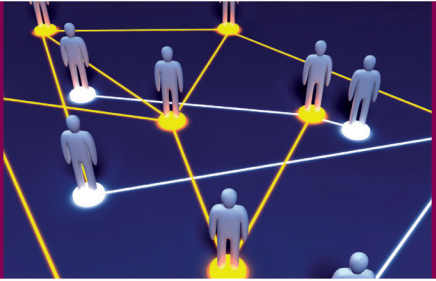


Bernhard Bauhofer
Michael Neubert




Wie gut ist mein Ruf?

**Die besten Strategien für
eine gute Reputation**

GABAL



Wie gut ist mein Ruf?



**Reputations-
analyse**

A grey arrow pointing to the right, containing the text 'Reputations-analyse'.

1. Wie gut ist meine Reputation?
2. Welche Stakeholder-Aussagen dienen als Beweis dafür (on- und offline)?
3. Wo liegen Schwächen? Welche Altlasten beeinträchtigen meinen privaten wie beruflichen Erfolg?

»Wie gut ist Ihr Ruf?« Wie oft haben Sie sich schon Gedanken darüber gemacht, wie gut Ihre Reputation ist? Haben Sie sich schon einmal gewundert, weshalb Sie einen Auftrag oder einen Job nicht bekommen haben, obwohl Sie aus Ihrer Sicht die besten Voraussetzungen dafür hatten? Wahrscheinlich haben Sie ein klareres Bild von der Ausstattung Ihres Kontos, Kleiderschranks oder Autos als von Ihrer Reputation. Vermutlich machen Sie Dinge, die in Ihrem Leben klappen oder auch nicht, von anderen Faktoren abhängig als von Ihrem Ruf. Doch Sie sollen erkennen, dass Ihr guter Ruf die Grundlage für zukünftigen Wohlstand, Anerkennung und Zufriedenheit ist und Ihre persönliche Reputation die Voraussetzung für Ihren privaten, beruflichen und materiellen Erfolg. In diesem ersten Kapitel erfahren Sie, wie Ihr Ruf entsteht, welchen Gefahren er täglich ausgesetzt ist und wie Sie Unterschiede zwischen Wunsch und Wirklichkeit erkennen. Viel Erfolg bei Ihrem Reputations-Check!

1.1 Das Private ist öffentlich

Das Internet hat zweifellos unser Leben verändert. Vom iPad oder Smartphone haben Sie Zugang zur ganzen Welt. Das Leben ist schneller, reicher und um ein Vielfaches komplexer geworden. Täglich verarbeiten Sie fünfmal mehr Informationen als noch vor zehn Jahren. Doch das alles hat auch eine Schattenseite: Nicht nur Sie finden in Sekundenschnelle alle möglichen Informationen über andere, sondern andere ebenso rasch vieles über Sie. Früher lagerten Akten über jeden in irgendwelchen Ämtern und Archiven, Bilder in privaten Fotoalben – verschlossen vor der Öffentlichkeit. Im Zweifelsfall konnte der Reißwolf die Enthüllung unangenehmer Wahrheiten verhindern. Diese Zeiten sind für immer vorbei.

Algorithmen bauen Ihr Profil

Das Internet weiß mehr über Sie als Sie selbst: Es vergisst nichts. Es verbindet die Punkte in Ihrem Leben und bringt sie in einen Zusammenhang. Aus vielen unauffälligen, an sich harmlosen Daten wie zum Beispiel einem Bucheinkauf, dem Aufrufen einer Internetseite, der Mitgliedschaft in einem sozialen Netzwerk oder dem Kommentar in einem Forum entsteht mit Hilfe mathematischer Modelle Ihr individuelles Profil. Dieses bildet die Grundlage für Marketingaktivitäten wie Produktempfehlungen oder die Vorstel-

lung neuer Kontakte für Ihr Netzwerk. Damit prägt Ihr Profil beziehungsweise der Algorithmus dahinter schrittweise Ihre virtuelle Reputation.

