

CHANGING PERSPECTIVE

BLICKWINKEL ZUKUNFT

Austrian
IT & CONSULTANTS
DAY 2025

„I am truly sorry“

Sprache und Vertrauen in der Krisenkommunikation

Southwest Airlines operational meltdown

Dezember 2022



Ausgangslage

- **Dezember 2022**

Heftige Winterstürme legen den Flugverkehr über den ganzen Vereinigten Staaten lahm

- **Andere Airlines**

kehren bald zum normalen Verkehr zurück

- **Southwest Airlines**

bleibt am Boden. Tausende Flüge fallen aus. Millionen Passagiere kommen nicht weiter. Gepäck geht verloren.

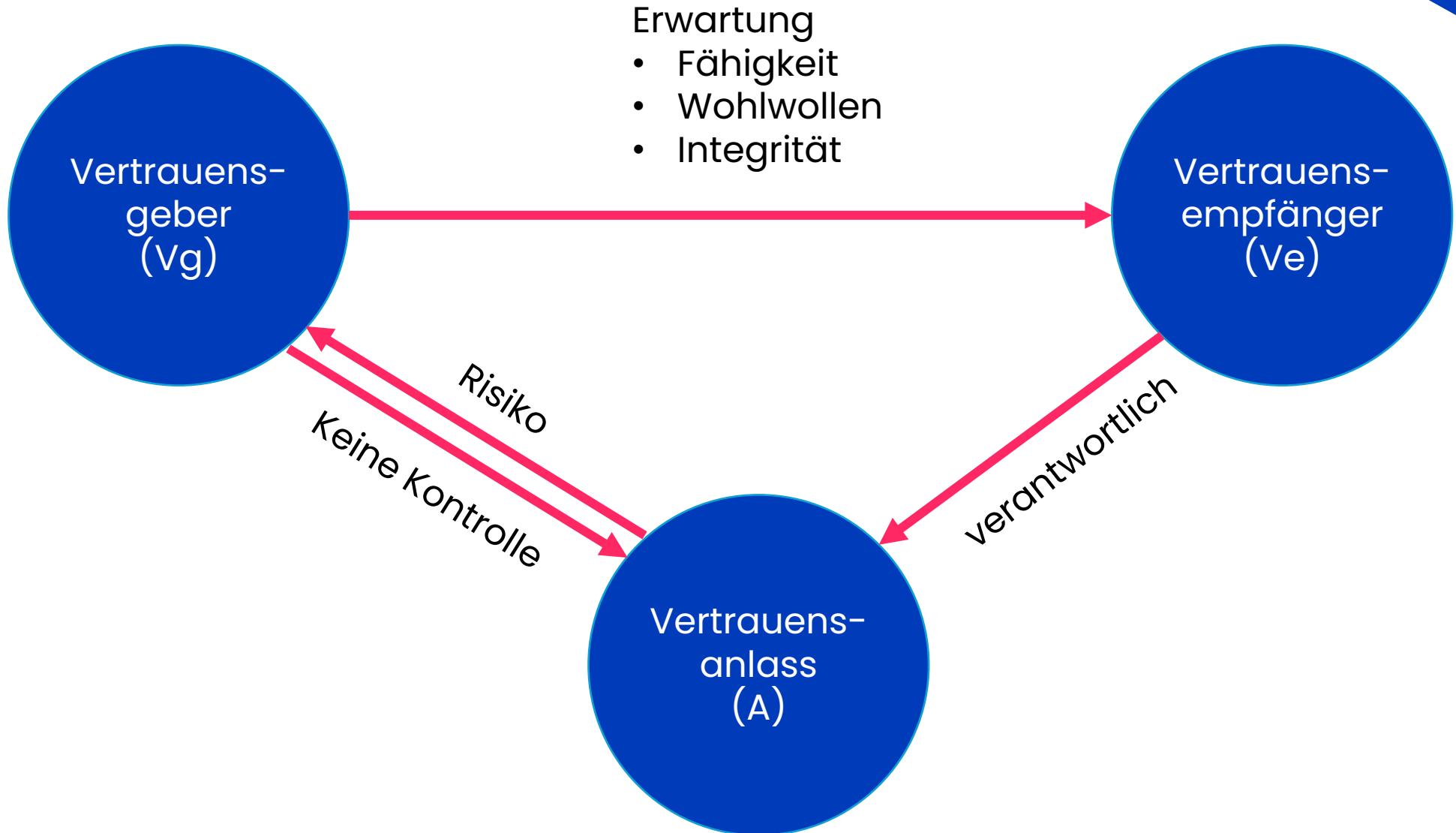
Ursache

- Veraltetes Computersystem
- Flugzeuge, Piloten, Besatzungen sind am falschen Ort

Fragestellung

- Wie kann das Vertrauen wiederhergestellt werden?
- Was kann die Kommunikation dazu beitragen?

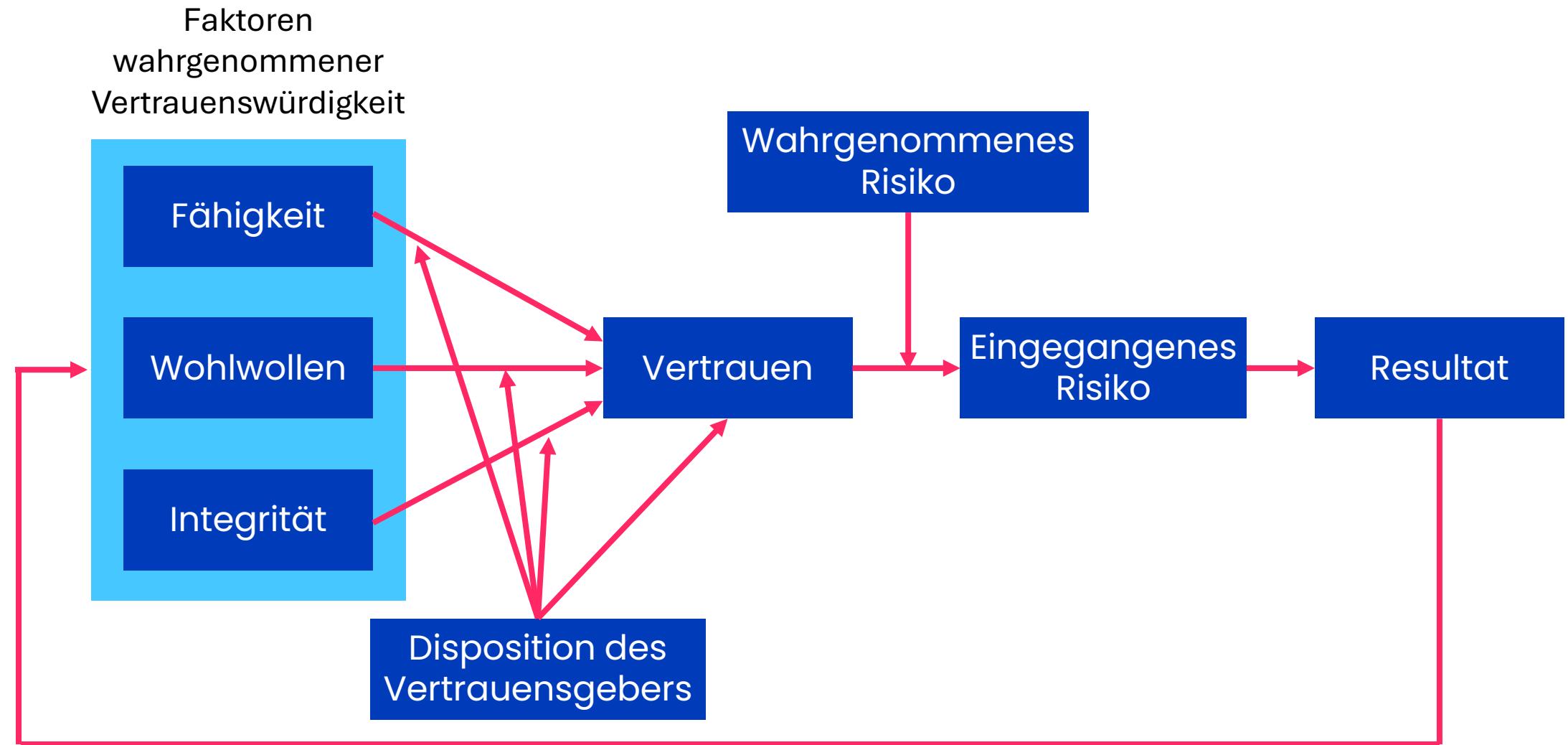
Grundkonstellation



Vertrauen setzt Verletzlichkeit voraus gegenüber einer Person oder Institution:

Die Erwartung, dass die Person/Institution Dinge tut, die für den Vertrauenden wichtig sind, von ihm/ihr aber nicht kontrolliert werden können

Modell des Vertrauens



Southwest Airlines operational meltdown

Dezember 2022



Vertrauensverlust

■ 22. – 25. Dezember 2022

■ **Social Media Kanäle**
nichts

■ **Call Centers**
überlastet

■ **Website und Apps**
funktionsuntüchtig

■ 26. Dezember 2022

■ **CEO Bob Jordan**
In einem Interview mit
dem Wall Street Journal

“With consecutive days of extreme winter weather across our network behind us, continuing challenges are impacting our customers and employees in a significant way that is unacceptable”

“... have
ay
tomorrow as we work our
way out of this,” ... “This is
the largest scale event that
I’ve ever seen.”

Vertrauensverlust

Laura Acevedo
@10NewsAcevedo · [Follow](#)

#SOUTHWEST NIGHTMARE: All flights leaving San Diego tonight are canceled, announcement just now over the intercom says the airline is "frozen and not able to assist with rebooking." People are told find their bags in these piles. Several are in tears. [@10News](#)



Watch on X

Baggage Directory 6:55pm

Origin	Time	Flight	Claim	Status
Pensacola	10:00pm	Southwest 3346		Cancelled
Philadelphia	7:14pm	BRITISH AIRWAYS 5442	5	Arrived
Philadelphia	9:51pm	QATAR 7608	4	9:22pm
Phoenix	6:40pm	Southwest 226		Cancelled
Phoenix	8:03pm	BRITISH AIRWAYS 6918	5	On time
Phoenix	10:43pm	BRITISH AIRWAYS 6919	5	11:18pm
San Diego	4:40pm	Southwest 3554		Cancelled
San Diego	7:50pm	Southwest 2185		Cancelled
San Diego	10:05pm	Southwest 878		Cancelled
Yampa Valley	9:10pm	Southwest 500		Cancelled

Vertrauensverlust

Keine Transparenz

Southwest lenkt von den internen
Problemen ab
Gibt dem Wetter die Schuld

Fähigkeit

Unklare Kommunikation

Nur allgemeine Aussagen
Keine Hilfestellung für Passagiere
Keine Updates zu Flügen und Gepäck

Wohlwollen

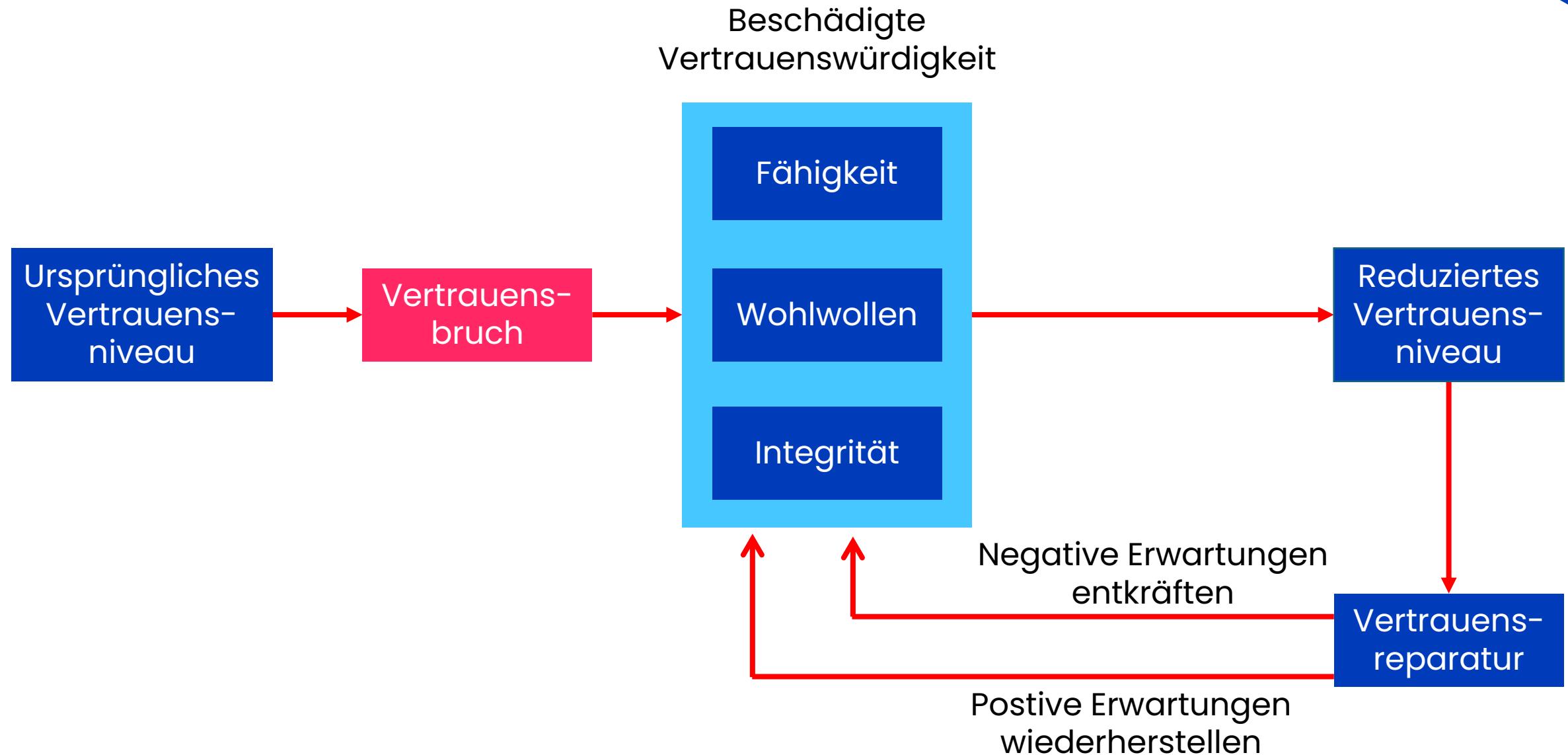
Fehlende Führung

Keine Entschuldigung durch das oberste
Management

Integrität

Wendepunkt

- **Verkehrsminister Pete Buttigieg**
Ausfälle sind „nicht auf das Wetter zurückzuführen“
- **Widerspricht der Darstellung von Southwest**
- **Erzwingt eine Verschiebung der Kommunikationsstrategie**



Wiederaufbau des Vertrauens



Videobotschaft des CEO, Bob Jordan
28. Dezember 2022

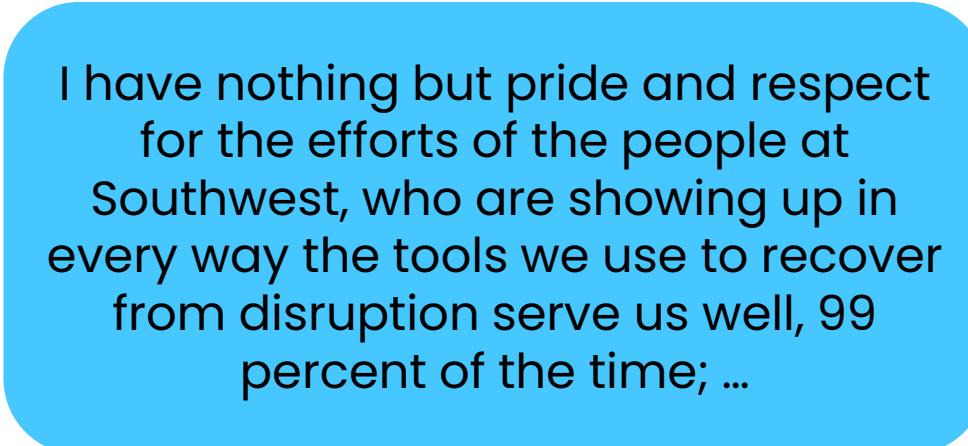
Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=8qrh10eXgyM>

Wiederaufbau des Vertrauens

I'm truly sorry. I want everyone who is dealing with the problems we've been facing... to know that we're doing everything we can to return to a normal operation.

