

16. Schweizer PR-Symposium. Kommunikation in Krisenzeiten. Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Erfolgsfaktoren. Casino Bern, 28. Oktober 2009

Ludwig Hasler

GLAUBWÜRDIGKEIT IST NICHT HERSTELLBAR. SIE SETZT FORMAT VORAUS

Sie wissen, wie Titel entstehen. Eher fahrlässig. Monate, bevor man auch nur zwei Minuten sich mit der Sache befassen konnte. Müsste ich meinen Titel aus heutiger Sicht kommentieren, würde ich sagen: Den ersten Teil (Glaubwürdigkeit ist nicht herstellbar) kann man als Seitenhieb auf Ihre Branche betrachten; die lebt ja, zumindest auch, vom Glauben an die professionelle Herstellbarkeit von Vertrauen & Glaubwürdigkeit. Den zweiten Teil (Sie setzt Format voraus) halte ich selber für Wischiwaschi. Ich weiss noch, ich wollte damals schreiben: setzt menschliches Format voraus. Dachte aber, oh Gott, das wird ja schrecklich klebrig...

Ich habe jetzt ein paar Minuten Zeit, die Sache zu klären. Ich nehme drei Anläufe: 1. Krise. Vertrauen ruiniert, Glaubwürdigkeit in Reparatur. 2. Authentizität. Das Gesicht der Glaubwürdigkeit. 3. Format. Der Stil des öffentlichen Auftretens.

1. Krise. Vertrauen ruiniert, Glaubwürdigkeit in Reparatur

Kaum war die Finanzkrise ausgebrochen, redeten alle vom „Ende der Gier“. Und davon, dass nun die „alten Werte“ wieder zum Zuge kommen, also Anstand, Fleiss, Ehrlichkeit... Ein schöner kindlicher Zug: Als wäre, seit der Sintflut, jede Katastrophe im Kern ein Purgatorium, kurzes reinigendes Fegefeuer, aus dem der Mensch wie Phöbus aus der Asche steigt, resistent gegen die Verblendungsmacht seiner Triebe. Dieser Glaube an die Heilkraft der Krise kann einen schon fast an die Regenerierbarkeit des Menschen glauben lassen. Und natürlich ist er ein unerschöpfliches Kapital für PR aller Art. Für Banken, Regierungen und andere Unternehmen. So nach dem Motto: Reden wir nicht von den alten Fehlern, wir haben aus ihnen gelernt, wir haben uns gewandelt, sind sozusagen neue Menschen, den Stumpfsinn von gestern verbrachen nicht wir, schuld waren unsere Vorgängerformationen, aus denen wir nun geschlüpft sind als gereinigte Geister. Eine Methode, die nicht schlecht funktioniert, weil die meisten Menschen zu gern an die unendliche Wandelbarkeit des Menschen glauben.

Ich nicht. Das Ende der Gier? Was soll denn die Börse regieren, wenn nicht Gewinn gier? Ohne Geld gier wäre das Wirtschaftsleben nie über den Austausch von Naturalien hinaus gekommen. Das Problem ist nicht Gier als solche, sondern die immer kürzeren Zeitspannen, in denen sie satt erden will. Abgesehen davon: Gieren ist menschlich. Wer den Menschen als vernünftiges Wesen betrachtet, ist selber schuld. Das machte die Krise überdeutlich. Jeder Depp weiss: Aktien soll man billig kaufen und teuer verkaufen. Doch Anleger sind auch nur Menschen, und menschlich ist, nicht jede Entscheidung mit dem Kopf zu treffen, sondern mal dem Bauch zu folgen. Oder der Meute. Dann werfen sie – herdeninstinktgesteuert – von einer Sekunde zur nächsten ihre bisherigen Ansichten über den Haufen, greifen gierig zu, wenn die Kurse steigen, und stossen panikartig Anteile ab, wenn sie fallen. Gerade so, als schaltete der Verstand automatisch ab.

