



Milchkaffee zum Frühstück: «Kommunizieren heisst vor allem zuhören», sagt Kommunikationsprofi Christian Gartmann beim «Zmorga».

Bild: Livia Mauerhofer

Der Krisenkommunikator

Christian Gartmann spricht über transparente Kommunikation, den Vertrauensverlust des Volks und Tränen.

Denise Erni

Ob Bergsturz am Piz Cengalo im Bergell, Flugzeugabsturz der Ju-Air am Piz Segnas, Brienzer Rutsch im Albulatal. Gibt es im Kanton Graubünden eine Krise zu managen und diese zu kommunizieren, ist Christian Gartmann oft nicht weit. Der Engadiner kennt das Krisenmanagement und wurde dafür auch schon ausgezeichnet. Am Vortag des «Zmorga» war der 56-Jährige in Tiefencastel an einem Rapport zum Brienzer Rutsch, am Abend fuhr er weiter nach Chur, wo er im Hotel «Stern» nächtigte.

Bevor Gartmann zu seinem nächsten Termin mit kantonalen Amtsleitern geht, nimmt er sich Zeit für den «Zmorga». Zum Frühstück bestellt er sich einen Latte macchiato. «Mehr nehme ich morgens nie zu mir. Zwei Milchkaffee und dann bin ich fit.»

Nicht ganz so fit sieht dafür Gartmanns Gesicht bei näherem Hinsehen aus. Vor wenigen Tagen musste er sich einem kleinen Eingriff unterziehen. «Wenn man im Engadin lebt, hat man halt fast 400 Sonnentage im Jahr, was auch schädliche Effekte für die Haut mit sich bringt», meint er lächelnd und fügt ernst hinzu: «Die Effekte auf die Haut sind gravierend. Sonnenschutz und regelmässige Kontrollen beim Hautarzt sind ein Muss.»

Christian Gartmann, Sie waren gestern im Gemeindeführungsstab von Albula/Alvra. Kommen Sie aus einer Krisensituation?

Nicht direkt aus einer Krise, aber aus einem Risikodialog. Es betrifft den Brienzer Rutsch, der aus Sicht der Betroffenen schon eine ausserordentliche Lage ist. Wenn ein ganzes Dorf jährlich um 1,5 Meter rutscht, ist das schon massiv. Gestern gingen wir mit dem Gemeindeführungsstab in einem Planspiel durch, wie eine mögliche Evakuierung abläuft, sollte ein Bergsturz drohen.

Für die Menschen vor Ort sei es eine grosse Belastung, weil es dabei um ihr Haus, ja um ihr ganzes Dorf gehe. «Die Einheimischen und die Besitzer von Ferienwohnungen wissen nicht genau, wie es weitergeht. Ob sie und noch mehrere Generationen noch in den Häusern leben können oder ob der Rutsch ihr Haus irgendwann so beschädigen wird, dass man darin nicht mehr bleiben kann», sagt Gartmann.

Und wie spricht man am besten mit den Einwohnerinnen und Einwohnern des Dorfs?

Wir schenken ihnen reinen Wein ein. Wir sagen klar, was wir wissen, aber auch, was wir nicht wissen. Man soll nicht Panik und Angst schüren, aber ganz offen kommunizieren: Das ist die Situation. Wir informieren regelmässig und transparent mittels eines monatlichen Bulletins, wie schnell welcher Teil rutscht. Und wenn wir neue Schäden sehen, thematisieren wir das.

Gegen aussen werde er vor allem für die Medienarbeit in der Krise wahrgenommen, der Grossteil seiner Arbeit finde aber im Hintergrund statt: in Einzelgesprächen mit Gemeindevertretern, Unternehmensleitern, Anwohnern und Hinterbliebenen.

«Wenn man Probleme anspricht, schafft man Vertrauen.»

Christian Gartmann
Kommunikationsexperte

«Man muss für die Betroffenen da sein. Ihnen Gespräche anbieten und zuhören, was sie bewegt und was sie brauchen. In gewissen Situationen ist das recht nah an der Arbeit eines Care-Teams.»

Ihre Funktion ähnelt der eines Psychologen.

Kommunizieren heisst vor allem zuhören. Nur so kann man sich bewusst machen, in welche Situation die Krise die Betroffenen gebracht hat. Daran kann man dann die Tätigkeit der ganzen Krisenorganisation ausrichten. Alle und alles für die Betroffenen.

Soll man Probleme ansprechen oder totschweigen?

Probleme sollte man direkt und offen ansprechen. Wenn man Probleme anspricht, schafft man Vertrauen. Wer sie kleinredet, verspielt es. Kein Mensch erwartet, dass ein Krisenmanager alles weiss und alles beherrschen kann. Deshalb kann und soll man offen sagen, was man weiss und was noch nicht. Damals in Bondo handelten wir auch so. Wir sagten immer klar, was wir wussten, was schon entschieden war und wo noch Unsicherheiten bestanden. Die Menschen haben diese Ehrlichkeit geschätzt.

Beim Beginn der Pandemie im Frühling 2020, als es um das Tragen von Schutzmasken ging, sei in der Bevölkerung leichtsinnig Vertrauen verspielt worden, ist Gartmann überzeugt. «Oder keines aufgebaut worden. Zuerst hatte man keine Masken und sagte deshalb, es gebe keine wissenschaftliche Erkenntnis, dass sie etwas bringen.» Er vermisse manchmal, dass seitens Bund nicht offener kommuniziert und auch mal gesagt werde: «Das wissen wir und das andere noch nicht. Oder es gibt verschiedene Ansichten und wir versuchen nun mal, diesen Weg zu gehen.» In Graubünden sei man diesbezüglich in einer positiven Lage. Die Bündner Regierung fasse einen Beschluss und setze ihn auch um. Darum würden auch die

Unternehmen und die Bevölkerung mitziehen. Gartmann stellt der Bündner Regierung für die Bewältigung der Pandemie ein gutes Zeugnis aus. «Sie hat sich von Beginn an als Team gezeigt und nach praxisnahen und pragmatischen Lösungen gesucht.»

Wie viel hat der Vertrauensverlust des Bundesrats zu der derzeit schlechten Stimmung im Volk beigetragen?

Krisen, die lange dauern, sind je länger, desto schwieriger zu bearbeiten. In der allerersten Welle der Pandemie musste alles sehr schnell gehen. Die Bevölkerung merkte, da wird entschieden und umgesetzt, und sie hat mitgezogen. Als man aber im Frühsommer 2020 anfang zu lockern und die Verantwortung zurück an die Kantone gab, entstand das erste Durcheinander. Die Menschen verstehen nicht, weshalb in Zürich andere Regeln als in Graubünden gelten. Sobald man unterschiedliche Richtlinien, Rechte und Pflichten hat, verstehen sie die Menschen nicht mehr. Sie glauben nicht mehr an den Sinn der Massnahmen und unterstützen sie auch nicht mehr. Der Föderalismus, so wunderbar das Instrument in normalen Zeiten auch ist, sorgt in dieser Krise für Zeitverzögerungen und Verwirrung. Das ist manchmal wenig hilfreich.

Die Gesellschaft ist sehr gespalten: auf der einen Seite die Geimpften, auf der anderen die Ungeimpften. Ein Dialog findet kaum mehr statt. Haben Sie als Kommunikationsprofi eine Strategie, wie man wieder aufeinander zugehen kann?

Es ist praktisch unmöglich geworden, über Corona und die Massnahmen zu diskutieren, wenn man nicht sowieso schon einer Meinung ist. Das schadet uns allen. Es muss doch möglich bleiben, darüber zu diskutieren und von mir aus auch zu streiten. Aber danach sollte man trotzdem wieder gemeinsam ein Bier trinken können. Leider findet

das im Moment kaum mehr statt. Ein Wundermittel gegen diesen «Knopf» habe ich auch nicht. Es ist wichtig, auf Augenhöhe aufeinander zuzugehen und nicht zu meinen, ich habe recht, weil ich bei der Mehrheit bin. Oder umgekehrt, ich habe recht, weil ich zu der nicht gehörten Minderheit gehöre.

