

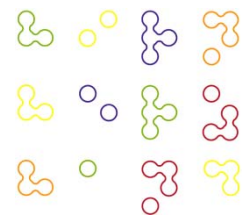
Keine Gnade!

Autoren: Stephan Hoursch

Veröffentlicht in:
kommunikationsmanager
Das Forum für Entscheider
März 2009

Mit freundlicher Genehmigung von

FAZ-Institut für Management-, Markt- und
Medieninformationen GmbH
Frankfurt





WESHALB UNTERNEHMENSSPRECHER IN DER KRISE
HÄUFIG VERSAGEN

Keine Gnade!

VON STEPHAN HOURSCH

KRISENKOMMUNIKATION

> Das Chemikalienlager steht in Flammen. Das war laut Risikoanalyse sehr unwahrscheinlich. Dicker gelber Rauch zieht über die Stadt. Dafür gibt es einen integrierten Krisenplan mit den zuständigen Stellen. Einige Mitarbeiter werden vermisst. Die hatten im Lager nichts zu suchen. Es heißt, einige Nachbarn spuckten Blut. Ein Zusammenhang mit dem Brand ist nicht erwiesen. Ein Analyst

fragt nach den Auswirkungen auf die Produktion. Die Supply Chain erlaubt ein flexibles Sourcing. Da stehen die Fernsehkameras, davor steht der Unternehmenssprecher.

Es besteht keine Gefahr für die Bevölkerung. Wird die ihm glauben? Die schlechte Nachricht: wahrscheinlich nicht. Die gute Nachricht: Das ist nicht seine Schuld. Die Hirnforschung belegt: Der Sprecher kann kaum anders, als in dieser Situation zu versagen. Das liegt an Hor-

monen, die in Stresssituationen die sogenannten Spiegelneuronen in seinem Kopf lahmlegen. Diese „Mirror Neurons“ wurden 1992 von einem Forscherteam um Giacomo Rizzolatti an der Universität von Parma bei Makaken-Affen entdeckt. Es gab viele Hinweise auf diese Nervenzellen auch beim Menschen, aber erst Ende 2007 konnte Marco Iacoboni vom Ahmanson Lovelace Brain Mapping Center an der University of California sie im Menschenhirn tatsächlich nachweisen.

Ohne funktionierende Spiegelnervenzellen keine Empathie, kein Einfühlungsvermögen, keine emotionale Betroffenheit. Hinzu kommt, dass Manager auf vernünftige Analyse von Fakten trainiert sind, dass die Rechtsabteilung ihnen einbläut, dass Bedauern auszudrücken schon fast einem Schuldeingeständnis gleichkommt. Kurz: Die Gefahr, dass der Unternehmenssprecher unter starker Stresseinwirkung im Fernsehen als kalter Fisch rüberkommt, als abgebrühter Interessenvertreter, der notfalls über Leichen geht, ist sehr, sehr hoch.

Auf das „Wie“ kommt es an

Dabei ist es weniger, was er sagt. Auf das „Wie“ kommt es an. In Millisekunden wird das intuitive Zuschauerurteil gefällt: Der lügt, dem sind wir wurst, der versteht uns nicht. Dem vertrauen wir nicht – ganz egal, was der uns jetzt über gute Vorbereitung, Zusammenarbeit mit der Feuerwehr, Gefahrstoffklassen, rückhaltlose Aufklärung, hohe Qualitätsstandards und lückenlose Transparenz erzählt.

Ist das nicht der erste Unfall in 30 Jahren? Ja, schon. Gab es nicht jedes Jahr einen Tag der offenen Tür? Sicher. Ist der Sprecher nicht selber ein treusorgender Familienvater? Bestimmt. Aber seine Neurone machen einfach nicht mit. Und er sollte nicht erwarten, dass die Zuschauer Mitleid haben. Jedenfalls nicht die in der Nachbarschaft. Denen blockiert der Stress, die Angst vor Vergiftung, nämlich auch die Spiegelneurone. Die können sich deshalb gar nicht in seine Lage versetzen. So ziehen die aufgebracht, sauer, richtig wütend vor die Kameras und das Werkstor. Und erhöhen den Stress. Die kennen keine Gnade!

