

Lackner, Tatjana; Renner, Susanna

Article

Business-Rhetorik der Zukunft

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Lackner, Tatjana; Renner, Susanna (2022) : Business-Rhetorik der Zukunft, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 5, pp. 56-61

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279648>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review

St.Gallen

Store of
the Future



Schwerpunkt

Der Store of the Future von Valora –
Ein Interview mit Michael Berli

Retail im Wandel –
Vom Kaufhaus zur Omnichannel-Experience

Der Anlass bestimmt das Format –
Situative Mehrwerte digitaler In-Store-Anwendungen

Integration von XR-Anwendungen
im physischen Store

Easygoing Shopping –
Customer Acceptance of the 'Just Walk Out'
Technology in the German Retail Market

Shake Hands with a Robot –
Understanding Frontstage Employees' Adoption
of Service Robots in Retailing

Spektrum

Business-Rhetorik der Zukunft –
Ein Interview mit Dr. Tatjana Lackner

Affordable Luxury Sport Cars in Germany –
Investigating the Determinants of
Customer Experience

Business-Rhetorik der Zukunft

Ein Interview mit
Dr. Tatjana Lackner

Dr. Tatjana Lackner dürfte all jenen bekannt sein, die sich schon mal etwas intensiver mit dem Thema Sprache und Rhetorik befasst haben. Sie gehört zu den führenden Kommunikations- und Verhaltens-Profilern in der D/A/CH-Region. Tatjana Lackner ist Gründerin und Geschäftsführerin der Schule des Sprechens. Dort hat sie als Top-Trainerin bereits viele Radio-Moderatorinnen und -Moderatoren, Führungskräfte sowie Politikerinnen und Politiker gecoacht und trainiert. Ihr Trainer-Feedback formuliert sie immer sehr präzise, inhaltlich punktgenau und spürbar ehrlich. Das hat ihr unter anderem auch den Spitznamen «Queen of Words» eingebracht. Darüber hinaus ist sie eine renommierte Keynote-Speakerin und Buchautorin. In ihren Buchprojekten beschäftigt sie sich aktuell unter anderem mit den Fragen: Sind wir fit für die Kommunikation 2030? Und welche Trends ergeben sich durch die Digitalisierung der Sprache?

Das Gespräch führt Susanna Renner, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen



Hier können Sie
das Interview in
voller Länge als
Podcast anhören:
unisg.link/mrsgpod



Dr. Tatjana Lackner
Gründerin und Geschäftsführerin
Die Schule des Sprechens GmbH
schule@sprechen.com
sprechen.com

Wie sieht eigentlich der Arbeitsalltag als Verhaltens- und Kommunikations-Profilerin aus?

Mein Alltag beginnt mit sehr frühem Aufstehen, denn meine Tochter ist 32 und mein Sohn ist 17. Und mit Schulkind geht der Tag nun mal um 6:30 Uhr los. Morgens beginnt der Tag mit meiner Social-Media-Zeit, wo ich Dinge poste und zusammenschreibe. Dann geht es los mit dem Überblick des Tages und Erstanalysen. Profiling hat eine Menge zu tun mit der Analyse von Stimme und Sprache und ist wahrscheinlich der öffentlich am stärksten wahrgenommene Teil meiner Arbeit. Denn ich habe bereits Profilings von Obama, Merkel, Putin, Trump oder von unseren heimischen Ministerinnen und Ministern gemacht. Das geht für mich recht leicht. Anstrengender ist es, wenn es um Mörderinnen und Mörder geht. Deswegen mache ich pro Jahr ungern mehr als ein oder zwei Fälle. Ich habe damals das TV-Profilings von Anders Breivik gemacht, dem Norwegen-Attentäter, in Österreich gab es einen sehr prominenten Fall von der Eislady Estibaliz.

In der Stimmanalyse selbst geht es aber auch um andere Dinge, zum Beispiel darum herauszufinden, warum die eigenen Bewerbungen erfolglos bleiben oder es beim Dating nicht so läuft. Ein Selfie-Video von einer Minute reicht mir schon, um ein Profiling zu erstellen. Dann sehe ich, wo jemand z.B. Sympathiepunkte verliert, viele Füllworte benutzt oder zu sehr in der Kopfstimme ist, also möglicherweise stimmlich etwas falsch macht. Denn Menschen kaufen sich keine Produkte, keine Dienstleistungen, keine Konzepte. Menschen kaufen sich Stimmungen. Und diese Stimmung im entscheidenden Augenblick akkurat herzustellen, das ist es, was moderne Kommunikationsgeschichte ausmacht.