Kann man das erklären? Vielleicht mit der Neuroökonomie, dieser jungen Wissenschaftsdisziplin, die untersucht, wie das Gehirn bei wirtschaftlichen Entscheidungen tickt. Nämlich so: Im Umgang mit Geld haben analytische Hirnregionen einen schweren Stand gegen die geballte Macht archaischer Schaltkreise. Es passiert ungefähr folgendes: Wittert das Hirn einen Gewinn, feuern dieselben neuronalen Schaltkreise, die bei Sex und Drogenkonsum

aktiv sind – und der vermeintlich kühle Kopf schaltet reflexartig auf Erregung und Gier. Wittert das Hirn aber einen Verlust, feuern dieselben Hirnregionen wie bei der Begegnung mit wütenden Tigern, und das Hirn schaltet sogleich auf Angst und Flucht. Am Steuer sitzen also zwei archaisch eingespielte Reflexe: mal Gier, mal Flucht. Der Belohnung hinterher jagen und das Risiko fliehen.

Was bedeutet das jetzt, in der Krise – und am Ende gar für PR? Diese Finanzkrise war/ist ja etwas ganz Besonderes. Fast wie eine antike Tragödie, nur etwas lächerlicher: Die Helden (Investmentbanker) verstiegen sich himmelhoch (glaubten, mit den Schulden armer Schlucker permanent dicke Gewinne machen zu können) und fielen auf die Nase. Dummerweise wir alle. Die Finanzkrise lebte vom kollektiven Wahn, die wunderbare Geldvermehrung in Luftnummern könnte gelingen. Es war, das wissen wir jetzt, hors sol. Nicht von dieser Welt.

Wir sind also herunter aus den Wolken, unsanft am Boden gelandet, pflegen unsere Blessuren – und reden über Vertrauen & Glaubwürdigkeit. Schön. Sogar richtig. Es gibt, theoretisch, nur eine Lehre aus dem Debakel: zurück zu den menschlichen Verlässlichkeiten. Zurück zu den irdischen Gütern. Zu den fassbaren, greifbaren. Also zurück zu den alten Tugenden? Ja – und nein. Wir sind keine Pfahlbauer mehr. Unsere Welt ist – wirtschaftlich, technisch, politisch, kulturell – schrecklich kompliziert, abstrakt, unübersichtlich. Daraus folgt: Mit Sachinformation erreichen Sie bestenfalls eine qualifizierte Minderheit. Und auch die ist, krisenbedingt, mit gutem Grund argwöhnisch; warum sollte sie darauf vertrauen, dass die führenden Köpfe in Finanz- und Staatswelt sozusagen mit dem Mondwechsel ihren Kompass neu stellten, so dass der neue Kurs glaubwürdig voran komme? In brenzligen Zeiten ist Misstrauen gesund. Siehe die Zampanos der Wirtschaftswissenschaften. Jede andere Branche hätte ihren Ruf ruiniert. Erst komplett ignorant, dann kurz abgetaucht, jetzt reden sie wieder, als sähen sie durch.

Darum vermute ich: Im Krisenfall funktioniert Vertrauen, wenn überhaupt, nur zwischen Mensch und Mensch. Im Normalfall mag das Vertrauen in die Institutionen spielen. Vor allem politisch, namentlich in der Schweiz. Die Glaubwürdigkeit direktdemokratischer Regeln hat nicht ihresgleichen. Die da oben mögen versagen, wir da unten richten es dann schon. Via Referendum, Initiative. Das wirkt einzigartig vertrauensstabilisierend.

Nicht im Krisenfall. Schon gar nicht im Kollaps eines undurchschaubaren Billionen-Casino-Betriebs, an dem sich jede Menge Ganoven à la Bernard Madoff leichthändig ohne Aufsicht milliardenschwer bereichern konnten.

Im Krisenfall aber zählt nur noch der Mensch. Das System ist ja falliert. Glaubhaft kann nur der Sanierer wirken. Der Arzt, der Chirurg, wie auch immer. Das ist simple Sozialpsychologie. Für die PR-Branche aber eine harte Nuss. Dass die UBS Marcel Ospel so lange oben hielt, ihn dann durch seine Adlaten aus dem innersten Zirkel ablöste, das war pragmatisch vielleicht anders nicht möglich, doch mit Blick auf Vertrauen & Glaubwürdigkeit war es die erschütternde Botschaft, dass das Unternehmen des Ausmass seines Desasters entweder nicht kapierte oder nicht die Kraft zu einer tätigen Antwort hatte.

Kurz und übel: Über Sachinformation ist Vertrauen nicht wieder zu gewinnen. Es geht um Glaubwürdigkeit. Die aber braucht ein Gesicht. Fragt sich nur noch: welches Gesicht?

