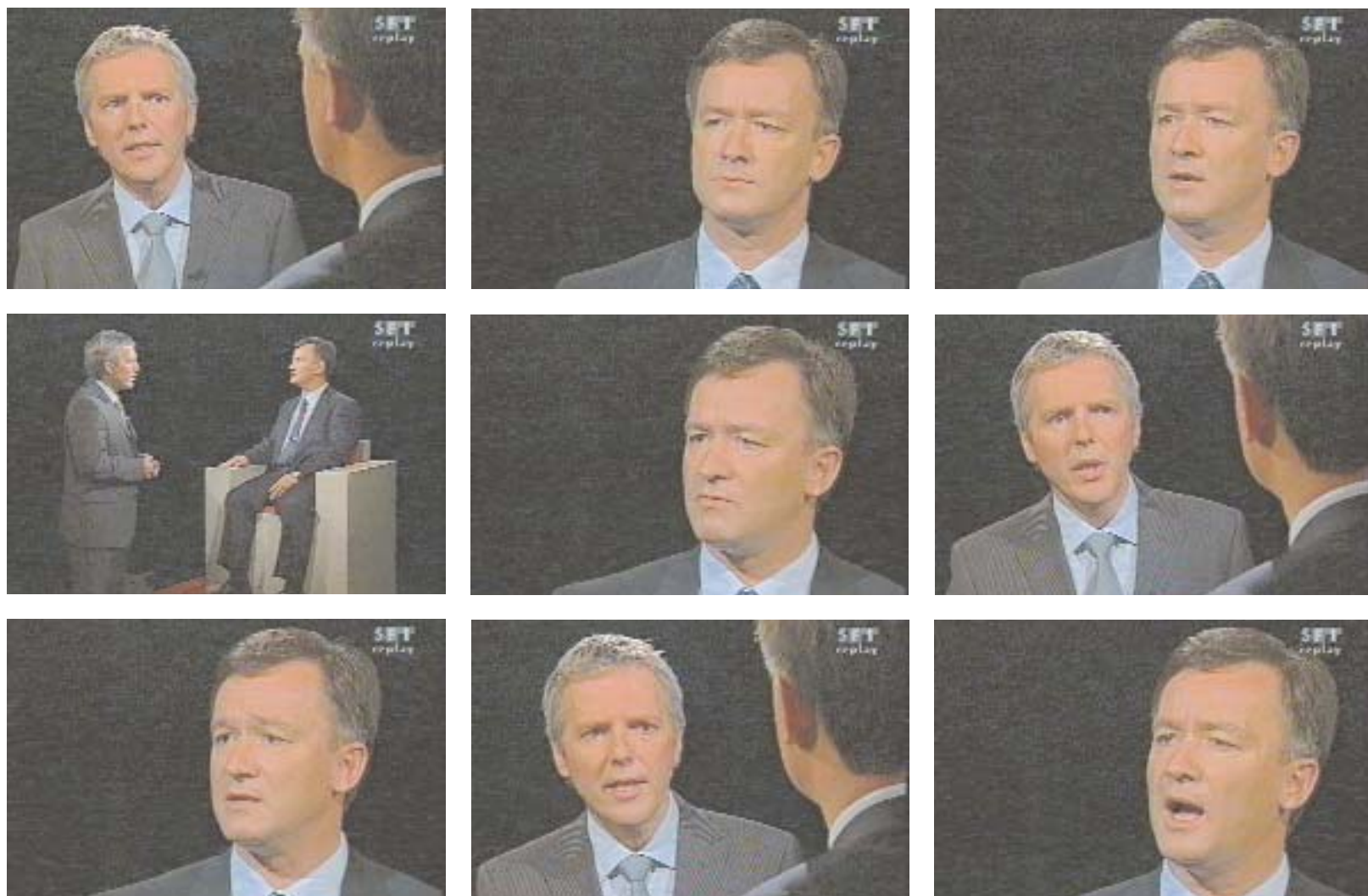


WIE SICH SKYGUIDE WEHRT

Alain Rossiers Antwort-Techniken: Die Auseinandersetzung mit dem Antwortverhalten unserer Mitmenschen ist genauso spannend wie das Eingehen auf die verschiedenen Fragetechniken. Unter Antworten verstehen wir: konkrete Aussagen geben, die verstanden werden – die logisch nachvollziehbar und wahr sind. Die Systematik bei verschiedenen Antwort- oder Lenkungstechniken am Beispiel von Alain Rossier, Chef der in Bedrängnis geratenen Skyguide.

