Achim Kinter
Ulrich Ott
Eliza Manolagas

Führungskräfte-kommunikation

Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren

Das Umsetzungs-buch

Frankfurter Allgemeine Buch

Achim Kinter, Ulrich Ott, Eliza Manolagas

Führungskräftekommunikation

Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren
Das Umsetzungsbuch

Achim Kinter, Ulrich Ott, Eliza Manolagas

Führungskräftekommunikation

Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren

Das Umsetzungsbuch

Frankfurter Allgemeine Buch

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

Achim Kinter, Ulrich Ott, Eliza Manolagas
Führungskräftekommunikation
Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren
Das Umsetzungsbuch

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
Frankfurt am Main 2009

ISBN 978-3-89981-422-4

Bookshop und weitere Leseproben unter:
www.fazbuch.de

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright:	F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH 60326 Frankfurt am Main
Gestaltung / Satz	
Umschlag:	F.A.Z., Verlagsgrafik
Coverbild:	Getty Images / National Geographic
Satz Innen:	Ernst Bernsmann, Nicole Bergmann

Alle Rechte, auch des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Inhalt

Führung als Fair Deal
Grußwort von Ben Tellings

Paradoxien der Führung und ihre Auflösung durch Repräsentation
Gedanken über Führung von Jürgen Schulz

Struktur und Status quo der Führungskräftekommunikation

Führungskräftekommunikation für Praktiker

I Definition und Funktion von Führungskräftekommunikation

Was ist Führungskräftekommunikation?
Grundriss einer Führungskräftekommunikation

II Live-Kommunikation

Small, smart, smashing – Eine Einführung
Die Führungskräftekonferenz

III Die Entwicklung einer Live-Kommunikation

1 Initiation: Kronberg
Workshops
Keynote
Die Auswahl des Gastredners
Was sollen Führungskräfte lesen?

2 Fingerübungen: Göttingen, Mainz, Bamberg
Wahl des Schwerpunktthemas

Infotainment
Die Inszenierung von Atmosphäre
Budget oder Idee?
Newsletter reloaded
Führungskräfte auf der Bühne: Erste Schritte
Projektcontrolling

3 Vom Aktuellen Sportstudio bis zum Herzblatt: Berlin
High Potentials: Die Auswahl der Teilnehmer
Die Technik
Vom Coachen und Über-sich-Hinauswachsen
Themenfindung
Lebendige Leitbilder
Follow-up-Prozess

4 Schnitzeljagd: München
Wie viel Konferenz soll’s denn sein?
Lernen und Teambuilding
Lehren während der Vorbereitung

5 Selbstreflexion und Benchmarking: Hamburg
Akquise von Partnerunternehmen
Strukturierung der Konferenzvorbereitung
Führungskräftekompass I
Surveys
Die Kommunikation zwischen Organisatoren und Teams
Feedback und Anschluss

6 What’s next?
CEO-Talk oder Vorstand Live?

IV Print-Kommunikation

Von der Unverzichtbarkeit der Print-Kommunikation
CEO-Announcements in Periodika
CEO Guidance Newsletter

Führungskräftekompass II
Exkurs: Ein Reiseführer für Führungskräfte

V Online-Kommunikation

Die selektive Nutzung von IT-Instrumenten
Ad-hoc-Infomationen
Intranet-Portal
Online-Newsletter
Chats, Blogs, Podcasts & Co.

Ausblick

Literatur
Die Autoren

Führung als Fair Deal

Grußwort von Ben Tellings

Wie auch immer man das Thema Führung diskutiert, eine Konstante wird man niemals umgehen können: Führung ist Führung von Menschen, ist Kommunikation mit Menschen, ist Auseinandersetzung mit Menschen, Überzeugen von Menschen, ja auch, sich manchmal gegen Menschen entscheiden zu können. Führung ist immer Management by men. Es heißt, ein Chef sagt „Go“ und ein Leader sagt „Let’s go“. Man kann die Führung von Menschen auch mit einer ethischen Grundfrage vergleichen: Wodurch werden wir zu guten Menschen? Aristoteles hat behauptet, das ginge am effektivsten, wenn man sich andere gute Menschen ansähe. Sozusagen abgucken. Mit gutem Beispiel vorangehen, Vorbild sein, ist auch heute noch nicht die schlechteste Strategie.

Den Kern meines Führungsverständnisses nenne ich den „Fair Deal“. Der Fair Deal hat drei Ebenen: Er beschreibt Führung als ein Verhältnis von Geben und Nehmen, Pflichten und Rechten, Erwartungen und Versprechen; er beschreibt Führung auf Basis eines Wertekanons; und er zeigt auf, dass Führung mehr ist als die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter.

Führung ist ein Verhältnis. Ein Interaktionsprozess. Man darf niemals denken, dass Führung etwas Einseitiges ist. Der Mitarbeiter ist kein Automat, in den man eine Münze werfen und darauf warten kann, dass er etwas „ausspuckt“. Man gibt dem Mitarbeiter etwas: einen Arbeitsplatz, ein Einkommen, ein soziales Umfeld, die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Dafür bekommt man etwas: Leistung, Dinge werden getan, die man nicht selbst tun könnte, man

erhält Unterstützung bei dem, was man selbst leisten müsste. Dieser Deal ist fair, wenn die Arbeitsbedingungen für den Mitarbeiter gut sind, wenn er sein Gehalt pünktlich bekommt, wenn er weiß, was er zu tun hat, warum und mit welchem Ziel. Andersherum ist es fair, wenn er seine Arbeit zufriedenstellend erledigt, seine Aufgabe ernst nimmt und seinen Arbeitgeber gewissenhaft unterstützt. Im besten Fall lernen beide voneinander und das Verhältnis ist für beide Seiten fruchtbar.

