

## Vertrauen muss verdient werden



Jürgen Pitzer, Dozent,  
Hochschule Darmstadt

In vielerlei Hinsicht markiert der verunglückte Flug 4U9525 einen Einschnitt in unser kollektives Bewusstsein. Sicher gilt dies bereits jetzt für die Angehörigen und das persönliche Umfeld der Betroffenen sowie für die Unternehmensgeschichte des Lufthansa-Konzerns. Insbesondere für die Kommunikation eines Unternehmens in der Krise können aus dem Verhalten des Managements sowie der Medien Hinweise für den Umgang mit Informationen und Spekulationen im Zeitalter von Bild, Internet und Social Media gezogen werden. Zunächst haben sich das Management von Germanwings und der Muttergesellschaft

Lufthansa nahezu mustergültig verhalten: Mit offener, immer sachlicher und keiner Frage ausweichender Information hat sich das Management frühzeitig dem Spekulationsunami der Medien entgegenzustemmen versucht. Glaubwürdig wurde zudem auf die Mitwirkung bei der Aufklärung verwiesen und in der richtigen Tonlage persönliche Betroffenheit vermittelt. Wie aus dem Krisenhandbuch gelernt wurde dabei stets darauf verwiesen, dass es sich bei dem Unglück um einen absoluten Einzelfall handele, der in keiner Weise die weiter gültigen, unbestritten höchsten Qualitätsansprüche („Wir sind die Besten.“ Originalton Lufthansa CEO Spohr) an Material, Prozesse und Rekrutierungskriterien der Gesellschaft widerspiegeln.

Mit den Ermittlungserkenntnissen, die vom französischen Staatsanwalt lakonisch präzise, vom deutschen Ermittler eher verdreht vorgetragen wurden, kam dieses Drehbuch offenbar durcheinander. Die Fragen nach dem krankhaften Vorleben, der Validität der ärztlichen Einstellungstests des mutmaßlichen Täters, des Copiloten A. L., sowie der Überprüfung seiner Flugtauglichkeit wurden gestellt und von zahlreichen Experten in den unterschiedlichsten Medien gewälzt und widersprüchlich beantwortet, vom Unternehmen gab es dazu bislang keine Erklärung. Während bisher das Management mit starken Worten seine Mitarbeiter verteidigte, verfällt es nunmehr augenscheinlich in die Schweigegarre.

Und läuft damit Gefahr, jene fatale kommunikative Fehlhaltung einzunehmen, die für viele, wenn nicht gar die überwiegende Mehrzahl der Unternehmensführer speziell in Deutschland kennzeichnend ist.

Folgt man nämlich den Erkenntnissen einer bundesweiten Umfrage, die kürzlich von dem renommierten Wirtschaftsforschungsinstitut Doebelin veröffentlicht wurde, dann ist von den 30 größten Dax-Unternehmen, die Deutschlands Wirtschaftskraft und Ansehen weltweit prägen, fast der Hälfte der Bevölkerung kein einziger der Unternehmenslenker namentlich bekannt. Bei so schwachen Bekanntheitswerten für die unbestritten einflussreichsten und damit repräsentativen Wirtschaftsführer nimmt es dann fast schon nicht wunder, dass die Einschätzung ihrer Kompetenz, Glaubwürdigkeit und sozialen Engagements und Fähigkeiten in den Augen der Befragten äußerst gering ausfällt. Selbst den Spitzenreiter Martin Winterkorn, CEO von Volkswagen, halten nur 16 Prozent der Befragten für glaubwürdig, nur 13 Prozent finden ihn sympathisch und 12 Prozent gestehen ihm soziale Kompetenz zu. Alle anderen Unternehmenslenker liegen mit ihren Zustimmungswerten noch erheblich weiter zurück und man kann sich ohne viel Fantasie ausmalen, welche Minimalwerte für noch weniger bekannte Manager ermittelbar wären. Wenn in der gleichen Untersuchung festgestellt wird, dass nur wenige sich für die Wirtschaft interessieren, dann liegt die Vermutung des Verfassers dieser Studie nahe, im Verhalten der Manager eine wesentliche Ursache dafür zu suchen.

Dabei gehört es inzwischen zum unverrückbaren Basiswissen jeder Managementausbildung, dass die belastbare positive Verankerung eines Unternehmens im Bewusstsein seiner Zielgruppen unabdingbare Voraussetzung nicht nur für den Erfolg, sondern für die nachhaltige Existenz einer Unternehmung ist. Ohne diese auf glaubwürdige, also vertrauensbasierte Kommunikation aufbauende „licence to operate“ wird es keinem Unternehmen gelingen, im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

Mit der Auffächerung der Medien von bislang klassischen Multiplikatoren zu dialogfähigen Austauschplattformen, in der alle Interessengruppen eines Unternehmens sich artikulieren können, hat die Bedeutung dieses kommunikativen Grundgesetzes weiter zugenommen. Der dynamische Bedeutungszuwachs der internetbasierten, dialogfähigen sozialen Medien liegt auch darin begründet, dass mit steigender Komplexität, undurchschaubaren Prozessen sowie globalen Wirkungszusammenhängen ein dynamisch anwachsender Informations- und Erklärungsbedarf einhergeht. Dieser wird bis dato offenbar von vielen Unternehmen noch vielfach unter- beziehungsweise falsch eingeschätzt oder mit den falschen Methoden nur unzureichend gedeckt.