Text: **Marcus Knill** Foto: **SF DRS**



Der Journalist Dölf Duttweiler (SF DRS) befragte auf dem Rundschau-Stuhl den Skyguide-Geschäftsleiter Alain Rossier.

Journalisten werden geschult, Fragetechniken mit Explorationstechniken gezielt anzuwenden. Die wenigsten der Interviewten setzen sich andererseits mit den Techniken des Antwortens auseinander. Wir sehen, wie der Chef

der Skyguide reagiert, einer Institution, die lange im Gegenwind stand. Hintergründe über den tragischen Unfall und die unprofessionelle Informationspraxis der Skyguide können unter www.rhetorik.ch unter Aktuelles im Beitrag vom 5. Juli 2002 nachgelesen werden. Für Rossier war es nicht einfach, nach den festgestellten Unzulänglichkeiten

(laut Unfallbericht) glaubwürdig zu antworten. Rossier versuchte bewusst, den Blick nach vorne zu richten. Es ist verständlich, dass er bei den Fragen über die "früheren" Mängel lieber ausweicht, als sie einzugestehen. Der Journalist Dölf Duttweiler (SF DRS) befragte auf dem Rundschau-Stuhl den Skyguide-Geschäftsleiter Alain Rossier.

1. SEQUENZ

ANALYSE

Journalist: "Alain Rossier, Sie sind Chef der Firma Skyguide. Und zwar sind Sie ungefähr ein Jahr vor dem Unfall dort eingetreten. Sie haben dort sofort einen Bericht gemacht – schon im ersten Halbjahr – über die Sicherheitselemente, die eingeführt werden sollten.

Heisst das: Die Firma war damals Ihrer Meinung nach in einem desolaten Zustand gewesen?"

Rossier: "Nein! Das kann man sicher nicht sagen. Die Firma ist über 80 Jahre alt. Über 80 Jahre hat man gute und sichere Flugsicherung gemacht. Die Arbeitsweise, die man damals gehabt hat, hat dem entsprochen. Und es ist so, dass es leider den Unfall gebraucht hat, um zu sehen, dass diese Arbeitsweisen ungenügend gewesen sind."

Journalist: "Früher war das die Firma Swisscontrol gewesen – also eigentlich eine Staatsbehörde – sie ist dann in den Neunzigerjahren eine AG geworden und geriet unter den Druck des Marktes. Hat man durch den Druck des Marktes – in der Liberalisierung des Flugverkehrs mit dem Sparen begonnen – und zwar an der Sicherheit?"

Rossier: "Ich muss Sie da korrigieren – also die Firma ist seit 1932 eine AG, und 1995 ist sie nur aus der Behördenmacht herausgenommen und finanziell verselbstständigt worden."

Journalist: "Und dem Markt mehr ausgesetzt worden. Und dann begann man zu sparen."

Rossier: "Das kann man nicht so sagen. In der Flugsicherung gibt es keinen Markt. Es kann ja nur einer – in einem Luftraum – diese Überwachung machen. Aber es ist so: Man ist immer in einem Gleichgewicht zwischen Sicherheit, Effizienz/Kosten und Kapazität – das man im Luftraum bringen muss. Und dieses Gleichgewicht stabil zu behalten, das ist ganz heikel."

Journalist: "Aber der Bericht aus Braunschweig, der zeigt: Es ist gespart worden – beim Personal. Es ist zu wenig neues Personal eingestellt worden. Das hat auch das Betriebsklima geschädigt. Dies sind happige Vorwürfe!"

