



## LIEBE KLUBMITGLIEDER!

Dieter Hallervorden, deutscher Komiker, sagte einmal: „Deutscher Humor ist ja ein echter Schlankmacher: Man muss meilenweit laufen, bis man ihn trifft.“

Doch humorlos muss nicht sein!

Auf der Flugreise nach Griechenland erlebten wir mit der Fluggesellschaft solch einen Spaß, angefangen von dem humorvollen Film zur Sicherheitsunterweisung, bis hin zur witzig-charmant-herzlichen Art der Stewardessen, dass wir uns fast fragten, ob dies die neue Firmenphilosophie der Airline ist? Wir haben uns auf jeden Fall köstlich amüsiert!

Toastmasters bietet eine Reihe von Spezialisierungen im Bereich Rhetorik. Neben Managementreden, Fachpräsentationen, Überzeugungsreden, Public Relations, Reden zu besonderen Gelegenheiten und vielem mehr kann man sich auch auf das Terrain der humorvollen Reden wagen.

Das Schöne bei Toastmasters ist, dass man eine Bühne in einer wertschätzenden Atmosphäre hat, um zu üben und Dinge auszuprobieren. Die Zuhörer geben dem Redner ein Feedback, was er gut gemacht hat und wo seine Stärken liegen, aber auch was dieser noch verbessern kann.

Beherrscht man die hohe Kunst, humorvolle Pointen in eine Rede einzubauen, ist dies sicherlich sehr förderlich für den Erfolg eines Vortrags.

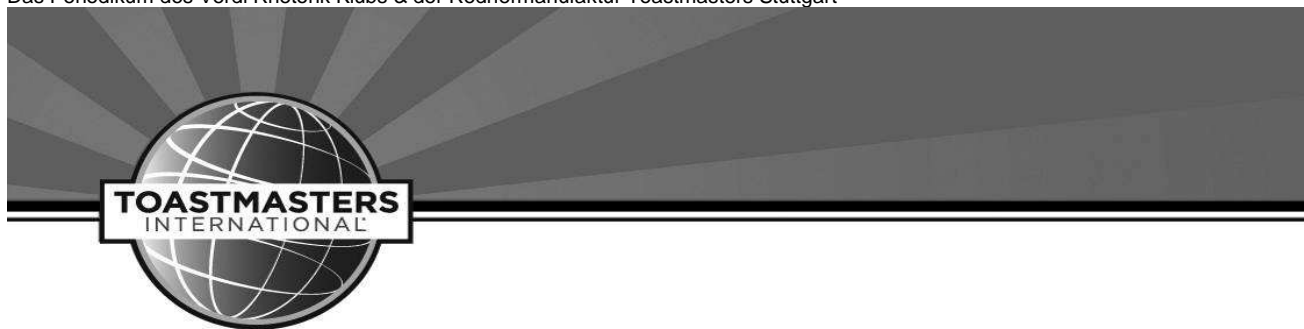
Schon Herb Gardner sagte: „Bringt man die Leute zum Lachen, so hören sie einem zu, und dann kann man ihnen so gut wie alles erzählen.“

Lachen steckt an, Lachen verbindet, Lachen ist das Salz in der Suppe! Guten Appetit!

Eine schmackhafte Ausgabe von Die Sprech-Zeit! wünscht Euch

Eure

*Carina Oestrich*



## INHALTSVERZEICHNIS

### DEBATING

Auch etwas für Toastmasters?.....Seite 3

### HOCHZEIT DANIELA SCHLICHTER

Ein internationales Traumpaar.....Seite 4

### REDEN, REDEN UND NOCHMALS REDEN ...!

Die Schwiegermutter: eine humorvolle Rede.....Seite 5

### REDEN, REDEN UND NOCHMALS REDEN ...!

Geflügelte Worte.....Seite 9

### REDEN, REDEN UND NOCHMALS REDEN ...!

Die Angst im Nacken, das Leben in der Hand.....Seite 12

### VORSTANDSWAHLEN UND DIE ERGEBNISSE

Der Verdi Rhetorik Klub und die Rednermanufaktur im Zeitraum 07/2012 – 06/2013....Seite 15

### DESIGNTHEORIE

Weltsprache für die Sinne.....Seite 16

### VOM ZELEBRIEREN DER GESAMTWERTSCHÄTZUNG

Ein Rückblick auf drei Jahre Toastmasters.....Seite 18

### MEIN BERUFLICHER NUTZEN VON TOASTMASTERS

Beruf: Leiter Verbandsarbeit & Approbation eines Herstellers von Elektrowerkzeuge....Seite 20

### STECKBRIEF EINES TOASTMASTERS

Ein Schüler berichtet.....Seite 21

### TOASTMASTERS IM WETTBEWERB

Meine Erfahrungen als Zielredner bei der Division Konferenz.....Seite 23

### FÜHRUNGSKULTUR

Aschenputtel „Volition“ .....Seite 25

### ZITATECKE - ZUM LACHEN.....

.....Seite 32



## DEBATING

### Auch etwas für Toastmasters?

von Götz Müller

Debating ist eine weitere Möglichkeit neben Stegreifreden die Spontaneität in der Rhetorik einzuüben. Im Unterschied zu Stegreifreden entsteht beim Debating in gewisser Weise ein Dialog. Dabei geht es bewusst um Rede und Gegenrede, Pro und Kontra zu einem vorgegebenen Thema.

In Ergänzung zu unseren Stegreifreden folgt jedem Wortwechsel eine kurze Analysephase, in einem zweiten Durchgang kommen zu dem Wortwechsel auch noch "Störungen" in Form von Zwischenrufen der anderen Fraktion hinzu. Hier hat der Moderator neben der Vorgabe des Themas auch noch die Rolle eines Schiedsrichters.

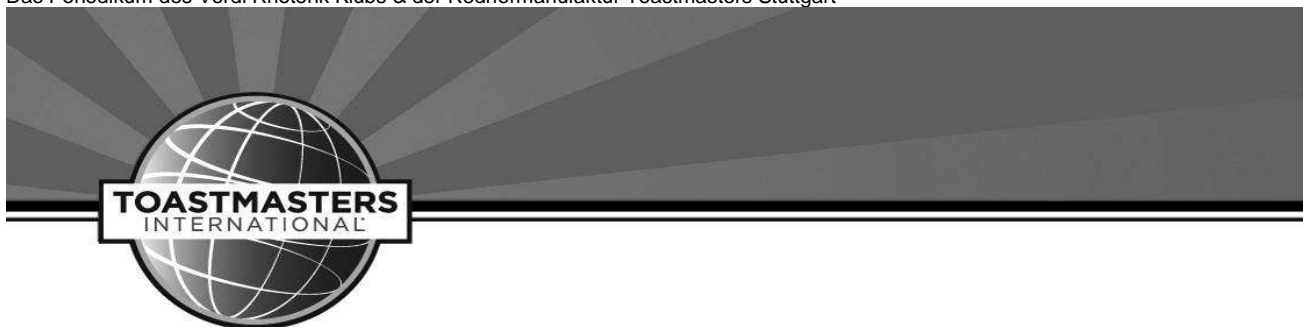
Berühmte Debating Szenarien sind die des englischen Parlaments. Ein Beispiel kann auf youtube angesehen werden.

Um uns in dieser Form der spontanen Redebeiträge unter "erschweren" Bedingungen zu üben, wollen wir eines oder beide der Outdoor-Treffen im August auf dem Birkenkopf ("Monte Scherbelino") nutzen.

Wir werden dazu ein gemeinsames Treffen der beiden Klubs durchführen mit einem Beginn um 18 h und einer Dauer von etwa 2 h. Am ersten August-Treffen werden wir nur zwei, maximal drei vorbereitete Reden und Wertschätzungen haben, da das Debating selbst 45 - 60 Minuten benötigt. Ebenso entfallen natürlich die Stegreifreden.

Die Agenda wird daher wie folgt aussehen:

Begrüßung, Einführung ins Debating (3 min), erste Debatte (10 min, Beiträge max. 30 s im Wechsel), Analyse (2-3 min), Einführung von "Störungen" und Fraktionsvorsitzende (3 min), zweite Debatte (10 min, einleitende Beiträge je 60 s, danach je 30 s im Wechsel), Analyse (2-3 min), Einführung von Strategie und Taktik, die beiden Gruppen planen und bestimmen ihren Fraktionsvorsitzenden (3 min), dritte Debatte (10 min, siehe 2. Debatte), Analyse (2-3 min), 10 min Pause, 2-3 vorbereitete Reden (je 5-7 min, zusammen 15-25 min), 10 min Pause, 2-3 Wertschätzungsreden (je 2-3 min, zusammen 8-12 min), Äh-Zähler, Zeitnehmer (5 min).



Wenn sich das Format beim ersten August Treffen bewährt, können wir auch das zweite Treffen in dieser Form durchführen, gegebenenfalls vielleicht mit weniger vorbereiteten Reden.

Ein ausführliches Skript, basierend auf einem englischen Skript eines Rhein-Ruhr-Toastmasters Klubs, ist die Basis der Debating Veranstaltung und kann hier heruntergeladen werden: <http://www.toastmasters-stuttgart.de/wp-content/uploads/Debattierklub.pdf>. Im Juli werden wir abfragen, wer aktiv am Debating oder nur als Zuschauer teilnehmen möchte und wer das Debating moderieren möchte. Diese Person sollte sich schon vorher mit dem Skript vertraut gemacht haben.

