

Die Bausteine des CEO-Reputation-Managements: Sieben Handlungsfelder ergeben das Mosaik des guten Rufs

2

Sieben Handlungsfelder sind beim Aufbau und bei der Pflege des persönlichen Rufs von Spitzenmanagern zu berücksichtigen. Zusammen ergeben sie das individuelle Reputationsprofil des CEO. Das kann man sich wie die Bausteine eines Mosaiks vorstellen, in dem viele Facetten einen Gesamteindruck ergeben. Es sollte konsistent und widerspruchsfrei sein, denn Widersprüche zwischen den einzelnen Elementen der Reputation führen erfahrungsgemäß zu Verunsicherung oder Skepsis. Das kann dem Ruf schaden. In Abb. 2.1 finden Sie die sieben Handlungsfelder im Überblick.

Handlungsfelder im CEO-Reputation-Management



Monitoring, Reflexion, Koordination/Steuerung aller reputationsrelevanten Aspekte und Aktivitäten, Ressourcen und Infrastruktur

Abb. 2.1 Sieben Handlungsfelder im CEO-Reputation-Management. (Quelle: Eigene Darstellung)

2.1 Festlegung des angestrebten Reputationsprofils sowie der Strategie und Taktik im CEO-Reputation-Management auf Basis fortlaufender Analysen

Reputationsmanagement braucht grundsätzlich einen Plan und eine Strategie. Ebenso erfordert auch der Ruf des CEO eine strategische Ausrichtung und Klarheit darüber, wie seine Reputation konkret zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen kann und soll, welche Chancen zur Stärkung des Reputationsprofils und welche Reputationsrisiken es gibt. Erst wenn all dies feststeht, kann man den Kurs für konkrete Maßnahmen festlegen.

Wichtige Elemente in diesem Handlungsfeld sind:

- **Analyse und konsequentes Monitoring** des aktuellen persönlichen CEO-Profiles, d. h. der internen und externen Wahrnehmung des CEO-Auftritts (vor allem der medialen Präsenz) und dessen Bedeutung zum Unternehmensauftritt. Zu beantworten ist also der Fragekomplex: „Wie, in welchen Kanälen und von wem wird der CEO aktuell wahrgenommen? Welche Assoziationen löst das aus und wie zählt der CEO-Auftritt auf das Profil der Unternehmensmarke und damit auf den Unternehmenserfolg ein?“ Hierbei helfen Instrumente zur Einschätzung des aktuellen CEO-Profiles wie z. B. Typ-Analysen, reputationsorientierte Medienresonanzanalysen oder methodische Reputationsanalysen (online/offline). Ein praktisches Analyseinstrument ist auch die Due Diligence in der Kommunikation (siehe unter Literaturangaben).
- Festlegung des **angestrebten Reputationsprofils**. Hier geht es darum, das persönliche Markenprofil des CEO zu definieren, also um die Frage: „Wie soll der CEO gesehen werden?“ bzw. „Wie soll er wirken?“ Wenn man im Schritt zuvor die Stärken und Schwächen aus Reputationssicht analysiert hat, beispielsweise besondere Managementqualitäten, persönliche Charakterzüge, Stil- oder Verhaltensmerkmale als reputationsrelevant und imagefördernd oder imagebelastend identifiziert hat, kann man auf dieser Basis ein geeignetes **Zielfprofil** definieren.
- Identifikation von **Chancen und Risiken**. Ein wichtiger Schwerpunkt im Management der Reputation liegt darin, die spezifischen Reputationstreiber – das sind reputationsfördernde Aspekte und Chancen zur Profilierung – zu identifizieren und konsequent zu nutzen, aber auch drohende Reputationsrisiken frühzeitig zu identifizieren, kurzum zu klären: „Was fördert und was beeinträchtigt den

