

# Dos und Don'ts der Führungsrhetorik

FÜHRUNGSWERKZEUG SPRACHE

Der Fernsehauftritt wird groß geprobt – doch wenn es um die Rede vor der Belegschaft oder das Gespräch mit dem Mitarbeiter geht, fängt das Improvisieren an: Führungskräfte reden viel und sagen wenig. Ein Fehler, denn die richtigen Worte motivieren, geben Orientierung und spenden Halt – besonders in Zeiten des Wandels. Über die Dos und Don'ts der Führungsrhetorik.

**Preview:** ► Kündigung per SMS: Praxis-Beispiele des schlechten Stils ► Die Macht der Worte: Warum Sprache das wichtigste Führungswerkzeug ist ► Reden im Wandel: Welche Kommunikationsregeln im Change-Prozess gelten ► Die interne Talkshow: Was Mitarbeiter-Ansprache und Fernsehauftritt gemein haben sollten ► Kopper, Mehdorn, Ackermann: Wann und wie authentisches Reden Schaden stiftet ► Konnotation und Denotation: Über die emotionale und inhaltliche Bedeutung von Wörtern ► Zielgruppenansprache: Was Manager von Politikern lernen können

■ „Worte sind Luft“, bemerkte der Schriftsteller Arthur Koestler einmal. „aber die Luft wird zum Wind, und der Wind macht die Schiffe segeln.“ Dass Worte auch zu einem Orkan werden können, erfuhr Gerhard Rupprecht, Deutschland-Chef der Allianz, Ende Juni 2006 in Köln auf einer Betriebsversammlung. Seine Worte „die Kölner Zweigniederlassung wird geschlossen“ lösten einen Tumult der Mitarbeiter aus mit Zwischenrufen und schrillen Pfiffen. Rupprecht reagierte entsprechend: „Er redete 18

Minuten. Dann war er einfach weg“, gab eine langjährige Mitarbeiterin den Journalisten zu Protokoll. „Eine Frechheit war seine Rede, ohne jede Wertschätzung für uns Beschäftigte.“ Andere Allianz-Mitarbeiter bekundeten Ähnliches: Rupprechts Auftritt und seine Worte seien „völlig emotionslos und blutleer“ gewesen.

Besonders in Krisenzeiten, wenn schwierige Botschaften mitgeteilt werden sollen, zeigt sich: Entscheidungen des Managements sind eine Sache, die Art und Weise, wie diese



Foto: image source

## Die rhetorischen Missgeschicke der Manager

**„Unglaubliche Management-Phrasen: Wir sind gut aufgestellt, haben die Zeichen der Zeit erkannt. Bis hin zum Spitzenreiter: Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital.“**

**Dr. Vazrik Bazil**, Redenberater für Unternehmen, Agenturen und politische Organisationen



**„Fehlende Empathie und Sensibilität: Obwohl man zu Menschen redet, stehen oft Zahlen und die Bilanzen im Vordergrund.“**

**Peter Klotzki**, Pressechef des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall



**„Die Angst, durch einfache Sprache unprofessionell zu wirken, verkrampte Satz-kaskaden statt eines einprägsamen Beispiels, und Sprache, die zur gelesenen Schrift degeneriert.“**

**Richard Schütze**, Chef der Beratungsagentur ipse communication in Berlin

**„Teutonisches Management-Englisch, zu viel Fachchinesisch und öde ‚Hauptwörteritis‘.“**

**Willi Vogler**, früherer Vorstandsreferent der Lufthansa AG



**„Halbwahrheiten nach dem Motto: Du bist es mir nicht wert, mich selbst dem Risiko der Aufrichtigkeit auszusetzen, und so sollst du mit dem Abfall meiner Lüge vorlieb nehmen. Doch wer gekränkt ist, lässt sich nicht führen.“**