Uns ist die Kontrolle über unser Fremdbild abhanden gekommen. Als Unternehmen wie auch als Privatperson konnten Sie früher die Informationen über sich selbst weitestgehend kontrollieren. Sie konnten eine Fassade, ein Bild von sich aufbauen. Oft wird die Reputation mit dem Image verwechselt. Doch es macht einen großen Unterschied, ob Sie ein gutes Image oder eine gute Reputation haben. Ein Image können Sie sich erkaufen. Wenn Sie beispielsweise als junger Börsenmakler zur Finanzszene gehören wollen, empfiehlt es sich, sich so wie Ihre »Vorbilder« zu kleiden, dieselben Lokale zu besuchen und dieselbe Automarke zu fahren, sofern Sie sich das leisten können. Beim Image eines Menschen oder Unternehmens haben Sie also ein bestimmtes Bild, oft ein Klischee, vor Augen. Dies können Sie auch als Gruppenritual bezeichnen. Mit dem »Kauf des Images« zeigen Sie den Mitgliedern einer Gruppe, dass Sie dazugehören wollen und bereit sind, sich die Eintritts-»Credentials« zu erarbeiten. Mit einem Image, welches zum Beispiel über Statussymbole entstehen kann, grenzt sich eine Gruppe gegen Außenstehende ab. Ein gutes Beispiel sind die Imagekampagnen vor dem Internetzeitalter. In einem kontrollierten Umfeld wurde eine Werbebotschaft über Massenmedien wie Radio, Fernsehen und Zeitschriften für einen kurzen Zeitraum verbreitet ohne Möglichkeit zur Speicherung und zum Feedback. Mit dieser Methode hat sich zum Beispiel Mercedes-Benz sehr erfolgreich als Qualitätsführer im Markt positionieren können. Menschen wie Unternehmen kreierten also ein Bild von sich, das von der Realität stark abweichen konnte, weil beispielsweise Plattformen für negative Kundenerfahrungen noch fehlten, die dieses Image hätten ankratzen können.

Während man sich ein Image etwa durch eine Werbekampagne erkaufen kann, muss man sich Reputation (lateinisch für Berechnung) verdienen. Die Reputation entsteht in der Wahrnehmung Ihrer Kunden. Kaufen Sie sich aufgrund des Images als Qualitätsführer einen Mercedes und Ihr neues Fahrzeug erfüllt diesen Anspruch und somit auch Ihre Erwartung, hat Mercedes-Benz für Sie

Ein Image ist nur ein Bild

Reputation bedeutet Berechenbarkeit

eine Reputation als Qualitätsführer gewonnen. Image und Reputation fallen hier zusammen. Mercedes-Benz hat versprochen und geliefert. Diese Berechenbarkeit ist Grundlage für die Reputation, im wahren und im virtuellen Leben. Dies gilt auch für Sie und Ihre berufliche Positionierung. So können Sie sich relativ einfach das Image einer erfolgreichen Verkaufsleiterin aufbauen. Erhalten Sie dadurch eine gut bezahlte Stelle im Vertrieb und liefern aus Sicht Ihres Vorgesetzten nicht die gewünschten Ergebnisse, ist Ihr Image angekratzt, Ihre Reputation aber sicherlich negativ. Sie sind nicht berechenbar, weil Sie den (von Ihnen kommunizierten) Erwartungen Ihrer Anspruchsgruppe (hier: Vorgesetzter) nicht gerecht geworden sind.

**Es geht um
Erwartungs-
management**

Beim Management der Reputation geht es um das Management von Erwartungen. Aufgrund Ihrer Handlungen in der Vergangenheit, Ihres Images sowie Ihrer expliziten und auch impliziten Kommunikation entstehen Erwartungen an Ihre zukünftigen Handlungen. So erwarten Sie von Mercedes-Benz immer qualitativ hochwertige Autos und Ihr Vorgesetzter erwartet immer guten Umsatz von Ihnen. Damit wird der Unterschied zwischen »Image« und »Reputation« deutlich. Gegenüber der Außenwelt können Sie problemlos ein Bild von sich aufrechterhalten, solange niemand hinter die Fassade schaut. Das Image gegenüber Dritten hält länger als Ihre Reputation gegenüber Ihren Anspruchsgruppen. Reputation entsteht durch das Erfüllen der an Sie gestellten Erwartungen: »promise & deliver«, »walk the talk«. Wenn Sie diese Erwartungen nicht erfüllen, haben Sie ein Reputations- und ein Glaubwürdigkeitsproblem. Ein gutes Beispiel hierfür ist Dieter Bohlen. Obwohl man über sein Image geteilter Meinung sein kann, könnte man seine Reputation als positiv betrachten, weil er den Erwartungen seiner Rolle gerecht wird und in seinen Handlungen berechenbar ist. Hier stellt sich allerdings die Frage: Welchen Ruf wollen Sie?