guten Ruf?“ Reputationstreiber können Themenfelder sein, in denen der CEO ein besonders ausgeprägtes Profil entwickeln kann, aber auch besondere Kompetenzen oder Persönlichkeitsmerkmale, etwa eine charismatische Ausstrahlung oder besondere Werte. Solche Dinge machen das Profil eines Top-Managers interessant, attraktiv und unverwechselbar. Das Spektrum möglicher Risiken bzw. Reputationsfallen ist hingegen breit, es reicht von schwer kommunizierbaren unternehmensstrategischen Entscheidungen, über Ungeschicklichkeiten im Stil bis hin zu Kompetenzen, Überzeugungen oder Botschaften von Top-Managern, die nicht zur Philosophie, zum Markenkern oder schlicht zur aktuellen Lage des Unternehmens passen (man erinnere sich z. B. an die Hubschrauberflüge, rauschenden Feiern und fragwürdigen Geschäftsentscheidungen des ehemaligen Arcandor-Chefs Middelhoff). Selbst marginale Vorfälle wie eine unbedachte Äußerung des Spitzen-Managers oder auch bloße Gerüchte können in kurzer Zeit große öffentliche Aufmerksamkeit erfahren und den Ruf beeinflussen. Das Management der Reputationsrisiken ist deswegen nicht nur für das Standing des CEO entscheidend, sondern sollte auch generell in das Risikomanagements des Unternehmens eingebettet sein (dies hat möglicherweise auch Kapitalmarktrelevanz).

- **Strategie und Taktik** in der CEO-Reputation. Aus den vorangehend genannten Punkten wird dann der Weg festgelegt, auf dem das angestrebte Reputationsprofil erreicht werden soll. Dabei definiert man Schwerpunkte bzw. Prioritäten bezüglich der Kanäle und Maßnahmen (ohne die operativen Details schon an dieser Stelle auszuarbeiten). Man könnte sich zum Beispiel dafür entscheiden, vorrangig über exklusive digitale Netzwerke Agenda Setting in bedeutenden Themenfeldern zu betreiben und sich auf diese Weise ein ausgeprägtes digitales Reputationsprofil zu schaffen, das durch klassische Medienarbeit und neue, auf den CEO zugeschnittene Veranstaltungsformate abgerundet werden könnte. Es empfiehlt sich, die Strategie bzw. das taktische Vorgehen im Management der CEO-Reputation klar zu formulieren, damit es für alle Beteiligten (vor allem für den CEO und sein Kommunikationsteam) eine verbindliche Grundlage gibt.
- **Ressourceneinsatz.** Zu den strategischen Überlegungen gehört auch die Klärung der Frage, welche zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen schwerpunktmäßig für welche Maßnahmen eingesetzt werden sollen. Die beste Strategie nützt wenig, wenn sie am Ende an den Kapazitäten scheitert und sich der CEO beispielsweise aus Zeitnot nur halbherzig um Reputationsanliegen kümmert.

2.2 Engagierte CEO-Kommunikation

Reputationsmanagement wird oft mit CEO-Kommunikation gleichgesetzt. Auch wenn diese Auffassung zu kurz greift, ist sie ein zentrales Element im Management des CEO-Rufs. Der Unternehmenschef kann sein Profil beispielsweise schärfen, indem er den gesellschaftlichen Dialog initiiert und aktiv gestaltet und so seine Themen auf die öffentliche Agenda setzt. Ziel ist es dabei nicht nur, seine fachlichen und strategischen Botschaften zu bestimmten (reputationsrelevanten) Themen zu vermitteln, sondern ihn generell als Themenführer oder interessanten Impulsgeber zu Themen der Wirtschaft und Gesellschaft zu positionieren. Dabei kommt es nicht allein auf Inhalte, sondern auch auf den angemessenen Rahmen, auf die Art, den Ablauf und den Moderationszusammenhang seines Auftritts, aber auch auf den richtigen Zeitpunkt an. Reputationswirksame CEO-Kommunikation muss viele Anforderungen erfüllen und erfordert daher einen eigenen genauen Plan. Mit Blick auf die vorhandenen praxisorientierten Fachbeiträge zu dem Thema sollen hier nur die für die Reputationsbelange wichtigsten Aspekte erwähnt werden.

