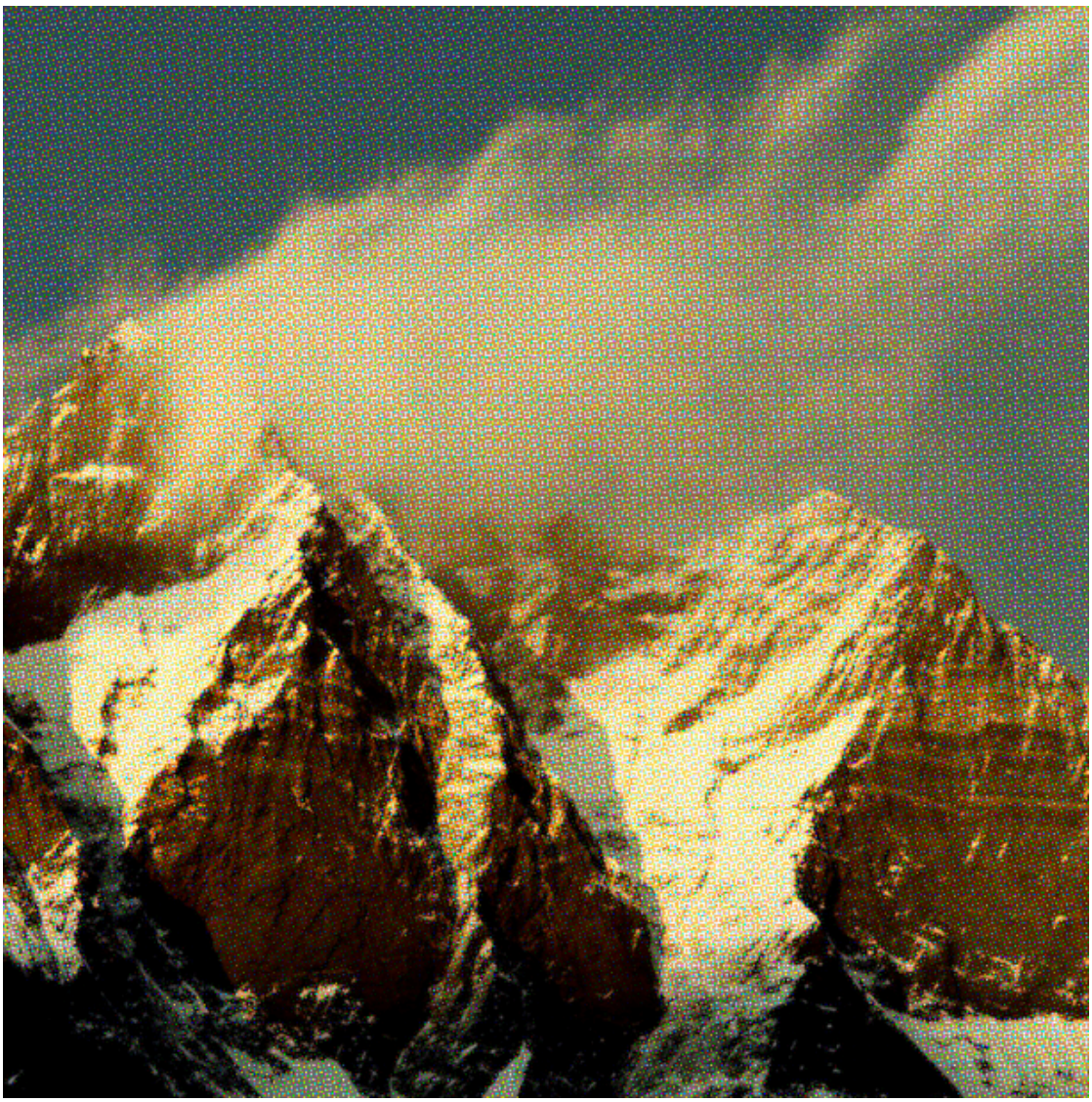
31.01.2013

Kundenorientierte Gespräche
Wie Sie Kritiker entwaffnen und Vertrauen aufbauen.