Keine Angst! Sie sollen jetzt nicht Sklave seltsamer Erwartungen Dritter werden. Sie gestalten diese über Ihre Kommunikation aktiv mit, reduzieren überzogene Erwartungen oder fokussieren sie auf Ihr Reputationsziel, für das Sie stehen wollen. Diese Chance sollten Sie aktiv nutzen. Früher eilte der Ruf über ein paar Kontakte voraus. Probleme waren relativ schnell vergessen. Die Zeitung von ges-

tern interessierte niemanden mehr. Heute entsteht und entwickelt sich Ihr Ruf durch Eintragungen Dritter. Jede Eintragung – ob gewollt oder nicht – ist ein Sediment Ihres Rufes, denn auch die Zeitung von gestern kann jeder noch Jahre später im Internet wiederfinden. Jeder kann sich also innerhalb kürzester Zeit ein umfassendes Bild von Ihnen machen.

Mehr Transparenz ist in unserer globalen und mobilen Welt zu begrüßen, effizient und auch notwendig: Sie wissen schnell, mit wem Sie es zu tun haben, ganz gleich, ob es sich um ein Bewerbungs- oder Verkaufsgespräch oder um ein Rendezvous handelt. Ihr Ruf ist dabei Ihre Visitenkarte. Liefern Sie das, was Sie versprechen oder Ihre Gesprächspartner erwarten, werden Sie bei allen drei Terminen Erfolg haben. Dabei ist es nicht nur wichtig, den Ruf unter Freunden, im Berufsleben und im näheren Umfeld zu managen und durch Taten zu untermauern, sondern den persönlichen Einflussbereich und Wirkungskreis dank elektronischer Medien wesentlich zu erweitern. Hierzu ist es notwendig, Ihre persönliche Reputation sowohl in Ihrem realen Leben als auch in der virtuellen Welt, das heißt auf Facebook, Twitter und anderen Plattformen, aktiv zu pflegen. Mit Hilfe der elektronischen Plattformen können Sie mit viel mehr Kontakten deutlich effizienter über alle Grenzen hinweg kommunizieren. Dieser Chance, sich in einem sehr viel größeren Netzwerk einen positiven Ruf zu erarbeiten, steht eine Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Es stellt sich die Frage: Wie wollen Sie diese neuen Chancen nutzen? Was machen Sie, wenn etwas nicht ganz so funktioniert, wie Sie sich es vorgestellt haben?

Hat Sie schon einmal Panik ergriffen, als Sie Wochen, nachdem Sie einen Ihrer Kommentare oder ein Bild im Internet gelöscht hatten, diese Daten immer noch in einer Suchmaschine gefunden haben? Dann sollten Sie sich an dieses Gefühl gewöhnen oder zukünftig vorsichtiger mit Ihren Einträgen umgehen, denn im Internet ist ein Eintrag noch lange nicht verschwunden, wenn Sie ihn gelöscht haben. Hatten Sie vielleicht auch schon einmal ein flaes Gefühl im Umgang mit den neuen sozialen Online-Plattformen? Wer einmal Teil von Xing oder Facebook ist, spürt täglich den Gruppendruck, sich zu äußern, Inhalte zu posten oder zumindest eine Statusmel-

**Transparenz ist
Chance wie Risiko**

dung zu veröffentlichen. Wo ist die Grenze dessen, was Sie preisgeben wollen? Welche Informationen und Inhalte gehören ausschließlich in Ihre Privatsphäre? Auf diese Fragen werden Sie im weiteren Verlauf dieses Buches Antworten für sich selbst finden. Zunächst sollten Sie erkennen, dass Ihre gesamte Kommunikation öffentlich ist.

Soziale Medien und Netzwerke sind ein sehr junges Kommunikationsinstrument mit einem unglaublichen Markterfolg. Die Marktführer Xing und LinkedIn wurden 2003, Facebook 2004 gegründet. Seit der Gründung haben nicht nur die Anbieter, sondern auch deren Nutzer eine unglaubliche Lernkurve durchlebt. Fast täglich werden neue Anwendungen ergänzt und konkurrierende Angebote, zum Beispiel von Google oder Microsoft, gegründet. Die Geschäftsmodelle entwickeln sich immer weiter, getrieben von neuen Technologien wie Smartphones und iPads und dem Druck neuer kreativer Anbieter. Für Sie ist wichtig zu wissen, dass Ihre Daten bei einem oder mehreren Diensten liegen und heute noch keiner weiß, welche Nutzungsmöglichkeiten es dafür trotz Datenschutz in der Zukunft geben wird. Wie bei einem Medikament sind die Langzeitfolgen nicht absehbar. Was nun? Account löschen oder fröhlich weiter bloggen, twittern und posten?

