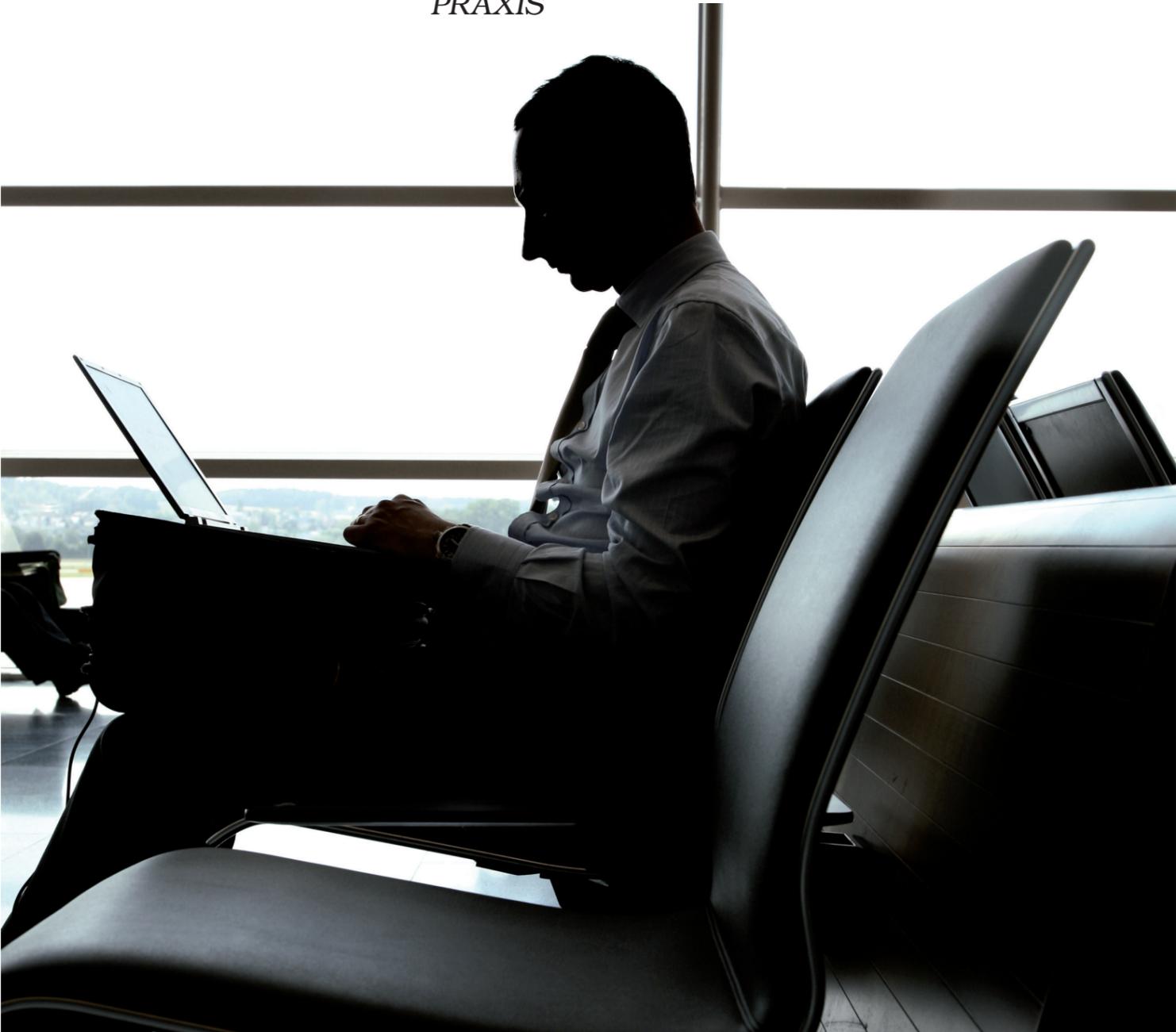


Erwartungen managen

REPUTATIONSMANAGEMENT IN DER PRAXIS



Interview mit Bernhard Bauhofer und Dr. Michael Neubert von Georg Lutz

Eine Reputationsanalyse ist heute, im digitalen Zeitalter, gerade für Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Wie kann Reputationsmanagement eine Grundlage für die unternehmerische Strategie werden?

Als Unternehmer produziere ich Bilder von mir in der Öffentlichkeit. Gleichzeitig entstehen Fremdbilder von mir. Werfen wir zunächst einen Blick zurück. Wie habe ich mein Bild bei meinen Stakeholdern vor zwanzig Jahren in den Griff bekommen?

In der Zeit vor dem Internet war meine persönliche Beziehung zu diversen Anspruchsgruppen der massgebliche Weg, meine Reputation zu beeinflussen. Die Qualität der Reputation wird dadurch bestimmt, wie ich die Erwartungen der unterschiedlichen Stakeholder an mich, im Rahmen der Ausübung diverser Rollen, erfülle. Reputation Management ist somit ein Management von Erwartungen. Ich habe eine konsistente Reputation, wenn ich die, an mich gestellten, beziehungsweise, von mir bewusst generierten Erwartungen in grossen Teilen erfülle. Der Patron hat dieses Erwartungsmanagement täglich gelebt. Er war ein guter, loyaler und berechenbarer Arbeitgeber und Geschäftspartner. Aus gutem Grund, denn ein Reputationsverlust hätte ihn in seiner Rolle als Unternehmer und Privatperson getroffen.

Das ist heute vermutlich etwas komplizierter?

Richtig, der persönliche Kontakt ist heute noch wichtig. Aber Meinung wird über Medien, allen voran dem Internet, gemacht. Heute werden Unternehmen durch angestellte Manager geführt, welche nicht diese Beziehung zum Unternehmen haben. Zudem ist die Komplexität durch Internationalisierung gestiegen. Heute muss ein Unternehmensführer mit Lieferanten und Kunden in anderen Kontinenten verhandeln. Zudem gelangen ganz neue Stakeholder wie Nichtregierungsorganisationen und Aktivisten auf den Radar. Sie sind über das Internet weltweit organisiert und vernetzt. Innerhalb kurzer Zeit können sie sich gegen ein Unternehmen mobilisieren.

Das Bild wird heute immer noch mit Kernbegriffen wie Image und Reputation gleichgesetzt. Wo liegen die Unterschiede?

Mit «Image» kann eine Person oder ein Unternehmen ein Bild von sich kreieren. Man kann sich ein Image erkaufen. Dahinter liegt eine

manipulative Absicht – der Imageträger will, dass sein Gegenüber ein gewisses Bild von ihm hat, das nicht mit der Realität übereinstimmen muss. Dies ist in der heutigen Zeit sehr gefährlich, da man sich schnell und umfassend über ein Unternehmen oder eine Person Informationen beschaffen kann. Im Gegensatz dazu muss man sich eine Reputation in der Beziehung zum jeweiligen Stakeholder permanent verdienen. Mit meinem Handeln muss ich die Erwartungen an mich, beziehungsweise mein Unternehmen, erfüllen.

Im Vorwort Ihres neuen Buches tauchen prominente Figuren des öffentlichen Lebens wie Carsten Maschmeyer oder Christoph Blocher auf. Diese müssen um ihre Reputation kämpfen, ohne Frage. Was haben Verantwortliche von kleinen Unternehmen mit diesen Promis gemeinsam?

«Man muss Themen besetzen, bei denen man Substanzielles und Neues beitragen kann.»

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass Menschen, die nicht im Rampenlicht stehen, dazu neigen, die Reputationsgefahren zu negieren. Aus ihrer Sicht sind diese Gefahren ein Problem der Reichen und Prominenten. Doch Reputationskrisen können jede Person und jedes Unternehmen treffen. Menschen veröffentlichen oftmals unbedarft Informationen auf Social Media Seiten wie Facebook. Diese Informationen werden ohne Wissen des Urhebers von anderen aufgenommen und weiter publiziert. So entsteht ein ungewollter Multiplikationseffekt, der nicht mehr kontrolliert werden kann. Das Internet vergisst nicht.

In Ihrem Buch ist der Ausgangspunkt ein realistisches Eigenbild. Aus welchem Grund?

Wie Unternehmen müssen auch Einzelpersonen sich positionieren. Um Erwartungen managen zu können, muss ich meine Stärken und Schwä-

chen kennen und diese auch unmissverständlich kommunizieren. Viele Personalentscheidungen basieren auf einem Missverständnis. Manager und Mitarbeiter werden für Aufgaben verpflichtet, für die sie nicht geeignet sind. Für die Sanierung eines Unternehmens beispielsweise, ist eine Führungskraft mit Turnaround-Erfahrungen gefragt. Ein Visionär, oder für seine Start-up Qualitäten bekannter Manager, ist hier fehl am Platz. Schlussendlich muss sich jeder im Rahmen seiner Karriereplanung bewusst werden, was er will, kann und für welche Qualitäten er wahrgenommen werden will.

Die Gradwanderung zwischen Flexibilität und Pragmatismus auf der einen Seite und Opportunismus auf der anderen Seite ist sehr schmal. Gibt es hier von Ihrer Seite eine strategische Anmerkung?

Im heutigen Geschäftsleben muss sich jeder Akteur flexibel auf Veränderungen einstellen und gewisse Kompromisse eingehen. Reputationsleader ziehen hier jedoch eine klare Grenze. Unabhängig vom Rang sind Menschen mit einer soliden Reputation authentisch. Sie sind Persönlichkeiten mit Ecken und Kanten und verbiegen sich nicht. Beispiele sind Steve Jobs oder Nicolas Hayek. Sie waren keineswegs von allen geliebt, aber bestimmt respektiert.

Am Anfang des zweiten Kapitels heisst es «Reputation zu haben heisst, sich zu fokussieren und die eigene Präsenz zu reduzieren.» Wie soll das funktionieren, wenn das Private und das Berufliche immer mehr verschwimmen, der Rollen-Spagat immer schmerzhafter wird und ich jedes Jahr auf mindestens einem Kommunikationskanal in der virtuellen Welt zusätzlich präsent sein muss?»

Beim Reputation Management gilt auch das Motto «Weniger ist mehr». Die goldene Regel heisst, «Sage Etwas, wenn du substanzvoll Etwas beitragen kannst.» Menschen, die sich auf allen Kanälen zu allen Themen permanent äussern, werden nicht ernst genommen. Man muss Themen besetzen, bei denen man Substantielles und Neues beitragen kann. Viele angesehene Persönlichkeiten wie Ingvar Kamprad äussern sich sehr spärlich in den Medien. Als öffentlich kotiertes Unternehmen ist das nicht möglich.

Es geht um eine individuelle und passende Rollenbalance?

Wir alle stehen unter permanenten Druck, die diversen Rollen zur Zufriedenheit unserer Stakeholder auszufüllen. Dabei entstehen zwangsweise Reibungen. Die ständig wachsenden Anforderungen im Berufsleben gehen zu Lasten meiner privaten Beziehungen und Familie. Neue Technologien und Arbeitskulturen, wie Home-offices ermöglichen hier einen Kompromiss auf Schnittstelle zwischen Beruf und Privatleben. Darüber hinaus hat wohl jeder Gewissensbisse, wenn er seine Freunde vernachlässigt oder kurzfristige Vereinbarungen absagen muss. Jeder muss sich immer wieder fragen, welche Prioritäten er im Management der diversen Rollen und Beziehungen setzt und welche Anpassungen er vornehmen will.

Ab wann brauchen Unternehmerinnen und Unternehmer hier professionelle Unterstützung?

Diese Balance ist für den beruflichen Erfolg und ein harmonisches Privatleben des Unternehmers ganz wichtig. Ein Reputation Coach hilft der Person, ihr Leben zu strukturieren und im Rahmen des Erwartungsmanagements die Rollen klar zu definieren, Prioritäten zu setzen und einen effektiven Plan zu entwickeln.

Mit dem Internet und Social Media, eröffnen sich kleinen Unternehmen eine ganz neue Welt. Viele Unternehmen verzichten auf eine Website und setzen beispielsweise auf eine Facebook Präsenz. Mit wenigen Mitteln lässt sich dadurch eine wachsende Community erschliessen.

Sich eine Reputation aufbauen ist offensichtlich harte Arbeit. Gibt es dabei unterschiedliche Phasen?

Ob im Privatleben oder in der Karriere – eine Reputation baut man über Jahre auf, indem man Erwartungen erfüllt oder Versprechungen einlöst. Der Studienabgänger muss erstmals seinen Wert als Professional unter Beweis stellen, bevor er ein internationales Karrierenetzwerk aufbaut. Mit der Gründung einer Familie kommt eine ganz neue Dimension hinzu. Plötzlich ist man nicht nur für sich verantwortlich, sondern muss die Erwartungen der Familienmitglieder erfüllen. Die internationale Karriere als Expat setzt neue Anforderungen an die Anpassung, an neue Kulturen und Sprachen. Hier steht der Reputationstransfer im Zentrum: Wie schaffe ich es, die über Jahre aufgebaute Reputation in neue Märkte zu übertragen? Wie baue ich auf etablierten Netzwerken auf und baue neue auf? Hier werden die Social Media Angebote für die standortunabhängige Beziehungspflege immer wichtiger.

Kommen wir nochmals zu den neuen virtuellen Netzwerken wie Facebook. Für viele Unternehmen läuft da viel zu viel Partygeschwätz von vielen uninteressanten Leuten. Es gibt den offensichtlichen Wunsch nach mehr Exklusivität. Ist das auch Ihre Beobachtung?

In der Tat. Mit zunehmender Popularität laufen Facebook und Twitter Gefahr, zum Marktplatz belangloser Meinungsäusserung zu werden. Gerade im Berufsleben beobachten wir deshalb einen Trend in Richtung Exklusivität und Qualität der Kontakte. Die Menschen suchen gezielt nach Kontakten auf Augenhöhe, die sie beruflich weiterbringen. Hier empfiehlt sich LinkedIn, wo man auch Empfehlungen aussprechen kann.

Welche Trends sehen Sie für die Zielgruppe der KMU?

Für diese Unternehmen sind zum Beispiel XING oder, das eher international ausgerichtete LinkedIn, eine sehr interessante und faktisch kostenlose Möglichkeit, Ihr Netzwerk von po-

tentiellen Kunden, Mitarbeitern und Partnern sukzessive auszubauen. Für Unternehmen mit kleinem Marketingbudget ist Facebook eine willkommene Ergänzung oder Alternative zur Website. Doch Achtung: Eine Facebook-Präsenz will durch proprietären Inhalt laufend aktualisiert werden. Text, Fotos und Video sollten einem gewissen Qualitätsniveau entsprechen und müssen einen Bezug zum Unternehmen haben.

Gibt es für Sie verbindliche Regeln beim Thema Kommunikation in sozialen Netzwerken?

Wenn man als Unternehmen und Privatpersonen entscheidet bei Facebook und Co. mitzumachen, muss man sich selbst auch zu einem aktiven Engagement disziplinieren. Durch ihre Präsenz wecken Sie Erwartungen. Kontaktanfragen oder Nachrichten sollten zeitnah beantwortet werden. Beim aktiven Posten von Bildern und Nachrichten geht es um die richtige Dosierung. Wer sich permanent auf Facebook aufhält, der hat wohl in den Augen der Freunde oder des Arbeitgebers nichts Besseres zu tun. Eine überzogene Aktivität kann so fatale Folgen auch für die Reputation haben. ●

Weitere Informationen



Berhard Bauhofer ist Experte für Reputationsmanagement, lehrt an mehreren Hochschulen und berät international tätige Firmen.



Dr. Michael Neubert leitete ein internationales Versicherungsunternehmen, ist Universitätsdozent und Unternehmer in der Finanzdienstleistungsbranche.

www.reputationmanagement.ch

DAS BUCH ZUM INTERVIEW

Privates und Berufliches kommen immer mehr zusammen. Beides ist heute im öffentlichen Raum schnell verfügbar und kann noch schneller kommentiert werden. Daher kann ein schlechter Ruf gesellschaftliche Ausgrenzung zur Folge haben. Reputationsmanagement wird immer wichtiger. Die Autoren geben professionelle Einblicke und strategische Tipps für das Reputationsmanagement.

Wie gut ist mein Ruf?

Die besten Strategien für eine gute Reputation

Autoren: Bernhard Bauhofer
und Dr. Michael Neubert
Verlag: Gabal
Auflage: 1., Auflage (Februar 2012)
Sprache: Deutsch
ISBN-10: 3869363401
ISBN-13: 978-3869363400
Gebundene Ausgabe: 175 Seiten



Inserat Fernfachhochschule