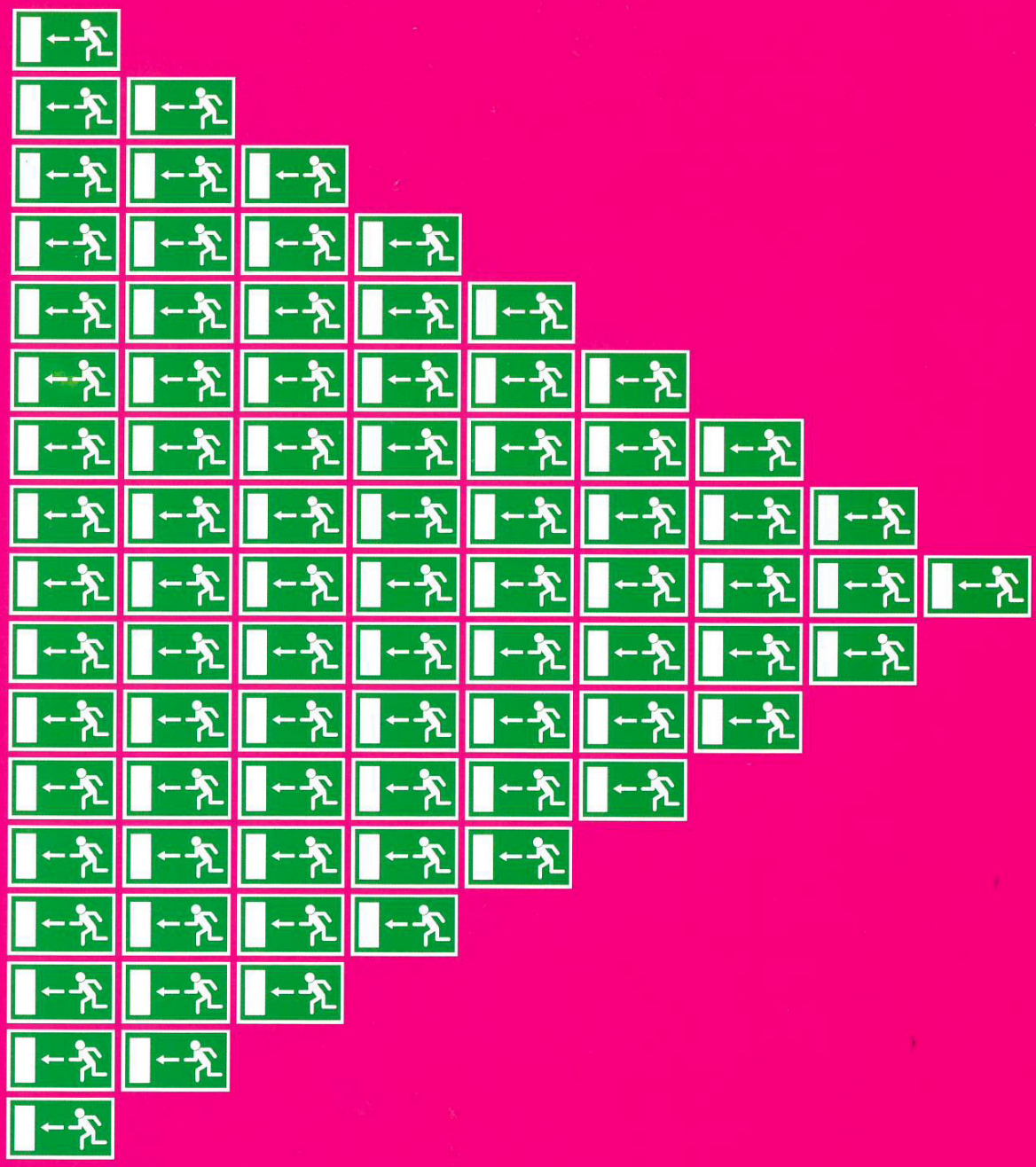