## HOCHZEIT DANIELA SCHLICHTER

### Ein internationales Traumpaar

von Claudia Oestreich



Wir gratulieren Daniela herzlich zu ihrer Hochzeit am 22.06.2012 und wünschen für die gemeinsame Zukunft mit Sergio Wong alles Gute!





## REDEN, REDEN UND NOCHMALS REDEN...!

### Die Schwiegermutter: eine humorvolle Rede

von Claudia Oestreich (in den humorvollen Reden alias Claus!)

Liebe Toastmasters, liebe Gäste,

bei einem Familientag in einer Firma brachte jeder Mitarbeiter seine Familie mit und diese konnte den Arbeitsplatz kennenlernen.

Da war auch der junge deutsche Ingenieur, der für drei Jahre in Saudi-Arabien eingesetzt war und der jetzt wieder von seiner Auslandsentsendung zurück ist.

Er stellte seine Familie vor:

<Pause>

Das ist meine saudiarabische Ehefrau,  
das ist meine saudiarabische Tochter,  
das ist mein saudiarabischer Sohn und  
das ist meine Schwiegermutter

<Pause>

die Sau, die arabische.

<Pause>

Und schon sind wir beim Thema!

Die Schwiegermutter.

<Pause>

Wieso lacht ihr so?

<Pause>



Wollen wir doch mal sachlich an die Thematik herangehen.

Folgendes Zitat von Oscar Wilde: „Die Schwiegermutter ist einem Politiker nicht unähnlich: Du kannst dich zwar im Prinzip frei für eine von ihnen entscheiden, am Ende ist dir jedoch fast immer jahrelanger Terror gewiss.“

Es ist also von essentieller Wichtigkeit für das persönliche Lebensglück, sich die Schwiegermutter gezielt auszusuchen. Ich empfehle, den Partner auf Basis einer geeigneten Schwiegermutter auszusuchen. Am besten geht ihr auf [www.elitepartner.de](http://www.elitepartner.de) und setzt den Filter auf „gute Schwiegermutter“. Bei den Auswahlkriterien für den Partner bitte keine Auswahl treffen, sonst ist die Trefferquote zu gering.

Übrigens, macht euch mal die Mühe und gebt Schwiegermutter in ein Übersetzungstool ein. Was kommt raus? Französisch: „belle-mère“, Niederländisch: „schoonmoeder“.

<Pause>

Beides übersetzt heißt etwa „schöne Mutter“. Da seht ihr, wie wenig diplomatisch wir Deutsche sind ....

<Pause>

Was sind die Aufgaben einer Schwiegermutter?

<Pause>

Eine Schwiegermutter hat ein großes Spektrum an Aufgaben zu verrichten.

<Pause>

Am besten kann sie diese gut erledigen, wenn sie in der Nähe wohnt oder sogar direkt mit im Haus.

<Pause>

Zu ihrem wichtigsten Aufgabengebiet gehört in erster Linie die Kontrolle und Demütigung des Schwiegerkindes.

Sie muss dafür sorgen, dass ihr leibliches Kind, den Ton in der Beziehung angibt und das Schwiegerkind sich unterwirft.

<Pause>



Durch ihre aufreizende Kleidung



möchte die Schwiegermutter ihrem Sohn vor Augen führen, welche weiblichen Reize die Schwiegertochter nicht besitzt.

Auf Dauer verliert der Sohn dann das Interesse an seiner Frau und wendet sich der Mutter zu.





Es gibt natürlich wie immer auch Ausnahmefälle.

In Ausnahmefällen kommt es zu einer polygamen Dreierkonstellation, in der Schwiegermutter, Sohn und Schwiegertochter in einer relativ friedlichen und harmonischen Dreierbeziehung leben.



In dieser Konstellation hat die Schwiegermutter in der Regel die Rolle der Erstfrau inne und wacht mit Argusaugen darauf, dass die Schwiegertochter nicht vom Sohn bevorzugt wird. Die Schwiegertochter hat sich strengstens an diese Hierarchie zu halten, da ihr sonst die Abschiebung in die Hundehütte droht.





Zu guter Letzt:

Die Schwiegermutter ist gestorben. Der Mann vom Beerdigungsinstitut fragt die Schwiegertochter: „Einäscherung oder Beerdigung?“

<Pause>

„Beides bitte, ich will da auf Nummer sicher gehen.“

<Pause>

Anmerkung des Verfassers:

Die Ähnlichkeit mit realen Personen ist nicht beabsichtigt und rein zufällig.

## REDEN, REDEN UND NOCHMALS REDEN...!

### Geflügelte Worte

von Wei-Han Lee

Liebe Toastmaster, liebe Gäste!

Wir verwenden geflügelte Worte ohne dass wir uns immer dessen bewusst sind. Sie sind Redewendungen und Zitate und ihre Quellen sind belegbar. Manche von ihnen reichen bis zur klassischen Antike zurück. Dabei denke ich an ein „Carpe diem“ (Nutze den Tag), an „Veni, vidi, vici“ (Ich kam, ich sah, ich siegte) oder an „Mens sana in corpore sanum“ (Ein gesunder Geist in einem gesunden Leib) oder an das griechische „Heureka“ (Ich habe es gefunden) oder „Panta rhei“ (der springende Punkt). Wir verwenden Zitate gerne, weil mit ihnen eine komplexe Situation oder Szenerie kurz und prägnant beschrieben werden kann.

Heute möchte ich an hand von

- „Principiis obsta“ (Wehret den Anfängen)
- „Non scholae, sed vitae discimus“ (Nicht für die Schule, sondern für das Leben lernen wir)
- „Alea iacta est“ (Der Würfel ist gefallen)

Beispiele geben, wie wir bei der Nutzung vieler klassischer Redewendungen uns der Bedeutungsverschiebung nicht bewusst sind. Wir zitieren sie heute in einem anderen Zusammenhang als im Ursprünglichen, in Unkenntnis ihrer Herkunft oder weil wir den originalen Kontext nicht kennen.



„Principiis obsta“ (Wehret den Anfängen) findet heute gerne in politischen Sonntagsreden Verwendung, wobei der Redner auf eine beginnende und vermeintlich politische Fehlentwicklung hinweisen möchte. Aber weiß der Redenschreiber wirklich noch, dass „Principiis obsta“ (Wehret den Anfängen) ein Zitat aus einem Werk von Ovid ist mit dem Titel „Heilmittel gegen die Liebe“, aus einem antiken poetischen Sachbuch gegen Liebesschmerz und Liebesqual?

Liebe Toastmaster und liebe Gäste, das zweite Beispiel kennen Sie in der einen oder anderen Abwandlung.

Diese Redewendung wurde seit Generationen weitergereicht von Lehrer an ihre Schüler, von Eltern an ihre Kinder und von mir an meine Töchter und an meinen Sohn: „Non scholae, sed vitae discimus“ (Nicht für die Schule, sondern für das Leben lernen wir).

Zuzuschreiben ist das Zitat dem römischen Dichter Seneca. Doch, er wird seit Generation von Lehrern und Eltern in der Kausalität falsch zitiert und Zweck entfremdet. Seneca beklagte sich mit „Non **vitae**, sed **scholae** discimus“ (Nicht für das **Leben**, sondern für die **Schule** lernen wir) in einem Brief an einen Freund über das Schulwesen der Zeit.

Die zeitgenössische Schulbildung sei zum Selbstzweck verkommen. Die Lehre in der Schule würde den Mensch nicht mehr zur Lebensweisheit und zum gesunden Menschenverstand erziehen. So drückte Seneca seinen Verdruss in „Non **vitae**, sed **scholae** discimus“ (Nicht für das **Leben**, sondern für die **Schule** lernen wir) aus.

Julius Caesars Ruf „Alea iacta est“ (Der Würfel ist gefallen) gehört zu den bekanntesten, spätestens mit der Comic Serie um Asterix und Obelix. Auch bei „Alea iacta est“ verwenden wir es nicht mehr so wie in der ursprünglichen Absicht. Dazu machen wir eine Rückblende zum 11. Januar des Jahres 49 vor Christus.

Caesar stand mit seinen Legionären am Ufer des Flusses Rubikon, des Grenzflusses, der das Kernland der Römischen Republik von Julius Caesars Machtbereich trennte, und zum sprichwörtlichen „Fluss ohne Wiederkehr“ geworden war. Noch einmal zögerte und zauderte er. Caesar hatte Bedenken und wertete ein letztes Mal das Wagnis eines Bürgerkriegs, wenn er zusammen mit seinen Legionäre zum gegenüberliegenden Ufer hinüber reiten würde. Nach langer Bedenkzeit stand der Entschluss fest, und Caesar rief aus: „Alea iacta est“.



War es so?

Um diese Frage zu beantworten schlagen wir bei Caesars Biographen Plutarch und Sueton nach. Bei Sueton zitierte Julius Caesar seinen Lieblingsautor Menander „lacta alea est“, „Geworfen ist der Würfel“. Auch Plutarch legte Julius Caesar das gleiche Zitat in den Mund, allerdings in der Originalfassung auf Griechisch „Aufgeworfen sei der Würfel“.

