

4. Mai 2005, Neue Zürcher Zeitung

Von der Renaissance der Redekunst

Die gute Rede - ein Führungs- und Marketinginstrument

Die meisten Manager sind nicht unbedingt bekannt für mitreissende Reden. Vielen gilt die freie Rede sogar als Image-Risiko. Aber wer auf Dauer überzeugen will, sollte die Kunst der guten Rede beherrschen. Solide Reden schaffen Vertrauen und motivieren, schlechte Reden hingegen gelten je länger, desto mehr als Führungsfehler.

Die Führungskräfte der 500 grössten deutschen Unternehmen halten im Jahr durchschnittlich jeweils 59 Reden. Das macht Jahr für Jahr rund 30 000 Reden allein bei den Grossen - das sind 30 000 Chancen, Mitarbeiter und Investoren zu begeistern. Aber es sind auch 30 000 Gelegenheiten, seine Zuhörer zum Gähnen zu bringen und einen schalen Eindruck zu hinterlassen. Zwar ist man in Europa noch nicht so weit wie in den USA, wo sich einzelne Reden im Aktienkurs niederschlagen können. Aber auch diesseits des Atlantiks steigt die Bedeutung von Manager- Reden. Es geht um Reputation von Unternehmen und ihren Führungskräften - und damit um Geld.

Gute Reden - solide Zahlen

Unternehmen werden heute erheblich nach ihren Repräsentanten beurteilt - und nicht selten beruht das Urteil auf deren Kommunikationsfähigkeit. Wo solide geredet wird, vermutet der Zuhörer auch solides Zahlenwerk, ist Michael Behrens überzeugt. Er ist Pressesprecher der Mitsubishi-Fuso in Tokio und früherer Redenschreiber für Vorstandsmitglieder von DaimlerChrysler. Gute Reden motivieren Mitarbeiter, rücken die eigenen Leistungen ins rechte Licht und rechtfertigen umstrittene Entscheidungen.

In vielen Unternehmen ist die Rede deshalb keine blossе Konvention oder Pflichtübung mehr, sondern ein zentrales Instrument der PR-Arbeit. In der Schweiz gilt vor allem Nicolas Hayek, Gründer der Swatch AG, als exzellenter Redner, der überzeugende Ansprachen halten kann, ohne am Manuskript zu kleben. In Deutschland schaffte es Ex-Telekom-Chef Ron Sommer wenige Wochen vor seiner Ablösung mit einer flammenden Rede, die Stimmung in der Hauptversammlung noch einmal zu seinen Gunsten zu wenden. Vor allem, wo Misstrauen gegenüber einer Führungsriege keimt, ist die Rede ein gutes Mittel, um für Vertrauen zu werben. So nutzte Commerzbank-Chef Klaus-Peter Müller, der im Sommer 2003 wegen starker Verluste der Bank in die Kritik geraten war, seine Rede auf der Hauptversammlung, um bei den Aktionären Abbitte zu tun und Besserung zu geloben - eine Geste, die allgemein positiv aufgenommen wurde.

Eine schlechte Rede hingegen ist ein Akt verschenkter Aufmerksamkeit und gilt zunehmend als Führungsfehler. Ein Beispiel dafür war im Juli 2004 die misslungene Rede des neuen Vorstandschefs im Modehaus Jil Sander, Gian Giacomo Ferraris. Er empörte seine Zuhörer auf der Hauptversammlung mit einer vorformulierten Rede, die er emotionslos vom Blatt ablas. Auch Rainer Hertrich, Chef von EADS, dem Airbus- Konzern, langweilte seine Zuhörer gemäss Medienberichten im Sommer 2004 mit einer staubtrockenen Rede in St. Gallen.

Ein deutscher Manager trenne sich eben eher von seiner Frau als von seinem Manuskript, kommentiert Hans-Olaf Henkel, Präsident der Leibniz-Gemeinschaft und Ex-BDI-Präsident, die Untugend vieler Manager, vorformulierte Manuskripte abzulesen. Von den meisten Reden seiner Kollegen hält der Träger des Cicero-Rednerpreises nicht

viel. Auch für Stefan Wachtel, Redenexperte in Frankfurt, ist die verbreitete Redeunfähigkeit ein unhaltbarer Zustand. Die Schwierigkeiten, als guter Redner zu reüssieren, beginnen bereits in der Ausbildung: Führungskräfte sind Ingenieure, Juristen oder Betriebswirte. In ihren Studienfächern sucht man das Fach Rhetorik vergeblich, erst recht praxisnahe Trainingsangebote. Deshalb ist das Thema oft selbst für gestandene Unternehmer mit einer Angst besetzt, die über normales Lampenfieber hinausgeht. Stefan Wachtel erlebt in Beratungsgesprächen immer wieder, dass selbst Repräsentanten grosser Unternehmen vor wichtigen Reden blanke Not leiden.