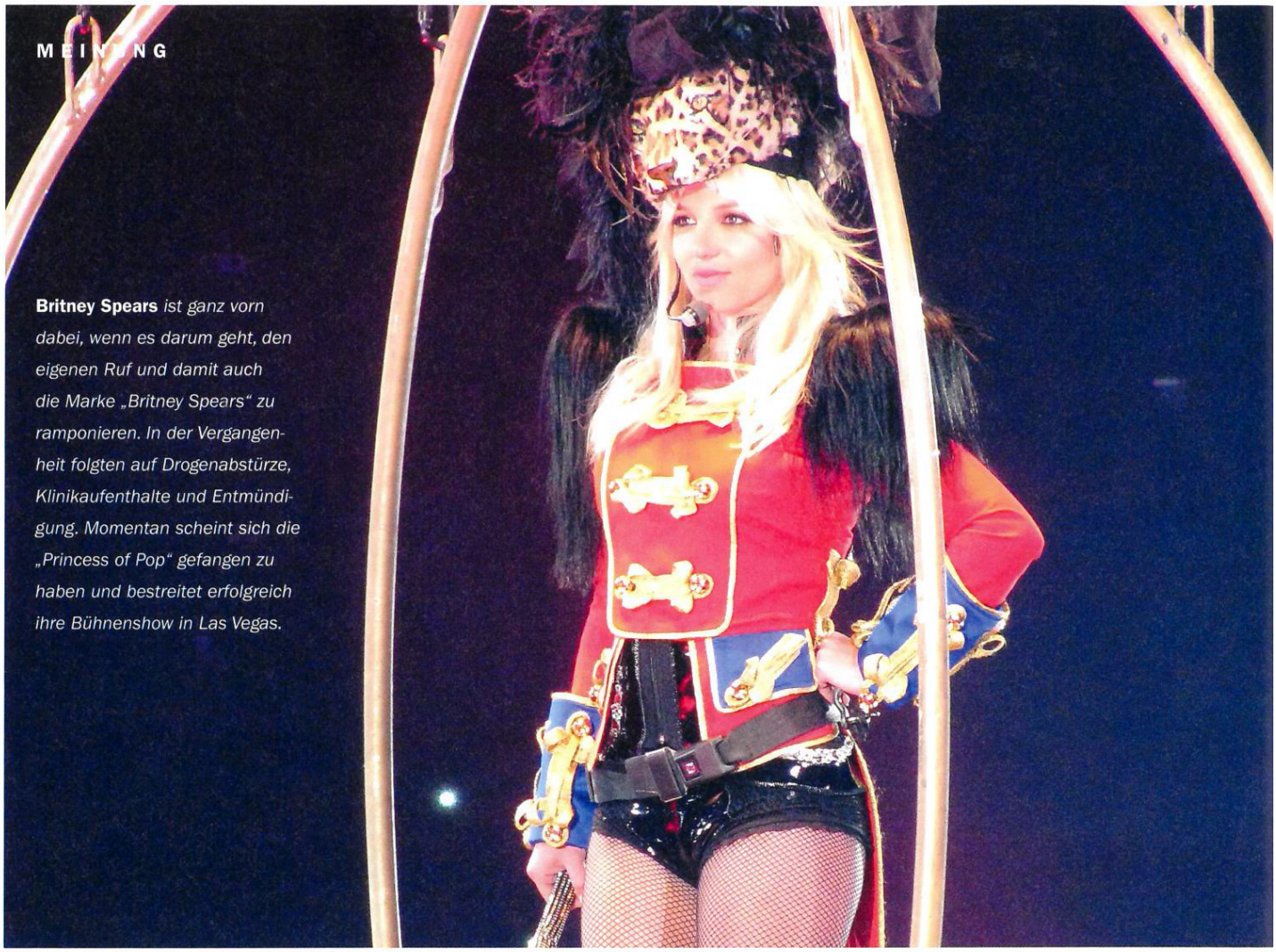
HUMAN RESOURCES

