



«In einer Ecke der Postauto AG ist etwas Unrechtes geschehen.»

6. Februar 2018, Pressekonferenz in Bern

«Es wird nun behauptet, ich hätte etwas verheimlicht. Das ist nicht wahr. Ich habe weder gelogen noch sonst etwas Falsches getan.»

11. Februar 2018, «SonntagsBlick»

Susanne Ruoff, Ex-Post-Chefin

Rücktritt mit Umwegen

Salamitaktik Wenn Mächtige von Fehlern eingeholt werden, weisen sie erst jede Schuld von sich und räumen dann nach und nach Versäumnisse ein. Am Ende des Dramas verlieren sie alles: ihren Job und ihre Glaubwürdigkeit.

von FLORENCE VUICHARD

Und dann sagte Susanne Ruoff den Satz, der den Anfang vom Ende ihrer Karriere markieren sollte: «In einer Ecke der Postauto AG ist etwas Unrechtes geschehen.» Ein Satz, verpackt in den für die Ex-Post-Chefin so typischen Managementsingsang, der eine möglichst grosse Distanz zwischen ihr und dem Postauto-Subventionsskandal schaffen sollte. Ein Satz aber auch, der Ruoffs fehlendes Unrechtsbewusstsein deutlicher nicht hätte aufzeigen können. Und einer, der so leicht zu widerlegen war.

Bald war klar, dass Ruoff mehr gewusst haben musste, als sie zugab. Es folgte der missglückte Befreiungsschlag: «Ich trete nicht zurück», sagte sie dem «SonntagsBlick». Widerstandslos wollte sie ihren Chefposten nicht räumen, im Gegenteil. Genützt aber hat es letztlich nichts: Ruoff musste vier Monate nach dem Bekanntwerden des Postauto-Skandals gehen. Per Communiqué liess sie die Schweiz wissen, dass sie «mit ihrem Rücktritt und der Übernahme der Gesamtverantwortung der Post

den Weg für eine unbelastete Weiterführung der notwendigen Transformationen ebnen» wolle. Ein Floskelsatz zum Abschied, etwas anderes blieb ihr nicht übrig. Denn der Verwaltungsrat hatte ihr zuvor das Vertrauen entzogen.

Kein Einzelfall in den letzten zwölf Monaten. Nebst Ruoff musste eine ganze Schar von Firmenlenkern und Politikern abtreten: die Verwaltungsräte der Post, Adriano Vassalli und Susanne Blank, die Raiffeisen-Männer Johannes Rüegg-Stürm und Patrik Gisel sowie der Walliser Nationalrat Yannick Buttet. Der Geschäftsführer des Bündner Baumeisterverbands Andreas Felix konnte zwar seinen Job behalten, musste aber im Zuge des Baukartell-Skandals auf seine Kandidatur für die Regierung verzichten. Und auch der Genfer Regierungsrat Pierre Maudet wird wohl gehen müssen, die Frage ist nur noch, wann. *Affaire à suivre.*

BELIEBTE SALAMITAKTIK

Ob im Kleinen oder Grossen, ob auf der politischen Bühne oder in der Unternehmenswelt, das Muster ist immer dasselbe. Am Anfang steht ein mehr oder weniger gravierender Fehler: eine unbedachte Äusserung, eine Annahme eines Geschenks oder eines Mandats, ein Vergehen, eine

Dummheit oder ein Wegschauen, wo ein Durchgreifen nötig gewesen wäre. Das allein wäre vielleicht noch kein Rücktrittsgrund, aber danach verhalten sich die Manager und Politiker derart ungeschickt, dass sie sich mit jeder Äusserung immer tiefer ins Verderben reden. «It is almost always the cover-up rather than the event that causes trouble», sagte einst der frühere republikanische Senator Howard Baker. Es sind also oft nicht die Fehler selbst, sondern die danach angewandten Vertuschungs- und Erklärungstaktiken, welche die Karriere beenden.

Besonders beliebt ist dabei die Salamitaktik: Die Ertappten versuchen zuerst die Geschichte unter dem Deckel zu halten, reden alles klein, drohen Medien mit superprovisorischen Verfügungen, geben immer nur so viel preis, wie ohnehin schon bekannt ist, und verheddern sich zunehmend in Widersprüche. Dann proben sie den vermeintlichen Befreiungsschlag, verweisen zuletzt auf die widrigen Umstände und schieben anderen die Schuld in die Schuhe - mit Vorliebe den Medien. Die Situation wird immer aussichtsloser, der Sturz unumgänglich - und je länger sich das medial befeuerte Drama hinzieht, desto erniedrigender der Fall. Die erfolgsverwöhnten Manager und ►

Patrik Gisel, Ex-Raiffeisen-Chef

«Einen Verkauf schliesse ich aus, weil Raiffeisen und Notenstein immer stärker vernetzt sind.»

14. Januar 2018, «SonntagsZeitung»

«Dieser Strategiewechsel (Verkauf von Notenstein und anderem) ist durch das veränderte Umfeld begründet.»

26. Mai 2018, «NZZ am Sonntag»



Fotos: Keystone

Yannick Buttet, Ex-Nationalrat

► Politiker geraten in Panik, alles zu verlieren, «wobei die Vernunft im gleichen Verhältnis abnimmt, wie die Angst zunimmt», wie der Arbeitspsychologe Felix Frei erklärt. Am Ende verlieren sie nicht nur ihren Job, sondern auch ihre Glaubwürdigkeit und ihr Ansehen.

Ein Salomitaktik-Paradebeispiel ist der frühere Nationalbank-Präsident Philipp Hildebrand, der als oberster Währungshüter über einen privaten Devisenkauf von rund 500 000 Dollar stolperte (siehe «Frühere Fälle von Salomitaktik» auf Seite 71). Er durchlief innert kurzer Zeit einen schwindelerregenden kommunikativen Parcours. Dieser führte von der Unschuldsbeteuerung («Ich habe mich zu jedem Zeitpunkt nicht nur reglementsconform, sondern auch korrekt verhalten. Ich bin mir keiner Verfehlung bewusst») über das Abschieben der Schuld («Den Auftrag zur Transaktion hat meine Frau [...] gegeben») zum umständlich formulierten Eingeständnis, dass «es nicht möglich ist, einen abschliessenden Beweis zu liefern, dass meine Frau ohne mein Wissen die Devisentransaktion [...] veranlasst hat». Er nahm den Hut, aber nicht ganz freiwillig, hatte doch der Bankrat zuvor mit geschlossenem Rücktritt gedroht, sollte Hildebrand das Feld nicht räumen.

Die Salomitaktik ist zutiefst menschlich. Aber es ist keine gute Strategie, wie der Wirtschaftspsychologe Christian Fichter betont. Denn die soziale Norm, nicht zu betrügen, werde nicht nur einmal, sondern - mit jedem Scheibchen Wahrheit - gleich mehrmals übertreten. Damit springe jedes Mal ein im Gehirn fest verdrahteter Betrugsdetektor an, erklärt Fichter. Dieser stammesgeschichtlich alte Mechanismus sei sehr empfindlich und löse rasch negative Gefühle aus. «Immer wieder erkennen wir, dass wir belogen wurden. Und das empfinden wir als besonders stossend.»

Die Politik bietet gleich mehrere Beispiele aus den vergangenen zwölf Monaten, die zeigen, dass diese Scheibchen-Kommunikation nicht erfolgversprechend ist. Den Auftakt machte Yannick Buttet, der von seiner früheren Geliebten angezeigt und von der Polizei in ihrem Garten aufgegriffen wurde. Der Nationalrat zeigte sich uneinsichtig, schob die Schuld dem Alkohol zu und provozierte dadurch, dass andere Frauen nach und nach ihre Erfahrungsberichte publik machten. Das Bundeshaus



«Ich komme gerade aus einer schweren Ehekrise, die mein Urteilsvermögen und mein Verhalten beeinträchtigt hat.» 30. November 2017, «Le Temps»

«Im Interesse meiner Familie und meiner Partei habe ich beschlossen, mit sofortiger Wirkung aus dem Nationalrat auszuschneiden.» 18. Dezember 2017, «La Liberté»

durchlebte einen kleinen MeToo-Sturm, und Buttet musste Bern den Rücken kehren. Jetzt ist er laut eigenen Aussagen geläutert, trocken und wegen Nötigung und unrechtmässiger Aneignung verurteilt. Und er signalisiert Interesse an einem politischen Neustart. Diesen macht er sich gleich selber schwer, weil er nun betont, Opfer einer politischen Verschwörung zu sein. «Hat man Fehler begangen, ist es grundsätzlich ungeschickt, die Schuld von sich zu weisen», sagt die Kommunikationsberaterin Aileen Zumstein, «vor allem wenn man weiss, dass die Wahrheit aufliegen könnte. Nach einem Prozess die Schuld oder Mitschuld anderen zuzuschieben, ist noch viel ungeschickter.»

SCHRECKEN OHNE ENDE

Noch immer mittendrin im Abwehrkampf steckt Pierre Maudet: Mit allen Mitteln hatte der Genfer Regierungsrat und «Überflieger», der 2017 als Bundesratskandidat schweizweit bekannt wurde, zunächst versucht, seine mittlerweile berühmt-berühmte Abu-Dhabi-Reise vom November 2015 unter dem Deckel zu halten. Als dies misslang, bezeichnete er den Familienausflug

in Business Class und Luxushotel inklusive Formel-1-Rennens und «zufälligen» Treffens mit dem Kronprinzen als «Privatreise», bezahlt von einem befreundeten Geschäftsmann. Dann räumte er ein, dass er «zweifelloso unvorsichtig» gewesen sei. Erst als bekannt wurde, dass der Kronprinz die Reise bezahlt und die Staatsanwaltschaft eine Untersuchung wegen Vorteilmahme gegen Maudet eingeleitet hatte, gab er zu, dass er «einen Teil der Wahrheit verheimlicht» habe. Seitdem hat er das Regierungspräsidium, die Kontrolle über die Polizei und den Flughafen sowie seine Immunität verloren. Nach und nach wenden sich auch jene ab, die ihm zu Beginn noch die Stange gehalten haben - die Regierungskollegen und Parteifreunde. Es bleibt ihnen nichts anderes übrig, wollen sie einen «Spill-over-Effekt» verhindern, wie Aileen Zumstein betont, dass sich also die Krise des einzelnen Mitglieds zu einer Krise der Organisation ausweitete.

Maudet kämpft weiter, jedenfalls vorerst. Ebenso wie sein Zuger Amtskollege Beat Villiger. Dieser hat sich zwar innert einer Woche mit widersprüchlichen Aussagen zu seinem Auto, zu einem Verkaufs-

vertrag und einem Seitensprung in eine unmögliche Lage hineinmanövriert, will aber ausharren.

Bleiben beinhaltet aber auch ein gewisses Risiko für die Mitmenschen. Denn die ins Visier geratenen Personen stünden oft nicht allein da, sagt Aileen Zumstein. Sie hätten Familie, Freunde, ein Umfeld. Deshalb sei es in der Regel besser, schnell und in Würde zurückzutreten und die Verantwortung zu übernehmen. «Umso mehr, als ein Rücktritt nicht automatisch ein Schuldgeständnis ist.» Also lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende.

Lange - und letztlich vergeblich - gekämpft hat Patrik Gisel. Monatelang hagelte es Rücktrittsforderungen an die Adresse des Raiffeisen-Chefs, doch er klammerte sich an den Job, auf den er 13 Jahre lang hatte warten müssen: «Da muss ich halt durch», sagte er noch Ende Mai der «NZZ am Sonntag», knapp zwei Monate später musste der Triathlon-Mann seine Niederlage eingestehen. «Mit meinem Rücktritt möchte ich die öffentliche Debatte um meine Person und die Bank beruhigen und die Reputation von Raiffeisen schützen», liess er dann verlauten. Zum Schluss also noch eine selbstlose Geste - zu der sich alle

auffraffen, wenn sie dann so weit sind. Das tönt alles immer ganz edel, bleibt allerdings unglaubwürdig. Zu lange haben sie damit zugewartet.

Gisel hatte von Anfang an schlechte Karten, denn kaum jemand konnte begreifen, wieso er als langjähriger Stellvertreter von Pierin Vincenz von dessen Gebaren nichts mitbekommen haben wollte. Daran waren schon andere gescheitert, der langjährige Raiffeisen-Präsident und HSG-Professor Rüegg-Stürm etwa. Auch dieser träumte vom Befreiungsschlag, zeigte sich gegenüber «NZZ am Sonntag» von Pierin Vincenz «zutiefst enttäuscht» - und wies alle Schuld von sich. Bilanzierend hielt er fest: «Ja, ich werde im Juni wieder kandidieren.» Vier Tage später war er weg.

GEWAGTE WENDEMANÖVER

Gisel, der früh Verdachtsmomente registriert haben muss, aber nicht einschritt und bei seinen öffentlichen Auftritten immer nur das Nötigste zugab, sah sich gezwungen, sich nicht nur «enttäuscht» zu zeigen wie Rüegg-Stürm, sondern gar «erschüttert». Dabei betonte er, dass seine Freundschaft zu Vincenz «vornehmlich geschäftlicher Natur» gewesen sei. «Wir haben ►

Pierre Maudet, Regierungsrat



«Ich war zweifelloso unvorsichtig.» 16. Mai 2018, «Le Temps»

«Ich habe einen Teil der Wahrheit verheimlicht.» 5. September 2018, «Léman Bleu»

Fotos: Keystone, Karl-Heinz Hug

Frühere Fälle von Salomitaktik

Immer nur das zugeben, was einem nachgewiesen werden kann, führt meist zum Rücktritt.

Philipp Hildebrand

Nationalbankpräsident 1. Januar 2010 bis 9. Januar 2012

Er musste seinen Stuhl wegen eines unachtsamen Devisenkaufs



räumen, aber auch weil seine Feinde nur auf einen Fehler des obersten Währungshüters gewartet hatten. Er fand schnell einen neuen

Job: Seit Oktober 2012

arbeitet er für den weltgrössten Vermögensverwalter BlackRock.

Roland Nef

Armeechef 1. Januar bis 20. August 2008

Im Juli 2008 veröffentlichte die «SonntagsZeitung», dass er seiner



Ex-Partnerin über Monate hinweg nachgestellt

hatte. Die Ex-Freundin reichte Strafanzeige ein, ein Umstand, der Verteidigungsminister Samuel Schmid bei Nefs

Ernennung bekannt war. In der Folge kamen nach und nach Ungereimtheiten auf den Tisch. Nef liess sich zuerst beurlauben, dann absetzen.

Hans Vögeli

Chef der Zürcher Kantonalbank (ZKB) 1. Januar 2002 bis 10. Mai 2007

Die ZKB, damals die Hausbank von Sulzer, verkaufte Sulzer-



Optionen an ausländische Investoren. Die Medien witterten «Ver-

rat», Vögeli stritt zuerst die Deals ab, dann entliess er den zuständigen Handelschef - bevor letztlich auch er den Hut nehmen musste.

Monika Ribar, SBB-Präsidentin

► privat nichts zusammen unternommen.» Ein kommunikatives Wendemanöver - und bei weitem nicht das einzige. Eine Kehrtwende vollzog Gisel auch mit Aussagen zur Raiffeisen-Tochter Notenstein: Nachdem er immer an ihr festgehalten hatte, verkaufte er sie plötzlich an Vontobel. Das alles kratzte an seiner Glaubwürdigkeit, die ohnehin angeschlagen war.

Die einzelnen Fälle unterscheiden sich, dennoch kann der Arbeitspsychologe Frei ein Muster erkennen, eines, das darauf beruht, dass die besagten Politiker und Manager tatsächlich glauben, jene Helden zu sein, die es braucht, um die grossen Aufgaben zu bewältigen, die man ihnen aufgetragen hat. «Dieses heroische Selbstbild wird Teil ihrer Identität», erklärt Frei. Folglich bedrohe jeder noch so kleine Fehler ihre Identität als Superheld, weshalb sie ihn so lange wie möglich leugnen.

Das heroisierte Selbstbild führt auch dazu, dass viele Manager und Politiker denken, sie könnten sich alles erlauben. «Sie glauben, sie seien immun», sagt Kommunikationsexperte Marcus Knill. Seine Erklärung: «Macht macht süchtig. Und blind.» Kein Wunder, würden die Mächtigen doch von all jenen hofiert, die sich gerne in ihrem Glanz sonnen. Umso wichtiger sei es für solche Chefs oder Politiker, dass sie einen «Till Eulenspiegel in ihrem Umfeld haben», wie Knill betont. Also jemanden, der ihnen mit einer gewissen Narrenfreiheit den Spiegel vorhalten kann, wenn sie ihre Fehler nicht mehr sehen.

Auch wenn sie diese eigentlich ohne fremde Hilfe erkennen müssten: Die verschiedenen Interessengruppen und Medien geben erst Ruhe, wenn es keine Angriffsflächen mehr gibt. Und das ist erst der Fall, wenn alles Relevante auf dem Tisch liegt und alle offenen Fragen schlüssig beantwortet sind, wie der Krisenkommunikationsexperte Roland Binz betont. Es gebe sie, die Beispiele, bei denen die Chefs dank verantwortungsbewusstem, selbstkritischem Verhalten gleich zu Beginn ihrer Krise den Job behalten konnten. «Diese Fälle landen selten oder nur kurz in den Medien, weil eine glaubwürdige Initialkommunikation dem potenziellen Skandal den Nährstoff entzieht. Oftmals reicht es bereits, Fehler einzugestehen und die notwendigen Lehren glaubhaft aufzuzeigen.»

Kein einfacher Weg - wer gibt schon gerne zu, dass er Fehler oder Dummheiten



«Es ging ganz einfach vergessen.»

15. November 2017, «Schweiz am Wochenende»

Monika Ribar hat es nicht gemeldet, da sie Capoinvest «als nicht bedeutende Gesellschaft und damit dieses Mandat als nicht wesentlich beurteilte». 6. März 2018, Schreiben des SBB-Verwaltungsrates an die GPK

gemacht hat? In seltenen Fällen kann die Salamitaktik sogar funktionieren. Ein Beispiel dafür ist Christa Markwalder, welche trotz der Kasachstan-Affäre zur Nationalratspräsidentin aufstieg und später im Jahr problemlos wiedergewählt wurde. Und das, obwohl sie sich kommunikativ äusserst ungeschickt verhalten hatte, nachdem bekannt geworden war, dass sie das Kommissionsgeheimnis verletzt hatte. Heute ist der Fall abgeschlossen und damit auch aus den Medien verschwunden.

MITGEFANGEN, MITGEHANGEN

Anders präsentiert sich die Lage bei Monika Ribar. Für die SBB-Präsidentin ist die Geschichte rund um ihr Angola-Mandat wohl noch nicht ausgestanden. Denn jedes Mal, wenn bei den vielen juristischen Ermittlungen gegen den umstrittenen Investor Jean-Claude Bastos neue Fakten auf den Tisch kommen, poppt ihr Name wieder auf. Als designierte SBB-Präsidentin hatte sie ein

Mandat in Bastos' Capoinvest angenommen und gegenüber dem Bund nicht deklariert. «Es ging ganz einfach vergessen», sagte sie zuerst, später änderte sie ihre Geschichte: Im Schreiben zuhanden der parlamentarischen Geschäftsprüfungskommission (GPK) heisst es, dass Ribar Capoinvest «als nicht bedeutende Gesellschaft und damit dieses Mandat als nicht wesentlich beurteilte». Ein Mandat notabene, für das Ribar 100 000 Franken kassiert hat und das sie exakt zehn Tage vor ihrer formellen Wahl zur SBB-Präsidentin wieder abgab. Kurios ist auch, dass sie das Domizil von Capoinvest - die Britischen Jungferninseln - nicht angab, als sie das Mandat den SBB dann doch noch meldete. Für Ständerat Claude Hêche, den Präsidenten der zuständigen GPK-Subkommission, ist der Fall jedenfalls noch nicht erledigt. Er findet, der SBB-Verwaltungsrat und insbesondere Monika Ribar sollten über personelle Konsequenzen nachdenken. ■