Sie können sich dem Netz nicht entziehen

Ob Sie wollen oder nicht, Sie müssen dabei sein. Denn viele Geschäftspartner, Kunden oder Einflussgruppen ziehen gezielt Informationen aus dem Internet. Zentrale, geschäfts- wie karriererelevante Mitteilungen werden auf diesen virtuellen Plattformen ausgetauscht. Auch die klassischen Medien recherchieren im Internet. Immer mehr Verlage und Redaktionen haben längst kein eigenes Archiv mehr, sondern ziehen ihre Informationen aus internetbasierten Datenbanken. Auch Headhunter und Personalchefs greifen zu Informationen aus dem Internet. Wer ein digitaler Nobody ist, läuft Gefahr, trotz vielleicht exzellenter Qualifikationen nicht auf dem Radar zu erscheinen und somit nicht in die engere Wahl zu kommen.

Die Häufigkeit der Einträge und auch deren Relevanz sind meistens ein starkes Indiz dafür, welche Rolle Sie in einem Netzwerk einnehmen. Sind Sie ein Meinungsführer oder kommentieren Sie

eher die Einträge anderer? Welche verwertbaren Inhalte liefern Sie in Form von Artikeln, Rezensionen oder Blogs? Wie reagieren andere darauf? War Ihre Rezension nützlich, wie viele Ihrer Kontakte haben den »Like-Button« gedrückt? Diese Anzeichen zeigen (möglichen) Kontakten, welche gesellschaftliche Rolle Sie in der virtuellen Welt spielen, daraus entwickeln sich Erwartungen an Sie. So setzen viele mögliche Arbeitgeber auf die sozialen Netzwerke, ebenso dienen sie Marketingfachleuten als Quelle für neue Kunden – und es gibt zahlreiche weitere Stakeholder, die Sie über Social Media einschätzen. Hier müssen Sie ansetzen und versuchen, im Netz gezielt Einfluss auf die verbreiteten Informationen zu nehmen. Sie müssen eine klare Vision davon haben, was Sie an wen kommunizieren und wie Ihre zukünftige Strategie aussieht.

Nun zu Ihrer ersten Aufgabe. Mit dem »Daten-Check« machen Sie online und offline Inventur, um zu herauszufinden, an welchem Ort welche Informationen über Sie verfügbar sind. Überlegen Sie genau, wo Sie sich früher einmal angemeldet hatten, welche Dienstleistungen Sie heute noch nutzen und welche Daten die verschiedenen Anbieter von Ihnen besitzen. Vergessen Sie nicht, Ihren Namen in unterschiedlichen Suchmaschinen einzugeben. Schauen Sie sich die Ergebnisse, auch Bilder und Videos, genau an, und hören Sie nicht bereits nach der fünften Seite auf. Ergänzen Sie dann Ihren Namen oder Spitznamen mit Orten und Veranstaltungen, die Sie besucht haben, zum Beispiel: »Hans Meier Ibiza Sommer 2011«, »Susanne Schmidt Love Parade Berlin 2009«, »Stefan Müller Faching Köln 2010«. Danach folgt das Gleiche mit Ergänzungen wie Arbeitgeber, Freunde, Schule, Universität, Reisen oder Wohnort sowie allen anderen Kombinationen, an die Sie sich lieber nicht mehr so genau erinnern wollen.

Nehmen Sie sich Zeit, und machen Sie Ihren Daten-Check genau. Sicherlich wird die eine oder andere Überraschung Ihnen die Zeit verkürzen und Ihre Motivation steigern, den Check in sechs bis zwölf Monaten zu wiederholen.