Vortragender: Marcus Ewald

MEDIA ADVICE

Medientraining
Krisenkommunikation
Strategische PR

Media Advice GmbH & Co. KG
Fischtorplatz 11
55116 Mainz

Tel. +49 6131 144826-0
Fax +49 6131 144826-17

me@media-advice.de
www.media-advice.de

1. Einleitung

Große Lebensmittelhersteller wie Nestlé spüren den Druck schon seit einigen Jahren, auch Lebensmittelhändler wie die Allianz werden derzeit als böse Spekulanten bezeichnet. Doch das Bewusstsein der Verbraucher wächst weiter. Ihre berechtigte Sorge schlägt mittlerweile auch bei kleineren Unternehmen auf – und stößt häufig auf verschlossene Türen, überarbeitete Presseleute oder nicht durchdachte Strategien. Das geht nicht lange gut. Lebensmittel berühren die Menschen dort, wo es zählt: Bei der Gesundheit, beim Körper, bei den Kindern. Und in der Öffentlichkeit gestaltet sich immer mehr ein Bild von Lebensmittelhändlern, die nicht vertrauenswürdig sind. Die Presseartikel im Vortrag zeigen exemplarisch, wie sich das öffentliche Bild von Dienstleistern gestaltet. Jeder Kunde kommt beladen mit dieser veröffentlichten Meinung in die Geschäfte.

Denn sicher ist: Massenmedien wollen nicht bilden sondern unterhalten. Einst ging es noch um die Vermittlung von Inhalt, Sachen und Fakten. Heute geht es um Simplifizierung, Verzerrung, Dramatisierung – Unterhaltung statt Information. Die Folge: Steigerung von Quote, Hörerzahl, Auflage und Zugriffen. PRO 7: „We love to entertain you“.

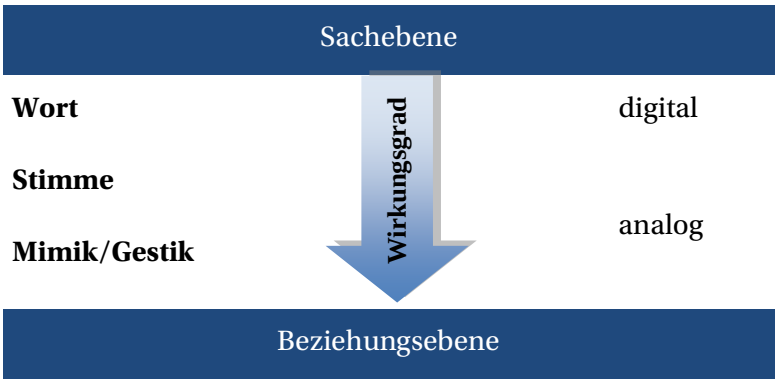
Die Medien erzeugen eine Dauerkrise. Warum? Menschen haben in Konflikt- und Krisensituationen ein hohes Informationsbedürfnis. „Informationsberichterstattung“ besser „Sensationshunger“ hat deshalb Hochkonjunktur. Journalisten berichten zunehmend kontrovers und schlagen sich auf die Seite der Schwächeren, unabhängig davon, ob im Recht oder nicht. Entscheidend ist die öffentliche Wahrnehmung über das subjektiv „Richtige“. Und schon wenige Krisenfälle reichen aus, um bei den Kunden generelle Vorsicht wachsen zu lassen.

Deshalb ist es wichtig, die Vorurteile zu kennen und Ihnen im Gespräch begegnen zu können.

2. Kommunikation

Der Mensch kommuniziert überall und zu jederzeit: Jedes Verhalten ist bereits ein kommunikativer Akt! Wer sich in öffentlichen Verkehrsmitteln mit Kopfhörern von seiner Umwelt abschottet, sagt damit: Lasst mich bitte in Ruhe! Man kann sich nicht „nicht verhalten“, und gleichzeitig: Man kann nicht „nicht kommunizieren“, aber man kann die eigene Kommunikation bewusst und zielführend einsetzen.