Rossier: "Das sind Vorwürfe. Aber ich glaube, wir müssen nicht die – äh – Geschichte aufarbeiten, sondern – jetzt läuft die Ausbildung auf Hochtouren. Wir haben noch nie so viel ausgebildet wie gegenwärtig, und wir sind zuversichtlich, dass wir in den nächsten Jahren diesen Sollbestand haben werden."

In der ersten Antwort verneinte Rossier den Vorwurf des "desolaten Zustandes". Er antwortete bestimmt und überzeugend. Der Skyguide-Chef hörte sich die Vorwürfe genau an. Obschon der Journalist gar keine Frage stellte, reagierte er. Die wenigsten Interviewten hören sich jedes Wort des Journalisten genau an. Viele bereiten ihre Antwort vor, anstatt die ganze Aussage bis zum Schluss anzuhören. Wer nicht Wort für Wort registriert, der kann Unterstellungen, Vermutungen oder unzutreffende Annahmen nicht stoppen. Mit dem NEIN stoppte und verneinte Rossier den Begriff "desolater Zustand", zudem verpackte Rossier in der ersten Antwort einen Werbespot für Skyguide: Sie hat 80 Jahre gute Arbeit gemacht! Der Hinweis: Es brauchte leider den Unfall, um zu sehen, dass die Arbeitsweisen ungenügend gewesen sind, machte uns hingegen stutzig. Denn das heisst, dass ohne Unfall die verantwortlichen Manager gar nicht gemerkt hätten, dass die Arbeitsweise ungenügend war. Wir setzten zu dieser Argumentation ein Fragezeichen. Rossier kann doch nicht behaupten, man habe 80 Jahre gut gearbeitet – nur durch glückliche Umstände, weil bis zum Unfall nichts passierte. Bei der zweiten Frage ging der Journalist offensichtlich von der These aus, es sei nach der Liberalisierung gespart worden. Die Frage, ob an der Sicherheit gespart wurde, beantwortete Rossier nicht. Er konnte dank der Präzisierung bei den Jahreszahlen elegant ausweichen. Der Journalist registrierte das Ausweichmanöver und hakte nach: Wurde unter dem Druck des freien Marktes gespart?

Rossier antwortet weder mit Ja oder Nein. Er sagt: "Das kann man nicht so sagen" und geht nahtlos auf die Thematik des freien Marktes ein. Und weist darauf hin, dass es im Luftraum keinen freien Markt gibt. Rossier hängt hierauf noch einen allgemeingültigen plausiblen Gedanken – über das Gleichgewicht – an. Die Frage der Kosteneinsparungen schien damit endgültig vom Tisch.

Doch der Journalist zückte nun eine weitere Karte, jene zur Sparpolitik. Er zitierte die happigen Vorwürfe der Bundesluftfahrtbehörde (Braunschweig-Bericht), der eindeutig festgestellt hatte: Es wurde am Personal gespart. Damit kam Rossier in einen Antwortnotstand. In der Aussage bestätigte er lediglich: "Das sind Vorwürfe." Er ging aber nicht auf die Vorwürfe ein. Vielleicht haben die wenigsten Zuhörer die Techniken des Umdeutens gemerkt. Mit einer raffinierten Ausweichtaktik sprach Rossier nicht von den Mängeln und vom "Sparen am falschen Ort", nur noch von den heutigen Bemühungen, die Ausbildung zu forcieren, um den Sollbestand zu erreichen.

Weiter auf Seite 66.

2. SEQUENZ

ANALYSE

Journalist: “Wenn man die Unfallnacht betrachtet, so sieht man im Bericht eine ganze Reihe von eigentlich kleinen Fehlern, die sich verketten haben, die sich addiert haben. Haben Sie manchmal das Gefühl, Sie hätten lieber einen grossen, den man einfacher behandeln kann?”

