

«KOMMUNIKATION MUSS OFFEN, TRANSPARENT UND EHRLICH SEIN»

MIC hat sich mit Beatrice Tschanz, 1997 bis Herbst 2001 Kommunikationschefin der damaligen SAirGroup, über Gos und No-Gos in der Kommunikation unterhalten.

Frau Tschanz, was sind die Gründe, dass man Sie als begnadete Kommunikatorin bezeichnet?

Das habe ich mich manchmal auch gefragt. Es ist vielleicht so, dass ich vor rund 13 Jahren mal gezeigt habe, wie man in ganz schwierigen Situationen kommuniziert. Ich musste damals immer wieder feststellen, dass viele Unternehmen in schwierigen Zeiten die Läden schlossen. Im Fall des Absturzes von Halifax haben wir bei der Swissair das Gegenteil gemacht: die Türen geöffnet und alle Fakten auf den Tisch gelegt.

Heute ist diese Art der Kommunikation bei Schwierigkeiten, ob in der Politik

Welche Fehler werden in der Kommunikation am häufigsten gemacht?

Am allerhäufigsten stelle ich fest, dass, sobald etwas passiert, eine Verteidigungshaltung eingenommen wird. Das haben wir gerade wieder bei einer Grossbank miterlebt. Man ist unfähig, offen zu lassen, ob man vielleicht selber einen Fehler gemacht hat. In einer schwierigen Situation ist diese Haltung sehr wichtig. Bei so etwas Gravierendem wie beispielsweise bei der UBS in London ist es menschlich, dass Leader auf Schadensbegrenzung machen wollen und in eine Verteidigungshaltung übergehen. Der grosse Fehler daran, niemand nimmt ihnen das ab. Sie machen damit das Terrain kaputt, auf dem sie Fakten orientiert kommunizieren könnten.

Schweigen ist auch verheerend, vor allem in Krisen. Nochmals das Beispiel UBS: Es dauerte etwa vier oder fünf Tage bis zur ersten Stellungnahme, das ist viel zu lange. So schiessen die Spekulationen ins Kraut, wobei man hier auch sagen muss, dass immer spekuliert wird, ob man kommuniziert oder nicht. Medien dürfen spekulieren, Unternehmen haben Fakten zu liefern. Wenn man keine Fakten hat, muss man zumindest kommunizieren, wie man zu den Fakten kommen will. In unserer kurzlebigen Zeit, in der jede Information sofort und überall verfügbar ist, ist Schweigen zwar eine Hochform der Kommunikation, die sich aber niemand mehr leisten kann, ausser vielleicht ein verschwiegene Familienunternehmen.

Was halten Sie von der Salamtaktik?

Das ist ein Killer für die Glaubwürdigkeit. Früher war es eine Strategie, immer nur das zu kommunizieren, was man gerade musste. Das hat aber schwer gebessert.

Wo liegen die Risiken in der Kommunikation?

Es gibt keine risikolose Kommunikation, es ist eine Güterabwägung. Man darf nicht Angst haben vor Risiken, denn Angst ist ein ganz schlechter Berater in der Kommunikation. Es gibt viel Glatteis in der Kommunikation, darum ist Disziplin so wichtig. In einem KMU ist es einfach, da kommuniziert der Chef. In einem Grossunternehmen haben vom Chef über den Abteilungsleiter bis zum Mitarbeiter grundsätzlich alle etwas zu sagen.

Daher ist Disziplin in der Kommunikationsführung so wichtig. Man muss den Mitarbeitenden glaubwürdig erklären, warum die Kommunikation zentral geführt wird und dass das nicht mit einem Maulkorb zu verwechseln ist. Die Kommunikation nach innen ist genauso wichtig, manchmal sogar wichtiger als jene nach aussen.

Welchen Rat geben Sie Menschen, die in das Kommunikationsgeschäft einsteigen wollen?

Es ist ein wunderbarer Beruf und sehr bereichernd. Ich habe dieses Handwerk, und das ist es, mit über 40 relativ spät ergriffen. Man muss eine gute Handwerkskiste haben und alles, was man gelernt hat, kann helfen und ist wichtig. Es gibt hervorragende Ausbildungsprogramme und Kommunikationslehrgänge. Das ist alles gut in der Theorie – ebenso wichtig ist aber die Praxis. Dieses Handwerk muss man von der Pike auf in einer Kommunikationsabteilung oder Agentur noch verfeinern.

Eine gute Voraussetzung ist sicher, wenn man vom Journalismus kommt. Man weiss bereits, wie man arbeitet, man kennt die Mechanismen der Zeitungsre-

«KOMMUNIKATION KANN KEINE PROBLEME ZUDECKEN ODER LÖSEN.»

oder Wirtschaft, praktisch selbstverständlich geworden. Man hat etwas gelernt. Ich halte mich nicht für die Erfinderin der Kommunikation, aber wir haben damals etwas gezeigt, das ungewöhnlich war. Das haben die Leute bis heute nicht vergessen.

Was ist gute Kommunikation?

Pauschal kann man das nicht in Worte fassen, aber etwas ist unabdingbar: Kommunikation muss glaubwürdig sein. Glaubwürdig ist sie, wenn sie offen, transparent und ehrlich ist. Das heisst nicht, dass man immer alles offenlegen muss. Jede Firma hat auch eine Intimsphäre. Was gar nicht geht, ist lügen. Das macht man zweimal, das erste und das letzte Mal, dann ist die Glaubwürdigkeit weg.



AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Was war Ihre grösste Kommunikationsherausforderung?

Halifax, also die Nacht vom 2. auf den 3. September 1998 und die folgenden drei Monate. Der Absturz von Flug SR 111.

Was sagt Ihnen der 2.10.2001?

Wie für alle Schweizerinnen und Schweizer ein ganz trauriger Tag. Das Bild von den Swissair-Maschinen am Boden und die Stimme von Marianne Cochran Crespo über die Flughafenlautsprecher haben sich bei mir nachhaltig eingebrannt.

Ein Statement zur Swiss?

Der Erfolg der Swiss freut mich sehr. Dank Swiss haben wir das Tor zur Welt und die Swiss hat sich für unseren Flughafen Zürich nach besten Möglichkeiten eingesetzt. Zudem treffe ich auf meinen Swiss-Flügen immer wieder alte Bekannte im Cockpit und bei der Crew, jedes Mal eine Freude.

Worüber ärgern Sie sich am meisten?

Zurzeit über den Flughafen Zürich, der sich in keiner Weise einsetzt für die so wichtige Flughafen-Abstimmung vom 27. November.

daktionen und der übrigen Medien. Ein Beispiel: Als ich bei der Swissair anfang, arbeitete die Kommunikationsabteilung von morgens früh bis gegen halb fünf Uhr am Nachmittag. Das habe ich sofort geändert, denn die heisse Zeit in den Redaktionen beginnt um 16 Uhr und geht bis in den Abend hinein.

Wie hat sich die Kommunikation im Laufe der Jahre verändert?

Es hat sich sehr viel verändert. Vor 20 Jahren hat es dieses Wort noch kaum gegeben. Da gab es PR-Agenturen und PR-Berater, aber Public Relations ist heute am verschwinden. Die integrierte Kommunikation, also das Bündeln von Werbung, Auftritt und Kommunikation, ist viel umfassender geworden, was das Ganze auch spannend und einfacher macht.

Ich denke da auch an die heute so oft ins Feld geführte Live Communication. Ob

ein Vortrag, eine Präsentation, ein Incentive, Social Media, ein Messeauftritt, ein Event oder eine Pressekonferenz – all das ist Kommunikation. Durch die Bündelung können Auftritt, Inhalt, Erscheinungsbild und vieles mehr klar definiert und für die einzelnen Module entsprechend angewendet werden. Ich nenne das gerne einen Massanzug für eine Firma.

Manchmal wird Kommunikation auch überschätzt. Kommunikation ist nur ein Hilfsmittel und kann nichts ersetzen. Leadership und Entscheidungen müssen noch immer die Führungspersonen übernehmen. Mit Kommunikation kann man keine Probleme zudecken oder lösen oder eine Restrukturierung verhindern. Aber Kommunikation kann unterstützend wirken und dem Image der Firma dienen.

In welchen Feldern betätigen Sie sich heute?

Ich versuche so wenig wie möglich in der Öffentlichkeit zu arbeiten. Zwar werde ich von den Medien noch immer für alles Mögliche kontaktiert und soll Stellungnahmen abgeben. Wenn ich manchmal absage, stosse ich auf Unverständnis. Aber ich konzentriere mich auf einige Beratungsmandate und ich bin in verschiedenen Verwaltungsräten. Zu etwa 50 bis manchmal 70 Prozent bin ich noch aktiv.

Ein Blick in die Zukunft – haben Sie noch neue Projekte?

Die habe ich immer. In den letzten Jahren habe ich ehrenamtlich sehr viel für Non-Profit-Organisationen wie etwa Krebsliga, Behindertenheime und mehr gemacht. Da will ich mich nach fünf Jahren aus zeitlichen Gründen etwas zurücknehmen. Nun bin ich in ein Projekt eines Schweizer Grossverteilers involviert, da werde ich 2012 einiges meiner Zeit investieren. //