MANAGER



KOMMUNIKATION



Britney Spears *ist ganz vorn dabei, wenn es darum geht, den eigenen Ruf und damit auch die Marke „Britney Spears" zu ramponieren. In der Vergangenheit folgten auf Drogenabstürze, Klinikaufenthalte und Entmündigung. Momentan scheint sich die „Princess of Pop" gefangen zu haben und bestreitet erfolgreich ihre Bühnenshow in Las Vegas.*

Ist der Ruf erst ruiniert…

Ein Gastbeitrag von
Sereina Schmidt

Der gute Ruf eines Unternehmens ist in ständiger Gefahr. Schließlich leben wir in einer Zeit, in der jeder Fehltritt sofort öffentlich werden kann. Doch auch die Reputation des Geschäftsführers kann Unternehmen in den Ruin treiben.

Foto: Privat

Ein Zahnarzt erzählte kürzlich aufgelöst, dass er eine Online-Bewertung von einer ehemaligen Patientin erhalten habe. Eine alte Geschichte, die damals nicht gut gelaufen sei. Es sei allerdings nicht seine Schuld gewesen: Die Patientin sei einfach nicht mehr zu den vereinbarten Terminen erschienen, weswegen die Behandlung nicht abgeschlossen werden konnte. Er selbst sagt, er habe sein ganzes Leben ordentlich und korrekt gearbeitet und einen guten Ruf gehabt. Sucht man im Internet nach diesem Zahnarzt, findet man besagten Kommentar. Darin steht, sogar in zwei Sprachen, wie teuer und schlecht dieser Arzt sei.

In vielen Unternehmen wird unter Reputation immer noch der Schutz des guten Rufs verstanden. Diese bewahrende Haltung ist nicht mehr zeitgemäß. Heute muss Reputation vielmehr gefördert werden. Es bedarf einer aktiveren Haltung: In regelmäßigen Abständen sollte immer wieder analysiert werden, was für eine positive Außenwahrnehmung eines Unternehmens getan werden kann und muss.

Schließlich kann heute jeder Kunde, Mitarbeiter und Ex-Mitarbeiter, jeder Bewerber, Lehrling und Lieferant ein Unternehmen öffentlich im Internet bewerten. Kunden und potenzielle Kandidaten vernehmen so in den „sozialen" Medien, wie sich ein Mitarbeiter am Sonntagabend darüber beklagt, am nächsten Tag wieder in die Firma zu müssen.

Fatale Auswirkungen

Firmen, die aktives Reputationsmanagement für das Unternehmen betreiben, vergessen oft etwas sehr Entscheidendes: die Reputation des eigenen Geschäftsführers. Denn sinkt dessen Ansehen, hat das fatale Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen: Verletzt der CEO beispielsweise Werte oder Richtlinien, werden sich auch die Mitarbeiter in Zukunft weniger daran halten. Bei weiteren Fehltritten könnten sich wichtige Kunden abwenden und der Vorfall könnte sogar in den Medien für Schlagzeilen sorgen. Spätestens dann ist die Außenwirkung des Unternehmens beschädigt und es ist ungleich schwerer, den guten Ruf zurückzugewinnen, als ihn mithilfe eines professionellen Reputationsmanagements zu erhalten.

Dennoch trägt der Geschäftsführer die Verantwortung für sein Handeln und ist für seinen Ruf maßgeblich verantwortlich. Ein großes Problem zeigt sich in der Praxis immer wieder: Wer traut sich noch, dem obersten Chef ein ehrliches Feedback zu geben? Wenn niemand aus der Personalabteilung mehr den Mut aufbringt, sollte ein externer Coach oder Berater engagiert werden. Schließlich stehen Unternehmen immer mehr in der Öffentlichkeit. Nun ist aber nicht jeder Unternehmer und CEO darin geübt, sich in der Öffentlichkeit zu positionieren. Viel zu oft präsentieren Unternehmensvertreter mit langweiligen Powerpoint-Präsentationen Zahlen, Daten und Fakten. Emotionen und Begeisterung sucht man meist vergebens. Schnell ist dann die öffentliche Meinung über diesen CEO gebildet. Das mag nicht fair sein – aber für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.

