

Richard Egger

Führen durch Sprache

Leadership und die Macht der Worte



Springer Gabler

Führen durch Sprache

Richard Egger

Führen durch Sprache

Leadership und die Macht der Worte



Springer Gabler

Richard Egger
EGGER Unternehmensberatung
Steinhausen, Zug, Schweiz

ISBN 978-3-658-25442-1 ISBN 978-3-658-25443-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25443-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

In diesem Buch stelle ich einen Aspekt von Führung ins Zentrum, der noch kaum thematisiert wurde: Führung ist wesentlich eine sprachliche Angelegenheit. Glaubwürdige und überzeugende Führungsverantwortliche gehen sorgfältig mit ihr um. Und wer sie vernachlässigt, verspielt eine enorme Ressource für die Menschenführung.

Die Grundthese, auf die ich mich stütze, ist allerdings genauso eine philosophische wie eine führungstheoretische: Sprache bildet nicht einfach die Welt ab, mit Sprache handeln die Menschen. Sie ist eingebettet in Lebensformen, in denen sie erst Sinn bekommt und von denen sie nicht zu trennen ist. Diese Einsicht verdanken wir einigen bedeutenden Philosophen neuerer Zeit, insbesondere Ludwig Wittgenstein.

Dieses Buch ist also weder eine Stilkunde noch präsentiert es eine wissenschaftliche Erhebung. Von beidem gibt es genug. Vielmehr stütze ich mich auf meine über 20-jährige Tätigkeit als Ausbilder und Berater von Führungskräften, aber auch auf meine eigene Führungserfahrung als Verwaltungsrat, Lehrer und Vater. Da ich – immer mit Fokus auf der Sprache – die verschiedenen typischen Führungsaufgaben durchgehe und dafür Tipps abgebe, lässt sich das Werk auch als Führungs-Handbuch lesen.

Dann habe ich zu danken, einerseits den rund 600 Führungskräften, mit denen ich in den letzten 23 Jahren zusammenarbeiten durfte. Auch wenn ich ihnen in der Rolle des Ausbilders oder Beraters begegnet bin, habe ich selber von ihrer enormen Erfahrung ebenso sehr profitiert wie sie von mir. Andererseits danke ich meinem Kollegen und Freund Dr. Paul A. Truttmann, mit dem ich seit vielen Jahren in der Weiterbildung und Beratung von Führungskräften eng zusammenarbeite. Er hat mir dabei zahlreiche wertvolle Ideen geschenkt, die in dieses Buch eingeflossen sind und es maßgeblich bereichert haben. Schließlich geht mein Dank an meinen Kollegen und Freund Dr. Heiner Weidmann für das professionelle Lektorat und an Frau Katharina Harsdorf vom Verlag Springer Gabler für ihre freundliche Unterstützung bei der Drucklegung des Manuskripts.

Steinhausen
im Januar 2019

Richard Egger

Inhaltsverzeichnis

1	Was man mit Sprache bewirken kann	1
2	Mit der Sprache handeln	11
3	Führen – ein anthropologisches Grundphänomen	23
4	Menschen fördern	33
5	Menschen fordern	41
6	Anderen etwas erklären	49
7	Menschen begeistern	63
8	Sich zeigen	73
9	Im Gespräch überzeugen	85
10	Menschen zusammenführen	101

VIII Inhaltsverzeichnis

11 Stellung nehmen	111
12 Stil haben	121
13 Sprachempfehlungen für Leader	131
Weiterführende Literatur	135

Über den Autor



Dr. Richard Egger, Jahrgang 1955, hat Germanistik, Philosophie und Geschichte studiert und im Grenzbereich Philosophie/Literatur promoviert. Er war 37 Jahre lang Deutsch- und Philosophielehrer an einem Gymnasium. Seit 1995 arbeitet er hauptberuflich als Unternehmensberater im Bereich Leadership, insbesondere in der Aus- und Weiterbildung sowie im Coaching von Führungskräften. Er hat zahlreiche Führungslehrgänge in Unternehmen und an Hochschulen entwickelt und durchgeführt. Seine Bücher „Die philosophische Werkzeugkiste“ (1997) und „Mut – Kardinaltugend der Menschenführung“ (2007) sowie rund 30 Fachartikel machen philosophische Thesen und Einsichten für die Führungspraxis fruchtbar. Außerdem hält er Referate zu philosophischen und Leadership-Themen und ist Teilhaber und Verwaltungsrat in einem mittelständischen

Unternehmen der Metallbranche. Er lebt mit seiner Partnerin zusammen in der Zentralschweiz und hat zwei erwachsene Kinder. In seiner Freizeit hat er 30 Jahre lang leidenschaftlich Berge bestiegen.