Rossier: “Ich möchte lieber keinen Fehler, damit überhaupt kein Unfall passiert. Ich kann Ihnen sagen: Jetzt nach zwei Jahren – wenn man die Bilder sieht, kommen mir, aber auch der ganzen Belegschaft natürlich die ganzen Emotionen – die ganzen Gefühle wieder hoch. Und es ist ganz schwierig für uns, das – äh zu – das zu verarbeiten.”

Journalist: “Aber durch die vielen kleinen Fehler entsteht so ein Bild irgendwie von – ein wenig von Gleichgültigkeit – man könnte fast sagen – ein wenig von Schlamperei.”

Rossier: “Das ist jetzt eine Unterstellung. Und zwar: Auch die Nacht ist vorbereitet worden. Auch in dieser Nacht hatte man Briefings. Aber es ist richtig: Es war nicht genügend. Und das hat – in kleinen Sachen bewirkt – und die Kumulation von einzelnen kleinen Fällen hat zu diesem dramatischen Unfall geführt.”

Journalist: “Und diese kleinen einzelnen Fälle – wenn man dies nachliest – das heisst auch, das Radargerät erfüllte nicht einmal die Mindestanforderungen von Eurocontrol. Das ist irgendwie beschämend. Oder?”

Rossier: “Das muss ich aber ganz klar korrigieren! Das war bei weitem nicht so. Also ...”

Journalist fragt dazwischen (versteht es kaum): “Das steht im Bericht drin?”

“... dass alle Radar (stockt), die alle voll – äh – Standards alle erfüllen, die wir haben müssen. Das Einzige ist, die Erfrischungsrate, die Sie vielleicht – äh – anschnitten – und das ist richtig – da sind wir – unter der – der Radar – unter der – Standards. Aber auch da: Standards sind ein Ziel, und das kann nicht von heute auf morgen erreicht werden.”

Journalist: “Im Beitrag wurde klar ausgeführt. Das Problem, dass da nur ein Mann im Kontrollraum gewesen war, das war eindeutig. Mit dem ist jetzt Schluss?”

Rossier: “Eindeutig ja! Wir haben aus diesem tragischen Unfall unsere Lehren gezogen. Und ich hoffe, dass die ganze Fluggemeinschaft auch daraus ihre Lehren zieht und so etwas wie den Einmannbetrieb nicht mehr zulässt.”

Auch in der zweiten Sequenz geht der Journalist auf die vielen kleinen Fehler ein, die sich bei Skyguide summiert hatten. Rossier glaubt, die erste unverfängliche Alternativfrage geschickt beantwortet zu haben mit dem Hinweis, dass er am liebsten keine Fehler hätte. Um endgültig von den vielen kleinen Fehlern wegzukommen, ging Rossier auf persönliche Gefühle und die Emotionen der Belegschaft ein.

Wie bei der ersten Sequenz baute der Journalist auf einem Schwerpunkt auf. Hier ging es um die zahlreichen kleinen Fehler, die nachgewiesen werden konnten. Er streute Begriffe gezielt ein, wie “Schlamperei”, “Nachlässigkeit” und “beschämend”, die veranschaulichten, dass Skyguide bis zum Unfall tatenlos blieb.

Rossier wehrte sich, indem er den Begriff “Schlamperei” als “Unterstellung” entlarvte.

Doch musste er nachher eingestehen, dass in der Nacht vieles falsch gelaufen war und die vielen kleinen Sachen zur Katastrophe geführt hatten. Die Behauptung des Journalisten, das Radar habe nicht funktioniert, versuchte Rossier zu korrigieren. “Das muss ich korrigieren. Das war bei weitem nicht so”.

Nachher folgten einige Signale der Unsicherheit. Stockendes Formulieren, störende Satzbrüche und Ähs. Am Ende des Gestammelns flüchtete sich Rossier in eine Plausibilitätsargumentation. Es sprach von Standards und bezeichnete sie als Ziel. Ziele müssen jedoch nicht von heute auf morgen erreicht werden.

