



## Interview mit Horst Rückle

Man muss die Angewohnheiten und Programme wegschlagen, mit denen die Personen ihre Seele ummantelt haben, die aber weder passen, noch funktionieren.

*Ein Gespräch mit Thomas Webers*

*Er kam vom Training zum Coaching. Denn Coaching fängt für ihn da an, wo das Training nicht wirkt. Er selbst ist ein Selfmademan, hat sich hochgearbeitet. Das ist ihm gelungen, weil er immer offen war für Neues, lernen und besser werden wollte. 1970 hat er das hr TEAM und 1977 die Horst Rückle Team GmbH gegründet. Die GmbH hat er vor elf Jahren verkauft, ist aber deren Mentor geblieben. Er begleitet etliche Aufsichtsratsmandate und ist auch mit 70 Jahren nach wie vor ein gefragter Trainer, Berater, Redner und Coach.*

### Warum sind Sie eigentlich noch immer in Sachen Coaching unterwegs? Sie könnten sich doch ganz entspannt zurücklehnen ...

Weil ich nichts lieber tue, auch wenn ich vieles genauso gerne tue. Ich bekomme auch so viel positive Resonanz, dass ich denke, es wäre schade, wenn ich aufhörte. Das sage ich jetzt nicht aus Eitelkeit, sondern mit Blick auf Personen, die die Hilfe brauchen und gerne annehmen, die ihre Probleme mit jemandem besprechen möchten, der eben keine eigenen Interessen mehr hat. Junge Berater haben verständlicherweise ein starkes Interesse an Folgeaufträgen. Mit den Jahren und dem Aufbau von Vermögen lässt das nach, und im Alter sowieso. Warum soll ich also Anfragen ablehnen? 50 Prozent der Kunden kommen zu mir, ich habe einen halben Tag Arbeit, die andere Hälfte habe ich frei. Mir kann es doch nicht

Deshalb ging ich nebenberuflich in den Außendienst. Dazu kam ich, weil uns ein Vertreter eines Abends eine Brockhaus-Enzyklopädie verkauft hat. Und der meinte, so wie er mich erlebt hätte, könnte ich mit Verkaufen auch gut Geld verdienen. Und das habe ich dann ausprobiert. Nach meiner Arbeit bin ich in Villengebiete gefahren, bin von Haus zu Haus gelaufen mit meinen zwei Taschen und habe verkauft. Und es hat mir Spaß gemacht! Meine Mutter ist fast verzweifelt an mir. Sie sagte: „Bub, Du hast doch so einen guten Beruf, Du musst doch nicht als Hausierer arbeiten!“

*So vorbereitet sagten immer mehr Kunden: „Na, dann kommen Sie mal rein!“*

einiger Zeit bemerkte ich, wie mein Umsatz stieg. Irgendwann war ich von 150 nebenberuflichen Verkäufern der Beste und hatte einen fast doppelt so hohen Umsatz wie die Nummer Zwei. Da sprach mich mein Auftraggeber an, ob ich nicht hauptberuflich als Verkaufsleiter anfangen wolle.

### Beindruckend, wie Sie die Selbstoptimierung betrieben haben: Klinken putzen – aber richtig!

Das hat mir wirklich Spaß gemacht. Und da habe ich dann sofort angefangen, meine Mitarbeiter zu trainieren. Und nach einiger Zeit waren wir in Süddeutschland besser als die bislang erfolgreichen norddeutschen Verkäufer. Prompt wurde ich von den Norddeutschen angesprochen, ich solle auch mit ihnen arbeiten. Das war so 1968/69, als mir klar wurde: Das wäre Dein Beruf! Aber ich fragte mich, kannst Du das auch

Kriegsgeneration an. Deshalb habe ich fünf Jahre Fernunterricht gemacht mit dem Abschluss „Geschäftsführer“. Mit 26 Jahren war ich dann – Mitte der 60er-Jahre – auch schon kaufmännischer Leiter einer Baufirma mit 400 Mitarbeitern. Ich habe aber gemerkt, die Arbeit, und vor allem die damit verbundene Bilanzbuchhaltertätigkeit, ist nicht das, was mich wirklich befriedigt. Wenn ich heute zurückblicke, muss ich sagen, meine damaligen Schwächen sind meine heutigen Stärken: nämlich gerne reden und unterwegs sein. Beides ist für einen Bilanzbuchhalter eher untypisch und nachteilig.

