The European

MEINUNG STATT MELDUNG

Debatten

Kolumnen

Gespräche

Stimmen der Anderen

KÖPFE

KOLUMNE

FALL SCHAVAN UND ANDERE BRANCHEN



Das kleine Einmaleins das Krisenmanagements

Im Fall Annette Schavan ließen sich die Probleme auf einen Schlag lösen – in anderen Branchen ist das nicht so einfach. Doch auch in der Krise gilt: Menschen sind lernfähig.

von Richard Schütze - 11.02.2013

KOLUMNE

TV-DUELLE UND DIE KUNST DER REDE



Werteorientierte Rhetorik

Wenn schon nicht in die Hände, so werden nun aber zumindest wieder große Töne gespuckt. In Wahlkampfzeiten geht's zur Sache. Und zwar persönlich.

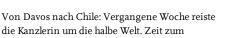
von Richard Schütze - 04.02.2013

KOLUMNE

ANGELA MERKEL IN DAVOS UND LATEINAMERIKA



Gipfelkönigin



von Richard Schütze - 28.01.2013

Düpieren der Opposition blieb ihr trotzdem.

KOLUMNE

DEUTSCHLANDS GROSSBAUSTELLEN



Na und?

Elbphilharmonie, S21, Flughafen BER: An den desaströsen Großbauprojekten leiden nicht nur die Steuerzahler, sondern der gesamte Technologiestandort Deutschland.

von Richard Schütze - 14.01.2013

KOLUMNE

PHILIPP RÖSLER VERGEIGT FDP-DREIKÖNIGSTREFFEN



Der Letzte macht das Licht aus

Er selbst redete kraftlos und niemand trat für ihn ein. Philipp Rösler ist ein Vorsitzender auf Abruf, er hat auch seine letzte Chance verpasst, der FDP zu zeigen, dass er sie führen kann.

von Richard Schütze - 07.01.2013

KOLUMNE

GEDANKEN ZUM WERT DER ZEIT



Das Leben ist keine Insel

Am Ende eines Jahres blicken wir zurück auf die vergangenen zwölf Monate. Verschiedene Ereignisse 2012 zeigten: Durch unsere Freiheit sind wir zum Handeln und zur Verantwortung gezwungen, die Sorge für uns selbst sollten wir

von Richard Schütze - 31.12.2012

darüber aber nicht vergessen.





Debatten

KOLUMNEN

Gespräche

Köpfe

DAS DEBATTEN-MAGAZIN

Das kleine Einmaleins das Krisenmanagements

Im Fall Annette Schavan ließen sich die Probleme auf einen Schlag lösen – in anderen Branchen ist das nicht so einfach. Doch auch in der Krise gilt: Menschen sind lernfähig.



© Adam Berry/Getty Images

Bewusste und vorsätzliche Täuschung, Vertuschung und Uneinsichtigkeit, Aussitzen und Habgier lauten die Vorwürfe. Sie treffen Institutionen und Verbände, Branchen und Unternehmen, Berufsstände und auch einzelne Personen. Waren es vorgestern besonders die Chemie- und gestern noch die Energiewirtschaft, so sind es heute die industrielle Agrar- und die Finanzwelt. Seit Jahren schon im Feuer der Kritik: Gentechnik und Pharmaindustrie. Alle Jahre wieder und stets aktuell ist die Kritik an religiösen Gemeinschaften und politischen Organisationen. Und in persona an deren Repräsentanten.

Das kleine Einmaleins des Krisenmanagements besagt: *Rapid Reaction*. Kein Vakuum des Schweigens, in dem wilde Spekulationen ins Kraut sprießen und anrüchige Gerüchte keimen, entstehen und sich wabernd ausbreiten lassen. Sonst droht, dass *Third Parties*, berufene und selbsternannte Experten, Trittbrettfahrer und Krisengewinnler die Regie übernehmen.

Annette Schavan hat sich gegen den Entzug ihres Doktortitels gewehrt, unverzüglich und anwaltlich. Auch alles Weitere hat sie "zu Ende" durchdacht. Denn sie war vorgewarnt; seit Monaten schon schwelte die Debatte um ihre Promotion und trieb unaufhaltsam einem von manchen auch als karnevalistisch angesehenen Höhepunkt zu. Zurück aus Südafrika hat Schavan ihrer Freundin Angela Merkel den größtmöglichen Gefallen getan. Nun ist sie <u>Bildungsministerin a.D.</u> und Kanzlerin Merkel konnte mit der Ernennung einer Nachfolgerin den Schaden für ihre Regierung und Partei in Grenzen halten.

Das globale Finanzsystem steht auf dem Prüfstand

Da haben es die Banken schwerer. <u>Das globale Finanzsystem steht auf dem Prüfstand</u>. Leerverkäufe und Derivate, Libor- und Euribor- Zinsmanipulationen, Schwarzgeldtransfers, Beihilfe und Anstiftung zur Steuerhinterziehung, Blut- und Despotengelder, Girozinsen und Provisionen, Boni und Gehälter: Wie aus Kübeln ergießt sich der Unrat böser Vorwürfe und Verdächtigungen über die Geldinstitute. Als sei's noch nicht genug, proklamiert der Vorstand der Deutschen Bank den Einstieg in spekulative Geschäfte mit Grundnahrungsmitteln. Die Aussicht auf "Hungerprofite" ist ein gefundenes Fressen für alle Kritiker. Obendrauf wehrt sich der Bankenverband in Deutschland gegen Finanzminister Schäubles Pläne, aus dem Universalbankengeschäft das für die globale Finanzkrise 2008

AUS DER KOLUMNE SCHÜTZENAGENDA

Werteorientierte Rhetorik



Wenn schon nicht in die Hände, so werden nun aber zumindest wieder große Töne gespuckt. In Wahlkampfzeiten geht's zur Sache. Und zwar persönlich.



von <u>Richard</u> <u>Schütze</u> 04.02.2013

Gipfelkönigin



Von Davos nach Chile: Vergangene Woche reiste die Kanzlerin um die halbe Welt. Zeit zum Düpieren der Opposition blieb ihr trotzdem.



von <u>Richard</u> <u>Schütze</u> 28.01.2013

Verzockt



verantwortlich gemachte Investmentbanking wieder abzutrennen.

Auch untereinander ist sich die Finanzbranche nicht grün. Offenbar attackiert die Commerzbank in ihrer auch mit selbstkritischen Tönen gespickten aktuellen Werbekampagne den Branchenprimus Deutsche Bank und fragt arglos, ob Deutschland eine Bank brauche, die einfach so weiter mache wie bisher und sogar mit Nahrungsmitteln spekuliere. "Vor uns liegt noch ein langer Weg", resümiert der Spot. In der Tat lassen sich die Probleme nicht wie im Fall Schavan auf einen Schlag lösen. Komplexe Sachverhalte verlangen viel Geduld und eine kontinuierliche Information, will der Absender Vertrauen und Glaubwürdigkeit erwerben und Sachkompetenz beweisen, um Akzeptanz zu erhalten.

Auch die Diskussion, ob im Zeitalter von Internet und Online-Banking große Universalinstitute überhaupt weiter existieren oder nicht von kleineren und agileren Häusern abgelöst werden, steht den Banken noch bevor. Unversehens sind die zum Teil noch öffentlich-rechtlich organisierten Sparkassen oder auch die Volks- und Raiffeisenbanken wieder näher an ihre Kunden vor Ort herangerückt. Zudem wird nicht nur bei den Schweizer Banken mehr Transparenz bei den Boni- und Gehaltszahlungen sowie eine Diskussion über das System von verdeckten Provisionen bei dem Verkauf von Bankprodukten verlangt. Mit seiner freiwilligen Gehaltsbegrenzung hat VW-Chef Martin Winterkorn beispielhaft vorgelebt, wie proaktives Issue- und Krisenmanagement erfolgreich funktioniert.