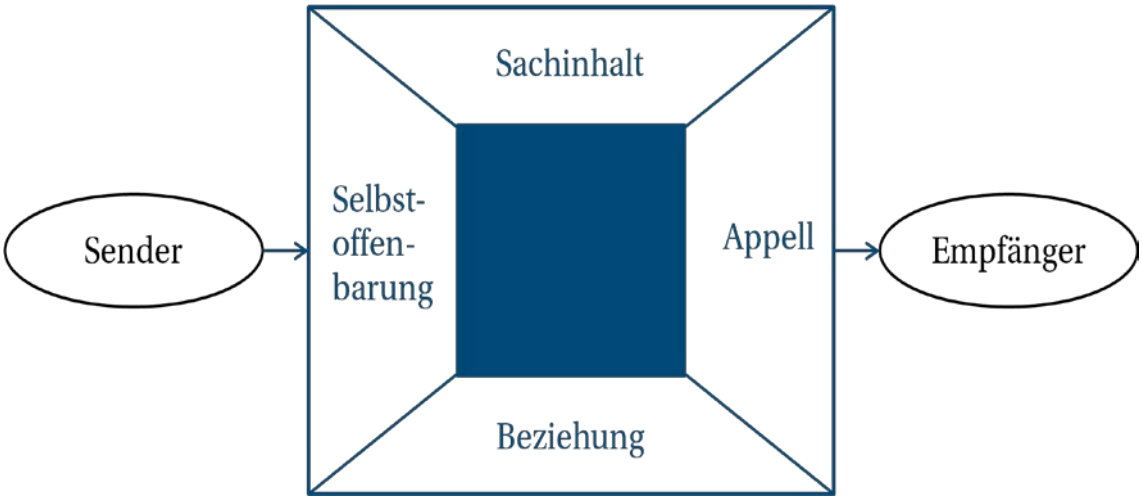
Zwischenmenschliche Kommunikation geschieht auf mehreren Ebenen. Die zwei wichtigsten sind die Sach- und die Beziehungsebene. Der Beziehungsaspekt der Kommunikation dominiert dabei den Sachaspekt. Das macht die zwischenmenschliche Kommunikation zwar kompliziert und störanfällig, gleichzeitig aber auch steuerbar. Nonverbale Faktoren wie Mimik und Gestik, aber auch die Intonation sind dabei wichtige Bedeutungsübermittler. Meint: Das gesprochene Wort ist nur so überzeugend wie sein Überbringer!



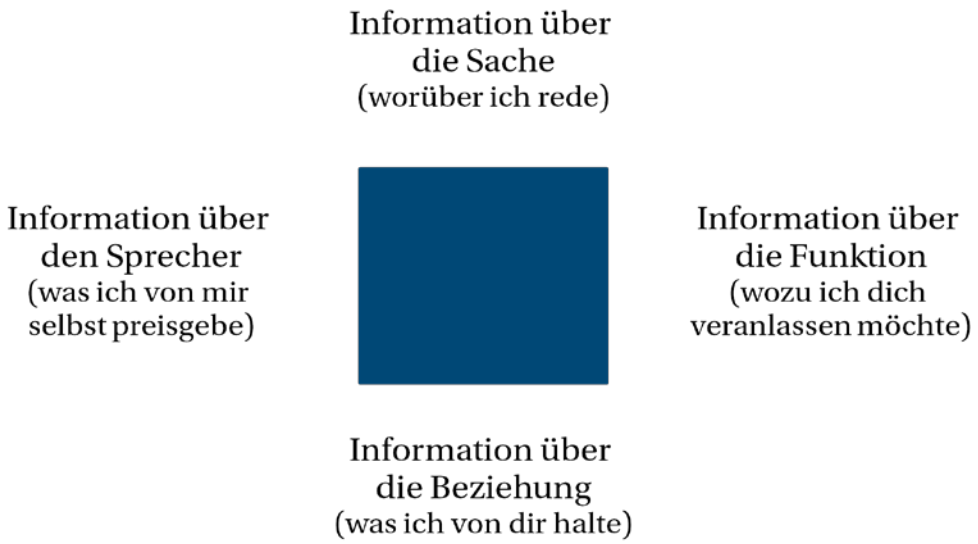
Entscheidend für den Erfolg der Kommunikation ist dabei das Wechselspiel zwischen Sender und Empfänger. Wie hat der Empfänger die Nachricht des Senders entschlüsselt? Was von dem übermittelten Inhalt ist tatsächlich angekommen?

