

Die Katastrophe nach dem Unglück

SKYGUIDE | Die Flugsicherungsfirma hat sich mit ihrer Informationspolitik ins Kreuzfeuer der Kritik manövriert. Geschäftsführer Alain Rossier beklagt, Skyguide werde «von den Medien bombardiert». Kommunikationsexperten bemängeln, Skyguide habe durch «inkompetentes und zynisches Verhalten» der Schweizer Luftfahrt massiv geschadet.

MATHIAS MORGENTHALER

Die Meldungen jagten sich am frühen Dienstagmorgen nach dem Flugzeug-crash, und schon bald stand scheinbar fest: Die für die Luftfahrtkontrolle zuständige Skyguide hatte den Piloten des russischen Tupolew-Flugzeugs offenbar eineinhalb bis zwei Minuten vor dem Crash gewarnt, der Dienst habende Flugverkehrsleiter hatte sogar zwei bis drei Mal nachgehakt. Anton Maag, Chef der Flugverkehrsleitung im Kontrollturm des Flughafens Zürich-Kloten, kommentierte das Verhalten des Lotsen am Dienstagnachmittag gegenüber der Nachrichtenagentur AP mit den Worten: «Es war nicht unverantwortlich, aber ziemlich spitz.»

«... dann vergelts Gott»

24 Stunden später war die Situation derart eskaliert, dass in deutschen Medien von «zwei Katastrophen» die Rede war: einer in der Luft und einer bei der Schweizer Luftfahrtkontrolle. Der auf Krisenfälle spezialisierte Kommunikationsberater Marcus Knill hielt fest: «Das Image von Skyguide ist stark angekratzt.» Und er fügte an: «Ohne Eingeständnis der Fehlleistungen und entsprechende Konsequenzen wird sich Skyguide nicht aus dieser Lage befreien können.» Thomas Maurer, Kommunikationsberater in Bern, warnte: «Wenn diese Leute so arbeiten, wie sie kommunizieren, dann vergelts Gott!»

Spekulationen und Dementis

Was war geschehen? Zwischen Dienstagabend und Mittwochabend hatte Skyguide die zeitlichen Angaben mehrmals korrigieren müssen, bis es schliesslich hiess, der Lotse habe den Tupolew-Piloten bloss zweimal gewarnt, das erste Mal 50, das zweite Mal 25 Sekunden vor dem Zusammenstoss. Zudem wurde bekannt, dass das Kurzfrist-Kollisionswarnsystem STCA wegen Software-Wartungsarbeiten ausgeschaltet war und einer der zwei Fluglotsen zur Zeit des Unglücks Pause gemacht hatte, was Anton Maag als «vorschriftswidrig» bezeichnete. Der Kontrollturmchef wurde wenig später von einem Mitarbeiter eines Besseren belehrt: Dieser dementierte Maags Aussagen gegenüber den Nachrichtenagenturen.

Ernstfall lässt sich proben

Als am Mittwoch auch Skyguide-Geschäftsführer Alain Rossier vor Fernsehcameras Stellung nahm, las er seine Aussagen vom Blatt ab, um keine Fehler zu begehen. Auf die widersprüchlichen Darstellungen angesprochen, sagte Rossier, einzig Maags Aussage



Wer diesen Moment nicht in ruhigen Zeiten durchgespielt hat, vergrössert im Ernstfall die Krise, zu deren Bewältigung er beitragen sollte.

KEYSTONE

zur Präsenzvorschrift sei missverständlich gewesen; und verwies umgehend darauf, wie stark Skyguide «von den Medien bombardiert» werde; da sei es nicht verwunderlich, wenn ein übermüdeter Mitarbeiter «den falschen Weg» gehe.

Marcus Knill gerät in Rage, wenn er diese Argumentation hört. Er bringt kein Verständnis

für das «Sündenbockdenken» und die «Selbstschutzbehauptungen» des Skyguide-Chefs auf: «Jeder Kleinbetrieb weiss heute, dass man sich in ruhigen Zeiten für die Krise wappnen muss – auch Banken und Schulhäuser proben regelmässig den Ernstfall. Wie der Pilot im Flugsimulator übt und der Autofahrer den Sicherheitsgurt umschnallt,

müssen Unternehmen den Krisenfall in Trockenübungen simulieren.»

