

Die neue Normalität der Kommunikation des Ungewissen

Von JANKO LAUMANN

Die Stimmungslage ist unübersichtlich. Ein umfassendes Meinungsgewirr zu Corona, Pandemie, Krise, Rezession und Crash füllt die Zeitungen, Blogs und Diskussionen. Experten reden über Experten und aus 83 Millionen Fußballbundestrainern wurden 83 Millionen Virologen. Wie behaupten Sie sich als Finanz- und Vermögensexperte, wenn die Welt Kopf steht? Auf welche Strategie stützen Sie die Kommunikation mit Ihren Kunden?

COVID-19 – eine besondere Form der „unsicheren Unsicherheit“

Mit dem Erwachen des neuen Coronavirus trat ein Ereignis ein, das auf eine besonders einfache Art und Weise den Unterschied im Risikoverständnis von Experten und Laien aufdeckt. Ist für Experten Risiko sehr eng mit Ereigniswahrscheinlichkeiten und somit mit einer gewissen Berechenbarkeit verbunden, so ist Risiko für Laien einfach eine „unsichere Unsicherheit“. Anders gesagt: Es kann etwas eintreten, von dem wir heute noch nicht einmal wissen, dass es überhaupt da oder möglich ist. Kannten Sie COVID-19, bevor Menschen in Bayern und Heinsberg daran erkrankten?

Nicht nur das Coronavirus an sich schafft Unsicherheit. Es sind auch die erlebbaren Folgen der Pandemie, für die es so noch keine Erfahrungen gibt. Ein häufig bemühter Vergleich mit der Spanischen Grippe kann und muss Ihnen spanisch vorkommen. Die Welt von gestern ist nicht die Welt von heute. Auch die derzeit kursierenden Hochrechnungen möglicher volkswirtschaftlicher Auswirkungen sind nicht mehr als sehr unsichere Prognosen, die als Planungsinstrument nur bedingt tauglich scheinen.

Fakt ist: Die heute erlebbare Unsicherheit verbindet sich für sehr viele Menschen auf eine neue Art und Weise mit einer wirklichen Unsicherheit der Zukunft. Die in diesem Kontext stattfindende Kommunikation mit Ihren Kunden sollte daher besonders achtsam, verantwortungsvoll und gut vorbereitet erfolgen.

Kommunikation ganz einfach

Wenn wir versuchen, Kommunikation auf den einfachsten Nenner zu bringen, dann können wir sagen, dass Kommunikation eine Anregung zur wechselseitigen Konstruktion und Interpretation von Bedeutungen ist. Sprache ist so gesehen ein Medium zur Übersendung von Gedanken beziehungsweise Überlegungen. Offen ist dabei nur, ob der Empfänger die gehörten (oder gelesenen) Worte so interpretiert, wie sie der Sender gemeint hat. Lebensnah und aus Erfahrung lässt sich sagen, dass das



JANKO LAUMANN, *Wirtschaftspsychologe, Institut für angewandte Finanzpsychologie*

Verstehen die Ausnahme und das Missverstehen der Normalfall ist. Meistens merken wir dies nicht unmittelbar und erleben die Konsequenzen erst später. Das ist bei der Krisenkommunikation nicht anders. Leider.

Wenn Krisenkommunikation Kapriolen schlägt

Der französische Staatspräsident Macron sprach in einer seiner Ansprachen jüngst vom „Krieg gegen das Virus“, Nordrhein-Westfalens Ministerpräsident Armin Laschet davon, dass es „um Leben und Tod geht“, und auch Bundesfinanzminister Olaf Scholz ließ vernehmen, es gehe gerade „um Leben und Tod für alle“. Nun können wir uns fragen, wie es mit solchen Ansprachen gelingen soll, Menschen verständlich zu informieren und Panikreaktionen zu vermeiden. Die Antwort kann nur lauten: gar nicht! Mit der Ankündigung, dass es „um Leben und Tod“ oder „den Krieg gegen einen unbekanntem Feind“ geht, werden die existenziellsten Fragen überhaupt aufgeworfen. Dazu kommt, dass keine Lösung wirklich in Sichtweite war und ist. Zu viel Raum wurde der Ungewissheit eröffnet und viele Menschen reagieren mit Panik, Hamsterkäufen und diffusum Angstverhalten. Unser Gehirn schaltet in den überlebenssichernden Angstmodus, das Angst- und Alarmsystem gewinnt die Kontrolle und bereitet sich auf einen möglichen Extremfall vor. Die emotionalen Entscheidungsprozesse verhindern vernünftige Entscheidungen und den klugen Umgang mit Handlungsoptionen. Wer Hamsterkäufe tätigt, will Hunger und ausweglose Situationen abwenden. Das ist weder irrational noch unsolidarisch. Es ist vielmehr eine logische und vor allem normale Folge der erlebten und nach wie vor erlebbaren Krisenkommunikation.