Das gesprochene oder geschriebene Wort vermittelt Sinn in verschlüsselter Form (digital). Um ihn zu entschlüsseln, muss man den Code, also die Sprache, kennen. Die Beziehungsebene funktioniert dagegen analog: Hier wird die Information durch Verhalten (Stimme, Mimik und Gestik) gesendet und vom Empfänger unmittelbar, meist intuitiv interpretiert. Der Schritt der kognitiven Decodierung von Worten entfällt. Um den Satz „Ich will dir nichts Böses“ zu verstehen, muss man Deutsch sprechen – ein Lächeln aber wird ohne Worte verstanden.

Um den Empfänger nachhaltig zu erreichen, muss die Botschaft auf der Beziehungsebene verständlich und mit der Sachebene vereinbar sein – Stimme, Gestik und Mimik müssen zum gesprochenen Wort passen, damit der Empfänger die Sachebene in konkrete Bilder übersetzen kann. Abstraktes Denken ist anstrengend. Machen Sie es Ihrem Publikum leicht: Erzeugen Sie positive Bilder! Denn nur was ihr Zuhörer versteht, kann er sich merken.



Jede Aussage von Ihnen hat mehrere Seiten, die vom Empfänger wahrgenommen werden. Sie sollten sich dessen bewusst sein. Wenn Uli Hoeneß über Franz Beckenbauer sagt: „Beim Franz weiß man nie so genau, wie er es meint!“, so enthält dieser Satz eine Selbstoffenbarung – „Ich bin mit Franz unzufrieden!“, ein Appell – „Franz sollte sich klarer ausdrücken!“, eine Sachinformation – „Nehmen Sie nicht alles für bare Münze.“, und eine Beziehungsinformation – „Manchmal mögen ich und der Franz uns nicht.“



3. <u>Das Argument</u>

Das Argument dient der Überzeugung und bildet den Kern einer inhaltsreichen Auseinandersetzung. Das sogenannte „SExI-Schema“ (<u>S</u>tate, <u>Ex</u>plain, <u>I</u>llustrate) hilft das richtige Argument zu konzipieren:

Am Anfang steht eine zentrale Behauptung (State), die Kernaussage. Sie ist sehr komplex und daher wenig anschaulich. Es folgt die schrittweise Begründung (Explain), die die komplexe Kernaussage in einzelne Aussagen zerlegt und so Verständlichkeit und Überzeugungskraft steigert. Hierdurch wird das Argument anschaulicher. Für maximale Anschaulichkeit schließt man mit einem illustrativen Element (Illustrate), einem Beispiel oder Bild.

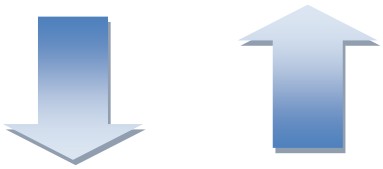
Mit Hilfe dieser Struktur können Argumente nicht nur schlüssig entwickelt werden. Innerhalb einer Debatte dient diese Technik gleichzeitig der Verteidigung: Jede Nachfrage und jeder Gegenangriff lässt sich zu einem Element des Arguments in Bezug setzen und punktgenau beantworten oder widerlegen. Einzelne Aspekte des Arguments lassen sich so präzisieren oder verbessern, das Argument als Ganzes wird so gestärkt.

