

Paniksituationen antizipieren

Die Fussballweltmeisterschaft steht unter einem schlechten Stern. Es hat sich gezeigt, dass es hinsichtlich Fluchtwege (bei einer allfälligen Panik) mangelt. Zudem wurde die Eröffnungsshow der WM mit einer sonderbaren Begründung gestrichen.

VON MARCUS KNILL

Wer sich mit Krisenkommunikation beschäftigt, weiss, wie enorm wichtig das Antizipieren von denkbar schlimmsten Situationen ist. Fachberater skizzieren in den Beratungen von Firmen und Institutionen immer auch die gravierendsten Pannen und Vorfälle und arbeiten diese in Gedanken- und Planspielen durch. Jeder Risikoexperte weiss: Nur wer die Szenarien durchdenkt und «trocken» übt, kann herausfinden, was zu verbessern ist.

Im Zusammenhang mit der Fussballweltmeisterschaft simulierten externe Fachleute auch Panikszenerien. Die Untersuchung wurde ohne Auftrag des Organisationskomitees von «Warentest» durchgeführt. Dabei wurde festgestellt, dass schon die Explosion einer Fritteuse (es muss nicht unbedingt der Einsturz eines Tribünenteils, eine Massenschlägerei oder eine Terrorattacke sein) eine Panik auslösen kann und die Organisatoren sehr schnell überfordert werden können.

Die Stiftung Warentest hat kurz vor der WM in verschiedenen Stadien folgenschwere Mängel eruiert und zum Leidwesen der Organisatoren publiziert. Es hat sich gezeigt, dass Engpässe bestehen und Fluchtwege zu Fallen werden könnten. Im Interesse der Sicherheit wurde die Öffentlichkeit auf diese Defizite aufmerksam gemacht, in der Hoffnung, dass Notinstallationen geschaffen werden können. Die Beurteilung wurde detailliert geschildert. Dass die aufgedeckten Mängel der Fluchtwege im Olympiastadion in Berlin den Organisatoren nicht gelegen kamen, ist durchaus verständlich.

Die Warner wurden hierauf als Panikmacher bezeichnet und OK-Chef Franz Beckenbauer verstieg sich sogar zu der Forderung: «Die Tester sollten sich lieber



Franz Beckenbauer besuchte Bundespräsident Leuenberger, um die Schweiz als Teilnehmer der Fussball-WM symbolisch willkommen zu heissen. Diese Aufgabe ist angemessener als die eines Krisenmanagers.

um Olivenöl und Gesichtsschmuck kümmern als um die WM.»

Ich möchte nicht in der Haut Beckenbauers stecken, wenn es – was Gott zu verhüten möge – während der WM zu einer echten Panik mit Toten käme. Jedermann kann sich ausmalen, was nach einer Katastrophe in den Medien alles berichtet würde.

Aussagen, Analysen, das Staudruckrisiko, der Strömungsstau (der simuliert werden konnte), die Stolpersicherheit, verschlossene Fluchttore und der Brandschutz, alles würde nachträglich detailliert aufgerollt und kommentiert.

Selbst wenn an der WM nichts passiert, ist anzunehmen, dass Kaiser Franz an seiner rhetorischen «Meisterleistung» noch lange zu verdauen haben wird. Ein Risikospezialist könnte nämlich Beckenbauer gelassen kontern: «Einer, der etwas vom Fussballspiel versteht, sollte lieber nicht Brandexperten und Spezialisten in Bau- und Strömungsfragen verurteilen.» Die Empfehlung «Schuster bleib bei deinen Leisten» passt in diesem Fall.

Andere Institutionen und viele Firmen nutzen heute das Fachwissen der Sicherheitsexperten und Kommunikationsspezialisten. Sie üben Krisensituationen und den Ernstfall, bevor eine Katastrophe eintritt.

Das verantwortliche Kernteam bei Swiss Olympic erachtete es vor der Olym-

piade Athen, ebenso vor Turin, als eine Selbstverständlichkeit, rechtzeitig alle denkbaren Pannen und Ereignisse zu antizipieren. Sie liessen sich von Fachleuten briefen. Es ist daran zu zweifeln, dass das WM-Organisationsteam sich ebenfalls mit allen denkbaren Horrorszenarien konkret auseinander gesetzt hat. Anstatt kurz vor der WM die Kritiker anzuprangern, hätte Beckenbauer mit dem verantwortlichen Organisationsteam rechtzeitig ein Briefing mit Experten durchführen müssen.

Auch die Swissair mit der damaligen Kommunikationschefin Beatrice Tschanz simulierte vor dem bekannten Absturz in Halifax Szenarien zu einem Absturz eines

Das verantwortliche Kernteam von Swiss Olympic antizipierte schon vor den Olympiaden Athen und Turin rechtzeitig alle denkbaren Pannen.

Marcus Knill

ist selbständiger Kommunikationsberater und Coach. Weiter ist er Experte für Medienrhetorik und für den Umgang mit Medien in Krisensituationen. Er führt Seminare in der ganzen Schweiz durch und agiert in Engagements als Einzelcoach oder Berater in schwierigen Situationen. Zudem ist er Autor von Fachbüchern im Kommunikationsbereich. Knill ist Inhaber der Kommunikationsfirma Knill+Knill.

mals alle Verantwortlichen zu einem zweiten Briefing zusammen. Es musste der Führungscrowd bewusst gemacht werden: Es geht nach einem Absturz - mit so vielen Töten - in erster Linie um Menschen und Angehörige. Das Führungsteam erkannte dank diesem zweiten Briefing, dass das Telefonnetz zusammenbrechen würde und bereitete eine Internetplattform vor, um Informationen und Namenlisten bekannt zu geben. Das tatsächliche Unglück verdeutlichte, dass sich die detaillierte Vorarbeit gelohnt hatte. Die Informationslawine konnte kanalisiert werden und dank dem «Holprinzip» (Internet) kam es trotz der Informationsflut kaum zu Pannen.

Es könnten noch weitere Beispiele aufgeführt werden, die beweisen: Krisen müssen antizipiert werden. Aus Fehlern lässt sich lernen.

Erkenntnis: Eine Panik zu antizipieren hat nichts, aber auch gar nichts mit Panikmacherei zu tun. Konzepte und Papiere sind recht und gut. Nichts geht jedoch über das Tun - die konkrete Kontrolle.

Beckenbauer und die WM kam nicht nur durch seine leichtfertige Äusserung ins Kreuzfeuer der Kritik. Nachdem die Eröffnungsfeier kurzfristig gestrichen wurde, kritisierte die Öffentlichkeit auch die offizielle Begründung der Fifa. Alles, was kommuniziert wird, muss wahr sein! Was war geschehen?

Nachdem die Experten der Stiftung Warentest erhebliche Mängel an einigen der WM-Stadien festgestellt hatten, sagte der Weltfussballverband Fifa überraschenderweise auch die bereits mehrfach für den 7. Juni 2006 angekündigte Eröffnungsgala im Berliner Olympiastadion ab, die als die «grösste Fussball-Show aller Zeiten» angepriesen worden war. Die offizielle, fragwürdige Begründung der

Fifa lautete: Der Rasen im Olympiastadion sei gefährdet, könne für das erste Spiel am 13. Juni zwischen den Ballvirtuosen aus Brasilien und Kroatien nicht schnell genug wieder hergerichtet werden. Doch wurden von internen Kreisen ganz andere Gründe vermutet: Ein erschreckend schleppender Kartenvorverkauf habe den Organisatoren Angst gemacht. 60 000 Tickets hätten verkauft werden müssen - die billigsten kosteten 100 Euro. Was wären das für Bilder gewesen: eine 90-minütige Show vor halb leeren Rängen.



Trotz Medienspektakel mit Glanz und Glorie sind die Schattenseiten deutlich auszumachen.

Ferner habe man die Kosten für das Spektakel nicht mehr im Griff gehabt. Sie wären immer weiter gestiegen (analog der Expo in der Schweiz). Und das, obwohl dem für die Gala verantwortlichen André Heller bereits 25 Millionen Euro zur Verfügung standen. Der österreichische Impresario konnte jedenfalls die Fifa nicht mehr von seinem Konzept überzeugen. Erstmals in der Geschichte von Fussballweltmeisterschaften hätte die Öffentlichkeit eine pompöse Eröffnungs-Gala erlebt. Mit einem «Fest der Freude» sollte der Grundstein für die Weltmeisterschaften gelegt werden.

