befördert.“ (2010: 142). Um aus der Masse der Wettbewerber hervorstechen, machen sich Manager bei Personen aus dem Wirtschaftssystem bekannt, die ihnen beim beruflichen Aufstieg hilfreich sind (vgl. Nessmann, 2005: 41). Dabei kann es sich um die verschiedensten Akteure handeln, wie etwa um Aktionäre, Arbeitskollegen oder Vorstandsvorsitzende (ebd.: 40). Die Manager verkehren in Netzwerken, denen ebendiese Personen angehören, wie der befragte Management-Trainer erklärt: „Viele Manager gehen gezielt in bestimmte Clubs, zum Beispiel in Golfclubs, weil da eben entsprechende Leute sind.“ Die Netzwerkpartner fungierten als Türöffner. Das bestätigen auch die Dokumente. So schreibt Wüst: „Wenn Ihre Beziehungen stimmen, entstehen Empfehlungen fast von selbst“ (2010: 106). Empfehlungen spielen eine wichtige Rolle, wie die Personalverantwortliche erklärt: „Kein Unternehmen rekrutiert heute mehr per Stellenanzeige [Führungskräfte], sondern das läuft alles über Headhunting-Schienen.“ Um „auf der Liste der Headhunter“ zu landen, lautet das Zauberwort Networking.

Die Leistung spielt dabei mehr und mehr eine untergeordnete Rolle, wie die Dokumente belegen: „Knüpfen Sie Kontakte, als hinge ihr Leben davon ab – denn das tut es! (...) Denn das Know-who – das ‚Wen kennen Sie?‘ – gewinnt gegenüber dem Know-how – dem ‚Was wissen Sie?‘ – zunehmend an

Bedeutung.“ (Neuburger 2008: 156). Gute Leistung allein reicht heute nicht mehr aus: „Sie ist eine Voraussetzung“, erklärt der Management-Trainer. „Aber genügen tut sie heute nicht mehr. Denn [Manager] brauchen auch diese Netzwerke. Und ab einer bestimmten Ebene sind alle [Führungskräfte] irgendwo gut oder weniger gut.“

Neben privaten Netzwerken wie Golf- oder Tennisclubs dienen unternehmensinterne Veranstaltungen wie Firmenfeiern und wirtschaftsweite Plattformen wie Tagungen oder Kongresse Führungskräften dazu, sich bekannt zu machen (Brenner & Brenner 2010: 145). Zudem knüpfen Manager in Wirtschaftsverbänden wie dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) oder dem Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT) Kontakte (Buß 2007: 244). Soziale Netzwerke im Internet wie „Xing“, „LinkedIn“ oder „Facebook“ werden selten genutzt. Eine mögliche Ursache nennt die befragte Selbstmarketing-Trainerin: „Das ist einfach ein Zeitaspekt. Soziale Medien kosten unglaublich viel Zeit und Manager sind Leute, die einen unglaublich durchgetakteten Tagesablauf haben.“ Neben dem knappen Zeitbudget hindert zudem die Notwendigkeit nach der Aufmerksamkeit bestimmter Personen die Manager daran, sich über soziale Medien Bekanntheit zu verschaffen. So erklärt der Management-Trainer: „In Xing werden die Manager von den tollsten Leuten angeschrieben. Der eine will ihnen Finanzprodukte verkaufen, der andere Immobilien. Manager wollen aber mit den Leuten, die für ihre Karriere wichtig sind, Kontakt aufnehmen.“ Der persönliche Umgang wird daher bevorzugt.