Darauf sollte man achten:

- CEO-Kommunikation ist (als Element der CEO-Reputation) ein integraler Bestandteil der gesamten Unternehmenskommunikation und muss sich zwingend in deren Gesamtplan einfügen. In der Praxis erlebt man oft einen Bruch zwischen dem Auftritt des CEO und den Maßnahmen des internen und externen Kommunikationsauftritts des Unternehmens. Solche Diskrepanzen schmälern die Glaubwürdigkeit und Wirkung der Kommunikation.
- Kernbotschaften und Inhalte müssen zum CEO-Profil und zur Position passen. So konzentriert sich ein Top-Manager in der Regel auf strategische Botschaften vorrangig zum Unternehmen, zur Branche und zu gesellschaftlichen Themen. Würde er sich hingegen zu stark auf operative Themen einlassen, könnte das seine herausgehobene Position und damit seinen Ruf verwässern.
- Kanäle und Maßnahmen müssen ebenfalls genau zur beabsichtigten Reputationswirkung passen. Ungeeignete Maßnahmen oder ein unpassender Rahmen können das Profil des CEO ebenfalls verwässern. Die Kommunikation des CEO muss gleichermaßen exklusiv und authentisch wirken. So ist zum Beispiel ein CEO-Blog (ob intern oder auch extern genutzt) ein hervorragendes Instrument, um ein eigenständiges Profil des CEO als richtungsweisende, fach- und führungskompetente Person an der Unternehmensspitze zu etablieren und gleichzeitig persönliche Elemente wie Stil, Nähe oder eine bestimmte Werteorientierung authentisch damit zu verknüpfen. Das funktio-

niert am besten, wenn der CEO-Blog nicht nur eine herausragende Qualität hat, sondern auch im persönlichen, verbindlichen Stil überzeugt und wenn dieses Kommunikationsangebot nicht nur punktuell, sondern längerfristig gepflegt wird. Wenn aber umgekehrt ein CEO-Blog beispielsweise Themen aufgreift, die unattraktiv sind oder als zu operativ nicht der CEO-Rolle entsprechen, wenn der Stil unpersönlich oder erkennbar nicht authentisch ist oder wenn das Angebot nach einem halben Jahr eingestellt wird, dann kann solch ein Kommunikationsinstrument Profil und Ruf des CEO nicht schärfen, sondern – im Gegenteil – eher schaden. Auch bei der Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen, etwa einer Podiumsdiskussion, oder bei Interviews mit TV-, Hörfunk- oder Printmedien sollte man vorab genau den Rahmen, den Ablauf und die jeweilige Rolle des CEO berücksichtigen. Der Rahmen einer Veranstaltung, das Profil anderer Diskussionsteilnehmer, aber auch das Renommee von Printmedien, denen der CEO ein Interview gewährt, können den Ruf des CEO beeinflussen. So wird der Chef eines Dax-Konzerns beispielsweise in oberflächlichen Talkshows oder der Yellow Press anders wahrgenommen als wenn er die Keynote einer hochkarätigen Wirtschaftsveranstaltung hält. Das soll keineswegs bedeuten, dass Spitzenmanager im Interesse ihres Rufs auf Aktivitäten verzichten müssen. Im Gegenteil: Ein außergewöhnliches Engagement, auch Stilbrüche oder neue, ungewohnte Formate machen das Reputationsprofil interessant, aber man muss die Wirkung und die Stimmigkeit aller Aktivitäten insgesamt im Blick behalten. Erfahrungsgemäß nutzen Manager als Plattformen für die CEO-Kommunikation vorrangig Vorträge und Präsentationen innerhalb und außerhalb der Branche, sie sind außerdem in vielfältiger Form für die Medien zugänglich und bemühen sich, online und offline präsent zu sein. Weniger aktiv sind sie bislang in den Social Media (beispielsweise mit einem eigenen Twitter-Kanal). Mit zeitnahen persönlichen Einschätzungen oder Kommentaren zu aktuellen gesellschafts- oder wirtschaftsrelevanten Themen könnten sie ihr Reputationsprofil aber oftmals deutlich schärfen und sich von anderen CEO-Kollegen positiv abheben.

