

# Wenn sieben Egos kommunizieren

«Kakophonie» – so lautet das Urteil des CVP-Präsidenten Darbellay über die bundesrätliche Kommunikation der letzten Wochen. Experten machen die grossen Egos der Magistraten dafür verantwortlich und fordern eine Regierungsreform.

Von Sermîn Faki

Bern. – Boni für Pleitebanker, Schweizer Geiseln in Libyen und die Verhaftung eines Kultregisseurs: Die wirtschaftlichen und politischen Eliten des Landes stehen derzeit unter Beschuss wie selten. Alles eine Folge schlechter Kommunikation, sagen Experten. «In Sachen Krisenkommunikation ist die Schweiz ein Schwellenland», bringt es Roger Huber, Präsident des Schweizer Verbandes für Krisenkommunikation (siehe Kasten), auf den Punkt. Der ehemalige Journalist bietet Medientrainings für Führungskräfte an und findet, dass Topmanager und Politiker zu wenig gut geschult sind, um erfolgreich zu kommunizieren. «Viele überschätzen ihre Fähigkeiten, vor allem, weil sie keine Kritik mehr gewohnt sind.» Dabei, davon ist Huber überzeugt, kann man mit guter Vorbereitung eine Krise besser überstehen.

## Politiker sitzen Krisen aus

Unternehmen erkennen die Wichtigkeit guter Kommunikation für den eigenen Ruf immer mehr, «Politiker hingegen sitzen Krisen aus», sagt der Kommunikationswissenschaftler Ansgar Thiessen von der Uni Freiburg. Viele Spitzenleute seien «beratungsresistent». Lässt man die Bundesratskommunikation der vergangenen Woche Revue passieren, ist man geneigt zu sagen, dass den Magistraten wohl ihr Ego im Weg steht: Erst fiel Aussenministerin Micheline Calmy-Rey mit ihrer Kritik an der Verhaftung des Regisseurs Roman Polanski Justizministerin Eveline Widmer-Schlumpf in den Rücken, dann distanzierte sich Verkehrsminister Moritz Leuenberger öffentlich über das vom Kollegium beschlossene Sparprogramm, und schliesslich äusserte sich Bundespräsident Hans-Rudolf Merz sehr offen über sein Treffen mit dem libyschen



«Tatort» Medienhaus: In Sachen Kommunikation besteht laut Experten in Bern noch Verbesserungspotenzial. Bild Keystone

Machthaber Muammar el Gaddafi, obwohl Calmy-Rey zwei Tage zuvor erklärt hatte, im Moment sei es besser zu schweigen. Ein Kommunikations-Super-GAU nach dem anderen.

Das will Simon Hubacher, Kommunikationsberater in Zürich und ehemaliger Informationschef des Aussendepartements, so nicht gelten lassen. Für ihn sind die Fehler im System begründet. «Bundesrätliche Kommuni-

kation unterscheidet sich von derjenigen von Parteien und Parlamentariern», sagt er. Konkordanz und Kollegialitätsprinzip zwingen sieben Menschen, mit einer Stimme zu sprechen. Geraten in Krisen, wie in den Affären um Gaddafi und Polanski, mehrere Departemente gleichzeitig unter Druck, sei es schwierig, effizient zu kommunizieren: «Da werden die Mängel des Siebnergremiums offen-

bar». Lob ernten Verteidigungsminister Ueli Maurer und Moritz Leuenberger, die «in neun von zehn Fällen» gegen aussen die Meinung des Bundesrates vertreten und ihre eigenen Interessen hintanstellen. Leuenbergers Kritik am bundesrätlichen Sparprogramm hält Hubacher für legitim: «Ich erwarte von einem Bundesrat sogar, dass er sich für sein Departement engagiert.» Der Fall seiner ehemaligen