PR-Aktivitäten gegenüber den Massenmedien werden eher von Führungskräften höherer Positionen ausgeübt. Ihre wirtschaftliche Macht erleichtert ihnen vermutlich das Knüpfen von Kontakten zu Journalisten. Die PR-Aktivitäten deutscher CEOs nahmen innerhalb der vergangenen zehn Jahre zu (Institut für Demoskopie Allensbach 2005: 10-12). Der Bedeutungsgewinn massenmedialer Aufmerksamkeit lässt sich mit dem wachsenden Wettbewerb im Management begründen. So meint der befragte PR-Fachmann: „Ein Manager muss sich heutzutage profilieren und schauen, dass er auch in den Medien ist, wenn seine Konkurrenten in den Medien sind. [...] Die Verweilzeiten der Topmanager in den Positionen werden immer kürzer. Daher sind sie vermehrt darauf angewiesen, dass etwas über sie in den Medien steht (...). Denn wenn die Manager in den Medien präsent sind, dann entsteht der Eindruck: Von denen haben wir schon mal was gehört. Dann ist die Entscheidung, mit denen was zu machen oder sie zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen, viel wahrscheinlicher.“

Ziel ist es, die Aufmerksamkeit der Entscheider im Wirtschaftssystem zu erhalten, um die eigene Karriere zu fördern. „Die Manager haben eine ganz spezielle Zielgruppe“, meint der PR-Fachmann. „Das sind Leute, die in der Wirtschaft mitentscheiden. Das sind Aktionäre, Unternehmenslenker, die auch die Wirtschaftsteile in den Zeitungen lesen, und die ganzen Headhunter. In dem Markt muss ein Manager schauen, wie er sich am besten bekannt machen kann. Und das kann er, indem er in den Medien präsent ist.“ Die Dokumente bestätigen die Aussage des Befragten. So schreibt Schick in ihrem Selbstmarketing-Ratgeber: „Unerlässlich für die Karriere: Werden Sie bei den Entscheidungsträgern bekannt.“ (2010: 142).

Und der befragte Management-Berater ist der Ansicht, dass Headhunter Führungskräfte bevorzugen, die einen gewissen Grad an Bekanntheit besitzen. Eine mögliche Ursache kann darin gesehen werden, dass prominente CEOs vermutlich attraktiver für ein Unternehmen sind, da sie im Rahmen der Organisationskommunikation aufgrund ihrer Bekanntheit die Wahrscheinlichkeit einer massenmedialen Berichterstattung erhöhen. Denn die Medien bevorzugen prominente Gesichter.

Um ihre Bekanntheit zu steigern, konsultieren heute mehr als ein Drittel der CEOs von DAX-Unternehmen externe Kommunikationsberater (Sandhu & Zielmann 2010: 229). Meist handelt es sich dabei um Auftragsverhältnisse mit PR-Experten (ebd.). Der PR-Fachmann nennt ein Beispiel: „Der PR-Praktiker Norbert Essing hat sich Managern, die irgendwo rausgefallen sind, angenommen und sie in den Medien wieder hoffähig gemacht.“ Neben der Konsultierung eigener PR-Berater pflegen Topmanager persönliche Beziehungen zu Journalisten (Sandhu & Zielmann 2010: 226). Diese entstehen meist im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen, wie der PR-Fachmann erklärt: „Da hält ein Manager von einem Unternehmen einen Vortrag und ein Journalist ist da und berichtet. Der geht danach noch zu dem Manager hin oder sitzt mit dem in der Hotelbar.“

Die CEOs konzentrierten sich bei der Beziehungspflege auf Wirtschaftsjournalisten: „Manager finden es toll, in den Wirtschaftsteilen zu erscheinen. Bei Personalien etwa. Da geht es dann darum, wer zum 50. Geburtstag in der FAZ erwähnt wird.“ So haben es die Führungskräfte laut dem PR-Praktiker auf eine Berichterstattung in Wirtschaftsmagazinen wie dem „Manager Magazin“ oder der „Wirtschaftswoche“ und in den Wirtschaftsrubriken der Qualitätszeitungen abgesehen. Homestories über Topmanager in der Yellow-Press sucht man seiner Ansicht nach vergebens. Auch die Dokumente bestätigen eine Fokussierung auf Wirtschaftsmedien (Sandhu & Zielmann 2010: 227). Ein Grund könnte der Elitegedanke einiger Führungskräfte sein (vgl. Buß 2007: 237). Als Angehörige der sozialen Oberschicht bevorzugen sie Wirtschaftsmagazine und Qualitätszeitungen, die als Medien der gesellschaftlichen Elite und Meinungsführer gelten (vgl. Sandhu & Zielmann 2010: 227).