Die beobachtbaren überdurchschnittlichen Verfügungen von Bargeld, der Kauf von Gold und der Verkauf von Wertpapieren reihen sich in diese verhaltensnormalen Entscheidungen ein. Viele Menschen bereiten sich damit auf die grundlegende Sicherung ihrer Existenz vor. Es ist der Versuch, die Kontrolle über eine in hohem Maße ungewisse Zukunft zu erlangen. Mit sachbezogenen Argumenten und Scheindebatten um theoretische Hochrechnungen und Prognosen kann und wird es nicht gelingen, die Situation zu lösen und vor allem menschliches Verhalten in Ausnahmesituationen wie der derzeitigen zu verändern. Willkommen in der Normalität der Coronawelt!

Toilettenpapier sorgt für Kontrolle

Ja, Toilettenpapier verschafft einem Kontrolle und vor allem Sicherheit. Sicherheit dahingehend, zu wissen, dass es für ein mögliches zukünftiges und „gefährliches“ Problem eine einfache



che Lösung gibt, nämlich das Bevorraten. Mit den ersten Berichten über leere Regale wurde eine selbsterfüllende Prophezeiung in Gang gesetzt. Dem Druck, erleben zu müssen, dass sich sehr viele Menschen im eigenen sozialen Umfeld plötzlich Toilettenpapier in ungeahnten Größenordnungen beschaffen, kann man nur sehr schwer widerstehen. Das persönliche Verhalten dem der Menge anzupassen, ist ein sehr einfaches, überlebenssicherndes und vor allem evolutionspsychologisch bewährtes Entscheidungsmuster. Was alle tun, kann nicht falsch sein. Erst klare Regeln und Hinweisschilder an den Regalen regulieren das Kaufverhalten ein wenig.

Auch der Hinweis der Kreditwirtschaft, dass die Bargeldversorgung gesichert ist, kann im Hinblick auf die aktuelle Krisensituation kritisch hinterfragt werden. Für viele Menschen war er lediglich ein weiteres auslösendes Signal dafür, dass es sinnvoll sei, ausreichend Bargeld zu Hause zu haben, jedenfalls deutlich mehr als üblich. Und so durfte es nicht überraschen, dass nicht nur stapelweise Toilettenpapier, sondern an den Geldautomaten und in den Banken und Sparkassen auch haufenweise Bargeld beschafft wurde.

Regeln helfen und schaffen Sicherheit

In meinem Beitrag „Die Neuvermessung der Sicherheit“ im ersten Heft dieses Jahres hatte ich ausgeführt, dass klare, einfache und vor allem nachvollziehbare Regeln dabei helfen können, Entscheidungen auch bei Unsicherheit überhaupt und zudem emotionsregulierend zu ermöglichen. Dies gilt erst recht und gerade in Ausnahmesituationen, wie wir sie derzeit erleben. Dieser Bezug wurde in der allgemeinen Krisenkommunikation anfangs gar nicht und wird auch jetzt nur bedingt hergestellt. Die Ankündigung, Begründung und Erklärung klarer, allgemein verbindlicher und vor allem auch umsetz- und kontrollierbarer Verhaltensregeln verschafft sehr vielen Menschen Sicherheit und Entscheidungsklarheit. Das gilt besonders in als unsicher erlebten Zeiten. Die vielfältigen Vorgaben der Bundesländer zu physischen zwischenmenschlichen Abständen sind ein konsequent schlechtes Beispiel für den Versuch, in einer Krise Verhalten zu steuern – obwohl es durchaus auch einfach ginge.

Erinnern Sie sich an die scherzhaften Meldungen, dass Franzosen nun Kondome und Rotwein horten und Holländer Haschisch und Käse, während sich Deutsche mit Mehl und Klopapier begnügen? Merken auch Sie gerade, dass sich viele Kunden

wieder mit Gold eindecken, Bargeld bevorraten und sich von risikobehafteten Anlageformen trennen (trotz stellenweise hoher Verluste)? Dies ist nun kein Scherz.

„Die Angst klopft an die Tür. Das Vertrauen öffnet. Niemand steht draußen.“

Im Sinne dieser alten chinesischen Weisheit können Sie als Experte eine vertrauensbildende Rolle für Ihre Kunden einnehmen, wenn diese mit ihrer Unsicherheit zu Ihnen kommen. Das kann umso besser gelingen, je mehr Sie als Experte wahrgenommen und vor allem akzeptiert werden. Ein wichtiger Baustein dafür ist der professionelle Umgang mit der in der neueren Geschichte dieses Landes einmaligen Situation.

Grundüberlegungen zur Krisenkommunikation

Für die Verständigung in besonderen Zeiten gibt es einfache Grundregeln, deren Beachtung die Kommunikation deutlich erleichtert. Dies gilt nicht nur für Coronaexperten, sondern auch für Experten zu Vermögensfragen ist es sinnvoll, sich daran zu orientieren. Ihre Kunden erleben zusätzlich zum coronabedingten Alltagsstress sehr deutliche Vermögensrückgänge. Emotionale Entscheidungen gewinnen augenscheinlich die Oberhand und ausgearbeitete Strategien werden nicht mehr beachtet. In einem volkswirtschaftlichen Artikel zum Brexit habe ich den folgenden Kommentar gefunden: „Es hat uns überrascht, dass diesmal die Emotionen über die Ratio gesiegt haben.“ Seien Sie sicher, dass es im Umgang mit der aktuellen Situation wieder so sein wird. Passen Sie Ihre Kommunikation entsprechend vorausschauend an.

Menschlichkeit

- Ich verstehe die aktuelle Situation meiner Kunden.
(Setzen Sie sich zur Vorbereitung auf den Kundenstuhl. Was beschäftigt Ihre Kunden gerade? Warum sind sie von der Situation besonders betroffen? Wie könnten Sie schnell und einfach helfen?)

Kompetenz

- Ich weiß es doch auch nicht“ verwende ich nicht.
- Ich belehre meine Kunden nicht.
- Ich erkenne an, dass ich kein Prophet bin.
(Versuchen Sie nicht, Antworten auf Fragen zu finden, die Ihnen Ihre Kunden nicht stellen werden. Wie ich das meine?)



Derzeit eine verlässliche Prognose über den Ausgang der Coronapandemie oder die volkswirtschaftliche Zukunft geben zu wollen, ist Raten und Spekulieren auf höchstem Niveau. Das haben Ihre Kunden nicht verdient.)

Schnelligkeit

- Ich komme meinen Kunden zuvor.
(Ja, Sie können auf mögliche Kundenanrufe warten. Aber ganz sicher ist es nicht so, dass das Ausbleiben von Anrufen darauf schließen lässt, dass es bei Ihren Kunden keine Probleme gibt. Stillhalten ist keine Option.)

Zuverlässigkeit

- Ich halte meine Leistungsversprechen. Gerade jetzt.
(In Krisensituationen wird aus einem Berater ein guter Berater. Zeigen Sie gerade jetzt, dass Sie für Ihre Kunden und deren Familien da sind. Ihre Kunden werden es nicht vergessen.)

Lernfähigkeit

- Ich lerne täglich und passe meine Kundenansprache und Maßnahmen an.

Empathie

- Ich achte und nutze die menschlichen Grundverhaltensprinzipien.

Die richtigen Worte finden

Viele Menschen machen sich gerade sehr existenzielle Gedanken über ihre Zukunft. Existenziell muss bei Ihren Kunden nicht bedeuten, dass das vorhandene Vermögen nicht ausreichen wird. Existenziell in diesem Sinne kann es auch sein, wenn die Geschäftsidee, das sehr persönliche Projekt oder auch eine gemeinwohlorientierte Idee nicht weiter umgesetzt werden kann. Auch in diesen Fällen ist es wichtig, die richtigen Worte oder sogar Empfehlungen zu finden. Auf zwei Faktoren möchte ich im Folgenden kurz eingehen.