- Und schließlich ist bei der CEO-Kommunikation die unternehmensinterne Wirkung nicht zu unterschätzen. Für die CEO-Reputation gilt nämlich das Gleiche wie für die „Corporate Reputation“: Eine Marke entsteht im Innern. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen Vorgänge, Entscheidungen des Managements und die Relevanz bestimmter Themen kennen und verstehen. Daher muss CEO-Kommunikation zunächst innen ansetzen. Nur dann kann sie auch extern glaubwürdig wirken. Ein hervorragender öffentlicher Ruf nützt Top-Managern wenig, wenn Verständnis und Akzeptanz im Unternehmen, bei Führungskräften und Mitarbeitern, wegen unzureichender interner CEO-Kommunikation fehlen.

2.3 Impression Management

Einen starken Eindruck bei relevanten Stakeholdern zu hinterlassen, ist eine wichtige und oft unterschätzte Facette der CEO-Reputation. Das beeinflusst unmittelbar den Kommunikationserfolg und die persönliche Glaubwürdigkeit, denn Kommunikationspartner werden nicht nur an Botschaften und Argumenten, sondern vor allem am erzeugten Eindruck gemessen. Spezifische Stil- oder Identitätsmerkmale, bestimmte Symbole oder Verhaltensformen können dabei eine Rolle spielen. Den Prozess der systematischen Inszenierung nennt man „Impression Management“. Es ist ein irrationaler Prozess, den man aber teilweise steuern kann. Was er beinhaltet, bringen beispielsweise Manfred Piwinger und Vazrik Bazil in folgender Definition auf den Punkt („Impression Management: Über Sein und Schein“):

Welche Bedeutung unser Handeln hat, hängt von der Deutung der Mitmenschen ab. Impression Management bündelt die Eindrücke, welche die Menschen hinterlassen, nach Selbstkonzepten, die sie entweder haben oder, im Falle der organisierten Kommunikation, entwerfen und kontrollieren. Das Ergebnis heißt beim Erfolg Reputation, Ansehen, Glaubwürdigkeit usw. und ist als immaterieller Wert entscheidend z. B. für den unternehmerischen Erfolg.

In der Praxis genügt es, jeweils in bestimmten Situationen zu reflektieren, wie man als CEO erlebt werden möchte, und das eigene Verhalten daran auszurichten, zum Beispiel entlang der folgenden Fragen:

- „Wie möchte ich bei der Begrüßung als Keynote-Speaker einer Veranstaltung wahrgenommen werden (eher so, dass Rang und Bedeutung der Person hervorgehoben werden, oder als menschlich nahe, angenehme und interessante Person oder vielleicht als überraschender Querdenker, der ganz anders auftritt als vermutet)?“
- „Wie möchte ich als oberste Führungsperson in Krisen oder Konfliktsituationen wahrgenommen werden (sicherheits-, unternehmens- und regelorientiert oder mutig, pragmatisch und offen für die unterschiedlichen Belange und Interessen aller Konfliktparteien)?“
- „Wie möchte ich bei der Vermittlung unangenehmer Nachrichten wahrgenommen werden (ehrlich, transparent, fair berechenbar)?“

2.4 Persönlicher Auftritt, Stil, Charakter, Charisma

Jenseits fachlicher und strategischer Fähigkeiten sind persönliche Identitätsmerkmale im Auftritt des CEO entscheidend für seinen Ruf. So wie die Unternehmensidentität im Rahmen der Corporate Identity beschrieben und die Einhaltung von Regeln bzw. bestimmter Identitätsmerkmale im Interesse eines einheitlichen Auftritts verlangt wird, kann man auch die persönliche Identität des CEO anhand spezifischer Merkmale beschreiben. Dabei ist nicht Einheitlichkeit, sondern Stimmigkeit des CEO-Auftritts das Ziel (auch die Stimmigkeit zur Unternehmensmarke).

Jede einzelne Facette der „personal identity“ des CEO prägt die CEO-Reputation, z. B.:

- die Wortwahl, der persönliche Sprachstil und Ausdruck,
- der visuelle Auftritt, das heißt: Kleidung, Frisur, besondere Schmuckelemente, Art und Größe des Firmenwagens, Büroausstattung und architektonische Repräsentanz, aber auch die vom CEO verwendeten Bildwelten, etwa oft gebrauchte Metaphern oder Vergleiche,
- der persönliche Geschmack.