**Dr. Thilo von Trotha**, Ex-Redenschreiber von Helmut Schmidt

**„Gummiwörter und Sprachkosmetik: Denken wir beim ‚Entsorgungspark‘ wirklich an Erholung, oder vergrößert er unsere Sorgen?“**

**Minita von Gagern**, Präsidentin des Verbands der Redenschreiber deutscher Sprache (VRdS)



**„Lobpreisung des Sachzwangs – am besten durch Floskeln bürokratischer Kälte. Und immer wieder die fehlende Bereitschaft zu überprüfen, ob man andere langweilt.“**

**Dr. Marco Althaus**, Direktor des Deutschen Instituts für Public Affairs (DIPA) in Berlin

überbracht und vermittelt werden, eine andere. Inhalt und Form stehen meist nicht in einem angemessenen Verhältnis zueinander – schlechte Nachrichten werden auch noch schlecht übermittelt, ohne Respekt für die Mitarbeiter. Ein Tiefpunkt des Vertrauens ist für die Betroffenen erreicht, wenn schlechte Nachrichten per „E-Mail an alle“ wohlformuliert aus der sicheren Chefetage verschickt werden. Oder gleich per SMS: Zu unbeabsichtigter Popularität kam unlängst ein Londoner Unternehmen, als es einer Mitarbeiterin die Kündigung aufs Handy schickte.

### Sprache ist das wichtigste Führungsinstrument

Doch Führung gelingt nur in wenigen Fällen wortlos – oder wie bei Rupprecht wortreich ohne Worte. Ohne Worte kommen nur Piktogramme und Verkehrsschilder aus. Je arbeitsteiliger eine Gesellschaft ist, desto wichtiger werden Reden und Sprache zwischen den beteiligten Menschen. „Viele Manager verkennen: Die Sprache ist eines der wichtigsten Handwerkszeuge der Führung. Denn Wort und Rede stiften Sinn, sie geben Halt und Orientierung“, sagt Minita von Gagern, Präsidentin des Verbands der Redenschreiber deutscher Sprache (VRdS). Sie vertritt über 400 Mitglieder, die in Unternehmen, Institutionen und der Politik jeden Tag an der Vermittlung von Themen aller Art mit Führungskräften arbeiten.

Wie Worte wirken, beschäftigt VRdS-Gründer und Ehrenpräsident Dr. Thilo von Trotha, der sechs Jahre lang Redenschreiber für Helmut Schmidt im Bundeskanzleramt war, schon über 30 Jahre. Für den gelehrten Juristen ist die Rede „das zentrale Führungsinstrument der modernen Gesellschaft“. Und das richtige Wort zählt überall, ob in der großen Politik oder in der internen Unternehmenswelt, davon ist Minita von Gagern überzeugt: „Wer führen will, braucht Menschen, die folgen. Doch man folgt nur, wenn man glaubt.“

### Wortgeklimper führt zu Misstrauen und Flurfunk

Damit steht allerdings die Führungsrhetorik in vielen Unternehmen auf dem Prüfstand. Zum Beispiel im Change-Management: Wenn Unternehmensstrukturen verändert werden, verändert dies neben den Abläufen und dem Informations- und Machtgefüge auch menschliche Beziehungen. Gerade bei weit reichenden Veränderungen des eigenen Arbeitsumfeldes wird daher jedes „Wort von oben“ auf die rhetorische Goldwaage gelegt. Wortgeklimper führt zu Misstrauen. Ist die Nachricht dann auch noch stereotyp und wenig aussagekräftig à la „Wir wollen unsere Strukturen in Einklang mit den Anforderungen des Marktes bringen“, kommen weit reichende Interpretationen der Mitarbeiter ins Spiel – und die Probleme des Managements fangen erst richtig an.

