

Drei Spielregeln für die CEO Reputation: Was Top-Manager für ihren guten Ruf tun müssen

Wolfgang Griepentrog

Beitrag im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“,

publiziert am 20. November 2015

1

Reputation braucht Regie

Manager an der Unternehmensspitze sind **Stimme und Gesicht** ihrer Organisation – und noch viel mehr. Sie verkörpern ihr Unternehmen und werden automatisch zur Projektionsfläche für Lob und Wertschätzung, aber auch für Kritik und unerfüllte Erwartungen. Ihre Reputation beeinflusst in erheblichem Maß den Unternehmenserfolg. Deswegen ist es enorm wichtig, alles zu tun, um den guten Ruf des Unternehmenschefs zu sichern.

Was im Prinzip jedem einleuchtet, wird in der Praxis aber weitgehend unterschätzt. Es genügt nämlich nicht, als Top-Manager einfach gute Leistungen zu erbringen, beispielsweise die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen und hier und da Präsenz zu zeigen. Es kommt vielmehr darauf an, wie die Leistungen und der Auftritt des CEO von außen in der Öffentlichkeit und von innen, zum Beispiel bei den Mitarbeitern, wahrgenommen werden. Das kann man steuern. Mehr noch: Man darf hier nichts dem Zufall und der Beliebigkeit überlassen; die Reputation des CEO kann und muss man systematisch managen.

Es ist eine Binsenweisheit, dass heute sowohl im wirtschaftlichen als auch im gesellschaftlichen Miteinander die Wahrnehmung oft wichtiger ist als die Realität. Manch einer mag da an William Shakespeares Worte aus „*As You Like It*“ denken: „*All the world's a stage, and all the men and women merely players*“. Aber wenn die ganze Welt ein Bühne ist, dann heißt das für einen CEO heute: Er ist Hauptdarsteller. Die Regieführung seiner „Inszenierung“ liegt jedoch nicht bei ihm selbst, sondern ist Aufgabe der Unternehmenskommunikation. Sie muss nämlich die komplexen Prozesse im Management seines guten Rufs steuern.

“ *Das Management der CEO Reputation erfordert eine kluge Regie.*

Damit das gelingt, möchte ich in diesem Beitrag auf drei Spielregeln hinweisen. Top-Manager sollten sie im eigenen Interesse, aber auch zum Wohle ihres Unternehmens berücksichtigen.

Kein „Nice to have“:

Der Ruf des CEO ist das Kapital des Unternehmens

Die Menschen reduzieren Unternehmen mit allen spezifischen Leistungsversprechen und Werten auf die Person an der Spitze. In welchem Umfang und wie vielfältig die Reputation des Unternehmenschefs aber konkret auf den Unternehmenserfolg einzuwirkt, zeigen etliche Studien auf, zum Beispiel die aktuelle Untersuchung von Weber Shandwick und KRC Research „*The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era*“, vorgestellt im März 2015. Demnach beeinflusst der Ruf des CEO nicht nur den Unternehmensmarktwert, sondern stärkt auch die Mitarbeiterbindung und die Attraktivität für Investoren.

Die großen börsennotierten Unternehmen sind sich über die Bedeutung des CEO und seiner Reputation als wichtigster immaterieller Vermögenswert größtenteils im Klaren und dokumentieren dies auch offiziell in ihren Geschäftsberichten. Eine Sammlung entsprechender Zitate hat Manfred Piwinger in seinem Beitrag „*Das Reputationsrisiko*“ in der Februarlieferung 2015 des Standardwerks „*Kommunikationsmanagement*“ zusammengestellt.

Und schließlich sprechen auch dramatische Aktienkursentwicklungen, die nach Bekanntgabe von personellen Veränderungen im Top-Management oftmals zu verzeichnen sind (positiv oder negativ), eine eindeutige Sprache. Wenn nach solchen Mitteilungen der Börsenwert eines Unternehmen um Milliarden steigt oder fällt, wird erkennbar, wie sich der Ruf des CEO kapitalisiert.

Obwohl aus diesen Gründen niemand am Zusammenhang zwischen CEO Reputation und Unternehmenserfolg zweifelt, ist beim Ansehen von CEOs trotzdem eine kritische Entwicklung zu beobachten.

“ “ *Der Ruf von CEOs hat sich in Deutschland insgesamt weiter verschlechtert.*

So hat das jüngste **Edelman Trust Barometer (2015)** gezeigt, wie gering die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit von CEOs nach Einschätzung der Befragungsteilnehmer eingeschätzt wird. CEOs liegen im Vergleich zu anderen kommunikativ geforderten Berufsgruppen auf dem letzten Platz. Natürlich handelt es sich hierbei um eine pauschale Einschätzung, die nichts über die Reputation einzelner Top-Manager aussagt. Aber die große Zahl bekannter schlagzeilenträchtiger Ereignisse, in denen prominente Spitzenmanager ihre Reputation fahrlässig aufs Spiel gesetzt haben, mag hier eine Rolle spielen.

