

„Trainer wollte ich niemals werden“

ROLF H. RUHLER IM PORTRÄT

Er stellt seine Teilnehmer bloß, attackiert und beleidigt sie. Trotz seiner ruppigen Art ist er einer der teuersten, erfolgreichsten und beliebtesten Trainer: Rolf Ruhleder. Marketingexperte Giso Weyand traf den Meister der Rede – und konnte nicht umhin, ihn am Ende doch zu mögen.

■ Deutschlands härtester und teuerster Trainer, Rolf H. Ruhleder, ruft mich auf die Bühne. Blitzschnell schießt mir durch den Kopf, was ich alles von ihm gelesen und gehört habe. Von Teilnehmern, die vorgeführt werden. Von „Attacken des Trainers“, vor denen selbst ein Zuhörer in der letzten Reihe des Saales nicht sicher ist. Von seiner Spezialität, einen Teilnehmer „zunächst einmal ins Fettnäpfchen treten zu lassen“. Und ich erinnere mich an das Urteil der WirtschaftsWoche: „Ruhleder setzt ganz auf die Kraft der Frustration, auf Lernen durch schmerzhaft Erfahrung.“

Erfahrungen als Vorführobjekt

Nun also ich. Unter den gut 400 Zuhörern im Saal bin ich sein Vorführobjekt geworden. „Wie wehre ich mich gegen unfaire Einwände?“ lautet die Trainingseinheit. Eine Dame in der ersten Reihe, ich erkenne Rolf Ruhleders Frau, macht den Anfang. Wie ich es denn wagen könne, ohne Sakko auf die Bühne zu kommen, fragt sie. Das sei ja schlechter

Geschmack. Darauf bin ich nicht eingestellt – aus gutem Grund. Solchen Angriffen begegne ich nicht, womöglich weil ich anders in den Wald hineinrufe. Also protestiere ich, frage Ruhleder auf der Bühne: „Was mache ich denn, wenn niemand so mit mir spricht?“ Ruhleders Antwort ist kurz: „Ja, wer hätte das gedacht, das hätte ich nie für möglich gehalten. Der Nächste bitte!“ The Show must go on.

Also darf der Nächste eine kritische Frage stellen. „Warum haben Sie eigentlich keinen Gürtel an?“, fragt er. Verblüfft schaue ich nach unten und stelle fest, dass ich doch einen Gürtel trage. Das Publikum amüsiert sich köstlich ... Während es so weitergeht, wird mir klar, worum es bei Ruhleder geht: um die Form. Natürlich: Die Form ist wichtig. Aber steht sie nicht zumindest gleichberechtigt neben dem Inhalt? Ruhleder ist das egal. „Das Fachliche kann ich doch sowieso nicht beurteilen“, sagt er mir nachher im Gespräch. „Ich fühle mich zuständig für die Äußerlichkeiten.“ Und da muss man den Gürtleinwand kontern können – auch wenn er gar nicht stimmt.

Das Markenzeichen: Der Härteste, der Teuerste

Sein Auftritt ist das eine – Ruhleders Honorar das andere: 17.500 Euro kostet ein Tag mit dem Meister. Was hat er, dass Menschen bereit sind, so viel Geld auszugeben? Die Fakten seines Erfolgs erzählt Rolf H. Ruhleder, Geschäftsführer des Management Instituts Ruhleder in Bad Harzburg, gerne: In knapp 30 Jahren hat der Diplom-Kaufmann über 325.000 Menschen – darunter namhafte Führungskräfte, Sportler und viele Politiker – in mehr als 2.250 Seminaren und Großveranstaltungen trainiert. Er veröffentlichte 17 Bücher mit einer Gesamtauflage von 330.000 Exemplaren, hinzu kommen zahlreiche Artikel. Zum Markenzeichen geworden ist die Unterzeile eines Artikels der WirtschaftsWoche vom 10. November 1994: „Er ist der teuerste Trainer Deutschlands und gilt auch als der härteste.“

Wie er dahin kam, erzählt er im Interview. Um das Erstaunlichste vorwegzunehmen: Hätte ihn nicht eine Nebensächlichkeit von



Fotos: Management Institut Ruleder/Carsten Timmler, Fotoatelier Timmler, Neuss.



„Ich war mit der Perspektive einer Laufbahn im höheren Postdienst zufrieden und suchte auch keine Alternative. Trainer wollte ich niemals werden.“

seinem ursprünglichen Weg abgelenkt, wäre Rolf Ruhleder heute Postbeamter. Doch der Reihe nach.

Aller Anfang ist schwer – Ruhleders Schuljahre

Das Abitur bereitet ihm einige Mühe: „Ich hatte in Mathe eine Fünf, stand in Latein kurz vor der Fünf, bin einmal sitzen geblieben.“ Der Schüler Ruhleder wechselt ins Wirtschaftsgymnasium und schafft es dann doch. In Frankfurt beginnt er Betriebswirtschaft zu studieren, hat aber mit dieser Universität „danebengegriffen“ – zu viel Mathematik. Er wechselt für ein Semester in die Schweiz, bevor er dann in Würzburg „die damals leichteste Universität Deutschlands“ entdeckt. Dort absolviert er nach neun Semestern das Examen. Der weitere Weg scheint vorgezeichnet. Wie sein Vater würde Rolf Ruhleder eine Laufbahn im höheren Postdienst einschlagen. „Ich war damit zufrieden und suchte auch keine Alternative“, erinnert er sich. „Trainer wollte ich niemals werden.“

Doch es kommt anders. Als Belohnung für das erfolgreiche Examen schenkt ihm sein Vater ein halbes Jahr Urlaub, danach soll er die zweite Staatsprüfung ablegen und Postrat werden. Nun kommt der junge Betriebswirtschaftler auf die Idee, nur so aus Spaß an der Sache, seinen Marktwert zu testen. Ein Diplom-Kaufmann verdient 1.200 bis 1.400 DM, überlegt er. Und weil er den Job ja ohnehin nicht will, setzt er ganz dreist eine Anzeige in die Zeitung: „Marketing ist mein Metier, Angebote unter 2.500

„Es gibt Hühnereier, und es gibt Enteneier. Das Huhn gackert, die Ente nicht. Essen Sie Enteneier?“

DM zwecklos.“ Bereits hier etabliert sich das Ruhleder-Prinzip: Form vor Inhalt. Mit dieser Anzeige unterscheidet er sich auffallend von den übrigen inhaltsschweren Stellengesuchen.

Das Ruhleder-Prinzip: Frechheit siegt

Der Plan geht auf, und eine Sicherheitsschuhfabrik in Mönchengladbach bietet ihm eine Stelle als Direktionsassistent an. Warum das Geld nicht für ein paar Monate mitnehmen? Ruhleder sagt zu. Doch nach drei Monaten möchte er den Job wieder loswerden, um seine Post-Ausbildung zu beginnen. Also setzt er wieder auf die Form und versucht, seinen Chef durch die Forderung nach einem höheren Gehalt zu vergraulen. Wohlgermerkt: Bereits zu diesem Zeitpunkt verdient er das Doppelte seiner Kollegen. Dieser Plan geht nicht auf, sein Chef erhöht sein „Honorar“ bereitwillig auf 2.750 DM. Das zweite Ruhleder-Prinzip etabliert sich: Im Zweifelsfall siegt die Frechheit. Ruhleder kommen Zweifel: Soll er wirklich mit 950 DM Vergütung bei der Post einsteigen? Er bleibt bei der Schuhfabrik.

Ein Jahr später wechselt Ruhleder zum Managementinstitut Hohenstein in Heidelberg, wo er 1972 als stellvertretender Geschäftsführer einsteigt. Drei Jahre später wirbt ihn ein Headhunter ab, und er wird Marketingleiter an der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg, dem damals größten europäischen Fortbildungsinstitut. Dort wird er dreizehneinhalb Jahre bleiben.

Wer damals Dozent bei der Akademie werden wollte, musste fünf Jahre Führungserfahrung, Studium und Promotion nachweisen. Das konnte Ruhleder nicht. „Ich hatte mit Müh und Not studiert. Marketingchef konnte ich indes werden“, erinnert sich Ruhleder an seinen Einstieg in Bad Harzburg – und fährt fort: „Mein Stellvertreter war 54 Jahre alt, hatte beim Vater der Betriebswirtschaft, bei Professor Gutenberg, promoviert. Und ich komme mit 30 Jahren im feuerroten Porsche da hoch und sage: Na, dann wollen wir mal.“

Das Marketingtalent: Gackern liegt ihm

Ruhleder erweist sich als Marketingtalent. So fällt ihm auf, dass alle Weiterbildungsinstitutionen im Juli und August Sommerpause machen. Eine Marktlücke, denkt er – und trifft ins Schwarze. Er gründet die Sommer-Seminare am Timmendorfer Strand und bringt es auf Anhieb auf über 400 Teilnehmer. Schon damals versteht er es, neben seinen Seminaren auch sich selbst zu verkaufen. Um es mit seinem Lieblingsspruch auszudrücken: „Es gibt Hühnereier, und es gibt Enteneier. Das Huhn gackert, die Ente

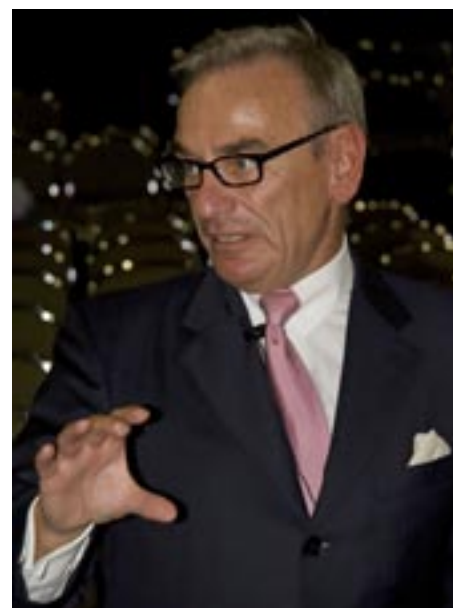
nicht. Essen Sie Enteneier?“ Also gackert er kräftig. Die ersten Artikel erscheinen, auch das manager magazin schreibt über ihn. Dass Ruhleder dabei nicht ganz die Bodenhaftung verliert, verdankt er seinem Chef, Professor Reinhardt Höhn, viele Jahre Leiter der Akademie und Erfinder des Harzburger Modells. „Professor Höhn hat mich geformt und immer wieder in die richtige Richtung gelenkt“, sagt Ruhleder heute. „Er hat mir den Ratschlag ‚mehr Sein als Schein‘ mitgegeben – auch wenn das bei mir dann nicht immer geklappt hat.“

Zum 1. Januar 1989 macht sich Ruhleder mit einem eigenen Institut selbstständig, und genau fünf Jahre später erscheint ein Artikel in der WirtschaftsWoche über ihn. Ein wichtiger Meilenstein: Die Marke Ruhleder als „Deutschlands teuerster und härtester Rhetorik-Trainer“ ist geschaffen. Andere Medien greifen diesen Satz auf, Ruhleders Bekanntheit steigt sprunghaft – und mit ihr sein Honorar. Seine Methode „Form vor Inhalt“ bringt er jetzt zur Vollendung.

Rolf H. Ruhleders Welt ist die Bühne. Gefragt nach seinem größten beruflichen Erfolg, antwortet er: „Dortmunder Westfalenhalle mit 14.000 Teilnehmern.“ Manche seiner Anhänger reisen 200 oder 300 Kilometer, um die Ruhleder-Show zu erleben. „Ich habe eine große Fangemeinde, Menschen, die bis zu dreißig Mal zu mir kommen.“

Die Attacken des Rhetorikmeisters

90 Minuten, in denen sich das Universum um ein Zentrum dreht – um Rolf H. Ruhleder. Was vor allem hängen bleibt: Auf keinen Fall



„Die erste Regel der Etikette lautet: Jackett schließen. Wenn das nicht mehr geht, Schneider wechseln.“

