

KRISENMANAGEMENT

Die beiden großen Fehler von Christian Wulff

Der Bundespräsident hat zu spät und zu unentschlossen reagiert, sagt Kommunikationsberater Nuvoloni im Interview. "Sein Amt verlangt nach einer klaren Stellungnahme."

VON: Till Schwarze | 21.12.2011 - 10:42 Uhr

© Andreas Rentz/Getty Images



Bundespräsident Christian Wulff präsentiert sich den Fotografen beim Bundespresseball im November in Berlin.

ZEIT ONLINE: Ein zinsgünstiger Privatkredit und seine engen Verbindungen zu Geschäftsleuten in Niedersachsen haben Bundespräsident Christian Wulff in Bedrängnis gebracht. Wenn er Sie jetzt anrufen würde, um Ihre Hilfe zu bekommen: Was würden Sie dem Bundespräsidenten raten?

Pietro Nuvoloni: Wir würden natürlich versuchen, dem Bundespräsidenten zu helfen. Die Frage ist allerdings, ob der Anruf nicht ein bisschen spät käme.

ZEIT ONLINE: Weshalb?

Nuvoloni: In einer Krisensituation müssen bestimmte Fragen sofort beantwortet

werden. Erstens muss geklärt werden, um was für eine Krise es sich handelt: Ist es eine schleichende oder akute Krise, die sofortiges Handeln erfordert. Zweites müssen die Fakten klar sein, was also genau passiert ist. Drittens müssen die Ursachen und die möglichen Folgen der Krise geklärt werden. Bei der Frage nach der richtigen Einschätzung der Krise hat Wulff einen ersten großen Fehler gemacht.

Pietro Nuvoloni



© privat

Der 51-Jährige ist Gründer der Medienberatung dictum media in Köln, die Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Justiz schult. Das Unternehmen hat sich neben strategischer Beratung auch auf Krisenkommunikation spezialisiert. Nuvoloni arbeitete früher als Fernseh-Journalist und war Pressesprecher des Bundesverbands der Innungskassen.

ZEIT ONLINE: Um was für eine Krise handelt es sich denn?

Nuvoloni: Es handelt sich um eine Krise, die durch das zögerliche Zugeben von Fakten befeuert wird. Wulff wird so stark kritisiert, weil der mögliche Missbrauch von Privilegien und die Nähe zu Unternehmern für seine Bewertung als ehemaliger Ministerpräsident und heutiger Bundespräsident eine zentrale Rolle spielt. Da hätte er die nötige Sensibilität entwickeln müssen: Wulff hätte 2010 im Niedersächsischen Landtag eine umfassende Antwort auf die Frage geben sollen, ob er geschäftliche Beziehungen zum Unternehmer Geerkens hatte. Seine Verneinung mag zwar juristisch formal korrekt sein, aber moralisch ist sie fragwürdig. Dieses Versäumnis kommt jetzt als Bumerang zurück.

ZEIT ONLINE: Sie haben den Unterschied zwischen einer schleichenden und einer akuten Krise angesprochen. Bei Wulff handelt es sich ...

Nuvoloni: ...um eine akute Krise, weil sie von Medien hochgepuscht wurde. Aber die Medien üben in einem solchen Fall völlig zu Recht eine Aufklärungsfunktion aus. Der Bundespräsident muss als Mensch mit Vorbildcharakter sensibel und empathisch sein für Stimmungen im Volk; er muss bohrende Fragen der Medien ertragen, auch wenn sie von einer Boulevardzeitung gestellt werden; und er muss valide und glaubwürdige Antworten darauf haben. Da ist Wulff der zweite Fehler passiert: Zunächst hat er gar nicht reagiert, dann ein wenig und schließlich hat er erst Einsicht in Darlehnsvertrag und Urlaubsliste gewährt. Da hatten Gerüchte und Spekulationen ihn in den Medien schon zum Getriebenen gemacht.

ZEIT ONLINE: Was also waren Wulffs Fehler im Umgang mit den Vorwürfen?