„SExI“

State

Explain

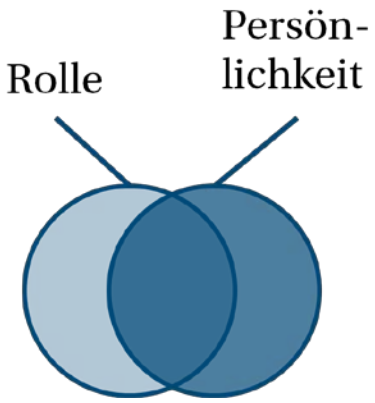
Illustrate

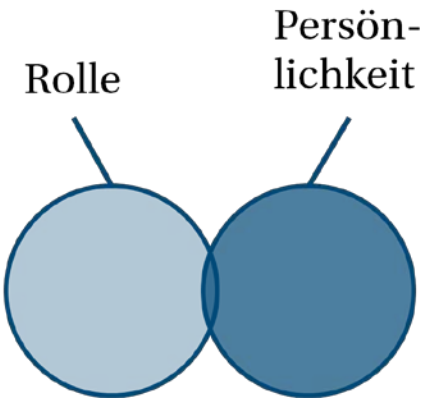


4. Persönlichkeit

Jede Kommunikationssituation vereint verschiedene Bereiche und Menschen in einem Kontext. Die Schnittmengen zu finden ist die Aufgabe eines jeden geübten Kommunikators. Wichtig ist, dass die Erwartungen Ihres Zuhörers in Ihre Rolle mit ihrer wahren Persönlichkeit.

Große Schnittmenge





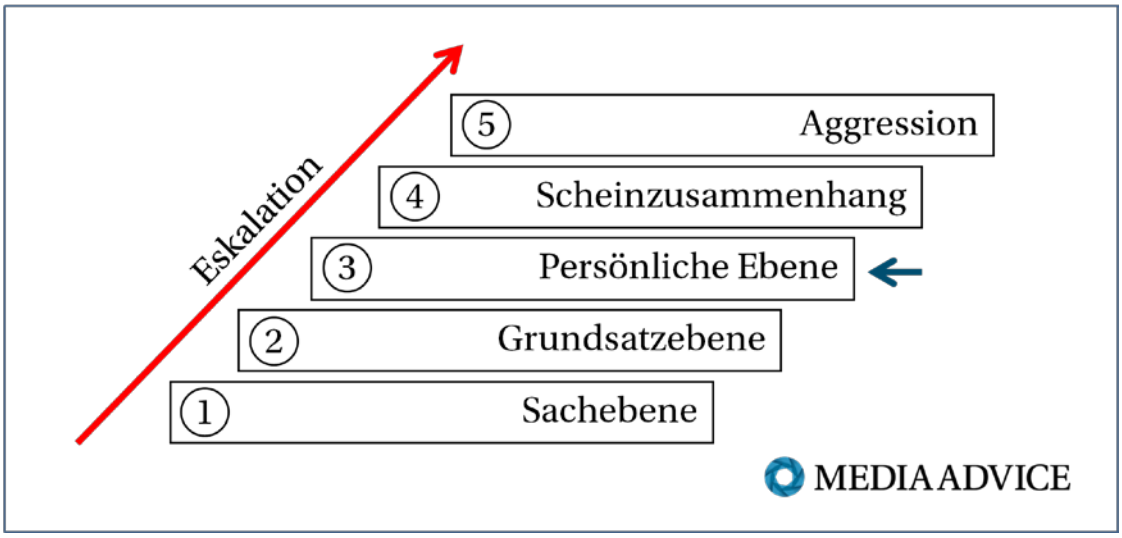
Kleine Schnittmenge

Zur Authentizität zählt auch, dass sie emotional agieren. Nur mit Emotionen können Sie Menschen bewegen. Information ohne Emotion ist in Medien wertlos, der Erinnerungswert ist gleich Null. Seien Sie „rücksichtslos“ bildhaft beim Reden – kommunizieren Sie nicht lange herum! Was daran interessiert mein Gegenüber am Meisten?

5. Gesprächsführung

Dieser Beitrag über Gesprächsführung kann nur dazu dienen, ein Bewusstsein zu schaffen. Denn mit Gesprächen ist es wie mit vielem: Übung macht den Meister.
Wie bereits an einigen Stellen angedeutet, dürfen Ihre Antworten durchaus auch kurz sein. Lassen Sie den Journalisten die Fragen stellen. So haben Sie Gelegenheit, wieder einen Ihrer dicken Tropfen loszuwerden. Aber natürlich haben Journalisten trotzdem ihre Techniken, um Ihnen die gewünschten Schlagzeilen zu entlocken. Dabei agiert der Journalist auf fünf Ebenen.