„Jede Rede sagt mehr, als wir akustisch hören“, benennt Dr. Vazrik Bazil, Redexperte und Autor des Buches „Impression Management“ (siehe Service-Kasten S. 46) den Knackpunkt. „Das Publikum zieht immer Schlüsse auf den Redner und stellt implizite Fragen wie ‚Habe ich Vertrauen zu ihm?‘ oder ‚Ist das Unternehmen





**Der Autor:** Der Wirtschaftsjournalist Alexander Ross unterrichtet an der Berliner Journalisten-Schule des DJV, an der Deutschen Presseakademie und der Bundeswehr-Akademie für Information und Kommunikation. Seine Schwerpunkte sind Kommunikation und Rhetorik sowie Medien und Öffentlichkeit. Er ist Vorstandsmitglied im Verband der Redenschreiber deutscher Sprache und Autor mehrerer Sachbücher zum Thema, darunter der Bestseller „Der perfekte Auftritt“ (vgl. Service-Kasten S. 46). Kontakt: [aross@aross.net](mailto:aross@aross.net)

glaubwürdig?“ Wo die Redner eine Deutungslücke lassen, wird sie vom Zuhörer genutzt. Innerhalb von Unternehmen bilden sich schnell inoffizielle Analysekreise, aus Mitarbeitern werden Nachrichtenredakteure des Flurfunks: Sie geben in Umlauf, was sie verstanden haben – ihre eigenen Deutungen. Dafür wird oft zwischen den Zeilen gelesen bzw. „gehört“: Was ist der Subtext der Originalbotschaft, was könnte wirklich gemeint sein? Am Ende vollführen ganze Unternehmensbereiche ein bekanntes Kinderspiel: die stille Post.

Erfahrene Manager wissen: Unternehmen einer bestimmten Größe zielsicher führen und so gut es geht den Flurfunk minimieren – das geht nur, wenn sie möglichst viele Mitarbeiter auf ihrem Weg ansprechen und mitnehmen. Das bestätigt Jeannette Susann Kiessling, Vice President Corporate Affairs bei der Bertelsmann AG. Sie war bis 2006 Redenschreiberin des Bertelsmann-Chefs Gunter Thiele und seines Vorgängers Thomas Middelhoff. Ihre Feststellung: „Klare Sprache und klare Führung sind ein Teil der gelebten Unternehmenskultur.“ Denn eine neue Strategie muss erklärt werden, damit die Mitarbeiter wissen, wie sie diese in ihrem täglichen Tun umsetzen können. „Man muss wissen, wo die Reise hingehet. Wird man im Dunkeln gelassen, schaltet man einen Gang runter oder sucht Wege, die Entscheidung abzufangen.“ so Kiessling. „Auch penibel vorbereitetes Change-Management kann dadurch ins Stocken geraten.“

### Das interne Publikum ist viel kritischer als die Öffentlichkeit

Wie wichtig die persönliche interne Kommunikation ist und welche Anforderungen sie an Führungskräfte stellt, weiß auch Richard Schütze, Chef der Beratungsagentur ipse communication. Er trainiert Manager im sprachlichen Umgang mit Mitarbeitern, bereitet mit seinen Trainern aber auch bekannte Top-Manager und Politiker für Fernsehauftritte wie bei „Sabine Christiansen“ vor. Der Berater von Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen gilt als Spezialist für schwierige Themen und hat beobachtet: „Die kritischste Zielgruppe von Führungskräften sitzt oft nicht draußen vor dem Fernseher, sondern im Unternehmen.“ Das allerdings würden viele Manager erst im Konflikt mit dem Betriebsrat oder bei der Betriebsversammlung merken ...