Flucht in die Anglizismen

Gerne retten sich deutschsprachige Manager dann ins Englische, was die Sache nicht unbedingt besser macht: Deal, Flop, Challenges und Visions, B-to-B toppt B-to-C, und der letzte Survey zeigt, dass die Kunden mit der Performance zufrieden sind. Die deutsche Sprache werde in der Wirtschaft kurzerhand als altbacken erklärt, klagt Georg-Heinz Gärtner von der Gesellschaft für deutsche Sprache. «Vielleicht ist es aber gerade der Mangel an originellen Ideen, den solche verbalen Seifenblasen vergessen machen sollen.» Zwar ist ein englischer Text bis zu 30 Prozent kürzer als der deutsche, die wilde «Anglomanie» der Wirtschaftswelt dürfte aber nicht selten einem Imponiergehabe entspringen. Praktisch alle Redenberater empfehlen, sparsam mit Anglizismen umzugehen und sie vor allem korrekt einzusetzen, um Zuhörer nicht mit «BSE» (bad simple English) zu vergraulen und um Missverständnissen vorzubeugen. - In angelsächsischen Ländern trainieren auch Juristen und Ökonomen in den «Speech Departments» der Universitäten das geschliffene Wort. Und auch noch lange nach dem Studium lassen sich Führungskräfte und Anwälte vor wichtigen Auftritten gerne anweisen. Professionelles Redetraining ist selbstverständlich, kaum jemand käme auf die Idee, es als Schwäche zu empfinden, deren man sich schämen müsste.

Mit den Erfahrungen deutscher Manager im Ausland und dem gegenwärtigen Generationswechsel auf den Chefetagen steigt der Stellenwert der Redekunst. Während die Rhetorik hier lange Zeit ein Schattendasein fristete, strahlt die amerikanische Redekultur mittlerweile nach Europa aus. Manager sind heute, anders als ihre Vorgänger, in der medialen Welt zu Hause. Sie lernen von Anfang an die Macht der Medien kennen - und auch den Umgang damit. Und sie wissen, dass sie mit trockenen Präsentationen auf Dauer nicht ankommen. Man wolle zunehmend gut aussehen und gut reden, beobachtet Michael Behrens. Auch der Leiter der Deutschen Rednerschule in Berlin, Peter H. Ditko, berichtet, dass neben der klassischen Klientel der Politiker vermehrt Wirtschaftsunternehmen Redentrainings nachfragen. Präsentationen der Manager würden immer wichtiger, da die einzelnen Produkte sich immer mehr ähnelten. Die reinen Sachinhalte seien für die meisten Bürger ohnehin nicht mehr durchschaubar und nachprüfbar, so handelten die Entscheider - insbesondere Zuhörer ohne Sachkompetenz - nach dem Schema: Ist der Mensch in Ordnung, ist auch das Produkt o. k.

Eine gute Rede besteht allerdings nicht nur aus Fakten und guten Argumenten. Es gehört mehr dazu als korrekte Sprache und schöner Vortrag. Professor Walter Jens, profiliertes Rhetoriker und unermüdlicher Streiter für diese hohe Kunst, bringt die Anforderungen an eine erfolgreiche Rede auf den Punkt: Der wirklich gute Redner argumentiere und lehre, erstens. Zweitens, er unterhalte. Und drittens bewege er die Herzen. Eine Forderung ganz im Sinne der antiken Rhetorik, die nicht nur den richtigen Umgang mit Sprache und Körperausdruck anmahnte, sondern auch die Fähigkeit, an die Gefühle der Zuhörer zu appellieren.

Cicero lesen lohnt

Denn schon in der Antike hatten überzeugende Reden einen hohen Stellenwert; die Redekunst war entscheidend für politischen wie wirtschaftlichen Erfolg. Der Staatsmann und Philosoph Marcus Tullius Cicero (106-43 v. Chr.) gelangte durch die Macht seiner Beredsamkeit an die Spitze des römischen Staates. Er sah die freie Rede - und Gegenrede - als Grundlage des privaten Wohls und des Gemeinwohls an. Die meisten Grundsätze der klassischen Rhetorik sind heute noch gültig. Cicero zu lesen, lohnt also, auch für Manager

des 21. Jahrhunderts. So kann sich dann vielleicht so mancher Redner bald leichter von seinem Manuskript trennen - und lieber an der Ehefrau festhalten.

Eva Tenzer

Diesen Artikel finden Sie auf NZZ Online unter:

<http://www.nzz.ch/2005/05/04/ma/articleCRO8M.html>

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG