

Glaubwürdigkeit als beste Abwehrstrategie

Von Thomas Demmer (Demmer, Spilker & Company) und Matthias Dezes (Dezes Public Relations)

- *Fake News werden geglaubt, weil sie Vorurteile und Ressentiments bedienen, Fantasien beflügeln und einen Ausweg aus der Realität suggerieren.*
- *Die Entwicklung in den USA sollte den Entscheidern aus Politik und Wirtschaft in Deutschland eine Warnung sein.*
- *Konsequenter Vertrauensaufbau und verantwortungsvolles Handeln, Glaubwürdigkeit, Zivilcourage und kontinuierliche Medienkontaktarbeit sind das beste Sicherheitsnetz gegen unwahre Meldungen und unlautere Anwürfe.*

Warum glauben Menschen Meldungen, die offensichtlich erfunden sind? Und was können Menschen, die ein Unternehmen führen oder Verantwortung in der Politik tragen, tun, wenn sie oder diejenigen, für die sie verantwortlich sind, ins Visier von Fake-News-Produzenten oder Verschwörungstheoretikern geraten? Wer eine herausgehobene Position innehat, muss heute mehr denn je auf Krisenszenarien aller Art vorbereitet sein. Fast noch wichtiger ist es, die eigenen Handlungsgrundsätze immer wieder kritisch zu überprüfen – und bei erkannter Notwendigkeit zu ändern.

Warum Menschen Fake News glauben (wollen)

Durch die sozialen Netzwerke hat nahezu jeder die Möglichkeit, Nachrichten zu fälschen und die absurdesten Behauptungen als wahr zu deklarieren. Die Quelle dieser gefälschten Geschichten muss oftmals mühsam recherchiert werden, sodass zunächst nicht klar ist, wer mit welchen Absichten dahintersteckt. Viele dieser Falschmeldungen und Verschwörungstheorien sind so offensichtlich „fake“, dass man nur staunen kann, wie viele Menschen den augenscheinlichen Unsinn tatsächlich glauben und weiterverbreiten.

So bedenklich diese Entwicklung ist: Das, für sich genommen, kann eine freiheitliche Gesellschaft aushalten, denn diese Verhaltensmuster sind nichts wirklich Neues. Eine neue Relevanz erreichen Fake News dadurch, dass einige von ihnen es in die Leitmedien geschafft haben und vor allem eines auslösten: Verunsicherung.

Warum aber entsteht die Unsicherheit? Und warum werden in jüngster Zeit derart viele Fake News produziert und geglaubt? Die Tatsache, dass heute jeder die Möglichkeiten hat, gefälschte Nachrichten zu verbreiten, reicht als Erklärung nicht aus. Zielführender ist Folgendes: Eine erfundene Geschichte ist dann erfolgreich, wenn zumindest die Wahrscheinlichkeit besteht, dass sie ganz oder teilweise wahr sein *könnte*. Ohne diese Möglichkeit erzeugt man keine Spannung, die Geschichte lässt sich nicht verkaufen. Fake-News-Produzenten und Verschwörungstheoretiker greifen reale Themen auf und vermischen sie mit Mutmaßungen und Spekulationen; sie adressieren Vorurteile, sie

liefern Vertretern meist radikaler politischer Positionen Argumente und geben vor, einfache Lösungen zu Fragen zu besitzen, auf die es bisher keine befriedigenden Antworten gibt. Die Bandbreite reicht von verschwundenen Passagierflugzeugen über die Hintergründe von Terroranschlägen bis hin zu Fragen nach der Verteilung von Wohlstand und Chancen im 21. Jahrhundert.

Populismus und Fake News in den USA

In den USA entwickelt sich das Geschäft mit Fake News allmählich zu einem blühenden Industriezweig mit immer größerem gesellschaftlichem Einfluss. Einem Mann wie Alex Jones, der im Wortsinn fleischgewordenen Fake News, hören täglich (nach eigenen Angaben, zitiert im *Spiegel*) mehr als drei Millionen Amerikaner zu, wenn er in seinem Radiosender Verschwörungstheorien über Hillary Clinton und Barack Obama verbreitet. Acht Millionen Menschen besuchen laut *Spiegel* seine Website „Infowars“, und zwei Millionen haben seinen YouTube-Kanal abonniert.

In seinem Buch „Die Abwicklung“ liefert der amerikanische Journalist George Packer eine nachvollziehbare Erklärung: Die De-Industrialisierung in vielen Regionen führte nicht nur zu Arbeitslosigkeit und – infolge Geldmangels - Verschlechterungen im Bildungswesen, sondern auch zu einem Aufmerksamkeitsverlust von Medien und Politik. Parlamentarier und Regierungsangehörige zeigten wenig Präsenz in den betroffenen Regionen, und selbst Hillary Clinton hielt sich mit Wahlkampfauftritten im sogenannten Rust Belt zurück. So entstanden die Faktoren, die die Atmosphäre geschaffen haben, die man jetzt vielerorts in den USA vorfindet:

- Verärgerung über ein politisches Establishment, das nicht zuhört ;
- Enttäuschung über Medien, die kaum noch über die Lage in den Problemregionen berichten;
- immer mehr Wähler verschaffen sich über ihre Facebook-Community sowie öffentlich zugängliche Plattformen und Foren eine Art Echokammer, in der sie nur noch die eigenen Meinungen und Werturteile lesen und hören;
- Übernahme extremistischer Positionen – auch als Resultat mangelnder politischer Bildung;
- schließlich die Bereitschaft, den „Alternative Media“ alles zu glauben – solange es nur die eigenen (Vor-)Urteile bestätigt.

Der Schritt zur vollständigen Manipulierbarkeit durch Fake News ist bei dieser Zielgruppe nicht mehr weit – vor allem, wenn das neu gewählte Staatsoberhaupt selbst ein problematisches Verhältnis zur Realität hat.

Die Perspektiven für Deutschland

Mit Blick auf Deutschland könnte man leichthin sagen: „So weit wird es bei uns nicht kommen. Wir haben bessere Schulen, einen intakten Mittelstand und Regierungen, die

sich kümmern.“ Doch ganz so einfach ist nicht, wie der Zulauf zu populistischen Parteien und der auch in Deutschland grassierende Hass im Netz zeigen. Und relevante Themen, zu denen die gewählten Politiker weder plausible Antworten noch greifbare Initiativen entwickeln, gibt es auch hierzulande: Der Wohlstandserhalt für die Mittelschicht steht infrage, und anstatt beim Thema Zuwanderung ein Konzept für ein Einwanderungsgesetz vorzulegen, versucht man seit Jahrzehnten, die Regeln des Asylrechts mal in die eine, mal in die andere Richtung zu verändern.

Hinzu kommt bei wichtigen Entscheidungen ein Mangel an Zivilcourage, der letzten Endes alle politischen Stakeholder verärgert und niemanden weiterbringt. Ein aktuelles Beispiel: die Ausladung türkischer Regierungsmitglieder, die für das Verfassungsreferendum in der Türkei werben wollten. Warum nicht doch eine Auftrittsgenehmigung – aber unter folgenden Bedingungen: Auch die in Deutschland lebenden Oppositionellen und Regierungskritiker können ihre Argumente präsentieren – idealerweise in einer Podiumsdiskussion mit dem jeweiligen türkischen Kabinettsmitglied.

Diese Chance, glaubwürdig für unsere freiheitliche Gesellschaftsordnung einzutreten, wurde vertan, das Auftrittsverbot wurde mit Föderalismus-Argumenten begründet, die jeder Verwaltungsangestellte hätte nennen können. Mit derart mutlosen Entscheidungen schafft man kein Vertrauen. Man zeigt Schwäche, einen eklatanten Mangel an Zivilcourage und verschärft eine internationale Krise zusätzlich.

Das Sicherheitsnetz gegen unlautere Anwürfe

Die Grundlagen für eine effektive Reaktionsfähigkeit im Krisenfall werden bereits gelegt, wenn von einem Negativ-Szenario weit und breit noch nichts zu sehen ist. Hiermit sind nicht allein Krisenhandbücher und Ablaufpläne gemeint, die jedes Unternehmen, jede Organisation und jede prominente Einzelperson stets griffbereit haben sollte. Der beste Weg, Krisenszenarien zu vermeiden und im Eintrittsfall zu überstehen, ist der Aufbau einer nachhaltig stabilen Reputation. Der deutsche Medien- und Kommunikationswissenschaftler Ansgar Zerfaß bringt das Thema folgendermaßen auf den Punkt: „Reputation ist die generalisierte, kollektive Einschätzung eines Objektes durch seine Stakeholder. Reputation setzt sich aus deren Vorstellungsbildern vom und ihrer Einstellung zum Objekt zusammen, die sie durch direkte und indirekte Erfahrungen mit ihm sammeln sowie über Medien und Multiplikatoren.“

Doch was macht Reputation konkret aus? Der Reputationsexperte Charles Fombrum, Autor diverser Standardwerke zum Thema, hat sieben Merkmale definiert, die die Reputation eines Unternehmens bestimmen:

1. **Leistungskraft:** Wie hoch ist der Gewinn, wie gut sind die Gewinnaussichten?
2. **Produkte und Services:** Erfüllt das Unternehmen die Bedürfnisse der Kunden? Wie gut ist die Qualität? Wie geht das Unternehmen mit seinen Kunden um?
3. **Innovation:** Führt das Unternehmen Produkte ein, die einem breiten Publikum langfristig einen greifbaren Zusatznutzen bieten?

4. **Arbeitsplatz:** Wie gut sind die Mitarbeiter? Wie attraktiv ist das Unternehmen im Hinblick auf Bezahlung und berufliche Perspektiven?
5. **Unternehmensführung:** Handelt das Unternehmen gegenüber seinem Umfeld verantwortungsbewusst und ethisch akzeptabel? Wie gut sind die Informationen aufbereitet, die das Unternehmen der Öffentlichkeit präsentiert?
6. **Gesellschaftliches Engagement:** Welchen Beitrag leistet das Unternehmen zur Gesellschaft? Berücksichtigt das Unternehmen in seinem Handeln ökologische und soziale Aspekte?
7. **Führungsstärke:** Wie gut ist das Top-Management? Wie gut ist das Unternehmen organisiert? Ist das Unternehmen Marktführer oder der ewige Zweite?

