



Interviewnotes

E08 Kommunikation rund um den neuen CEO, Alexander Fleischer, Leiter Kommunikation Schweizerische Post

Alexander, Du bist einen Monat nach Roberto Cirillo zur Post gekommen, der ab April 2019 den Chefposten bei der Post übernommen hat. Oft bringen neue CEOs ja ihren Kommunikationsleiter gleich mit. Wie war das bei Dir damals?

Alexander ist einen Monat später wie der CEO zur Post gekommen. Beide in einer Krisensituation (Subventionen bei Postauto). Es muss im Unternehmen vieles Neu gemacht werden - Lizenz zu erneuern. Gelegenheit, den neuen CEO vor Stellenantritt kennenzulernen. Wenn man vor dem CEO im Unternehmen ist, kann man viel vorbereiten. Das war so nicht möglich. Herausforderung: Wie kann man möglichst schnell helfen. Dafür Analytischer Ansatz: Was braucht der CEO, welche Stakeholder muss er kennenlernen, welche Inhalte sind wichtig. Aus der Analyse wurde ein Plan erstellt, der gemeinsam mit dem CEO abgearbeitet wurde.

Wichtig war vor allem die Politik und der Eigentümer, da die Post ein Unternehmen der öffentlichen Hand ist. Um auf die Stakeholder zuzugehen, wurde zuerst eine neue Strategie entwickelt. Erst dann wurde geschaut, mit wem müssen wir über welche Aspekte der Strategie sprechen.

Weitere waren Mitarbeitende und Medien. Zu granular musste man nicht werden, da wirklich jeder in der Schweiz mit der Post auf die ein oder andere Weise in Kontakt steht.

Deswegen wurde ein übergeordnetes Narrativ entwickelt, welches für alle Stakeholder funktioniert und bei dem man je nach Stakeholdergruppe spezielle Aspekte erweitern/betonen könnte.

Wieviel Zeit hat es gebraucht von Antritt bis Beginn der Kommunikation rund um die neue Strategie?

Das war ca ein halbes Jahr - dies lag an den vorgegebenen Strategiezyklen der Unternehmen in öffentlicher Hand, die den Fahrplan vorgegeben haben.

Cirillo kam aus London und hat seine beruflichen Stationen vor der Leitung der Schweizerischen Post hauptsächlich nicht in der Schweiz gehabt. Und jetzt übernimmt er einen der grössten Staatsbetriebe in der Schweiz. Einer der ersten Artikel damals über den neuen CEO in der Bilanz konstatierte dann auch schmissig, dass die Post klare Gewinnerin



beim Ernennen eines unbekanntenen CEOs und dem routinierten Verstecken der Nachricht sei.

Wie war die Situation aus Deiner Sicht?

Wenig Bekanntheit ist Vorteil und Nachteil. Vorteil: Es gibt wenig 'Altlasten'. Man kann auf der grünen Wiese anfangen. Nachteil: Es fehlt das Netzwerk und das Bewusstsein für die kollektive Geschichte der Schweiz und die intuitive Kenntniss von wichtigen Ereignissen.

Wichtige Kommunikationstools dafür:

- Enge Einbindung in die Medienarbeit und politische Kommunikation - dort eher öfter als seltener. So kommt ein Trainingseffekt dazu und die einzelne Medienaktivität ist weniger wichtig/wirkt mit anderen Aktivitäten in Relation.
- Analysen, Themen-Monitoring und Briefings
- Ein gemeinsames Motto am Anfang, wo es noch wenig konkrete Inhalte gab: Wir müssen uns einen Ruck geben (--> Damit traf er auch die Hoffnung von vielen Mitarbeitenden, die auf eine Veränderung zum Guten hofften)

Wie geht man mit den vielen Hoffnungen und unterschiedlichen Erwartungen um, die an die neue Führung gestellt werden?

- Das reguläre Geschäft weiterlaufen lassen. Das gibt auch finanzielle Sicherheit.
- Nutzen der 100-Tage Karenz. Wir sagen, in welche Richtung es geht generell (Ruck) und dann ist erstmal Funkpause, bis klar ist, was genau gemacht werden soll.
- Klare Aufgabenteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Aufarbeitung des Subventions-Skandals durch VRP, der neue CEO konzentriert sich auf die Zukunft und nötigen Änderungen.
- "Glück" durch Corona-Pandemie: a) Es gab andere Themen, über die informiert werden musste. b) Die Post hat Vertrauen gewonnen, da sie trotz Pandemie weiter zuverlässig funktioniert hat.

Wie prägt der neue CEO die Kommunikation?

Er gibt die grobe Richtung vor: Es gilt absolute Transparenz und Ehrlichkeit in der Kommunikation. Alles, was Relevant sein könnte, wird kommuniziert und offen und ehrlich so, wie die Post es als richtig und wahr sind. Ausserdem war schnell klar, dass nicht alle Kanäle genau so gut zur Person/Persönlichkeit von Roberto Cirillo.

Welche Rolle hat die Kommunikation bei einem CEO Wechsel?

Coach, Mentor - was ist unsere Situation, welche öffentliche Wahrnehmung haben wir, wo wollen wir hin. Daraus gemeinsam mit dem und für den CEO das Narrativ entwickeln. Einen Kommunikationsplan erstellen, der den neuen CEO unterstützt und diesen Umsetzen. Den CEO in eine bestimmte Richtung 'zwingen' bringt nichts. Die richtigen Fragen stellen, den CEO auf die eigene Linie bringen.



Der angekündigte Ruck ging auch durch die Kommunikationsabteilung. Wie hast Du es organisiert?

Kommunikation als übergreifende Abteilung über das ganze Unternehmen funktioniert nur, wenn alle Beteiligten auf Augenhöhe agieren. Deswegen nutzt die Post das Bild eines Tisches mit vier Seiten. Die Seiten repräsentieren den Kommunikationsprozess. Themen kommen von aussen zur Abteilung. Entweder aus Medien/Politik oder aus den Geschäftsbereichen. Das sind die ersten beiden Seiten des Tisches. Dann gibt es eine 'Werkbank', die die Themen aufbereitet und Inhalte wie in einer Agentur erstellt, sowie die Steuerung und Kanäle, die die aufbereiteten Themen wieder 'ausspielen'. Das sind die noch fehlenden Seiten des Tisches. Keine Hierarchie, Wertschöpfung steht im Zentrum.