Entschuldigung und Empathie

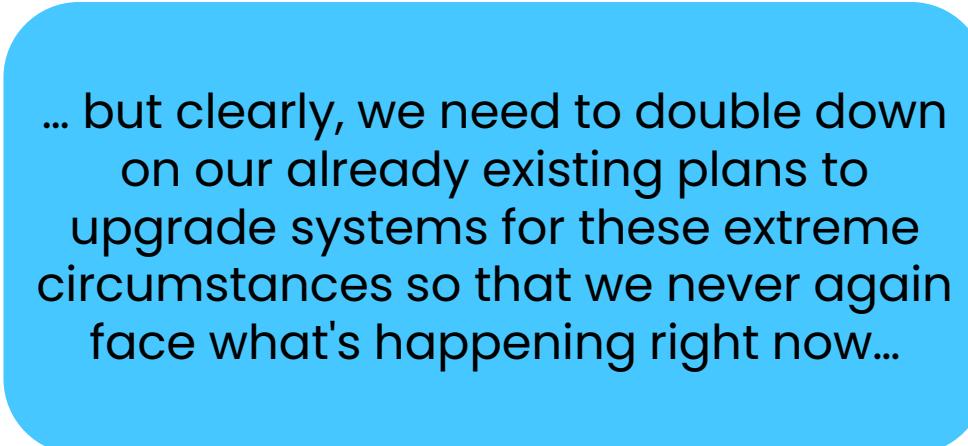
Wiederaufbau des Vertrauens



I have nothing but pride and respect for the efforts of the people at Southwest, who are showing up in every way the tools we use to recover from disruption serve us well, 99 percent of the time; ...

Keine Schuld den Angestellten

Wiederaufbau des Vertrauens



... but clearly, we need to double down on our already existing plans to upgrade systems for these extreme circumstances so that we never again face what's happening right now...

Nicht das Wetter, sondern die eigene Technologie war schuld

Wiederaufbau des Vertrauens

... I'm apologizing to them daily.

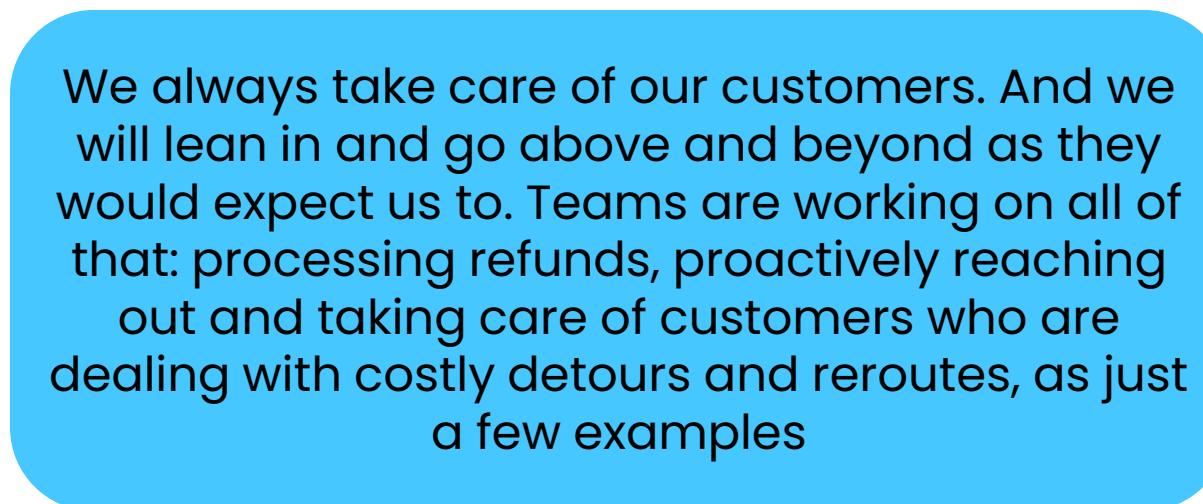
Übernehmen von Verantwortung

Wiederaufbau des Vertrauens

Our network is highly complex, and the operation of the airline counts on all the pieces, especially aircraft and crews remaining in motion to where they're planned to go. With our large fleet of airplanes and flight crews out of position in dozens of locations, and after days of trying to operate... we reached a decision point to significantly reduce our flying to catch up

