

**Zeitschrift:** Zeitlupe : für Menschen mit Lebenserfahrung  
**Herausgeber:** Pro Senectute Schweiz  
**Band:** 81 (2003)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Interview Beatrice Tschanz : "Emotionen lassen sich nicht einfach planen"  
**Autor:** Honegger, Annegret / Tschanz, Beatrice  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-722923>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Emotionen lassen sich nicht einfach planen»

*Ihr Name steht für professionelle Kommunikation, Glaubwürdigkeit und Warmherzigkeit. Beatrice Tschanz ist wohl die bekannteste Managerin der Schweiz. Privat hat sie ein schwieriges Jahr hinter sich.*

## VON ANNEGRET HONEGGER

Mit dem Swissair-Absturz am 3. September 1998 in Halifax rückten Sie ins Rampenlicht. Welche Bedeutung hat Halifax für Sie heute? Diese Ereignisse werden mich sicher bis ans Lebensende begleiten. Aber die Emotionen haben nicht mehr die gleiche Intensität wie damals. In meinen Beziehungen mit Opferfamilien sehe ich, dass die Zeit auch für die Angehörigen gearbeitet hat. Doch wenn ich Swissair-Leute treffe, dann schauen wir einander an – und Halifax ist da.

Seit diesem Unglück steht Ihr Name für professionelle Krisenbewältigung. Was ist das Geheimnis Ihres Kommunikationsstils? Wahrscheinlich habe ich in einer Ausnahmesituation das Richtige gemacht und den richtigen Ton getroffen. Bei meinen Auftritten musste ich über das sprechen, was niemand in Worte fassen konnte. Ich wusste, dass man nicht möglichst gescheit reden muss, sondern so, dass einen die Menschen verstehen.

Vor allem haben Sie auch emotional geredet. Wieso hatte das ein so grosses Echo? Zuerst müssen knallhart einfach nur Fakten kommuniziert werden: Offen, rasch und ehrlich. Wichtig ist vor allem die Art, wie man diese Fakten vermittelt. Bei mir hat man offensichtlich gemerkt, dass mir die Ereignisse nahe gingen, dass ich aber in der Sache völlig rational blieb. Wahrscheinlich war es diese Kombination von Rationalität und Emotionalität, die in der Schweiz ungewöhnlich ist.

War für Sie in jenem Moment klar, wie viele Emotionen Sie zeigen wollten? In der damaligen Situation hatte ich gar keine Zeit zu überlegen, wie ich wirke. Dass ich meine Gefühle gezeigt habe, ist eine Frage meines Temperaments. Alle, die mich kennen, sagten: Du bist wie immer.

Kann man sich auf solche schwierigen Situationen vorbereiten? Ich versuche, den Leuten aus der Wirtschaft beizubringen, möglichst offen zu sein. Je schwieriger eine Situation ist, desto offener. Bei Halifax gab es für mich nur eine Strategie: Alles auf den Tisch zu legen.

## BEATRICE TSCHANZ

Beatrice Tschanz, geboren am 20. Juli 1944, aufgewachsen in Zürich, arbeitete nach Studien im In- und Ausland 16 Jahre lang bei verschiedenen Schweizer Medien. Zuletzt war sie stellvertretende Chefredaktorin beim «Sonntagsblick». Seit ihrem Wechsel in die Unternehmenskommunikation 1987 hatte sie verschiedene Führungspositionen inne. Als Pressesprecherin der Swissair erwarb sie mit ihrer Informationsstrategie nach dem Flugzeugabsturz bei Halifax am 3.9.1998 hohes Ansehen. Seit September 2001 ist sie Kommunikationschefin und Mitglied der Konzernleitung bei Centerpulse (vormals Sulzer Medica). Beatrice Tschanz lebt seit dem Tod ihres Ehemannes Pierre Tschanz im letzten Sommer allein in der Nähe von Zürich.

