

Harbour Club

Zwischen Menschen navigieren

Knapp zehn Jahre Chief Communications Officer bei Swiss Re: Caroline Scherb hat deren Branding- und Kommunikationsstrategie massgeblich geprägt und neu ausgerichtet. Auf Ende Jahr macht sie sich selbstständig. Begegnung mit einer Schnelldenkerin.

Text: **Birgitta Willmann** Bilder: **zVg**



Caroline Scherb

Caroline Scherb, geboren 1968 in Freiburg im Breisgau, ist seit April 2010 Chief Communications Officer der Swiss Re. Ab 1997 war sie in verschiedenen Führungsfunktionen beim Chemiekonzern Ciba tätig, bevor sie 2005 Head of Global Group Communications wurde. Als Ciba 2009 von BASF übernommen wurde, war sie massgeblich an der Integration beteiligt. Ausgebildet wurde Caroline Scherb klassisch in Marketing Communications in München, später machte sie den Executive Master of Science in Communications Management in Lugano und einen Harvard-Advanced-Management-MBA. Anfang 2020 wird Caroline Scherb neu Partnerin der Beratungsagentur Lemongrass Communications in Zürich.

«Guten Morgen!» Caroline Scherb grüsst einen Mitarbeiter, der aus dem Lift kommt, in den sie einsteigt. Dabei schaut sie, ein wissendes Lächeln auf den Lippen, demonstrativ auf ihre Armbanduhr. Es ist elf Uhr vormittags. Der Mann ist irritiert, lacht dann aber. «Das ist ja jetzt eine Unterstellung», sagt er dann. «Ich hab nur guten Morgen gesagt», spottet sie, sichtlich vergnügt, ihn für einen Moment provoziert zu haben. Lautlos schliesst sich die Fahrstuhltür hinter ihr. Sie zuckt mit den Schultern und erklärt: «Ich liebe es, meine Mitarbeiter hin und wieder zu foppen.»

Dem wachen Auge der Kommunikationschefin von Swiss Re entgeht so rasch nichts, das weiss jeder im Haus. Seit fast zehn Jahren ist Caroline Scherb Chief Communications Officer. Und hat in dieser Zeit nicht nur die Branding- und Kommunikationsstrategie

neu ausgerichtet, sondern ist auch mehreren CEOs zur Seite gestanden. «Wie geht das denn?», fragt man sich, denn gerade der Posten der Kommunikation wird bei einem Chefwechsel meist neu besetzt.

Im ultramodernen Grossraumbüro des neuen Swiss-Re-Gebäudes am Zürcher Mythenquai wird sie von allen Seiten respektvoll begrüsst. Unprätentiös lässt sie zwei Cappuccini aus der Maschine und sucht eine ruhige Ecke. Die Antwort auf die Frage, wie sie es geschafft habe, immer noch hier zu sein, kommt in Hochdeutsch mit südbadischen Einschlag: «Gerne würde ich glauben wegen meiner breiten Erfahrung, aber vermutlich ist es eher dank meiner Art, mit Menschen umzugehen.» Sie ist interessiert, präsent, stellt gute Fragen. Sie sei als Schnelldenkerin und Rednerin bekannt und nehme kein Blatt vor den Mund. Letzteres war 2009 bereits im Einstellungsgespräch Thema. «Wieso», fragte sie damals ihren zukünftigen Chef, «wollt ihr ausgerechnet mich, obwohl ich keine Ahnung vom Rückversicherungswesen habe?» «Because you speak your mind», war die Antwort in der Corporate-Firmensprache. Lapidar ihre Reaktion: «Great, then you have to also live with it.»

Viel Lob vom Chef

Ihre Konklusion nach bald zehn Jahren: Sie sei sich treu geblieben. Ihr analytisch-kritisches Feedback macht auch vor ihren Chefs nicht halt und wird durchaus geschätzt, wie sie meint. Schiebt dann aber nach, dass ihr geradliniges Urteil mitunter vielleicht «auch gefürchtet wird». Als sie im März 2019 bekannt gab, dass sie das Unternehmen auf Ende Jahr verlassen werde, um sich selbstständig zu machen, war das Bedauern gross: «Sie hat», schreibt der damalige COO Thomas Wellauer in einem internen Mail, «die Kommunikation der Swiss Re zu einer strategischen Funktion entwickelt und ein leistungsstarkes Team von Kommunikationsprofis auf der ganzen Welt aufgebaut.»