Persönlichkeitsprägend ist auch das Verhalten des CEO im unternehmensinternen und externen Auftritt. Hierbei ist weniger das Entscheidungsverhalten als Top-Manager gemeint, sondern der Stil im Umgang mit anderen, das heißt, Offenheit, Extrovertiertheit, Distanz, Unnahbarkeit, auch ausgeprägte Empathie oder aber Narzissmus o. ä. Auch die Sicherheit im Auftritt, beispielsweise die Professionalität und Souveränität im Umgang mit Journalisten, prägt die Persönlichkeit. Besondere Rituale können in diesem Kontext ebenfalls wirksam werden, beispielsweise personentypische Formen, um Wertschätzung oder Dank zu zeigen, um gemeinsame Erfolge zu feiern oder die Firmentraditionen zu pflegen.

Zusammen prägen diese Eigenschaften die persönliche Ausstrahlung des Unternehmenschefs, sein Charisma, und beeinflussen erheblich, ob er beispielsweise eher als empathische Führungskraft oder als kühler Funktionär wahrgenommen wird und wie gut seine Persönlichkeit mit der Unternehmensmarke harmoniert. So passt beispielsweise ein sachlicher, kühler Sprachstil wenig zu einer emotional geprägten Marke, ein großer, spritfressender Dienstwagen passt nicht zu einem besonders nachhaltig ausgerichteten Unternehmen, ein hierarchiebetontes Auftreten des CEO vermittelt in der Regel nicht Flexibilität und Dynamik des Unternehmens.

2.5 Werte und Grundsätze

Herausragende Bedeutung für die CEO-Reputation hat die spürbare Orientierung an Werten und Grundsätzen. Top-Managern wird aktuellen Untersuchungen zufolge gemeinhin ein Ethikdefizit nachgesagt. Das ist nicht erstaunlich, weil zwischen unternehmerischen Interessen und gesellschaftlicher Verantwortung manchmal nur ein schmaler Grat liegt. Sie müssen daher glaubhaft und wirkungsvoll vermitteln, wie sie ihrer unternehmerischen, gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung gleichermaßen gerecht werden.

Als hilfreiches Orientierungssystem hat sich zum Beispiel das Glaubwürdigkeitsprinzip erwiesen. Es beinhaltet zehn Werte und Eigenschaften, die zur Glaubwürdigkeit im Management und in der Kommunikation beitragen können. Im Zentrum stehen die Werte Ehrlichkeit, Transparenz und Authentizität. Hinzu kommen Mut, Fairness und Respekt, Berechenbarkeit, Souveränität, Verantwortungsbewusstsein, Sinn für das rechte Maß und Professionalität (im Sinne konzeptionell-strategischer Exzellenz). Wer sich über die Praxisrelevanz des Glaubwürdigkeitsprinzips, das sich am Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns orientiert, genauer informieren möchte, findet im gleichnamigen Buch sowie in der Folgepublikation „Glaubwürdig kommunizieren“ umfangreiche Anregungen.

An welchen Werten sich ein CEO konkret orientiert, ist indessen zweitrangig. Entscheidend ist, dass die konsequente Reflexion und die bewusste Berücksichtigung der Prinzipien und Werte in der Praxis überhaupt stattfinden. Wenn sie neben den sachlichen und unternehmenspolitischen Kriterien die Basis aller strategischen und operativen Entscheidungen sind, trägt das wirkungsvoll zum Aufbau und zur Pflege der persönlichen Reputation bei.

2.6 Initiative in kritischen Situationen

Kritische Situationen wie Krisen oder schwierige Veränderungsprozesse sind generell eine Belastungsprobe für den guten Ruf und für die Glaubwürdigkeit des CEO. Die persönliche Reputation kann in solchen Phasen erfahrungsgemäß durch kleine Nuancen im Verhalten entweder massiv beschädigt oder aber in besonderer Weise gefestigt werden. Chance und Risiko liegen dicht beieinander. In Zeiten der Verunsicherung richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Unternehmensspitze. Erwartet wird, dass sie gerade unter besonderen Belastungen das Richtige richtig macht.

Die Wahrnehmung des CEO wird ganz erheblich dadurch beeinflusst, wie gut er die Zusammenhänge in komplexen, kritischen Situationen transparent macht,

dadurch für Orientierung sorgt, Sicherheit vermittelt und die angespannte Lage beruhigt. Wenn er neben fachlichen Fähigkeiten als Krisenmanager vor allem persönliche Initiative, Besorgnis und Empathie demonstriert, ist das in hohem Maße reputationswirksam.

Obwohl es hier im Grunde um allgemein notwendige Managementkompetenzen geht, werden in Krisensituation oft gravierende Fehler gemacht. So erlebt man beispielsweise immer wieder die bewusste und gewollte Intransparenz oder Verschleppung von Informationen aus Unsicherheit. Die Salomitaktik aus Angst, die Kommunikationshoheit zu verlieren, wird entgegen allen Empfehlungen und dem Wissen über die Konsequenzen immer wieder gewählt. Fehlende Betroffenheit aus mangelndem Verständnis der Stakeholdererwartungen führt immer wieder dazu, dass das Vertrauen in den CEO und seine Reputation genau dann verloren gehen, wenn sie am dringlichsten gebraucht würden. Sensibilität und Initiative in kritischen Situationen sind daher für das Management des guten Rufs enorm wichtig.

2.7 Eigene reputationsrelevante Highlight-Maßnahmen

Weithin unterschätzt wird, dass der Aufbau von Reputation die aktive Leistung des CEO bedeutet. Die Chefposition erfolgreich und verantwortungsbewusst auszuüben, das alleine reicht unter den heutigen Rahmenbedingungen nicht mehr, um den guten Ruf dauerhaft zu sichern und auszubauen. Es sollte ein besonderes, herausragendes Engagement des Managers an der Unternehmensspitze hinzukommen, um sein Profil erlebbar zu machen und seine Glaubwürdigkeit zu demonstrieren. Reputation ist nämlich an Erfahrungen gekoppelt. Sie basiert – so die Definition – auf der „Betrachtung, Einschätzung oder Berechnung eines Unternehmens bzw. einer Person durch die Öffentlichkeit“. Highlight-Maßnahmen, die über das Mandat und das klassische Business eines CEO hinausgehen, sind deswegen ein gutes, reputationsförderndes Mittel.

Einige Beispiele verdeutlichen die Bedeutung und Wirkung solcher Highlight-Projekte:

- Wenn der Name Götz Werner, Gründer der dm-drogeriemarkt-Kette, genannt wird, denken viele an seinen unermüdlichen Einsatz für das bedingungslose Grundeinkommen. In diesem Engagement für eine konkrete gesellschaftspolitische Vision kommt nicht nur eine Haltung zum Ausdruck, sondern es wird aktives Handeln erlebbar (durch Vortragsreisen, Buchpublikation, Themen-

blog etc.). Das unterstreicht unabhängig davon, wie man zur Grundidee des Projekts steht, den Ruf Werners als verantwortungsbewusste und im gesellschaftlichen Interesse aktive Managerpersönlichkeit. Sein Engagement passt außerdem zur Philosophie der Unternehmensmarke und fügt sich als reputationsförderndes Element in den Gesamtauftritt des Unternehmens ein.

- Auch Michael Otto, ehemaliger Chef und heutiger Ausschitsratsvorsitzender der Otto Group, hat mit seinem umfangreichen und mit einem in seiner persönlichen, authentischen Form eindrucksvollen Engagement für Umwelt- und Nachhaltigkeitsbelange nicht nur seinen guten Ruf gesichert. Mit seinem Einsatz beispielsweise für die nachhaltige Baumwollproduktion hat er das Geschäft des Konzerns mit einem persönlichen Anliegen verbunden und damit seine Glaubwürdigkeit als verantwortungsbewusster Spitzenmanager und die des Handelskonzerns gestärkt.
- Auch die beeindruckenden, vielfältigen Initiativen der Gründer und ehemaligen Chefs von SAP, Dietmar Hopp und Hasso Plattner, haben nicht nur das Reputationsprofil dieser beiden Manager nachhaltig geschärft, sondern auch die Führungsrolle des Konzerns unterstrichen.
- Ein gutes Beispiel für den leidenschaftlichen Einsatz zugunsten gesellschaftlich relevanter Zukunftsprojekte, die über das eigene Geschäft hinausgehen, liefert auch Elon Musk. An seiner Person könnte man ausführlich beschreiben, wie sich ein starkes Reputationsprofil als Pionier und Visionär auch geschäftlich auszahlt.
- Dass einem als Beispiele reputationsrelevanter Highlight-Projekte zunächst bedeutende Unternehmer einfallen, ist gewiss kein Zufall, denn sie zahlen die notwendigen Aufwände hierfür aus eigener Kasse und müssen sie nicht rechtfertigen. Es gibt aber auch viele Beispiele festangestellter Top-Manager, die mit einem außergewöhnlichen Einsatz für bestimmte Projekte und Handlungsfelder über ihr Mandat hinaus, aber gleichwohl im Interesse des Unternehmens ein eigenständiges Reputationsprofil aufbauen. Besonders oft bezieht sich deren persönliches Engagement auf den Sport.

