

## HarbourClub

# Der interne Influencer: Werte statt Image – die neue Aufgabe der Kommunikation

Spätestens seitdem US-Präsident Donald Trump die Macht einer grossen Gefolgschaft auf Twitter für sich entdeckt hat, müssen Unternehmen auf der Hut sein. Laut Yahoo Finance wurden über 60 Firmen und ihre CEOs Opfer von Twitter-Attacken des US-Präsidenten. Dabei ist Donald Trump mit aktuell 56,8 Millionen Twitter-Followern nur einer von vielen Akteuren, die das Mobilisierungspotenzial der sozialen Medien für sich zu nutzen wissen. Das jüngste Beispiel ist die Wahl Jair Bolsonaro zum Staatspräsidenten Brasiliens. Der ehemalige Soldat mied traditionelle Medien, baute seine Kampagne ausschliesslich auf der Macht sozialer Medien auf und gewann überraschend die Wahl. Gemeinsam ist beiden Akteuren, dass ihr Kommunikationsverhalten dazu beiträgt, das Vertrauen in traditionelle Institutionen zu untergraben.

Text: **Stephan Feldhaus** / **Daniel Braxton\*** Grafik: **Roche**

Soziale Medien kombinieren grosse Reichweite und einfache Handhabung und haben somit das Kommunikationsverhalten in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft gleichermaßen grundlegend verändert. Die Demokratisierung der einstmals konzentrierten Medienmacht und die auch dadurch entstehende Vielfalt an Kanälen macht es immer schwieriger, Botschaften zielgerichtet und effektiv zu vermitteln. Vor nur wenigen Jahren war die Hauptaufgabe der Unternehmenskommunikation eher darauf ausgerichtet, durch gute Öffentlichkeitsarbeit und Mitarbeiterkommunikation einen Ausgleich zwischen gesellschaftlichen und Unternehmensinteressen zu erzielen. Dabei halfen «Gatekeeper» und «Multiplier», die durch ihre Rolle als Journalisten oder Fürsprecher einen formellen Auftrag hatten. Es war weitestgehend selbstverständlich, dass bestimmte Qualitätsstandards bezüglich einer ausgewogenen und faktisch korrekten Berichterstattung eingehalten wurden. Dialoge wurden so gut wie immer von Angesicht zu Angesicht geführt.

Die heutige Medienlandschaft gleicht eher dem Chaos eines reissenden Gebirgsflusses, dessen Pegel durch viele kleine Zuflüsse rapide ansteigt. Auch wenn sich weiterhin wichtige Medien dem Qualitätsjournalismus widmen, Dialoge werden heute online initiiert. Schnell ist per Twitter eine Botschaft ab-

gesetzt und kann sich, entsprechende «Virilität» vorausgesetzt, ungehindert verbreiten.

## Kultur ist die beste Verteidigung gegen Fakes

In einem Interview mit der «NZZ» sagte Literatur-Nobelpreisträger Mario Vargas Llosa kürzlich: «Kultur ist die beste Verteidigung gegen Fakes und Frivolität.» Er führt eine steigende «Frivolität» unserer Gesellschaft auf die Revolution unserer Kommunikationstechnologie zurück – alle kommunizieren mit allen, «selbst die grösste Macht kann den Informationsfluss nicht mehr kontrollieren, was ja eine unglaublich positive Entwicklung ist, und andererseits entstehen neue Formen der Irreführung und Manipulation». Noch nie zuvor war es derart einfach, öffentlich Kritik zu üben, ohne selbst für die Umsetzung einer funktionierenden alternativen Lösung verantwortlich zu sein. Das Resultat ist eine öffentliche Diskussion, die an manchen Stellen hysterisch geworden ist und auf Misstrauen basiert.