**Suchen Sie Ihre
Daten-Spuren**

Checkliste: Inventur

- Wo sind Sie registriert, zum Beispiel bei Online-Shops, Software-Herstellern, iTunes, Amazon, Social Media, Hochschulen, Mobilfunkanbietern, staatlichen Stellen, Online-Stellenbörsen, Partnervermittlern, Zeitungsabonnements, Fluggesellschaften, Hotels, Online-Foren, Intra- und Extranets, ...?
- Wo waren Sie registriert? Haben Sie sich abgemeldet? Wurden Ihre Daten gelöscht?
- Listen Sie alle Anbieter auf, bei denen Sie Daten hinterlegt haben, und notieren Sie, welche Daten dort über Sie verfügbar sind.
- Geben Sie Ihren Namen in Kombination mit anderen Suchbegriffen in verschiedene Suchmaschinen ein.
- Fassen Sie die Ergebnisse Ihres Daten-Checks kurz zusammen. Jetzt haben Sie eine Inventur, die sicherlich mehr als 80 Prozent Ihrer Online-Aktivitäten abdeckt.
- Ergänzen Sie diese Daten um alle physisch erhältlichen Informationen wie Auszüge aus öffentlichen Registern (Handelsregister oder Familienstammbuch), Urkunden, Zeugnisse, Fotos und andere Dokumente, die Ihre Reputation beeinflussen und (noch) nicht elektronisch gespeichert sind.

Fertig! Herzlichen Glückwunsch zum erfolgreichen Daten-Check!

1.2 Ist der Ruf erst ruiniert ...

Früher, so scheint es, ließ sich ein einmal erarbeiteter Ruf bis ans Lebensende und darüber hinaus aufrechterhalten. Albert Einstein galt schon zu Lebzeiten als verqueres Genie und konnte sich diese Reputation bis heute erhalten. Die aktuell im Rampenlicht stehenden Persönlichkeiten sind sich der Tragweite und auch der Fragilität des persönlichen Rufs oft nicht bewusst. Manchmal steht ihnen die eigene Hybris im Wege, ein anderes Mal schätzen sie Risiken mit fatalen Folgen falsch ein. Was über Jahre hart erarbeitet wurde, kann in Kürze zerstört werden. Dazu kommt, dass die eigene Reputation vielschichtig ist: Persönliche Probleme können beispiels-

weise die berufliche Karriere zerstören und umgekehrt sickert das Berufliche immer stärker ins Privatleben ein. Das war früher kaum der Fall.

Es ist also wichtig, dass Sie beim Management Ihres wichtigsten Gutes, Ihres persönlichen Rufes, die langfristige Perspektive betrachten. Sehen Sie Ihre Reputation wie einen Sparplan. Zahlen Sie nachhaltig und lange darauf ein, wird Ihnen Ihr Ruf schrittweise eine steigende Rendite bringen in Form von gesellschaftlicher Anerkennung, beruflicher Karriere oder einem attraktiven Lebenspartner. Passen Sie dabei auf, dass Sie nicht Ihr ganzes Reputationskapital auf einmal abheben, auf ein einziges Projekt oder eine einzige Funktion setzen oder noch schlimmer von Dritten abheben lassen. So sagte Springer-Chef Matthias Döpfner über die Macht der *Bild*-Zeitung: »*Wer mit Bild im Aufzug nach oben fährt, der fährt auch mit Bild im Aufzug nach unten.*« Keiner kann dies so gut bestätigen wie Baron zu Guttenberg. Und es gibt zahlreiche weitere Beispiele.

**Reputations-
management
funktioniert nur
langfristig**

Ein guter Ruf ist mit keinem Geld der Welt zu bezahlen. Zu dieser Erkenntnis gelangten viele führende Köpfe. »*Du kannst Geld verlieren, aber verlier nie deine Reputation.*« Solche Worte hätte man vom schillernden US-Immobilienmogul Donald Trump wohl kaum erwartet. Die Investorenlegende Warren Buffet sagte: »*Es dauert ein Leben lang, um eine Reputation aufzubauen, und nur wenige Minuten, sie zu zerstören.*« Auch der respektierte Warren Buffet erkannte diese Gefahren, als er seinen designierten Nachfolger wegen dubioser Insidergeschäfte entlassen musste.