Dieser logische “Allgemeinblätzer” hatte jedoch nichts mit der Vielzahl kleiner, folgenschwerer Fehler zu tun. Der Journalist machte nach unserem Dafürhalten seinen Job gut und kehrte wieder zu den konkreten Fehlern zurück. Zum Beispiel: Nur ein Mann war im Kontrollturm. Rossier bestritt dies nicht. Er sagte, dass man daraus die Konsequenzen gezogen habe, dieser Fehler könne heute nicht mehr vorkommen.

Die Frage, ob genügend Geld zur Verfügung stehe, wurde bejaht – verbunden mit dem Hinweis, dass noch nie so viel für die Ausbildung aufgewendet worden sei wie nach dem Unfall.

Hierauf folgte ein gedankliches Schachspiel. Der Journalist sprach die vermehrte Beaufsichtigung an und folgerte daraus: Demnach wurde vorher zu wenig beaufsichtigt! Rossier erkannte die Logik des Gedankenspiels nicht. Wiederum versuchte er auszuweichen.

Er schwächte die vermehrte Aufsicht des Bazl einfach ab, indem er nur von einem regeren Kontakt sprach. Uns überzeugen diese Antworten nicht.

*Das Interview wird hier leicht gekürzt wiedergegeben.

Weiter auf Seite 68.

3. SEQUENZ

ANALYSE

Journalist: "Jetzt, wo der Bericht vorliegt, erwarten Sie, dass es jetzt endlich einen neuen Schub gibt bei den Verhandlungen mit den Angehörigen der Opfer – mit der Entschädigung?"

Rossier: "Also – ich glaub – äh –, dass der Bericht eigentlich kein Grund ist für diese Gespräche. Sondern der für die Hinderungen von diesen Gesprächen ganz anderswo liegen. Das hat der Herr von Ziegel heute Nachmittag klar sagen können. Von Ziegel ist unser Anwalt – in dieser – Versicherungsfrage (Journalist ergänzt: "Entschädigung, die ihr auszahlen müsst!") Ganz genau – wir haben mit dreizehn Personen eine Einigung gefunden – mit den anderen nicht. Und das sind Hindernisse auf der Seite dieser Anwälte."

Journalist: "Von den Anwälten der Angehörigen – sagen Sie, die das blockieren. In der Region der Angehörigen hört man auch: Sie hätten mehr Entschuldigungen erwartet – von der Schweizer Seite. Am Anfang war es klar, dass man Fehler gemacht hat. Das sagte auch Bundesrat Leuenberger immer wieder. Hat man jetzt noch eine Chance, mehr zu tun?"

Rossier: "Also ich glaube – heute in der Pressekonferenz haben wir ganz klar gesagt, wir haben Fehler gemacht. Wir haben uns auch entsprechend entschuldigt. Wir haben gesagt, was wir machen, damit so etwas nicht mehr passieren kann."

Journalist: "Der Schlussbericht kann jetzt auch ein Startschuss sein für strafrechtliche Untersuchungen. Weil das Strafrecht natürlich wartet, bis wo eine Abklärung gemacht wird. Was erwarten Sie?"

Rossier: "Für das Strafrecht oder eine strafrechtliche Untersuchung ist so ein Bericht ein Element. Aber so eine strafrechtliche Untersuchung hat noch viele andere Elemente. Und die – das Verfahren läuft jetzt schon seit zwei Jahren."

Journalist: "Wenn eine Anklage erhoben werden sollte gegen den Lotzen, so kann das nicht mehr sein. Er ist ja, wie wir wissen, tragisch ums Leben gekommen. Kann so eine Klage weiter nach oben gehen – gegen den Chef der Skyguide?"

Rossier: "Das ist – äh – ganz klar – äh –, dass das Strafverfahren, das wir in der Schweiz haben. Und wenn es so weit ist, tut man – mache ich eine neue Lagebeurteilung."

Journalist: "Der Aufsichtsrat von Ihrer Firma hat Ihnen nochmals das Vertrauen ausgesprochen – ganz ausdrücklich. Herr Rossier soll bleiben! Haben Sie selbst für sich in diesen Zeiten – in diesen struben Zeiten – ein paar Mal überlegt – auch eventuell zurückzutreten?"