Hätte das ein Mann auch so gemacht? Das hängt wohl eher von der Person ab als vom Geschlecht. Kommunikation muss man wirklich wollen. Aber ehrlich gesagt: Auch ich hatte damals Panikattacken. Nur habe ich mich von ihnen nicht überrollen lassen. Das ist eine Disziplinfrage. Man kann eigentlich alles im Voraus durchspielen – aber die Emotionen lassen sich nicht planen.

Hat sich Ihr Stil heute in der Wirtschaft durchgesetzt? Bei meinen Vorträgen erhalte ich von den Firmen viele positive Rückmeldungen. Aber wenn es darauf ankommt, machen sie trotzdem alles anders. Meistens bedeutet eine Krise in einem Unternehmen auch eine Kommunikationskrise. Doch die Unternehmen haben gemerkt, dass sie besser kommunizieren müssen. Das Wissen, dass ich da vielleicht etwas bewegt habe, tut mir gut.

Sie selbst laufen in Krisen zur Höchstform auf. Auch an Ihrer neuen Stelle war es anfangs alles andere als einfach. Die Situation im Herbst vor einem Jahr bei Sulzer Medica, heute Centerpulse, war wirklich eine Herausforderung. Da waren Tausende von Menschen durch verschmutzte Hüftgelenkprothesen geschädigt worden. Unserem Team ist es gelungen, Lösungen zu finden. Eine solche Situation finde ich ungleich viel spannender, als in irgendeinem vornehmen Job vornehme Herren zu beraten.

Sie waren vor Ihrem Wechsel in die Unternehmenskommunikation viele Jah-

re lang Journalistin. Wie erlebten Sie diesen Schritt? Damals, mit 43 Jahren, suchte ich noch einmal eine neue Herausforderung. Die Umstellung war tatsächlich nicht ganz einfach. Als Journalistin war ich einzig dem Leser verpflichtet – und plötzlich vertrat ich ein Unternehmen. Um mich wohl zu fühlen, musste ich umso sorgfältiger recherchieren. Heute ist Unternehmenskommunikation für mich viel interessanter als Journalismus.

Also kein Heimweh? Nein. Aber es ist ein grosser Vorteil, dass ich so lange als Journalistin gearbeitet habe. Man bleibt kritisch und stellt mehr Fragen als jemand, der aus einer PR-Schule kommt. Mit einem Bein stehe ich immer draussen, was für das Unternehmen sehr wertvoll ist. Es braucht aber auch grosses Vertrauen: Die unangenehmen Fragen, die von den Journalisten kommen, stelle ich innerhalb der Firma vorher alle selber.

Warum arbeiten im Kommunikationsbereich so viele Frauen? Einerseits bringen wir Frauen ein Naturtalent für Kommunikation mit. Wir sind es, die den Kommunikationsfaden immer wieder aufnehmen, sei es in der Partnerschaft, in der Familie oder im Beruf. Andererseits hat es damit zu tun, dass eine Kommunikationschefin der Männerkarriere nicht gefährlich wird. Das habe ich oft erlebt und es hat mich immer amüsiert. Für Männer, die ständig nach dem nächsten Karriereschritt Ausschau halten, ist der Kommunikationsbereich nicht interessant.



Beatrice Tschanz spricht offen und direkt. Auch über den Tod ihres Mannes.



Was empfehlen Sie jüngeren Frauen, die Karriere machen wollen? Meine absolut wichtigste Empfehlung ist: Immer sich selber bleiben. So ist jeder Mensch am besten. Sobald jemand etwas darstellen will und sich in ein Schema presst, ist er nicht mehr überzeugend. Und in schwierigen Situationen kommt ohnehin das Echte zum Vorschein. Frauen sollten sich zudem etwas mehr zutrauen und sich durchsetzen. Dabei wird es die jüngere Generation einiges leichter haben. Einen eigentlichen Geschlechterkampf gibt es heute nicht mehr. Es ist nicht mehr so, dass Frauen die Dienenden sind und Männer die Bestimmenden.