2.8 Koordination und Steuerung aller Handlungsfelder ist wichtig

Als Zusammenfassung dieser Kurzbetrachtungen der sieben Bausteine können wir folgende Empfehlungen festhalten:

1. Planen Sie die Sicherung und den Ausbau Ihres guten Rufs auf Basis einer kritischen Analyse. Entwickeln Sie individuelle Strategien und Taktiken, um die spezifischen Chancen Ihrer Manager-Reputation wirkungsvoll zu nutzen und möglichen Risiken gerecht zu werden!
2. Achten Sie in der CEO-Kommunikation nicht nur auf die zu Ihrer Position passenden und authentischen Botschaften, sondern auch auf die Angemessenheit von Kanälen und Umfeldbedingungen! Der Rahmen kann den Reputationserfolg beeinflussen.
3. Überlegen Sie stets vorher, welchen Eindruck Sie bei bestimmten Anlässen gegenüber Ihrem Zielpublikum hinterlassen möchten! Richten Sie Ihr Verhalten darauf aus.
4. Reputation ist auch eine Frage von Stil und Charakter. Reflektieren Sie, was Ihre persönliche Ausstrahlung prägt und wie Sie diese gegebenenfalls verändern oder deutlicher zum Ausdruck bringen können!
5. Orientieren Sie sich für andere erkennbar an verbindlichen Werten und Grundsätzen! Welche das im Einzelnen sind, ist zweitrangig. Hauptsache, Sie machen sich berechenbar und vermitteln Orientierung.
6. Bedenken Sie, dass der gute Ruf in kritischen Situationen besonders auf dem Prüfstand steht. Nutzen Sie genau dann die Chance zur Profilierung als führungsstarker, aber auch persönlich kümmernder Krisenmanager!
7. Der gute Ruf kommt nicht von alleine, sondern erfordert aktives Handeln. Schärfen Sie durch geeignete, außergewöhnliche Highlight-Maßnahmen Ihr persönliches Reputationsprofil!

Wie in allen kommunikationsrelevanten Feldern ist es auch im Management der CEO-Reputation wichtig, Kriterien festzulegen, anhand derer man positive oder negative Entwicklungen der verschiedenen Faktoren und Handlungsfelder erkennen kann. Einheitlich definierte Standards zur Reputationsmessung und -steuerung gibt es allerdings nicht, weder was den Ruf von Unternehmen noch den von Top-Managern betrifft. Für das Management der Corporate Reputation gibt es zwar professionelle Methoden und Instrumente, mit denen man auch die Wirkung von Reputationsmaßnahmen planen und messen kann – ein bekanntes Modell ist zum Beispiel das RepTrak-Konzept des Reputation Institutes, das Einfluss- und Wirkungsfaktoren entlang von sieben Dimension der Unternehmenswahrnehmung beschreibt (Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Arbeitsumfeld und -bedingungen, Führungsposition des Unternehmens, soziale Verantwortung, ethische Standards, Innovationsstärke sowie Profitabilität und Finanzkraft). Für das Management des Rufs von Spitzenmanagern gibt es aber nichts Vergleichbares. Man muss folglich individuell passende Kriterien festlegen.

Reputation Management für CEOs

Wie Top-Manager ihren guten Ruf sichern können

Griepentrog, W.

2017, X, 34 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16972-5