Er respektiere Menschen, die sich nicht impfen lassen möchten, auch wenn er klar für die Impfung sei. Was man sich gerade jetzt, bei den steigenden Zahlen, wieder bewusst sein müsse, sei, dass jeder und jede seinen eigenen Beitrag leisten könne mit dem Einhalten von Schutzmassnahmen. «Hände desinfizieren, Abstand halten, Maske tragen und unnötige Treffen vermeiden.» Er erledige jetzt auch wieder die Einkäufe für seine 87-jährige Mutter. «So wie damals in der ersten Welle.»

Gartmann, Vater von zwei erwachsenen Söhnen, die beide in Zürich leben und studieren, lebt seit über zehn Jahren wieder in Graubünden. Nach gut 20 Jahren im Unterland kehrte er in seine Heimat zurück, wo er sich selbstständig machte. Begonnen hat er seine Karriere während seines Betriebswirtschaftsstudiums als Radiomoderator beim damaligen Radio Z (heute Energy), das er ab 1996 als Geschäftsführer leitete. Im Jahr 2000 ging Gartmann zur ProSiebenSat.1-Gruppe und leitete deren Geschäft in der Schweiz. Sieben Jahre später folgte der Wechsel in die Konzernleitung der Publigroupe. 2010 kehrte er ins Engadin zurück.

In die Krisenkommunikation sei er «durch mehrere Fälle gerutscht». Anfang August 2017 stürzte dann ein Flugzeug der Fluggruppe ab, bei der er Mitglied ist. «Der Pilot und zwei Jugendliche kamen dabei ums Leben und ich übernahm die Kommunikation dieser Tragödie. Wenig später kam der Bergsturz in Bondo und Anna Giacometti rief an.» Der Rest ist Geschichte.

Wie gehen Sie persönlich mit diesen Katastrophen um?

Ein wenig wie ein Spitzensportler während des Wettkampfs. Beim Absturz der Ju-Air, es war ein brutend heisser Tag im August, der Saal voll mit Journalisten und wir mussten in Ruhe über die bisherigen Erkenntnisse Auskunft geben. In solchen Momenten bin ich voll konzentriert. Wenn es dann vorüber ist, fällt der Druck ab, ähnlich wie beim Sportler, der das Ziel erreicht. Es gibt auch Momente, wo man in sich geht und einem die Tränen kommen.

Was hilft beim Verarbeiten?

Gespräche mit Betroffenen und Hinterbliebenen. Man geht an Abdankungen, auch wenn man die Menschen nicht persönlich gekannt hat. Und als Engadiner fahre ich ab und zu nach Chiavenna und dann mache ich auf dem Heimweg in Bondo Halt bei Donato Salis in seinem Gasthaus, trinke einen Kaffee und wir sprechen miteinander. Und bis vor Kurzem gab es in St. Moritz eine Kassiererin, die in der roten Zone in Bondo zu Hause ist. Auch der Austausch mit ihr war immer sehr schön. Solche Momente tun sehr gut.

Zu sehen, wenn sich Menschen nach einem Schicksalsschlag wieder erholt hätten, helfe auch ihm, die Dinge zu verarbeiten. Auch helfe der Austausch mit seiner Partnerin Isabel Wenger. Und wenn es die Zeit zulässt, frönt er seinem Hobby und hebt ab. «Als Pilot eines Flugzeugs muss ich komplett abschalten und mich zu 100 Prozent auf die Fliegerei verlassen. Das ist das beste Managementtraining überhaupt», sagt er. «Denn beim Fliegen muss ich laufend entscheiden. Heutzutage sind viele Führungspersonen entscheidungsunfähig geworden, weil sie jeden Einzelnen abholen wollen, um am Ende nicht allein verantwortlich zu sein. Aber das ist keine Führung. Im Fliegen würde das ins Verderben führen. Analysieren, entscheiden und Verantwortung übernehmen, das ist wichtig.»