Komplexität des Problems mit nachvollziehbarer Begründung

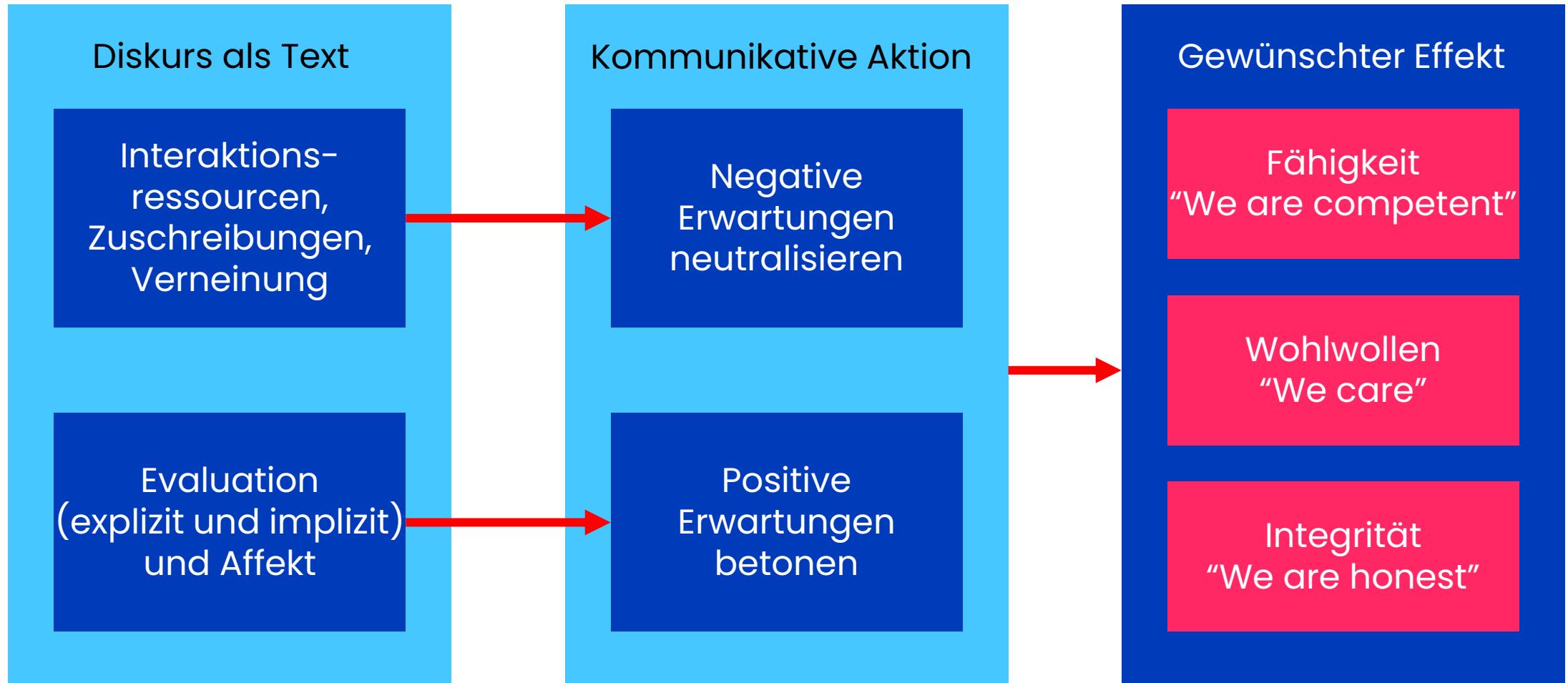
Wiederaufbau des Vertrauens



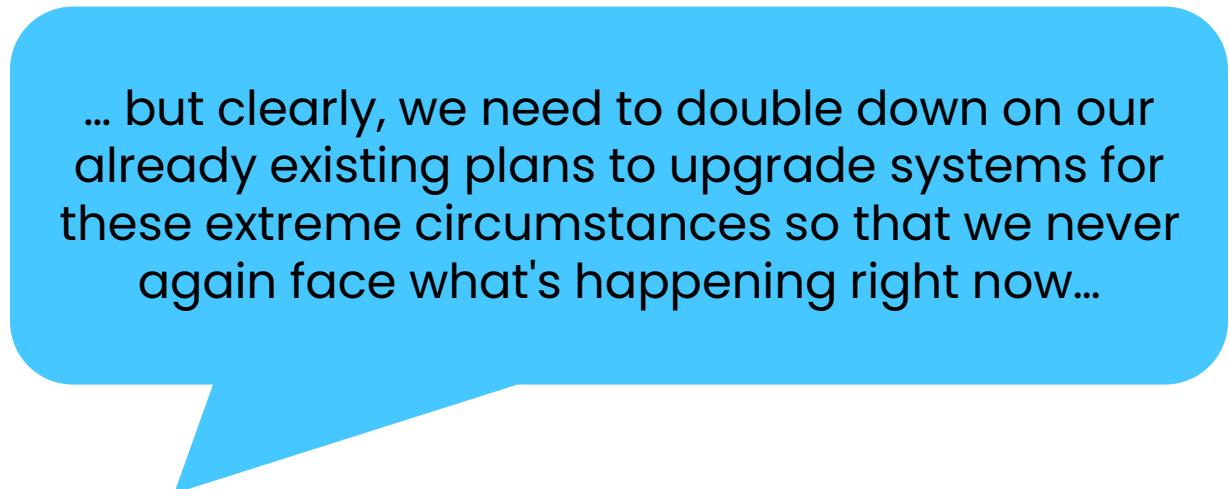
We always take care of our customers. And we will lean in and go above and beyond as they would expect us to. Teams are working on all of that: processing refunds, proactively reaching out and taking care of customers who are dealing with costly detours and reroutes, as just a few examples

Fürsorge und
Wiedergutmachung

Vertrauensreparaturdiskurs



Negative Erwartungen neutralisieren



... but clearly, we need to double down on our already existing plans to upgrade systems for these extreme circumstances so that we never again face what's happening right now...

Positive Erwartung betonen

I have nothing but pride and respect for the efforts of the people at Southwest, who are showing up in every way the tools we use to recover from disruption serve us well, 99 percent of the time; ...

We always take care of our customers. And we will lean in and go above and beyond as they would expect us to.

Nonverbale Mittel

CEO Bob Jordan



Werbung



Krisenkommunikation

Erste Reaktionen



@carlgrissom225 2 years ago

what a joke.

7 Reply



