

## Medienrhetorik

# Verständlich und einleuchtend begründen – aber wie?

Sie haben alles: Ansehen, Status, Macht. Und doch wollen sie mehr. In der «Bilanz» erklärt der Wirtschaftspsychologe Christian Fichter einleuchtend, warum Wirtschaftsführer die Bodenhaftung verlieren. Der Wirtschaftspsychologe zeigt, wie man Begründungen leserfreundlich und gut strukturiert formuliert.

Text: **Marcus Knill**\* Bild: **Keystone**



Im Visier der Justiz und der Medien: Ex-Raiffeisen-Boss Pierin Vincenz.

Ex-Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz ist seit einigen Wochen in Untersuchungshaft. Die Zürcher Oberstaatsanwaltschaft ermittelt

---

\* Marcus Knill ([www.knill.com](http://www.knill.com)), Experte für Medienrhetorik, ist auch Autor der viel beachteten virtuellen Navigationsplattform für Kommunikation und Medien [www.rhetorik.ch](http://www.rhetorik.ch).

wegen möglicher ungetreuer Geschäftsbesorgung. Vincenz soll bei den Übernahmen der Kreditkartengesellschaft Aduno und der Investmentgesellschaft Investnet doppelt gespielt und persönlich abkassiert haben, weil er über Insiderinformationen verfügte, die andere nicht hatten. Ob schuldig oder

nicht, die Strahlkraft, das Ansehen des Bankenchefs ist dahin. Die Vorfälle vernichteten seinen guten Ruf schlagartig.

**Von Christian Fichter wollte die «Bilanz»-Journalistin Corinna Röttker erfahren:** Was verleitet erfolgreiche Manager dazu,

Status und Ansehen für krumme Deals zu riskieren? Ausgerechnet sie, die eigentlich alles haben? Warum können sie der Verlockung der Macht nicht widerstehen? Sie konzentriert sich auf die Kernfrage:

**Weshalb reizen starke Persönlichkeiten die Grenze des Erlaubten aus?**

Christian Fichter begründet schrittweise. Er argumentiert nach dem Muster: Begründung plus Erläuterung (in der Regel mit einem Beispiel):

**Sie gehen ans Limit – und darüber hinaus**

Es liege an den Charaktereigenschaften einer Spitzenführungskraft, aber auch an der Situation, in der sie sich befinde, sagt Wirtschaftspsychologe Christian Fichter von der Kalaidos Fachhochschule: «Topmanager sind häufig starke Persönlichkeiten mit einer grossen Durchsetzungsfähigkeit, die eine ausgeprägte Leistungs- und Machtmotivation haben.» Ohne diese Eigenschaften würde man es kaum bis ganz nach oben schaffen. Es sind Persönlichkeiten, die bereit sind, für

ihre Position alles zu geben, bis ans Limit zu gehen. «Dabei werden die Grenzen des Erlaubten ausgereizt und manchmal auch überschritten», sagt Fichter. «Es ist wie in einem Wettrennen: Der Rennfahrer muss an die Grenzen gehen, denn sonst gewinnt er nicht. Doch sobald er die Grenze ein bisschen überschreitet, fliegt er aus dem Rennen. Und so ist es auch in der Wirtschaft.»

**KOMMENTAR:**

Das Beispiel mit dem Rennfahrer leuchtet ein. Der kann nicht gewinnen, wenn er nichts riskiert. Auch Persönlichkeiten mit grosser Durchsetzungskraft und ausgeprägter Machtmotivation überschreiten manchmal die Grenzen des Erlaubten.

**Fehleinschätzung des Risikos**

Hinzu komme ein Superheldengefühl, eben weil viele Topmanager sich sehr sicher in ihrem Handeln fühlen. «Meist fehlt ihnen die Erfahrung eines grösseren Scheiterns – sonst wären sie ja nicht in der Topführungsposition. Man könnte sagen, das gibt ihnen dieses

Superheldengefühl», sagt Fichter. Die Magie des Superhelden umgab auch Vincenz. Der Bündner gilt als starke Persönlichkeit, frei von Selbstzweifeln, jemand, der bei heiklen Themen Klartext redet, ohne Scheu vor Autoritäten, aber mit Lust an der Provokation. Raiffeisen schraubte er zur systemrelevanten Bank hoch. Mit einem Netz von über tausend Standorten hat der gelernte Investmentbanker die Schweiz überzogen, viel mehr als andere Institute. Mit einem Rekordergebnis übergab er Raiffeisen 2015 seinem Nachfolger Patrik Gisel. Das ist das Problem: «Wenn man sich als Superheld fühlt, glaubt man, dass einem nichts passieren könne. Man schätzt also das Risiko des eigenen Fehlverhaltens falsch ein», so Fichter.