Chefin Calmy-Rey liegt nach Hubachers Einschätzung anders: Man könne nicht im Fall Libyen Schweigen verlangen und sich zwei Tage später öffentlich zu einem Vorgang äussern, der das eigene Departement nicht betrifft: «Natürlich hat die Aussenministerin nach der Verhaftung Polanskis ihre aufgebrachten Kollegen aus Frankreich und Polen am Apparat gehabt – aber sich deren Kritik anzuhören, ist ihr Job, für den sie bezahlt wird.» Wird Calmy-Rey von ihren Leuten schlecht beraten? Nein, sagt Hubacher, es gebe einfach bundesrätliche Persönlichkeiten, die sich beraten lassen – andere wiederum seien «beratungsresistent».

## Zu viel Beratung?

Die Kommunikation der Landesregierung stösst auch in den Parteien auf Kritik. FDP-Präsident Fulvio Pelli und CVP-Präsident Christophe Darbellay sehen einen Grund der «Kakophonie» in der zu grossen Anzahl Mediensprecher in den Departementen und schlagen vor, die Kommunikationsbudgets zu kürzen (Ausgabe von Freitag). «Das ist Schwachsinn», findet Hubacher. Zu viel Personal gäbe es in den Stäben nicht. «Eine weitere Reduktion ist nicht die Lösung.»

Hubacher schlägt kurzfristig einen anderen Weg vor: In departementsübergreifenden Krisenfällen sollen Bundeskanzlei und Regierungssprecher das Ruder übernehmen. Der Bundesrat müsse ihnen Weisungsbefugnis gegenüber den Departementen geben und zentral über den Regierungssprecher kommunizieren lassen. Bei Regierungssprecher André Simonazzi geht dieser Vorschlag an der Sache vorbei. Er beobachtet, dass man in vielen Fällen die Kommunikation beschuldigt, weil man mit dem Inhalt nicht einverstanden ist. Doch «wenn es um Inhalte geht, kann die Kommunikation auch nichts tun».

Hubacher sieht langfristig nur eine einzige Lösung für eine bessere Krisenkommunikation des Bundesrats: «Man muss die Regierungsform des konkordanten Siebnergremiums überdenken.» Diese Diskussion ist mit den Vorschlägen zur Regierungsreform bereits angelaufen. Hubacher ist sicher: «Für eine bessere Krisenkommunikation wäre eine andere Regierungsform allemal besser.»

## Für mehr Professionalität in Krisen

Ende April ist der Schweizer Verband für Krisenkommunikation gegründet worden. Er will seinen Mitgliedern einen Austausch auf professioneller Ebene bieten. Über Branchen hinweg kommen hier Kommunikationsfachleute zusammen, um von den Erfahrungen der anderen zu profitieren, «denn keine Krise ist wie die andere», sagt Ansgar Thiessen, wissenschaftlicher Beirat des Verbandes. Um eine Professionalisierung und mehr Qualität in der Krisenkommuni-

kation zu erreichen, soll die Aus- und Weiterbildung von Fachleuten vorangetrieben werden. Derzeit arbeitet der Verband an einem Kodex, der den Mitgliedern Anleitung geben soll, wie in einer Krise erfolgreich kommuniziert werden kann. Thiesen ist überzeugt: «Wenn man sich bereits vor Eintreten einer Krise Gedanken über die Kommunikation macht, kann man viel Kritik verhindern.» Derzeit hat der Verband rund 40 Mitglieder – 25 Unternehmen

und 13 Personen –, darunter der ehemalige SBB-Sprecher Roland Binz, Migros-Sprecher Urs Peter Naef und die ehemalige Swissair-Kommunikationschefin Beatrice Tschanz.

Jeden ersten Mittwoch im Monat lädt der Verband zu öffentlichen Treffen. Das nächste findet am 4. November in Winterthur statt, es referiert der Kommandant der Stadtpolizei Winterthur. Weitere Informationen im Internet unter [www.verbandkrisenkommunikation.ch](http://www.verbandkrisenkommunikation.ch). (ser)