@alex35agm 2 years ago

When you absolutely, positively have to get there,don't pick Southwest.

7 Reply



@spiralfame88 2 years ago

Remember when tax payers bailed out the airline industry? I wonder if any of that money went towards building their infrastructure.

9 Reply



@ericsorenson6902 2 years ago

9 million a year this guy doesn't give a sh#t about customers.....

2 Reply

Erste Reaktionen



@garyaugustus690 2 years ago
He's selling more than apologizing...

Like 8 Dislike Reply

2 replies



@madden zach792 2 years ago
No trust in southwest anymore for me

Like 1 Dislike Reply



@chinohillschampion 2 years ago
Southwest will never recover from this

Like 2 Dislike Reply

1 reply



@markusmuller6173 2 years ago
Thanks for uploading the original statement !

Like 2 Dislike Reply

Langfristige Wiederherstellung des Vertrauens

- Entschuldigen
- Kompensieren
- Ändern

Entschuldigen

- ❖ Videobotschaft des CEO, Bob Jordan

28. Dezember 2022

Kompensieren

- **Umfassende Entschädigung**
Mehr als die gesetzlich vorgeschriebene Rückerstattung
- **Schnelle Abwicklung**
Zusätzliche Ressourcen für schnelle Bearbeitung
- **Bonusmeilen und Gutscheine**
Um betroffene Kunden zur Rückkehr zu bewegen