Was also soll der Unternehmenssprecher tun? Den Mund halten, nicht vor die Kamera gehen? Lieber ein schriftliches Statement abgeben? Zur Vorbereitung Schauspielunterricht nehmen? Ja, das alles können adäquate Optionen sein.

Gute Krisenkommunikationstrainings simulieren Stresssituationen. Die verschiedenen Szenarien werden durchge-

spielt. Der Ernstfall wird geprobt, die Routine senkt dann, wenn's brennt, den Stresslevel zumindest ein wenig. Es hilft auch, sich in der Krisensimulation den erwarteten Emotionen der Zielgruppen und ihren Reaktionen zu widmen. Die Emotionen werden so rational erfasst. Auch wenn sie dann im Krisenfall nicht intuitiv „gespiegelt“ werden können, so fließen sie doch ins rationale Kalkül ein. Zumindest Sprachregelungen und Argumentationen können entsprechend situativ angepasst werden.

Vittorio Gallese und seine Kollegen an der Universität von Parma versuchen das Einfühlungsvermögen von Autisten, deren Probleme im Sozialverhalten ganz wesentlich auf Funktionsstörungen der Spiegelneurone zurückgeführt werden, durch Schauspiel-, Tanz- und Musikübungen zu verbessern. Sie üben Interaktion im Zusammenspiel von Situation, äußeren Einflüssen und eigener Gefühlswelt. Viel deutet darauf hin, dass diese Methoden bei gesunden Menschen gute Ergebnisse bringen. Krisensimulationen haben das gleiche Anliegen. Wir alle kennen Politiker, denen ein schauspielerisches Talent und eine gewisse Mitgefühlroutine helfen, in schwierigen Momenten noch halbwegs glaubwürdig zu erscheinen.

Mund halten?

Ein schriftliches Statement kann zur Überbrückung der heißen ersten Krisenphase das angemessene Mittel sein. Wenn der richtige intuitive Auftritt (noch) nicht gewährleistet werden kann, werden so wenigstens mit höherer Wahrscheinlichkeit die richtigen Worte gefunden. Sicher ist aber, dass schriftliche Stellungnahmen den vertrauensbildenden einfühlsamen persönlichen Auftritt nicht ersetzen können. Die Hirnforschung hat das eindeutig nachgewiesen. Die durch die Spiegelneurone ermöglichte Intuition – und auf ihr basiert das menschliche Sozialverhalten – entsteht vor allem von Angesicht zu Angesicht. Insbesondere die Face-to-Face-Kommunikation erzeugt zwischenmenschliche Resonanz. Durch sie kommt

es zur Ausschüttung des Botenstoffes Oxytocin, des biochemischen Ermöglichlers von Vertrauen. Das ist der wesentliche Grund für die große Bedeutung des persönlichen und des Fernsehauftritts gerade in schweren Krisensituationen.

Eine oder einer muss also ran, muss vor die Kamera, muss vor die Leute. Ob das unbedingt der Sprecher, der Chef, der Krisenmanager sein muss, ist eine andere Frage. Ganz zweifellos gibt es Menschen, die einfühlsamer sind als andere. Die Alltagserfahrung zeigt beispielsweise, dass Frauen oft einfühlsamer und intuitiver reagieren können. Das könnte damit zu tun haben, dass zwischen Mutter und Kind die „Spiegelung“, also das gegenseitige Einfühlen, evolutionsgeschichtlich eine wesentliche Rolle spielt. Auf jeden Fall spricht die Hirnforschung dafür, dass nicht die gestressteste Person in der Krise die Sprecherrolle übernehmen sollte. Verschiedene Sprecher, die auf verschiedene Extremsituationen vorbereitet sind, für die sie eine besondere – auch emotionale – Eignung mitbringen, könnten in Großunternehmen eine Option sein. In kleineren Unternehmen muss weiterhin der Chef oder der Leiter Unternehmenskommunikation ran. Hoffentlich, nachdem sie mit guter Vorbereitung und ausreichenden Ressourcen ihre Spiegelneurone vor Stress bestmöglich geschützt haben. <

Stephan Hoursch ist Managing Partner der Klenk & Hoursch GmbH und Co. KG/ Corporate Communications, Frankfurt am Main