Ein trauriges Beispiel ist Heinrich von Pierer, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Siemens. Lange Jahre galt er als das Aushängeschild nicht nur für den Siemens-Konzern, sondern für die deutsche Industrie. Er begleitete mehrere Bundeskanzler auf wichtige Auslandsreisen. Er war der Botschafter der deutschen Wirtschaft. In seinen besten Zeiten war er sogar als Kandidat für das Amt des Bundespräsidenten im Gespräch. Doch der Absturz kam jäh und war tief. Viele Jahre lang stand Siemens im Kreuzfeuer der Medien, denn Korruptionsskandale hatten den einstigen Vorzeigekonzern schwer erschüttert. Die Vorfälle hatten sich in der Ära von Pierer

**Der Fall
von Pierer**

ereignet. Schritt für Schritt distanzieren sich wichtige und teils langjährige Unterstützer von ihm. Das Tragische dabei ist: Heinrich von Pierer bleibt wenig Zeit, seine Reputation wieder aufzubauen.

Der Fall Strauss-Kahn

Der Fall Dominique Strauss-Kahn ist ein Beweis, wie Schicksalsketten alles Erreichte zerstören können. Der hoch respektierte Finanzprofi und IWF-Chef hatte den Einfluss seines Rufs als Womazer auf seine Karriere völlig unterschätzt, und so konnte der (zweifelhafte) Vorwurf, er habe eine New Yorker Hotelangestellte zu vergewaltigen versucht, innerhalb kürzester Zeit sein Leben ruinieren.

Sie können beruflich einen exzellenten Ruf haben, während Ihre persönlichen Qualitäten kritisiert und angezweifelt werden. Tiger Woods galt jahrelang als unfehlbarer Golfspieler. Strauss-Kahn war der Architekt für die Lösung der Euro-Schuldenkrise. Bei beiden lief ihr Privatleben wegen sexueller Eskapaden aus dem Ruder – private Krisen, welche schließlich zum Ende beziehungsweise zur Unterbrechung der beruflichen Karriere führten. Auch wenn Sie gedanklich Ihr Berufs- und Privatleben strikt voneinander trennen, so können Krisen auf der einen Seite schnell auf die andere Seite übergreifen. Die Sex-Incentive-Reisen beim Versicherungskonzern Ergo schienen ein betriebsinternes Geheimnis zu sein, bis eine undichte Stelle die Verfehlungen ans Tageslicht brachte und viele vordergründig aufrichtige Familienväter bei ihren Frauen in Erklärungsnot gerieten.

Die Beispiele zeigen drei Effekte, die zusammengehören. Zunächst gilt: Das Private ist öffentlich, was Sie bereits im letzten Abschnitt erfahren haben. Sie wissen, wo es bei Ihnen Datenlecks geben könnte und wo die eine oder andere Dummheit leider zu gut dokumentiert wurde oder die falschen Leute davon wissen. Zweitens sind die Beurteilungsmaßstäbe bei einem öffentlich sichtbaren Verhalten andere. Während so manche Eskapade unter Freunden mit einem Augenzwinkern und einigen Scherzen vom Tisch gewischt wird, gewinnt die gleiche Handlung mit dem Eintritt in das Licht der Öffentlichkeit eine ganz andere Dimension. Im Sinne des weit verbreiteten »Gutmenschentums« und der »politischen Kor-

rektheit« werden Ihre augenzwinkernden Freunde empört in aller Öffentlichkeit über Sie herfallen und sich danach für lange Zeit sicherlich nicht mehr öffentlich mit Ihnen zeigen. Damit ist das Reputationskapital schnell und vielleicht für immer aufgebraucht. Der dritte Effekt ist vielleicht der dramatischste. Während wir genüsslich in *Gala* und *Bunte* die kleinen und großen Skandale der Prominenz verschlingen, merken wir nicht, wie dieselben Risiken mit der zunehmenden Öffentlichkeit des Privaten immer näher an uns heranrücken. Sie glauben uns nicht? Dann lesen Sie die vielen Zeitungsberichte darüber, wie Angestellte ihren Job durch falsche Postings auf Facebook verloren haben. Sie müssen damit rechnen, dass andere Ihr Fehlverhalten publizieren. Dies sollte Ihr Bewusstsein für die Bedeutung des eigenen Reputationsmanagements steigern.