Zurück zu meinem Tag. Nach dieser Erstanalyse bereite ich oft Podcasts vor, die ich regelmäßig jeden Donnerstag rausbringe, und ich bewirtschafte drei Podcast-Kanäle (sprechen.com/category/podcast): beispielsweise den *Talk mit Tatjana* oder die *Rhetorik: Tipps und Tools* zum Thema Schlagfertigkeit und Kreislauf der Kränkung.

Ich führe ein sehr, sehr getaktetes Leben, das gebe ich zu. Hätte man mir mal in der Schulzeit gesagt, dass ich mich so selbst eintakte, ich hätte es nicht für möglich gehalten. Ein Beispiel: Jeden Samstag hoste ich von 10:00 bis 11:00 bei Clubhouse eine

Quelle: © Fotograf: Manfred Baumann.

Geschichte, nachdem das so durch die Decke gegangen ist. Mein Tag ist also zum Glück geprägt von Dingen, die mir Spass machen, und von einer sehr grossen Vielfalt.

Viele unserer Leserinnen und Leser sind Führungskräfte im Bereich Marketing und Sales. Im Marketing sprechen wir ganz traditionell von den 4 Ps. Du hingegen sprichst von den 4 Ks. Was verbirgt sich hinter den 4 Ks?

Die 4 Ks widersprechen den 4 Ps nicht, denn Marketing ist eine wahnsinnig wichtige Sache und das gilt auch für die Vermarktung der eigenen Meinung und der eigenen Performance.

Das *erste K ist Kommunikation*, oh Wunder. Wie wir miteinander kommunizieren, ist natürlich sehr wichtig und deshalb gehört auch Business-Rhetorik zu den Top-Future-Skills. Da wir Mitarbeitende, Chefs oder die Kundschaft nicht telepathisch bewegen können, geht das nur über den Einsatz und die Sympathie von Worten.

Das *zweite K ist Kollaboration*. Wie arbeiten wir miteinander? Wir haben gesehen, dass das nicht nur während dieser Pandemie wichtig war, sondern zum Teil auch in der Customer Journey: Wie nehme ich die Kunden oder den Kunden mit ins Boot? Wie weit nehme ich auch die Mitarbeitenden mit ins Boot? Stakeholder möglicherweise? Kollaboration ist heute etwas, was sich deutlich unterscheidet vom Workflow der 60er-Jahre.



Quelle: © Die Schule des Sprechens GmbH.

Das *dritte K ist Kreativität*. Wir brauchen Menschen, die uns Lösungen verkaufen, und dafür braucht es eine gewisse Grundkreativität und keine Probleme, denn die haben wir eh schon. Diese Kreativität zu begreifen, was das Need meines Kunden ist und wo ich ihn abhole, das ist wahnsinnig wichtig.

Das *vierte K ist kritisches Denken*. Es war in den 20er-Jahren nicht unbedingt opportun, dem eigenen Chef zu sagen: Du, ich bin nicht sicher, ob das schlau ist? Es ist heute immer noch eine Frage der Art und Weise, wie ich es mache. Aber Mitarbeitende, die uns auch mal warnen und als Mahner im Team dastehen, die sind heute Gold wert.

Ganz allgemein gefragt: Worauf kommt es aus deiner Sicht bei guter Business-Rhetorik an?

Ich gebe da gerne die 3 L raus. Wichtig ist: langsam, logisch, laut.

Warum *laut*? Der Durchschnitts-Österreicher, -Deutsche und -Schweizer ist zur Stunde 47,3 Jahre alt. Das bedeutet, dass wir alle auf die 50 zugehen, manche sind, so wie ich, schon drüber. Das bedeutet, die Menschen hören einfach nicht mehr so wie in ihren Zwanzigern, und wir kriegen es bei grossen Panels, bei grossen Festivals mit, egal ob das jetzt Alpbach ist oder Davos.