Im Gegensatz zu heute, wo der Würfel direkt ohne Umweg auf den Tisch fällt, wurde zu Caesars Zeit der Würfel in die Luft geworfen, um dem Würfelspieler zu ermöglichen den Flug und Fall des Würfels mit den Augen zu verfolgen.

Und wie zitieren wir heute auf Latein? „Alea iacta est“ (Der Würfel ist geworfen), spannungslos und dynamikfrei im Vergleich zu der erregten Fassung bei Sueton „**lacta** alea est“ (**Geworfen** ist der Würfel). Und mit Verdeutschung von „Alea iacta est“ wird daraus „Der Würfel ist gefallen“.

Aus dem Originalzitat entstand so nach und nach eine Verflachung der Bedeutung mit abschließender Verfälschung dank der Übertragung in die deutsche Sprache.

So in die Irre geleitet wissen wir nicht mehr, dass es Caesar nicht darauf ankam, ob eine Eins oder eine Sechs fällt oder ob Triumph oder Tod auf ihn wartete.

Das Zitat will den Moment beschreiben, als Julius Caesar sich bewusst auf das Wagnis einließ. Aber sobald der Würfel die Hand verlässt, kann der Spieler den Wurf nicht mehr beeinflussen. Gefallen ist der Würfel Jahre später für Julius Caesar, nachdem er seinen Gegner Pompeius besiegte.

Nun bin ich fast am Ende meines Lateins.

Liebe Toastmasters und liebe Gäste,

wenn ihr durch meine Rede inspiriert worden seid, so könnt ihr selbst über das Rubikon Zitat des ehemaligen Bundespräsidenten Wulff nachdenken sowie welche Verschiebung das Rubikon Gleichnis in der Presse erfahren hat.



## REDEN, REDEN UND NOCHMALS REDEN...!

### Die Angst im Nacken, das Leben in der Hand

von Katharina Weyland

*Ich stehe auf dem 5-Meter-Brett. Die drückende Hitze bereitet mir Kopfschmerzen. Es riecht nach Schweiß und billigem Fett. Ich höre Kinder kreischen, schreien: „Los! Spring endlich!“  
Ich schaue in die Tiefe, meine Knie werden weich. Zitternd halte ich mich am Geländer fest. Los! Spring endlich!  
- - - Ich habe Angst. - - -*

Wettbewerbsleiter, liebe Toastmasters, verehrte Gäste!

Wir alle kennen Angst.  
Wir alle wissen, wie sich Angst anfühlt:

Angst ist schrecklich, schlimm und scheußlich,  
Angst macht dich zum Drückeberger und Duckmäuser,  
Angst macht klein, Angst macht Kummer,  
Angst ist katastrophal.

Deshalb hier die entscheidende Frage:

Sitzt dir die Angst im Nacken oder hast du dein Leben in der Hand?  
Bestimmt die Angst dich? Oder bestimmst DU über dein Leben?

Wenn die Angst dich bestimmt, wird dein Leben beengt und beschränkt.

Du bleibst in der Ehe, obwohl du darin unglücklich bist.  
Du kündigst nicht, obwohl du davon träumst, dich selbständig zu machen.  
Du lässt das neue Kleid im Schrank hängen, obwohl du dich darin ganz neu und schön gesehen hast.

Ein Leben ohne Aufbruch, ohne Abenteuer, ohne Spiel.  
Die Angst sitzt dir im Nacken, du gibst dein Leben aus der Hand.



Wenn die Angst dich bestimmt, dann entfremdest du dich von dir selbst.

Du hältst dich für verantwortungsbewusst, wenn du dein Kind nicht alleine zur Schule laufen lässt. In Wahrheit hast du Angst und kannst dein Kind nicht in die Selbständigkeit entlassen.

Du hältst dich für diplomatisch und eure Beziehung für harmonisch, wenn du die Auseinandersetzung mit deinem Vater vermeidest. In Wahrheit bist du konfliktscheu.

Du hältst dich für vernünftig, wenn du die Email nicht abschickst, in der du ihm offenbarst, wie sehr es dich erwischt hat und wie tief dich eure Begegnung ergriffen hat. In Wahrheit hast du Angst, deine Gefühle zu zeigen.

Aber es kommt noch schlimmer, wenn die Angst dich bestimmt:

Dann hinterfragst du noch nicht einmal die Vorstellungen deiner Eltern, Freunde und Kollegen, dann kommst du gar nicht auf die Idee, einen Kurs zu belegen in Aktzeichnen oder Kungfu, dann merkst du gar nicht, dass du mit deiner Situation unzufrieden bist.

Dann hast du dich von dir selbst entfernt, von deiner Kraft zu denken, zu handeln und zu fühlen. Von deiner Fähigkeit zu träumen und dein Leben zu entwerfen. Die Angst sitzt dir im Nacken und du, du gibst dein Leben aus der Hand.

Wenn die Angst dich bestimmt, verspielst du dein Selbstvertrauen.

Jedes Mal wenn du dich entscheidest, nicht wegzuziehen, weil deine Mutter enttäuscht sein könnte,  
jedes Mal, wenn du deine Einwände in der Konferenz nicht einbringst, weil du dich damit unbeliebt machen könntest,  
jedes Mal, wenn du mit deiner neuen Kursidee nicht rausgehst an die Öffentlichkeit, weil sie schlecht ankommen könnte,  
jedes Mal, wenn du etwas nicht tust, weil du davor Angst hast, dann sagst du dir unbewusst:

Ich kann mit der Enttäuschung meiner Mutter nicht umgehen, ich kann mit der Ablehnung meiner Kollegen nicht umgehen, ich kann mit dem Misserfolg meines Kurses nicht umgehen. Ich kann mit dem Leben nicht umgehen.



Wie willst du aber ein gutes Selbstvertrauen haben, wenn du dir ständig einredest, mit dem Leben nicht umgehen zu können?

Wenn dich die Angst bestimmt, schränkst du dich ein, entfremdest dich von dir selbst und ruinierst dein Selbstvertrauen.

Die Angst sitzt dir im Nacken.

Und du, du hast dein Leben aus der Hand gegeben.

Wie aber kannst du dein Leben wieder in die Hand nehmen?

Stell dich der Angst, spüre sie, weich´ ihr nicht aus, warte nicht, bis sie weggeht. Sie wird nicht weggehen.

Lerne die Angst kennen. Guck sie dir von allen Seiten an. Höre zu, was sie dir zu sagen hat.

UND:

Tu die Dinge, vor denen du Angst hast. DANN wird sich herausstellen, dass die Angst nicht gegen dich arbeitet, sondern für dich. Die Angst ist dein Freund.

Die Angst ist dein Freund, indem sie dir den Weg weist zu neuen Ufern,

Die Angst ist dein Freund, indem sie dein Herz öffnet zu dir selbst und zu deinen Liebsten,

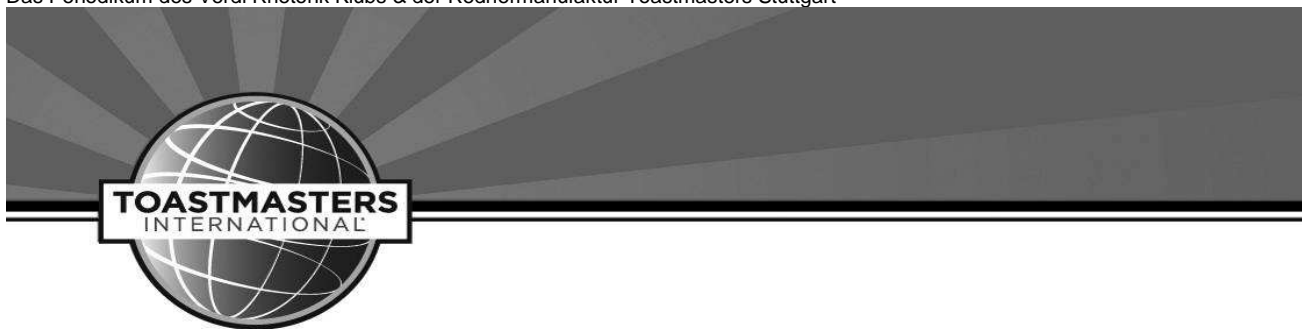
Die Angst ist dein Freund, indem sie der Schlüssel ist zu echtem Selbstvertrauen.

