

# Mit dem Schlimmsten rechnen

*Krisensituationen kommen überraschend und treffen Gemeinden und Unternehmen meistens unvorbereitet. Im Interview erklärt Marcus Knill, Experte für Krisenkommunikation und gebürtiger Appenzeller, warum es Sinn macht, sich frühzeitig mit allfälligen Szenarien auseinanderzusetzen und den Umgang mit Medien zu üben.*

Wer bestimmt, wann ein Vorfall eine Krise ist?

**Marcus Knill:** Ganz sicher nicht der, der in einer Krise steckt. Es nützt nichts, als Direktbetroffener zu behaupten, man habe keine Krise. Wann etwas eine Krise ist, bestimmen nur die Öffentlichkeit und die Medien.

Warum tun sich Privatunternehmen und Gemeinden bei Krisen so schwer?

**Knill:** Krisen rufen Angst hervor, weil sie überraschend und schnell kommen. Es geschieht etwas, womit man nicht gerechnet hat. Die Unternehmen fürchten sich davor, der Ruf und die Reputation könnten Schaden nehmen. Krisen können auch Schock hervorrufen, wie beim Flugzeugabsturz in Halifax. Dies alles generiert Druck und kann lähmend wirken.

Reagieren Gemeinden und private Unternehmen unterschiedlich?

**Knill:** Von der Wirkung auf die Personen nicht, denn die Phänomene Stress und Angst sind die gleichen. Staat und Gemeinden sind jedoch träger. Private sind sich eher bewusst, sie könnten Geld oder den guten Ruf verlieren. Daher investieren sie mehr in die Prävention. Sie lassen ihr Personal schulen, damit diese wissen, wie sie mit den Medien umgehen müssen.

Müssten Politiker, auch lokale, in diesem Sinn nochmals die Schulbank drücken?

**Knill:** Ja, eindeutig, der Nachholbedarf bei öffentlichen Institutionen ist gross. Doch das Bewusstsein wächst, sowohl bei Privaten wie beim Staat. In den letzten Jahren gab es gewaltige Fortschritte. Die Seminare boomen.

Zurück zu den Krisen: Was sind die häufigsten Fehler?

**Knill:** Es wird improvisiert, weil ein Krisenstab fehlt. Im Umgang mit den Medien ist einer der Hauptfehler das Schweigen. Weil man Angst hat, man sage zu viel, sagt man gar nichts mehr. Wir hatten in letzter Zeit mehrere solcher Fälle, wo versucht wurde, die Krise auszusetzen. Die Protagonisten tauchen ab. Häufig wird auch versucht, zu beschönigen und die Tatsachen vom Tisch zu wischen. Ganz schlimm sind Mutmassungen, dies kann verheerende Folgen haben. In Krisen müssen wir

uns zwingend an Fakten halten. Auch diffuse und vage Aussagen werfen kein gutes Licht auf den Sprecher. Eindeutigkeit ist gefragt. Immer wieder greifen die Personen, die in Schwierigkeiten stecken, die Medien an. Sie beschuldigen diese, eine Kampagne zu führen. Doch Medienschelten sind grundsätzlich falsch, weil sie die Medien blockieren. Medien sind keine Freunde, aber Partner.

Häufig werden die Unternehmen in Krisen von den Medien überrumpelt.

**Knill:** In solchen Situation ist es wichtig, die Ruhe zu bewahren. Man soll sich nicht drängen lassen. Man muss «Stop» sagen. So gewinnt man Zeit und kann nachdenken. Man kann sich so ein Zeitfenster schaffen. Bei einem Anruf durch die Presse soll man sich die Telefonnummer notieren, fragen, um was es geht, und sagen: «Ich rufe in 20 Minuten zurück.» So hat man Zeit, die Sache abzuklären, denn man darf nie auf Mutmassungen reinfallen. Wie gesagt, man soll immer nur Fakten präsentieren.

Kann man die Fehler noch ausbügeln?

**Knill:** Ich benütze immer zwei Bilder: die Wurstmaschine oder die Zahnpastatube. Wenn Würste hergestellt worden sind, kann man die Wurstmaschine nicht rückwärts laufen lassen, um wieder das ganze Schwein zu erhalten. Ähnlich ist es bei der Zahnpasta. Wer Fehler gemacht hat, sollte mutig hinstehen und sie eingestehen. «Mea culpa» ist ein wichtiges Instrument für Menschen, die im Schlamm stecken.

Braucht die Öffentlichkeit einfach nur Schuldige?

**Knill:** Wenn ich die Schuld auf mich nehme, können die Medien auf niemanden sonst losgehen. Das nimmt den Druck, es wirkt wie ein Befreiungsschlag, und die Situation wird entschärft. «Mea culpa» hilft zwar oft, aber nicht immer. Wichtig ist in der Krisenkommunikation zudem, dass



Bild: ky/Lukas Lehmann

**Während Krisen** sind Medien fordernd. Der Umgang muss gelernt sein. Auf dem Bild Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf.

man der Öffentlichkeit immer mitteilt, welche Schritte geplant sind und was man besser machen will. Vor allem, was konkret getan wird zur Verbesserung der Situation.

Kann man sich auf Krisen überhaupt vorbereiten? Krisen zeichnen sich ja dadurch aus, dass sie plötzlich und unverhofft auftreten.

**Knill:** Die Vorbereitung, ich nenne es antizipieren, ist etwas vom Wichtigsten. Die meisten Situationen können wir uns ausdenken. Die Unternehmen müssen vorher, nicht erst in der Krise, mit der Belegschaft zusammensitzen. Es muss klar sein, was geschieht, wenn jemand von der Presse an-

ruft. Die Unternehmen müssen auch vorher schon bestimmt haben, wer bei einer allfälligen Krise zur Kriseninterventionsgruppe gehört. Und sie müssen alle möglichen Szenarien konkret geübt haben und Vorwürfe – die in der Luft liegen – durchgegangen sein. Sie müssen wissen, was auf sie zu-

Was meinen Sie mit üben?

**Knill:** Üben im Sinne von Simulieren, wie es ein Pilot im Flugsimulator lernt. In Seminaren trainiere ich mit den Unternehmen so realitätsnah wie nur möglich, was geschieht, wenn Medien anrufen. Dabei lasse ich einen echten Journalisten auf die Kursteilnehmer

los. Ich nehme die Gespräche auf und anschliessend analysiere ich diese. So kann ich aufzeigen, wo Fehler gemacht wurden. Man kann zwar nicht alle Situationen simulieren, aber je mehr man übt, umso grösser ist die Chance, Krisensituationen erfolgreich zu überstehen.

Wie sollen sich die Gemeinden und Unternehmen in Krisen verhalten?

**Knill:** Sie müssen umsetzen, was sie gelernt haben. Was beim Umgang mit Medien wichtig ist, lässt sich am Wortbild Krise veranschaulichen. K wie klare, kurze und konkrete Aussagen. R wie richtige Fakten. Alles, was man sagt, muss wahr sein, aber man muss nicht alles sagen, was wahr ist. I wie Information. Man muss wissen, was die Kernbotschaft ist. S wie schnell. Man muss schnell, aber nicht zu schnell reagieren. Wie vorhin schon gesagt, man soll sich ein Zeitfenster schaffen, um die Situation zu klären. Und man soll zuerst denken und dann erst reden. E wie einfache Sprache und Emotionen, die man einbeziehen muss. Gibt es Tote, dann soll man in angemessenem Rahmen sein Mitgefühl ausdrücken. Der Mensch kommt vor der Sache.

Ist es klug, dass in Krisen nur einer spricht? Es heisst ja, Kommunikation sei Chefsache.

**Knill:** Kommunikation ist Führungssache, das heisst aber nicht, dass nur der CEO reden darf. Meistens besteht ein Krisenteam, das geschult ist. Wichtig ist, dass die Mitglieder mit einer Stimme reden. Die Kernbotschaft muss immer die gleiche sein. Die muss man vorher intern abgemacht haben.

Häufig glauben Unternehmen, dass sie die öffentliche Meinung so kontrollieren können wie die Produktion ihrer Industriegüter.

**Knill:** Das hat damit zu tun, dass sie oft nicht wissen, wie die Medien funktionieren. Dieses Wissen kann erworben werden. Sie müssen lernen, wie sich die Medienlandschaft mit Lokalra-

dios und Internet gewandelt hat. Die Medien sind kommerzialisiert, sie personalisieren und emotionalisieren. Die Unternehmen müssen endlich begreifen, dass sich Medien nicht steuern lassen. Die Unternehmen sehen die Medien gerne als Feindbild und haben Angst vor Journalisten. Wir müssen lernen, Journalisten als Partner zu nützen. Die Unternehmen haben dank der Information über die Medien die Chance, Informationen zu multiplizieren.

Medienschaffende treffen bei Krisen aber häufig auf eine ablehnende Haltung.

**Knill:** Die Firmen müssen sich mit dem Problem auseinandersetzen. Der Umgang mit Medien sollte in meinen Augen zum Handwerk jeder Führungscrew gehören. In Krisen darf man sich nicht verstecken.

Zum Schluss eine persönliche Frage: Knill tönt appenzellisch. Haben Sie Appenzeller Wurzeln?

**Knill:** Ich bin gebürtiger Appenzeller und lebe heute beim Rheinfall. Das Knill-Wappen hängt im Rathaus. Ich bin mit Paul Knill, dem Herisauer Architekten, verwandt. Ich selber durfte schon einige Seminare im Appenzellerland geben.

Interview: David Scarano

## PERSON



Marcus Knill

Marcus Knill ist selbständiger Kommunikationsberater und Coach. Er erteilt vertrauliche Medienseminare für unterschiedlichste Institutionen und Politiker, unter anderem jahrelang auch fürs Eidgenössische Personalamt (heute auch für einzelne Bundesämter). Er trainiert seit Jahren Spitzensportler von Swiss Olympic für Medienauftritte. Er hat sich als Autor von Fachbüchern und Analysen, vor allem mit dem virtuellen Lehrbuch für Führungskräfte ([www.rhetorik.ch](http://www.rhetorik.ch)) einen Namen gemacht. (dsc)

## AUF DEM PRÜFSTAND

# Nur Carrel und Widmer-Schlumpf überzeugen

Wie haben sich Personen des öffentlichen Lebens in Krisen bewährt? «wirtschaft appenzell» hat Kommunikationsfachmann Marcus Knill gebeten, Fälle der jüngeren Vergangenheit zu beurteilen.



Ex-Armeechef ROLAND NEF:

«Beim tödlichen Rafting-Unfall auf der Kander hat sich Roland Nef zuerst besser verhalten als sein Vorgänger Keckeis in ähnlicher Situation. Als Nef aber selber Mittelpunkt einer Krise war, machte er zu viele Fehler. Er log, fand die Balance zwischen Schweigen und Reden nicht und sagte im falschen Moment das Falsche. Er berief beispielsweise eine Medienkonferenz ein, obwohl er zuvor betont hatte, die Auseinandersetzung mit seiner Ex-Partnerin sei eine private Sache. Dazu gebe es nichts zu sagen. An einer Medienkonferenz sagte er

schliesslich: «Ich habe nicht immer besonnen gehandelt.» Das war für einen Korpskommandanten schlicht eine Katastrophe. Er musste scheitern.

