

# MEDIENRHETORIK

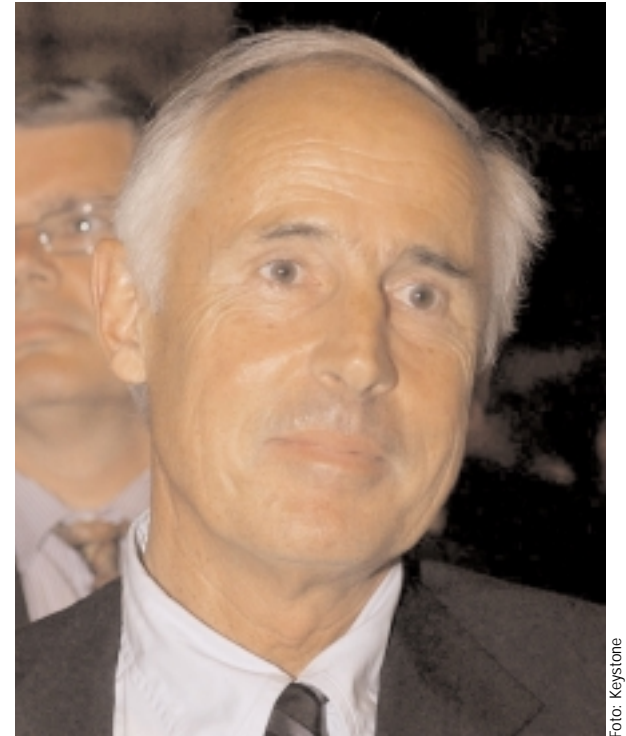
HEUTE: WALTER BOSCH

KRITIK VON MARCUS KNILL.

## EIN KOMMUNIKATIONSPROFI STEHT RED UND ANTWORT



Die Swiss im Fadenkreuz.



Swiss-Verwaltungsrat Walter Bosch.

Foto: Keystone

### RADIO DRS

Die Swiss war über Wochen in den Schlagzeilen. In der Samstag-Rundschau (Radio DRS) vom 16. August beantwortete Walter Bosch, Verwaltungsrat der Swiss kritische Fragen. Auch vom Sonntagsblick (17. August) wurde er zur nämlichen Thematik befragt, jedoch härter. Walter Bosch war selbst Journalist, Chefredakteur von verschiedenen Zeitschriften und hat eine erfolgreiche Zeit als Werber hinter sich. Heute ist er Verwaltungsrat der Swiss.

### 1. Sequenz

Auf die Frage des Journalisten, ob das ständige "Beobachtetwerden" der Swiss eher nütze als schade, wies Bosch darauf hin, dass das ein riesiger Nachteil sei. Die Firma sollte, wie andere Firmen auch, in Ruhe informieren und entscheiden können. "Das macht einen Druck, der vielleicht doch eher schädlich ist."

Journalist: "Bei dieser Situation sind auch die Überbringer, die Medien, schuld – in An-

führungszeichen. Da müssten auch Sie aber als früherer Chefredakteur von diversen Zeitungen und Zeitschriften Verständnis haben."

Bosch: "Absolut. Wenn ich auf der andern Seite sitzen würde als Journalist, dann würde ich selbstverständlich auch sehen, dass dies ein grosses Thema ist, das meine Leser interessiert und das ich hart recherchieren muss. Ich habe damit überhaupt kein Problem. Ich stelle nur fest, dass manchmal eigentlich auch ein bisschen übers Ziel hinausgeschossen wird.

Dass vielleicht manchmal auch ein wenig Thesen-Journalismus gemacht wird. Aber im Grossen und Ganzen sind die Medien sehr fair mit der Swiss. Ich verstehe völlig, dass sie auf dieses Thema aufspringen."

Journalist: "Wenn Sie gelesen haben: Swiss bringt Nachlassstundung. Haben Sie sich da aufgeregt?"

Bosch: "Da habe ich mich extrem aufgeregt. Ich habe mich selten im Leben so aufgeregt – als ich die Schlagzeile gelesen habe. Die hat ir-

### Medienrhetorik

In dieser Rubrik analysiert Medienpädagoge und Kommunikationsberater Marcus Knill ([www.knill.com](http://www.knill.com)) aktuelle Geschehnisse aus dem Bereich Medienrhetorik.

