«Absolute Transparenz ist nötig»

Gerold Bührer, Mitglied des Bankrates der Schweizerischen Nationalbank, zum Fall Hildebrand: «Sämtliche Transaktionen mit den Erklärungen dazu müssen nun der Öffentlichkeit vorgelegt werden.»

VON **KARL HOTZ**

Wann haben Sie als Mitglied des Bankrates der Nationalbank das erste Mal von dieser Geschichte erfahren?
Gerold Bührer: Der Bankrat hat, das kann ich sagen, auch wenn sonst der Präsident kommuniziert – aber das ist ja bereits öffentlich – am 22. Dezember eine ausserordentliche Sitzung durchgeführt, und zwar eine sehr lang dauernde bis etwa 22.30 Uhr. Das nachdem die Untersuchungen der Eidgenössischen Finanzkontrolle und der externen Revision der Nationalbank durchgeführt worden waren. Diese Untersuchungen sind dann dem Bankrat vorgelegt worden. Wir haben uns sehr viel Zeit genommen, um zu einem Urteil zu kommen. Die Frage war: Sind die betreffenden Reglemente für Transaktionen eingehalten worden oder nicht? Und der Bankrat kam ja dann zum Schluss, und das wurde nach Rücksprache mit dem Bundesrat am 23. Dezember veröffentlicht, dass aufgrund der Daten, die zugänglich waren, keine Verletzung dieser Reglemente festzustellen war.

Gerold Bührer im «SN-TV». Bild Screenshot

Und seither ist im Bankrat nichts mehr passiert?
Bührer: Seither hat der Bankrat keine Sitzung mehr durchgeführt. Jetzt hat sich die Situation natürlich zugespitzt. Was ich jetzt sage, sage ich nicht als Bankrat, weil wir wie erwähnt weder telefonisch noch sonst wie eine weitere Sitzung durchgeführt haben: Ich bin klar der Meinung und rede jetzt mehr mit dem Hut des Präsidenten des Dachverbandes der Wirtschaft, dass in einer derartigen Situation nun absolute Transparenz hergestellt werden muss. Das auch gegenüber der Öffentlichkeit, denn sonst ist die Gefahr erheblich, dass die Reputation der Führung der Bank destabilisiert wird. Diese Reputation ist aber zentral. In dieser schwierigen Lage kann es in niemandes Interesse sein, dass so etwas geschieht.

Sie meinen also, dass die Zahlen, die am 22. Dezember dem Bankrat vorlagen, jetzt auch die Öffentlichkeit erfahren muss?
Bührer: Ja, ich meine, dass sämtliche Transaktionen mit den entsprechenden Erklärungen öffentlich gemacht werden müssen – das ist jetzt aber meine private Meinung.

Ist denn bereits eine nächste Sitzung anberaumt?
Bührer: Nein, bis heute Mittwoch Mittag jedenfalls noch nicht.

Theoretische Frage: Sollte irgendetwas, was der Bankrat oder die Öffentlichkeit erfahren hat, nicht richtig gewesen sein – wäre das ein Rücktrittsgrund?
Bührer: Ich kann nur so viel dazu sagen: Ich gehe davon aus, dass alles stimmt und dass Philipp Hildebrand sämtliche Transaktionen und Konti offengelegt hat. Ich muss ja von dem ausgehen. Sollte das nicht der Fall gewesen sein, wäre das ein schwerwiegender Bruch von Treu und Glauben.

Diese Äusserungen machte Gerold Bührer im Rahmen von «SN-TV». Die integrale Sendung wird am Freitagabend erstmals ausgestrahlt.

Germann: «Zeit für Offenlegung»

Für den Schaffhauser
Ständerat Hannes Germann ist rasche und vollständige Information nun wichtiger als die Klärung von Verfahrensfragen.

VON **KARL HOTZ**

Ständerat Hannes Germann (SVP, SH) hat eine dezidierte Meinung zum Fall Hildebrand: «Jetzt muss alles, was mit diesem Thema zusammenhängt, rasch und vollständig offengelegt werden.» Das sei im Moment wichtiger als die Antwort auf die Frage nach den Zuständigkeiten.

Diese Zuständigkeiten sind nämlich gar nicht so klar, wie Germann – selber Mitglied der wichtigen Kommission für Wirtschaft und Abgaben (WAK) – festhält. «Es könnten sowohl die WAK wie auch die Finanzkommission in Frage kommen, sich des Dossiers anzunehmen. Auch die Geschäftsprüfungskommission oder die Geschäftsprüfungsdelegation kommt in Frage. Aber das scheint mir im Moment, wie gesagt, gar nicht so wichtig. Zuerst geht es jetzt einmal um eine klare und rückhaltlose Information.» Zudem könne jedes politische Gremium, welches auch immer zuständig sei, kurzfristig ohnehin nicht handeln.

Das Reglement der Nationalbank sollte veröffentlicht werden

Vor allem müsse, so Germann, jenes interne Dokument, das festschreibe, was Mitglieder des Direktoriums der Nationalbank dürften und was nicht, veröffentlicht werden. Es könne nicht sein, dass für jeden kleinen Bankangestellten bis ins Detail Vorschriften erlassen und bekannt gegeben würden, nicht aber für die Nationalbank. Darauf angesprochen, dass die Räte vor einigen Jahren bei den neuen Insiderregelungen die Nationalbank ausdrücklich von dieser Pflicht ausgenommen hätten, weist Germann darauf hin, dass sich etwas geändert habe: «Wir können und wollen nicht alles reglementieren, sondern müssen auch von einem Grundvertauen in die Institutionen ausgehen. Das haben wir seinerzeit gemacht. Wenn nun ein Verdacht aufkommt – ich sage damit nichts darüber, ob er gerechtfertigt ist, denn die genauen Informationen dazu fehlen mir im Moment –, dass dieses Vertrauen nicht gerechtfertigt sein könnte, muss man auch die Spielregeln ändern.»

Konsequenzen nötig, wenn nicht vollständig informiert wurde

Klar auch Germanns Haltung für den Fall, dass Philipp Hildebrand nicht alles gesagt haben könnte – wobei er zu diesem Thema nochmals anmerkt, auch dazu wisse man nichts: «Falls in den nächsten Tagen in irgendeiner Form herauskommen sollte, dass Hildebrand nicht alles gesagt hat, dann glaube ich, dass er in seiner Position nicht mehr haltbar ist.» Aber, darauf legt Hannes Germann Wert, das sei nur eine Aussage für den Fall, dass – schliesslich deute bis jetzt nichts darauf hin, dass nicht alles gesagt sei. Und auch Hildebrand habe ein Recht darauf, dass man seinen Aussagen vertraue.

Vertrauen im Zentrum, nicht der Buchstabe des Gesetzes

Gerade weil es ein Vertrauensverhältnis brauche und Hildebrand auf Vertrauen Anspruch habe, dürfe aber in der ganzen Geschichte nicht einfach der Buchstabe des Gesetzes matchentscheidend sein. «Je mehr bei einer Funktion Vertrauen das Kapital ist, von dem sie lebt, desto empfindlicher muss reagiert werden, wenn auf dieses Vertrauen ein Schatten fällt. Das ist in der Sache Hildebrand/Nationalbank im Moment leider der Fall.»

Umgang mit Informanten: Warnung vor Schnellschüssen

Differenziert reagiert Ständerat Germann schliesslich auf die Frage, wie man denn mit jenen Personen umgehen müsse, die Geschäftsgeheimnisse an die Öffentlichkeit bringen, weil sie keine andere Möglichkeit mehr sehen. «Wir haben, seit ich vor knapp zehn Jahren in den Ständerat gewählt wurde, diese Problematik etwa drei- oder viermal behandelt und neue Regeln aufgestellt. Jedes Mal wurde beteuert, nun sei die Sache geregelt. Ich bin deshalb Schnellschüssen gegenüber nun skeptisch.» Am ehesten schiene German eine Regelung mit einer Art Ombudsmann praktikabel. «Das müsste eine wirklich unabhängige Stelle sein, bei der Leute, die nicht mehr weiterwissen, auch Rat über das weitere Vorgehen einholen könnten – selbstverständlich aber erst dann, wenn alle internen Möglichkeiten auch ausgeschöpft wurden und auf die Vorwürfe nicht reagiert wurde.» Das heisse beispielweise, dass Vorgesetzte, Revisionsstellen oder der Verwaltungsrat nicht reagiert hätten.