2. Authentizität. Das Gesicht der Glaubwürdigkeit

Die modische Antwort lautet: Das Gesicht muss nicht allein Sachkompetenz ausstrahlen, nicht nur Führungsentslossenheit – es muss authentisch wirken. Das authentische Gesicht wirkt glaubwürdig. Meinetwegen. Ein echtes, wahrhaftes, ehrliches. Oder meint „authentisch“ mehr: ein originales Gesicht? Ein individuelles? Also unverwechselbares?

Die Sache mit der Authentizität ist auf den Hund gekommen. Manche verwechseln sie mit dem Psychomotto „Ich bin, wie ich bin“. Banal echt. Ist gratis. Georges W. Bush war auch echt. Echt Bush halt. Oder der letztjährige Ständeratspräsident, verkündete nach seiner Wahl: „Erwartet nichts Aussergewöhnliches von mir. Ich werde der bleiben, der ich bin.“ Na danke, dachte. Das muss man sich leisten können. Kann sich aber keiner leisten. Die Naturausstattung reicht nicht, schon gar nicht bei Männern. „Ich bin, wie ich bin“ ist das totale Spiesser-Motto. Wie sollte so einer Vertrauen wecken? Man traut ihm noch nicht einmal zu, dass er checkt, dass etwas aus dem Ruder gelaufen ist, dass das Steuer herumgerissen werden muss. Das Steuer herumrissen kann nur, wer sich selber verändern kann.

Richtig an der Authentizitäts-Floskel ist: Der Mensch, nicht schon der Fachmann wirkt glaubwürdig. Nach aussen (davon reden wir ja). Übrigens weitgehend auch nach innen (nur nebenbei). Warum? Weil die sogenannten Kompetenzen an sich nichts bedeuten. Kompetenzen hat jeder. Spielt sich gern mit ihnen auf. Ingeheim weiss jeder: Es kommt nicht auf die Kompetenzen an, die wir haben; entscheidend ist – im Beruf wie im Leben überhaupt – , ob wir mit unseren Kompetenzen etwas Tüchtiges anfangen können. Etwas Voranbringendes, Bereicherndes, Überraschendes. Das aber kommt nicht aus den Kompetenzen, das kommt aus der Person. Die Person. Was für eine Person? Neugierig, clever, tatkräftig, gradlinig, gewitzt...

Beispiel Barack Obama. Auch auf dem Boden gelandet. In der Logik der Macht. Dennoch: Die Art, wie er öffentlich agiert, halte ich – immer mit Blick aufs Tagungsthema – für vorbildlich. In mindestens zwei Hinsichten. Zunächst. Obama kann alles Mögliche, ist intelligent, selbstbewusst, sensationell anpassungsfähig, äusserst geschickt – und verfolgt gleichzeitig unbeirrbar seine Vision von Welt. Wenn er die Leute dafür gewinnt, liegt es nicht an seinen besseren Argumenten, es liegt daran, dass er die Welt noch immer (auch) mit Kinderaugen sieht. Er sieht die Welt in ihrer Möglichkeitsform, nicht als Trümmerfeld von Fakten bloss. Das wirkt ansteckend, das vitalisiert die Kinderseele in uns, belebt unseren Möglichkeitssinn. Die Welt als Möglichkeit, nicht als Tatsache. Sodann. Mit Obama ist ein Gesicht da, das die Glaubwürdigkeit der Worte versinnlicht. Nicht so brävlich, wie sonst die „Guten“ wirken. Nicht verschlagen wie sein Vorgänger. Sondern offen, herzlich, kräftig, klug, lebenslustig, vergnügt. Die Leute, die ihn wählten, sagten: „Ich habe immer das Gefühl, er spricht genau zu mir.“

Der Wunschtraum jeder PR-Beraterin. Der Idealfall für Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Braucht es dazu Charisma? Mit Charisma schiesst man keine Tore. Ich rede vom Gesicht. Das muss leben, von innen her, heiter, willentlich, interessiert an denen, zu denen es spricht. Das Professionelle, Fachkundige muss mitschwingen. Vertrauen gewinnt der Profi mit dem, was an ihm unprofessionell menschlich ist.