Die Fünf Ebenen der Gesprächsführung



Sachebene: Jeder Vertreter der Unternehmenskommunikation führt Diskussionen und Gespräche auf der Sachebene – ZDF: Zahlen, Daten und Fakten sollen das Gegenüber überzeugen. Das funktioniert sehr gut, solange der Schwerpunkt des Gesprächs tatsächlich auf der Sachebene bleibt. „Für wie viele Mitarbeiter sind Sie verantwortlich?“ ist eine Frage, die auf diese Weise noch beantwortbar ist.

Grundsatzebene: Auf die Frage „Welche Führungsgrundsätze haben Sie?“ können Sie nur noch schwer mit Sachargumenten antworten – allein der Rückzug auf Firmenleitlinien mag noch gelingen. „Wie stehen Sie zu Gegendemonstranten?“, „Ist freie Meinung wichtig?“, „Sind Kinder Ihnen wichtig?“ zielen alle auf die gleiche Richtung. Wer hier mit sachlichen Argumenten kommt, wird sich schwer tun. „In 75% aller Fälle hat die Unternehmensleitung öffentliche Meinungsbekundungen begrüßt“, würde sich nicht nur seltsam anhören, es ist auch seltsam.

Persönliche Ebene: Richtig spannend werden Gespräche und Interviews für das Publikum erst auf der persönlichen Ebene. Dort spielt die Musik. „Wie geht es Ihnen mit der Krise?“, „Sind Sie verunsichert?“, „Fühlen Sie mit den Kunden mit?“ – diese Fragen defi-

nieren Krisen. Ihre Antworten darauf können Sie retten oder verderben. Und genau dort werden Sie sich meistens aufhalten. Sie können die persönlichen Emotionen nicht mit Fakten bekämpfen. Das ist nicht möglich und sieht seltsam aus. Wenn jemand Sie fragt: „Waren Sie schon einmal so wütend, dass Sie einen Kollegen anschreien mussten?“, und Ihre Antwort lautet: „In unserer letzen Mitarbeiterbefragung haben 98% aller Mitarbeiter angegeben, dass Sie die Betriebsatmosphäre positiv bewerten,“ haben Sie der Gesprächsatmosphäre einen Bärendienst erwiesen. Generell gilt: Wer auf Emotionen mit Fakten antwortet, hat verloren. In der öffentlichen Meinung sind Emotionen wie Fakten zu behandeln. Um glaubwürdig zu sein, müssen Sie sich persönlich und glaubwürdig positionieren.

Scheinzusammenhänge: Die vierte Ebene betrifft den Bereich der offen unfairen Gesprächsführung. Da werden Dinge verquickt, die nicht zusammen gehören. Beispiel Arcandor (SZ, 02.09.2009)

> SZ: Sie haben einen Namen erfunden, der vermutlich sehr bald aus dem Handelsregister gelöscht wird: Arcandor. War das ein guter Name?
>
> Kircher: Es ist ja nicht so, dass ein Unternehmen wegen eines unpassenden Namens insolvent wird. Schuld am Untergang eines Unternehmens sind Konzernstrukturen oder Missmanagement. Ich finde, dass der Name sehr gut passte - und er wurde auch akzeptiert.

Frau Kircher, die Geschäftsführerin eine Namensfindungsagentur, reagiert hier genau richtig. Die Erfindung des Namens wurde mit der Pleite des Handelskonzerns Arcandor verquickt. Wenn sie das nicht klar und deutlich aufgelöst hätte, wäre ein schaler Geschmack übrig geblieben.

