

### Motivieren mit der Macht der Worte

Der Weg zur guten Unternehmer-Rede: recherchieren, strukturieren, formulieren

Zwei Politiker unterhalten sich. „Herr Kollege, was sagten Sie doch neulich in ihrer großartigen Rede über die Jugendarbeitslosigkeit?“ „Ich? – Nichts.“ „Das ist mir schon klar. Ich wollte wissen, wie Sie es formuliert hatten.“

Viele Politiker lassen sich ihre Reden von Profis schreiben, die ein Gespür für Aufbau, Struktur und Wirkung einer erfolgreichen Rede haben. Das ist kein Geheimnis, die Arbeit von Redenschreibern ist eine anerkannte Dienstleistung. Dass die Rede in Industrie, Handel und Wirtschaft mindestens eine ebenso große Bedeutung hat, wird vielfach übersehen. Denn auch Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen möchten ihre Mitarbeiter bestmöglich motivieren. Und Vorstandsvorsitzende müssen Aktionäre von ihrer Geschäftsstrategie überzeugen.

Wie eine Rede zu verfassen ist, hängt von der Zielgruppe und dem Ziel der Rede ab. Gerade die Rede an die eigenen Mitarbeiter ist weit mehr als ein Kommunikationsmittel, sie ist ein Führungsinstrument. Der Weg zur guten Unternehmer-Rede verläuft dabei in drei Etappen: recherchieren, strukturieren und formulieren.

Im ersten Schritt werden die Inhalte der Rede zusammengetragen. Auch wird festgehalten, wann, wo, aus welchem Anlass und vor welchem Publikum geredet werden soll. Wichtig ist auch zu klären, was vor und nach einer Rede passiert. Wartet das Büffet auf eine Schar hungriger Angestellter oder findet die Rede nach Betriebsschluss statt, so sollte

man sich kurz fassen, da Hunger und Müdigkeit ein gewisses Aufmerksamkeitsdefizit begründen können. Zu fragen ist auch, ob die Nachricht und die Rahmenbedingungen zusammenpassen. Werden schlechte Unternehmenszahlen, personelle Einschnitte oder Kurzarbeit angekündigt, so bedarf es eines anderen Rahmens als bei einer Jubiläumsfeier.

Gerade schlechte Nachrichten sollen aber nicht Trübsal und Blockade, sondern im Gegenteil Engagement bei den Mitarbeitern auslösen. Die Motivationsrede ist ohnehin ein Rede-Modell, das von zu vielen Unternehmensleitern vernachlässigt wird – oft aus Unwissenheit, dass auch in schlechten Zeiten vor allem die eigenen Mitarbeiter das Unternehmen am Laufen halten, wenn man ihnen erklären kann, wo Ursachen liegen und was sie langfristig davon haben. Eine gut strukturierte Rede lässt die Mitarbeiter notwendige Maßnahmen der Unternehmensführung besser verstehen.

Beispiel: 1. So (schlecht) ist die Situation jetzt, 2. diese gute Situation wollen wir erreichen, 3. das ist der Weg dahin. Diese in drei Abschnitte aufgeteilte Gesamt-

botschaft muss sich auch in der Struktur der Rede wiederfinden. Ein Text kann schön geschrieben sein – und dennoch nicht zur Rede taugen. Alles Geschriebene können wir ein zweites Mal lesen, sehen Absätze, erkennen eine Gliederung mit bloßem Auge. Bei der vorgetragenen Rede gibt es diese Möglichkeiten nicht. Es gilt also darauf zu achten, dass eine Rede nicht klingt, als würde jemand das Editorial aus dem Geschäftsbericht vortragen. Eine Rede muss eine direkte Ansprache sein. Erfahrene Redner bedienen sich dabei oft einer bilderreichen Sprache. Den nüchternen Sachverhalt von Auf- und Ab-

schwung in eine gemeinsame Bergtour zu übersetzen oder die Umorganisation des Unternehmens mit der Neustimmung eines Musikinstruments zu vergleichen, macht den Inhalt verständlicher und lässt auch in der Krise leichter Chancen erkennen.

Die benutzten Bilder müssen dabei im gesamten Rede-Verlauf stimmig sein. Das gilt auch und gerade für Beginn und Schluss der Rede. Eine schöne Rede bleibt kaum in guter Erinnerung, wenn sie mit einer Bruchlandung endet, sich der Redner verhaspelt oder nicht deutlich wird, dass und wann die Rede zu Ende ist. Die Kernbotschaft gerät in einem solchen Fall in Vergessenheit, die Motivation der Mitarbeiter ist dahin. Mindestens ebenso schwierig ist es, die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu gewinnen, wenn es beim Start holpert. Wenn inhaltsleere Phrasen am Beginn stehen, Eigenlob oder schlechte Witze. Daher gilt für jede Rede-Vorbereitung, besondere Sorgfalt auf die Gestaltung von Einstieg und Schluss zu legen – und auf den roten Faden. Das klingt einfach, ist aber eine große Herausforderung. Da helfen nur zwei Dinge: Vorbereiten und üben. Schließlich: Jede Rede hat eine Botschaft. Gibt es keine Botschaft, sollte es auch keine Rede geben. In diesem Punkt gibt es sicherlich noch Beratungsbedarf – in Politik, Mittelstand und Konzernen gleichermaßen.

Claudius Kroker  
Sprecher des Verbandes  
der Redenschreiber  
deutscher  
Sprache

Die Rede ist ein Führungsinstrument – wenn man die Regeln einhält