"Bankenreputation gefährdet, was tun?", betitelt der langjährige Politikund Kommunikationschef des Schweizer Pharmariesen Novartis und Reputationsexperte Walter P. von Wartburg seine profunde Analyse der Situation in der "Basler Zeitung" (14. Januar). In seinem Leitfaden gibt von Wartburg zehn wertvolle Hinweise, wie mit einem professionellen Reputation Management der eigene Ruf geschützt und das Ansehen verbessert werden kann. Eine nüchterne Selbstreflexion und das Eingeständnis eigener Fehler sind unabdingbar, um alle relevanten Vorgänge und Geschäftspraktiken, die ein Risiko für das Image beinhalten können, umfassend zu analysieren und gegebenenfalls korrigieren zu können. Eine Vergangenheitsbewältigung kann aber nur dann zur Schadensbegrenzung beitragen, wenn die Aufarbeitung von Fehlern transparent gemacht wird und unabhängig vom Ansehen von Personen auch veränderte Verhaltensweisen durchgesetzt und neue Grundhaltungen eingeübt werden.

Ein einziges Mandat reicht Rot-Grün, um McAllister abzulösen. Der Wahlausgang wirft die gesamte Bundespolitik durcheinander.



Generalverdacht der bloßen Profitgier

In der Kommunikation ist – so von Wartburg – der "tone at the top" maßgebend. Wer Mensch und Umwelt potenziell gefährdende Stoffe in komplizierten Produkten verwendet oder in Produktionsverfahren einsetzt oder für den Laien undurchschaubare Prozesse in Gang setzt, der hat gegenüber seinen Mitarbeitern und Kunden, den Stake- und (nicht nur) den Shareholdern sowie der Öffentlichkeit eine kommunikative Bringschuld.

Die Pharmaindustrie hat dies schon lange erkannt; doch macht es ihr immer noch zu schaffen, dass Arzneien und Medikamente zwar die mit Abstand heilsamste Wirkung im Vergleich aller Therapieformen entfalten, die Hersteller jedoch nicht in direktem Kontakt mit ihrem eigentlichen Kunden, dem Patienten, stehen. Vielmehr sind die Pharmahersteller auf die indirekte Kommunikation via Ärzte und Apotheker verwiesen, da aus guten Gründen auch die Publikumswerbung für verschreibungspflichtige Präparate untersagt ist.

So fällt es leicht, "Big Pharma" immer wieder unter den Generalverdacht der bloßen Profitgier zu stellen und der Branche das Image der "bösen Schwiegermutter" in der gesundheitspolitischen Familienaufstellung ans Revers zu heften. Hier gilt es, beständig und auf vielen Wegen immer wieder neu zu erklären, aufzuklären und zielgruppengerecht zu informieren, um mehr Akzeptanz für das eigene Tun und Wollen zu erhalten und darüber hinaus auch eigenes Know-how in neuen Kooperationsformen wie Modellen der sogenannten integrierten Versorgung einzubringen.

Das Streben, apostolisch zu missionieren und durch die Jahrhunderte immer wieder neu zu evangelisieren, ist auch religiösen Gemeinschaften und besonders der größten globalen religiösen Organisation, der katholischen Weltkirche, eigen. Der Anspruch, die zentrale Heilsbotschaft für die Erlösung des Menschen aus aller verschuldeten und unverschuldeten Not zu verkünden, hat aber eine über alle einzelnen Lebensbereichen hinaus greifende Dimension und birgt schon den "Widerspruch der Welt" und Stein des Anstoßes, ein Skandalon im biblischen Sinne, in sich.

Auch die Gebrauchsanweisungen für ein gelingendes Leben in Form der Zehn Gebote, der Weisungen Christi und der Lehren der Konzilien und Päpste stehen in einer offenen und multikulturell geprägten Gesellschaft oft quer im Raum. Die Medien und die Menschen schauen genau hin, ob Verlautbarung und Verhalten besonders auch in Krisensituation kongruent und konsistent sind. Das "Bodenpersonal Gottes" aber besteht aus unvollkommenen Menschen, die Fehler machen – auch in der Kommunikation. Doch Menschen sind lernfähig – auch in Krisen. Jeder verdient, angehört und nicht nur angegriffen zu werden. In jeder Branche. Auch das gehört zu einer dialogorientierten Kultur, geprägt von Toleranz und Freiheit.

Lesen Sie auch die letzte Kolumne von Richard Schütze: <u>Werteorientierte</u> <u>Rhetorik</u>

von <u>Richard Schütze</u> 11.02.2013

Fehler melden