*Ich stehe auf dem 5-Meter-Brett. Die drückende Hitze bereitet mir Kopfschmerzen. Es riecht nach Schweiß und billigem Fett. Ich höre Kinder kreischen, schreien: „Los! Spring endlich!“*

*Ich schaue in die Tiefe, meine Knie werden weich. Zitternd halte ich mich am Geländer fest. Los! Spring endlich!*

*- - - Ich habe Angst. - - -*

*Ich springe. Sommer liegt in der Luft. Ich höre Kinder lachen. Ich fühle mich leicht und frei. Ich schlage auf dem Wasser auf. Das kühle Nass umfängt mich. Ich blicke nach oben: Die Sonnenstrahlen durchziehen schillernd das Wasser. Ich jubiliere, ich jauchze: Ich habe es gemacht, ich habe es geschafft, ich bin stark, ich bin heil, ich bin glücklich!*



## VORSTANDSWAHLEN UND DIE ERGEBNISSE

Der Verdi Rhetorik Klub und die Rednermanufaktur im Zeitraum 07/2012 - 06/2013

von Claudia Oestreich

<b>Verdi Rhetorik Toastmasters Klub Stuttgart</b>	
<b>Präsident</b>	<b>Yaroslav Kovalyshyn</b>
<b>Vizepräsident Weiterbildung</b>	<b>Patrick Aberle</b>
<b>Vizepräsident Mitgliedschaft</b>	<b>Thomas Kikowatz</b>
<b>Vizepräsident Public Relations</b>	<b>Hans Spinar</b>
<b>Sekretärin</b>	<b>Andrea Kreis</b>
<b>Schatzmeister</b>	<b>Götz Müller</b>
<b>Saalmeisterin</b>	<b>Bärbel Illi</b>

<b>Rednermanufaktur Toastmasters Klub Stuttgart</b>	
<b>Präsidentin</b>	<b>Susanne Rode</b>
<b>Vizepräsident Weiterbildung</b>	<b>Hans Spinar</b>
<b>Vizepräsidentin Mitgliedschaft</b>	<b>Bettina Heck</b>
<b>Vizepräsidentin Public Relations</b>	<b>Ines Wagenknecht</b>
<b>Sekretär</b>	<b>Björn Maile</b>
<b>Schatzmeister</b>	<b>Götz Müller</b>
<b>Saalmeister</b>	<b>Andre Fischer</b>



## DESIGNTHEORIE

### Weltsprache für die Sinne

von Jürgen Eckert

Wenn Dieter Rams über Design spricht, dann tut er das wie alle Leute, die von einer großen Idee getrieben werden. Seine persönlichen Prinzipien formulierte er irgendwann als Regeln, die heute allgemeingültige Thesen geworden sind. Der ehemalige Produktdesigner der Firma Braun hat ganze Unternehmen und Industrien beeinflusst. Allen voran Apple, die sich bisweilen äußerst unverfroren an Rams Braun-Design orientierten und dafür heute viel mehr Ruhm ernten als seinerzeit der Erfinder. Dieser aber versteht die nahezu perfekte Realisierung seiner Grundprinzipien vor allem als Kompliment und als Werbung für seine zehn Thesen guten Designs, die da lauten: gutes Design ist innovativ, macht ein Produkt brauchbar, ist ästhetisch, macht ein Produkt verständlich, ist unaufdringlich, ehrlich, langlebig, konsequent bis ins letzte Detail, umweltfreundlich und zeichnet sich schließlich doch durch so wenig Design wie möglich aus.

Design definiert sich also nicht ausschließlich über das Visuelle und Design ist in keinem Fall das, wofür es viele halten und häufig einsetzen, nämlich Dekoration. Design ist alles was funktioniert, alles was etwas auslöst. Gutes Design orientiert sich am Menschen und seinen Bedürfnissen, es spricht unsere tief verankerten Wünsche an. Daraus resultiert unsere Motivation und ohne diese ist Fortschritt oder auch das Leben an sich unvorstellbar. Wir lassen uns von allem gefangen nehmen, was uns einen Weg zu unseren Wünschen verspricht. Wir müssen uns sicher fühlen, geliebt werden und der Meinung sein, unser Potential verwirklichen zu können. Auf diese Art und Weise erreicht uns z. B. die Werbung schon lange. Sie schafft ein Ungleichgewicht, indem sie uns als Gegenleistung für unser Handeln Dinge anbietet. Ein Auto steht beispielsweise für Sicherheit und signalisiert einen bestimmten Status. Oder die neueste Mode verspricht uns einen aufregenden Lebensstil und Individualität, während sie gleichzeitig Zugehörigkeit symbolisiert.

Nun mag die Frage aufkommen, was das Ganze mit Rhetorik zu tun hat. Doch ist nicht gerade auch jede Rede ein Produkt? Sollte nicht auch sie sich an den Thesen guten Designs orientieren? Herausragende Reden sind innovativ, brauchbar, ästhetisch, verständlich, unaufdringlich, ehrlich, langlebig, konsequent bis ins letzte Detail, umweltfreundlich gegenüber dem Publikum und zeichnen sich schließlich doch durch so wenig Design wie möglich aus.



Eine Präsentation so intuitiv wie ein iPod, so inspirierend wie die Werbung. So könnte es gehen: Gutes Design reduziert immer Möglichkeiten, mit dem Ziel Harmonie zu schaffen. Ironischerweise entsteht diese nicht aus möglichst vielen Optionen heraus, sondern durch die Reduktion auf einige wenige Punkte. Ein einziges Fernsehprogramm zu empfangen, sorgt für mehr innere Harmonie als die Wahl zwischen vierzig. Analog dazu hört das Publikum lieber dem Redner zu, der sich auf einige zentrale Inhalte fokussiert. Das an sich ist eine Kunst. Während hinzufügen wirklich jeder kann, liegt die Krux im konsequenten Weglassen. Konsequent bedeutet hier, jedes einzelne Element auf seine Notwendigkeit zu überprüfen. Dabei ist das scheinbar Wichtige oft nur für mich als Redner wichtig, z. B. weil ich mit meinem Wissen glänzen oder ungern eine alte Idee aufgeben möchte, obwohl diese schon längst nicht mehr ins Konzept der Rede passt. Die Frage nach der Wichtigkeit wird immer aus Sicht des Zuhörers beantwortet, er ist der Nutzer des Produkts. Die inhaltliche Konzentration beugt zudem auch einer Überforderung des Publikums vor. Ein exzellentes Abendessen 80% gesättigt zu beenden, hinterlässt ein besseres Gefühl als die Erinnerung an dasselbe Essen, völlig übersättigt. Gute Vorträge enden dann, wenn das Publikum das Gefühl hat, es hätte gerne noch ein paar Minuten weitergehen können, nicht, wenn dieses von Informationen erschlagen in den Sitzen liegt.

Designer sprechen häufig vom „beginners mind“, eine Technik, die in engem Zusammenhang mit Zen steht und auch bei jeder Redevorbereitung angewandt werden kann. Hierbei nähert man sich einem gut bekannten Thema aus einer neuen Perspektive. Gerade so, als setze man sich erstmalig mit der Thematik auseinander. Festgefahrene Ansichten werden weggewischt, neue, bislang unbeachtete Möglichkeiten des inhaltlichen Zugangs kommen zum Vorschein. Kaum eine andere Methode erlaubt es, den Zuhörer besser auf Augenhöhe anzusprechen. Die Gefahr, dass das Publikum z. B. bei komplexen Fachvorträgen inhaltlich auf der Strecke bleibt, wird minimiert. Die Kunst besteht also darin, einen Sachverhalt aus Sicht des Publikums zu betrachten. Design ist immer emotional. Gute Reden auch. Und gute Redner wissen mit Emotionen umzugehen.

Design definiert sich nicht ausschließlich über das Visuelle, so wurde es gesagt. Unästhetisches Design ist trotzdem unvorstellbar, während es in einem Großteil aller (folienbasierten) Präsentationen gang und gäbe ist. Überladene PowerPoint-Folien, verschnörkelte Folienmaster und sinnlose Elemente auf den einzelnen Slides. Die Lösung liegt wieder im richtigen Maß an Schlichtheit. Wenn man ein anvisiertes Ziel auch mit weniger Mitteln erreichen kann, dann sollte man das unbedingt tun. Grenzenloses Reduzieren wäre hingegen auch falsch. Unnötiges erkennen und weglassen bei gleichzeitigem Hinzufügen von Bedeutungsvollem. Das ist die ideale Schnittmenge. Wenn dieses Bedeutungsvolle erstmal gefunden ist, kommt es darauf an, es richtig in Szene zu setzen.



Kein Kurator würde da Vincis Mona Lisa an eine überfüllte oder mit Graffiti besprühte Wand hängen, weil er weiß, dass erst Weiß, der negative Raum, das Gemälde, den positiven Raum, richtig in Szene setzt. Weißfläche - oder freier Raum - ist ein unglaublich mächtiges Mittel, um den Blick auf das Wesentliche zu lenken. Das gilt auch für jede Präsentation.

Design ist Empathie, ist Intelligenz, ist harte Arbeit. Es gibt wenig gutes Design, aber die Entscheidung für Design ist immer eine gute. Design entsteht selten vor der Computertastatur oder krampfhaft am Schreibtisch, sondern während man auf einer Serviette einige Gedanken skizziert, durch die Natur spaziert oder die Umwelt um sich herum aufmerksam wahrnimmt. Wer sich gutem Design verpflichtet fühlt, beginnt den Nutzer in den Mittelpunkt seiner Produkte zu stellen, geht mit offenem Blick durch die Welt und lässt sich auf die Lernerfahrung einer niemals endenden Suche nach Beispielen guten Designs ein. Kein Fachbuch, kein Artikel und keine Designthesen können dies ersetzen. Aber sie können versuchen zu zeigen, dass es sich lohnt damit zu beginnen.

## VOM ZELEBRIEREN DER GESAMTWERTSCHÄTZUNG

### Ein Rückblick auf drei Jahre Toastmasters

von Carlos Wittmer

Ein Sommertag war es. Ein Montag im August 2009. Semesterferien. Seit zwei Jahren studierte ich Sprecherziehung und Kommunikationspädagogik. Ein kleines Orchideenfach, das an der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart blühte. Es machte viel Spaß. Man beschäftigte sich natürlich mit Kommunikation aber auch mit der Redekunst. Dafür gab es das Fach Rhetorik. Nach vier Semestern hatte ich Redegattungen kennengelernt, Verhandlungsmethoden ausprobiert und Konfliktmanagement angewendet. Reden wurden vor den Kommilitonen gehalten und unter Anweisung des Dozenten konstruktiv gefeedbackt. Diese Rückmeldungen waren es, die mich qualitativ weiterbrachten. Das Feedback war nicht wertend, nicht interpretierend und nicht unsachlich, sondern konkret, beispielbezogen und beschreibend.

Eine Freundin erzählte mir damals von den Toastmasters. „Schau doch mal in Stuttgart, da gibt es die auch. Und gerade für Dich als Sprecher und Rhetoriker!“



Und so:

Ein Sommertag war es. Ein Montag im August 2009. Semesterferien.

Im kühlen Raum des ver.di Hauses, rote Stühle und graue Tische, saßen verschiedene Leute. Es ist die Geschichte eines jeden Toastmasters. Wie könnte sie anders beginnen als in einem Raum in irgendeiner Stadt mit unbekanntem, aber sehr freundlichen Leuten.

Und nun, drei Jahre später, blicke ich zurück und frage mich: „Was ist in den drei Jahren geschehen?“ Mein Studium hatte ich 2011 beendet und begann ein einjähriges Masterstudium der Rhetorik. Nebenher arbeitete ich als Kommunikations- und Rhetoriktrainer. Ich blieb bei den Toastmasters. Warum?

Drei Gründe: Zugehörigkeit, Lernerfahrung, Spaß.

Die Zugehörigkeit war für mich wichtig.

Toastmaster zu sein, erweitert die Identität. Bei manchen mehr, bei manchen weniger. Mir gefiel die Internationalität. Ein Praktikum in Berlin? Einsame Abende? Nicht für einen Toastmaster. Ein Blick ins Internet und schon waren die Abende gerettet. Ob Adlershof oder Prenzlauer Berg, die Toastmasters sorgten für genügend Geselligkeit. Ein Kurzaufenthalt in München? Ein langweiliger Abend im Hotel? Das sind für einen Toastmaster keine Sorgen.

Die Lernerfahrung gehörte auch dazu.

Nicht für die Schule, für das Leben lernen wir. Ich öffnete mein rhetorisches Klassenzimmer und merkte schnell: es ist etwas anderes vor drei, vier netten Kommilitonen eine Rede zu halten, als vor dreißig teils fremden Zuhörern. Und oh ja! Aufgeregt war ich auch! Eine Sache war mir aber noch wichtiger. Die Gesamtwertschätzung. Wie dankbar war ich einem peniblen Äh-Zähler oder einer Zeitnehmerin, die sehr ausführlich die Ergebnisse vortrug. Das ließ mir Zeit, um schnell die Gesamtwertschätzung thematisch zu clustern und zu strukturieren. Die Wertschätzung sollte drei Ansprüchen genügen: konkret, beispielbezogen und beschreibend. Mein Ziel war es, auf die individuellen Stärken dieses bemerkenswerten Clubs hinzuweisen. Jeder einzelne, auch der stille Zuhörer, war Teil eines immer wieder spannenden Abends. Eine Festlichkeit, die es auch weiterhin zu zelebrieren gilt.



Spaß.

Schiller sagte schon „Ernst ist das Leben und heiter die Kunst.“ Und war es nicht Redekunst, die jeden 2. Montag ausgeübt wurde! Es gab wunderbar humorvolle Reden, Reden die nachdenklich stimmten und Eisbrecher, die berührten. Es wurde mit Mikrophon geübt, unter freiem Himmel oder auch bei Regen. Unterhaltsam war es immer. Der Abend klang bei Bier, Wein und guten Gesprächen aus.

Ich nehme mit: Wo immer Du bist, bemühe Dich um Zugehörigkeit. Unterstütze Deine Mitmenschen, aber lasse Dich auch fördern. Lerne gerne dazu. Sei neugierig und interessiert. Sei Redner, aber sei auch Zuhörer: Denn jeder gehört dazu.

## MEIN BERUFLICHER NUTZEN VON TOASTMASTERS

**Beruf: Leiter Verbandsarbeit & Approbation eines Herstellers von Elektrowerkzeugen**

von einem der Redaktion und den Toastmasters Stuttgart bekannten Verfasser, der anonym bleiben möchte

Es gibt den berühmten amerikanischen Witz über Leute, die sich dallasmäßig wie ein texanischer Rancher aufführen, aber wenig Inhalte bringen.

„All hat no cattle“, auf Schwäbisch „Hauptsach´ Cowboyhut, aber koi Acker, Sach´ und Stückle dehinner“.

Bei Toastmaster geht es vordergründig durchaus um Hut und Stiefel. Man lernt formale Abläufe, die den Erfolg einer Präsentation und eines Vortrags mehr beeinflussen können als Inhalte. Umgekehrt hat, wer diese formalen Aspekte beherrscht und übt auch mehr Zeit, sich auf Inhalte zu konzentrieren. Diese aufzuzeigen und dem Publikum mitzuteilen, ist ein wichtiger Aspekt bei beruflich bedingten Präsentationen.

Mir haben Referate und Vorträge immer schon Freude gemacht. Toastmasters hatte für mich zunächst den Nutzen, dass ich das weiter ausgebaut und dadurch meine beruflichen Möglichkeiten erweitert habe.



Ich habe im Zusammenspiel mit englischen und französischen Muttersprachlern meine Sprachkenntnisse verbessert und war nach meinem Einstieg bei Toastmasters vermehrt bei Produktschulungen und in der Vorbereitung von Kooperationen mit industriellen Partnern im Einsatz, in Deutschland, Asien und Europa.

Des Weiteren lernt man auch viel über Veranstaltungsleitung, Moderation bis hin zu möglichen Schulungsformaten kennen. Das Wechselspiel von kurzer Rede und darauffolgender Wertschätzung ist auch im beruflichen Umfeld wertvoll.

Toastmasters ist nicht zuletzt auch ein internationales Netzwerk, welches beruflich engagierte und an guter Rhetorik interessierte Menschen aus aller Welt zusammenbringt.

Die Toastmasters führen ganz ordentlich „hat and cattle“ zueinander und im Gegensatz zur Zigarettenwerbung muss nicht geraucht werden.

## STECKBRIEF EINES TOASTMASTERS

### Ein Schüler berichtet

von Patrick Aberle

Name: Patrick Aberle  
Alter: 19  
Beruf(ung): Schüler  
Interessen: Sport  
Werte: Liebe, Leben, Liberté  
Sternzeichen: Widder, wider?, Widder!  
Kommentar: Mein Sternzeichen verrät eine zentrale Eigenschaft von mir: den (Wider)Willen.

Generell wende ich mich gegen einige von der Allgemeinheit als feststehend anerkannte Dinge: Darunter sind vor allem Fernsehen statt Weiterentwicklung und Tatenlosigkeit statt Überwindung.

Meine Lebensaufgabe: Stetig über mich herauszuwachsen, mich selbst und die beiden oben genannten Dinge zu überwinden. Das kann ich bei den Toastmasters perfekt zur Realität werden lassen. Denn hier finde ich Gleichgesinnte.



Ein Toastmaster zeichnet sich zum einen durch eine gewisse Mentalität aus, nämlich dass er widrige Umstände NICHT akzeptiert, sondern den (Wider)Willen zeigt und gegen sie ankämpft. Ganz oben auf der Liste der widrigen Umstände ist ein innerer: die Angst.

An erster Stelle steht die Angst zu reden. Bei den Toastmasters Treffen erhielt ich nahezu bei jedem Treffen die Gelegenheit, diese Angst zu überwinden, und nutzte sie auch.

Stand ich bei der 1. Eisbrecherrede noch brechermäßig in verspannter Kampfstellung da, so bin ich heute die Ruhe selbst und kann mich auf der „Bühne“, wie sie manche nennen frei und entspannt bewegen und sprechen. Diese Erfahrung spiegelt sich auch in meinen schulischen Leistungen wieder. Meine Referate halte ich nun viel spontaner und gekonnter.

An zweiter Stelle steht die Angst vor Verantwortung. Als Toastmaster und seit neuestem als Vize-Präsident des Verdi Rhetorik Toastmasters Klub Stuttgart habe ich die Möglichkeit, aktiv Verantwortung zu übernehmen, indem ich die Klubtreffen organisiere, jedem eine Rolle zuweise und somit verantwortlich für das Gelingen des Abends bin.

Es wird jedes Mal aufs Neue ein tolles Gefühl sein, das vollbracht zu haben, das sehe ich jetzt schon.

In der Schule erlebe ich das, was Dr. Michael Schwartz einen *Bias to Action* nennen würde und trotzdem schreite ich immer als Erster voran, wenn es darum geht, Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen.

Insgesamt konnte ich mir so eine wichtige Fähigkeit erarbeiten: die Überwindung.

Das ist von großem Nutzen für mich, nicht nur schulisch/beruflich, sondern für das ganze Leben.

Es gibt dazu noch einige „technische“ Fähigkeiten, die ich nach sechs Monaten Toastmasters erlernen konnte. Diese kommen mir im schulischen Alltag sehr zu Gute.

Zum einen bin ich durch die zahlreichen Wertschätzungen im Klub fähig geworden, Strukturen in Vorträgen oder Texten sehr viel effizienter zu erkennen. Der Nutzen für die Schule ist ungemein. Texte habe ich immer als Erster durch und meist auch ein passendes Schaubild parat!



Auch ist, mit den Wertschätzungen meine Fähigkeit gewachsen, etwas zu bewerten. Somit kann ich nicht nur besseres Feedback erteilen und die Schwächen und Stärken anderer z. B. in Gruppenarbeiten erkennen und lösen oder die Aufgaben umverteilen, sondern ich habe auch ein besseres Gespür für Vor- und Nachteile unterschiedlicher Alternativen erlangt. Also: die Macht der Wertschätzungen!

Eine weitere wichtige Fähigkeit ist das logische Aufbereiten von Information zu einer Rede, eine Fähigkeit, die im heutigen Schulunterricht unverzichtbar geworden ist. Sie hilft mir bei jeder Meldung und jeder Kurzpräsentation, meine beste Leistung zu bringen. Durch meine (Stegreif-)Reden bin ich sehr viel schneller geworden, was diesen Bereich angeht.

Alles in allem bin ich von Toastmasters mehr als begeistert, und empfehle es jedem! Wer die Disziplin mitbringt, regelmäßig teilzunehmen, wird reichlich belohnt. Kommunikations- und Führungsfähigkeiten werden in allen Bereichen gefördert und es macht auch einfach nur jede Menge Spaß!

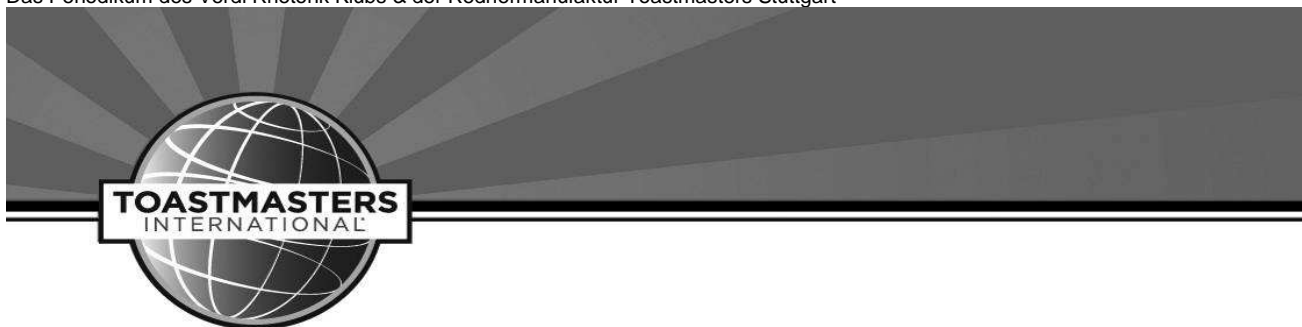
## TOASTMASTERS IM WETTBEWERB

### Meine Erfahrungen als Zielredner bei der Division Konferenz

von Björn Maile

Ich war kurzfristig auf der Division Konferenz und habe dort die deutsche Zielrede gehalten.

Zu meiner Teilnahme: Die Division Konferenz wurde am 28. April in Karlsruhe ausgetragen. Beginn war 10 Uhr morgens, zuerst mit den englischen Reden und nach einstündiger Mittagspause wurde mit den deutschen Reden (beides Mal Wertschätzungsreden sowie vorbereitete Reden) fortgesetzt und um etwa 17 Uhr wurde die Veranstaltung mit einer feierlichen Preisverleihung beendet. Ich selbst habe bei dem Wettbewerb mit einer Zielrede für die deutschen Wertschätzer meinen Beitrag leisten dürfen. Die Atmosphäre war wie gewohnt entspannt und vor allem waren die vorbereiteten Reden in deutscher Sprache hoch interessant und lehrreich, zumal sie fast alle (nämlich an der Zahl) von persönlichen Schicksalen und Erfahrungen geprägt waren!



Zum Inhalt meiner Zielrede: Sie trug den Titel "Denken und Sein" und knüpfte bereits in der Einleitung mit etwas höherem Anspruch an eine der bekanntesten philosophischen Behauptungen, nämlich der Aussage des großen Denkers und Wissenschaftlers Descartes, der vor etwa 400 Jahren gelebt hatte: „Ich denke und darum bin ich“. Eine wohlgerneht sehr gewagte Behauptung, betrachtet vom heutigen Standpunkt eines wissenschaftlich weitaus fortgeschrittenen Zeitalters, in dem die Menschen auch mündiger geworden sind und wir Behauptungen nicht mehr so einfach als gegeben und absolut hinnehmen. Die Rede arbeitete unter anderem mit Beispielen und griff dabei auf neuzeitliches Wissen aus den Bereichen der Biologie und Medizin zurück. Andererseits erlaubte ich mir auch, die Gelegenheit zu ergreifen, persönliche Erfahrungen mit in die Rede einzubetten, was bekanntlich den „Draht“ zum Publikum erleichtert, und auch entsprechend in den Wertschätzungen gewürdigt wurde.

Meiner Meinung nach war die Herausforderung der Rede für die Wertschätzer (insgesamt sechs Personen) dahingehend, dass sie dem Zuhörer keine konkrete Antwort servierte und dadurch als Zielrede inhaltlich auch weniger angreifbar war. So waren die Wertschätzer vielmehr herausgefordert, sich einerseits mehr auf objektive Wahrnehmungen zu konzentrieren und andererseits inhaltlich ihr eigenes Verständnis zu formen, was letztlich auch meine Intention war und man meiner Meinung nach auf Divisionsebene als Zielredner auch getrost fordern kann, denn wir befinden uns hier auf einem bereits deutlich höherem als nur auf Kreisliga-Niveau!

Alles in allem konnte ich dort sehr viel Erfahrung auf der Rednerbühne sammeln. Es waren etwa 60 Leute auf Publikumsseite und ich hatte sogar noch die Ehre, im Anschluss der deutschen Bewertungsreden vor versammelter Mannschaft in einem etwa 5-minütigen Interview über meinen persönlichen Fortschritt bei den Toastmasters Rede und Antwort zu stehen, was ich sogleich als Gelegenheit nutzte, für unseren neuerdings zweiten Rednerklub in Stuttgart zu werben.

Denn im Gegensatz zu anderen Klubs mit teilweise viel zu vielen Mitgliedern haben die Teilnehmer dort nicht so sehr Gelegenheit, so oft aktiv Reden halten zu können wie bei uns.



## FÜHRUNGSKULTUR

### Aschenputtel „Volition“

von Michael Kohlhaas

Motivation als Begriff kennt wohl jedes Kind, auch wenn es mit einer Erklärung des Begriffes Schwierigkeiten haben dürfte. Ganz anders aber sieht es mit dem Begriff der Volition aus. Der ist wohl nur „Insidern“ bekannt, die sich ein wenig mit der Psychologie des Handelns befassen. Und selbst unter Psychologen findet man nicht selten ein Achselzucken. Dabei scheint mir die Volition der Schlüssel zum Erfolg zu sein, jedenfalls entscheidender als die Motivation.

Was steckt hinter dem Begriff und warum führt er dieses Schattendasein, quasi als Aschenputtel im Vergleich zur schmucken und schillernden „Prinzessin Motivation“?

Ein kurzer Blick zurück in die Geschichte der Motivationspsychologie gibt erste Anhaltspunkte für die Beantwortung dieser Frage. Zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts wurde „Volition“ von Kurt Lewin (1926) und Narziß Ach (1910) als eine Form der Motivation bezeichnet, die sich auf das Streben nach Zielen bezieht. In diesem Zusammenhang wurde von Willenspsychologie gesprochen. Möglicherweise führte die Verwendung der Begriffe „Bedürfnis“ (=Motivation) und „Quasibedürfnis“ (als Vornahme/ Absicht, etwas Zielführendes zu tun) in Lewins Feldtheorie zum vorläufigen Ende der willenspsychologischen Forschung. Zu konstruiert und begrifflich zu wenig differenziert schien diese Unterscheidung möglicherweise zu sein. Der Begriff und mit ihm die diesbezügliche Forschung verschwand in der Folge für Jahrzehnte in der Versenkung.

Erst mit der Entwicklung eines der ersten Instrumente zur Messung der Selbststeuerung bzw. Selbstregulierung (so genanntes Selbststeuerungs-Inventar) durch Frederick Kanfer im Jahr 1970 kam wieder eine gewisse Bewegung in diese Diskussion. Kuhl (1983) mit seinen Arbeiten zur Handlungskontrolle und Bandura (1991) mit seinem Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung (SWE) (engl. perceived self-efficacy) haben dazu beigetragen, dass der Begriff des „Willens“ wieder respektabel geworden ist. Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung besagt vereinfacht ausgedrückt folgendes: Erfolg bei der Bewältigung einer schwierigen Situation stärkt den Glauben an die eigenen Fähigkeiten und erhöht so die Erwartung an die eigene Selbstwirksamkeit. Man traut sich auch in Zukunft solche und noch größere Herausforderungen zu.



Parallel zu diesen Entwicklungen führte die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990) zu einer wissenschaftlichen Fundierung von Drucker's Ansatz des „Management by Objectives“. Locke & Latham konnten in ihren Forschungen den positiven Zusammenhang zwischen hoher Zielsetzung und hoher Leistung belegen. Dabei übernahmen Locke und Latham den zirkulären Effekt der Selbstwirksamkeitserwartung und überführten ihn in den so genannten „high performance cycle“ (1990, 1991).

Eine weitere Verbreitung des Themas und die Wiederaufnahme der jahrzehntelang vernachlässigten Diskussion über Willens- bzw. volitionale Phänomene im deutschen Sprachraum erfolgte u. a. durch die Forschungsergebnisse von Heinz Heckhausen und Peter M. Gollwitzer und der Entwicklung des sogenannten Rubikonmodells der Handlungsphasen in den späten 1980er. In diesem Modell werden die Handlungsphasen des Planens und des Handelns als volitionale Phasen bezeichnet.

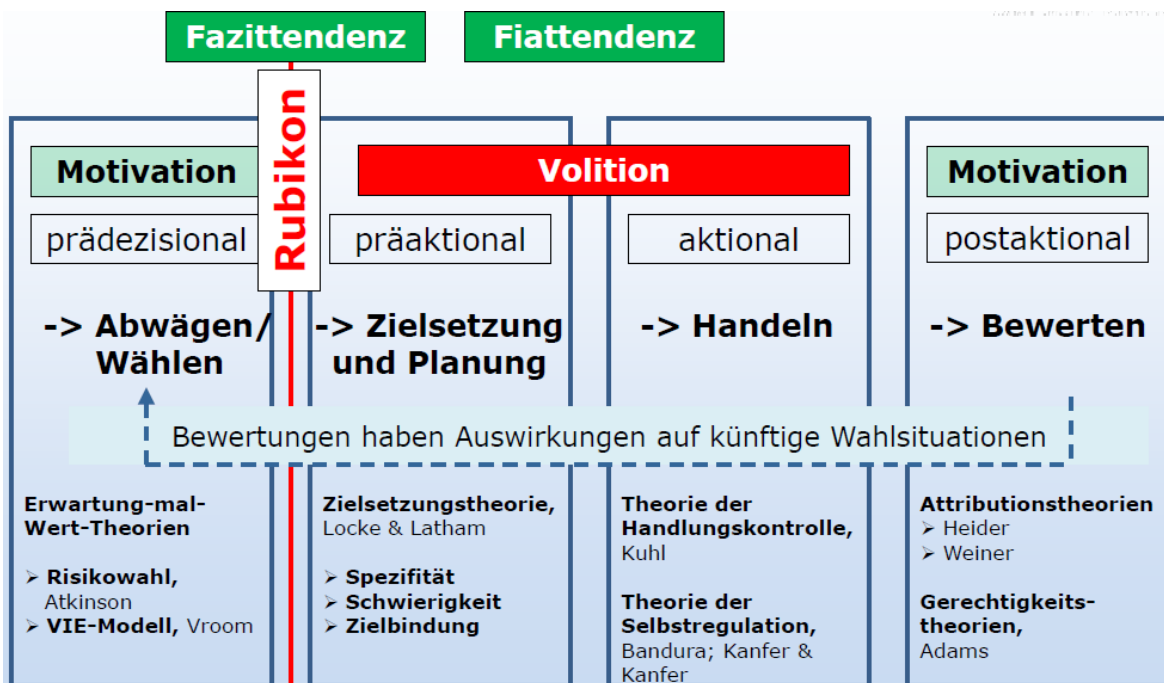


Abbildung 1: Das Rubikonmodell der Handlungsphasen; nach Heckhausen & Heckhausen (Hrsg.), 2006: Motivation & Handeln, S. 277 ff.



Der kritische Unterschied zwischen Motivation und Volition wird dermaßen vollzogen, dass die Motivation die Zielauswahl und die Zielsetzung (goal setting) beeinflusst, während die Volition die treibende Kraft auf die Zielerreichung hin darstellt (goal striving).

Ein weiterer, banaler Grund mag daran liegen, dass die „hinter“ der „Volition“ stehenden Begriffe wie Willensstärke, Ausdauer, Disziplin, Ehrgeiz und Durchhaltevermögen keine vornehme oder inspirierende Aura verbreiten. Es riecht eher etwas streng nach Blut, Schweiß und Tränen und echter Arbeit.

Ganz schlecht für die Vermarktung.

Lesenswerte Bücher wie „Execution – the discipline of getting things done“ (Bossidy & Charan, 2002) oder „Entschlossen führen und handeln“ (Bruch & Ghoshal, 2006) haben wahrscheinlich auch aus diesem Grund nicht wirklich das Zeug zum Bestseller. Schade eigentlich.

Da trifft man sich doch lieber mal beim „Souveränitätstraining“, zur „Performance Power“ auf Teneriffa oder zum „Humortag“ in Würzburg.

Das trägt zwar nicht zum zukünftigen Unternehmenserfolg bei und bringt einen kein Stück näher ans Ziel, aber die Teilnehmer fühlen sich sauwohl. Ein Kollege, dessen Namen mir entfallen ist, prägte in diesem Zusammenhang den Begriff des Infotainments. Treffend formuliert.

Selbst die so gerne zitierte „Emotionale Intelligenz“ hat von Ihrem einstigen Glanz eingebüßt. Emotional „kluge“ Menschen sind nicht wegen ihres EQ im Beruf erfolgreich. Emotionale Intelligenz kann die erfolgsförderliche Wirkung erst dann entfalten, wenn ein anderer ganz wichtiger Faktor hinzutritt: Ehrgeiz. So die jüngsten Ergebnisse Prof. Dr. Blickle von der Universität Bonn (vgl. managerseminare, Heft 156, März 2011, S. 8).

Doch schauen wir uns nun einmal das Thema Volition etwas systematischer an.

Volition sorgt letztlich für die Ausführung, die zielführende Handlung.

Schon der Dichter und Lyriker Claudius formulierte schon so treffend: „Beurteile einen Menschen lieber nach seinen Handlungen als nach seinen Worten; denn viele handeln schlecht und sprechen vortrefflich“. Keine schlechte Idee, zum Beispiel für die Berteilung von Mitarbeitern und Führungskräften.



Orientieren wir uns an dem Modell der Bedingungen für ergebnisorientiertes und erfolgreiches Führungsverhalten.

Erfolg kommt ausschließlich vom Handeln; „es genügt nicht zu wollen, man muss es auch tun.“ Es geht letztlich um nicht um das Setzen, sondern um das Erreichen von Zielen, goal striving.

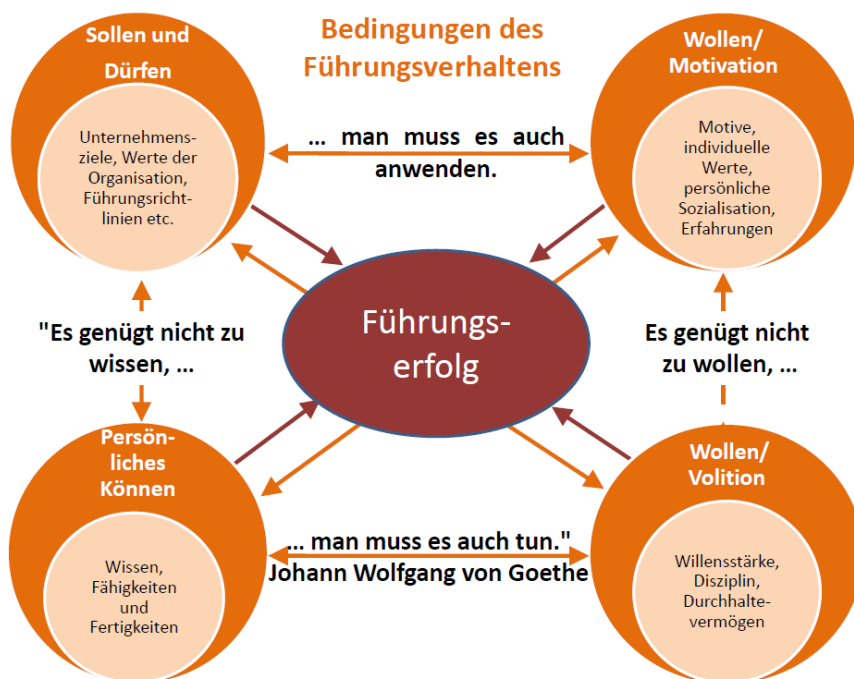


Abb.2 Bedingungen von Führungsverhalten

Herbert Hainer, CEO von Adidas, wurde von der Zeitschrift „Manager Magazin“ zum Manager des Jahres gekürt. Es ist schon hoch interessant, welche Worte in dem Artikel vom 03.02.2011 gewählt werden, um den Erfolg und die Erfolgsfaktoren zu beschreiben:



## Leistungsfanatischer Führungsstil

Beharrlichkeit

Zielstrebigkeit: „Umsatz (plus 92 Prozent), Gewinn (plus 208 Prozent) oder Börsenkapitalisierung (plus 215 Prozent) - überall ging es steil aufwärts.“ (Anm. der Verf.: Zielerreichung wohl gemerkt – nicht nur Zielsetzung)

Aktive und wachstumsorientierte Führungskultur

Anpackender Top Manager, operativ stark

Treibt Wachstumssegmente mit voller Energie voran

Höchstmaß an Wissbegierde

Strikte Performance-Kultur („Wer bei Adidas bestehen will, muss Ergebnisse liefern“)

Offenes, zielorientiertes Gesprächsklima, Vertrauen

Schnelle, effiziente Entscheidungen

Persönlich wird er als unscheinbar, prunklos, bescheiden und unspektakulär beschrieben, bei dem und um den es keinen Personenkult gibt. Jury-Mitglied Reinhard Sprenger attestiert ihm dazu passend, dass Hainer auch starke Persönlichkeiten neben ihm zulasse und auf eine offene Führungskultur setze.