Wer nun glaubt, der beste Weg der Krisenvermeidung sei es, das eigene Unternehmen als perfekt zu präsentieren und das Senior Management als Menschen ohne Fehl und Tadel darzustellen, hat etwas Entscheidendes übersehen: Genau solche Unternehmen und Führungspersönlichkeiten gibt es nicht! Es mag sein, dass mancher es schafft, eine Zeit lang ganz oben auf der Beliebtheitskala zu stehen oder zum Börsenliebling zu avancieren. Doch viele, die von Wirtschaftsmagazinen zum Manager des Jahres gekürt wurden, waren ein Jahr später vielleicht noch Manager – aber nicht mehr in demselben Unternehmen.

Wenn die Fallhöhe zu groß und die Ansprüche an das eigene Leistungsvermögen zu hoch werden, genügen schon kleine Fehler, um den Abstieg einzuleiten. Im aktuellen Zeitalter der Digitalisierung gilt das im Silicon Valley kultivierte Prinzip von Trial and Error. Man probiert etwas aus, wenn es erfolgreich ist, jubeln die Investoren, und wenn es schiefgeht, steht die nächste Idee schon bereit. In einer solchen Kultur – der unsere hier in Deutschland immer mehr gleichen wird – ist das Scheitern Teil der Erfolgskurve. Anders gewendet: Wer nie verliert, hat den Sieg nicht verdient.

Eine solche Einstellung benötigt neben einem starken Leistungswillen vor allem viel Mut und Selbstdisziplin. Sie fordert die Fähigkeit, Fehler zugeben zu können, die eigenen Leistungsmaßstäbe vorzuleben und eine kontinuierliche mentale Bodenhaftung. Integrität und Zivilcourage sind unverzichtbar. Wer mit einer solchen Haltung ein Unternehmen führt oder ein politisches Amt ausübt, agiert glaubwürdig und wird im auch Krisenfall in der Lage sein, souveräne, schnelle und effektive Entscheidungen zu treffen.

Was im Ernstfall zu tun ist

Auch die bestmögliche Kommunikation schützt niemanden davor, nicht doch einmal zur Zielscheibe von Angriffen zu werden. Dann gibt es nur eins: Gas geben und keine Zeit verlieren. Die erforderlichen Maßnahmen und Abläufe haben große Ähnlichkeit mit der klassischen Krisenkommunikation: vom prompten und klaren Dementi über eine klare und direkte Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern bis hin zur Einschaltung der Sicherheitsbehörden bei Anzeichen für einen strafrechtlichen Hintergrund. Aber es gibt relevante Unterschiede: In Szenarien wie Unfällen, massiven Problemen mit einem

Produkt oder kriminellen Handlungen braucht der Betroffene oder das betroffene Unternehmen oftmals selbst Zeit, um Ursachen und Schadensausmaß zu ermitteln. In einem Fake-News-Szenario ist der Fall meist klar: Jemand hat gezielt Falschmeldungen verbreitet, und die Betroffenen wissen, dass die Behauptungen nicht zutreffen. Das Einzige, was zählt, ist die Fähigkeit, die Anwürfe so schnell und nachhaltig wie möglich zu entkräften und als Falschmeldungen zu entlarven.

Einzelpersonen, Unternehmen und Organisationen können eine Menge dagegen tun, um nicht das Opfer unlauterer Angriffe zu werden. Spätestens in einem gedachten oder realen Eintrittsszenario wird klar, dass Public Relations mehr ist als nur eine Stabsstelle im Organigramm. Die Kommunikationsberater, ob unternehmensintern oder -extern, setzen im Ernstfall das um, was die wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation ist: das Schaffen von Vertrauen im öffentlichen Raum.

Thomas Demmer ist Founding Partner der strategischen Kommunikationsberatung Demmer, Spilker & Company in Frankfurt am Main. Neben der klassischen Unternehmenskommunikation ist das 2002 gegründete Unternehmen vor allem auf Krisen-, Restrukturierungs- und Finanzkommunikation spezialisiert und hat zahlreiche Transaktionen sowohl auf Käufer- als auch auf Verkäuferseite begleitet. Von 1995 bis 2003 war Thomas Demmer in mehreren führenden internationalen Kommunikationsberatungen in leitender Position tätig.

Matthias Dezes ist Co-Herausgeber des *Weißbuchs Fake News*. Er war Redakteur bei der *Financial Times Deutschland* und Pressesprecher zweier führender Wirtschaftskanzleien sowie der Citibank (heute: Targobank). Als Kommunikationsberater begleitete er zahlreiche Private-Equity-Transaktionen und beriet Mandanten im Krisen- und Change Management. Seit 2008 ist Matthias Dezes nebenberuflich Dozent für Unternehmenskommunikation an der International School of Management (ISM) in Frankfurt am Main. Er ist Inhaber der Kommunikationsberatung Dezes Public Relations.