Er verweist auf den Swissair-Absturz über Halifax und die Schiesserei im Zuger Parlament und erläutert: «Nur weil die Kommunikationsverantwortlichen damals das Vorgehen generalstabsmässig geplant hatten, konnten sie auch im Chaos rich-

tig reagieren.» Sowohl Beatrice Tschanz als auch Urs Hürlimann, Kommandant der Kantonspolizei Zug, seien nur deshalb richtig vorgegangen, weil sie zur Zeit der grössten Turbulenzen eine Checkliste aus der Schublade ziehen und Punkt für Punkt befolgen konnten.

Auch Thomas Maurer kann nicht verstehen, «warum sich ein Unternehmen wie Skyguide nicht auf eine solche Situation vorbereitet hat. Es ist nichts passiert, womit man nicht hatte rechnen müssen in dieser Branche.»

Informieren statt richten

Beide Kommunikationsexperten bemängeln, dass sich viel zu viele Personen in widersprüchlicher und teilweise spekulativer Weise zum Vorfall geäussert haben. «Es gehört zum Basiswissen, dass man in solchen Situationen eine zentrale Anlaufstelle einrichtet und nur gesicherte Informationen kommuniziert», sagt Maurer.

Knill ist der Ansicht, Skyguide habe zu schnell Unschuld beteuert und sich danach in Widersprüche verheddert. Als besonders stossend empfand Maurer, «dass Skyguide Schuldzuweisungen aussprach, statt bloss in eigener Sache zu reden». «Ein Mediensprecher ist kein Untersuchungsrichter», hält er fest; deshalb seien «richterliche Würdigungen» wie «es war spitz, aber nicht unverantwortlich» völlig deplatziert.

Vertrauen erschüttert

Maurer wirft den Skyguide-Verantwortlichen vor, sie hätten «öffentlich Besseres zelebriert», statt vor allem anderen Anteilnahme und Empathie auszudrücken. So sei es ausgesprochen zynisch, dass Skyguide-Sprecher Patrick Herr gewisse Fragen als «hypothetisch» bezeichnet habe, «denn angesichts des Todes gibt es keine Hypothesen». Maurer weist darauf hin, dass es in solchen Situationen keine Sieger geben kann, «selbst dann nicht, wenn bei Skyguide alles korrekt abgelaufen wäre»; die «faktische Detailhuberei im Bemühen, eine reine Weste zu behalten», wirke «zynisch und peinlich», hält Maurer fest, «besonders wenn man dabei ständig die eigenen Angaben öffentlich korrigieren muss».

Erreicht hat Skyguide mit der umstrittenen Informationspolitik laut Maurer genau das Gegenteil einer reinen Weste: «Durch eine beispiellose Aneinanderreihung von Kommunikationspannen hat sich die Firma selber ins Rampenlicht manövriert und gleichzeitig dafür gesorgt, dass das Vertrauen in die Schweizer Luftfahrt auf ein Minimum gesunken ist.»

«Die Vorbereitung ist alles»

KRISENPROPHYLAXE | Die Ciba SC übt in regelmässigen Simulationen den Notfall und testet die Kaderleute gezielt auf Stressresistenz und Medienkompetenz. Auch die Berner Gemeinden sollten dank einem neuen Leitfaden für Krisensituationen gewappnet sein.

mmw. «Wir müssen jederzeit auf Störfälle vorbereitet sein», sagt Thomas Gerlach dezidiert. Der Pressesprecher der Ciba SC weiss, wie sich das Chemieunternehmen im Krisenfall verhalten müsste. «Wir haben eine spezifische Ereignisorganisation mit klaren Funktionsaufteilungen ausgearbeitet.» Das bedeutet, dass in jeder Werkleitung einzelne Mitglieder bestimmt worden sind, die immer auf Pikett sein müssen, um im Ernstfall die «Ereignisdienstleitung», das heisst, die Gesamtverantwortung für alle Aktionen zu übernehmen und als zentrale Ansprechpartner für Medien und Behörden zu fungieren.