Wie geht denn Ihre eigene Karriere weiter? Einen nächsten Schritt gibt es in meiner Branche gar nicht. Kommunikation bleibt Kommunikation. Ich will nie Finanzchefin werden, ich will nie Unternehmensleiterin werden. Aber ich habe immer dafür gekämpft, dass die Kommu-

### **Wir Frauen bringen ein Naturtalent für Kommunikation mit.**

nikationsabteilung an oberster Stelle angegliedert und im besten Fall im obersten Management vertreten ist. Das habe ich hier erreicht. Doch damit bin ich wohl am Limit des Möglichen. Reizen würde es mich, mich in ein paar Jahren selbstständig zu machen und einige interessante Mandate zu betreuen. Vielleicht könnte eines davon eine Non-Profit-Aufgabe sein, die nichts einbringen muss.

Ihr Erfolg hat Sie prominent gemacht. Wie gehen Sie damit um? Ich halte mich selber nicht für prominent. Natürlich kennen mich viele Leute. Interessanterweise vor allem an meiner Stimme. Aber ich habe immer Mühe gehabt, dass ich im Zusammenhang mit Halifax quasi zum Star wurde. Es gab so viele Leute, die viel mehr gemacht hatten als ich.

Keine negativen Erfahrungen also? Ich bin sehr privilegiert, weil ich fast ausnahmslos positive Reaktionen bekomme. Man soll mich bloss nicht idealisieren! Es ist nicht gut, wenn man als Kommunika-

tionschefin einer Firma als Person selbst eine Geschichte ist. Deshalb habe ich mich etwas aus der Öffentlichkeit zurückgezogen. Ich muss eine Mischung finden, um den Leuten für ihre Sympathie etwas zurückzugeben, aber auch meine Privatsphäre zu schützen. Das ist ein schmaler Grat.

**Sie gelten als Powerfrau. Woher nehmen Sie Ihre Kraft?** Zum Glück bin ich mit viel Energie gesegnet. Aber ich habe gelernt, einigermassen diszipliniert zu leben, genug zu schlafen, gesund zu essen, mich zu bewegen. Das Wichtigste ist, dass ich gut abschalten kann. Ich brauche Ruhephasen, in denen ich einfach «den Stecker herausziehe». Diese Balance ist mein Rezept.

**Wie finden Sie diese Ruhe?** Mit Musik, frischer Luft, Büchern und guten Gesprächen. Ich kann auch wunderbar einen ganzen Nachmittag lang nur auf dem Sofa liegen.

**Spüren Sie manchmal auch Ihre Grenzen?** Das letzte Jahr war für mich sehr schwierig. Als bei meinem Mann Pierre Krebs diagnostiziert wurde, wollte ich meinen Beruf aufgeben und zu Hause bleiben. Pierre sagte aber: Tu das nicht – ich will, dass du etwas hast, wenn ich nicht mehr da bin. Diese Zeit war ein schwieriger Spagat zwischen Beruf und Privatleben. Je schlechter es meinem Mann ging, desto mehr kam ich unter Druck. Ich hatte das Gefühl, weder meinem Mann noch bei der Arbeit genügend zu geben. Die Firma und die Kollegen brachten meiner schwierigen Situation zum Glück sehr viel Verständnis und Rücksicht entgegen.

**Sie haben Ihren kranken Mann zehn Monate lang begleitet, bis er im letzten Juni starb.** Es tut sehr weh, zuschauen zu müssen, wie Ihr Liebster und Nächster langsam stirbt. Dem galt mein erster Gedanke am Morgen, der letzte nachts. Doch irgendwann weicht der Schmerz plötzlich einer Dankbarkeit für das, was gewesen ist: Eine Beziehung mit einem Menschen, in der einfach alles stimmte.

**Wie erlebten Sie den Tod Ihres Mannes?** In Gedanken hatte ich mich zwar darauf vorbereitet – aber als es dann passierte,

war alles anders. Ich war wie ein Käfer, der in ein Loch fällt, auf dem Rücken liegt und versucht, wieder herauszukommen. Aus diesem Loch musste ich wirklich herauskommen wollen. Heute geht es mir schon viel besser.