Die Folge aus der Verkennerung der Situation: In Vorbereitung einer Rede gegenüber Mitarbeitern lassen Manager wichtige Fragen unter den Tisch fallen, z.B.: Was habe ich als Führungskraft bei der letzten Veranstaltung gesagt? Woran muss ich bei der jetzigen Rede also anknüpfen? Welche Ereignisse haben uns alle im Unternehmen beschäftigt? Wo stehen wir heute? Welche Strategie verfolgen die Mitbewerber? Wie gestalten wir gemeinsam die Zukunft? Schütze: „Der interne Auftritt vor Mitarbeitern muss genauso gut vorbereitet sein wie ein TV-Interview – das vergessen viele.“

### Manko: Führungsgespräche finden unvorbereitet statt

Wenn ein Manager außerhalb des Unternehmens oder in Medien auftritt, betreibt die Organisation meist erheblichen Aufwand, um den Auftritt so gut wie möglich vorzubereiten – vom Redenschreiben über Stilberatung bis zum Auftritts-Coaching. Doch der Aufwand sinkt, je näher es zum Menschen kommt, kritisiert Richard Schütze: „Für die Versammlung der gesamten

Belegschaft werden zumindest Zahlen, Daten und Fakten zusammengetragen. Die Präsentation in der Abteilung wird dann nur noch minimal vorbereitet. Und das Führungsgespräch mit dem einzelnen Mitarbeiter findet oft ohne entsprechende Vorbereitung des Vorgesetzten und nach „Schema F“ statt – mit entsprechenden Folgen.“

Dabei sprechen Manager und Führungskräfte viel häufiger zu Mitarbeitern ihres Unternehmens als vor einem großen Publikum. Und es bleibt nichts mehr geheim, so die Erfahrung von Dr. Matthias Fritton, Kommunikations- und Marketingchef der Dresdner Bank. Denn Journalisten haben Kontakte, die jeden internen Auftritt bei Bedarf öffentlich werden lassen. „Heute sollte jeder Chef wissen, dass intern auch extern bedeutet“, betont Fritton. Inhaltlich darf es also keine diskrepanten Unterschiede in den Botschaften geben – das fällt auf und kommt schlecht an. Die Art der Ansprache darf intern allerdings ruhig eine andere sein als extern: nämlich feinfühler, gewissenhafter – und motivierender. Fritton: „Noch stärker als bei externen Zuhörern gilt es, die Mitarbeiter rhetorisch abzuholen. Denn interne Kommunikation trägt unmittelbar zur Wertschöpfung des Unternehmens bei.“

#### Authentisches Reden kann als Schuss nach hinten losgehen

Manche sehen im modernen CEO einen „Klinsmann für die Wirtschaft“, der es schafft, auch mit Worten seine Mannschaft zur Höchstleistung zu bewegen – und ohne Fouls. Doch was sollen Manager beherzigen, wenn sie mit ihren Worten erfolgreich führen wollen?

Ein oft gehörter Rat von Trainern lautet: nicht verbiegen, sondern authentisch sein. Die Tücke dabei liegt allerdings darin: Um das zu kommunizieren, was man ist, und um so aufzutreten, wie man ist, müssen viele Manager erst einmal an ihrer Person feilen



**„Die kritischste Zielgruppe von Führungskräften sitzt oft nicht draußen vor dem Fernseher, sondern im Unternehmen.“**

Richard Schütze, Chef der Agentur ipse communication, Berlin. Kontakt: r.schuetze@ipse.de

– sonst geht der Schuss mit der Authentizität nach hinten los. „Wirklich authentisch sind Manager meist nur, wenn sie in herausfordernden Situationen versagen“, verdeutlicht z.B. Dr. Marco Althaus, weshalb der Rat mit der authentischen Kommunikation nicht immer vorschnell allzu wörtlich genommen werden sollte. Der Direktor des Deutschen Instituts für Public Affairs (DIPA) in Berlin und frühere Sprecher des Wirtschaftsministeriums in Niedersachsen stellt fest: „Man wird nicht als professionelle Führungskraft geboren. Neben dem beruflichen Erfolg braucht es auch Arbeit an sich selbst durch Reflexion, Weiterbildung und Training.“

Und tatsächlich wird oft erst das unverblümt authentische Verhalten zum Auslöser von Krisen: „Das sind deutlich unter 50 Millionen Mark. Wir reden hier über Peanuts“, erklärte Hilmar Kopper 1994 als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank zur Pleite des Immobilienunternehmers Jürgen Schneider. Damit gab Kopper seine innerste Überzeugung kund, und was er sagte, war – was die ökonomische Bedeutung der Pleite für die Deutsche Bank betraf – sogar wahr. Dennoch war Authentizität hier fehl am Platze angesichts der um ihre Rechnungen geprellten Handwerker.