Der zweite Punkt ist *langsam*. Dabei geht es mir vor allen Dingen um die Artikulation. Es nützt mir nichts, wenn mich jemand langsam annuschelt, sondern ich muss die Dinge verstehen. Worte müssen so gesetzt werden, als wären sie frisch gekocht worden. Die brauchen Raum dazwischen und ein bisschen Pausen-Management. Deshalb ist Sprachtechnik heutzutage so essenziell für karriereorientierte Menschen, Politikerinnen und Politiker, Managerinnen und Manager oder auch Schauspielerinnen und Schauspieler.

Langsam, logisch, laut – *logisch* ist der dritte Punkt. Da sind wir bei einer strukturgebenden Sache. Seit 2000 Jahren finden wir Menschen charismatisch, die es schaffen, Inhalte mit einer gewissen Struktur zu präsentieren, ohne viele Füllworte. Jetzt haben wir aber parallel dazu den Trend, dass wir in einer Welt leben, in der jeder irgendwas zu sagen hat, aber nicht jeder davon die Öffentlichkeit bedient. Betrachte ich zum Beispiel einen Politiker oder eine Politikerin, also Berufsredner, dann ist mir neben den Inhalten auch das Beherrschen seines Hand-



Quelle: © Die Schule des Sprechens GmbH.

werks wichtig. Genauso erwarte ich von meinem Friseur, dass er nicht das erste Mal Haare färbt, sondern sein Handwerk auch beherrscht. Deshalb ist Business-Rhetorik so wichtig.

Das ist auch anhand von KPIs messbar: Gute Redner verdienen mehr Geld. Das liegt daran, dass ihnen oft früher mehr zugetraut wird. Wenn jemand im Sales also gut mit den Kunden klarkommt, bekommt er vom Chef ein grösseres Kundensegment anvertraut und kann damit mehr verdienen.

Du hast jetzt gerade schon angesprochen, dass wir leider häufig auf Füllwörter zurückgreifen. Das ist auch ein Punkt, wo du ansetzt. Ich bemerke das gerade im Marketing ganz häufig und ertappe mich gelegentlich auch selbst dabei. Wir sprechen dann ganz gerne auch von Bullshit Bingo. Hast du Tipps?

Weisst du auch, wer es erfunden hat, das Bullshit Bingo? Bullshit Bingo geht zurück auf Al Gore, das war der Vizepräsident in Clintons zweitem Kabinett, und er ist in den Vereinigten Staaten bekannt als wirklich lausiger Redner. Als er an einer Universität gesprochen hat, haben die Studierenden eine Bingo Matrix gemacht. Als der erste Studierende eine

Reihe mit Füllwörtern komplett hatte, ist er aufgestanden und hat gesagt «Bullshit Bingo».

Ich habe vor fast 20 Jahren einen Bestseller, die *Rede-Diät*, geschrieben. Warum *Rede-Diät*? Es ist mit der Sprache wie mit der Ernährung. Die Menschen sprechen zu viel, zu fett und zu wahllos. Einfach selbst zu schauen, wie man hier klarer werden kann, ohne 16 Nebensätze, ohne weichere Formulierungen – wir leben in einer Kommunikationsgesellschaft. Wenn wir so viel miteinander reden, ist es schon gut, wenn man mal schaut, was man da eigentlich verbessern kann oder was man richtig gut kann.

Eines der schlimmsten Buzz-Words für mich ist momentan «nachhaltig», weil ganz viele Menschen «nachhaltig» verwenden, ohne dass sie «nachhaltig» meinen. Ein Politiker sagte z.B.: «Tatjana, jetzt musst du aber schon zugeben, da haben wir echt ein nachhaltiges Projekt.» Nein, es ist ein langfristiges Projekt. Nachhaltig hat einen ganz klaren, messbaren Foot-Print. Messbar ist, wie ich die Erde verlasse, dafür gibt es KPIs, und nachhaltig ist nun mal nicht langfristig.

Diese ewige Verwechslung von effektiv und effizient, das ist wirklich auch ein Malheur. Dinge wie «sag ich mal», sind immer mühsam, weil es

impliziert, dass ich nicht drüber nachgedacht habe. Ausserdem hat es die Konnotation: Du bist mir gar nicht so wichtig, mit dir kann man es ja machen. Dazu ist es natürlich noch ein typisches Füllwort.

Was können wir schnell machen, um etwas zu verbessern? Da wären das zum einen die 3 L, von denen ich vorhin schon gesprochen habe, und dann bringe ich auch gerne noch die 3 S mit ins Spiel.

Die 3 S stehen für: *Struktur*, von der haben wir vorhin bereits gesprochen, *Stimmung* und *Self-Marketing*. Wenn eines dieser drei nicht da ist, wird es schwierig für uns. Denn wenn ich das Gefühl habe, dass ich kein Wort verstehe und das, von dem du redest, überhaupt keine Struktur hat, dann wird es schwierig, dass es mich nicht aus der Kurve schmeisst. Wenn jemand Lampenfieber hat oder ängstlich ist, dann beginnen Menschen, besonders trocken und besonders distanziert zu sein oder besonders eigenartig zu kompensieren. Das ist nicht unbedingt zuhörer-gewinnend und bringt keine beziehungsorientierten Massnahmen mit sich, weil derjenige so mit sich beschäftigt ist, dass er zum anderen scheusslich ist. Self-Marketing ist wichtig, wobei es ein schmaler Grat zwischen guter Selbstinszenierung und schlechter Selbstdarstellung ist. Denn wenn da einer draussen steht, wie ein Schluck Wasser in der Kurve, dann ist es schwierig zuzuhören. Er nimmt uns die Identifikationsmöglichkeit mit ihm.

Gute Redner sind also Menschen, die es schaffen, uns nicht zu stören, während wir zuhören. Trotzdem habe ich den Eindruck, dass manch einer zu sehr damit beschäftigt ist, was er für Anzüge trägt oder wie toll die Qualität der Hemden ist. Da ist mein Satz immer: «Was nützen dir Sakko und Parfum von Boss, wenn du sprichst wie ein Hugo.» Dabei ist eines klar und das steht über allem: Inhalt ist immer grösser oder gleich der Form, aber die Form bedingt sehr oft den Inhalt. Denn wenn ich die Form einer FAZ nehme, dann geht das einfach nicht in eine Bild-Zeitung hinein. Das heisst, manchmal ist die Form der Grund, warum es einen gewissen Inhalt gibt.

Unabhängig vom Inhalt – ich glaube, darüber könnten wir auch sehr lange sprechen – was sind noch so schnelle Tipps?

Wenn ich mir jetzt mal anschau, was sofort in eine Bewertung fällt, das sind Stimme und Sprache. Die Stimme ist immer der Seismograf für die Psyche.



Quelle: © Fotografin: Eva Puella.

Wenn ich 3 Stunden lang geheult habe und wir jetzt zum Telefon gehen, dann klingen wir anders, als wenn wir das entspannt machen. Deswegen habe ich den Eindruck, wenn jemand das Gefühl hat, stimmlich nicht robust zu sein, wenn er oder sie vor einem Auditorium steht, das den eigenen familiären Rahmen sprengt, dann tu etwas dafür. Denn da kann man wirklich etwas tun. Wenn jemand das Gefühl hat, zu sehr in der Kopfstimme zu sein, dann müssen wir das abmischen, also an der Stimme arbeiten – das kann man selbst machen.

Der zweite Teil ist die Sprache. Warum ist dies so wichtig? Sprache ist immer ein Indiz für Herkunft, Bildungsgrad, Milieu. Gerade in Ländern wie Deutschland, Österreich und der Schweiz haben wir sehr viele Dialekt-Einflüsse. Ich werde oft ge-

fragt: «Wie halte ich es mit meinem Dialekt?» Der Dialekt ist ein Teil unserer Identität. Es ist ein Teil unserer Wurzeln. Dennoch versteht ihn nicht jeder. Das heisst, wir müssen heute alle weitgehend zweisprachig sein. Das, was Schweizer in ihren Kantonen reden, kann der Bundesrepublikaner wahrscheinlich nicht verstehen. Was aber überregional auf SRF präsentiert wird, das verstehen auch wir Österreicher.

Diese Sprachfitness kann man schnell überprüfen, z.B. schauen, ob ich gutsitzende Diphthonge habe. Davon gibt es im Deutschen drei: Ei, au, eu. Wenn die in Ordnung sind, klingt das Gesprochene meist schöner. Dann kann man auch schnell schauen: P, t und k müssen immer hart gesprochen werden, damit man den Unterschied machen kann zwischen «Pärchen» und «Bärchen».

Ich finde, das Smartphone kann dabei ein super Coach sein. Es ergibt keinen Sinn, sich leise auf eine Präsentation vorzubereiten. Denn wir belügen uns, wenn wir uns leise vorbereiten, da wir uns selbst nicht hören. Das Gesprochene mit einem Smartphone aufzunehmen und anzuhören, kann helfen. So beginnt Arbeit mit sich und so beginnt auch Verbesserung.

Würdest du sagen, dass diese Tipps 1 zu 1 auf den virtuellen Raum zu übertragen sind?

Im virtuellen Raum gebe ich fünf andere Tipps raus. *Der erste Punkt lautet: Hoch die Tassen.* Da durch die Kamera nur ein kleiner Ausschnitt für unser Gegenüber zu sehen ist, sind meine normalen Handbewegungen im Bauchraum nicht zu sehen. Die richtige Handhaltung hat daher links und rechts vom Kinn zu erfolgen, etwa so, wie bei einem Barkeeper, der Cocktails mixt.

Zweiter Punkt: «Blicke in die Linse und grinse.» Wir Moderatoren sind es gewohnt, in eine Kamera zu schauen und da rein zu moderieren. Für viele Menschen ist das aber immer noch ein seltsames Gefühl und sie schauen irgendwo hin, was beim Gegenüber ein Gefühl von Desinteresse weckt. Das heisst, wir brauchen Blickkontakt. Im Kontakt zu bleiben, auch mit dem Blick, ist eine ganz wesentliche Sache.

Der dritte Punkt ist: Wir brauchen online noch stärkere Rede-Rituale. Wenn ein Bereichsleiter seine Leute begrüsst und sich dann jeder unterbricht, wird man nicht fertig. Deshalb haben die Menschen be-

gonnen, das Meeting mit einer Agenda einzuleiten und Fragen sowie Kommentare parallel dazu zu sammeln und am Ende des Meetings zu besprechen. Letztendlich waren viele Besprechungen online tatsächlich strukturierter als offline.

Punkt vier: Der Hintergrund. Darum würde ich mich auch ein bisschen kümmern, denn ich finde es nicht gut, nur die geblurrte Version zu benutzen – denn sie macht immer eine unscharfe Linie um den Menschen. Auch Hintergründe wie ein Sitzplatz auf der Golden Gate Bridge finde ich nicht wahnsinnig brüllend.

«Es ist in der Sprache wie mit der Ernährung. Die Menschen sprechen zu viel, zu fett und zu wahllos.»

Der fünfte und letzte Punkt ist: «Sage, was du denkst und tust.» Wenn ich aus dem Blickkontakt gehe, weil ich mir auf dem zweiten Bildschirm Zahlen anschau, dann muss ich sagen: «Susanna, ich habe einen zweiten Bildschirm, schau mir das gerade an, und es stimmt, was du sagst.» Wenn ich jetzt irgendwo etwas suche oder schreibe, kann ich dem anderen nicht nur meinen Scheitel präsentieren, sondern wir müssen moderieren, was wir tun. Sobald jemand das Gefühl hat, man ginge aus dem Kontakt, dann wirkt das nicht gut. Helfen die fünf?

Definitiv! Und ich habe selbst schon bemerkt, dass ich in unserem Gespräch bereits in das ein oder andere Fettnäpfchen getreten bin, zum Beispiel der geblurrte Hintergrund. Zum Abschluss noch eine Frage: Ich habe noch ein Zitat mitgebracht, und zwar ist das von Antoine de Saint-Exupéry, aus dem Kleinen Prinzen: «Sprache ist die Quelle der Missverständnisse.» Wie stehst du dazu?

Naja, da hat der Saint-Exupéry, den ich sehr schätze, natürlich einen ganz wesentlichen Punkt erkannt: Meine Sprache definiert meine Welt. Meine Welt ist natürlich eine andere als deine Welt. Die Welt, in die ich geboren bin und die ich für die Wahrheit halte, das ist meine Welt und darum herum habe ich auch meine Sprache. ■

Ganz herzlichen Dank für diesen Einblick in die Welt der Sprache und Rhetorik der Zukunft.