

Foto: Bilderbox

Entdramatisierung einer Krise im Unternehmen

Glaubwürdigkeit und Vertrauen durch Krisenkommunikation

Von Prof. Dr. Birgitta Sticher

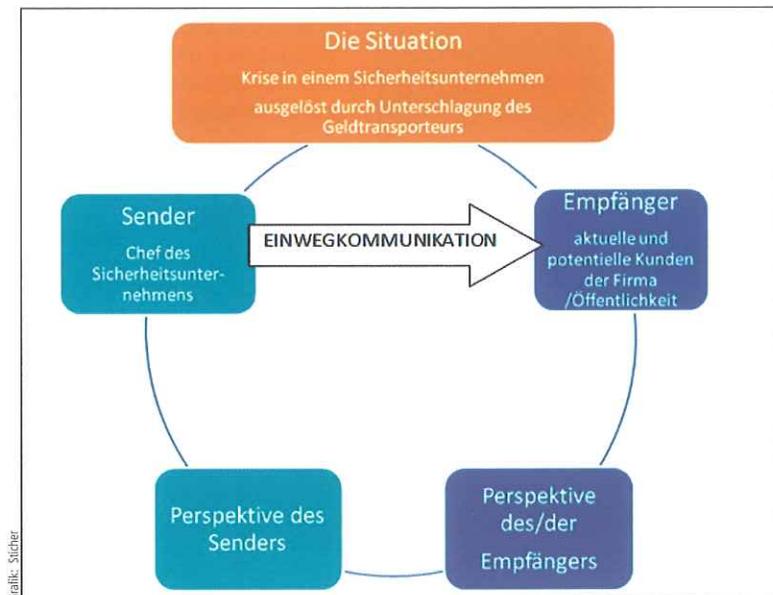
Das Thema der Krise ist in den Medien allgegenwärtig: Im Vordergrund stehen aktuell die Terror oder Umweltereignisse ausgelösten Krisen und der Ausbruch einer Seuche (Pandemie). Wenn wir allerdings die Perspektive eines Sicherheitsunternehmens einnehmen, dann sind es gar nicht so sehr die großen Krisen, die die Personen vorrangig beschäftigen. Es sind die vielen kleinen alltäglichen Krisen, die die physische und psychische Unversehrtheit von Einzelpersonen sowie die Existenz von kleineren oder mittelgroßen Firmen bedrohen. Wie sind wir auf diese vorbereitet? Wie gelingt es in dieser konkreten Situation, die Krise zu entdramatisieren und Vertrauen z.B. in die Firma, das Sicherheitsunternehmen zu vermitteln? Als Beispiel dient eine alltägliche Krise, ein schwerwiegendes Fehlverhalten eines Mitarbeiters eines Sicherheitsunternehmens, die aber schnell zu einer Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens führen kann. Und genau das macht den Charakter einer Krise aus, handelt es sich doch um eine Situation, die zum Zusammenbruch führen kann, aber auch die Chance eines Fortbestands oder sogar Neubeginns in sich trägt.

Die konkrete Krisensituation betrifft ein Sicherheitsunternehmen, dessen Hauptdienstleistungsangebot der Geldtransport darstellt. In diesem Sicherheitsunternehmen hat sich Folgendes ereignet: Einem Geldtransporteur ist es gelungen über einen Zeitraum von circa zwei Jahren hinweg einen sechsstelligen Bargeldbetrag im Rahmen einer lax gehandhabten Bargeldübergabe von und zu einem Kunden abzuzweigen und dabei beide – das Sicherheitsunternehmen und den Kunden – massiv zu schädigen¹. Die

Nachricht von dem wegen Unterschlagung festgenommenen Geldtransporteurs des Sicherheitsunternehmens ist – so die aktuelle Situation – über Fernsehen, Zeitungen und Internet weit verbreitet worden.

Stellen Sie sich nun vor, dass Sie der Chef dieses Sicherheitsunternehmens sind. Zum einen müssen Sie verkraften, dass ein hoher Schaden durch den fehlenden Geldbetrag für Ihre Firma entstanden ist. Noch viel schlimmer aber ist der drohende Schaden durch die negative Publizität dieses Ereignisses. Nicht nur der geprellte Kunde wendet sich möglicherweise von Ihrem Unternehmen ab, auch andere Kunden drohen Ihrer

¹ vgl.: http://www.presseportal.de/polizeipresse/pm/6313/1335838/polizeidirektion_fleensburg (15.01.2009)



Grafik: Sticher

Abb. 1: Einwegkommunikation in der Krisensituation.

Firma den Rücken zuzudrehen. Ob sie neue Kunden gewinnen können, ist aufgrund des durch den Vorfall entstandenen Vertrauensverlustes in die Firma ungewiss. Der eingetretene Schaden und der drohende Folgeschaden könnten zum Ende Ihres über Jahre hinweg aufgebauten Sicherheitsunternehmens führen. Nun stellt sich für Sie ganz konkret die Frage: „Wie kann diese Krise entdramatisiert werden? Wie kann der drohenden Folgeschaden verhindert und die Reputation des Unternehmens gerettet werden?“

Neben den in diesem Zusammenhang sicher notwendigen Vieraugengespräch mit dem geschädigten Kunden ist es in dieser Situation sinnvoll und notwendig, über die Medien Krisenkommunikation zu betreiben. Die Adressaten oder Empfänger der Kommunikation sind hierbei vor

allem aktuelle und potentielle Kunden, aber auch die an diesem Ereignis interessierte Öffentlichkeit. Und eben diese Kommunikationssituation soll exemplarisch näher analysiert werden. Hierbei soll zunächst die Perspektive des Empfängers dieser Einwegkommunikation im Mittelpunkt stehen, um dann daraus abzuleiten, wie am besten die Kommunikation zu gestalten ist, damit es dem Repräsentanten des Sicherheitsunternehmens gelingt, Glaubwürdigkeit zu vermitteln und dadurch das Vertrauen (wieder) zu gewinnen, damit der (zukünftigen) Schaden begrenzt und die Zuspitzung der Krise abgewendet werden kann.

Die Perspektive der Empfänger

Wenden wir uns den Empfängern der Krisenkommunikation zu. Von den vielen möglichen Kommuni-

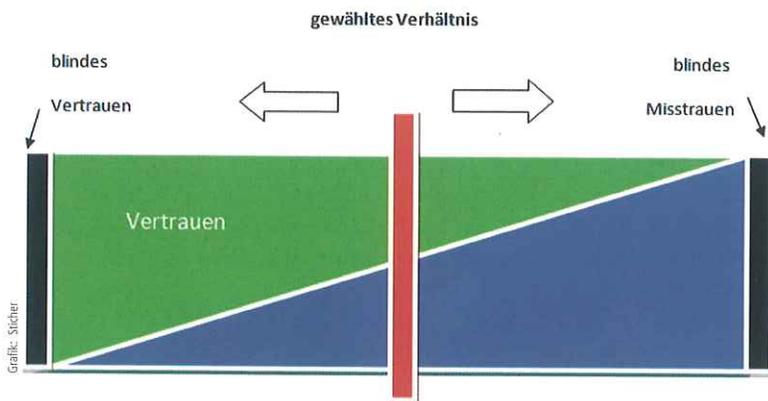


Abb. 2: Das Mischungsverhältnis von Misstrauen und Vertrauen. Schaubild in Anlehnung an Sprenger, 2007, 74.

katinsituationen wie dem direkten Austausch mit einer oder mehreren Personen, der Ansprache bekannter Personen etc. haben wir ein einmaliges Kommunikationsereignis ausgewählt, das als Einwegkommunikation bezeichnet wird: Der Chef des Sicherheitsunternehmens redet mit einem Medienvertreter, richtet sich damit aber eigentlich an die aktuellen und potentiellen Abnehmer der Dienstleistungen und an eine nicht direkt betroffene, aber interessierte Öffentlichkeit. Besonders wichtig ist es, sich in die Lage der aktuellen Kunden hineinzuversetzen. Diese werden sich fragen: „Ist vielleicht auch für meine Firma ein Schaden entstanden?“ „Kann ich auch weiterhin diesem Sicherheitsunternehmen den Geldtransport überlassen?“ „Muss ich den Auftrag möglichst sofort an eine andere Firma übertragen?“ Die wachgerufenen Emotionen düften eine Mischung aus Sorge, Angst, Skepsis, Verunsicherung und vielleicht auch Ärger sein. Und genau von diesen derart emotional involvierten Menschen soll durch die Kommunikation das Vertrauen in das Unternehmen wiedergewonnen werden.

Verschiedene Arten von Vertrauen

Ebenso wie es verschiedene Konstellationen gibt, in denen sich die Kommunikation vollzieht, gibt es auch verschiedene Arten von Vertrauen: „Wir vertrauen in unterschiedlichen Kontexten auf je unterschiedliche Weise“ (Sprenger, 2007, S. 67). Bei dem Wort Vertrauen wird

in der Regel an das Vertrauen gedacht, das zwischen Personen besteht, die über einen längeren Zeitraum miteinander Kontakt haben. Hier vollzieht sich die Bildung von Vertrauen auf dem konservativen oder herkömmlichen Weg: Vertrauen entsteht durch einen Prozess, in dem sich gegenseitige Erwartungen ausgebildet haben und durch entsprechende Handlungen verstärkt wurden. Die Interaktionspartner blicken auf eine gemeinsame Vergangenheit von Austauschprozessen zurück und haben die Vertrauenserwartung, dass der andere auf opportunistisches Verhalten verzichten wird.

Heutzutage kann sich aber Vertrauen nur noch selten aus langer Bekanntschaft heraus entwickeln. Die meisten Menschen, mit denen wir in unserem Alltag zu tun haben, sind Fremde. Die moderne Gesellschaft ist, wie Anthony Giddens (2008) ausführte, insgesamt durch Entbettung gekennzeichnet: Die allgemeinen Lebensbedingungen werden immer stärker aus dem lokalen Kontext herausgelöst. Die Lebensbedingungen entziehen sich weitgehend der Kontrolle durch den Einzelnen. Umso stärker muss Vertrauen die Unmöglichkeit, alles im Griff zu haben, ausgleichen. Vertrauen ist – so Niklas Luhmann (1989) – eine mögliche Lösung für Risikoprobleme.

Gerade in der Krise erfahren wir uns extrem von anderen abhängig, unsere Existenz und deren fortgesetzte Sicherung hängt von Fremden ab, mit denen wir häufig zum ersten

Mal konfrontiert sind. In dieser Einwegkommunikation fehlen die langfristigen Bindungen. Es gibt in der Regel keine gemeinsame Vergangenheit, kein Vorvertrauen und keinen persönlichen Austausch. Vertrauen muss schnell entstehen. Wir müssen darauf vertrauen, dass wir uns – ohne es hinreichend prüfen zu können – auf andere verlassen können. Wir müssen in großem Umfang vertrauen, haben aber keine hinreichende Sicherheit.

Wie in der Abbildung 2 dargestellt, geht es aber nicht um Vertrauen oder Misstrauen, sondern wir wählen immer ein bestimmtes Verhältnis von Vertrauen und Misstrauen. Vertrauen ist immer ein Vertrauen auf Probe. Oder wie Sprenger formuliert: „Ein modernes Vertrauen

ist also die Entscheidung für ein Mischungsverhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen, zwischen Kontrolle und Kontrollverzicht“ (2007, S.77).

Ausgehend von der Kommunikation des Senders, also in diesem Fall der medienvermittelten Krisenkommunikation des Chefs des Sicherheitsunternehmens, versucht der Empfänger ein Bild des Kommunikators zu gewinnen, um das Mischungsverhältnis von Vertrauen und Misstrauen zu bestimmen. Die Fragen, die sich stellen, lauten:

- Ist mir die Person sympathisch?
- Erscheint mir das, was die Person sagt, wahr und richtig? (Glaubhaftigkeit der Aussage)
- Nehme ich der Person ab, was sie sagt? Strahlt die Person Kompe-

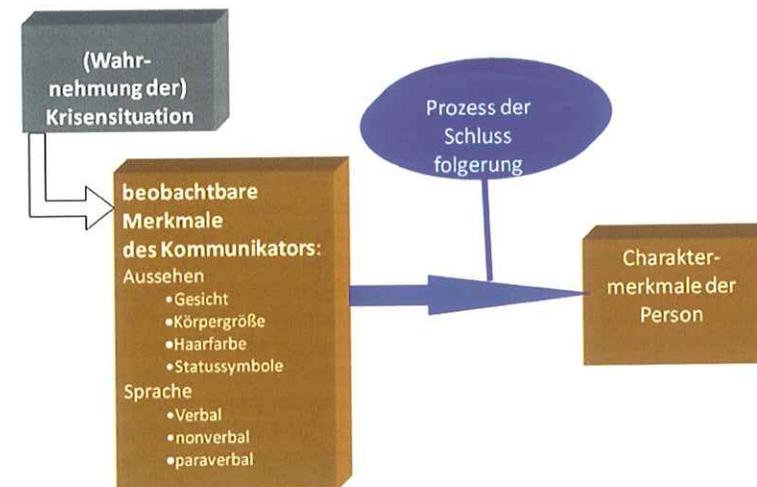


Abb. 3: Der Beurteilungsprozess des Empfängers.

Graphik: Sticher



Foto: Bildbox

In einem Gespräch ist die Art der Kommunikation wichtiger als der Inhalt.

tenz aus? (Glaubwürdigkeit der Person)

Und quasi als Ergebnis der Beantwortung der bisher aufgelisteten Fragen:

- Kann ich der Person vertrauen?

Wie vollzieht sich der Beurteilungsprozess des Empfängers?

Wie aber kommt nun der Empfänger zu dem Urteil, dem Kommunikator vertrauen zu können? Wie vollzieht sich dieser Beurteilungsprozess? Wir haben es hier mit einem Forschungsgegenstand der Psychologie zu tun, der „sozialen Wahrnehmung“ (Werth, 2004, 109ff). Schon im Jahr 1946 hat der bekannte Sozialpsychologe Salomon Asch festgestellt, dass wir auf der Grundlage von minimaler Information zu einem schnellen Urteil kommen. Und genau diese „schnelle Entscheidung“ interessiert uns – und wird auch aktuell (2008) von Gerd Gigerenzer (Direktor

des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin) in seinem mit dem Preis „Wissenschaftsbuch des Jahres“ ausgezeichneten Buch „Bauchentscheidungen“ näher analysiert.

Eine Bauchentscheidung ist ein Urteil, das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe nicht bewusst sind und das dennoch stark genug ist, um danach zu handeln. Aber was genau passiert in dieser Situation? Schauen wir uns die Abbildung 3 genau an: Der Empfänger ist Teil der Situation. Er beobachtet den Kommunikator genau. Die beobachtbaren Merkmale sind dessen Aussehen – das Gesicht, die Körpergröße, die Haarfarbe, seine Kleidung, die zur Schau getragenen Statussymbole etc. Er hört was gesprochen wird und wie gesprochen wird. Besonders wichtig ist dabei die Stimme, mit der die Botschaft ausgesprochen wird. Die Kommunikationsforschung hat belegt, dass ein Drittel der empfangenen Botschaft über die Stimme, d.h. paraverbal, vermittelt wird. Hierzu zählt die Stimmlage, die Lautstärke, die Betonung, das Sprechtempo und die Sprechmelodie. Paraverbale und non-verbale Kommunikation (Gestik, Mimik, Körperhaltung, Blickkontakt etc.) sind insgesamt von größerer Bedeutung für den Empfänger als die Inhalte der Kommunikation.

Aus diesen beobachteten Merkmalen, die der Kommunikator in der aktuellen Krisensituation zeigt, werden Schlussfolgerungen gezogen, die über den Charakter der Person Ur-

teile abgeben, die dann die Grundlage für die Entscheidung darstellen, der Person als Repräsentant des Unternehmens zu vertrauen.

Dieser Prozess der Schlussfolgerung, so die These von Asch und auch von Gigerenzer, verläuft in hoher Geschwindigkeit ab und bedient sich hierzu bestimmter Werkzeuge – und ist eben nicht ein rationaler Entscheidungsprozess, der mit einem langen Rechenprozess vergleichbar ist.

Um in längerfristigen Beziehungen die Frage zu beantworten, ob ich einer Person vertrauen kann, ist das Bild einer Rechenmaschine hingegen durchaus zutreffend: Gigerenzer zitiert für diesen langwierigen Schlussfolgerungsprozess die Regel von Benjamin Franklin, die lautet: „Gib für jede Handlung alle Konsequenzen an, gewichtige sie sorgfältig nach ihrer Bedeutung, addiere die Zahlenwerte, dann wähle diejenige, die den höchsten Nutzen aufweist.“ In der sozialpsychologischen Forschung findet der interessierte Leser umfangreiche Information zu diesem komplexen Schlussfolgerungsprozess unter dem Stichwort „Attributionstheorien“.

In der Situation aber, von der wir jetzt ausgehen, wählen wir eine schnelle und einfache Lösung, um die Vertrauensfrage zu klären: Wir greifen auf Werkzeuge zurück, die Gigerenzer Heuristiken nennt. Es handelt sich hierbei um genetisch, kulturell und individuell hervorgebrachte und übermittelte Faustre-

geln. Gerade in einer Krisensituation greifen die Vertrauens-Heuristiken, die notwendig sind, um handlungsfähig zu sein. Sie sind wie Knöpfe, die sofort Alarm auslösen, wenn sie gedrückt werden. Wenn der Empfänger die folgenden Frage mit Ja beantwortet, entsteht eine Zunahme von Vertrauen, bei Nein hingegen eine Zunahme an Misstrauen:

- Geht die Person auf meine aktuellen Gefühle ein?
- Tut die Person alles, damit ich sie verstehe?
 - Ist die Wortwahl verständlich und der Satzbau klar?
 - Redet sie laut genug und in angemessenem Tempo? Werden Pausen in der Rede eingebaut?
 - Ist die Aussprache klar und deutlich? Werden wichtige Aussagen entsprechend betont?
 - Nimmt die Person Blickkontakt auf?
- Sind die Aussagen, die die Person macht, in sich und untereinander widerspruchsfrei?
- Passt das, was die Person sagt und wie sie es sagt, zusammen?
- Bleiben im Verlauf der Ansprache die Gesten (Illustratoren), die das Gesagte verdeutlichen, relativ konstant? Nehmen die Verlegenheitsgesten (Adaptoren) nicht zu?

Dies sind – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einige der Faustregeln, die wir, ohne es so explizit benennen zu können, spontan einset-

zen. Wir können allerdings in dieser Situation – ebenso wie in einer persönlichen Gesprächssituation – durchaus zu falschen Ergebnissen kommen. Sprenger (2007, S.83) führt das folgende Beispiel an: Der bekannte englische Schriftsteller Herbert George Wells (1866-1946) traf sich 1934 zu einem Gespräch mit Stalin (1879-1953) und gab anschließend folgendes Urteil über ihn ab: „Niemand zuvor habe ich einen so offenen, fairen und ehrlichen Menschen getroffen. Niemand fürchtete sich vor ihm, und er genießt das Vertrauen aller.“²

Eine unglaubliche Aussage in Anbetracht der menschenverachtenden und –vernichtenden Maßnahmen, die Stalin, der totalitäre Diktator, im Rahmen seiner politischen Säuberungsprozesse hat durchführen lassen.

Wir wissen, dass unsere Bauchentscheidungen falsch sein können, aber wir sind in Krisensituationen darauf angewiesen, uns auf sie zu verlassen. Je länger wir darüber nachdenken, um so mehr Zweifel entstehen entstehen allerdings an der Richtigkeit der Vertrauens-Heuristiken. Wissen wir nicht, dass wir alle tagtäglich Theater spielen? Wissen wir nicht um die Alltäglichkeit der Lüge, die unseren Alltag durchdringt? (Cyr, 2004) Ist es nicht sogar so, dass wir uns oft gezwungen füh-

len, andere zu belügen, damit sie uns keine Szenen machen, damit wir selbst und andere vor Kränkungen und Verletzungen geschützt sind? Auch in einer Krisensituation wird die Wahrheit der Aussage, die der Redner macht, selektiv sein und er somit die mögliche Wirkung der Aussage auf die Adressaten mit berücksichtigen müssen. In der Krisensituation ist der Sender immer in einem Dilemma gefangen: Eine umfassende Information kann zu einer hohen Beunruhigung der Adressaten führen, die dann möglicherweise eine Eigendynamik entwickelt, die nur schwer zu kontrollieren ist. Werden hingegen wichtige Informationen zurückgehalten, besteht die Gefahr, dass diese durch andere Quellen die Adressaten erreichen. Und dies führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem tiefgreifenden Vertrauensverlust.

