

MANAGEMENT **AKTUELLES**

Lernen zu überzeugen

Gerade in Krisengesprächen kommt es auf die richtige Körpersprache und die Etikette an; Perfektion ist von Nachteil. Darüber sprachen wir mit dem renommierten Rhetoriktrainer Rolf H. Ruhleder.

MM: Herr Ruhleder, ein typisches Szenario heutzutage: Ein Mittelständler muss vor seine Belegschaft treten und einen dramatischen Personalabbau ankündigen. Welche rhetorischen Mittel stehen ihm dafür zur Verfügung?

Ruhleder: Der Unternehmer muss vor allem genau wissen, was er sagen will und wie er es sagen möchte. Auch hat er auf seine souveräne Ausstrahlung zu achten. So sollte er beispielsweise die Hände beim Gestikulieren keinesfalls im negativen Bereich unterhalb der Bauchhöhe halten. Weitere wichtige Elemente sind der direkte Blickkontakt mit seinen Mitarbeitern und eine kräftige Stimme. Denn es ist nachgewiesen, dass eine zu leise Stimme mit fehlenden Führungseigenschaften gleichgesetzt wird. Das ist sicher ungerecht, aber leider eine Tatsache.

MM: Gibt es auch mentale Techniken, um sich auf eine solche Situation vorzubereiten?

Ruhleder: Die innere Einstellung, die Selbstbejahung ist immens wichtig. Der Unternehmer muss das Gefühl haben, dass er das genau richtig macht und somit auch voll dahintersteht. Letztlich ist er Mittelpunkt der Welt, doch das sollte er seine Mitarbeiter nicht unbedingt merken lassen...

MM: Für Krisenrhetorik gibt es also keine anderen Mittel als für den normalen geschäftlichen Umgang?

Ruhleder: Insgesamt sind die Regeln ziemlich gleich. Natürlich muss man entsprechend auch die

Mimik beachten. Es ist ein Unterschied, ob ich eine Jubiläumsrede halte oder eine traurige Nachricht verkünden muss.

MM: Sie betonen stark die Bedeutung der Etikette. Mittelständische Unternehmer stehen für alles, was sie tun oder sagen, mit ihrer Existenz ein. Zählt für diese Personen nicht die Authentizität mehr als das öffentliche Auftreten?

Ruhleder: Natürlich sind die Äußerlichkeiten in dem Moment, wo es um elementare Dinge wie das Überleben des Betriebes geht, nicht so wichtig – nur schließt das eine das andere aus? Wenn ich selbstsicher bin, weil ich die Etikette kenne und beherrsche, kann ich auch meine Botschaft viel besser überbringen. Generell gilt: Mindestens 51% des Eindrucks, den ich hinterlasse, beruhen auf Äußerlichkeiten und nur 49% auf Fachwissen.

MM: Wie haben sich die Erwartungen der Teilnehmer Ihrer Rhetorikseminare in den vergangenen Jahren geändert?

Ruhleder: Für die Führungskräfte wird es immer wichtiger, ihre Mitarbeiter für die Unternehmensziele zu gewinnen und sie so zu fordern und zu fördern, dass sie ihr Potenzial entfalten. Das geht aber nur, wenn die Aussagen entsprechend formuliert werden. Wenn ich einmal zu Ihnen sage: „Das sehe ich völlig anders“, habe ich nichts zum Thema beigetragen. Auch ein Vorgesetzter hat sich gegenüber seinen Mitarbeitern zu verkaufen – im Sinne von „besser überzeugen“.



Bild: Management Institut Ruhleder

„Letztlich ist der Unternehmer der Mittelpunkt der Welt, doch das sollte er seine Mitarbeiter nicht unbedingt merken lassen“, rät Rolf H. Ruhleder.

Wenn ich bei meinen Vortragsabenden in Duisburg, Erfurt oder in Würzburg jedes Mal rund 500 Teilnehmer begrüßen darf, so gleicht das auch einem Schrei nach Überzeugungskraft und Sicherheit in allen Situationen des täglichen Lebens.

MM: Sie sind bekannt dafür, die Teilnehmer hart anzugehen. Was aber muss jemand tun, um Sie sprachlos zu machen?

Ruhleder: Das passiert eigentlich viel zu selten. Ich habe ja den Begriff „Perfektion weckt Aggression“ geprägt. Vor einem dreiviertel Jahr ist mir tatsächlich eine unfaire Frage vor 600 Teilnehmern gestellt worden, zu der mir keine Antwort einfiel. Um das deutlich zu machen, habe ich einfach den Kopf geschüttelt. An dieser Stelle bekam ich sogar Sonderbeifall: Jemand hatte mir die Grenzen aufgezeigt. Seitdem überlege ich, in Großveranstaltungen eine Sollbruchstelle einzubauen. Denn wenn ich zu gut überkomme, dann kommen Sie zwar an meine 49% Fachwissen sehr gut heran, aber mit mir als Menschen wollen Sie nichts zu tun haben. Denn keiner will mit einem Roboter zusammensein.

Das Interview führte MM-Redakteur Peter Steinmüller