Auch Josef Ackermann war authentisch mit seinem Lächeln und den Victory-Fingern – doch erkannte er, welche Anforderungen die spezifische Rolle eines Mitangeklagten an ihn stellte im größten Wirtschaftsprozess der Nachkriegsgeschichte? Und als Hartmut Mehdorn 2001 erklärte, Bahnfahrten über vier Stunden seien eine Tortur, war er authentisch und hatte sogar Recht – doch Zustimmung bekam er trotzdem nicht. Vielleicht auch, weil man vom Chef der Deutschen Bahn erwartet, etwas dagegen zu tun, etwa indem die Züge schneller werden und das Reisen bequemer wird. Für Marco Althaus zeigen nicht nur diese Beispiele: „So paradox es klingt: Wer authentisch auftreten will, muss an sich arbeiten.“

#### Recht haben und Recht bekommen sind zwei Paar Schuhe

Die wirklich funktionierenden rhetorischen Erfolgsprinzipien liefert für nicht wenige Sprachexperten die Politik. So z.B. für den Dresdner-Bank-Kommunikator Fritton, der früher Reden für Helmut Kohl schrieb und eine Doktorarbeit über die Rhetorik der Deutschlandpolitik verfasste. Seine Erfahrung: „Politiker denken klar von ihrer Zielgruppe her kommend. So bereiten sie auch ihre Auftritte vor. Das ist Grundlage jeder erfolgreichen politischen Kommunikation.“

Hier sieht Fritton Nachholbedarf für die Manager: „Sie denken häufig vom Produkt oder vom sachlichen Argument aus. So kann es dazu kommen, dass sie ihr Publikum enttäuschen.“ Manager sollten daher immer im Hinterkopf behalten, dass Recht haben und Recht bekommen zweierlei sind. Recht bekommen sie, wenn sie im Zuhörer den richtigen Nerv treffen. Und das gelingt mit emotionaler Ansprache, aber nicht mit nüchternem Wortgeleit. Noch immer haben emotionale und psychologische Aspekte in



**„Manager denken häufig nicht von der Zielgruppe, sondern vom Produkt oder sachlichen Argument aus. So kann es dazu kommen, dass sie ihr Publikum enttäuschen.“**

Dr. Matthias Fritton, Kommunikations- und Marketingchef der Dresdner Bank. Kontakt: presse@dresdner-bank.com

der Sprache der Manager zu wenig Platz, beobachtet Fritton: „Man mag es mir nachsehen, wenn ich zugespitzt behaupte, dass Deutschlands Führungseliten zu sehr vom Denken des Ingenieurs dominiert sind.“

Peter Klotzki, Pressechef des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall, betont, dass oft die Macht einzelner Wörter und der entstehenden Gedankenbilder entscheidend ist. Der Autor des Buches „Wie halte ich eine gute Rede?“ (vgl. Service-Kasten S. 46) rät zum „Semantik-Check“ von Schlüsselbegriffen, die verwendet werden. Die Politik ist diesbezüglich für ihn kein Vorbild, sondern

erzeugt durchaus auch abschreckende Beispiele: „Durch Begriffe wie ‚Ein-Euro-Jobs‘ ging die Debatte um die Hartz-Reformen auch semantisch verloren.“