5 Fazit

Vorliegende Studie ergründet, inwieweit sich Manager deutscher Unternehmen an der massenmedialen Handlungslogik orientieren, um sich von der immer größer werdenden Konkurrenz abzuheben, Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und so die eigene Karriere voranzutreiben. Dazu wurde die Personality-PR deutscher Führungskräfte durchleuchtet, indem im Rahmen einer qualitativen Studie Dokumente analysiert und Experteninterviews geführt wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich deutsche Führungskräfte immer mehr an der massenmedialen Handlungslogik orientieren. Sie eignen sich Kommunikations- und Sozialkompetenzen an, um sich als Person in den Mittelpunkt zu rücken, charismatisch zu wirken und die Sympathie der Entscheider im Wirtschaftssystem zu gewinnen. Dabei setzen sie wie die Massenmedien auf Emotionen, Narrativität und die Generierung von Nähe. Darüber

hinaus inszenieren sie sich immer mehr als einzigartige Persönlichkeit und achten auf ein attraktives Äußeres. Ebenso wie dieses Verhalten kann die Steigerung der eigenen Bekanntheit via Networking und mittels PR-Aktivitäten gegenüber den Massenmedien als Medialisierung interpretiert werden. Leistung und berufliche Kompetenzen büßen zugunsten der aufmerksamkeitsgenerierenden Faktoren ein. Angesichts des zentralen Einflusses von Managern auf den Unternehmenserfolg kann diese Entwicklung kritisch gesehen werden.

Jedoch ist zu beachten, dass die Ergebnisse vorliegender Arbeit qualitativer Natur sind und es weiterer Studien bedarf, um deren Gültigkeit zu prüfen. Zudem müssen weitere Analysen danach fragen, inwieweit Personalverantwortliche und Unternehmen der massenmedialen Handlungslogik folgen. Denn die Ergebnisse vorliegender Arbeit deuten teilweise darauf hin, dass sich Manager indirekt an der massenmedialen Handlungslogik orientieren, weil Personalverantwortliche dies tun. Um beruflich erfolgreich zu sein, sind Manager möglicherweise aufgrund der Orientierung der Personaler an der massenmedialen Handlungslogik zum gleichen Verhalten gezwungen. Zudem sollten weitere Analysen stärker zwischen den Hierarchiestufen im Management unterscheiden. So zeigen die Befunde, dass PR-Aktivitäten gegenüber den Massenmedien vor allem von Führungskräften höherer Positionen betrieben werden, während die Bekanntheitssteigerung via Networking und die Aneignung von Selbstdarstellungskompetenzen scheinbar hierarchieübergreifend gelten. Darüber hinaus sollte ein Versuch unternommen werden, Zugang zu den bis dato relativ unbekanntem PR-Beratern von Führungskräften zu erhalten. Sie können vermutlich am besten Auskunft über die Personen-PR der Manager geben.

Zum anderen beruhen die Resultate vorliegender Studie auf Plausibilitätsschlüssen, da Medialisierungsforschung keine eindeutigen Kausalbefunde erlaubt. So ist es möglich, dass Globalisierung und Internationalisierung die treibenden Kräfte sind, die die Konkurrenz in allen Sozialsystemen verschärfen. Die Massenmedien versuchen dann, sich mittels ihrer Handlungslogik gegen den steigenden Wettbewerb im Mediensystem durchzusetzen. Führungskräfte wiederum übernehmen die massenmediale Handlungslogik, da sie hilfreich erscheint, um gegenüber der wachsenden Konkurrenz im Management zu bestehen und die eigene Karriere zu fördern.

Liliteratur

Albrecht, D., Kottbauer, M. & Pascher, D. (2010). *Manager und Controlling. Kompaktes Controllingwissen für Führungskräfte.* Freiburg im Breisgau: Verlag für Controllingwissen.

Altheide, D. L. & Snow, R. P. (1988). Toward a Theory of Mediation. In J. A. Anderson (Hrsg.), *Communication Yearbook*, 11, 194-223. Newbury Park: Sage.

Altheide, D. L. (2013). Media Logic, Social Control, and Fear. *Communication Theory*, 23(3), 223-238.

- Bea, F. X. & Schweitzer, M. (2004).** *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Band 1: Grundfragen*. Stuttgart: UTB-Verlag.
- Becker, U. & Müller, C. (2004).** Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation. In G. Bentele, M. Piwinger & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement: Strategien, Wissen, Lösungen* (S. 1-34). Neuwied: Luchterhand.
- Bernau, V. & Busse, C. (2013, 12. Dezember).** Ich weiß, wo das Waschpulver steht. René Obermann, der Noch-Chef der Deutschen Telekom, über sein neues Leben, seine Karriere von ganz unten und die Frage, was Europa tun muss, um nicht den Anschluss zu verlieren. *Süddeutsche Zeitung*, S. 17.
- Biehl, B. (2006, 22. Februar).** Rollenspiele. *Karriere.de*. Online abgerufen am 26. 02. 2014 unter <http://www.karriere.de/service/rollenspiele-122086/>
- Biehl, B. (2007).** *Business is Showbusiness. Wie Topmanager sich vor Publikum inszenieren*. Frankfurt/New York: Campus-Verlag.
- Bischoff, S. (2010).** *Wer führt in die Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Die fünfte Studie*. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.
- Booz & Co. (2012).** *Auf die Krise folgt das große Stühlerücken in deutschen Chefetagen: Fluktuationsquote verdoppelt sich auf 16,7%*. Online abgerufen am 30.12.2013 unter <http://www.booz.com/de/home/Presse/Pressemitteilungen/pressemitteilung-detail/50569025>
- Booz & Co. (2013).** *It's Time for a Change. CEO turnover is trending high, but in a more planned and stable manner*. Online abgerufen am 30.12.2013 unter <http://www.strategy-business.com/article/00183?pg=all>
- Bösch, F. & Frei, N. (2006).** Die Ambivalenz der Medialisierung. Eine Einführung. In F. Bösch & N. Frei (Hrsg.), *Medialisierung und Demokratie im 20. Jahrhundert* (S. 7-23). Göttingen: Wallstein.
- Brenner, D. & Brenner, F. (2008).** *Gut sein allein genügt nicht. Wie Sie im Job den Erfolg haben, den Sie verdienen*. München: Haufe-Verlag.
- Bubeck, T. (2010).** *Aus der Giftküche des Managements*. Weinheim: Wiley-VCH-Verlag.
- Bunz, A. (2005).** *Das Führungsverständnis der deutschen Spitzenmanager. Eine empirische Studie zur Soziologie der Führung*. Frankfurt am Main: Lang-Verlag.
- Buß, E. (2007).** *Die deutschen Spitzenmanager - wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln*. München: Oldenbourg-Verlag.
- Couldry, N. & Hepp, A. (2013).** Conceptualizing Mediatization: Contexts, Traditions, Arguments. *Communication Theory*, 23(3), 191-202.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). (2013).** *Immer mehr Deutsche gehen zum Studieren ins Ausland*. Online abgerufen am 23. 02. 2014 unter <https://www.daad.de/portrait/presse/pressemitteilungen/2013/25227.de.html>