E-Mail: egger@datazug.ch.

Internet: www.richardegger.ch



1

Was man mit Sprache bewirken kann

Die Sprache spielt für Leader eine überragende Rolle. Wer überzeugend und erfolgreich Menschen führen will, kann sie nicht vernachlässigen. Sie ist ein zentrales, wenn nicht das wichtigste Medium, um Menschen zu gewinnen und auf ein Ziel hin zu bewegen. Die Sprache als Führungsinstrument ist freilich bisher wenig beachtet, geschweige denn untersucht worden. Darum will ich in diesem Buch eine Lanze für sie brechen und aufzeigen, warum und inwiefern Sprache für die Menschenführung bedeutsam ist, wie Leader mit ihr umgehen sollten und wie nicht.

Am augenfälligsten lässt sich die Wirkungsmacht von Sprache zeigen in bekannten Slogans, geprägt von Menschen, die als Führer in die Geschichte eingegangen sind – oder dies vielleicht werden, wenn sie von der politischen Bühne abtreten. Diese Sätze verbinden wir fast automatisch mit ihnen oder sie selbst mit den Sätzen. Wissen Sie, wer die folgenden Slogans gesagt hat?

1. Yes we can.
2. Veni, vidi, vici. (Ich kam, sah und siegte.)
3. Proletarier aller Länder, vereinigt euch!
4. L'État c'est moi. (Der Staat bin ich.)

5. I have a dream. (Ich habe einen Traum.)
6. Ich bin ein Berliner.
7. Hier stehe ich, ich kann nicht anders.
8. I have nothing to offer but blood, toil, tears and sweat. (Ich habe nichts zu bieten als Blut, Mühsal, Tränen und Schweiß.)
9. Wir schaffen das.
10. America first. (Amerika zuerst.)

Führungskonzepte auf den Punkt gebracht

Einige der Sätze haben Sie bestimmt zuordnen können, wenn auch vielleicht nicht alle. Sie stammen von folgenden historischen Führungspersönlichkeiten:

1. Der amerikanische Präsident Barack Obama im Wahlkampf 2008.
2. Der römische Feldherr und Staatsmann Julius Caesar nach seinem Sieg in der Schlacht von Zela, einer Vorentscheidung auf seinem Weg zur Alleinherrschaft, 47 v. Chr.
3. Der Philosoph und Protagonist der Arbeiterbewegung Karl Marx am Schluss seines „Kommunistischen Manifests“ im Revolutionsjahr 1848.
4. Der absolutistische französische König Louis XIV, genannt der Sonnenkönig, vor den Pariser Parlamentariern 1655.
5. Der Pastor Martin Luther King, der 1963 mit seiner Rede in Washington der schwarzen Bürgerrechtsbewegung seine Vision einer rassismusfreien Gesellschaft vorzeichnete.
6. Der amerikanische Präsident John F. Kennedy bei seinem Besuch in West-Berlin, das durch den Bau der Mauer 1961 abgeriegelt worden war, ebenfalls 1963.
7. Der Reformator Martin Luther vor dem Reichstag zu Worms 1521, wo er sich weigerte, seine Glaubenssätze zu widerrufen.
8. Der britische Premierminister Winston Churchill in seiner Antrittsrede 1940, mit der er das Parlament auf den beginnenden Krieg mit Nazi-Deutschland einschwor.
9. Die deutsche Kanzlerin Angela Merkel in einer Pressekonferenz 2015 angesichts der Flüchtlingskrise in Europa.
10. Der amerikanische Präsident Donald Trump im Wahlkampf 2016.

Auch wenn die Slogans aus ganz verschiedenen Zeiten stammen und von ganz unterschiedlichen Personen geprägt wurden, zeigen sie doch eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Zunächst sind sie alle *in die Geschichte eingegangen* und werden zum Teil noch Jahrhunderte später zitiert. Außerdem *verbindet* man sie quasi automatisch *mit der Person*, die sie geäußert hat. Ob diese sie wirklich so ausgesprochen hat, ist zwar zum Teil nicht einmal historisch verbürgt. So ist zum Beispiel nicht gesichert, ob Cäsar und Luther ihre Sätze tatsächlich selber formuliert haben. Darauf kommt es freilich nicht so sehr an: Wir ordnen sie so oder so den Persönlichkeiten zu, historische Wahrheit hin oder her.

Drittens charakterisieren die Slogans nicht nur die Personen, sondern auch ihre *Führungskonzeption*: Nummer 1 den Optimismus und den Willen Obamas, die Menschen zusammenzuführen. Nummer 2 die Entschlossenheit und Unverfrorenheit Cäsars. Nummer 4 die Selbstherrlichkeit und den umfassenden Machtanspruch des absolutistischen Königs. Nummer 7 das Ethos Luthers, auf nichts als seinen Glauben zu hören. Nummer 10 den egozentrischen Anspruch Trumps.

Viertens: Dass sich die Sätze bei den Adressatinnen und Adressaten festhaken, liegt daran, dass sie direkt deren *Emotionen ansprechen*. Sie bewegen, und zwar gefühlsmäßig. Kings Vision begeistert die Zuhörer. Kennedy weckt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Berliner. Und Churchill das Verantwortungsgefühl und die Tapferkeit seiner Landsleute.

Fünftens *bewegen* die Aussagen aber nicht nur emotional, sondern auch physisch: nämlich die Menschen *zu Taten*. Die Arbeiter sollen sich, Marx folgend, über die nationalen Grenzen hinweg verbinden, die Mitbürgerinnen und Mitbürger Merkels die Flüchtlinge willkommen heißen, Trumps Anhänger ihn wählen. Selbst Churchills Landsleute werden sich zusammenraufen im Bewusstsein, den Leidensweg eines Krieges gegen ein verbrecherisches Regime gehen zu müssen.

Die Slogans sind also weit mehr als bloß beschreibende oder feststellende Aussagen. Sie sind Handlungen – *Sprachhandlungen*. Sie appellieren wie Merkel, begeistern wie King, schüchtern ein wie Louis und Trump, beharren auf dem eigenen Standpunkt wie Luther oder schweißen zusammen wie Kennedy.

Dass Sprache stets Handeln ist, darauf werde ich im nächsten Kapitel genauer eingehen. Doch schon hier, bei den Slogans der politischen und gesellschaftlichen Exponenten, wird es augenfällig: Sie haben Absichten, wollen Ziele erreichen und die Menschen zu bestimmten Handlungen oder Verhaltensweisen bewegen. Sie konstatieren nicht einfach, neutral und objektiv, sie tun etwas mit den Wörtern, sie handeln mit der Sprache.

Und schließlich sind diese Handlungen hier darum so wirkungsvoll und eindrucklich, weil sie die Sprache auf perfekte Weise einsetzen. Gerade in ihrer Kürze liegt ihre Kraft: in der *Prägnanz*, mit der sie ein ganzes Programm auf den Punkt bringen – und gleichzeitig ein Konzept von Führung. Die Leader spitzen mit ihren Aussagen ihren ganzen Führungsanspruch zu.

Sicherlich werden Sie auch Einwände haben: gegen Trumps Egoismus etwa oder gegen die Arroganz des Sonnenkönigs. Und das ist auch richtig. Einige Sätze – und damit die Führungspersonen und ihr ganzes Programm – sind ethisch höchst fragwürdig. Zum Teil polarisieren sie auch. Damit, dass ich den Slogans sprachliche Raffinesse attestiere, wasche ich nicht das Leadership-Konzept rein. Aber es bleibt dabei: Die Slogans verdeutlichen, dass Sprache in der Führung ein gewaltiges Potenzial bereithält, dass Sprache ein unglaublich wirkungsvolles Mittel zur Menschenführung ist.

Liederlicher Umgang mit Sprache

Allerdings gibt es auch Gegenbeispiele. Situationen, in denen Führungskräfte im Umgang mit Sprache jämmerlich versagen. Wo sie schludrig, hemdsärmelig oder ignorant mit ihr umgehen. Dies ist Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, vermutlich und leider Gottes nicht weniger vertraut.

Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Sie sind Beamtin oder Beamter einer Gemeinde oder eines Bezirks. Nichts Schlimmes ahnend, betreten Sie eines Morgens Ihr Büro, schalten den PC ein und finden im Intranet folgende Meldung vor: