

Sprach- Fehler

Wenn **KOMMUNIKATION** entscheidet: Gastautorin Jana Wiske über Adidas, Thomas Bach und den Fall Mesut Özil.

Die Botschaften in den sozialen Medien waren deutlich: „widerlich“, „asozial“ oder „Schämt euch!“ wurde da gepostet. Ein Shitstorm zur Unzeit für Adidas. Der Sportartikelhersteller, der unter anderem den FC Bayern und die deutsche Fußball-Nationalmannschaft ausstattet, wollte angesichts der Corona-Krise vorerst keine Miete mehr für seine Läden zahlen. Aus wirtschaftlicher Sicht und auf Basis einer schwammigen neuen Gesetzeslage vielleicht noch nachvollziehbar, lässt sich dieses Verhalten für einen globalen, extrem erfolgreichen Konzern moralisch nicht rechtfertigen.

Soziale Medien samt Mitspracherecht und Transparenz verleihen diesen Fehlritten heutzutage eine Eigendynamik, die kaum aufzuhalten ist. Und es ist nun mal die Öffentlichkeit, die darüber entscheidet, ob sich ein Umstand zur Krise entwickelt. Hier spielt die Erwartungshaltung der Menschen eine entscheidende Rolle. Mangelnde gesellschaftliche Verantwortung lautete der berechtigte Vorwurf im Fall Adidas.

Immerhin: Das Unternehmen entschuldigte sich mit einem offenen Brief und gelungener Wortwahl in großen deutschen Medien. Die verzögerte Reaktion erst Tage später löste in der Kommunikationsbranche aber Erstaunen aus. Schnelligkeit signalisiert einerseits Verantwortungsbewusstsein und ermöglicht andererseits einen frühzeitigen Einfluss auf die Interpretation der Krise in der Öffentlichkeit. Die Marke mit den drei Streifen aber hat hier wertvolle Zeit liegen gelassen.

Unternehmen oder Organisationen, die spät reagieren und ihre Sichtweise nicht schnell genug kommunizieren, überlassen anderen die Einordnung samt Spekulationen. So auch geschehen

in der Hängepartie rund um die Olympischen Sommerspiele 2020 in Tokio. Eine halbe Ewigkeit in diesen Zeiten schob das IOC mit seinem Präsidenten Thomas Bach die Entscheidung vor sich her. Es rumorte in der Sportwelt. Seit der neue Starttermin 2021 raus ist, herrscht weitgehend mediale und damit öffentliche Ruhe.

„Wichtig, menschlich und empathisch rüberzukommen.“

Thorsten Hofmann, Quadriga-Hochschule

„Als Organisation in der Krise muss ich der Öffentlichkeit glaubwürdig vermitteln, dass ich die Situation im Sinne aller Beteiligten manage und alles dafür tue, die Interessen der verschiedenen Akteure zu schützen. Das sind in erster Linie die Sicherheit und das gesundheitliche Wohlergehen aller“, so Dr. Thorsten Hofmann, Leiter des Instituts für Crisis, Change and Conflict Communication der Quadriga-Hochschule Berlin. „Diese Kernbotschaft sollte sich konsistent in der gesamten Krisenkommunikation wiederfinden.“ Versäumt eine Organisation, dies frühzeitig zu tun, spielt man mit dem Vertrauen der Öffentlichkeit – insbesondere, wenn der Eindruck entsteht, dass wirtschaftliche Interessen im Vordergrund stehen.

Thomas Bach hat sich und dem IOC hierbei keinen Gefallen getan. Anfang März unterband er vor den Medien durchaus selbstgefällig jedwede Diskussion um eine Verschiebung oder Absage der Sommerspiele, um dann am 24. März unter dem Druck vieler Betroffener doch einzuknicken. Der

Gesichtsverlust ist groß. Denn wer in der Krise keine oder zu spät erkennbare Verantwortung übernimmt, läuft Gefahr, in der Öffentlichkeit negative Spuren zu hinterlassen. Dabei ist gar nicht relevant, ob den eigenen Verband oder die eigene Organisation Schuld an bestimmten Vorkommnissen trifft. Das IOC kann ja nun nichts für die Corona-Krise. Fehlende Fürsorge aber für involvierte Personen wie Athleten oder Zuschauer im Fall von Olympia akzeptiert die Öffentlichkeit nicht.

Klare Kante von Anfang an zeigte etwa die Deutsche Eishockey-Liga (DEL). Bereits am 10. März wurde die Saison vorzeitig beendet. Keine Play-offs, kein Deutscher Meister. Die Gesundheit aller stand im Vordergrund. Dabei spielte den Verantwortlichen in die Karten, dass der letzte reguläre Spieltag gerade stattgefunden hatte. Dennoch ist jeder Play-off-Spieltag pures Geld. „Die absolut richtige Entscheidung“, sagt trotz aller finanzieller Einbußen Wolfgang Gastner, Geschäftsführer der Nürnberger Thomas Sabo Ice Tigers, heute. Es sei damals eine gemeinsame und vor allem rasche Entscheidung der DEL-Klubs gewesen. Dieses schnelle Miteinander habe ihn positiv überrascht.