Bedenkt man dann noch, wie kurz im Durchschnitt die Halbwertszeit von Top-Managern an der Unternehmensspitze ist, so wird einmal mehr deutlich, wie wichtig der gute Ruf des CEO ist, um die (zeitlich) begrenzten Gestaltungsspielräume des Mandats überhaupt ausschöpfen zu können. Es ist kein „Nice to have“, sondern eine vorrangige Pflicht für Top-Manager, sich um eine gute Reputation zu bemühen.

Systematisches Management oder einfache Regeln?

3

Beides ist wichtig!

Das Management des guten Rufs ist ein komplexer, systematischer Prozess, in dem viele Faktoren zusammenspielen. Einheitlich definierte Standards zur Reputationsmessung und -steuerung gibt es nicht. Für das Management der Corporate Reputation gibt es zwar verschiedene professionelle Methoden und Instrumente, aus denen man auch Erkenntnisse für das Vorgehen bei der Managerreputation ziehen kann. Ein bekanntes Modell ist zum Beispiel das RepTrak-Konzept des **Reputation Institutes**. Mit ihm werden wichtige Einfluss- und Wirkungsfaktoren, die den guten Ruf prägen, entlang von 7 Dimensionen der Unternehmenswahrnehmung gemessen (Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Arbeitsumfeld und -bedingungen, Führungsposition des Unternehmens, soziale Verantwortung, ethische Standards, Innovationsstärke sowie Profitabilität und Finanzkraft). Aus solchen Instrumenten und Verfahren die richtigen Vorgaben für die Praxis abzuleiten, ist aber nicht immer leicht. Trotzdem sind sie wichtig, um die komplexen Zusammenhänge und Abhängigkeiten der einzelnen Handlungsfelder im Management des guten Rufs steuern zu können.

“ “ *Wichtig ist auch, dass sich in den Unternehmen und ihren Kommunikationsabteilungen überhaupt jemand darum kümmert.*

Den Top-Manager an der Unternehmensspitze, der gewöhnlich wenig Zeit hat, darf diese Komplexität nicht berühren. Für ihn ist vielmehr entscheidend, dass er einige wenige Prinzipien zum Schutz und zur Entwicklung seines guten Rufs dauerhaft im Hinterkopf behält. Ich meine Spielregeln, die er verinnerlicht; denn ebenso wie Glaubwürdigkeit letztlich eine Frage der persönlichen Haltung ist, hängt auch die eigene Reputation von der persönlichen Einstellung ab. Diese Regeln betreffen nicht nur den Top-Manager selbst, sondern auch das gute Zusammenspiel mit dem verantwortlichen Kommunikations- oder Reputationsmanager.

Diese drei Spielregeln helfen Top-Managern, den guten Ruf zu wahren

Salopp formuliert, sollten Top-Manager drei Dinge beherzigen:

- 1) **Sei aufmerksam und beobachte genau, wie Du in der Öffentlichkeit, aber auch unternehmensintern wahrgenommen wirst!** Betrüge Dich nicht selbst, sondern prüfe, ob Du Deine Rolle als Hauptdarsteller des Unternehmens authentisch und verantwortungsbewusst ausfüllst.
- 2) **Überlasse die Regieführung Deines Auftritts und das Management des guten Rufs den Profis im Kommunikationsmanagement!** Sie haben die Reputationschancen, die Reputationsrisiken, aber auch die Erwartungen der wichtigsten Stakeholder im Blick und leiten daraus die richtigen Strategien ab. Das ist ihr Handwerk. Höre auf die Regie!
- 3) **Tue aktiv etwas für Deinen Ruf und Dein unverwechselbares Profil als CEO!** Spitzenleistung alleine reicht nicht. Finde Dein persönliches Highlightprojekt oder Dein persönliches Leitthema, mit dem Du Dein Profil über das Mandat hinaus schärfst!

4

All das ist gar nicht so schwer zu leisten. Bedenkt man aber, wie oft bekannte Spitzenmanager der Wirtschaft in **Reputationsfallen** geraten (mit gravierenden Folgen), dann wird klar: Die Herausforderung besteht darin, diese drei Punkte konsequent zu berücksichtigen.