Früher Kür, heute Pflicht

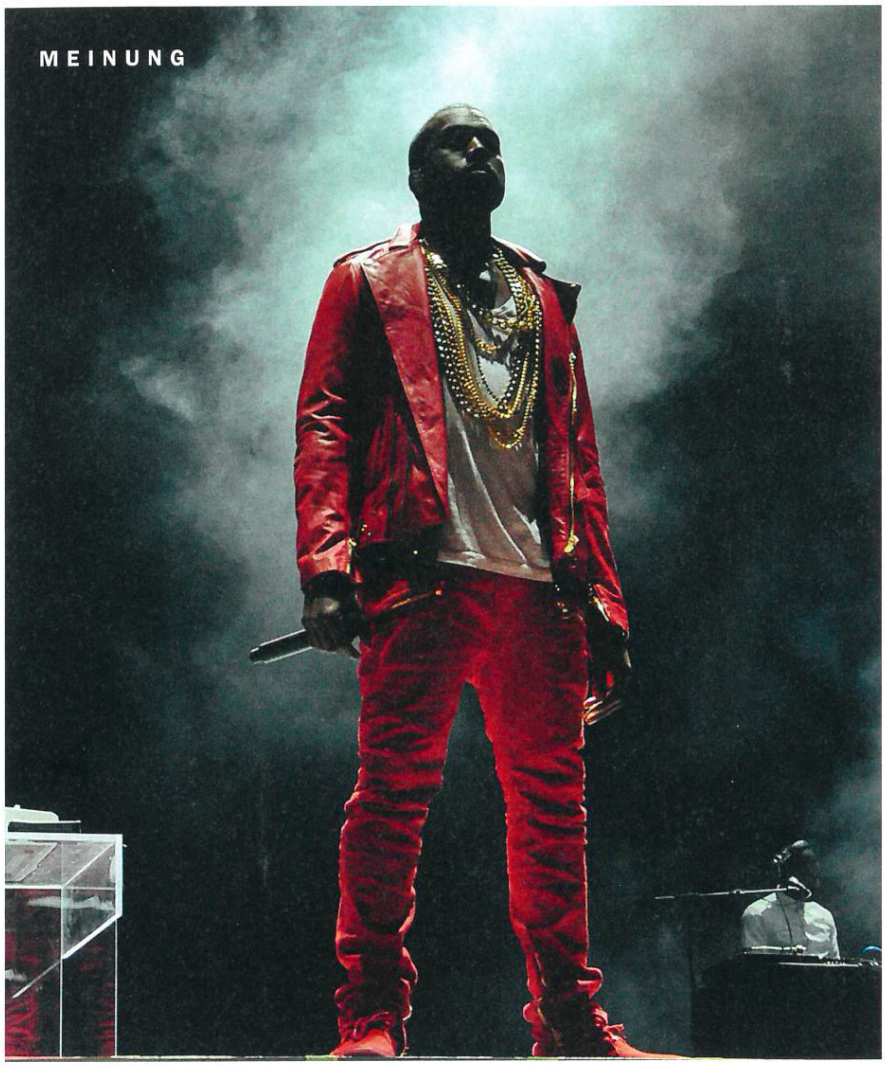
Unternehmer und Personalverantwortliche müssen sich mit gelebten Werten und der Unternehmenskultur befassen. Und das in einer Intensität und Tiefe, die diese Begriffe auch verdienen. Das bedingt in einem ersten Schritt die ehrliche Analyse der Unternehmenswerte. Das heißt, welche Werte gelten gemäß des Leitbilds, werden aber nicht gelebt oder sind von außen nicht erlebbar? Es muss definiert werden, welche Werte und Positionen von außen erkennbar werden müssen und wie man sie orchestriert.

