



# Wie Kommunikation in der Krise gelingt

Text: Stefan Häseli

In unsicheren Zeiten und erst recht während und nach Krisen sehnt sich der Mensch nach Sicherheit und Halt. Er braucht Beziehungen, auf die er vertrauen und aufbauen kann. In den vergangenen zwei Jahren gab es viele Krisen und Unsicherheiten, in weiteren stehen wir drin und andere stehen uns aller Voraussicht nach noch bevor. Wie kann glaubwürdige Kommunikation dazu beitragen, dass sich die Menschen sicher(er) fühlen?

Lassen Sie uns nicht wieder vom Zeitalter der Fake-news reden. Trotzdem ist das Thema Glaubwürdigkeit gerade in den aktuellen und anspruchsvollen Zeiten besonders auf dem Tapet. Da reden uns Politiker ein, dass es schlimmer denn je kommt. Andere meinen, dass alles nur aufgebauscht wird. Weitere versprechen uns, dass sie das Problem lösen werden, es dann aber doch nicht tun. Und in der Wirtschaft reden Manager in ihren Statements alles so lange schön, bis wir kaum noch wissen, was sie eigentlich meinen.

Kürzlich habe ich bei der Übernahme eines Unternehmens diesen Satz aufgeschnappt: „Wir nutzen Synergien und es kostet keine Arbeitsplätze“, hieß es da vollmundig. Drei Monate später wurde dann doch zum Kahlschlag ausgeholt, mit den Worten: „Der Markt hat sich doch anders entwickelt als erwartet.“ Als

Stolpersteine und Missverständnisse kennen und vermeiden!

Alles beginnt mit Selbstvertrauen, aus dem Vertrauen erwächst!

ob das die vermeintlichen Experten nicht hätten kommen sehen können. Zumindest entsteht der Eindruck, dass hier etwas bewusst vertuscht wurde – ein nächstes Mal werden die Menschen diesem Management wohl eher nicht mehr glauben.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen liegen nahe beisammen. Wer Vertrauen aufbauen möchte, muss glaubwürdig wirken. Und weil Wirkung zu einem großen Teil eine Kommunikationsdisziplin ist, sei festgehalten: Wer Vertrauen gewinnen, behalten, aufbauen möchte, muss glaubwürdig kommunizieren.

Die Wirksamkeit der Worte stehen und fallen mit deren Glaubwürdigkeit. Eine wichtige Komponente der Glaubwürdigkeit, so sehr sie auf der Hand liegt und trotzdem immer wieder malträtiert wird, ist die Losung: „Erst die Handlung macht die Kommunikation glaubwürdig.“ Wer ankündigt und nicht handelt, ist unglaubwürdig. Wer A sagt und B macht, ist unglaubwürdig. Das beginnt eigentlich schon sehr früh: Wenn Elternteile ihren Kindern ankündigen „du darfst da nicht aufsteigen!“ und das

Kind tut es trotzdem, dann braucht es jetzt den Nachsatz. Wenn dieser lautet „ich sag dir's noch einmal – komm da runter“ und es immer noch nicht fruchtet, braucht es Handlung. Je öfter der Satz „ich sag dir's noch einmal“ wiederholt wird, desto unglaubwürdiger wird er automatisch mit jeder Wiederholung. Das durchschaut das Kind früher, als einem lieb ist.

So etwas hatten wir auch schon ein paar Orte weiter in der hohen Politik: Die Diskussion im November/Dezember 2021 rund um die Impfpflicht zeigt, wie Glaubwürdigkeit schnell verspielt wird. Von „wird es nie geben“ bis „die Richtung geht zu einem Ja“ innerhalb weniger Tage haben wir noch im Ohr. Das Gerangel um die Steuersenkung der Premierministerin von Großbritannien vor Kurzem war einer der entscheidenden Unglaubwürdigkeitsbausteine, der den Weg zu ihrem Abgang gepflastert hat.

Etwas abseits vom Inhalt, hin zur Gestaltung der Kommunikation: Da ist die Sache mehr als nur ein rhetorisches Stilmittel. Denn solange wir davon ausgehen, dass Sprache und Stimme nur das Transportmittel von Inhalten zwischen Sender und Empfänger sind, kann man es wohl auch bei der richtigen Wortwahl bewenden lassen. Doch Worte, Stimme und vor allem die Körpersprache sind mehr als nur Medium. Sie sind im Grunde das Sichtbarmachen von Haltung und Gedanken des Empfängers. Das macht die Dekodierung beim Empfänger ja auch so anspruchsvoll. Denn wenn es reine Wortinterpretationen wären, wäre das Prozedere noch halbwegs einfach. Zumindest auf den ersten Blick. Bei näherer Betrachtung wird die Herausforderung deutlich: Was hat der Sender beispielsweise beim Wort „Drache“ gemeint? Ein Spielzeug? Ein Tier? Die Nachbarin? Oder doch die Schwiegermutter? Die Unklarheiten nehmen ihren Lauf... Es spielt eben mehr hinein in die Deutung von Worten. Was steckt dahinter? Was ist tatsächlich gemeint? Das zu entschlüsseln ist nicht nur nochmals viel anspruchsvoller, sondern birgt eine Unmenge von Stolpersteinen in Form von Missverständnissen.

Die logische Konsequenz daraus: Glaubwürdigkeit ist als elementarer Teil der Wirksamkeit anzuschauen. Die Glaubwürdigkeit ist der Beleg dafür, dass der Empfänger jene Botschaft, die der Absender sowohl verbal als auch nonverbal artikuliert hat und aussendet, als richtig oder gültig anerkennt. „Des Glaubens würdig zu sein“ heißt also, die Erwartung an die Richtigkeit zu erfüllen. Das Wort Glaubwürdigkeit stammt übrigens aus dem Griechischen und bedeutet Zuverlässigkeit und Echtheit. Das wiederum sind genau die Attribute, aus denen Vertrauen gebildet wird. Das Vertrauen ist und bleibt in der Kommunikation die Basis für alle Beziehungen und Formen der Kommunikation.

Der Aufbau von Vertrauen ist per se einmal eine innere Haltung in das eigene Selbst – Stichwort Selbstvertrauen. Ohne Vertrauen in sich selbst wird es kaum möglich sein, Vertrauen in andere zu gewinnen. Im Zusammenhang mit der Kommunikation bedeutet das: Ein



Die Wirksamkeit der Worte und ihre Schlagkraft!

inneres Vertrauen in sich selbst lässt einen Menschen offener und sicherer wirken. Auch in anspruchsvollen Gesprächssituationen ist die Wirkung, die auf einem gefestigten Selbstvertrauen basiert, authentischer und ruhiger. Das wiederum zahlt auf die vertrauensgewinnende Wirkung ein. Wer wirklich selber glaubt, was er sagt, und wenn das Gesagte auch tatsächlich dem entspricht, was man selbst verinnerlicht hat, der kann auch eine Wirkung erzielen, die aus dem eigenen Ich entspringt – und damit eben rundum glaubwürdig ist. ■



## Stefan Häseli

Stefan Häseli ist Experte für glaubwürdige Kommunikation. In seinem Buch „Glaubwürdig - Von Schauspielern fürs Leben lernen“ (Verlag BusinessVillage) geht er darauf ein, wie jeder seine Rolle(n) im Leben authentisch ausfüllen kann.