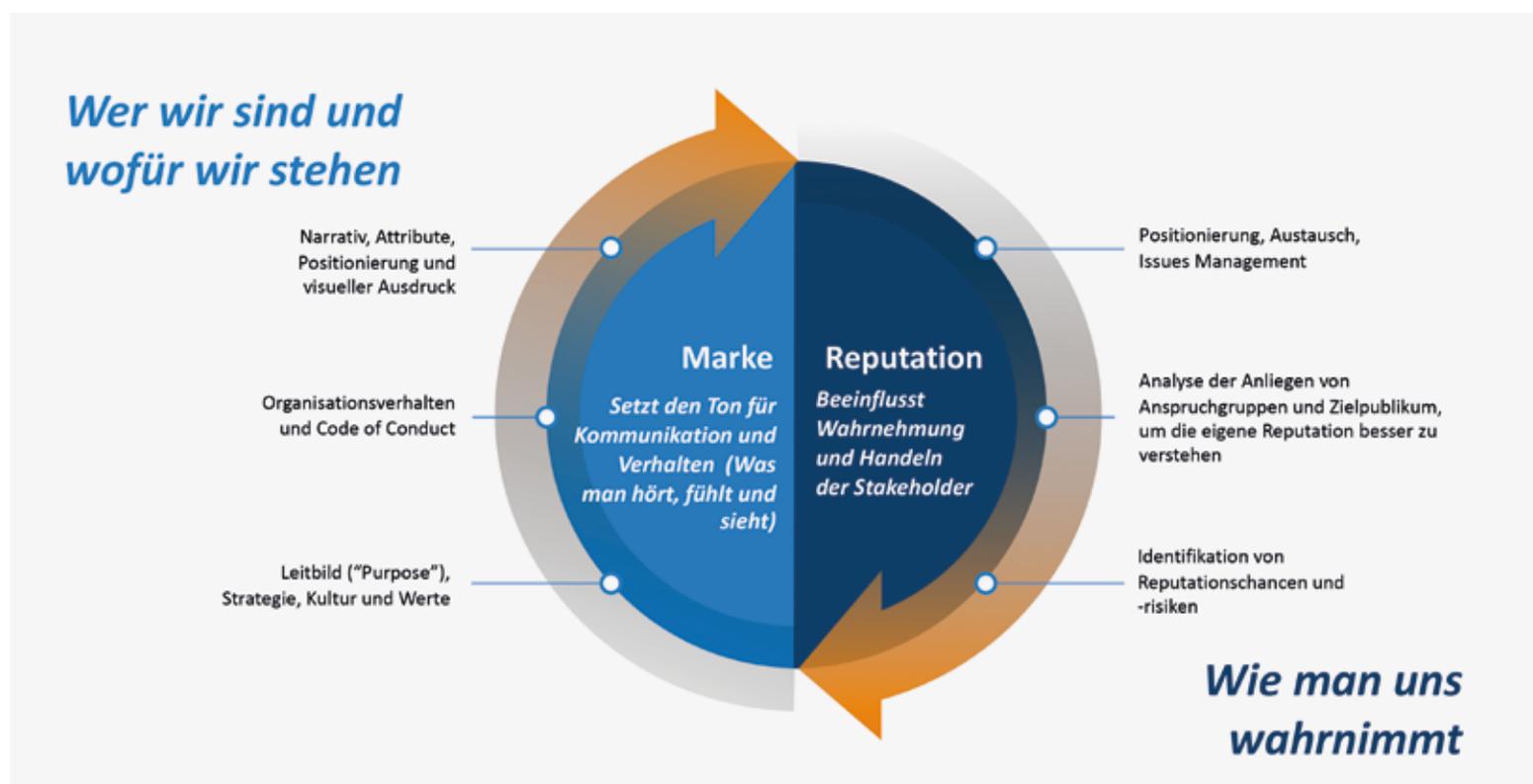
Natürlich war es schon immer die Aufgabe der Unternehmenskommunikation, als «Augen und Ohren» der Organisation durch umfangreiches Monitoring traditioneller und sozialer Medien relevante Themen und Diskussionen zu identifizieren, um frühzeitig und zielgruppenorientiert reagieren zu können. Prozesse für Issue-Management sollen das Risiko einer (Kommunikations-) Krise laufend einschätzen und bestmöglich minimieren. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsplanung haben wir bei Roche bei-

spielsweise einen «Materiality»-Prozess aufgebaut. Dieser erlaubt es uns, im direkten Dialog mit den wichtigsten Anspruchsgruppen unseres Unternehmens Themen zu erfassen, die wirtschaftlich, ethisch, sozial und ökologisch relevant (eben «materiell») sind und somit von uns proaktive Kommunikationsarbeit erfordern. Diese Themen bearbeiten wir sowohl im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsberichte als auch als Teil der normalen Medien- und Issue-Management-Aktivitäten, die unternehmensweit dezentral koordiniert ablaufen.

Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation, Stakeholder genau zu kennen und Informationsbedürfnisse durch geeignetes Monitoring zu erkennen, wird jedoch wichtiger. Eine Vielzahl neuer Kanäle erfordert immer stärkere Aufmerksamkeit. Heute gilt es, nicht nur traditionelle Medien im Blick zu haben, sondern aus den «Filterblasen», «Bots» und «Freak-out-Diskussionen» die wenigen relevanten Signale herauszufiltern. Denn ungeachtet des subjektiven Wahrheitsgehalts einer Botschaft – virale Botschaften können eine ausgewachsene Kommunikationskrise auslösen.

Dabei erscheint es oftmals zunächst irrelevant, wer im klassischen Sinne «recht» oder «unrecht» hat. Die Wahrnehmung von Recht und Unrecht hat sich, wie die jüngsten politischen Entwicklungen zeigen, deutlich verschoben. Deshalb ist der Wert einer rein faktenbasierten Kommunikation deutlich gesunken. Heute gilt es vor allem, Werte zu vermitteln: Welches Leitbild gibt den

\* Stephan Feldhaus ist Leiter der Unternehmenskommunikation, Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung, Daniel Braxton ist Head Strategic Planning Group Communications.



Reputationsmanagement bei Roche - Reputation als Ausdruck eines gelebten Markenversprechens.

Mitarbeitenden Orientierung, welche Unternehmenskultur prägt das Verhalten des Einzelnen, anhand welcher Werte werden Entscheidungen im Unternehmen getroffen? Da Unternehmen und Politik als zunehmend verflochten wahrgenommen werden, ist es unverzichtbar, soziale, ethische und politische Aspekte in die Entscheidungsdialoge der Unternehmensleitung einzubringen. Lediglich Unternehmen, die dauerhaft transparent und aufrichtig kommunizieren und ein sozial nutzbringendes Leitbild haben und vermitteln, wird im Stakeholder-Dialog die Zukunft gehören.

### Integrität – Mut – Leidenschaft

Bei Roche betrachten wir die Unternehmenskultur als das Ergebnis der Unternehmensführung, der getroffenen Entscheidungen sowie der täglichen Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Führung. In dieser Hinsicht ist das Management von Roche bestrebt, für die Werte und die Attribute der Roche-Marke einzustehen, die in über 121 Jahren Unternehmensgeschichte zum Kern unserer Unternehmenskultur wurden. Bei allen Kommunikationsfragen leiten wir die Entscheidung über Form und Inhalt unserer

Kommunikation von unserem Leitbild (Purpose) ab – **Doing now what patients need next**. Dieses Leitbild eint unsere Organisation, welche alle sozialen, kulturellen und politischen Facetten der Gesellschaft widerspiegelt. Weitere Orientierung bieten unsere «Leadership-Commitments», also die Grundsätze der Mitarbeiterführung, sowie die drei Unternehmenswerte «Integrität», «Mut» und «Leidenschaft». Wir scheuen dabei nicht davor zurück, auf Berichterstattung zu reagieren, die nach bestimmten Kriterien Fake News darstellt – dafür haben wir jüngst eine Direktive zum Umgang mit Fake News an alle Kommunikatoren weltweit versendet. Dies gewährleistet, dass wir auf diffamierende oder sachlich falsche Berichterstattung jederzeit adäquat reagieren können.

Eine der wichtigsten Aufgaben der Kommunikation ist es heute, dem schleichenden Vertrauensverlust gegenüber traditionellen Institutionen entgegenzuwirken. Dies kann nur durch Empathie und die Vermittlung von Werten gelingen. Die Kommunikatorin beziehungsweise der Kommunikator wird im Unternehmen zum Influencer. Als glaubwürdiger und zuverlässiger Berater, der aus der Informationsflut hysterisch geführter

Dialoge berechnete soziale, politische und ethische Anliegen herausfiltern kann, kommt den Kommunikationsverantwortlichen immer mehr eine entscheidende Bedeutung zu.

### Verpflichtungen für Führungskräfte bei Roche

Ich bin der festen Überzeugung, dass jeder Mitarbeitende bei Roche eine hervorragende Führungskraft verdient. Ich bemühe mich jeden Tag, mit gutem Beispiel zu führen und unsere Werte Integrität, Mut und Leidenschaft vorzuleben.

#### Dies bedeutet:

1. Ich zeige ehrliches Interesse für Menschen.
2. Ich höre aufmerksam zu, sage die Wahrheit und erkläre «das Warum».
3. Ich übertrage Befugnisse und vertraue darauf, dass die Menschen gut entscheiden.
4. Ich entdecke und entwickle das Potenzial meiner Mitarbeitenden.
5. Ich strebe nach vorzüglicher Leistung und herausragenden Ergebnissen.
6. Ich setze Prioritäten und vereinfache die Arbeit.
7. Ich gratuliere denjenigen, die ihre Arbeit gut erledigt haben.