Diese Werte sind verbindlich und müssen umgehend vorgelebt werden. Hält ein Unternehmen im Leitbild fest: „Wir pflegen einen verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeitern und Kunden", dann kann es die Verantwortung bei einer Kundenbeschwerde nicht von sich weisen. Und es kann einen erkrankten Mitarbeiter auch nicht einfach links liegen lassen, sondern muss Sorge tragen und zeigen. Aber Vorsicht: Bemühen sich Firmen nur um kosmetische Veränderungen oder wollen ihr Image mit Pseudowerten aufpolieren, werden Mitarbeiter, Ex-Mitarbeiter, Bewerber, Azubis und Kunden das sofort erkennen und jede Ungereimtheit und Abweichung publik machen.

Ein Beispiel: Ein großer Schweizer Medienkonzern kommunizierte Einsparungen und Zusammenlegungen von regionalen Redaktionen. Wo Gewerkschaft und Angestellte früher noch mit Transparenten demonstriert hätten, eröffnen heute Mitarbeiter kurzerhand einen Twitterkanal, auf dem jegliche Interna, Entscheidungen und Einschätzungen nachgelesen werden können. Völlig klar, dass dieser Twitterkanal schon in kürzester Zeit wesentlich mehr Follower hatte als der des Medienunternehmens selbst. HR- und Kommunikationsverantwortliche sind so mit einer völlig neuen Dimension von Transparenz konfrontiert.

Fehler: erzwungene Bewertungen

Eine positive Reputation verlangt ehrlichen und offenen Umgang innerhalb der Belegschaft. An dieser Stelle sind die Personaler gefragt. Wie stark werden Werte, Unternehmenskultur und Reputation gewichtet? Meist wird bei Neueinstellungen das Leitbild gleich zusammen mit den



Kanye West *ist aktueller Spitzenreiter im Wettbewerb um den ersten Platz im Rufschädigungs-Battle. Sein öffentlicher Flirt mit Donald Trump war dann selbst für Ehefrau und Reality-TV-Star Kim Kardashian zu viel. Sie distanzierte sich öffentlich von den Aussagen ihres Mannes.*

IT-Richtlinien, den jährlichen Feiertagen und der Anleitung bei Krankheitsmeldung abgegeben. Das zeigt, wie nebensächlich das Thema behandelt wird.

Zumal eines ganz besonders oft vergessen wird: Mitarbeiter reden und schreiben auch als Privatperson. In den „sozialen" Medien erreichen sie nicht selten mehrere tausend Menschen. Darum sollte man diese Mitarbeiter sensibilisieren und ihnen bewusst machen, dass sie für das Unternehmen eine wichtige Stimme haben, die über Erfolg oder Misserfolg einer Firma entscheiden kann. Den Mitarbeitern allerdings zu befehlen, dass sie das Unternehmen positiv bewerten sollen, wird dem Unternehmen früher oder später um die Ohren fliegen. Eine Bewertung muss immer authentisch und freiwillig sein.

Erfolgreiches Reputationsmanagement

Um CEOs für die Relevanz der Reputation zu sensibilisieren, ist es ratsam gemeinsam mit einem Reputationsmanager ein Persönlichkeitsprofil des CEO zu erstellen. Dafür benötigt ein Geschäftsführer einen hohen Grad an Professionalität und Vertrauen, schließlich ist die Reflexion extrem hilfreich für seine persönliche Entwicklung. Doch muss der CEO diesen Prozess freiwillig zulassen. In einem ersten Schritt muss ihm deutlich gemacht werden, welche Relevanz, aber auch welches Risiko mit dem Unterfangen verbunden ist. Zu Beginn ist ein Impulsvortrag für die Geschäftsleitung oder sogar für das gesamte Unternehmen sinnvoll, in dem aufgezeigt wird, wie wichtig und fragil der gute Ruf ist und wer darauf einen entscheidenden Einfluss hat.