Betrachten wir sie genauer:

Ad 1: Aufmerksamkeit und Wahrnehmung

Reputation bedeutet „Betrachtung bzw. Einschätzung durch andere“, wie schon der Ursprung des Wortes aus lateinisch *reputare* „einschätzen, betrachten“ vermuten lässt. Wer seine öffentliche Wahrnehmung positiv beeinflussen will, muss sie kennen und die Aufmerksamkeit dafür schärfen. Das gilt erst recht dann, wenn ein großer Teil des Unternehmenswerts davon abhängt. Die vielleicht größte Reputationsfalle – besonders mit Blick auf die Managerreputation – ist mangelnde Aufmerksamkeit. Man könnte auch von fehlendem Feingefühl für den eigenen Auftritt und seine Wirkung sprechen. So erklären sich manch falsche Gesten, unpassende Wortwahl oder nicht markenkonformes Verhalten von Top-Managern in der Öffentlichkeit. Man denke an Josef Ackermanns Victory-Zeichen im Mannesmann-Prozess, Hilmar Koppers „Peanuts“ oder Hartmut Mehdorns Bemerkung (als Chef der Deutschen Bahn), dass vierstündige Bahnfahrten eine Strapaze darstellen.

Fehlender Realitätssinn ist in Spitzenfunktionen der Wirtschaft (und Gesellschaft) durchaus weit verbreitet. Vor kurzem habe ich in dem Beitrag „*Zwischen Macht und „Unmündigkeit“: Was CEOs und PR-Manager von Immanuel Kant lernen können*“ beschrieben, wie leicht durch bestimmte Umstände und als Konsequenz einer falschen Wahrnehmung im Top-Management „**Inseln der Unmündigkeit**“ entstehen können. (>>> [Link 1](#)). Auch hierin liegt übrigens eine weithin unterschätzte Gefahr für Unternehmen. Der Appell, die eigene externe und interne Wahrnehmung immer wieder kritisch zu prüfen, ist daher berechtigt.

Ad 2: Regieführung akzeptieren

Es flammt immer wieder einmal die Diskussion darüber auf, ob man Top-Manager als „Schauspieler“ betrachten darf oder als der Authentizität verpflichtete Akteure, die ihrer Funktion und nicht bestimmten Rollen gerecht werden sollen. Aus meiner Sicht gilt Beides gleichzeitig, ohne dass sich dabei irgendjemand verrenken müsste.

“*Natürlich sind in einer auf Kommunikation angewiesenen und durch Kommunikation funktionierenden Gesellschaft CEOs die Hauptdarsteller ihrer Unternehmen.*“

Aber ihre „Inzenierung“ basiert weniger auf ihrem kommunikativen „Naturtalent“, sondern auf Professionalität, systematischem Management und Kommunikationshandwerk. Deswegen kommt es auf das gute Zusammenspiel mit der Regie an. Kommunikationsmanager als Regieführer helfen dabei, dass CEOs ihre verschiedenen komplexen Rollen bedarfsorientiert, authentisch und perfekt ausfüllen.

Stimme und Gesicht des Unternehmens zu sein, bedeutet nämlich gleichzeitig

- Identifikationsfigur,
- Vertrauensanker,
- Botschafter,
- Erwartungsmanager,
- Beziehungsmanager,
- Dialogführer

zu sein, um nur einige der wichtigsten Rollen zu nennen.

Ein wichtiger Schwerpunkt im Management sowohl der Corporate Reputation als auch der CEO Reputation liegt darin, die spezifischen Reputationstreiber – reputationsfördernde Aspekte und Chancen zur Profilierung – zu erkennen und drohende Reputationsrisiken frühzeitig zu identifizieren. Dazu sind umfassende Monitoring- und Analyseprozesse notwendig, aus denen dann konkrete Maßnahmen, Themen, Botschaften und Inhalte abgeleitet werden. So gerüstet steht das Kommunikationsmanagement dem CEO mit klaren Einschätzungen, Empfehlungen und „Regieanweisungen“ als Partner zur Seite.

Alles, was CEOs tun müssen, ist: Die Kommunikation als Regieführer ernst nehmen und die Empfehlungen in der Praxis umsetzen.

Ad 3: Besonderes Engagement fördert den guten Ruf

Reputation basiert auf Substanz – sonst wäre es Image. Je klarer und unverwechselbarer diese Substanz ist, desto besser. Prominente Beispiele machen es vor:

- Wer an Götz Werner, den Gründer der dm-drogeriemarkt-Kette, denkt, erinnert sich sofort an seinen unermüdlichen Einsatz für das bedingungslose Grundeinkommen. Dieses Engagement passt zur Philosophie der Unternehmensmarke, aber sein umfangreiches Engagement für dieses Thema bedient auch zahlreiche weitere reputationsfördernde Elemente.
- Wer an den charismatischen ehemaligen Nestlé-Chef und jetzigen Präsidenten des Verwaltungsrats Peter Brabeck-Letmathe denkt, assoziiert mit ihm sofort die gesellschaftsrelevante Diskussion darüber, dass Wasser einen Wert haben muss.
- Wer an den legendären Bertelsmann-Chef Reinhard Mohn denkt, denkt nicht nur an Bücher und Medien, sondern vor allem auch an die Bertelsmann Stiftung, die er ins Leben rief – einen der bedeutendsten und aktivsten Think Tanks unserer Gesellschaft.