Das ist noch nicht alles. Ihr Reputationskapital verflüchtigt sich in den meisten Fällen langsam. Zunächst merken Sie es kaum, dann wollen Sie es nicht wahrhaben, und schließlich rinnt es Ihnen zwischen den Fingern hindurch, während Sie verzweifelt versuchen, es zu retten. Sie werden bei Beförderungen oder der Besetzung wichtiger Projekte übergangen, keiner begleitet Sie zum Lunch, private Einladungen zu Veranstaltungen oder auch im Bekanntenkreis nehmen ab, und schließlich haben auch Ihre Freunde immer weniger Zeit für Sie. Sie sind vollkommen überrascht, denn keiner redet ehrlich mit Ihnen. Ihr Eigenbild ist weiterhin positiv: Sie sind sich sicher, einen guten Ruf zu besitzen. Sobald Sie Ihren Reputationsverlust bemerken, suchen Sie die Schuld zuerst überall, nur nicht bei sich selbst. Dieser schleichende Reputationsverlust drängt Sie an den gesellschaftlichen Rand. Wie der Frosch im langsam heißer werdenden Wasser gewöhnen Sie sich an die Hitze oder finden sich schließlich – während Sie sich weiter Illusionen über Ihren tadello- sen Ruf hingeben – mit Ihrer neuen Situation ab.

Stopp! Werfen Sie das Buch jetzt nicht in die Ecke. Denn jetzt wird es erst richtig spannend. Die Alternative ist auch nicht zu empfehlen: »*Ist der Ruf erst ruiniert, lebt sich's gänzlich ungeniert.*« Diese etwas ironisch gemeinten Worte des Dichters Wilhelm Busch treffen heute weniger zu denn je. Die Qualität Ihres Rufs entscheidet nämlich über die Art aller Ihrer Beziehungen, darüber, welchen Le-

**Die Reputation
verschwindet
schrittweise**

benspartner Sie finden, wie viel Geld Sie verdienen und zu welchen Partys Sie eingeladen werden. Ihr Beziehungsnetz bildet die Basis für Prosperität. Nur mit einem intakten Ruf schaffen Sie es, viele Eintrittshürden zu überspringen. Doch der persönliche Ruf bleibt nicht unveränderlich bestehen. Er ist ein Kapital, das Sie sich über die Zeit mit Leistungen verdienen, das weiter anwachsen, aber auch schnell aufgebraucht werden kann. In dieser Gewissheit müssen Sie ständig an Ihrem Ruf arbeiten, ihn pflegen und weiterentwickeln – und, wenn Gefahr droht, ihn schützen oder verteidigen.

Wo ist Ihre Reputation gefährdet?

Jetzt sind Sie wieder an der Reihe. Holen Sie Ihre Inventur aus dem letzten Kapitel hervor und ergänzen Sie diese um Ihre Reputationsrisiken. Risiken sind alle schriftlichen Einträge, Bilder, Filme oder die Teilnahme an Events, die zu einem Reputationsgau beziehungsweise dem Verlust von Reputationskapital führen können. Ob Sie ein Risiko aufnehmen oder nicht, sollten Sie anhand der Frage entscheiden: Was passiert, wenn dies morgen in der Zeitung stünde, Ihr Chef oder Lebenspartner davon erführe? Wird Ihnen allein bei dem Gedanken daran mulmig, ist es ein Risiko. Anhand Ihrer Risikoliste können Sie jetzt den möglichen Reputationsverlust bewerten und die Eintrittswahrscheinlichkeit hinzufügen. Multiplizieren Sie beides miteinander, erhalten Sie die Risikohöhe. Ordnen Sie nun Ihre Risikoliste nach der Risikohöhe an.

Erstellen Sie Ihre Reputationsampel

Ein beliebtes Instrument zur Einschätzung der Reputationsrisiken ist deren Einordnung in eine Reputationsampel. Mit Grün kennzeichnen Sie alle unkritischen Risiken. Ein unmittelbarer Handlungsbedarf besteht nicht. Sie sollten sich dieser Risiken jedoch bewusst sein, sie regelmäßig messen und auf keinen Fall erhöhen. Ihre »gelben« Risiken sind schon kritischer. Sie sollten unbedingt einen Plan haben, wie Sie diese innerhalb der nächsten Wochen und Monate auf »Grün« reduzieren. Für alle Risiken, die Sie mit Rot kennzeichnen, besteht sofort Handlungsbedarf. Dies kann die Löschung von Daten im Internet mit Hilfe eines Reputationsmanagers sein, die öffentliche Klarstellung eines Sachverhaltes oder ein Gespräch mit einem Anspruchsteller. Entscheidend ist hier, schnell zu handeln. »Aufschieberitis« erhöht Ihr Reputationsrisiko massiv.