- Donges, P. & Vogel, M. (2008).** Zwischen Zentralisierung und lose verkoppelten Koalitionen. Strukturveränderungen in Parteiorganisationen als Folge der Medialisierung. In U. Sarcinelli (Hrsg.), *Politikherstellung und Politikdarstellung. Beiträge zur politischen Kommunikation* (S. 84-100). Köln: Halem.
- Esch, F.-R. & Knörle, C. (2009).** Führungskräfte als Markenbotschafter. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock & A. Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (S. 373 – 388). Wiesbaden: Gabler.
- Esser, F. (2013).** Mediatization as a Challenge: Media Logic versus Political Logic. In H. Kriesi et al. (Hrsg.), *Democracy in the Age of Globalization and Mediatization* (S. 155-176). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Freye, S. (2009).** Entsteht ein Markt für Unternehmensleiter? Karriereverläufe deutscher Manager im Wandel. *Arbeits- und Industriosozologische Studien*, 2(2), 17-31.
- Groll, T. (2009, 20. November).** Selbstvermarktung. Jeder Mensch versucht, ein kontrolliertes Bild von sich zu kreieren. *Zeit-Online*. Online abgerufen am 3. November 2013 unter <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2009-11/selbstmarketing-strategien>
- Gunther, A. C. & Storey, J. D. (2003).** The Influence of Presumed Influence. *Journal of Communication*, 53, 199-215.
- Hamilton, J. T. (2004).** *All the News that's fit to sell: How the Market transforms Information into News*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hartmann, M. (1995).** *Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt/New York: Campus –Verlag.
- Heimann, A. (2007, 20. Februar).** Statussymbole – Zeichen der Macht. *Manager-Magazin*. Online abgerufen am 30. 12. 2013 unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-467188.html>
- Hepp, A. (2004).** *Netzwerke der Medien. Medienkulturen und Globalisierung*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Hesse, J. & Schrader, H. C. (2010).** *Das große Hesse/Schrader-Bewerbungshandbuch. Alles, was Sie für ein erfolgreiches Berufsleben wissen müssen*. Frankfurt am Main: Eichborn-Verlag.
- Hesse, J. & Schrader, H. C. (2012).** *Hesse-Schrader-Training für Praktikanten, Volontäre und Trainees*. Hallbergmoos: Stark-Verlag.
- Hjarvard, S. (2008).** The Mediatization of Society. A Theory of the Media as Agents of Social and Cultural Change. *Nordicom Review*, 29(2), 105–134.
- Hutzschenreuter, T. (2009).** *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Imhof, K. (2006).** Mediengesellschaft und Medialisierung. *Medien- und Kommunikationswissenschaft*, 54(2), 191-215.
- Immerschitt, W. (2009).** *Profil durch PR: Strategische Unternehmenskommunikation vom Konzept zur CEO-Positionierung*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Institut für Demoskopie Allensbach. (2005). *Kommunikationsverhalten deutscher CEOs. Ergebnisse einer Expertenbefragung 2005. Kommentarband.* Online abgerufen am 31.12.2013 unter http://www.deekeling-arndt.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kommentarband_Studie_CEO-Kommunikation.pdf

Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2013). *BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Herbst 2013.* Online abgerufen am 28. 12. 2013 unter http://www.ifm-bonn.org//uploads/tx_ifmstudies/BDI-Herbst-2013.pdf

Koch, R. (2002, 12. September). *Auslandssemester in exotischen Ländern: Mut zum Extremstudium.* *Spiegel Online.* Online abgerufen am 23. 02. 2014 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/auslandssemester-in-exotischen-laendern-mut-zum-extremstudium-a-213338.html>

Krotz, F. (2003). *Metaprozesse sozialen und kulturellen Wandels und die Medien.* *Medien Journal, 27(1),* 7-19.

Krotz, F. (2002). *Die Mediatisierung von Alltag und sozialen Beziehungen und die Formen sozialer Integration.* In K. Imhof, O. Jarren & R. Blum (Hrsg.), *Integration und Medien (=Mediensymposium Luzern, Band 7)* (S. 184-200). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Landerer, N. (2013). *Rethinking the Logics: A conceptual Framework for the Mediatization of Politics.* *Communication Theory, 23(3),* 239-258.

Langrock-Kögel, C. (2008, 18. September). *Medien-Training für Manager.* *CIO.* Online abgerufen am 23. 02. 2014 unter <http://www.cio.de/karriere/personalfuehrung/849252/index3.html>

Lewis, J. P. (2007). *The Project Manager's Desk Reference. Project planning, scheduling, evaluation, control, systems.* New York: McGraw-Hill.

Liebold, R., & Trinczek, R. (2009). *Experteninterview.* In: S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 32-56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Livingstone, S. (2009). *On the Mediatization of Everything: ICA Presidential Address 2008.* *Journal of Communication, 59,* 1-18.

Löblich, M. (2008). *Ein Weg zur Kommunikationsgeschichte. Kategoriengeleitetes Vorgehen am Beispiel Fachgeschichte.* K. Arnold, M. Behmer & B. Semrad (Hrsg.), *Kommunikationsgeschichte. Positionen und Werkzeuge. Ein diskursives Hand- und Lehrbuch* (S. 433-454). Münster: LIT.