Ändern

- **Investition in Modernisierung**
IT-Infrastruktur,
Besetzungsplanung
- **Verbesserte Enteisungskapazität**
Bessere Vorbereitung auf extreme
Winterereignisse
- **Neue Kommunikationstools**
Für Piloten und Flugbegleiter

Fazit für Southwest

- **Voraussetzung**

- Beseitigung der technologischen Schwachstellen

- **Deutliche Fortschritte**

- Verbesserte Betriebsleistungen
 - Bessere Pünktlichkeitsquoten
 - Geringere Stornierungsquoten

Fazit zur Krisenkommunikation

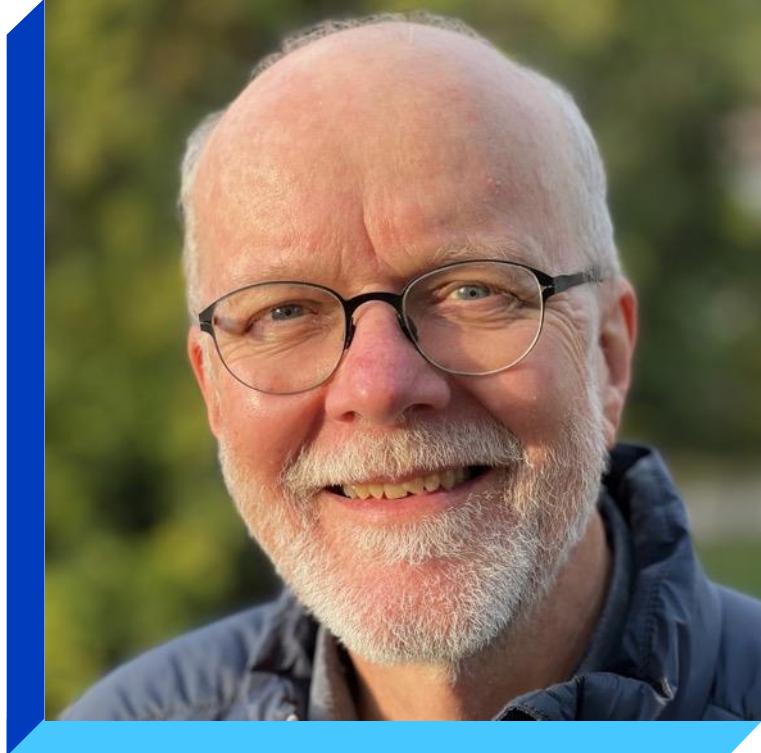
- **Vertrauen**
Fähigkeit, Wohlwollen, Integrität
- **Vertrauensverlust**
Geht sehr schnell
- **Vertrauensreparatur**
Aufwändig, langwierig und teuer
- **Kommunikation**
Mit Worten und mit Taten

Fazit zur Krisenkommunikation

- ❖ **Kommunikationsmodelle**
Verstehenshilfen,
keine Patentrezepte

Ausgewählte Literatur

- Diez-Arroyo, Marisa. (2023) Epistemic vigilance and persuasion: The construction of trust in online marketing. *Journal of Pragmatics* 215, 101–112.
- Fuoli, Matteo, and Carita Paradis. (2014) A model of trust-repair discourse. *Journal of Pragmatics* 74, 52–69.
- Mayer, Roger C., James H. Davis and F. David Schoorman. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20.3, 709–734.
- Palmieri, Rudi. (2025) Reasons for trust: The (counter-)argumentative dynamics of image-repair strategies. *Journal of Pragmatics* 240, 142–163.
- Palmieri, Rudi, and Elena Musi. (2020) Trust-repair strategies in crisis rhetorical (sub-)arenas: An argumentative perspective. *International Journal of Strategic Communication* 14.4, 272–293.
- Sorlin, Sandrine. (2025) Persuasion, manipulation, seduction: Through a pragmatic lens. In: Sofia Rüdiger and Daria Dayter (eds.). *Manipulation, Influence and Deception. The Changing Landscape of Persuasive Language*. Cambridge: Cambridge University Press, 19–41.



Prof. em. Dr. Andreas H. Jucker

Universität Zürich

Fachgebiet: Englische Sprachwissenschaft

Kontakt: ahjucker@es.uzh.ch