1. Empathisches Verhalten

Empathisch zu sein heißt auch, professionell zu sein. Empathie ist eine aus Kundensicht erwünschte und hoffentlich ausgeprägte soziale Kompetenz von Beratenden. Empathie zu vermitteln ist mehr als Kundenreaktionen zu erkennen und diese im Gespräch zu beachten.

Empathisches Verhalten hat immer auch eine professionelle Facette. Dabei kommt es darauf an, als Experte einen Lösungsweg aufzuzeigen. So helfen Sie Ihren Kunden am besten aus den für sie möglicherweise anstrengenden und unangenehmen Situationen heraus.

Professionelles empathisches Verhalten beinhaltet die folgenden Schritte:

- 1. Schritt:** Klare, einfache und verstehbare Botschaft senden.
- 2. Schritt:** Pausen machen (bis zu 5 Sekunden).
- 3. Schritt:** Reaktion des Kunden wahrnehmen und erkennen, dass er (emotional) betroffen ist. Verstärken Sie mögliche emotionale Reaktionen nicht.
- 4. Schritt:** Eine Idee, Lösung oder auch Empfehlung vorstellen.

Gerade bei der Begleitung von Beratungsgesprächen erlebe ich immer wieder, dass es die Sprechpausen sind, mit denen Beratende sehr sparsam umgehen. Geben Sie Ihren Kunden Zeit, sich nach Ihren Fragen zu sortieren und Antworten zu finden. Halten Sie Pausen ein und vor allem aus. Ihre Kunden werden die Pause als Antwortaufforderung verstehen.

Zwischen dem dritten und dem vierten Schritt sollte es Ihnen gelingen, sich auf Ihren Expertenstatus zurückzuziehen. Gerade wenn es schwierig und emotional aufreibend wird, ist Ihr Expertenstatus gefragt. Es ist nicht hilfreich, wenn Sie sich zu emotionalen Reaktionen auf Kundenniveau hinreißen lassen. Signalisieren Sie, ohne dass Sie explizit darüber reden, dass Sie die emotionale Situation verstanden haben, und geben Sie eine Expertenempfehlung. Für solche Empfehlungen kommen die Kunden zu Ihnen. Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um eine Produktempfehlung handeln. In vielen Fällen genügt es für den Moment, wenn Unterstützung signalisiert oder ein neuer Beratungstermin vereinbart wird.

2. Die Wortwahl

Worte geben Bedeutung, und Bedeutung entscheidet. Das gilt umso mehr in besonderen Zeiten. Mit Ihrer Sprache kann es Ihnen gelingen, Entscheidungsprozesse Ihrer Kunden emotionsreguliert in bestimmte Bahnen zu lenken. Emotionsregulierung umfasst einerseits Versuche, unerwünschte Emotionen zu unterdrücken oder zu mindern, und andererseits Bestrebungen, erwünschte Emotionen zu intensivieren oder zu wecken. Durch eine vorausschauende und vor allem überlegte Wortwahl kann es einfacher gelingen, mögliche Kundenreaktionen zu gestalten.



Verzichten Sie auf Worte wie Panik, Crash, unvorhergesehen, Ausnahmezustand, Corona, Coronagau, Apokalypse, Krieg und dergleichen. Oder wollen Sie sich darüber mit Ihren Kunden vertiefend austauschen? Wenn Sie empathisch und achtsam beraten wollen, dann reden Sie lieber über Aspekte wie beobachten, entscheiden, Zukunft, Ideen, abwarten oder gestalten und andere auf die Zukunft gerichtete Verhaltens- und Entscheidungsoptionen.

Häufige Fehler in der Krisenkommunikation

1. Fehler: Mangelnde Fürsorge

„Kein Kunde ruft an.“ Wie oft habe ich in den vergangenen Tagen und Wochen diesen Satz gehört! Ungern möchte ich hier mit Ihnen das Henne-Ei-Problem diskutieren – viel lieber verweise ich auf eine achtsame kundenorientierte Beziehungsgestaltung. Wenn Sie die Vermutung haben, dass es Ihren Kunden helfen würde, von Ihnen zu hören, dann sprechen Sie sie an. Wenn Sie sich gerade besonders mit Entscheidungen und Überlegungen befassen, die für Kunden relevant sind, dann nehmen Sie auch Kontakt zu Ihren Kunden auf. Es ist egal, auf welchem Weg das geschieht – sei es per E-Mail, Telefon, WhatsApp. Ihre Kunden werden das sehr einfache „Frau Müller, wie geht es Ihnen? Kann ich etwas für Sie tun?“ schätzen. Zeigen Sie sich – schnell, persönlich und vor allem – wie besprochen – professionell vorbereitet.

2. Fehler: Spekulation über Schuldfragen

Bitte denken Sie daran: Wenn Sie mit Ihren Kunden über die Vergangenheit diskutieren, diskutieren Sie damit auch Schuldfragen. Das ist wenig zielführend und wenig konstruktiv. Vermeiden Sie daher Diskussionen über vergangene Entscheidungen. Besprechen Sie stattdessen mit Ihren Kunden die Zukunft, diskutieren Sie mögliche Entscheidungen, egal, ob diese sofort oder später getroffen werden. Ein Hinweis darauf, dass auch die vorigen Entscheidungen wohlüberlegt getroffen wurden, kann neue Entscheidungen befördern.

3. Fehler: Flucht in die Versachlichung

Einführend habe ich dargelegt, warum sich Menschen so verhalten, wie es gerade zu beobachten ist. Emotional geprägte Verhaltensmuster dominieren immer unser Entscheidungsverhalten. Das gilt für gute, also einfache, und erst recht für schlechte, also schwierige Zeiten. In der gegenwärtigen Lage ist es zielführend, sich mit Kunden auf der sozial-emotionalen Gesprächsebene zu bewegen. Wenn Sie Ihre Kunden auf dieser Ebene ernst nehmen, fühlen sie sich gut verstanden.

4. Fehler: die juristische Auseinandersetzung

Wenn Sie und Ihr Kunde sich juristisch entzweien, gehört das Vertrauen der Vergangenheit an. Das führt zum Ende der Kundenbeziehung.

Priorisierung der Kundenansprache

Die Entscheidung, welchen Kunden Sie wann und wie ansprechen, können Sie auf der Grundlage diverser Kriterien treffen, unter anderem aufgrund der Ertragsbedeutung Ihrer Kunden, mit Blick auf ihr Alter, hinsichtlich des Risikogehalts der Vermögensanlage, je nach Ihrer emotionalen Einbindung in die Kundenentscheidungen oder auch je nach dem Abschlusszeitpunkt. Aber weiten Sie Ihren Blick auch über die gewohnten Kriterien hinaus! Gerade jetzt ist der Zeitpunkt günstig, auch wieder einmal mit Kunden zu sprechen, zu denen Sie sehr lange keinen Kontakt hatten. Denken Sie auch an die Kunden, die sich von Ihnen getrennt haben oder mit denen Sie gerade erst anfängliche Gespräche aufgenommen hatten.

„Alles wird anders sein.“

Kaum eine Prognose kommt im Moment ohne den Hinweis darauf aus, dass nach Corona die Welt eine andere sein wird. Ich überlege noch, ob es sich dabei um eine Drohung oder eine Verheißung handelt. Nach Corona werden Sie sich vielleicht fragen, wie Sie Ihren Kunden gegenüber aufgetreten sind. War ich zu arglos und habe Bedenken als banal oder hysterisch abgetan? Habe ich den Spagat zwischen Vertriebsbestrebungen und reflektiertem Entscheiden gemeistert? Habe ich mich wie ein achtsamer Begleiter meiner Kunden oder wie ein Produktbetreuer verhalten? So könnten die Fragen später lauten. Bedenken Sie also schon heute: Sie bestimmen jetzt und vor allem selbst, wie Sie von Ihren Kunden wahrgenommen werden.

„Alles wird anders sein“ – das wünsche ich mir mit Blick auf Ihre Tätigkeit nicht. Jedenfalls dann nicht, wenn Sie Ihre Kunden bisher, insbesondere heute und dann auch morgen achtsam in den Mittelpunkt Ihrer Tätigkeiten und Bemühungen stellen. Dann machen Sie vieles richtig. Wenn auf Sie immer – also auch unter den derzeitigen Umständen – Verlass war und ist, dann ist ein „Das machen wir auch weiterhin so“ eine wirklich gute Handlungsmaxime. Sprechen Sie mit Ihren Kunden darüber. ■