

widersprüchlichen Informationen, Zeitnot, komplexen Sachverhalten und Dingen, die aus dem Ruder laufen. Kurz gesagt: Chaos pur“, betont Wedenig. „Menschen, die in einer solchen Lage gut zuhören, Sachverhalte filtern und In-

formationen bündeln können, schaffen rasch Struktur.“

Solche Präzision überzeugt selbst jene Macho-Hardliner in den Chefetagen, die Sager à la „Ein Mann wäre besser“ oder „Packt das eine Frau über-

haupt?“ aus der Tiefe des Raumes absondern. Doch diese Spezies erhält kaum noch Zulauf. Renate Skoff, Co-Founder und Senior Consultant von The Skills Group, verweist auf positive Erfahrungswerte: „Ich bin immer ernst genommen

worden und hatte auch nie Probleme, mich durchzusetzen. Das ist immer eine Frage, wie überzeugend man ist und wie sehr man auch auf den Kunden eingeht. Vorurteile sind mir ganz selten begegnet.“

### Akzeptanz ist eine Frage der Qualität

## Soziales Sparbuch



*Susanna Wieseneder: Manager überlassen ihre Reputation nicht mehr der Öffentlichkeit oder anderen, sondern kümmern sich einfach selbst darum.*

**ED: Krisen können nicht nur Unternehmen, sondern auch Führungskräfte betreffen. Welche Szenarien gibt es hier?**

**Wieseneder:** Sehr oft, aber nicht immer, sind Berufskrisen mit Unternehmenskrisen verbunden, etwa bei schlechter Performance, falschen Entscheidungen oder unethischem Handeln. Dann gibt es persönliche Problemfälle, die sich meist in Schicksalsschlägen wie Krankheit oder Unfall äußern. Ist ein Unternehmen in eine Krise verwickelt, so haben Betroffene Erklärungsbedarf. Bei den Medien oder auch erst beim

Suchen und Finden ihres nächsten Jobs.

**ED: Was passiert bei solchen negativen Ereignissen?**

**Wieseneder:** Ernsthafte Szenarien wie Veruntreuung oder Korruption belasten ebenso den Arbeitgeber. Meist kann durch rasche und klare Kommunikation über Hintergründe und Konsequenzen negativer Reputationstransfer reduziert werden. In der Krise übertragen sich Minus-Imagewerte kurz in beide Richtungen. Eine Reputation, die langfristig aufgebaut ist, wird je nach Schweregrad beeinträchtigt.

**ED: Wie sollten die Beteiligten reagieren?**

**Wieseneder:** Gefordert ist rasche Offensivkraft und Handlungskompetenz. Je glaubwürdiger Maßnahmen, Konsequenzen und Handlungen kommuniziert werden, umso eher kommen Firma oder Betroffene aus der Krise.

**ED: Nützt hier Prophylaxe via Reputations-Management?**

**Wieseneder:** Reputationsmanagement ist eine Form von virtuellem Kapital. Jeder von uns steht für einige Werte oder Handlungen, die ihm oder ihr zugeschrieben werden. Von dieser Ressource wird in einer Krise abgebucht. Man muss sich das wie ein soziales Spar-

buch vorstellen. Dann weiß ich auch, was bezüglich meines Rufes auf dem Spiel steht.

**ED: Können Manager gegen Imagekrisen immun werden?**

**Wieseneder:** Krisen-Immunität wünschen wir uns wohl alle, aber in der Realität sollte schon bewusst sein, wofür man steht und wie man gesehen werden will. Das gilt für soziale Interaktion genauso wie im Internet. Jeder muss sich eben überlegen, was man im Web veröffentlicht und aktiv die Gestaltung der Reputation übernehmen. Das beginnt bei der Googlability, dem Online-Monitoring bis hin zu Zielen, die man beruflich anstrebt und wie man diese erreichen will.

**ED: Wohin geht das persönliche Krisen-Management?**

**Wieseneder:** Die Entwicklung geht dahin, dass deutlich wird, wie sehr alle miteinander vernetzt sind, sozial und digital, und dass unmoralisches, unethisches Verhalten Konsequenzen hat. Glaubwürdige und vertrauenswürdige Handlungen lohnen sich hingegen. Manager überlassen daher ihre Reputation nicht mehr der Öffentlichkeit oder anderen, sondern kümmern sich einfach selbst darum.

Der generelle Tenor bei dem Krisenlöserinnen ist auch eindeutig: Ergebnisse und Know-How entscheiden. Pavlicek verweist auch auf rein rationale Faktoren: „Die Akzeptanz ist in erster Linie eine Frage der Qualität von erbrachter Leistung sowie der Authentizität der Aussagen.“

Sollte dennoch jemand anachronistische Vorurteile in den Raum stellen – wen interessiert es? Die Macherinnen sind von ihrer alltäglichen Tätigkeit ohnehin einiges gewohnt. Wer in jenem Metier arbeitet, muss Nehmerqualitäten besitzen. Aber auch gewisse Vielseitigkeit ist erforderlich. Pechmann: „Die Fähigkeit, vernetzt denken zu können, mehrere Dinge gleichzeitig zu machen und Überblick zu behalten.“

Stillstand ist dabei nicht gefragt – sondern stetiger Ausbau der Fähigkeiten. Pechmann: „Neben der Weiterbildung gibt es wichtige Lernfelder. Erstens: Beobachte auch jede Krise, an der du nicht beteiligt bist, ganz genau, analysiere Abläufe und nütze den Fall zum Trockentraining. Zweitens: Trainiere permanent die Fähigkeiten „System- und Menschenverständnis“, „Übersicht bewahren“ und „ruhig bleiben“.