Unter dem Motto «Die Welt zu Gast bei Freunden» wollte Heller ein einzigartiges, «durchinszeniertes, durchkomponiertes Bühnenerlebnis» mit Stars wie Peter Gabriel und Brian Eno zelebrieren. «Wir planen eine ungewöhnliche Feier in einer ungewöhnlichen Stadt zu einem ungewöhnlichen Anlass», hatte Heller gewohnt markig erklärt. Bevor Heller seine Pläne der Fifa noch einmal in Zürich präsentieren konnte, wurde er aufgefordert, das Konzept in Teilen zu ändern. Heller akzeptierte dies nicht. So rang sich die Fifa, nur knapp fünf Monate vor dem Eröffnungsspiel, dazu durch, die Gala unverhofft abzusetzen.

Auf Grund einer erneuten eingehenden Analyse sei man zu dem Schluss gekommen, die Veranstaltung abzusagen. Fifa-Präsident Joseph S. Blatter erklärte, die späte Absage sei der Fifa nicht leicht gefallen, «aber für uns als Weltfussballverband müssen die sportlichen Aspekte schliesslich Vorrang haben». Eine Verlagerung in eine andere Stadt komme zu diesem Zeitpunkt aber nicht mehr in Frage. Alle Zuschauer, die bereits Tickets für

die Show gekauft haben, sollen die Kosten vollumfänglich zurückerstattet bekommen.

André Heller wurde von der unerfreulichen Entscheidung überrascht. Für ihn kam die Absage wie aus «heiterem Himmel», erklärte seine Sprecherin Barbara Schmid. Wer die Fakten kennt, wundert sich über die billige Ausrede der Fifa.

Nachdem die für den 7. Juni 2006 geplante WM-Gala mit rund 7000 Darstellern im Berliner Olympiastadion abgesagt wurde, liess die Fifa verlauten: Die Fifa entschied sich zur Absage, weil die Rasenfläche der Arena wenige Tage vor dem WM-Auftakt zu sehr beschädigt würde. Ein termingerechter Abbau der aufwändigen Bühnen und Veranstaltungstechnik sowie ein darauffolgender Einbau eines neuen Rasens, der ab 12. Juni in perfekter Spielqualität zur Verfügung stehen müsste, sei nicht ohne erhebliche Risiken möglich.

Was hat nun diese Geschichte mit Krisenkommunikation zu tun? Für Krisensituationen gilt immer das bewährte Grundprinzip: Informationen müssen glaubwürdig sein, sonst verliert der Informant (die Institution) das Vertrauen. In Krisensituationen ist das Vertrauen etwas vom Wichtigsten. Nicht nur die Journalisten zweifeln an der Glaubwürdigkeit der Fifa-Informationen.

Die Kritik an der Absage der Fifa-Eröffnungsgala zur Fussballweltmeisterschaft 2006 im Berliner Olympiastadion wurde ständig lauter. Die Öffentlichkeit erkannte, dass nicht ehrlich informiert worden war. Der Vorsitzende des Bundestags-Sportausschusses, Peter Dancert, sagte im ZDF-Morgenmagazin, er halte das für unfassbar. Die von der FIFA angeführten Begründungen überzeugten niemand. Obwohl die Eintrittskarten für die Gala für das normale Publikum viel zu teuer gewesen seien, glaube er nicht, dass die finanzielle Seite eine Rolle gespielt hätte.

Die Karten hätten alle verschenkt werden können. Angesichts der Fernsehrechte wäre es trotzdem noch ein Plusgeschäft gewesen. Auch der Stadionrasen sei kein Grund. Alle Experten sagten, dass der Rasen spätestens in 48 Stunden wieder picobello wäre. Der SPD-Politiker vermutet, dass hinter der Absage Zweifel steckten, ob der mit der Leitung des Events beauftragte Künstler André Heller aus Sicht der Fifa mit seinem avantgardistischen Programm der richtige Mann sei.

Beckenbauer und die Fifa handelten meiner Meinung nach falsch. Würde es an der Fussball-WM zu einer Krise, einer Panik oder einem gravierenden Zwischenfall kommen, beeinflussen all diese kommunikativen Mängel im Vorfeld die Wahrnehmung.

Beckenbauers Schelte und die unglaubwürdige Argumentation der Fifa zur plötzlichen Absage der Feier hätten gewiss einen Bumerangeffekt. ■



Fussball-WM so weit das Auge reicht. Mit einem «Fest der Freude» hätte der Grundstein gelegt werden sollen. Die Eröffnungsfeier wurde jedoch abgesagt.