Diese Kaderleute werden mehrmals jährlich in Medienkompetenz geschult. Sie müssen Pressemitteilungen verfassen, vor Mikrofon und Kamera Kurzstatements abgeben und einem externen Trainer, der den aggressiven Journalisten mimt, in Inter-

views die Stirn bieten. Damit lässt die Ciba nicht bewenden. Mehrmals jährlich wird der gesamte Krisenstab unter Einbezug von Behörden aufgebaut. «Nur so zeigt sich, ob die Ereignisdienstleiter die richtigen Prioritäten setzen und sich gegenüber Mitarbeitern, Medien und Behörden korrekt verhalten», erläutert Gerlach und fügt an, diese praktischen Übungen seien zwar sehr zeitaufwändig und gingen ins Geld, seien aber unerlässlich.

Weil auch gut trainierte Leute im Ernstfall den Kopf verlieren können, existieren bei der Ciba Mustervorlagen für Medienmitteilungen. «Diese Standardtexte geben klar vor, was in den ersten Mitteilungen gesagt werden soll», erläutert Gerlach. «Dank ihrem modularen Aufbau können sie leicht angepasst werden.»

Das Inselspital Bern hat das Verhalten im Krisenfall in einem Katastrophenalarmkonzept ge-

regelt. «Führungs- und Kommunikationsverhalten sind generalstabsmässig geplant», sagt Pressesprecher Charles Einstein. So sei beispielsweise klar, dass die Kommunikationsleute in unmittelbarer Nähe des Notfalls Position beziehen würden. Ob der Ernstfall geprobt wird, konnte Einstein nicht sagen.

Auch die Berner Gemeinden sind – zumindest theoretisch – für den Notfall gewappnet. Der Regierungsrat hat kürzlich für 50000 Franken einen 50-seitigen Leitfaden zur Krisenkommunikation erarbeiten lassen und an 400 Gemeinden versandt. «Die Vorbereitung auf die Krise ist alles», erklärte Regierungspräsident Werner Luginbühl im April dieses Jahres und forderte von den Behörden «aktive, glaubwürdige und ehrliche Information».

Der Leitfaden «Krisenkommunikation» kann für 25 Franken beim Amt für Information bezogen werden. Telefon 031 633 75 91.

ZUR SACHE

«Keine Fehler begangen»

ROGER GARBRELL ist PR-Verantwortlicher bei Skyguide und derzeit Mitarbeiter des rund 20-köpfigen Call-Centers, das Skyguide nach dem Unglück für Medienanfragen eingerichtet hat.

«BUND»: Skyguide wird unprofessionelle Kommunikation vorgeworfen. Gab es kein Konzept für den Krisenfall?

ROGER GARBRELL: Doch, wir hatten ein generelles Konzept zu den Themen Krisenmanagement und allgemeine Kommunikation. Das konkrete Vorgehen wurde aber nach dem Unglück besprochen. Man kann nicht alle Einzelfälle im Vorhinein regeln; wir haben es hier ja nicht mit einer eindimensionalen Geschichte zu tun.

War denn klar, wer gegenüber den Medien Auskunft gibt?

Das hängt von der Anfrage ab. Wir haben nach dem Unglück ein Call-Center eingerichtet für alle Medienanfragen.

Wer arbeitet dort mit?

Ich kann Ihnen im Moment dazu nicht detailliert Auskunft geben.

Wie viele Mitarbeiter arbeiten im Call-Center, und aus welchen Bereichen wurden sie rekrutiert?

Es sind rund 20 Personen aus allen Richtungen, Kommunikationsleute, Techniker, Juristen und Kaderleute.

Hat Skyguide bei der Kommunikation Fehler begangen?

(Zögert.) Nein, eigentliche Fehler sind nicht begangen worden. Wie Aussagen von Medienvertretern aufgefasst werden, ist schwer abzuschätzen. Die Flugsicherung ist ein sehr kompliziertes Business, für das sich im Normalfall kaum jemand interessiert. Nach einem Unglück herrscht deshalb zuerst einmal Erziehungsbedarf. Dafür fehlte uns die Zeit.