Der gute Ruf eines Top-Managers entsteht und festigt sich durch solche Highlights, durch Projekte oder Initiativen, die er sich zu eigen macht und für die er sich in besonderer Weise engagiert. Es ist **das entscheidende Add-on zum eigentlichen Managementauftrag**. Gerade für Spitzenkräfte gilt: Sie werden nicht an der selbstverständlichen Top-Leistung gemessen, sondern an einem außergewöhnlichen, erkennbaren **Mehrwert**.

Im Interesse der Glaubwürdigkeit und Effizienz

Zugegeben, diese drei Spielregeln können und sollen ein umfassendes, systematisches CEO Reputation Management nicht ersetzen. Sie sind vielmehr Bestandteil eines solchen Prozesses, der sich in der Praxis bewähren muss. Es ist der beste Beitrag zur Glaubwürdigkeit, aber auch zur Effizienz im Auftritt von Spitzenmanagern. Es wäre zu wünschen, dass sich diese Spielregeln durchsetzen, damit CEOs den Verlust ihrer Reputation nicht so oft fahrlässig und vermeidbar riskieren.

Fazit

Der gute Ruf des Top-Managers ist das Kapital des Unternehmens, genauer gesagt: der wichtigste immaterielle Vermögenswert.

Das ist Grund genug, um ihn nicht dem Zufall und der Beliebigkeit zu überlassen oder gar leichtfertig aufs Spiel zu setzen.

Auch die Managerreputation erfordert deswegen ein systematisches Management. Darum kümmern sich die Kommunikationsprofis. Für CEOs ist es hingegen entscheidend, dass sie sich an diese drei Spielregeln halten und diese verinnerlichen.

Auf einen Blick:

Denken Sie an diese Spielregeln für den guten Ruf!

- 1) Beobachte aufmerksam und prüfe ehrlich, wie Du wahrgenommen wirst! Dein guter Ruf als CEO entsteht durch die Einschätzung anderer. Er lässt sich steuern und fördern. Aber dazu muss klar sein, wie Du als CEO außerhalb und innerhalb des Unternehmens gesehen wirst. Nur dann lassen sich Chancen und Risiken der Reputation angemessen berücksichtigen.
- 2) Auf der großen Bühne des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Miteinanders bist Du Hauptdarsteller. Regieführer ist aber die Kommunikation. Akzeptiere die gesunde Aufgabenteilung und höre auf die Einschätzungen und Empfehlungen des Kommunikationsmanagements!
- 3) Eine starke Reputation entsteht durch das besondere Tun. Finde ein Highlight: ein Thema, ein Projekt, eine Initiative, für die Du Dich leidenschaftlich engagierst und mit der Du Dein Profil als leistungsstarker, aktiver und zugleich verantwortungsbewusster Top-Manager abrundest!

Diese Spielregeln verdeutlichen eine bestimmte Haltung. Sie zu wahren, ist in einer interessengesteuerten Welt nicht immer leicht.

Es lohnt sich aber für das Unternehmen und natürlich für den CEO selbst.

Quelle: Blog „Glaubwürdig kommunizieren“

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>

Direkter Link zum Beitrag:

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/spielregeln-fuer-die-ceo-reputation/>

Linkhinweis im Text

Link 1: „Zwischen Macht und „Unmündigkeit“: Was CEOs und PR-Manager von Immanuel Kant lernen können“:

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/tag/inseln-der-unmuendigkeit/>

Weiterführende Literatur zum Thema

Der gute Ruf eines CEO entsteht schon zu Beginn seines Mandats. Deswegen müssen personelle Veränderungen im Top-Management auch kommunikativ gut vorbereitet werden. Hierzu empfehle ich den Beitrag „Kommunikation im CEO-Wechsel: Wie man kulturelle Risiken bei Veränderungen im Top-Management vermeidet.“

Link: <http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/kommunikation-im-ceo-wechsel-wie-man-kulturelle-risiken-bei-veraenderungen-der-unternehmensspitze-vermeidet/>

Weitere Infos und Support:

<http://www.wordsvalues.de>

info@wordsvalues.de