Ein Reputationsmanager klärt am Anfang die Frage: Wo genau liegen die Stärken und Schwächen des CEOs? Jemand kann intern ein perfekter Geschäftsführer sein, aber wenn er bei Vorträgen einschläfernd, nervös oder langweilig wirkt, kann das dem Ruf des Unternehmens schaden.

Eine andere Frage, die in der Analyse des Profils beantwortet werden sollte, ist die nach der Authentizität des CEOs: In welchen Bereichen wirkt er nicht immer glaubwürdig und ist es womöglich auch gar nicht? Der Geschäftsführer muss dafür offen und veränderungswillig sein. Da er diese Offenheit und diesen Veränderungswillen im Zweifelsfall auch von den Mitarbeitern verlangt, sollte er für eine solche Analyse durchaus offen sein. Ergebnis der Analyse ist ein klares und aufrichtiges Feedback über die Außenwirkung des CEOs: angefangen von seiner Garderobe über seine Kommunikation und Körpersprache bis hin zu den Themen Verlässlichkeit und Empathie.

Meistens liegt die Aufgabe der Reputationspflege noch bei der Unternehmenskommunikation oder bei der Marketingabteilung. Aber auch der HR-Bereich könnte wesentlich aktiver werden. Es geht darum, jedem Mitarbeiter, Personalverantwortlichen, Geschäftsführer und Unternehmer bewusst zu machen, was Reputation wirklich ist, wie sie im Inneren des Unternehmens und aus der Außenperspektive bei Kunden und Bewerbern wirkt. Die HR kann sich ver-

Foto: wikimedia

schiedener Werkzeuge bedienen: regelmäßiger Impulsvorträge, Online-Schulungsprogrammen und der persönlichen Aufklärung bei einem Einarbeitungsgespräch.

1. Analysieren Sie den Ist-Zustand: Wie steht es um die Reputation Ihres Unternehmens und Ihres CEOs? Seien Sie ehrlich und erfassen Sie vor allem die Außensicht.

2. Implementieren Sie ein Reputationsprojekt: Sensibilisieren Sie die Geschäftsleitung oder noch besser das gesamte Unternehmen. Hier sind vor allem Impulsvorträge (praxisorientiert mit konkreten Beispielen aus dem jeweiligen Unternehmen) wirksam.

3. Legen Sie fest, was die HR konkret für die Reputation tun kann: Informieren Sie neue Mitarbeiter bereits beim Einarbeitungsgespräch für das Thema; sensibilisieren Sie Angestellte für den Umgang mit Social Media.

4. Holen Sie den CEO so früh wie möglich ins Boot: Es geht dabei nicht darum, dass er vielleicht bis heute der Reputation abträglich war. Es geht darum, wie er als Marke und Aushängeschild besser wirken und glänzen kann. Stellen Sie ihm eine Vertrauensperson (aus der HR oder einen externen Berater) zur Seite. Viele Geschäftsführer sind sogar dankbar für ehrliches, direktes und kompetentes Feedback.

5. Hören Sie nie auf: Reputation ist kein kurzfristiges Projekt, sondern eine andauernde Aufgabe, die sich auszahlt.

Jeder, wirklich jeder, kann etwas zum guten Ruf des Unternehmens beitragen. Dabei steht der CEO auf dem Dauerprüfstand. Es ist höchste Zeit, konkrete Maßnahmen im Bereich (CEO-)Reputation einzuleiten.

Foto: Privat

Sereina Schmidt ist studierte Kommunikationswissenschaftlerin, zertifizierte Organisationsentwicklerin und Beraterin.

ANZEIGE

HAUFE.

DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE

SETZEN AUCH SIE AUF DEN MARKTFÜHRER

Ob Kommentare, Arbeitshilfen oder Online-Weiterbildung: Mit Haufe Personal Office Gold erhalten Sie alles für Ihre HR-Abteilung aus einer Datenbank. Rechtssicherheit und Aktualität garantiert. Vertrauen auch Sie auf die Software Nr. 1 für den HR-Bereich in Deutschland.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/gold-office