„Aber“ sagen, niemals den Kopf schütteln oder mit den Schultern zucken. Das wirkt einem Menschen gegenüber respektlos oder hilflos – vor allem aber birgt es die Gefahr, auf die Bühne zu müssen. Denn Rhetorikmeister Ruhleder wartet nur darauf, dass der Erste den Kopf schüttelt oder mit den Schultern zuckt. „Erste Regel der Etikette:

Jackett schließen“, empfängt Ruhleder sein Opfer, das ahnungslos mit offenem Sakko die Bühne betreten hat. „Wenn das nicht mehr geht, Schneider wechseln.“ Wieder geht es darum, unfaire Fragen zu kontern: „Warum sind Sie so unmöglich angezogen?“, fragt der Meister. Und dann: „Warum sind Sie eigentlich im Schritt offen?“

„Ruhleder nutzt die Kraft der Blamage“, schrieb treffend einmal eine Journalistin vom Rheinischen Merkur. „Gnadenlos fährt er dazwischen, wenn die ganz Selbstgewissen die Arme vor der Brust verschränken. Bei der Ertappten-Ausrede ‚Eigentlich bin ich ganz anders‘ spitzt er die Stimme ironisch an: ‚Dass ich das noch erleben durfte.‘“ Ob solcher Methoden fühlte sich ein Redakteur der WirtschaftsWoche, selbst einmal Teilnehmer eines Ruhleder-Seminars, in ein Trainingscamp versetzt: „Die Seminarszenen erinnern eher an die Ledernackenausbildung des amerikanischen Marinecorps als an ein Führungskräfte-training. Zuerst müssen die Rhetorikrekruten lernen, dass sie nichts können und aus ihnen zumindest rhetorisch nie etwas würde – wenn es nicht Ruhleder gäbe.“

Ruhleder, der seine Methode selbst als „Lernen durch Falschtun“ bezeichnet, lässt seine Schüler erst ins Fettnäpfchen treten, bevor er zeigt, wie es geht. „Ich provoziere sehr stark“, gibt er selbst unumwunden zu. „Ich bin verdammt aggressiv zwischendurch.“ Zweck der Übung ist es, den Teilnehmern beizubringen, wie sie sicherer auftreten und verbale Angriffe abwehren können. Gegenfragen, lernen Ruhleders Schüler, verschaffen Luft. „Wenn Sie jemand angreifen will, oder Sie selbst unsicher sind bei der Beantwortung einer Frage, dann stellen Sie einfach eine Gegenfrage.“

Der perfekte Konter zählt

Form trifft auf Form. Worum es in einem Gespräch geht, spielt hier kaum eine Rolle. Wie für den Surfer die perfekte Welle, so zählt für den Ruhleder-Teilnehmer der perfekte Konter. So überrascht es mich auch nicht, dass Teilnehmer einer Ruhleder-Veranstaltung, denen ich ernst gemeinte Fragen stelle, nur zu gerne mit einem Konter reagieren. Auf die Frage, was ihm denn an Herrn Ruhleder so sehr gefalle, was er von ihm gelernt habe, sagt mir ein mittelständischer Unternehmer: „Ich darf Ihnen ein Beispiel sagen. So wie Sie jetzt dastehen, mit den Händen in der Tasche, hätte ich das früher auch gemacht.“ Die Hände aus der Tasche? Ich erkenne den Meister im Schüler: Ich stelle eine Frage nach Inhalten – und bekomme Formantworten.

Alleine aus den Prinzipien Form und Frechheit erschließt sich mir Ruhleders



Der Autor: Giso Weyand unterstützt seit 1997 Coaches, Trainer und Berater bei deren Marketing – vom Finden einer Marktnische bis zur Platzierung von Artikeln und Büchern. Seine eigene Publikationsliste umfasst mehr als 40 Bücher und Artikel für Berater. Weitere Informationen: www.gisoweyand.de