Luhmann, N. (1988). *Die Wirtschaft der Gesellschaft.* Berlin: Suhrkamp-Verlag.

Luhmann, N. (2009). *Wirtschaft als soziales System.* In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung. 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme* (S. 256-290). 8. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Lundby, K.** (2013). Transformations in Religion across Media. In K. Lundby (Hrsg.), *Religion across Media. From early Antiquity to late Modernity* (S. 185–202). New York, NY: Peter Lang.
- Masterseminarstudie.** (2012/2013). *Medienlogik*. Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Masterseminarstudie.** (2013). *Medialisierung*. Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Mayring, P.** (1999). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Mazzoleni, G. & Schulz, W.** (2007). Mediatization of politics: A challenge for democracy?. In R. Negrine & J. Stanyer (Hrsg.), *The political communication reader* (S. 32-37). London: Routledge.
- Meyen, M.** (2008a). Historiography. In: W. Donsbach (Hrsg.), *International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing.
- Meyen, M.** (2008b). Document Analysis. In: W. Donsbach (Hrsg.), *International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing.
- Meyen, M.** (2009). Medialisierung. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 57, 23-38.
- Meyen, M., Löblich, M., Pfaff-Rüdiger, S. & Riesmeyer, C.** (2011). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Müller-Thurau, C. P.** (2012). *Erfolgreich bewerben in Einkauf, Spedition und Logistik*. Freiburg im Breisgau: Haufe-Verlag.
- Nessmann, K.** (2002). Personal Relations – eine neue Herausforderung für PR-Theorie und –Praxis. *PR-Magazin*, 33(1), 47-54.
- Nessmann, K.** (2005). Personen-PR. Personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit. In G. Bentele, M. Piwinger & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement: Strategien, Wissen, Lösungen* (S. 1-70). Neuwied: Luchterhand-Verlag.
- Nessmann, K.** (2008). Personal Communication Management – Eine verantwortungsvolle Aufgabe. *PR-Magazin*, 39(11), 61-66.
- Neuburger, R.** (2008). *Das große Buch der besten Karrierestrategien*. München: Compact-Verlag.
- Oechsler, Walter A.** (2010). *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. München: Oldenbourg-Verlag.
- Pahlke, J. K. & Thomas, A.** (2009). *Beruflich in Norwegen. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Verlag Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pfaff-Rüdiger, S.** (2007). Medien im Alltag. Methodenprobleme qualitativer Nutzungsforschung. In S. Pfaff-Rüdiger & M. Meyen (Hrsg.), *Alltag, Lebenswelt und Medien. Qualitative Studien zum subjektiven Sinn von Medienangeboten* (S. 9-45). Berlin: LIT.
- Pillai, K.** (2011). *Essence of a manager*. Berlin: Springer.