Das erinnert mich in der Beschreibung sehr an das Konzept des „Level 5 Leadership“ des Bestsellers „Good to great“ (Collins, 2001): „Summary: the two sides of Level 5 Leadership: professional will and personal humility“.

Und all die anderen modischen Begriffe und Konzepte, die so gerne im Zusammenhang mit Führung benutzt werden: begeistern, inspirieren, EQ, Humor, positives Denken, Teamfähigkeit, „Scherzen als hohe Kunst der Führung“ (kein Witz) ..... ? Fehlanzeige. Kein Sterbenswort. Zufall?

Wohl kaum.

Es gibt meines Wissens keine einzige Studie, die einen Zusammenhang zwischen EQ, Begeisterungsfähigkeit und Erfolg nachgewiesen hätte.



Anders sieht es aber aus mit Eigenschaften wie:

- Gewissenhaftigkeitstest
- Handlungsorientierung
- Belastbarkeit
- Disziplin
- Zielorientierung
- Durchhaltevermögen
- Durchsetzungsfähigkeit
- Selbstbewusstsein

Das hört sich in der Tat eher nach preußischem General an, als nach Eigenschaften eines Brad Pitt unter den Managern.

Aber so ist es nun mal: von nichts kommt nichts. Ein Blick in den Sport macht die Dinge noch klarer und offenkundig. Dazu braucht es keine Ausflüge in den Spitzensport.

In meiner Nachbarschaft wohnt ein junger Mann, der sich dem Triathlon verschrieben hat, als Amateur wohlgermerkt. Er hat bereits einen Iron Man in knapp über neun Stunden absolviert. Obwohl ich selbst auch vier Marathonläufe absolviert habe, ist das für mich eine kaum fassbare Leistung. Er selbst war bei der Beurteilung seiner Leistung nicht ganz so euphorisch: er hatte so ziemlich genau das erreicht, was er sich mit seinem Trainingspensum realistisch erreichen konnte.

Ich traf ihn neulich an einem Samstagmorgen, als er mit seinem Rennrad zum Training das Haus verließ. Meine Frage nach seinem wöchentlichen Trainingspensum beantwortete er mit 25 bis 30 Stunden. Das ist schon ziemlich dicht dran an der tariflichen Arbeitszeit von „normalen“ Arbeitnehmern. An dem nämlichen Tag standen rund vier Stunden Fahrradfahren bei Temperaturen knapp über dem Gefrierpunkt auf dem Programm: rund 120 km.

Das ist mit Enthusiasmus, Inspiration, Lust und Freude allein nur unzureichend erklärt. Gute Leistung wird nicht immer Spaß machen, da sind eben auch und besonders Disziplin und Durchhaltevermögen vonnöten. Abgerechnet wird immer erst am Schluss.



Auch wenn es sich bei Führungskräften und Mitarbeitern beileibe nicht um Eltern-Kind-Beziehungen handelt, so passt meines Erachtens in diesem Zusammenhang dennoch ein Zitat aus dem Bestseller „Die Mutter des Erfolgs“ von Amy Chua. Denn auch hier geht es im Wesentlichen um Fragen der Volition. In dem Buch singt sie das hohe Lied auf Chinas traditionelle Pädagogik: Eltern sollen ihre Kinder stärken, indem sie ihnen hohe Ziele setzen und ihnen viel Selbstdisziplin abverlangen. Zugegeben, man muss nicht alles toll finden, was die Dame so schreibt. Aber neben der klugen und selbstkritischen Art zu schreiben, die mir persönlich viel Freude bereitet hat, lohnt es sich in jedem Fall, auch die Inhalte kritisch zu reflektieren.

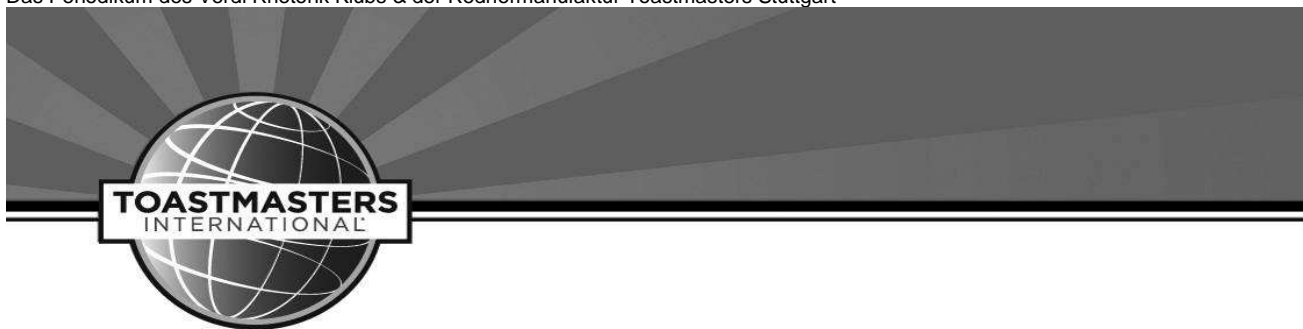
„Spaß macht gar nichts, solange man nicht gut darin ist. Um auf irgendeinem Gebiet gut zu werden, muss man sich anstrengen. Von den Eltern erfordert dies Stärke und Standfestigkeit, denn das Kind leistet selbstverständlich Widerstand. Am schwersten ist es immer am Anfang; westliche Eltern geben deshalb oft auf. Aber konsequent durchgeführt, erzeugt die chinesische Strategie eine Circulus virtuosus, eine Aufwärtsspirale zum Erfolg. Beharrliches Üben, Üben, Üben ist das Fundament herausragender Leistung. Sobald ein Kind auf irgendeinem Gebiet exzellente Leistungen zu erbringen beginnt, erntet es Lob, Bewunderung und Befriedigung. Das stärkt das Selbstvertrauen, und auf einmal macht eine Tätigkeit, die erst einfach nur mühsam war richtig Spaß.“

Fazit:

Ziele sind ein Muss!

Umsetzungsstarke Führungskräfte benötigen Ziele. Anspruchsvolle Ziele, die Ihren Ehrgeiz und Ihr Leistungsvermögen fordern.

Beurteilen Sie Ihre Führungskräfte anhand erzielter Leistungen, anhand von Handlungsergebnissen. Hierzu zählen nicht nur betriebswirtschaftliche oder prozessbezogene Kennzahlen, sondern auch personalwirtschaftliche Kennzahlen, die Rückschlüsse zulassen auf eine Kernaufgabe der Führungskräfte: Menschen entwickeln und fördern. Hierzu gehört ein Mix aus „harten“ Fakten (Fehlzeiten, Fluktuationsrate, Ausfalltage durch Unfälle etc.) und eher „weichen“ Daten wie zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit.



## ZITATECKE

„Studien haben nachdrücklich gezeigt, daß die Angst Nummer eins des Menschen das öffentliche Reden ist. Angst Nummer zwei ist der Tod.“ Eric Bergman, kanadischer Kommunikationsberater

„Ich habe meine Rede wie einen Minirock entworfen: lang genug, um das Wesentliche abzudecken, kurz genug, um interessant zu sein.“ Unbekannt

„Ich rede, also bin ich.“ Joachim Meisner (\*1933), dt. Kardinal, Erzbischof von Köln

„Wird man unerwartet gebeten, eine Rede zu halten, so erschrecke man nicht, sondern fasse sich. Aber kurz!“ Heinz Erhardt (1909-79), dt. Filmschauspieler u. Humorist

## ZUM LACHEN



"But before we move on, allow me to belabor the point even further..."

## IMPRESSUM

### Redaktion

Claudia Oestreich (Chefredakteurin): [claudioestreich@web.de](mailto:claudioestreich@web.de)  
Daniela Schlichter (Redakteurin)  
Carlos Wittmer (Redakteur)  
Michael Kohlhaas (Redakteur)  
Tabea Föll (Redakteurin)  
Jürgen Eckert (Redakteur)

### Gestaltung & Layout

Claudia Oestreich

### Lektorat

Daniela Schlichter

Die nächste Ausgabe des Periodikums erscheint am 30.09.2012.

**Verdi Rhetorik Klub & Rednermanufaktur Toastmasters Stuttgart**  
[www.toastmasters-stuttgart.de](http://www.toastmasters-stuttgart.de)

Der Verdi Rhetorik Klub wird von Verdi unterstützt, ist aber inhaltlich unabhängig von Verdi und steht jedem offen, der seine Redefähigkeiten perfektionieren und andere dabei unterstützen will.