3. Format. Stil und Form des öffentlichen Auftretens

Die Patentantwort heute lautet: Die Vertrauenskrise ist eine Ethikkrise. Also mehr Ethik in die Köpfe der Führungsriege. Da habe ich meine Zweifel. Ethik spricht den Verstand an. Die 10 Gebote finden wir alle okay. Aber handeln wir danach? Im Zweifelsfall nicht. Weil wir, Gott sei Dank, keine reinen Geister sind. Sondern körperliche, sinnliche Lebewesen. Und als sinnliche Körperwesen unterlaufen wir die ethischen Messlatten leichthin, sobald unsere Sinne was anderes begehren. Also müssten wir die Sinne zähmen. Besser noch: für bestimmte Standards gewinnen. Wir müssten sie auf den Geschmack am Besseren bringen. Wie im Kulinarischen: Ist der Geschmack mal gewöhnt ans Bessere, meidet er das Banale von sich aus. Nicht aus moralischer Pflicht. Sondern weil er das Banale nicht mehr mag.

Das Beste an der Krise könnte sein: Sie wird unseren Geschmack verändern, weil sie dem Menschen seine Autonomie auf dem Marktplatz zurückgibt. Die Mode deutet es schon: In neutralen Kleidern untertauchen und unauffällig Geld scheffeln ist keine Option mehr. Der Bankeranzug steht auf dem Index, gleich nach der Uniform. Er strahlt keine Souveränität mehr aus; die muss sich jetzt jeder auf eigene Faust verdienen. Nur der eigene Stil verrät, dass man

noch selber denkt und darum Führungsqualität hat. Als neue Elite bieten sich die Kompromisslosen an, die Eigenwilligen, nicht die ewig Überangepassten. Die Eigenwilligen nehmen in Kauf, dass nicht jeder für jeden populär ist. Der Unisono-Fortschrittschor ist durchgefallen. Jetzt hört man gern auf widerspenstige Töne.

Woher kommen diese Töne? Sicher nicht von der Ethik. Es fehlte gerade noch, dass unsere Leadertypen brav sind. Was soll denn daraus entstehen? Mir wäre lieber, sie würden sich ein Vorbild nehmen an so kräftigen Typen wie Willy Brandt. Ein Paradebeispiel für Glaubwürdigkeit & Vertrauen. Gewann die Menschen allein durch seinen Habitus, seine Art zu sprechen, seine sehr persönliche Art, einen anzusehen. Ein Mann in seinem Zwiespalt, tatkräftig, manchmal herrscherlich, doch durchsetzt mit einer unverkennbaren Melancholie. Man hat Willy Brandt immer mal wieder eine Affäre mit Romy Schneider nachgesagt. Niemand hat das je beweisen können; allein dass man es ihm zugetraut hat, war faszinierend genug. Nein, es geht hier nicht um Schlafzimmer. Es geht ums Gegenteil, um Stil und Form des öffentlichen Auftretens.

Geht auch ohne Affären. Karl-Theodor zu Guttenberg, der beliebteste deutsche Politiker. Warum? Spielt der Adel eine Rolle? Mag sein. Die Familie im Widerstand gegen Hitler. Respekt. Sein Vater: Es ist in der Familie ganz normal, sein Leben zu opfern für etwas, das wichtiger ist. Wie wirkt der Sohn? Habitus eines jugendfrischen Leistungsträgers, bayerisch lokal verwurzelt, aber weltläufig, weltmarktfähig durch Ausbildung und Auftreten, kultiviert und handfest zugleich, dabei aber sozial aufmerksam auch auf die humanen und staatlichen Ressourcen, im Bewusstsein, dass die mittelständischen Betriebe, die den ganzen Laden am Laufen halten, sich ohne vorzügliche Infrastruktur und Bildungswesen nicht behaupten könnten...

Format. Das ist die elegante Einheit des Zwiespältigen. Bodenständigkeit & Weltläufigkeit. Emotion & Rhetorik. Sinnlichkeit & Machtbewusstsein. Realitätssinn & Kultiviertheit.

Wo bin ich da gelandet? A point. Genau dieser Typ ist glaubwürdig und schafft Vertrauen. Sogar in der Krise. Der entschieden zwiespältige Typ. In der Schweiz eher das unbekannte Wesen. Leider. Dabei hat unser Halblandsmann Albert Einstein klar gesagt, wie es geht bzw. nicht: „Ein Physiker, der nur von Physik etwas versteht, versteht auch nichts von Physik.“ Eine PR-Frau, die nur von PR etwas versteht, versteht auch nichts von PR.“ Und so weiter.