2012 hat sie die Branding- und Kommunikationsstrategie des Unternehmens neu ausgerichtet. Man habe die eigene und die Positionierung anderer Rückversicherungen analysiert und festgestellt, dass mehr oder weniger alle auf dieselben Themen fokussierten: Finanzkraft, Grösse, Kompetenz. «Aber die emotionale, die empathische Seite einer Rückversicherung hat kaum einer bespielt.»

Zugleich sei es schwierig, ein Unternehmen zu bewerben, das kein greifbares Produkt herstellt und dessen Arbeit für den Endkonsumenten schwer verständlich sei. «Wir verkaufen Sicherheit. Vertrauen. Ein Versprechen für die Zukunft, also vor allem Glaubwürdigkeit.» Und das schaffe man über Engagement. Am besten so, dass man es kaum merke, sozusagen subkutan. Zum Beispiel durch Unterstützung von Forschung, kulturellen Projekten oder auch bei Fragen zur Zukunft des Planeten. Die Swiss Re hilft mit eigenen Daten, beispielsweise zu Naturkatastrophen aller Art, Erdbeben, Tsunamis, Vulkanausbrüche, und wird so zu einem im Hintergrund wirkenden wirtschaftspolitischen Treiber. Passend dazu die Vision des Unternehmens, die in ihrer Ägide entwickelt wurde: «We make the world more resilient.»


Sie hat die Kommunikation der Swiss Re zu einer strategischen Funktion entwickelt und ein leistungsstarkes Team von Kommunikationsprofis auf der ganzen Welt aufgebaut.

Action communicates loudest

Wie sieht moderne Unternehmenskommunikation für Caroline Scherb aus? Sie beugt sich nach vorne, fixiert ihr Gegenüber, redet sich ins Feuer. Gute Corporate Communication sei, «wenn interne und externe Kommunikation kongruent ist und auch von oben her gelebt wird». Dies sei vor allem in Transformationsprozessen entscheidend. Und etwas lauter: «Deswegen will ich auch keine Poster mehr mit Slogans sehen, wie sich Mitarbeitende verhalten sollen, sondern konsequentes und glaubwürdiges Führungsverhalten, im Sinne von *action communicates loudest*.» Auf diese Weise würden Inhalte transportiert und gestützt und alle, die mit Swiss Re in Berührung kommen, zu Botschaftern des Unternehmens werden. Allen voran die Mitarbeitenden, «an ihnen zeigt sich die Glaubwürdigkeit unseres Markenversprechens *We are smarter together*.»

Letzteres ist für die Chefin von weltweit rund hundert Leuten mehr als ein sympathisch klingendes Statement. Auch auf ihrer

persönlichen Werteskala stehen Integrität, Authentizität, Empathie und Offenheit ganz oben. Einstellungsgespräche, egal, auf welcher Ebene, führe sie immer selbst. «Wer in meinem Team dabei sein will, muss mitspielen wollen.» Intriganten, Buckler oder Menschen mit versteckter Agenda dulde sie nicht. Ihre Augen blitzen: «Mein Führungsstil ist vielleicht manchmal hart, aber trotzdem herzlich.»

Die Gabe, «zwischen Menschen navigieren» zu können, wurde ihr wohl in die Wiege gelegt. Im Elternhaus, der Vater Besitzer eines Familienunternehmens, gehörte ein stetes Kommen und Gehen dazu. Egal, ob es die Honoratioren von Freiburg im Breisgau waren oder Freunde der Kinder – alle wurden einbezogen. Früh lernte sie, Menschen für das zu respektieren, was sie sind – nicht für ihren Status. Und als fünftes von sechs Kindern musste sie ihren Platz finden. Schon als kleines Mädchen realisierte sie, dass man mit Grips, Charme, genauem Beobachten und cleverer Kommunikation weiterkommt. Auch beruflich, wie sich herausgestellt hat. Eine Stunde hat das Gespräch gedauert. Ihre Message ist angekommen. 

HarbourClub-Symposium 2019

Swiss Re ist Partner des diesjährigen Harbour-Club Symposiums vom 14. November zum Thema «Navigating the Networks» im Swiss Re Centre for Global Dialogue in Rüschlikon. Dabei führt Martin Meyer, NZZ, ein Gespräch mit dem Verwaltungsratspräsidenten Walter B. Kielholz. Davor referieren Professorin Nadja Rost, Universität Zürich, Marc Ruef, Scip, und Jonathan Kubben, Influencer. Und Esther Girsberger und Flavia Kleiner debattieren mit Wasiliki Goutziomitos über Netzwerken in der Schweiz.

Und natürlich werden auch Praxisfälle vorgestellt. Diesmal von Baloise, Helsana, Migros und Swiss Re.

Vollständiges Programm und Anmeldung unter www.harboursymposium.ch