Der Fußball in Deutschland brauchte ein paar Tage länger. Viel mehr Geld stand auf dem Spiel, mehr Entscheider mischten mit. Keine andere Sportart in Deutschland bewegt so sehr die Massen. Zunächst sollte noch ein Geisterspieltag ausgetragen werden. Bayern Münchens Vorstandschef Karl-Heinz Rummenigge sagte damals öffentlich,

dass es eben um viel Geld gehe. Diese Haltung einer Mega-Branche samt der Rechtfertigung einer Sonderrolle ist vielen Menschen schwer zu vermitteln, die selbst Regeln einhalten müssen und um ihre Existenz bangen.

So manche Aussage der Protagonisten lässt sich heute mit Unwissenheit erklären. Erfahrungswerte aus vorherigen Pandemie-Krisen liegen schließlich nicht vor. Die UEFA tat danach das einzig Richtige: Verschiebung der EM 2020 auf das kommende Jahr. Alles andere wäre der öffentlichen Erwartungshaltung nicht gerecht geworden.

Offenheit und Transparenz unterstreichen die Glaubwürdigkeit und signalisieren ein ernsthaftes Interesse an der Bewältigung der Krise und ihrer negativen Begleiterscheinungen für alle Beteiligten. In der jetzigen akuten Phase der Unsicherheit überzeugt die Krisenkommunikation der DFL insbesondere in Person von Christian Seifert durch besonnene Auftritte, durch Verhaltensanweisungen und Hilfen für die weniger betuchten Vereine zur Bewältigung der Krise. Nach außen heißt das: Seht her, wir kümmern uns!

„Daneben ist es natürlich immer wichtig, menschlich und empathisch rüberzukommen – und das gegenüber allen Interessengruppen, seien es Fans, Spieler oder Vereinsmitarbeiter“, ergänzt Krisenkommunikationsexperte Hofmann. Nach diesen Attributen sollten auch Verbände und Vereine in der Krise handeln. Dazu gehört es ebenfalls, sich seinen Kritikern zu stellen.

Hier lohnt ein Blick in die Vergangenheit auf den Fall Mesut Özil im Jahr 2018. Der deutsche Sommer-Albtraum begann bereits am 14. Mai, dem Tag vor der Kaderbekanntgabe für die Fußball-Weltmeisterschaft in Russland, als in Online-Medien Aufnahmen der deutschen Nationalspieler Özil und Ilkay Gündogan mit dem türkischen Staatspräsidenten Recep Tayyip Erdogan auftauchten. Ein Aspekt verschärfte damals die mediale Krise rund um diesen Fall entscheidend: Özil hatte sich im Vorfeld der WM nie erklart, er musste im Rahmen der Nationalmannschaft keine Pressetermine wahrnehmen. Er hat sich der Problematik nie gestellt. Im Gegensatz zu Gündogan.

DFB-Direktor Oliver Bierhoff gestand das im Nachhinein als Fehler ein. So erklärt er aktuell in einem Buch für Krisenkommunikation*: „Aus heutiger Sicht würde ich sagen, dass die goldene Mitte gewesen wäre: Mesut, wir erwarten von dir, dass du ein klares Statement abgibst und dich erklärst. Ilkay hat dieses Statement abgegeben.“

Gut und schlecht: Die DEL erntete Lob für ihre Entscheidung, die Saison nicht zu vollenden. IOC-Boss Thomas Bach, Adidas und Oliver Bierhoff sowie Mesut Özil ließen Schwächen in der Kommunikation erkennen.



Fotos: Imago Images, picture-alliance/DPA

Wenn du dieses Statement nicht abgibst, können wir dich nicht zur WM mitnehmen, weil das Thema ansonsten die gesamte Mannschaft belastet.“ Bierhoff ergänzt mit dem Abstand heute: „Ich habe in der Rückschau inzwischen Verständnis für diejenigen, die behaupten, wir als sportliche Leitung hätten es versäumt, dies so klar einzufordern.“

Diese Einsicht signalisiert Lernfähigkeit und ist ein Weg, Vertrauen zurückzugewinnen. So auch bei Adidas. Die öffentliche Entschuldigung des Unternehmens sieht Jörg Forthmann als „Durchbruch“ bei der Krisenbewältigung. Forthmann gilt in Deutschland als Experte für Krisenkommunikation. „Das Beispiel zeigt sehr gut, dass es durchaus möglich ist, öffentliche Empörung zu besänftigen.“

Wie Kommunikation in der Krise funktioniert, zeigen auch diese Beispiele: So dient das BVB-Stadion als Corona-Behandlungszentrum, die Profis des VfL Wolfsburg räumen Supermarktregale ein und Mitarbeiter sowie Ultra-Fangruppen des 1. FC Nürnberg erledigen Einkäufe für Risikogruppen. Dieses Engagement ist toll! Und natürlich berichten die Vereine darüber. Das sollen sie auch. „Denn was die Öffentlichkeit nicht erfährt, kann sie auch nicht würdigen“, weiß Forthmann.

DIE AUTORIN



Jana Wiske

Dr. Jana Wiske arbeitete über 15 Jahre als Redakteurin beim kicker. Seit 2017 lehrt sie als Professorin an der Hochschule Ansbach. Zu einem ihrer Forschungs- und Lehrgebiete gehört der Schwerpunkt Krisenkommunikation.

*Aussagen Oliver Bierhoffs aus: Kamp, C.: Der Fall Özil/Gündogan und die Krise für den deutschen Fußball. In: Wiske, J.: Krisenkommunikation komplex. 11 Analysen prominenter Fälle mit medialer Einordnung und Nachbetrachtung beteiligter Experten. Herbert von Halem Verlag 2020, S. 113–141