#### **Nicht zu unterschätzen: Die Macht einzelner Worte**

Manager bevorzugen nach Beobachtung von Vazrik Bazil Sprachelemente mit Analogien aus anderen Lebensbereichen. Da wird bei den Kosten „auf die Bremse getreten“ und mit neuen Produkten „in die Offensive gegangen“. Doch Metaphern wer-

den nicht immer sinnvoll verwendet. Bazil: „Bei Veränderungsprozessen etwa irritiert es, wenn vom ‚Haus‘, also vom Bau, Umbau, Ausbau, gesprochen wird. Denn ein Haus ist irgendwann fertig, der Veränderungsprozess aber ist inzwischen eine Konstante.“ Beim „Haus“ stimmt also vielleicht die emotionale Bedeutung des Wortes (Konnotation), weil Menschen in der Regel mit einem Haus angenehme Gedanken verknüpfen. Doch die inhaltliche Bedeutung (Denotation) ist im Zusammenhang mit Change-Prozessen schief. Damit das Unternehmen im Dauer-Change nicht auch sprachlich zur



unbewohnbaren Dauerbaustelle wird, empfiehlt der Sprachexperte als Metaphorik den „Weg“. Insgesamt gelte es, Konnotation und Denotation in einer Rede stimmig zu kombinieren. Wie das geht, erschließt Bazil in seinem Buch, indem er Instrumente der Marktforschung auf die Planung von Reden überträgt.

Wer hier zu Lande für US-amerikanische Unternehmen arbeitet, sollte sich im Storytelling üben, lautet der Rat vom Sprach-Berater Richard Schütze. Denn US-Manager nutzen vor allem narrative Techniken und persönliche Erlebnisse, die sie in ihre Ansprachen und Präsentationen einbauen. Was im US-Kontext wirkt, klingt für mitteleuropäische Ohren allerdings oft zu pathetisch. Schütze: „Das amerikanische Pathos für Motivation und Vertrauen wird hier als übertriebene Show empfunden.“ Dies musste zuletzt der US-Konzern Wal-Mart erfahren, der zwar Morgenappelle und rituelle Kampfrufe mit nach Deutschland brachte, aber an der Kommunikation mit seinen Mitarbeitern schon früh scheiterte: Bereits der erste Deutschland-Chef sprach kein Wort Deutsch.

#### DaimlerChrysler und Lufthansa: Vorbilder in puncto Glaubwürdigkeit

Welcher Techniken man sich auch immer in der Kommunikation bedient – eines ist klar: Wer führt, darf nicht nur mit Worten, er muss auch mit Taten überzeugen. Und beides muss zusammenpassen, sonst ist es mit der Glaubwürdigkeit dahin. Das heißt auch: Wer öffentlich Wasser predigt und heimlich Wein trinkt, wer hier Lohnkürzungen verkündet und dort Aktienoptionen beschließt, muss sich nicht wundern, wenn seine Worte an den Mitarbeitern abperlen.

Einer, der mit seiner Sprache und seinem Tun überzeugt ist, Dieter Zetsche, der aktuelle Chef von DaimlerChrysler. Er verordnete den Mitarbeitern einen har-



**„Sprache ist eines der wichtigsten Handwerkszeuge der Führung. Wort und Rede stiften Sinn, sie geben Halt und Orientierung.“**

Minna von Gagern, Präsidentin des Verbands der Redenschreiber deutscher Sprache (VRdS). Kontakt: gagern@vrds.de

## Service

### Buchtipps:

► **Vazrik Bazil: Impression Management – sprachliche Strategien für Reden.** Gabler, Wiesbaden 2005, ISBN 3-409-12740-2, 29,90 Euro.

Der Autor schildert, wie Redner sich selbst so darstellen, dass ihr Auftritt der Organisationskultur entspricht, und wie sie eine eigene Corporate Identity durch ihre Vorträge und Kommunikation schaffen. Eingängig erklärt er, auf welche Weise Redner die Welt einer Organisation zusammen mit deren Symbolen, Mythen und Ritualen sprachlich gekonnt erfassen und wie sie dabei die Zuhörer emotional gewinnen.