Erfolg noch immer nicht. Also spreche ich mit Teilnehmern seiner Privatissima, eintägiger Eins-zu-eins-Coachings mit dem Meister höchstpersönlich – zunächst mit dem Geschäftsführer eines IT-Unternehmens: „Im Endeffekt war es gut angelegtes Geld“, urteilt er über das eintägige Vier-Augen-Training. Der Firmenchef plante damals den Börsengang seines Unternehmens und musste sich auf harte, auch unfaire Fragen der Analysten gefasst machen. „Es braucht ja nur einer im Raum zu sitzen, der Sie unfair angreift, weil er den Ausgabepreis ein bisschen drücken möchte.“ Eine falsche Reaktion kann dann die übrigen Kapitalgeber schnell verunsichern und das Kaufinteresse beeinträchtigen. „Das Kritische an der Situation ist doch, dass man auf alle sachlichen Fragen antworten kann, aber ganz schön schnell einknickt, wenn eine Frage bewusst etwas unter die Gürtellinie zielt.“

Der sensible Ruhleder im Privatissimum

Von Teilnehmern der Privatissima erfahre ich auch, dass Rolf Ruhleder nicht nur der extrovertierte Showman ist. „Im Einzelgespräch kann er sich ein kleines Stück zurücknehmen“, urteilt ein Versicherungsvorstand. „Ich erlebte mit Herrn Ruhleder einen vertrauensvollen, sehr persönlichen Tag, der mich weitergebracht hat. Es waren neun, zehn intensive Stunden, in denen er sich auf mich konzentrierte und ich aus einem großen Erfahrungsschatz schöpfen konnte.“ Dieses Urteil überrascht ein wenig, weil der Versicherungsvorstand von seinem Wesen her eher das Gegenteil des Ruhleder’schen Verkäufertyps ausstrahlt und so gar nicht in dessen Welt zu passen scheint. „Am Anfang hatten wir ein hartes Gespräch“, berichtet er über das Privatissimum. „Ich habe mich beharrlich dagegen gewehrt, Mechanismen zu übernehmen, von denen ich nicht überzeugt war. Das bin ich nicht.“ Ruhleder lenkte ein, versuchte nicht, die Persönlichkeit seines Klienten zu verändern, sondern rückte dessen

Authentizität in den Mittelpunkt. Mit Erfolg: „Ich fand die Ruhe und Sicherheit, mir eine Diktion zuzulegen, die mir selbst entspricht“, sagt der Vorstand.

Aha, da ist also der sensible Ruhleder, dessen Universum sich für einen kleinen Moment nicht um sich selbst dreht. Vielleicht mag er deshalb Privatissima nicht so gerne wie den Auftritt auf der großen Bühne. Zu schaffen macht ihm die Erwartungshaltung im Privatissimum, die ein Tagessatz von 17.500 Euro zwangsläufig mit sich bringt: „Wer so viel Geld bezahlt, erwartet natürlich auch Wunderdinge.“ Vor großem Publikum kann Ruhleder eine schwierige Frage mit einem rhetorischen Kniff kontern, nicht aber im Einzeltraining: „Da muss ich tatsächlich mitdenken.“

„Der Betrag ist sicher exorbitant“, räumt ein Privatissimum-Teilnehmer ein. Und wagt einen Erklärungsversuch: „Ich glaube, Ruhleder bekommt diesen Betrag, weil er ihn fordert – weil es ein Alleinstellungsmerkmal im Markt ist, diesen Betrag zu fordern. Natürlich erwartet man dann auch eine Leistung, die sich ebenso exorbitant von anderen Trainern unterscheidet, die 1.000 Euro bis 2.000 Euro am Tag erhalten. Und in der Tat bekommt man eine Leistung, die mit nichts anderem vergleichbar ist. Insofern ist es sehr geschickt gemacht.“ Und wieder Form plus Frechheit.

Braune Schuhe tragen nur feurige Italiener

Kein Wunder also, dass ich auch im Interview nicht von einer Attacke verschont bleibe. Der Blick von Deutschlands teuerstem Trainer fällt auf meine Schuhe aus der nordenglischen Schuh-Manufaktur Grenson. Sie haben in seinen Augen einen entscheidenden Makel: „Braune Schuhe tragen nur feurige Italiener.“ Am Schluss geht es mir wie vielen: Ich mag ihn trotzdem, den Meister Ruhleder.

Giso Weyand ■