Kommunikative Ausbildung erfreut sich bei Managern und Führungskräften steigender Beliebtheit. In dieser Ausgabe Walter Bosch.

Knill glaubt, dass das exakte Analysieren rhetorischer Phänomene – über das Beschreiben und Beobachten – die Wahrnehmungsfähigkeit fördert und sogar die Lernfähigkeit stärkt. Auf den Webseiten [www.rhetorik.ch](http://www.rhetorik.ch) finden sich zusätzliche Beiträge zu dieser Thematik.

gendwie geheissen: 'Verwaltungsrat denkt ans Aufgeben – Nachlassstundung.' Das war eine ganz infame, miese Geschichte und die hat auch – in dem Sinn – ist noch nie so wenig Anlass gewesen, diese Geschichte zu schreiben. Oder: Sie ist so total uninformiert gewesen. Sie war total daneben. Es hatte kein Fünkchen Wahrheit. Es war alles – schlicht und einfach falsch. Es ist dann auch selber, es bricht zuletzt in sich zusammen, wenn man sie genau liest, im letzten Abschnitt. Es wird auch das Gegenteil behauptet. Die Geschichte habe ich A: als total unnötig, B: als total unfair und C: als total unwahr empfunden."

Journalist: "Die Nachlassstundung ist aber diskutiert worden?"

Bosch: "Selbstverständlich. Es wäre ja absurd, wenn man dies in dieser Situation nicht diskutieren würde. Dies wurde im Frühling diskutiert. Es ist ein Szenario, das man haben muss. Die Swissair hatte dieses Szenario nicht. Es hat aber noch nie so wenig Anlass gegeben, dieses Szenario aus der Schublade zu nehmen."

## Analyse

Dass Druck unangenehm ist und zu falschem Verhalten führt, zeigt die Krisenkommunikation (siehe "persönlich blau" August 2003). Die Drucksituation darf nicht als Rechtfertigung des ungeschickten Verhaltens ins Feld geführt werden. Druck gehört zum Medienalltag. Das heisst: Manager und Medienfachleute müssen lernen, mit Sturmphasen, mit Überraschungen umzugehen.

Bei der zweiten Antwort signalisiert Bosch Verständnis für die Arbeit der Journalisten. Dies federt die Spannung ab. Andererseits hat es viel zu viele Worte der Abschwächung: "Manchmal – eigentlich ein bisschen – vielleicht – manchmal." Damit wird die Antwort zurückgenommen. Es lohnt sich, Aussagen nicht in zu viel Watte zu verpacken. Die Wut, das emotionale Engagement waren für uns glaubwürdig. Den Ausdrücken, wie: "mies, infam" oder "kein Fünkchen Wahrheit" entnehmen wir: Bosch war tatsächlich aufgeregt, die Satzbrüche bestätigen, dass sich Bosch während des Redens erneut geärgert hat.

## 2. Sequenz

Journalist: "Herr Bosch, Sie haben gesagt, bis zu einem Monat sollte eine Lösung auf dem

Tisch liegen. Vertrauen müsse aufgebaut werden. Vertrauen wurde auch darum verspielt – Stück um Stück –, weil man nach aussen immer zu viel Optimismus ausgestrahlt hatte, am Anfang wurde mit viel Goodwill und Geld gestartet. Man sagte immer: Den Businessplan halten wir bis 2003 ein. Break-eaven 2004. Schwarze Zahlen eventuell 2005. Scheibchenweise musste man abgeben. War das nicht ein grosser Fehler, dass man viel mehr verspielt hat, anstatt Transparenz zu zeigen bei der Kommunikation?"

Bosch: "Ich glaube, man hat immer ehrlich das kommuniziert, was man geglaubt hat. Das wurde von der Realität überholt. In diese Lage sind viele Unternehmen gekommen. Viele Unternehmen haben die Wirtschaftslage falsch eingeschätzt – haben Sachen kommuniziert, die im Nachhinein zu optimistisch gewesen sind. Ich glaube, dass man das nicht bewusst gemacht hat. Man hat an das geglaubt. Ich glaube, es war legitim, das in diesem Zeitpunkt zu sagen."

Journalist: "Man sagte auch: Der Pilotenstreit sei nur eine Sache von ein paar Wochen. Die Allianz komme nächstens. Die Sachen sind nicht eingetroffen. Es dauerte Jahre."

Bosch: "Das ist wahr. Ja, da hatte man zu optimistisch geurteilt.

Wir glauben, dass man etwas sagen kann, das sich negativ ausgewirkt hat bei der Kommunikation. Dann ist es, dass man oft die Fahne nicht in der Hand hatte und vorangehen konnte, um zu informieren. Dass man hintenherum gerannt ist.

Es hatte Lecks gehabt. Informationen kamen in die Medien, die man entweder dementieren oder nachträglich bestätigen musste oder einfach das Szepter nicht in der Hand gehabt hatte. Man hatte die Kommunikationshoheit nicht mehr. Man liess sie sich aus der Hand nehmen – von Leuten, die irgendein 'Extrazügli' fahren oder irgendwelche Sachen erreichen wollen und die Medien einspannen. Und die Medien liessen sich für diese Geschichten einspannen. Das habe ich früher auch gemacht, Aber das ist für uns das grosse Problem."

## Analyse

Die erste Antwort basiert auf der Annahme, dass ein Kommunikationsverantwortlicher das sagen sollte, was er glaubt. Das Verb "glauben" kommt in der Antwort mehrfach vor. Ehrlich und offen kommunizieren will nicht heissen, all das zu sagen, woran man glaubt. Der Glaube allein genügt nicht. Man

könnte es so formulieren: "Wir hofften damals, dass ...". Eine Firma, die proaktiv informiert, sagt besser nur das, was gesichert ist. Hypothesen, Annahmen oder Idealabläufe zu benennen, ist und bleibt immer gefährlich. Denn: Trifft die zu optimistische Prognose nicht ein, wird die Aussage zum Bumerang. Das, was Bosch im zweiten Teil der Antwort als Fehler schildert, stimmt. Doch hat die Swiss-Kommunikation die schlechten Noten selbst verschuldet.

## 3. Sequenz

Journalist: "Sie waren Journalist. Sie waren Chefredaktor von verschiedenen Zeitungen, waren in der Ringier Geschäftsleitung, hatten eine Werbeagentur gegründet. Waren nach zehn Jahren wieder ausgestiegen, sind Berater, haben Einzelmandate, sind Verwaltungsrat bei der Swiss und haben auch andere Mandate. Was hat Sie dazu geführt, bei der Swiss als Verwaltungsrat einzusteigen?"

Bosch: "Ich glaube, dass im Prinzip viele Verwaltungsräte falsch zusammengesetzt sind. Habe immer gesagt: Es fehlt das Marketing- und Kommunikations-Know-how. Es hat meist Finanzer, Juristen und andere Experten. Ich sagte Ja, obschon ein Risiko da ist. Den meisten fehlt das Element Marketing und Kommunikation. Ich bin überzeugt, dass man das einbringen sollte und es einem Unternehmen gut tut, wenn diese Elemente dazugehören. Als die Chance da war, die Möglichkeit bestand, mitzuhelfen, war das für mich kein Zweifel, dass ich dies mache. Auch wenn es ein gewisses Risiko beinhaltet."

## Analyse

Diese Antwort überzeugt. Die Begründung ist logisch aufgebaut.

## SONNTAGSBlick

Im Sonntagsblick vom 17. August stand Walter Bosch auch den Journalisten Frédéric Blassel und Patrick Senn Rede und Antwort. Hier wurde Bosch mit viel härteren Fragen konfrontiert:

## 1. Sequenz

Journalist: "Herr Bosch, Kommunikationsprofis kritisieren die Swiss-Kommunikation als dilettantisch und unprofessionell. ▶

Dasselbe Resultat ergibt eine Umfrage im Cash. Sie haben ein Problem.”

Bosch: “Ja, die Swiss hat ein Kommunikationsproblem, weil es unheimlich schwierig ist, unter dem dauernden Druck und der ständigen Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit eine konsistente, saubere Kommunikationspolitik aufzubauen.”

Journalist: “Letzten Freitag vernahm man Mutmassungen über eine Nachlassstundung. Swiss dementierte nicht. Und jetzt wundern Sie sich, dass niemand mehr Tickets bucht für den Herbst.”

Bosch: “Wir haben das intern besprochen – unser Entscheid war nachträglich gesehen tatsächlich falsch. Wir hätten es gleich dementieren müssen.”

Journalist: “Offiziell kommentiert die Swiss VR-Sitzungen nicht. Sie selbst reden aber in den Medien über die bevorstehenden Geschäfte. Ist dies schlau?”

Bosch: “Das war ein kleines Missverständnis, das zu meinen Lasten geht. Ich war an diesem letzten Freitagabend übermotiviert nach dem Pilotenstreit und habe vielleicht einen Satz zu viel gesagt.”

## Analyse

In der ersten Antwort wiederholt Bosch die Argumentation, die er im Radio gemacht hat. Es ist gut, wenn in allen Medien die Begründungen übereinstimmen. Doch entlarvt die Antwort eine Schwachstelle der Swiss-Kommunikation: Wie bei der Krisenkommunikation,

müsste ein Kommunikationskonzept nicht erst während einer Druckphase erstellt werden. Es darf nicht sein, dass erst unter Druck ein Argumentationskonzept aufgebaut wird. Damit haben die Kommunikationsprofis Recht: Die Swiss hatte die Hausaufgaben nicht gemacht.

Das ist eindeutig unprofessionell. Die zweite Antwort erklärt den Radiohörern, weshalb sich Bosch bei der Meldung “Nachlassstundung” so masslos geärgert hatte. Bosch hatte den gravierenden Kommunikationsfehler selbst verschuldet. Er hatte geschwiegen und die Meldung nicht dementiert. Eigene Fehler sind immer besonders ärgerlich. Andererseits gibt Bosch im Sonntagsblick den Fehler unumwunden zu. Damit zeigt er Grösse. In der Regel lohnt sich ein “mea culpa”. Wer die Schuld auf sich nimmt, reduziert den Druck. In der letzten Antwort wird das Missverständnis verkleinert. Bosch spricht nur von einem “kleinen Missverständnis”. Dass Bosch zu viel gesagt hat, wird mit dem Wort “vielleicht” (habe vielleicht einen Satz zu viel gesagt) ebenfalls abgeschwächt. Profis wissen, dass ein kleiner Satz (oder nur ein Wort) zu viel gesagt, einen grossen Wirbel auslösen kann.

## 2. Sequenz

Journalist: “Morgen ist wieder eine Verwaltungsratssitzung. Was wird entschieden?”

Bosch: “Ich kann dazu nichts sagen. Wir werden ja erst am Montag diskutieren und wissen bis dahin die neuesten Details auch noch nicht.”

Journalist: “Wie lange reicht das Geld noch?”

Bosch: “Wenn nichts Vergleichbares wie Sars oder der 11. September passiert, dann noch weit ins nächste Jahr.”

## Analyse

Die erste Antwort ist kein billiges “No comment”. Wer nichts sagen kann, sollte begründen, warum er nichts sagt. Eine kurze Erläuterung genügt. Der Journalist weiss damit: “Wenn Details vorhanden sind, werden wir mehr sagen.” Bei der Geldfrage antwortet Bosch ebenfalls geschickt. Der Termin “weit bis ins nächste Jahr” ist trotz der Zeitspanne messbar. Angenommen, das Geld würde bis Ende 2004 nicht reichen, so hätte Bosch später ein Problem. Mit dem Hinweis auf Vergleichbares wie “Sars” oder “11.September” liess Bosch die Türe geöffnet. Würden nämlich die finanziellen Mittel vorzeitig versiegen, könnte später ein äusserer Grund geltend gemacht werden.

## Erkenntnis

Werden die beiden Befragungen verglichen, fällt uns auf, dass der Sonntagsblick viel härter befragt als das Radio.

## Fazit

Es lohnt sich in der Schönwetterperiode, die Sturmphasen vorzubereiten. Es gehört zum Kommunikationskonzept, dass Aussagen koordiniert werden. Vor der Druckphase lohnt es sich, schwierige Fragen zu bedenken. “Was sage ich, wenn ...?” ■

ANZEIGE

# Das “persönlich” Abotelefon: 055 220 81 71

Das “persönlich”-Abo kostet Fr. 115.– pro Jahr

**persönlich**  
DE SERVICE DES MEDIEN DES LIECHTENSTEINERSTADT

**persönlich**  
DE SERVICE DES MEDIEN DES LIECHTENSTEINERSTADT