

Die Lust der Selbstdarstellung

Sabrina Huber (*1983) ist als Beraterin für Reputation und strategische Kommunikation tätig. Für sie steht fest: «Das grösste Risiko ist die Reputation dann, wenn man sie dem Zufall überlässt.» Und dann wäre da noch die Frage nach dem CEO, der nackt in einen See springt.

Interview: Marcel Baumgartner, Bild: zVg.

Sabrina Huber, Sie beschäftigen sich mit der Reputation von Unternehmen. Wie steht's ganz allgemein um den Ruf der Ostschweiz als Region?

Die Reputation der Ostschweiz würde ich als solide bezeichnen. Potenzial sehe ich beim Selbstbewusstsein. Ob wir nämlich ein Unternehmen, eine Persönlichkeit oder eben auch eine Region bezüglich Reputation als «gut» oder «schlecht» einstufen, basiert auf drei Dimensionen: Erstens zählen die funktionalen Aspekte, zweitens die soziale Verantwortung und drittens der selbstbewusste Auftritt. Die Dimensionen müssen stets in Balance sein. Also tue Gutes und sprich darüber – wir Ostschweizerinnen und Ostschweizer dürfen noch mehr in unsere Sichtbarkeit investieren.

Was können Ostschweizer Unternehmen und Persönlichkeiten dazu beitragen?

Alle kleinen und grossen Unternehmen und Institutionen leisten einen Beitrag. Der gute Ruf ist immer ein Gemeinschaftswerk. Je mehr Erfolgsgeschichten wir schreiben, je mehr gemeinsame Aktivitäten, je mehr vereintes Engagement für bestimmte Themen und Zusammenhalt, desto mehr Schwung und Sichtbarkeit bringt das. Umgekehrt übernehmen auch Personen und Unternehmen mit Skandalen und Krisen eine Verantwortung fürs grosse Ganze. Reputation färbt ab.

Was ist schwieriger, intern ein positives Bild zu vermitteln oder extern?

Bevor wir über das zu vermittelnde Bild sprechen, ist es wichtig, unsere Realität zu kennen

und zu gestalten. Ganz am Anfang stehen die Strategie, die Vision, die Werte, nach welchen wir arbeiten und leben wollen. Über die Kommunikation, das Führungsverhalten und den Auftritt prägen wir das Bild gegen innen. Und ganz organisch sowie mit gezielten Massnahmen bildet sich auch bei den externen Anspruchsgruppen ein Image. So weit der Idealfall in der Theorie. Wir alle kennen Unternehmen, die haben intern ein ganz anderes Bild als extern. Das geht nicht lange gut, denn alles Gute kommt von innen.

Was sind bei der Reputation die grössten Stolpersteine, was die grössten Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen?

Es lässt sich ganz einfach zusammenfassen: Das grösste Risiko ist die Reputation dann, wenn man sie dem Zufall überlässt. Die grösste Chance ist die Reputation, wenn man sie bewusst, interdisziplinär und vorwärtsorientiert aufbaut und steuert. Reputation entsteht sowieso, immer und überall. Also ist es immer die bessere Option, im «driver's seat» Platz zu nehmen und aktiv zu kommunizieren. Ein weiterer Erfolgsfaktor für den guten Ruf: Es wirkt immer zielführender und sympathischer, sich für statt gegen etwas einzusetzen.

«Der gute Ruf ist immer ein Gemeinschaftswerk.»

Beleuchten wir nochmals die Mitarbeitenden. Wonach verlangen Arbeitnehmende und was hat das mit der Reputation zu tun?

Potenzielle und bestehende Mitarbeitende wollen für Arbeitgeber unterwegs sein, mit denen sie ihre Werte teilen – sie suchen Purpose und Sinnhaftigkeit. So hat auch der Zusammenhang von Arbeitgeberattraktivität und Reputation im aktuellen «war for talents» an Bedeutung gewonnen. Plötzlich ist die Bekanntheit des Unternehmens nicht aus Gründen der Kundenakquise, sondern wegen der Arbeitgebermarke relevant. Und ohne Bekanntheit keine Reputation. B2C-Unternehmen sind hier leicht im Vorteil.