**Aber da saßen Sie doch schon mal gut im Sattel ...**

habe auf dem Rückweg den Brief eingeworfen, der sie auf mein Kommen am nächsten Tag vorbereitete. Und faszinierend: Die Kunden sagten: „Ach, Sie sind das, der uns gestern Abend den Brief eingeworfen hat?“ Und ich antwortete: „Ja, es war schon spät ...“. So vorbereitete sagten immer mehr Kunden: „Na, dann kommen Sie mal rein!“ Mein Entree war dadurch um so viel leichter geworden! Später habe ich angefangen, meine Kundengespräche auf Tonband aufzunehmen. Sonntagsmittags habe ich das abgeschrieben, Wort für Wort. Als ich dann las, was ich gesagt hatte, was daraufhin der Kunde sagte, habe ich verstanden, welche Fehler ich machte. Daraufhin habe ich mir bessere Formulierungen ausgedacht, diese auf Band gesprochen und mir beim Autofahren immer wieder angehört. Nach

bis fünfzehn Jahre tätig. Für Daimler habe ich ein umfangreiches Trainingsprogramm für den PKW-Verkauf geschrieben. Bei der Dresdner Bank habe ich zunächst fast zehn Jahre die Wertpapierberater trainiert, anschließend unter der Schirmherrschaft des Vorstandspräsidenten das gesamte Führungskräfte-Training entwickelt und realisiert. So ging das weiter, aus Weiterempfehlungen kam eine Firma nach der anderen.

**Wie Sie das so Stein für Stein aufeinander aufgebaut und selbst entwickelt haben ...**

Unser Psychologe, einer meiner ersten Mitarbeiter, sagte mir einmal: „Das, was Sie da assoziiert und miteinander verknüpft haben, können Sie

eigentlich gar nicht wissen“. Dabei lese ich außer Fachzeitschriften relativ wenig, meine Frau wird Ihnen das bestätigen. Ich habe in meinem Leben wahrscheinlich keine zehn Fachbücher gelesen. Aber von meinen Mitarbeitern, Philosophen, Psychologen, Betriebswirtschaftlern, Theologen und anderen habe ich viel gelernt, als wir gemeinsam Trainingsprogramme entwickelt und realisiert haben.

**Sie haben intuitiv das gemacht, was andere lange studiert haben.**

Anfang der 70er-Jahre war ich der Erste, der mit Aufzeichnungen, also Tonbandmitschnitten von Rollenspielen im Seminar, gearbeitet hat. Ab 1975 kamen dann die ersten Video-Anlagen auf. Abends habe ich mit der Gruppe noch Ge-

**Sind Sie mit den etablierten Wissenschaftlern nicht aneinander geraten?**

Doch, selbstverständlich! Es war in einem Seminar am Managementinstitut in Heidelberg. Es ging um Verkaufstraining. Da war ein Psychologe unter den Teilnehmern, der fragte: „Wie definieren Sie eigentlich kognitive Dissonanz? Und kennen Sie die Lehre von XY?“ Ich antwortete ihm: „Es tut mir leid, das kann ich nicht beantworten.“ Irgendwann sagte einer der anderen Teilnehmer: „Wir wollen nicht von Ihnen Psychologie lernen, sondern von Herrn Rückle verkaufen.“ Doch da habe ich mir geschworen: Das passiert dir nie wieder! Von da an habe ich Definitionslisten gemacht, habe mir die wieder auf Band gesprochen und beim Autofahren so lange angehört, bis ich

*Aus meiner Verkaufspraxis hatte ich ja viele Erfahrungen angesammelt, aber ohne zu wissen, weshalb etwas so ist, wie es ist.*

fundierte Praxisnähe wurde von meinen und unseren Kunden gerne mit langjährigen Aufträgen honoriert.

**Kurt Lewin würde sagen: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.“**

Wenn ich merke, jemand reagiert anders, wenn ich ein Reizwort benutze oder etwas anders mache, kann ich daraus lernen. Worte sind offen-

Auflagen erschienen. Daraufhin bekam ich von Professor Faber, Lehrstuhlinhaber für Andragogik in Bamberg, den Lehrauftrag für das Thema „Körpersprache“ – mit Sondergenehmigung, weil ich nur den Volksschulabschluss besitze und nicht studiert habe. Dort habe ich zehn Jahre lang mit Studenten der Erwachsenenbildung, der Psychologie und Soziologie vier Tage pro Jahr gearbeitet. Besonders qualifizierten Studenten bot ich Praktika im Horst Rückle Team an. Während gemeinsamer Reisen habe ich mir wissenschaftliche Zusammenhänge erklären und Quellen nennen lassen, mit denen ich meine Konzepte absichern konnte. So habe ich mit der Zeit eine Menge an Bruchstücken zusammentragen können.

**So wie Sie berichten, haben Sie ganz viele Informationen aufgesogen. Jetzt könnte man dagegen halten und sagen, wer gibt Ihnen die Garantie, dass aus all den Bruchstücken – so haben Sie die ja selber genannt – ein geschlossenes, plausibles System wird?**

Ich glaube, das kann ich erklären. Aus meiner Verkaufspraxis hatte ich ja viele Erfahrungen gesammelt, aber ohne zu wissen, weshalb etwas so ist, wie es ist. Diese Erfahrungen konnte ich nun durch theoretische Untermauerungen absichern. Und dann hat einfach alles zusammen gepasst und die so entstandene, wissenschaftlich

Das gehört doch zum Beratungsgeschäft dazu. Viele Teilnehmer lernen in Vorträgen oder Trainings nichts oder kaum etwas. Ich erlebe immer wieder, dass Klienten Inhalte oder Programme, mit denen sie im Arbeitsleben umgehen, nicht durchschauen. Nehmen wir ein Wort wie „Gesprächseinstieg“. Ich steige doch nicht in ein Gespräch ein wie ein Einbrecher. Sich so auszudrücken offenbart doch schon die Angst, die ich vor dem Gespräch habe. Stattdessen fange ich ein Gespräch an! Oder „Einwände“. Als ob Gesprächspartner Wände aufbauen würden. Viele so negativ bewertete Aussagen sind Interessensignale.

**Ist das so wichtig?**



Foto: Pn.wt

nehmer weitere Tests absolviert. Im Anschluss daran vergleichen wir mein Resümee mit den Testergebnissen. Stimmen diese überein, kann ich das Coaching gezielt gestalten. Sollten sich Unterschiede ergeben, müssen diese geklärt werden.

#### Ein Beispiel, bitte?

Ich frage, wie ist die richtige Bezeichnung für im Unternehmen Tätige: Menschen, Leute oder Rollen? Richtig wäre, Rollen zu nennen – wie zum Beispiel Mitarbeiter. Aber viele sprechen von Menschen im Unternehmen. Das ist falsch. Mensch ist die biologische Grundeinheit. Wer geistig schwer behindert ist, ist ein Mensch, aber kein Mitarbeiter, kein Rollenträger im Unternehmen. Das wird mir oft zu wenig ernst genommen. Und damit beginnen die Missverständnisse: Wer im Unternehmen meint, dass er „menschlich“

Glaubenssätzen und der Realität. Oftmals sind die unreflektiert und dysfunktional. Ein großer Teil meines Coaching basiert darauf, meinen Klienten zu zeigen, welche „Tretminen“ in ihnen wirken, und ihnen zu helfen herauszufinden, weshalb sie emotional reagieren sowie ihnen eventuell alternative Verhaltensmöglichkeiten zu ermöglichen.

#### Geht das nicht schon sehr in den therapeutischen Bereich?

Nein, der ist für mich die Grenze. Im Coaching werden Sie immer an Rollen gemessen, sonst ist es ein Therapiegespräch. Ich verweise an solchen emotionalen Stellen, wenn sie massiv auftreten oder sich mit der Zeit keine Veränderung abzeichnen, auf Therapeuten. Und wenn die gute Arbeit leisten, löschen die dann solche tiefenpsychologischen „Tretminen“.

#### Aber Sie kritisieren nicht nur den falschen Sprachgebrauch beim Einzelnen und zeigen auf, zu welchen Verstrickungen dieser führt. Sie kritisieren allgemein den Sprachgebrauch in Unternehmen?

Richtig. Ich fasse mir immer wieder an den Kopf, wenn ich höre, mit welchen hohlen Phrasen man in Unternehmen führen will. Beispielsweise mit dem Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit. Die ist für mich kein Geschäftszweck, sondern Dummheit! Führungskräfte müssen Mitarbeiter unzufrieden machen und ihnen für ihre daraus resultierende Entwicklung Belohnungen zollen, sonst ändern die sich nicht. Da tun die Führungskräfte so viel für ihre Mitarbeiter, damit die zufrieden sind ... Und wo bleibt die Leistung? Meinen Sie etwa, ein Sportler, der mit sich zufrieden



Foto: Ritz

ist, der schindet sich noch? Auch Werbung hat die Aufgabe, unzufrieden zu machen, anspruchsvolle Ziele ebenso. Wer seine Aktivitäten also ertragsorientiert gestalten will, muss seine Leis-

schen Automobilbaus, ohne klare Verortung? Das saß“, schrieb das „manager magazin“ in der aktuellen Dezemberausgabe. Die jeweiligen Werte, Ziele und Erwartungen der Zielgruppen muss

igkeiten auftreten? Coaching fängt für mich da an, wo das Training nicht wirkt. Oft liegen dann innere Konflikte zugrunde, sodass sich der Erfolg nicht einstellt. Deshalb haben wir abends nach den Trainings Einzelgespräche angeboten. Und manchmal kommt jemand nach 20 Jahren zu mir, hat inzwischen Karriere gemacht und möchte mich für seine Mitarbeiter einkaufen, weil ich ihm seinerzeit weiter geholfen habe.

#### Mitte der 80er-Jahre hat dann Wolfgang Looss sein Buch über Coaching veröffentlicht: Unter vier Augen. Hat Sie das beeinflusst?

Ja, weil ich da begriff, dass das, was ich immer schon für wichtig hielt und Training nannte, eigentlich Coaching war. Relativ spät habe ich den Begriff Coaching übernommen, auch, weil Kunden speziell danach gefragt haben.

schen unseren Werten und Zielen und den Erwartungen der Anspruchsgruppen, beispielsweise Kunden oder Mitarbeitern. Werte können beispielsweise den Weg zum wirtschaftlichen Erfolg ausbremsen. Auf anständige Weise reich zu werden, ist schwer. Als reiner Idealist stirbt man arm. Auch unsere Kunden oder Mitarbeiter versuchen, möglichst günstige Konditionen zu bekommen. Wenn ich dem nachgebe, werde ich immer mehr zum „Sozialarbeiter“. Optimal ist es, wenn Werte und Ziele in einer Vision konvergieren, die für alle erstrebenswert ist. Das zu schaffen, ist eine der wichtigsten Unternehmeraufgaben. Es ist doch schade, wenn Herr Kleisterlee auf einer Strategiesitzung von Mercedes den Markenkern nennen soll und stumm bleibt. „Treffer, versenkt, Mercedes, der Stolz des deut-

*Coaching fängt für mich da an, wo das Training nicht wirkt. Oft liegen dem innere Konflikte zugrunde, dass sich der Erfolg nicht einstellt.*

#### **Sie haben ja lange das Trainingsgeschäft betrieben. Wann kam eigentlich Coaching dazu?**

Eigentlich habe ich von Anfang an auch schon Coaching gemacht. Es ging ja immer auch um solche Fragen: Wie kann ich das Gelernte anwenden? Wie gehe ich damit um, wenn Schwie-

Führungskräfte oftmals noch lieber ist als der Therapeutenblick, der von der Sache oft zu wenig versteht. Führungskräfte haben Probleme und Konflikte, aber, wie in jedem Beruf oder Umfeld, sind diese speziell. Führungskräfte auf Vorstandsebene haben heute nur noch Jahresverträge und leben oft mit der Bedrohung, in ein tiefes Loch zu fallen. Die mittlere Führungsebene hat es dagegen relativ leicht. Die braucht seltener Coaching, die braucht Training, um die gewählte Rolle mit Wissen und Können zu gestalten. Das ist die Reihenfolge: erst Training, dann Coaching. Wenn jemand die Werkzeuge nicht kennt, hat Coaching keinen Wert.

#### **Ist dann Coaching etwas für Fortgeschrittene?**

Ich kann den Coaching-Bedarf nur daran messen, was jemand in einer schwierigen Situation nicht kann. Ich habe oft bemerkt, dass jemand, der durch Training schneller und reaktionsfähiger geworden ist, auch die Angst verliert. Aber nicht umgekehrt, dass er durch Coaching ohne Training besser wird in seinen Verhaltensweisen. Man hat Michelangelo, so sagt eine Legende, gefragt, wie er den David geschaffen hat. Der hat geantwortet, er hätte vom Stein nur abgeschlagen, was nicht dazu gehört hat. Im Coaching ist es ähnlich: Man muss die Angewohnheiten und Programme wegschlagen, mit denen die Personen ihre Seele ummantelt haben, die aber weder passen noch funktionieren.

#### **Das hört sich leicht an, ist aber nicht simpel.**

Zielgruppe, darauf reagieren? Bevor ich das nicht geklärt habe, sage ich nichts. So kann der Klient aber, wenn ich etwas sage, immer abgleichen: Funktioniert das in meiner Praxis? All das geht ohne Leitbild nicht. Deshalb wünsche ich, dass Unternehmen Leitbilder haben und diese auch bis auf die unterste Ebene verwirklichen, und dass sie insgesamt ernst genommen werden.

#### **Coaching ist also keine Allzweckwaffe?**

Coaching ist auf keinen Fall eine Waffe – wogegen denn sollte es kämpfen? Es kann aber gefährlich sein. Wenn die gewollten Ergebnisse und die Bedingungen nicht klar sind. Deshalb arbeiten viele Coaches mit ihren Teilnehmern an deren Person und an deren persönlichen Problemen, statt an deren beruflichen, firmenspezifischen Erfolg,

nehmen rechenschaftspflichtig bin, habe ich zu Beginn klargestellt. Wenn ich bemerke, dass die Gründe für Fehlverhalten oder Konflikte nicht am Klienten, sondern an der Firma selbst liegen, dann muss ich in die Firma gehen und das dort ansprechen. Ich bekomme ja leicht einen Termin bei den Auftraggebern. Dann muss ich deutlich machen: „Man darf einem Mitarbeiter nicht die Nase putzen, wenn er im Gestank lebt.“ Fast immer wird in solchen Situationen aus dem Coaching ein erweiterter Beratungsauftrag.

#### **Vielleicht möchte man das im Unternehmen gar nicht so gern hören, dass es an den Umständen liegen soll und nicht am Mitarbeiter.**

Damit habe ich auch kein Problem. Ich bin da völlig in Harmonie mit mir und muss mich nicht

Mein erster Schritt ist immer die Frage nach dem Leitbild und/oder der Unternehmenskultur: „Unter welchen Bedingungen arbeiten sie?“ Ist das ein Handball, Fußball- oder ein Tennisspiel? Alle spielen mit dem Ball. Nur auf unterschiedliche Art und Weise. Deshalb kann ich nicht jeden gleich trainieren oder coachen. Wenn der Klient nicht weiß, in welchem Spiel er spielt, müssen wir die Antwort suchen. So entstehen Hypothesen, mit denen wir arbeiten können. Das ist wichtig, weil es Anhaltspunkte für das jeweilige Feedback gibt, einen Hintergrund. Bringt das, was ich dem Klienten sage, mehr Ertrag für ihn oder seine Firma? Passt das zu den Werten, die er mir genannt hat? Und wie wird seine Mitarbeiterschaft, seine

*Dann muss ich deutlich machen:  
"Man darf einem Mitarbeiter  
nicht die Nase putzen, wenn er  
im Gestank lebt."*

#### **Nun zahlt ja meist das Unternehmen für das Coaching ...**

Das ist richtig. Und deshalb habe ich auch Firmeninteressen zu vertreten und dem Mitarbeiter muss das klar sein. Nach jeder Coaching-Sitzung werden wir abstimmen, was ich dem Unternehmen mitteile. Dass ich dem bezahlenden Unter-

#### **Portrait**

Horst Rückle ist Industriekaufmann. 1970 gründete er das hr TEAM und 1977 die Horst Rückle Team GmbH, deren Mentor er nach 32-jähriger Führung nun ist. Rückle ist nach wie vor gefragter Trainer, Berater, Redner und Coach – und (stellvertretender) Aufsichtsratsvorsitzender mehrerer Aktiengesellschaften. Er hat mehr als zehn Bücher veröffentlicht, zuletzt „Körpersprache“ (ISBN: 978-3-478-54100-8) und „Coaching“ (ISBN: 978-3-478-38412-4).

[www.ruecke-online.de](http://www.ruecke-online.de)