

# „Wenn die Krise eingetreten ist, hat man keine Zeit mehr, Leitfäden zu lesen“



## Interview mit Bernd Rosenbusch

Geschäftsführer der  
Münchner Verkehrs- und Tarifverbund GmbH  
(MVV)

### Dr. Bernd Rosenbusch

studierte in Mannheim Betriebswirtschaftslehre und begann 2001 beim Personenverkehr der Deutschen Bahn AG in der Strategieabteilung. 2005 wurde er Abteilungsleiter für Preis- und Erlösmanagement bei der DB Regio AG. Er wechselte 2006 nach Bayern und wurde dort Regionalleiter für Marketing, 2010 zusätzlich Geschäftsleiter von DB Regio Allgäu-Schwaben. 2015 bis 2018 war er Vorsitzender der Geschäftsführung bei der Bayerischen Oberlandbahn GmbH und der Bayerischen Regiobahn GmbH.





## Zur Krisenkommunikation beim Zugunglück in Bad Aibling

Die Reputation zu schützen ist die zentrale Aufgabe der Krisenkommunikation. Das sagt Dr. Bernd Rosenbusch, der ehemalige Vorsitzende der Geschäftsführung der Bayerischen Oberlandbahn GmbH, der nach dem Zugunglück bei Bad Aibling am 9. Februar 2016 die Kommunikation für die Bayerische Oberlandbahn federführend übernommen hat. 12 Menschen starben bei dem Unfall und 89 Fahrgäste wurden teils schwer verletzt. Dr. Bernd Rosenbusch sorgte mit schnellen, professionellen, offenen und empathischen Aktionen nach dem Unfall dafür, dass Verletzte und Hinterbliebene, Journalisten und Politiker die Informationen bekamen, die sie brauchten – die Verletzten und Hinterbliebenen darüber hinaus noch vieles mehr. Im Interview gibt er einen Einblick, wie er vorging und was er als wichtig und dringend erachtete.

### **EVA WERNER: Wo waren Sie, als Sie von dem Zugunfall in Bad Aibling erfuhren?**

■ **BERND ROSENBUSCH:** So etwas vergisst man nie. Wir waren im Urlaub und haben morgens im Radio die Nachrichten gehört. Da war von einem Zugunglück in Bad Aibling die Rede. Wir waren Skilaufen in Kärnten und sollten um 8:30 Uhr beim Skilehrer sein. Deshalb waren wir schon recht früh wach. Da in Bad Aibling im Wesentlichen der Meridian fuhr, für den ich verantwortlich war, habe ich geahnt, dass es bei uns passiert ist. Der Unfall ist, glaube ich, um 6:41 Uhr morgens passiert. Wir erfuhren bereits um 7:00 Uhr aus dem Radio davon. Eine Minute nach den Nachrichten rief mich auch schon unsere Transportleitung an und informierte mich. Zu dem Zeitpunkt wusste man nur, dass es einen Unfall gegeben hatte – aber noch nicht, wie schwerwiegend er war. Da man sich aber bei einem Zugunfall als Verantwortlicher auf jeden Fall sofort auf den Weg macht, bin ich ins Auto gesprungen und losgefahren. Meine Familie blieb in Kärnten zurück.



### **Gab es einen Krisenplan, nach dem Sie handelten?**

■ Ich hatte entsprechende Schulungen gemacht. Von 2001 bis 2015 war ich bei der Deutschen Bahn und ab 2006 Marketingleiter im Regionalverkehr bei DB Regio für ganz Bayern und darüber hinaus als Geschäftsleiter für die Region Allgäu-Schwaben zuständig. Wer für so ein großes Gebiet im operativen Betrieb zuständig ist, den schult die Bahn natürlich auch hinsichtlich möglicher Krisen. Zudem hatte ich schon Krisenerfahrung. Ich war 2013 für die Kommunikation bei einem Zugunfall verantwortlich, bei dem eine Regionalbahn entgleiste, nachdem sie an einem unbeschränkten Bahnübergang mit einem Auto kollidiert war. Damals wurden 3 Menschen schwer verletzt. Bei der BOB hatten wir zudem einen Krisenleitfaden. Ich finde, man sollte entweder bei der Erstellung dabei gewesen sein oder ihn zumindest intensiv gelesen haben. Wenn die Krise dann da ist, muss man alles so machen, wie man es für richtig hält und vor allem muss man es schnell machen. Da ist keine Zeit mehr, Leitfäden zu lesen. Man muss das verinnerlicht haben. Das heißt nicht, dass man den Leitfaden auswendig können muss – aber die Probleme, Abläufe und Inhalte sollte man verinnerlicht haben. Das bedeutet auch, dass man im Ernstfall hoffentlich intuitiv das Richtige macht. Wir wussten, wo der Krisenplan liegt, aber wir haben nicht mehr nachgelesen.