Welche Rolle spielen CEOs in Bezug auf die Arbeitgebermarke?

CEOs sind in verschiedenen Rollen die wichtigsten Repräsentanten, Vorbilder und Markenbotschafter eines Unternehmens: Als Fachperson, Visionär, Leaderin, Change Manager, Recruiting-Expertin, Krisenmanager und vieles mehr. Es gilt, die Marke gegen innen durchzusetzen und gegen aussen authentisch zu verkörpern. CEOs stehen damit auch im ganzen «employee lifecycle» in der Verantwortung. Das gilt übrigens für das ganze Management.

Und bei der externen Kommunikation? Da haben es CEOs immer wieder mit Shitstorms und Kommentaren auf den sozialen Medien zu tun, oder?

Auch wenn die Kommunikation nicht immer explizit im Jobprofil von CEOs erwähnt ist, ist sie eine entscheidende Kompetenz. Und ja, dazu gehört eine gewisse Lust an der Selbstdarstellung. Denn Menschen vertrauen Menschen, nicht Hierarchien, Organigrammen oder Strukturen. Der Dialog mit allen Stakeholdern – online und offline – ist Teil der CEO-Aufgabe. Das erfordert Kompetenz und Resilienz.

Braucht es mitunter auch sehr aussergewöhnliche Ideen? Muss sich der Chef nackt in einen See stürzen? Das gibt Schlagzeilen.

Die Kommunikation eines nackten CEOs möchte ich lieber nicht verantworten! Es gibt elegantere Methoden, die Aufmerksamkeit erregen. Hauptsache, die Aktion passt zum

Unternehmen, zum CEO und ist relevant. Die Kongruenz zwischen CEO und Unternehmen ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Übrigens: Auch Bescheidenheit kann sexy sein.

Was reizt Sie persönlich am meisten an der Kommunikationsbranche?

In meiner Arbeit lande ich immer mittendrin – mitten in komplexen Change-Situationen, mitten in vertraulichen Grossprojekten, mitten in der Identität eines Unternehmens. Reputations- und Kommunikationsmanagement als Querschnittsfunktion leistet hier einen wichtigen Beitrag. Sowohl die Themen wie auch die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sind sehr divers. Der holistische Ansatz bedingt, dass Kommunikation auf oberster Führungsebene als strategische Disziplin anerkannt ist. Als ich vor knapp 20 Jahren mit dem Marketingstudium begann, war die Kommunikation meist als operative Teildisziplin im Marketing angesiedelt. Aus heutiger Sicht ist das zu kurz gegriffen.

Gibt es weitere Bereiche, die sich zu früher deutlich verändert haben?

Das Internet und die sozialen Medien haben schon ein unglaubliches Tempo in die Kommunikation gebracht. Alles wird just in time geteilt, gelikt, kommentiert, und das Resultat ist oft eine gnadenlose Eigendynamik. Darum ist es absolut zentral, dieses Bewusstsein zu schärfen, die Issues auf dem Radar zu haben und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Reputations- und Kommunikationsmanagement ist keine Kür, es ist Pflicht. Und schlussendlich schafft der gute Ruf immaterielles Vermögen.

Kommunizieren Sie immer ganz bewusst – auch privat? Und ist das nicht etwas anstrengend?

Ich gebe täglich mein Bestes, meine Kommunikation und mein Verhalten an meinen persönlichen Werten und Themen zu orientieren und dafür Verantwortung zu übernehmen. Bewusstsein, Authentizität und Reflexion sind hier entscheidend – und da spielt es keine Rolle, ob man beruflich oder privat unterwegs ist. Eine gute Reputation hat nicht, wer nach Perfektion strebt und mit angezogener Handbremse durch die Gegend düst. Menschen wünschen sich Persönlichkeiten mit Ecken und Kanten! Es geht um Differenzierung und Positionierung und auch darum, wie man mit Fehlern und Krisen umgeht.

«Eine gute Reputation hat nicht, wer nach Perfektion strebt und mit angezogener Handbremse durch die Gegend düst.»