► **Peter Klotzki: Wie halte ich eine gute Rede?** Beck/dtv, München 2004, ISBN 3-423-50873-6, 8 Euro.

Ein Leitfaden mit zahlreichen Empfehlungen für das Erstellen und Halten einer Rede – von der Vorbereitung bis zur Auswertung des eigenen Auftritts. Unterhaltsam lässt der Autor seine Erfahrungen aus der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen und Verbänden einfließen.

► **Rainer Neumann, Alexander Ross: Der perfekte Auftritt. Erste Hilfe für Manager in der Öffentlichkeit.** Murmann, Hamburg 2004, ISBN 3-938017-09-0, 22 Euro.

Anhand zahlreicher Beobachtungen aus der Praxis beschreiben die Autoren, in welche Fallen Manager bei öffentlichen Reden geraten können. Der Tonfall ist süffisant-humorvoll – Kapitelüberschriften lauten z.B.: „Wenn Du nicht überzeugen kannst, verwirre wenigstens“ oder „Ich soll heute hier zu Ihnen sprechen“.

### Linktipp:

► [www.vrds.de](http://www.vrds.de)

Die Homepage des Verbands der Redenschreiber deutscher Sprache (VRdS) mit zahlreichen Hinweisen zum Redeschreiben und zur Redekultur, mit einer Liste von Redenschreibern, Newsletter sowie Links zu Seminarveranstaltungen zum Thema.

ten Sparkurs, den sein Vorgänger Schrempf vermied. Dass der Sanierer trotz der bitteren Pillen eine sehr hohe Glaubwürdigkeit hat, hat für Beobachter wie Peter Klotzki den einfachen Grund: „Weil er präsent ist, wo es brennt, weil er erklärt und erläutert, weil er mit eigenem Beispiel vorangeht.“

Es sind zwar nicht viele, aber es gibt sie also, die Führungskräfte, die mit einfachen Worten erklären können, warum es erstmal nur hartes Brot für alle gibt. Als Musterbeispiel gilt inzwischen der frühere Lufthansa-Chef Jürgen Weber: Als er 1991 Vorstandsvorsitzender der Lufthansa wurde, war die damalige Staats-Airline von der Pleite bedroht. Auf dem Weg zur gelungenen Sanierung kam die Fluglinie lange nicht zur Ruhe: Golfkrieg, SARS, Antrax und als schwerster Einschnitt der 11. September 2001. Als für 12.000 Mitarbeiter Kurzarbeit anstand,

beschloss Weber auch einen zehnprozentigen Gehaltsverzicht des Vorstands mit der Bemerkung, dass dies von weiteren eintausend Führungskräften ebenfalls erwartet wird.

Dem Philosophen Ludwig Wittgenstein wird der Satz zugeschrieben: Worte sind Taten. Für Willi Vogler, bis zu seinem Ruhestand 2005 Referent des Vorstandsvorsitzenden der Lufthansa AG, überzeugte sein früherer Chef Weber durch Führung in Wort und Tat. „Sein Credo war: Offene und ungeschminkte Kommunikation. Er predigte Wasser und trank es selber.“ Weber ging in die weitverzweigte Organisation und führte Hunderte von „town meetings“ mit den Mitarbeitern in allen Teilen der Erde durch, um ihnen zu sagen, wie es um das Unternehmen bestellt ist, und was zur Veränderung der Lage getan werden müsse. Vogler: „Vor allem hörte er zu und nahm Anregungen mit. Eine Bestätigung seiner Mühen war der Brief einer Stationsmitarbeiterin im Lufthansa Netz nach einer seiner Reden: „Ich habe kein Studium, nun aber verstehe ich, warum die Sanierung notwendig ist. Ich helfe mit!“

Alexander Ross ■