**KOMMENTAR:**

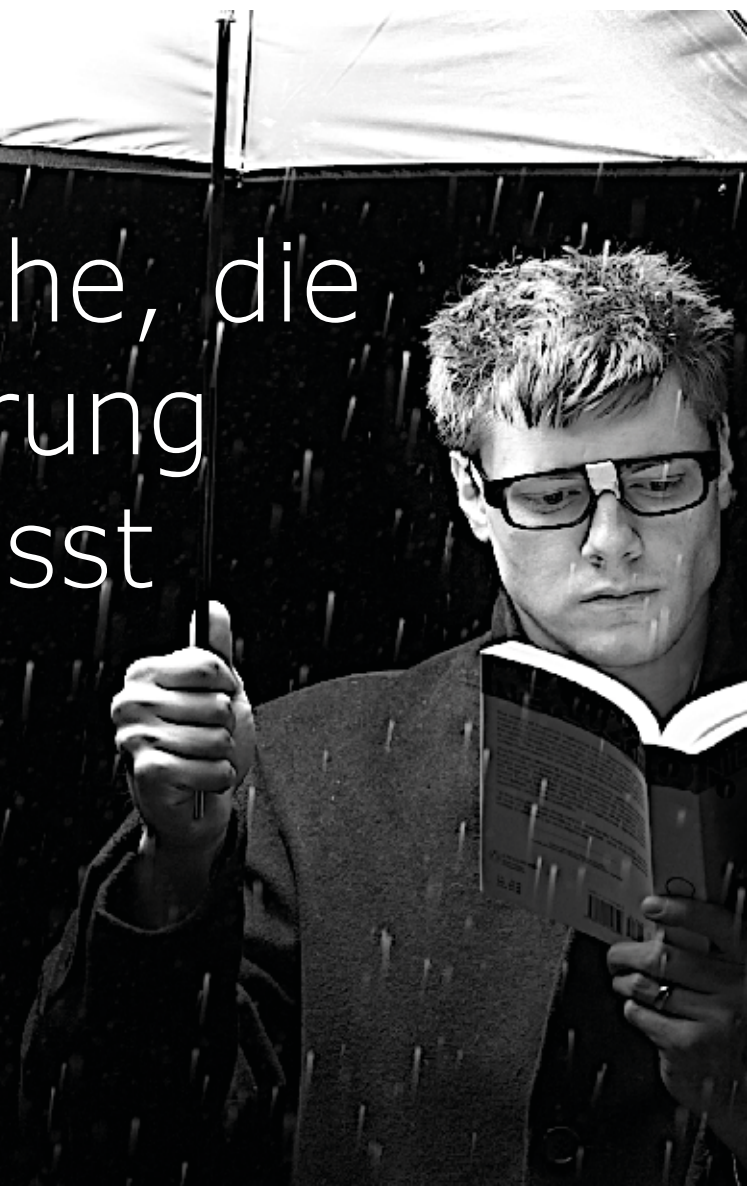
Auch für die Frage, warum Vincenz das Scheitern völlig ausblendete, kann Wirtschaftspsychologe Fichter den Grund einleuchtend nennen. Vincenz ist frei von Selbstzweifeln. Er schuf über tausend Standorte und glaubte wohl mit seinem guten Ergebnis,

ANZEIGE

Es gibt eine Sprache, die  
95 % der Bevölkerung  
verstehen. Sie heisst  
**Plain Language.**



Jetzt verständlich werden auf  
[supertext.ch/plainlanguage](http://supertext.ch/plainlanguage)



ihm könne nichts mehr passieren. Mit wenigen Zusätzen verdeutlicht der Psychologe den Kerngedanken: Wer sich als Superheld fühlt, wird blind für Grenzüberschreitungen.

#### **Bei kriminellem Verhalten «im Interesse der Firma» fehlt das Unrechtsbewusstsein**

Die Vorwürfe der persönlichen Bereicherung bestreitet Vincenz vehement. In einem Interview mit dem «Sonntagsblick» sagte er, er habe unternehmerisch und immer im Interesse von Raiffeisen agiert: «Es ist möglich, dass da vielleicht einmal etwas im Grenzbereich war, was man im Nachhinein, mit dem heutigen Verständnis von Corporate Governance, anders beurteilt. Das würde ich nicht ausschliessen. Aber ich habe ein gutes Gewissen und kann hinter meinen Entscheidungen stehen.» Fichter glaubt ihm das. Der Grund: Den Topmanagern fehlt oft das Unrechtsbewusstsein, auch weil Wirtschaftskriminalität immer noch als Kavaliersdelikt angesehen wird. «Das eigene Fehlverhalten wird nicht erkannt, das sieht man im Fall Vincenz auch an der Kommuni-

kation. Manager glauben tatsächlich, dass sie nichts falsch gemacht haben. Das geht uns aber allen so, zum Beispiel wenn wir mit dem Auto zu schnell fahren, denkt jeder von uns, dass alles okay sei, solange nichts passiert.»

#### **KOMMENTAR:**

Fichter versteht auch hier einleuchtend zu begründen, dass Vincenz davon überzeugt war, stets im Interesse von Raiffeisen gehandelt zu haben.

#### **Mangelnde Kontrolle**

Abgesehen von der Persönlichkeit der Führungskraft sieht Fichter das Problem vor allem in fehlender Kontrolle. «Das Verhalten der Menschen folgt der Gelegenheitsstruktur. Wenn das vermutete Risiko klein ist und der mögliche Gewinn hoch, steigt die Wahrscheinlichkeit, dem Verhalten, in diesem Fall den Insidergeschäften, nachzugehen.» Kurzum: Gelegenheit macht Diebe. Vincenz hatte die Gelegenheit: In seinen sechzehn Jahren als Raiffeisen-Chef waltete und schaltete er, wie er wollte. Seine Macht-

fülle war enorm gross: Er baute aus und kaufte zu, beteiligte sich privat an Beteiligungen, sass in zahlreichen Verwaltungsräten und schob sich selbst immer mehr Lohn zu. Entgegengetreten ist ihm niemand – weder die Rechtsabteilung, wo als Chefjuristin seine Frau sass, noch der Verwaltungsrat. Für Fichter hat der Verwaltungsrat hier seine Kontrollpflichten vernachlässigt: «Menschen, die in grossen Machtpositionen sind, darf man nicht sich selbst kontrollieren lassen.» Zudem bedarf es der Beachtung sozialer Normen: «Wenn die soziale Norm besteht, dass unmoralisches und unethisches Verhalten nichts Schlimmes ist, werden Übertretungen auch passieren.»

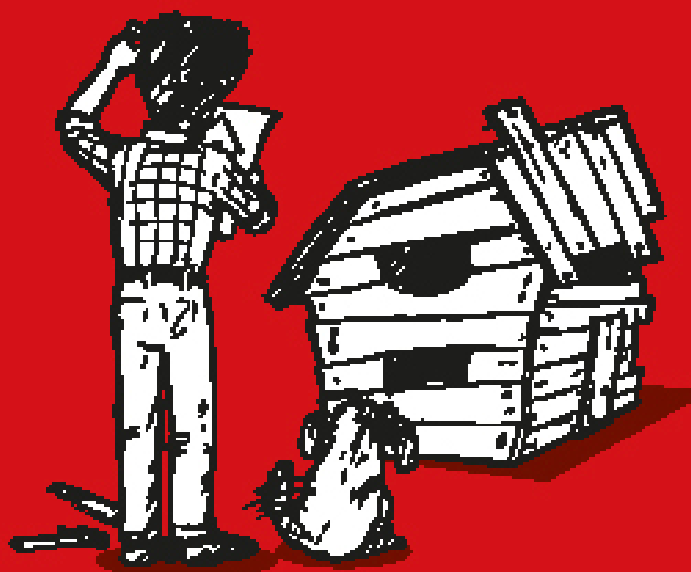
#### **KOMMENTAR: Fichter hat auch bei dieser Begründung eine Kernthese, «Gelegenheit macht Diebe», und ergänzt diese mit verständlichen Erläuterungen:**

· Wenn das Risiko klein ist und der Gewinn hoch, steigt die Versuchung, sich zu bereichern, das heisst, das Risiko von Grenzüberschreitungen nimmt zu.

ANZEIGE

## **COVER MEDIA**

Film, Ton und Radiokampagnen.



**Gute Arbeit kommt vom Profil – auch bei Radiokampagnen.**


- Fichter nennt als konkretes Beispiel die Situation mit der eigenen Frau, die als Chefjuristin in der Rechtsabteilung sass.
- Wenn man Menschen in Machtpositionen sich selbst kontrollieren lässt, steigt das Risiko von deren Fehlverhalten.
- «Viel Macht – kaum Kontrolle» ist immer eine gefährliche Kombination.

**FAZIT:**

Die Begründungen des Wirtschaftspsychologen sind lesefreundlich, verständlich und gut nachvollziehbar, weil Christian Fichters Ausführungen eine klare Struktur haben. Jedes Argument ergänzt er mit einem Beispiel, nach dem Prinzip: 1 Kern (Knochen) + 1 Beispiel (Fleisch). Das macht die Begründung greifbar, begreifbar. Dieses Prinzip ist nachhaltiger, als die üblichen Aufzählungen. Die Begründung ist verständlich und besser nachzuvollziehen.

Anders als in vielen Betrieben des Mittelstandes, deren Chefs meist Gründer und Eigentümer sind, handelt es sich bei «Topmanagern» um sehr hoch bezahlte Ange-

stellte, die den Betrieb mit ganz anderen Augen sehen als die Eigentümer. Sie wollen sich ein Stück vom Kuchen abschneiden, was ein Eigentümer nicht nötig hätte, dessen Betrieb quasi sein Herzblut ist. Umso wichtiger ist es, gute Kontrollinstanzen zu installieren und Normen vorzugeben. Selbstverständlich gilt auch bei Pierin Vincenz die Unschuldsvermutung. Fichter vertieft das Phänomen, dass Wirtschaftsführer die Bodenhaftung verlieren können.

Im Zusammenhang mit den Fehlleistungen des Postmanagements ist der Beitrag sehr aktuell. 



Marcus Knill analysiert und coacht seit Jahren Politiker und Führungskräfte.

ANZEIGE

Nachhaltigkeit und Tankstellen – passt das zusammen?

[immer-in-bewegung.ch](http://immer-in-bewegung.ch)

 **IHRE TANKSTELLEN  
IMMER IN BEWEGUNG**  
Eine Initiative der Erdöl-Vereinigung