### **Was waren unmittelbar nach dem Unfall Ihre Aufgaben?**

■ Neben der Kommunikation mit Verletzten und Hinterbliebenen, Medien und Politik ging es auch um technische Fragen, zum Beispiel: Wohin bringen wir das verunfallte Fahrzeug und wie decken wir es ab, damit nicht permanent Paparazzi Fotos davon machen. Das war ein Riesenproblem. Da robbten Menschen mit Kameras durch den Wald und wollten Fotos von dem Zug machen. Wir mussten klären, wohin wir das Fahrzeug schleppen, damit keine despektierlichen Bilder entstehen. Das hätte auch kommunikative Auswirkungen gehabt. Ähnlich haben wir auch das meiste Andere vor Ort entschieden. Daneben wurden wir in Teilen von unserer Muttergesellschaft aus Berlin unterstützt, aber wesentliche Bausteine der Krisenkommunikation kamen von uns vor Ort.



### Wie haben Sie sich mit der Bahn abgestimmt?

■ Wir haben die Kommunikation in die Hand genommen, weil es unsere Fahrgäste in unserem Zug waren. Die Bahn war in dem Fall der Betreiber des Netzes, das wir gegen Entgelt nutzten, und daher waren es nicht ihre Fahrgäste. Das erklärte Ziel von uns – also der Geschäftsführung der Bayerischen Oberlandbahn – war es, offensiv, transparent und schnell den Betroffenen und den Medien das mitzuteilen, was wir wissen.

### Wer stand den Medien Rede und Antwort?

■ Krisen sind Chefsache. Wegducken geht nicht. Es war immer klar, dass ich selbst vor die Kameras und die Presse trete – und zwar aktiv. Ich bin mehrmals am Tag zum Unfallort am Mangfallgraben-Seitenarm gefahren. Die Journalisten standen immer hinter dem Kanal, auf diesem halben Deich, und warteten darauf, dass etwas passiert. Es passierte aber bald nichts mehr. Die Bergung eines Zuges dauert ja Tage. Ich habe den Journalisten vor Ort aber stets berichtet, was ich weiß, habe transparent und offen kommuniziert. Wir haben eine Losung ausgegeben: Keine Frage ohne Antwort. Daran haben wir uns gehalten. Das galt auch für Fragen aus der Politik.

### Wie wichtig war die interne Kommunikation?

■ Absolut wichtig. Umfangreiche, ehrliche Kommunikation nach innen an die Mitarbeiter muss der externen Kommunikation vorausgehen. Die Mitarbeiter dürfen nicht aus den Medien erfahren, was passiert ist. Es war uns wichtig, uns daran zu halten. Vor jeder Pressemitteilung haben wir unsere Mitarbeiter informiert.

### Eine menschliche Reaktion wäre, erstmal den Kopf in den Sand zu stecken, wenn man von so einem Unglück im eigenen Unternehmen hört. Hatten Sie die?

■ Sie funktionieren da wie auf Autopilot, ehrlich gesagt. Man sieht den Unfall, man sieht die Dramen, man hat den Drang zu helfen und deswegen funktioniert man einfach.



### **Wie offen haben Sie kommuniziert? Sie konnten ja am Anfang sicher nicht kommunizieren, wie es zum Unfall kam, oder?**

■ Erst war ja nicht klar, was die Unfallursache war. Das konnten wir erst später kommunizieren. Wesentlich für uns war, dass wir den Verletzten und den Hinterbliebenen klar gesagt haben: „We care. Wir kümmern uns um alle Themen.“ Wir sind noch am selben Tag in die Krankenhäuser gefahren. Erst haben wir ein Schreiben aufgesetzt. Als wir dann die Adressen der Verletzten und Hinterbliebenen hatten, haben wir ihnen erstens geschrieben, dass es uns leid tut, – und es tat uns von Herzen leid – zweitens, dass sie sich an uns wenden können und drittens, wer der Ansprechpartner bei der Versicherung ist. Viertens haben wir für jeden psychologische Betreuung organisiert, der es wollte. Auch für die Mitarbeiter, die weiter unsere Züge fuhren, auch sie hatten ja Kollegen verloren. Bei den Beerdigungen haben wir, wo gewünscht, Ansprachen gehalten. Das haben wir den Hinterbliebenen angeboten. Teils waren wir bei der Beerdigung dabei, sollten aber keine Ansprache halten. Ich glaube, dass es keine Beerdigung gab ohne einen Vertreter der Deutschen Bahn oder von uns, der dort kondolierte. Wir haben natürlich vorher immer gefragt, ob das gewünscht war.

