

HarbourClub

Die Steuerfrau

Kathrin Amacker ist für die Aussenwirkung der SBB zuständig: Sie ist die oberste Kommunikationschefin der Bundesbahnen. Die promovierte Pharmazeutin und ehemalige Nationalrätin hat zuvor berufliche Erfahrungen bei Novartis und der Swisscom gesammelt.

Text: **René Lüchinger***



Kathrin Amacker, Mitglied der Konzernleitung SBB, Leiterin Kommunikation.

Der Treffpunkt ist mit Bedacht gewählt: die Time Lounge am HB Zürich. Prächtiger Ausblick auf Bahnhof und Geleise. Kathrin Amacker kommt mit kleinem Rucksack auf dem Rücken und einem Rollkoffer. Sie ist «unterwegs zu Hause», wie viele der Bahnkunden. Die entscheidende Frage zuerst: Wie kommuniziert die oberste Kommunikationschefin der SBB mit den über 33 000 Mitarbeitenden der Bahn, die sich alle als Mitglieder einer grossen Familie fühlen? Wie mit knapp 8,5 Millionen Menschen im Land, die sich allesamt als Mitbesitzer der SBB wähen?

«Heute wird weniger kommuniziert: Statt fünfhundert Pressemitteilungen gibt es nur noch dreihundert.»

Die Kommunikation mag schneller und vielfältiger geworden sein. Diese Frau jedoch wirkt entschleunigt. Vielleicht liegt das an ihrem warmen basellandschaftlichen Dialekt. Sinn, Zweck und Ziel der SBB-Kommunikation giesst Kathrin Amacker in einen einzigen Satz: «Wir wollen einen wirkungsvollen Beitrag leisten für eine allseits geschätzte SBB und stolze Mitarbeitende.» Das war das offizielle Statement zur SBB-Kommunikation. Dahinter verbirgt sich freilich ein filigranes Konzept. Kathrin Amacker spricht viel von «Steuerung» – naheliegender bei einem Bahnbetrieb. Es geht darum, den Dialog nach innen und aussen, in die Politik,

zu den Stakeholdern und auch im internationalen Kontext zu kanalisieren und zu dezentralisieren. «Deshalb», sagt Kathrin Amacker, «braucht es Steuerung.» Damit meint sie keine Chefin, die auf dem Hochsitz inmitten ihrer rund 140 Kommunikationsleute sitzt und an den Fäden zieht, an denen ihre Mitarbeiter kleben. Sondern eine, die will, dass ihr vielköpfiges Team durch sein Tun die drei Konzernziele erfüllt, die sie als Konzernleitungsmitglied gegenüber ihrem Chef Andreas Meyer zu verantworten hat: Kundenzufriedenheit. Image. Nachhaltigkeit.

Dazu hat Kathrin Amacker in den vergangenen fünf Jahren eine auf Firma und Mitarbeiter zugeschnittene Kommunikation aufgebaut. Heute wird weniger kommuniziert: Statt fünfhundert Pressemitteilungen pro Jahr gibt es noch dreihundert – knapp eine pro Tag. Die Chefin selber ist in der Designphase stark involviert und übergibt dann an die nachgelagerten Fachstellen: Von zwanzig Mitteilungen sieht sie neunzehn erst wieder, wenn sie publiziert sind. Ausnahmen sind Topthemen, die in der Öffentlichkeit gewöhnlich grossen Widerhall finden. Die Kommunikation zu neuem Rollmaterial etwa. Oder die jährliche Bilanzmedienkonferenz. Und Informationen, die ein Reputations- oder Geschäftsrisiko beinhalten können. Je schneller die Medien, desto sorgfältiger die Planung: Deren Horizont betrug früher einmal drei Tage; heute sind es drei Monate – Steuerung auch das.

Dem Reflex, möglichst alles über alle verfügbaren Kanäle zu kommunizieren, hat Kathrin Amacker immer widerstanden. Stattdessen verfolgt sie einen thematischen Content-Ansatz: Sämtliche Kommunikationsmassnahmen müssen über eines von insgesamt acht vordefinierten Topthemen eingespeist werden. Erst in einem zweiten Schritt wird definiert, über welche Kanäle diese dann in die Öffentlichkeit gelangen: Von der konventionellen Medienmitteilung bis zum Blog, von einer internen Kommunikation für handverlesene Adressaten bis zur buchstäblich globalen Ansprache über die zwei Social-Media-Kanäle Twitter und Facebook ist alles denkbar.