Rossier: "Das ist normal. Es ist das Einfachste, wegzugehen – etwas anderes zu machen – ruhiger. Aber das entspricht nicht meinem Charakter. Und ich bin überzeugt. Mit meinen 1300 Mitarbeitern, die ich habe – und dem Weg den wir eingeschlagen haben – das ist der richtige! Und den will ich durchmachen."

Die erste Entschädigungsfrage blendete in die Vergangenheit zurück. Damit sprach der Journalist eine weitere unangenehme Thematik an. Rossiers Sprache wirkte nach dieser Frage abgehakt. Er versuchte, den Anwälten die Entschädigungsproblematik überzuwälzen. Man hatte immerhin mit dreizehn Betroffenen eine Regelung gefunden. Weil die Angelegenheit noch nicht bereinigt ist, muss dies nach Rossier den Anwälten angelastet werden.

Auf den Vorwurf, man habe sich nie angemessen entschuldigt (verbunden mit dem Hinweis, Leuenberger habe dies auch bestätigt) genügte Rossier als Antwort: Man habe jetzt den Fehler erkannt und sich entsprechend entschuldigt. Wieder klammerte Rossier die alten Fehler aus, die der Skyguide nach dem Unfall angelastet worden waren. Niemand kümmerte sich damals um die Opfer. Es gab beispielsweise nur einen Standardbrief. Die Spitze der Skyguide glänzte bei den ersten Trauerfeierlichkeiten durch Abwesenheit. "Wir haben uns entsprechend entschuldigt", ist deshalb eine billige "Gummiantwort". Wenn Rossier den Vorwurf mit dem Satz beantwortete: "Wir haben gesagt, was wir machen, dass so etwas nicht mehr vorkommt", lenkte er mit dieser Pseudoantwort ab. Sie überzeugte uns nicht. Rossier beleuchtete nur noch die Gegenwart.

Auch bei den strafrechtlichen Untersuchungen antwortete Rossier vage. Er beschrieb sie lediglich und führte aus, wie lange das Verfahren dauerte. Nachdem die Möglichkeit einer Strafuntersuchung gegen den Chef der Skyguide angesprochen wurde, stellten wir erneut eine deutliche Unsicherheit fest: im sonderbaren Sprechverhalten, dem Stocken, den Ähs, den Satzbrüchen und den Formulierungsfehlern.

Einmal mehr zeigte sich bei Rossiers Antworten zu Themen, die ihn persönlich betrafen: Diese Fragen machten ihm am meisten Mühe, was sich auch in der Mimik und der Stimmfarbe zeigte.

ERKENNTNIS

Durch die nonverbalen und paraverbalen Signale werden bei den Antworten innere Befindlichkeiten deutlich. Körper und Stimme verraten die Stimmungen der Sprechenden. In einem Medientraining müsste deshalb Alain Rossier nicht das Spielen von Sicherheit trainieren. Vielmehr hätte er die heiklen Fragen eingehend überdenken müssen.

Anspielungen auf:

- Schuldfrage

- Rücktrittsgedanken
- alte Fehler (nachgewiesene Mängel) hätten alle vorgängig antizipiert werden können (Was sage ich, wenn ...).

Alain Rossier müsste sich vor dem Interview konkrete Antwortkonzepte zurechtlegen (es geht nicht darum, Antworten auswendig zu lernen). In einem fachgerechten Coaching hätte Rossier auf heikle Fragen gebrieft werden müssen. Wir vermuten: Das Training – konkrete Antworten zu geben – wurde bei ihm

arg vernachlässigt. Für uns ist es kaum vorstellbar, dass Rossier im Beschönigen und Ausweichen trainiert worden ist. Wir gehen davon aus, dass heute die "Kosmetiktrainer" ausgestorben sind.

FAZIT

Auch Laien erkennen, wenn jemand versucht, Unangenehmes zu überdecken oder mit vagen Antworten ausweicht. Gesucht sind stets: konkrete, glaubwürdige Antworten. ■