Im Gegenteil leiten manche Unternehmen aus der aus ihrer Sicht zu geringen Resonanz für ihre Themen in den Medien nicht die Schlussfolgerung ab, ihr Informationsangebot zu erweitern, in jedem Fall nutzeradäquat zu verändern. Manche nehmen dies sogar als Vorwand, ihre ohnehin nicht üppige mediale Präsenz sogar weiter zu reduzieren. So hat zum Beispiel die Continental AG ab diesem Jahr ihre Bilanz-

pressekonferenz durch eine virtuelle Webcastkonferenz ersetzt, um den Journalisten „Entlastung zu verschaffen“! Ausgerechnet ein Unternehmen, das zu einem erheblichen Teil dem Einsatz der Öffentlichkeit seine Unabhängigkeit verdankt, entzieht sich den kritischen Fragen, indem es sich hinter den neuen Medien verschanzt.

Wie es auch anders gehen könnte, wenn Integrität, Ernsthaftigkeit und Persönlichkeit zusammenkommen, zeigt die überwältigende Resonanz, die der Auftritt eines Germanwings-Flugkapitäns im Netz ausgelöst hat. Dieser hatte nach Bekanntwerden des Unglücks seine Gäste persönlich mit Handschlag begrüßt und ihnen versichert, dass es seine wie aller Crewmitglieder, die allesamt Familien hätten, feste Absicht sei, diese abends auch wiederzusehen. Bis jetzt gefiel rund 300 000 Personen diese Reaktion, sie fanden sie respektvoll, weil menschlich nachvollziehbar.

Nur wer die Menschen ernst nimmt, wird ernst genommen, das ist vielleicht das ganze Geheimnis wirkungsvoller Kommunikation, ob in oder außerhalb der (sozialen) Medien.

### Die CEOs der Dax-Unternehmen und ihr Bekanntheitsgrad (Anfang Dezember 2014)

Unternehmen	CEO per Ende März 2015	Bekanntheitsgrad in Prozent
Adidas AG	Herbert Hainer	9
Allianz SE	Michael Diekmann / Oliver Bäte ab 7. Mai 2015	10 / ?
BASF SE	Kurt Bock	4
Bayer AG	Marijn E. Dekkers	4
Beiersdorf Aktiengesellschaft	Stefan F. Heidenreich	6
BMW AG	Norbert Reithofer / Harald Krüger ab 13. Mai 2015	15 / ?
Commerzbank AG	Martin Blessing	10
Continental AG	Elmar Degenhart	5
Daimler AG	Dieter Zetsche	36
Deutsche Bank AG	Anshu Jain / Jürgen Fitschen	? / 22
Deutsche Börse AG	Reto Francioni / Carsten Kengeter ab 1. Juni 2015	3 / ?
Deutsche Lufthansa AG	Carsten Spohr	10
Deutsche Post AG	Frank Appel	14

Unternehmen	CEO per Ende März 2015	Bekanntheitsgrad in Prozent
Deutsche Telekom AG	Timotheus Höttges	9
Eon SE	Johannes Teyssen	10
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	Rice Powell*	<5
Fresenius SE & Co. KGaA	Ulf M. Schneider	4
Heidelberg Cement AG	Bernd Scheifele*	<5
Henkel AG & Co. KGaA	Kasper Rorsted	<6
Infineon Technologies AG	Reinhard Ploss*	<5
K+S Aktiengesellschaft	Norbert Steiner*	<5
Lanxess AG	Matthias Zachert	3
Linde AG	Wolfgang Büchele	6
Merck KGaA	Karl-Ludwig Kley*	<5
Münchener Rück AG	Nikolaus von Bomhard*	<5
RWE AG	Peter Terium*	<5
SAP SE	Bill McDermott	8
Siemens AG	Joe Kaeser	12
Thyssen Krupp AG	Heinrich Hiesinger	7
Volkswagen AG	Martin Winterkorn	43

Quellen: Dr. Doeblin, Gesellschaft für Wirtschaftsforschung, Snippet 15/05 vom 15. Februar 2015 auf Basis einer Befragung von Personen im Alter zwischen 16 und 65 Jahren in Deutschland aus dem Bevölkerungspanel und Auswertung von Abendzeitung München, Börsenzeitung, Handelsblatt, Wirtschaftswoche  
 \* Für einige CEOs wurde der ermittelte Bekanntheitsgrad nicht öffentlich gemacht. In diesen Fällen wurde jeweils ein Bekanntheitsgrad von unter 5 Prozent angesetzt.