Das Herzstück der SBB-Kommunikation ist jedoch ein kommuner Holztisch in der Zentrale in Bern Wankdorf, wo Kathrin Amacker meist nicht einmal die Hauptrolle spielt. Hier, im SBB-Newsroom, findet jeden

Montagmorgen die grosse Lagekonferenz statt, eine Runde mit fast zwei Dutzend Spezialisten aus den Divisionen, den Standorten oder den Public Affairs. Durch die Sitzung führt der Chef integrierte Kommunikation. An den restlichen Werktagen finden hier gewöhnliche Calls unter der Regie des Medienchefs statt. Im Grunde funktioniert dieser Newsroom als SBB-interne, crossmediale Nachrichtenagentur für Themen rund um die Bahn und ein gutes Stück unabhängig von der Kommunikationschefin.

Darum geht es Kathrin Amacker: um eine Steuerung der SBB-Kommunikation, unabhängig von Köpfen und ihr selbst als Taktgeberin, die in diesem Orchester mit grosser Klangbreite dann eingreift, wenn übergeordnete Fragestellungen dies erfordern. Kathrin Amacker kann bei diesem vielschichtigen Job wohl alles auspacken, was sie im Laufe ihrer Berufslaufbahn in

«Wie kommuniziert man mit 35 000 Mitarbeitenden? Wie mit knapp 8,5 Millionen Menschen?»

ihren beruflichen Rucksack gepackt hat. Sie hat nach einem Pharmaziestudium bei Ciba-Geigy in der Produktion gearbeitet, war beim Zusammenschluss mit Sandoz zu Novartis Präsidentin der Angestelltenverbände, sass während dreier Jahre für die CVP im Nationalrat und wechselte als Kommunikationschefin zu Swisscom, bevor sie zu den SBB kam. Da steckt viel Erfahrung drin. Mit Unternehmen, die börsenkotiert und in stark reguliertem, technischem Umfeld tätig sind. Mit Menschen im Betrieb und in der Politik. Und mit drei ganz unterschiedlichen Chefs. Daniel Vasella, der ihren Einstieg in die nationale Politik stark unterstützt hat. Dem verstorbenen Carsten Schloter, der persönlich ein eher scheuer, beruflich aber total digitaler Mensch gewesen ist. Und schliesslich Andreas Meyer, emotional und digital, der redend und twitternd gleichermaßen authentisch bleibt.

Insgesamt kommt da ein breiter beruflicher Erfahrungsschatz zusammen, der den SBB in Krisensituationen zugutekommt. Als etwa die Geschäftsprüfungskommission des

Ständerates Anfang September den SBB-VR öffentlich und ungewöhnlich scharf kritisierte, weil dieser Interessenbindungen der Präsidentin Monika Ribar nicht sauber abgeklärt hatte, reagierte Kathrin Amacker sofort. Mit Antworten zu kritischen Fragen («Es gibt nichts schönzureden») wandte sie sich an alle SBB-Mitarbeitenden – sie weiss um das politisch sensible Umfeld, in dem die SBB agieren. Auch das ist Steuerung: klare, ungeschminkte Worte in der Krise.

Umgekehrt bedeutet dies: «Es braucht aber nicht ein Zuviel an Aufmerksamkeit». Sagt's und schultert ihren Rucksack, behändigt ihren Rollkoffer und verschwindet im Meer der Menschen am Bahnhof. Keiner der Bahnkunden um sie herum würde ahnen, dass diese Frau das verantwortet, was kommunikativ den Absender SBB trägt. □

HarbourClub-Symposium 2018

Die SBB sind Partner des diesjährigen HarbourClub-Symposiums vom 21. November zum Thema «Anticipate» im Kraftwerk in Zürich. Kathrin Amacker wird sich zusammen mit dem Präsidenten der ETH-Zürich, Lino Guzzella, zum Thema «Antizipieren disruptiver Zeiten» äussern. Weiter referieren der Zukunftsforscher Professor Harald Welzer, die Hirnforscherin Frederike Petzschnier, der Co-Leiter Innovationsinkubator SBB, Fabian Scherer, und Bakel Walden, Direktor Entwicklung und Angebot SRG SSR.

Vollständiges Programm und Anmeldung unter www.harbourclub.ch.

* René Lüchinger ist Publizist und Gründer von Lüchinger Publishing.