Sein Vorgänger – Armeechef **CHRISTOPH KECKEIS** – hatte sich in Krisen ebenfalls schlecht verhalten. Er handelte zu oft wie ein Pilot und Einzelkämpfer. Kurz nach dem Jungfraudrama behauptete er beispielsweise vor den Medien, das Kader habe hundertprozentig richtig gehandelt. Das war eine typische unbedachte Antwort in einer Krise.»



Bundesrat SAMUEL SCHMID:

«Statt Fehler einzugestehen, hat Samuel Schmid zuerst Unwahrheiten erzählt und danach die Tatsachen bagatellisiert. Er hätte proaktiv handeln müssen. In Krisen ist es wichtig zu sagen, welche Schritte als nächste geplant

sind. Samuel Schmid hätte in der Kommunikation gecoachert werden müssen. Heute wird er das – hoffentlich nicht zu spät. Zurzeit sehe ich für Samuel Schmid schwarz. Rankingmässig steht er immer noch ganz schlecht da.»



THIERRY CARREL, der Chirurg, der Bundesrat Hans-Rudolf Merz operiert hat: «Die Medienkonferenz Thierry Carrels

war vorbildlich. Der Arzt wirkte glaubwürdig in seinen Aussagen, fand die richtige Balance und präsentierte nur Fakten. Er überzeugte zudem mit seiner einfachen, aber wirkungsvollen Visualisierung, als er das Herz des Bundesrates Merz aufzeichnete.»

Bundesrätin **EVELINE WIDMER-SCHLUMPF**: «Im Nachgang zur Bundesratswahl schnitt sie nicht gut ab. Sie lavierte herum

und machte widersprüchliche Aussagen. Man wurde das Gefühl nicht los, dass irgendetwas nicht stimmte. In der Finanzkrise hat mich Eveline Widmer-Schlumpf dann positiv überrascht. Sie hat dem Bundesrat eine Stimme gegeben. Sie hat in allen Medien konsequent und überzeugend die gleiche Botschaft präsentiert.»



Bundesrätin **DORIS LEUTHARD**: «Im Gegensatz zu Eveline Widmer-Schlumpf hat Doris Leuthard in der Finanzkrise enttäuscht. Sie ist mit ihren Aussagen von der Kernbotschaft des Gesamtbundesrates abgewichen. Die Aussagen waren nicht mehr stringent mit der Kollegin. Ihr Verhalten war in dieser Kri-



Abgewählter Bundesrat **CHRISTOPH BLOCHER**: «Früher hat er mich überzeugt. Obwohl auch er

sensituation schlecht. Nach diesem fragwürdigen Auftritt tauchte sie dann ab und schwierte zu lange – wie eine Schülerin mit schlechtem Gewissen.»



MARCEL OSPEL, Ex-Verwaltungsratspräsident der UBS:

«Marcel Ospel war raffiniert und wählte die bei vielen Politikern beliebte Airbag-Rhetorik, das heisst, er liess vorwiegend warme Luft raus, um sich zu schützen. Er gab nie konkrete Antworten, wich Fragen aus und kam dank dieser Taktik gut über die Runden. Er erinnerte mich an den Fifa-Präsidenten Sepp Blatter. Dieser ist mit seiner Schlitzohrigkeit einer der raffiniertesten Airbag-Rhetoriker.»

Obwohl auch er

Unwahrheiten erzählte, wirkte er bei der Bevölkerung glaubwürdig. Seit der Abwahl hingegen ist das innere Feuer wie erloschen. Von der Krise nach der Abwahl gezeichnet und enttäuscht, überzeugt er selbst parteiintern nicht mehr. Seine Zeit als Galionsfigur der SVP geht meiner Meinung nach zur Neige.» *Notiert: dsc*

## Krisen

Die heutige «wirtschaft appenzell»-Seite widmet sich dem Thema «Kommunikation in Krisen». Im Interview erklärt der renommierte Experte Marcus Knill unter anderem, welche Fehler in Krisen unbedingt vermieden werden sollten. (red)