### **Wie sind Sie denn an die Adressen gekommen?**

■ Wir haben uns an die große Politik gewandt, weil es ein Riesendrama war, an die Daten zu kommen. Die Politik hat dann recht schnell auf die Staatsanwaltschaft eingewirkt, damit wir die Adressen bekommen konnten. Aus dieser Erfahrung habe ich gelernt. Wir hatten später noch einen Unfall wegen eines Fahrdienstleiters. Da bin ich gleich direkt vor Ort zur Polizei gegangen und habe erklärt, dass wir die Adressen brauchen. Die waren sehr verständnisvoll. Dann hat es geklappt. Die Verletzten und Hinterbliebenen wollen ja, dass man sich um sie kümmert. Im Nachhinein habe ich auch ein Schreiben an die Staatsregierung geschickt, sie mögen doch das Datenschutzgesetz in dieser Hinsicht anpassen. Ich kann nicht beurteilen, ob sich bei Unfällen nun etwas ändern wird.

### **Wie lange dauerte die Krisenkommunikation?**

■ Bei uns gab es ja den Auslöser, den Unfall. Die ersten Tage danach drehten sich um konkrete Fragen: Wie geht es den Verletzten und Hinterbliebenen? Was ist überhaupt genau passiert? Wer ist schuld? Diese Phase ebte dann natürlich ab. Dann kam die Wieder-In-Erinnerung-Rufen-Phase, als der Gerichtsprozess begann und am Jahrestag des Unfalls und als ein Denkmal eröffnet wurde. Da wurde das Thema wieder präsent, was gut ist. Wir haben uns die Jahre danach am Jahrestag immer am Denkmal getroffen.



### **Gab es eine Nachbereitung?**

■ Wir hatten zusammen mit der DB den psychologischen Dienst eingeschaltet, für den externe Psychologen tätig sind. Diesen Einsatz haben wir mit der DB nachbereitet, auch intern, und das Krisenhandbuch überarbeitet. Wir haben auch immer wieder nachgehakt, wie es den Kollegen geht.

### **Gab es im Anschluss auch Schulungen?**

■ Ja, alle Geschäftsführer der Transdev-Gruppe, unserer Muttergesellschaft, – also nicht nur der BOB – bekamen eine Krisenkommunikations- und Medienschulung auf Basis der Erfahrungen, die wir gemacht haben. Dabei waren externe Coaches im Einsatz.

### **Wie gingen Sie persönlich mit den Erlebnissen um?**

■ Das beschäftigt einen, das steht außer Frage. In den Tagen nach dem Unfall funktionierte ich wie ein Uhrwerk. Es gab so viel zu tun, dass ich nur wenige ruhige Minuten hatte, darüber nachzudenken. Zur Ruhe kam ich nur, wenn ich mit den Verletzten und Angehörigen selbst zusammen war. Wenn ich da am Krankenbett saß, sah ich das ganze Ausmaß und da betraf es mich nochmal direkter. Eines ist ganz klar: So ein Unglück vergisst man nie.

### **Was ist der wichtigste Rat für die Krisenkommunikatoren?**

■ Sobald etwas schief läuft, müssen Sie nach draußen gehen und sagen: „Wir kümmern uns.“ Kommunikation ist Chefsache. Und es heißt richtig, dass unter jedem Teppich gefegt wird. Irgendwann kommt alles ans Licht. Legen Sie daher so früh wie möglich alle Fakten auf den Tisch. Dann ist das Thema mit einem Big Bang bereinigt. Entschuldigen Sie sich bei allen. Vielleicht müssen Sie auch zahlen, aber das macht nicht alles kaputt. Wenn hingegen erst nach und nach alles ans Licht kommt, weil immer wieder ein findiger Journalist etwas findet, geht richtig viel kaputt – vor allem die Reputation.

///