Zuerst war von mehreren Warnungen an den russischen Piloten die Rede, die erste soll mindestens eineinhalb Minuten vor dem Crash ergangen sein. Waren diese Informationen denn richtig?

Wir sind uns keines Fehlers bewusst. Die damaligen Aussagen waren richtig gemessen am Stand der Informationen, die uns damals zur Verfügung standen. Als erste Einschätzung waren sie richtig. Später hat sich der Wissensstand geändert.

Weshalb machten Sie Angaben, deren Richtigkeit Sie nicht geprüft hatten?

Sie wissen ja selber, dass Medien nach Zahlen verlangen. Auch bei einer Demonstration werden sofort erste Zahlen über die Teilnehmer publiziert, die später angepasst werden.

Aber Skyguide ist ja kein Medienunternehmen. Die Falschaussagen zu Beginn waren doch auch eine Schuldzuweisung in Richtung des Piloten der Tupolew.

Nein, das ist eine unzulässige Interpretation. Wir haben keinerlei Schuldzuweisungen gemacht. Die Interpretation der Fakten überlassen wir dem BfU.

Kontrollturmleiter Anton Maag sagte zum Verhalten des Lotsen: «Es war nicht unverantwortlich, aber ziemlich spitz.»

Das war kein Urteil, sondern eine Aussage, die vertretbar war, weil sie dem damaligen Wissensstand entsprach. Viele Aussagen – auch jene, die Herr Maag zur Absenz des zweiten Fluglotsen gemacht hat – wurden missverstanden. Wie die Dinge interpretiert werden, entzieht sich unserer Kontrolle.

INTERVIEW: MATHIAS MORGENTHALER

Sommerpause

bwi. Während der Berner Schulferien erscheint keine Management-Seite. Die nächste Sonderseite zu Führungs- und Strategiefragen folgt am Freitag, 16. August, an gewohnter Stelle.

Im Ernstfall nur gesicherte Fakten kommunizieren

CHECKLISTE | Nur wer die wichtigsten Schritte festgehalten hat, reagiert auch unter Extrembelastungen richtig.

mmw. Weil man in einer Krisensituation leicht den Kopf verliert, lohnt es sich, in ruhigen Zeiten ein Verhaltenskonzept zu erstellen. Folgende Punkte sind bei der Kommunikation in Krisenzeiten zu beachten:

- Möglichst Ruhe bewahren. Keine vorschnellen, emotionalen Reaktionen.
- Sofort mit den wichtigen Stellen im Unternehmen Kontakt aufnehmen, die Lage schildern und offene Punkte abklären.
- Sprecher bestimmen, damit die Medien nur aus einer Quelle Auskunft erhalten.
- Möglichst bald erste Medienkonferenz einberufen.
- Keine Informationen an die Öffentlichkeit, bevor sich die Unternehmensspitze ein Bild von der Lage gemacht hat.
- Nur gesicherte Fakten kommunizieren, keine Vermutungen, keinerlei Aussagen zu Schuldfragen, keine Verteidigungshaltung.

- Alle Medien gleich und ohne Aggressionen behandeln.
- Wenn Information nicht möglich ist, begründen, was abgeklärt werden muss, und ankünden, wann informiert wird.
- «No comment» ist immer der schlechteste Kommentar, weil das entstehende Informationsvakuum sofort mit Gerüchten und Spekulationen gefüllt wird.
- Laufend kontrollieren, dass die Informationen nur über verantwortliche Stellen an die Öffentlichkeit gelangen.
- Bei mehreren Informationsbeauftragten auf einheitliche Sprachregelung achten. Kernaussagen absprechen. Kommunikationsteam möglichst in einem Raum konzentrieren.

Um die Abläufe einzuüben, sollten Unternehmen regelmässig den Ernstfall proben (vgl. nebenstehenden Artikel).

Weitere Checklisten unter www.rhetorik.ch