Aggression: Getreu Schopenhauers Zitat in seiner eristischen Dialektik von 1830: „Wenn man merkt, dass der Gegner überlegen ist und man Unrecht behalten wird, so werde man persönlich, beleidigend, grob.“ Viele Journalisten halten sich an diesen Rat, auch ohne Schopenhauer je gelesen zu haben. Gerade in Talkshows geschieht dies allerdings häufiger, als Ihnen lieb sein kann. Eine goldene Regel hier lautet: Werden Sie ebenfalls persönlich – aber freundlich. Ziehen Sie die Debatte auf die Meta-Ebene und kommentieren Sie den Gefühlsausbruch. So zeigen Sie Überlegenheit.

Die drei dreckigsten Tricks der Gesprächsführung

Neben diesen Grundlagenkenntnissen werden Sie auch mit konkreten dialektischen Tricks konfrontiert. Insbesondere geübte Journalisten wenden viele solcher Tricks routinemäßig an, ohne darüber detailliert nachzudenken.

Reizwortaufnahme: Der Chef einer großen PR-Agentur, die sich um eine Kampagne für den Ausbau des Frankfurter Flughafens namens „Ja zu FRA“ gekümmert hat, wurde in

der Allgemeinen Zeitung zu dieser Kampagne befragt. Als Überschrift fungierte ein Zitat von ihm: „Wir kaufen keine Demonstranten!“ (AZ, 28.02.2012) Diese Aussage ist zwar richtig. Es entsteht dennoch ein Bild in unseren Köpfen. Das Bild der gekauften Demonstranten. Wir können solche Bilder mental nicht verneinen. Eine durchgestrichene Zigarette bleibt eine Zigarette und löst Lust zum Rauchen aus. Mit diesen Hilfsmitteln agieren Journalisten. Der betreffende Journalist wird zweimal oder dreimal die Frage gestellt haben: „Kaufen Sie Demonstranten?“ Die einzig richtige Antwort ist: „Nein!“ Das Reizwort – in diesem Fall: der käufliche Demonstrant – darf auf keinen Fall aufgenommen werden.

Weichmacher thematisieren: Wenn jemand berichtet: „Wir hatten einen schönen Urlaub“, dann ist das grundsätzlich glaubwürdig. Wenn jemand aber sagt: „Wir hatten eigentlich einen schönen Urlaub“, dann sucht jeder von uns sofort nach den Makeln – und fragt auch danach. Gleiches gilt für Journalisten während eines Gesprächs. Weichmacher wie *eigentlich*, *grundsätzlich*, Konjunktive wie *ich würde sagen*, unpersönliche Aussagen wie *man* oder *es gibt* sind potentielle Gefahrenherde, die vermieden werden müssen.

Nachklapp: Dabei wird nach einer Ihrer Antworten nachgetreten – Ihre Antwort also in Nachhinein in einen anderen Kontext gestellt. Das geht von einem „Soso…“ über ein „Na, das ist ja schon mal eine gute Idee“ zu einem „Na, da hat man aber anderes gehört!“ Das Schwierige dabei ist, dass meist direkt danach zur nächsten Frage übergegangen wird. Hier gilt: Den Nachklapp thematisieren und richtigstellen. Das erfordert hohe Aufmerksamkeit und Energie. Aber es sorgt auch dafür, dass Sie Ihrem Gegenüber Respekt abringen. Und es sorgt dafür, dass das Publikum Sie als stark und selbstsicher wahrnimmt. Was Sie nicht korrigieren, bleibt so im Raum zwischen den Zeilen für Leser, Zuhörer und Zuschauer stehen.

Grundregeln der Gesprächsführung

Bleiben Sie Ihrer Rolle treu. Denn hier sind Sie sattelfest. Rollenwechsel sind gefährlich, weil Sie eventuell gegen Ihre eigene Interessen antreten. Wechseln Sie Ihre Rolle nur „aktiv“, wenn Sie dies, also eine andere Rolle, wollen. Wenn Sie Menschen von *etwas* überzeugen wollen, müssen Sie diese *von sich* überzeugen!
Lassen Sie sich nicht verbiegen – sonst wirken Sie aufgesetzt. Ein gutes Training für den Umgang mit Journalisten stärkt Ihre Stärken.

Fazit:

Bringen Sie die Dinge auf den Punkt – geradlinig, bildhaft, ehrlich!