Für Ständerat Hannes Germann geht es in erster Linie um das Vertrauen. Bild Selwyn Hoffmann

Krisenmanagement

Marcus Knill zur Frage, wie man richtig informiert

Die meisten Firmen, Politiker und Institutionen bereiten sich vor und antizipieren die schlimmsten Fälle (gouverner, c'est prévoir). Krisen kommen bekanntlich unerwartet, überraschend. Bevor eine Krise eintritt, gilt es deshalb, sich konkret vorzubereiten, nicht nur theoretisch.
▶ Wer informiert und wie?
▶ Welches sind die Kernbotschaften?
▶ Zusammenarbeit mit den Medien konkret? Medien sind kein Feindbild. Medien sind immer auch eine Chance (Wulff könnte scheitern, weil er den Kapitalfehler gemacht hat, die Medien unter Druck zu setzen).
▶ Mit einer Stimme reden, will nicht heissen: Nur der CEO spricht. Es gibt ein Kernteam, das die Information führt, und zwar rund um die Uhr. Die Mitarbeiter geben keine Interviews. Sie verweisen auf die Infostelle.

Keine Mutmassungen, keine Interpretation, nur Fakten!
▶ Schlimm ist es, wenn die Institution unterschiedlich informiert (das war leider früher beim Bundesrat immer wieder der Fall).
▶ Medien wünschen keine diffusen, vagen Aussagen.
▶ Alles, was gesagt wird, muss geklärt sein.

Offen informieren
▶ In Krisen gibt es kein Abtauchen, kein Beschönigen, keine Abwehrhaltung.
▶ Oft wird geschwiegen, weil man Angst hat, zu viel oder das Falsche zu sagen. Wenn nichts gesagt werden kann, muss einleuchtend begründet werden, warum in diesem Zeitpunkt noch nichts gesagt werden kann.
▶ Offen informieren will auch heissen: offensiv informieren. Es wird gesagt, was man unternimmt, um die Krise zu meistern. Anstatt aktiv zu informieren, werden leider allzu oft Fehler verschwiegen, beschönigt und Mängel nur scheibchenweise auf den Tisch gelegt.

Name des Journalisten notieren und später zurückrufen
▶ Zeitfenster nutzen, um Sachverhalte zu klären und Antworten zu koordinieren.
▶ Bei Überraschungen müssen wir vor der Krise gelernt haben, uns antizyklisch zu verhalten («Taxifahrer, fahren Sie langsam, es eilt»). Den Umgang mit Überraschungen müssen wir im Mediensimulator praktisch üben. Die Swissair meisterte die Krise (Halifax), weil sie diese Situation vor der Krise zweimal konkret geübt hatte.

Der Mensch kommt vor der Sache

In Krisensituationen werden oft die Opfer, die Menschen, ausgeklammert. Wenn eine Führungspersönlichkeit in Krisenzeiten das Vertrauen nicht verlieren will, darf sie die Emotionen nicht ausklammern. Deshalb ist in Krisensituationen Glaubwürdigkeit etwas vom Wichtigsten. Wir haben derzeit viele gute Beispiele, die veranschaulichen, dass das Vertrauen das höchste Gut ist. Die aktuellen Fälle zeigen uns, wie schnell eine angesehene Person zu Fall kommen kann, nur weil sie nicht gelernt hat, mit Krisen umzugehen.

Das Buchstabenbild «Krise» fasst diese wichtigsten Erkenntnisse zusammen:
K Klare, kurze, konkrete Aussagen.
R Richtige Fakten weitergeben (alles, was du sagst, muss wahr sein, aber du musst nicht alles sagen, was wahr ist).
I Information: Was ist die wichtigste Botschaft?
S Schnell, aber nicht zu schnell reagieren (Zeitfenster schaffen, Situation klären, denken, dann erst reden).
E Einfache Sprache. Emotionen angemessen miteinbeziehen.

Marcus Knill erteilt seit Jahren vertrauliche Seminare «Krisenkommunikation» und «Umgang mit Medien in schwierigen Situationen» (www.knill.com)