- Pohlmann, M.** (2003). Der Generationswechsel und die neue Weltklasse des Managements. Anmerkungen zum Zusammenhang von demographischem und gesellschaftlichem Wandel. *ISO-Mitteilungen, 2*, 50-64.
- Reindl, S. & Thomas, A.** (2006). *Beruflich in Irland. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Reisinger, S., Gattringer, R. & Strehl, F.** (2013). *Strategisches Management. Grundlagen für Studium und Praxis*. München: Pearson.
- Rippler, S., Woischwill, B. & große Klönne, L.** (2012). *Trainee-Knigge. Der Ratgeber für den erfolgreichen Karriere-Start*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Sailer, U.** (2012). *Management. Komplexität verstehen: Systemisches Denken, Business Modeling, Handlungsfelder nachhaltigen Erfolgs*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.
- Sandhu, S. & Zielmann, S.** (2010). CEO-Kommunikation. Die Kommunikation des Top-Managements aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen in deutschen Unternehmen. In M. Eisenegger & S. Wehmeier (Hrsg.), *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis* (S. 211-236). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Schär, M. C.** (2008). *Trainee-Programme für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften in Deutschland : konzeptionelle Grundlagen, empirische Erhebung, State of the Art*. Bern: IOP-Verlag.
- Schick, E.** (2010). *Der Ich-Faktor. Erfolgreich durch Selbstmarketing*. München: Carl Hanser Verlag.
- Schimank, U.** (1988). Gesellschaftliche Teilsysteme als Akteurfiktionen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 40*, 619-639.
- Schimank, U.** (2000). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. Weinheim und München: Juventa-Verlag.
- Schimank, U.** (2007). Handeln in Konstellationen: Die reflexive Konstitution von handelndem Zusammenwirken und sozialen Strukturen. In K.-D. Altmeppen, T. Hanitzsch & C. Schlüter (Hrsg.), *Journalismustheorie: Next Generation* (S. 121-137). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Simon-Kucher & Partners.** (2013). *Internationalität in DAX-Vorständen auf Rekordhöhe*. Online abgerufen am 28. 12. 2013 unter <http://www.simon-kucher.com/de/news/internationalitat-dax-vorstanden-auf-rekordhohe>
- Sorg, S. O., Bartonitz, M. & Windisch, S.** (2009). *Wegweiser für Manager. Das papierarme Büro - mit elektronischen Geschäftsprozessen die Wettbewerbsfähigkeit steigern*. Berlin: Saperion-Verlag.
- Statistisches Bundesamt.** (2013). *Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen*. Online abgerufen am 28. 12. 2013 unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/StudierendeHochschulenEndg2110410137004.pdf?__blob=publicationFile

Steinmaurer, T. (2003). Medialer und gesellschaftlicher Wandel. Skizzen zu einem Modell. In M. Behmer, F. Krotz, R. Stöber & C. Winter (Hrsg.), *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel. Beiträge zu einer theoretischen und empirischen Herausforderung* (S. 103-119). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Tönnemann, J. (2009, 12. Oktober). Global erfahrene Mitarbeiter sind schwer zu finden. *Wirtschaftswoche*. Online abgerufen am 28. 12. 2013 unter <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/fresenius-chef-schneider-global-erfahrene-mitarbeiter-sind-schwer-zu-finden/5250528.html>

Tönnemann, J. & Schmergal, C. (2009, 12. Oktober). CEO-Ranking. Deutschlands beste Manager. *Wirtschaftswoche*. Online abgerufen am 22.02. 2013 unter <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/ceo-ranking-deutschlands-beste-manager/5250534.html>

Wehrlin, U. (2010). *Management-Einführung. Managementlehre – Führung – Innovationsmanagement – Change Management – Wissensmanagement – Lernende Organisation*. München: Akademische Verlagsgemeinschaft München.

Wendelin, M. (2012). *Transparenz von Rezeptions- und Kommunikationsverhalten im Internet. Theoretische Überlegungen zur Veränderung der Öffentlichkeitsdynamiken zwischen Journalismus und Publikum*. Tagung der DGPK-Fachgruppen Journalistik/Journalismusforschung und Rezeptions- und Wirkungsforschung: Journalismus und (sein) Publikum, 2. bis 4. Februar 2012, Hamburg.

Wetzel, C. (2007). *Soft Skills und Erfolg in Studium und Beruf: Eine vergleichende Studie von hochbegabten Studenten und Unternehmensberatern*. Münster: Waxmann-Verlag.

Wüst, P. (2010). *Profil macht Karriere - Mit Self Branding zum beruflichen Erfolg*. Zürich: Orell-Fuessli-Verlag.

Zerfaß, A. & Swaran, S. (2006). CEO-Blogs: Personalisierung der Online-Kommunikation als Herausforderung für die Unternehmensführung. In A. Picot & T. Fischer (Hrsg.), *Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld* (S. 51-75). Heidelberg: D-Punkt-Verlag.

Empfohlene Zitierweise:

Maier, Simone (2015): Mehr Schein als Sein? Zur Medialisierung des Managements in deutschen Unternehmen In: Michael Meyen (Hrsg.): Medialisierung. Medienlogik und sozialer Wandel. Working Paper. [URL: http://f.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/2401/files/2015/03/Mehr-Schein.pdf](http://f.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/2401/files/2015/03/Mehr-Schein.pdf) (Datum des Zugriffs).