Konsequenzen für die Gestaltung der Einwegkommunikation für den Sender

Was folgt nun für den Sender der Krisenkommunikation aus der Erkenntnis, dass der Empfänger die dargelegten Vertrauensheuristiken einsetzt? Wie kann er seine Einwegkommunikation so gestalten, dass die gewünschte Wirkung beim Sender erzeugt wird? Zunächst mag es so erscheinen, als sei es sehr einfach, daraus eine Anleitung zum Eindrucksmanagement (Impression Management) abzuleiten: Diese könnte folgendermaßen lauten:

- Gestalte das äußere Erscheinungsbild den Erwartungen der Adressaten gemäß (z.B. gepflegtes Erscheinungsbild)!
- Nimm Blickkontakt auf!
- Sprich in einfachen, widerspruchsfreien Sätzen!
- Betone die wichtigen Aussagen, mache Pausen!
- Unterstreiche das Gesagte durch passende Gesten (Illustratoren) und vermeide Nervositätsgesten (Adaptoren) etc.!

Die gerade angeführten Verhaltensweisen können und sollten geübt werden: Hierzu ist es im Vorfeld notwendig, dass die Person ihr Kommunikationsverhalten beobachtet und danach bewertet, ob die Erfolgskriterien erfüllt sind. Es handelt sich hierbei um einen Prozess der Selbstregulation (Bandura, 1989), der allerdings der Unterstützung durch eine geschulte Person bedarf, weil es vielen Menschen sehr schwer fällt, die eigenen Verhaltensweisen genau zu beobachten und Schritt für Schritt in zielführende Verhaltensweisen zu überführen.

An dieser Stelle muss aber die Trainingseuphorie reduziert werden: Die Einübung bestimmter Kommunikationsverhaltensweisen reicht noch nicht aus, um die grüne Ampel bei den Adressaten aufleuchten zu lassen. Glaubwürdigkeit des Kommunikators und das daraus abgeleitete Vertrauen, so wurde bereits ausgeführt, entsteht vor allem, wenn sich der Empfänger ernst genommen fühlt und wenn der

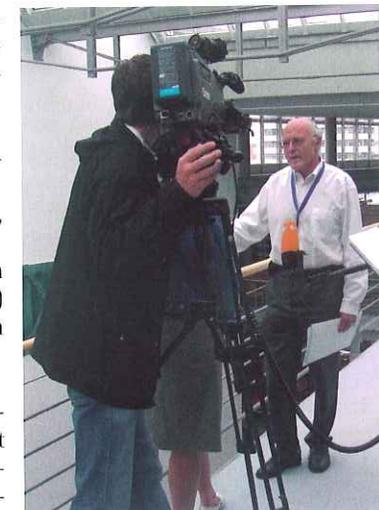


Foto: Longbow.de

In Krisensituationen kann man die Situation über die Medien entschärfen.

Inhalt der Kommunikation und die Art der Kommunikation zusammen passt. Um dies zu erreichen, bedarf es einer inneren Einstellung und zwar sowohl des Kommunikators zu sich selbst als auch zu dem Empfänger der Botschaft. Es ist, als ob diese innere Einstellung wie ein Geruchsstoff nach außen getragen wird und noch so viel antrainierte optimierte Verhaltensweisen ihn nicht überdecken können.

Um welche Einstellung handelt es sich? Es geht um die Bereitschaft des Senders, sich nicht nur strategisch, sondern wirklich einführend, in die Perspektive des Empfängers hineinzuversetzen. In Anlehnung an Baumgärtner (2005, 16/17) lassen sich drei Fragen formulieren, die sich

² Das Gesprächsprotokoll findet sich unter: http://rationalrevolution.net/special/library/cc835_44.htm (1.04.2009)

der Sender in dieser konkreten Situation der Einwegkrisenkommunikation stellen sollte:

1. Was beschäftigt meine Adressaten? Welche Sorgen haben diese?
2. Wie würde ich denken, mich fühlen und handeln, wenn ich mich in dieser Situation befinden würde? Z.B. als Kunde des Sicherheitsunternehmens.
3. Was kann ich den Adressaten sagen, um ihre Betroffenheit oder Sorgen zu verringern?

Ist der Sender bereit, diese Perspektivenübernahme zu vollziehen, sich wirklich in die Situation des Empfängers einzufühlen, dann wird die Kommunikation ganzheitlich und stimmig. Wenn diese Perspektivenübernahme nicht nur strategisch ist, sondern auch mit einer gewissen Wertschätzung für die legitimen Interessen des Empfängers der Botschaft gepaart ist, dann folgt daraus auch Ehrlichkeit bezogen auf die Inhalte der Kommunikation. Die Ehrlichkeit ist immer eine selektive Ehrlichkeit und keine totale. Lügen kann überlebensnotwendig sein, weil es vor unangenehmen Gefühlen schützt. Hier bedarf es eines Fingerspitzengefühls. Entscheidend ist, dass nicht nur das Eigeninteresse die Art der Kommunikation (und Handlung) bestimmt, sondern auch die legitimen Interessen des Empfängers der Botschaft berücksichtigt werden. Dazu gehört es auch in der Kommunikation eigene Interessen zu benennen und nicht so zu tun, als ob der Kom-

munikator in der Situation immer alles voll im Griff hat. Daraus folgen in Anlehnung an Obermeier (1999, 69) folgende weitere Imperative:

- Lege die Interessen offen!
- Gestehe Eigeninteresse ein!
- Stelle die positiven und negativen Seiten dar!
- Kommuniziere nicht Krisenbeherrschung, höchstens Krisenbewältigung!
- Übe Selbstbescheidung, beschränke dich auf das, wofür du kompetent bist!

Wichtig ist, dass der Kommunikator überzeugend deutlich machen kann, welche Schritte von ihm eingeleitet werden, um die Krise zu bewältigen und wie er dazu beitragen gedenkt, dass ein solches Ereignis zukünftig unwahrscheinlich(er) wird.

Voraussetzung: Qualität der Führung nach innen verbunden

Wenn es dem Kommunikator gelingt, die dargelegten Imperative in seiner Kommunikation umzusetzen, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Krisenkommunikation weiteren Schaden von dem Sicherheitsunternehmen abhalten kann, deutlich erhöht. Aber wir müssen noch einen Schritt weiter gehen: Die Glaubwürdigkeit des Kommunikators ist letztendlich untrennbar mit seiner Glaubwürdigkeit als Führungskraft nach innen, also mit seiner Glaubwürdigkeit aus der Sicht seiner Mitarbeiter verbunden. Die These lautet: Wirkliche Glaubwürdigkeit ist unteilbar.

Um diesen Gedanken zu verdeutlichen, müssen wir etwas ausholen.

Begründetes Vertrauen in ein Unternehmen entsteht durch die über eine längere Zeitspanne hinweg bestehende Qualität der Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse: Bei insgesamt hoher Qualität der Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse im Sicherheitsunternehmen werden die dennoch auftretenden Mängel zu einer Herausforderung, die Ursachen für deren Zustandekommen zu entdecken und zu beseitigen. Die Realisierung einer so genannten Fehlerkultur ist nur möglich, wenn die Leistungsbereitschaft (und Leistungsfähigkeit) der Mitarbeiter der Firma durch die Führungskraft gefördert bzw. die vorhandene Motivation nicht zerstört wird. Die Motivationsforschung hat gezeigt, dass es hierbei nicht primär um die Höhe des Gehaltes geht, das die Mitarbeiter erhalten – auch wenn damit keineswegs die Aussage getroffen wird, dass dies unwichtig sei. Viel wichtiger ist, ob die Mitarbeiter erfahren, dass sie als Mensch und als Arbeitskraft für die Führungskraft bedeutungsvoll sind. Und genau hier ist ein kritischer Blick auf die Sicherheitsunternehmen angesagt, die Geldtransporte durchführen: Wenn die Mitarbeiter erleben, dass für die Kunden die höchsten Sicherheitsstandards gelten, für sie selbst aber nur die geringsten, z.B. nicht einmal die schutzsichere Schutzweste von der Firma finanziert wird, dann entsteht für sie eine wahrgenommene Diskrepanz, die sich auf ihre Leistungsbereitschaft äußerst ne-

**Zur Autorin
Birgitta Sticher
ist Professorin
im Fachbereich
Polizei und
Sicherheitsma-
nagement an
der Hochschule
für Wirtschaft
und Recht in Berlin.**



gativ auswirkt (vgl. Dorfer, 2008). Geldtransporteure leben tagtäglich mit der Angst, bei der Ausübung ihrer Arbeit verletzt oder sogar erschossen zu werden.

Wirklich glaubwürdig ist der Kommunikator, in diesem Fall der Chef des Sicherheitsunternehmens, nur, wenn er auch nach innen mit seinen Mitarbeitern glaubwürdige Kommunikation betreibt. Oder zuge-spitzt: Langfristig werden die Kunden nur Vertrauen in die Firma haben, wenn diese eine Vertrauenskultur nach innen aufweist. Der Chef kann sich auf seine Mitarbeiter verlassen, ihnen vertrauen, weil diese erfahren, dass sie als Mensch und Arbeitskraft wichtig sind. Dies erhöht die Bereitschaft, die vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen und dadurch Qualität zu erzeugen, die den Kunden wirklich überzeugt (vgl. Schweer, Thies, 2005, 47).

Halten wir abschließend fest: Soll das Vertrauen, das der Sender durch die Kommunikation bei den Empfängern hat (wieder)gewinnen können, auch langfristig Bestand ha-

ben, muss es durch die Qualität der Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse getragen werden. Und diese wiederum basiert entscheidend auf der Gestaltung der Beziehungen in dem Unternehmen. Es ist vor allem die Aufgabe der Führungskraft, Wertschätzung für die Miteinander in der Kommunikation und im Handeln glaubwürdig zum Ausdruck zu bringen.

Literatur:

Asch, Salomon (1946): Forming impression of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258-290:

Bandura, Albert (1989): *Social foundations of thoughts and action. A social cognitive theory*. Englewood Cliffs (NY), Prentice Hall.

Baumgärtner, Norbert (2005): *Risiko- und Krisenkommunikation. Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, dargestellt am Beispiel der chemischen Industrie*. München, Verlag Dr. Hut.

Cyr, Marie-France (2004): *Die Wahrheit über die Lüge. Warum Menschen lügen und belogen werden wollen*. Frankfurt/M., mvg Verlag (Original: *La verite sur le mensonge*, 2003)

Dorfer, Tobias (2008): Millionen im Laderaum, ein paar Euro auf dem Lohnzettel. Arbeitsalltag eines Geldtransport-Fahrers. In: <http://www.sueddeutsche.de/finanzen/549/444287/text/#top> (01.04.2009)

Giddens, Anthony (2008): *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt a.M., Suhrkamp taschenbuch wissenschaft (6. Auflage, Original 1990)

Gigerenzer, Gerd (2008): *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München, Wilhelm Goldmann Verlag.

Luhmann, Niklas (1989): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion von sozialer Komplexität*. Stuttgart, Enke Verlag (3. Aufl.)

Obermeier, Otto-Peter (1999): *Die Kunst der Risikokommunikation: Über Risiko, Kommunikation und Themenmanagement*. München, Gerling-Akademie Verlag.

Reichenbach, Gerold/ Göbel, Ralf/ Stokar von Neuforn, Silke/ Wolff, Hartfried, Hrsg. (2008): *Risiken und Herausforderungen für die Öffentliche Sicherheit in Deutschland. Szenarien und Leitfragen. Gründbuch des Zukunftforums Öffentliche Sicherheit*.

Schweer, Martin K.W./ Thies, Barbara (2005). *Vertrauen durch Glaubwürdigkeit – Möglichkeit der (Wieder-)gewinnung von Vertrauen aus psychologischer Perspektive*. In: Beatrice Dernbach/ Michael Meyer (Hrsg.). *Vertrauen und Glaubwürdigkeit*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.47-64.

Sprenger, Reinhard K. (2007): *Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Frankfurt/Main, Campus Verlag (3. Durchgesehene Auflage)

Werth, Lioba (2004). *Beurteilung von Personen. In Werth, Lioba: Psychologie für die Wirtschaft. Grundlagen und Anwendungen*. Heidelberg, Spektrum Akademischer Verlag, S. 109-150. ■