Nuvoloni: Erstens eine falsche Einschätzung der Folgen. Zweitens ein unentschlossenes und zu spätes Handeln – eine vernünftige Krisenkommunikation fordert immer eine gründliche Aufklärung und dann ein entschiedenes und zeitnahes Handeln. Diese beiden Fehler bereiten ihm nun große Probleme, weil es um seine Reputation und seine Glaubwürdigkeit geht. Es ist eine Lawine ins Rollen gekommen, die an Wucht zugenommen hat, weil Wulff nicht rechtzeitig glaubwürdige, nachvollziehbare und vollständige Antworten gegeben hat.

ZEIT ONLINE: Wie hätte der Bundespräsident die Auslösung dieser Lawine verhindern können?

Nuvoloni: Jeder Mensch kann Fehler machen, auch ein Bundespräsident oder ein Ministerpräsident des Landes Niedersachsen. Der Lateiner sagt dazu "errare humanum est". Nur: Wenn er einen Fehler gemacht hat – unabhängig von der Frage, ob er juristischer oder moralischer Natur ist – muss er eine entsprechende Sensibilität für seine Person und sein Amt entwickeln. Der Bundespräsident repräsentiert Deutschland, das Amt ist sehr stark von der Person, ihrer Integrität und ihren Worten abhängig. Und wenn Wulff, wie jetzt geschehen, einige Dinge verschwiegen hat und nach einer Art Salamtaktik immer nur auf das reagiert, was die Medien an Vorwürfen veröffentlichen, dann leiden seine persönliche Integrität und Glaubwürdigkeit. Letztere ist aber ein zentraler Bestandteil dieses Amtes, und Wulff ist der Öffentlichkeit noch einige Erklärungen schuldig, um die Kratzer an seiner Glaubwürdigkeit beseitigen zu können. Das ist nur mit vollständiger Transparenz, dem Eingeständnis von Fehlern und aktiver Kommunikation möglich.

ZEIT ONLINE: Können Sie dafür ein gelungenes Beispiel nennen?

Nuvoloni: Ja, aus der Automobilbranche: Der sogenannte Elch-Test, den die damals neue A-Klasse nicht bestanden hatte. Es wurde versucht, dieses für Mercedes sehr ungünstige Ergebnis zu verheimlichen. Das ist nicht gelungen, denn in den meisten Fällen kommt die Wahrheit ans Licht. Aber dann hat das Unternehmen reagiert und signalisiert: wir haben verstanden. Und dieses "wir haben verstanden" muss bei Wulff jetzt zügig kommen.

ZEIT ONLINE: Sehen Sie Parallelen zwischen der Krisenkommunikation Christian Wulffs und Karl-Theodor zu Guttenbergs, der als Verteidigungsminister zurücktreten musste?

Nuvoloni: Es gibt Unterschiede. Guttenberg hatte ein Problem damit, die Fakten klar zu benennen. Er hat immer um sie herum geredet und – salopp gesagt – wie eine beleidigte Leberwurst auf die Vorwürfe reagiert. Dabei war die Faktenlage des Plagiats eindeutig. Bei Wulff dagegen ist es so, dass er nicht die Unwahrheit gesagt hat, er hat nur nicht die ganze Wahrheit gesagt. Er hat also keine juristischen, sondern moralische Fehler gemacht.

ZEIT ONLINE: Was passiert, wenn Wulff die Sache einfach aussitzt und weiter schweigt?

Nuvoloni: Christian Wulff hat Rückhalt bei seiner Partei und genießt durchaus auch hohe Sympathie in der Bevölkerung, wie die neuesten Umfragen belegen. Das Aussitzen von Problemen ist in der Politik eine nicht unübliche Option. Aber sein Amt als Bundespräsident verlangt nach einer klaren Stellungnahme. Gerade in der Krise will die Öffentlichkeit eindeutige Antworten. Da darf kein Raum für Spekulation, kein Schatten bleiben. Wenn er als Bundespräsident die Bürger mit seinen Worten als Vorbild für Deutschland erreichen will, dann muss dieser Imageschaden durch Handeln behoben werden. Ich bin sehr gespannt auf seine Weihnachtsansprache.

QUELLE: ZEIT ONLINE

ADRESSE: <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2011-12/interview-wulff-nuvoloni/komplettansicht>