**Woran konnten Sie sich festhalten?** Mein Mann Pierre hat mir immer gesagt: Du musst nach meinem Tod ein neues Leben anfangen. Du darfst nicht rückwärts schauen. Du musst vorwärtsschauen.

**Fiel Ihnen das schwer?** ... unterschiedlich. Das klingt jetzt vielleicht alles etwas einfach – aber ich habe einen «harten Grind». Mir haben viele Menschen geschrieben, die auch den Partner verloren haben. Jede Person reagiert anders. Ich selbst bin sofort weggezogen aus dem Haus, in dem wir zwanzig Jahre lang glücklich waren. Ich wollte nicht mehr dort leben. Ich habe alles weggegeben, alle seine Sachen verschenkt. Meine

Sie sagten oft, Sie wollten mit sechzig aufhören zu arbeiten. Das plante ich, um mit meinem Mann zusammen noch viel zu unternehmen. In meiner heutigen Situation muss ich sagen: Gott sei Dank habe ich einen Beruf. Mit sechzig kürzer zu treten, ist aber nach wie vor mein Ziel.

**Ist das Arbeiten anders, wenn man älter ist?** Es ist etwas aufwendiger. Seit einigen Jahren renne ich morgens nicht mehr ohne Kaffee aus dem Haus... Ich bin auch nicht mehr taufrisch, wenn nach einem langen Flug ein sechsstündiges Meeting ansteht. Aber der grosse Vorteil ist natürlich die Erfahrung. Wer schon viele Fehler gemacht hat, ist sicherer im Urteil und im Handeln. Diesen Wert lernt die Wirtschaft erst langsam wieder schätzen.

**Kommt diese Sicherheit auch Ihrem Team zugute?** Natürlich. Meine Kollegen sind alle einiges jünger, ich bin hier sozusagen die «Old Lady». Da bin ich schon

## Irgendwann weicht der Schmerz plötzlich einer Dankbarkeit für das, was gewesen ist.

ganze Einrichtung ist völlig neu. Andere machen genau das Gegenteil. Denen gibt die vertraute Umgebung Sicherheit.

**War Ihnen klar, dass das Ihr Weg ist?** Ja, ganz klar. Bloss: Als ich ihn dann gehen musste, war es doch sehr hart.

**Sie haben also keine Erinnerungsstücke mehr?** Fotos habe ich noch. Aber die wichtigsten Erinnerungen trage ich in mir drinnen.

**Sie haben ein neues Leben angefangen. Wie sieht das aus?** Etwas Neues zu gestalten, geht natürlich nicht von heute auf morgen. Am Anfang hatte ich in meiner schönen neuen Wohnung immer das Gefühl, im Hotel zu sein.

**Was ist das Schwierigste?** Alleine zu essen, musste ich erst lernen. Auch habe ich mehr Mühe, abends abzuschalten. Wenn man zu zweit ist, kann man den Tag beim Partner abladen und danach von anderem reden.

so etwas wie eine Instanz, die die Jungen gerne fragen. Solche Gespräche können Teil eines Mosaiks zur Problemlösung werden, was ich sehr schön finde. Aber Erfahrungen kann man eigentlich nicht weitergeben. Das ist wie mit einem Kind: Sie können es zwar vor der heissen Herdplatte warnen. Aber bevor es nicht selbst einmal die Finger daran verbrannt hat...

**Wie wird Ihr Ruhestand aussehen?** Ruhestand bedeutet für mich mehr Musse. Einmal nicht noch dieses und jenes erledigen müssen. Mir für einen Tag einfach gar nichts vornehmen und mich treiben lassen. Ich kann mir aber auch vorstellen, meine Interessen in Richtung Geschichte oder Literatur zu vertiefen und wieder ausgiebiger zu reisen. Das sind meine Wunschträume.

**Bereiten Sie sich auf das berufliche Loslassen vor?** Ich denke gerne voraus. Das gibt mir eine gewisse Gelassenheit. Aber ich lasse mich gerne überraschen, wenn in der Realität alles anders kommt. ■