

08.07.2004

| 00:00

Wenns in der Kommunikation spu(c)kt



Kolumne Lügen haben kurze Beine, egal, ob es sich um den Fauxpas eines Fussballstars oder eines Unternehmensführers handelt.

Wenn Firmenlenker vom Spitzensport lernen, dann in der Regel zu Fragen von Mitarbeitermotivation und Teamwork. Deshalb sind Erfolgstrainer wie Christian Gross vom FC Basel oder Ralph Krüger, Chef der Schweizer Eishockey-Nationalmannschaft, beliebte Referenten an Kaderseminaren. In den vergangenen Wochen konnten Manager zusammen mit Millionen von Sportfans einen anderen Anschauungsunterricht geniessen: Was passiert beim Versuch, unangenehme Wahrheiten unter den Tisch zu wischen. Inszeniert wurde die exemplarische Fallstudie vom Schweizer Fussballverband (SFV) unter Präsident Ralph Zloczower und Stürmer Alex Frei. Und da es nicht nur in unserer Fussball-Nati, sondern bisweilen auch in Unternehmen spu(c)kt, lohnt es sich, den Fall näher zu analysieren und drei Lehren daraus zu ziehen.

Lehre 1: Murphy is everywhere. Wenn in einer Organisation etwas schief läuft, kommt es immer raus. Alex Frei wurde durch TV-Bilder überführt; in Unternehmen sind es unzufriedene Mitarbeiter, böswillige Konkurrenten oder schlicht Nachlässigkeit, die dafür sorgen, dass interne Fehler bekannt werden. Der Unterschied zwischen aktivem Eingestehen und Vertuschungsversuchen besteht im Ausmass des Imageverlusts. Dieser steigt exponentiell, wenn die Sünden von Aussenstehenden wie den Medien zu Tage gefördert werden. Hätte Alex Frei seinen Ausraster gleich eingestanden, wäre er wohl wie der Italiener Totti mit drei Spielsperren weggekommen. Und vor allem: Es wäre eine «Spuckaffäre Frei» geblieben und keine «Lügenaffäre SFV» geworden.

Lehre 2: Heikle Situationen brauchen Risikoanalysen. Zu diesem Auswuchs ist es nur gekommen, weil die Verantwortlichen ein absolut ungenügendes Risk Assessment vornahmen. Auch in Unternehmen ist dies ein häufiger Fehler. CEOs und Verwaltungsräte – beraten von Juristen mit keinerlei Gespür für Medien und Meinungsmache – unterschätzen das Imageschadenspotenzial von Pannen regelmässig. Die Öffentlichkeit jedoch pfeift auf formales Recht und die Unschuldsvermutung.

Sie lässt sich von einer Mischung aus Bauchgefühl, kommerziellen Überlegungen (Primeurs!) und gesundem Menschenverstand leiten. Eine umfassende Risikoanalyse im Krisenfall berücksichtigt deshalb neben juristischen Kriterien auch Medien- und massenpsychologisches Verhalten. Dazu gehört zum Beispiel, dass Verbandsfunktionäre wie Spitzenmanager («Abzocker») derzeit kein gutes Ansehen haben.

Lehre 3: Je grösser die Krise, desto wichtiger die Abstimmung. Entsprechend zentral wäre in der Kommunikation des Fussballverbands eine gute interne Koordination gewesen. Für Journalisten ist es ein gefundenes Fressen, wenn die Exponenten einer unter Beschuss geratenen Organisation nicht mit einer Stimme sprechen. So lassen sich divergierende Voten genüsslich gegeneinander ausspielen, und je länger dieses Spiel dauert, desto mehr Wahrheit kommt ans Tageslicht – und desto nachhaltiger leidet das Image der Betroffenen.

Beim Spuckskandal hiess es zuerst «Frei hat nicht gespuckt», dann «Wir haben nichts gewusst» und schliesslich von Kommunikationschef Benoit «Offiziell habe ich nichts gewusst» (was an Clintons legendäres Marihuana-Statement erinnert). Wie die Öffentlichkeit auf solche (Des-)Information reagiert, versteht sich von selbst: «Hört auf, wir glauben euch eh nichts mehr!»

Am besten ist es also, man fährt in Krisenfällen keinen Kommunikationslalom, sondern bleibt auf gradem Wahrheitskurs. Dazu muss man sie allerdings kennen. Und wer den Sachen nicht selbst auf den Grund geht, muss damit rechnen, dass dies andere tun. Bei Alex Frei hätten die SFV-Verantwortlichen besser aktiv Indizien gesammelt, als nach dem ersten, formaljuristisch unproblematischen Videodokument wegzuschauen und für

«unschuldig» zu plädieren. Dann wäre aus der kindischen Spuckerei kein Kommunikations-Spuk geworden.
> Sacha Wigdorovits war 20 Jahre Journalist (u. a. Chefredaktor des Blicks) und leitet heute die Zürcher Kommunikationsagentur Contract Media.