Dieses Verhältnis gründet – und zwar ob man es will oder nicht – auf bestimmten Werten. Es ist falsch, die Bedeutung dieser scheinbar altmodischen Werte zu unterschätzen. Man denke an die steigende Bedeutung der Corporate Governance, also der guten Sitten eines Unternehmens.

Mir persönlich sind drei Werte besonders wichtig¸ ohne die nichts geht – und die Bandbreite der wesentlichen Werte ist erstaunlich schmal. Andere Führungskräfte mögen andere Werte in den Vordergrund stellen. Aber mir sind Loyalität, Vertrauen und Konsequenz wichtig. Sie bilden meine persönliche Grundlage für die Beurteilung von Menschen, für meinen Arbeits- und Führungsstil und für mein Verständnis von Business.

Loyalität ist das Fundament des Fair Deal. Gegenseitige Loyalität. Loyalität verbindet die gewissenhafte Befolgung von Regeln mit der innerlichen Verbundenheit und Anerkennung derselben. Loyalität kann nie nur äußerlich sein, meint nie ein auch noch so korrektes Befolgen von Anweisungen. Mit loyalem Verhalten ist immer auch die innere Beteiligung, das Anerkennen gemeinsamer Werte und Ziele verbunden. Das heißt natürlich nicht: Ich stimme zu 100 Prozent, in allem und immer, mit meinem Chef überein. Natürlich nicht! Aber eine gemeinsame Basis ist unverzichtbar. Das ist sehr wichtig, denn ein Job ist mehr ist

als die bloße Ausübung einer Tätigkeit. Niemand hat uns gezwungen, ihn auszuüben. Wir haben uns für ihn entschieden. Und indem wir das taten, haben wir hoffentlich etwas bekommen und etwas gegeben: Loyalität. Womit ich nicht gesagt haben will, dass man Job mit Leben verwechseln sollte. Ich bin der Überzeugung, dass die Loyalität dann am größten ist, wenn sie Offenheit, Individualität, also Kritik, Reflexion der Regeln, Veränderungswillen mit einschließt. Diese kritische Loyalität zu leben heißt, seinem Chef, seinem Unternehmen und sich selbst am besten zu dienen.

Mein zweiter Wert ist Vertrauen. Niklas Luhman hat gesagt: „Wer misstraut, wird von immer weniger Informationen immer abhängiger.“ Er dreht sozusagen die Perspektive um und fragt sich, was passiert einer Führungskraft, die kein Vertrauen in ihre Kollegen und Mitarbeiter hat? Und wie ergeht es einem Mitarbeiter, der seinem Chef nicht vertraut? Im Umkehrschluss wird die Wirkung von fehlendem Vertrauen überdeutlich. Informationsbeschaffung, -bewertung und -selektion sind das tägliche Brot jedes Managers. Je weniger Quellen er hat – Informationsträger, denen er vertraut –, desto weniger Informationen kann er bedenkenlos nutzen. Das schränkt seine Möglichkeiten ein. Und da Management eine komplexe Tätigkeit ist, trifft diese Reduktion der Beurteilungs- und Handlungsmöglichkeiten ins Mark. Jenseits aller Moral ist es deswegen klug, sich in der Fähigkeit des Vertrauenkönnens zu üben. Was selbstverständlich für Mitarbeiter genauso gilt.

Schließlich Konsequenz. Damit sind Direktheit, klare Ansagen, „wissen, woran man ist“ gemeint. Man kann einwenden, dass dies kein richtiger Wert ist. Vielleicht sollte man eher von Integrität sprechen. Im Grunde könnte man viele Tugenden anführen, die alle eine große Bedeutung haben: Ehrlichkeit, Toleranz, Höflichkeit, Offenheit,

Verlässlichkeit, Engagement oder auf gut Englisch: Commitment. Worauf es mir ankommt, ist die Fähigkeit, aus Überzeugung, klar und unmissverständlich „ja“ und „nein“ zu sagen. Man muss konsequent sein, wenn man „ja“ sagt. Und man muss konsequent sein, wenn man „nein“ sagt. Ich fordere und fördere die, die das meiner Meinung nach verdienen, mit allem, was mir zur Verfügung steht. Ich fordere die, die nicht dazugehören können oder wollen, ohne Umschweife auf zu gehen. Konsequenz heißt für mich, nicht darauf zu hoffen, dass etwas besser wird, sondern jetzt zu handeln und es besser zu machen. Ich glaube, dass Konsens eher ein mangelhafter Ersatz für Führung ist. Es ist zumeist so, dass es Meinungsverschiedenheiten gibt. Diese per Konsens totzuschweigen, ist ein schlechter Weg. Sie auszuhalten und als kreative Energie zu nutzen, ist eine schwierige Kunst. Aber Konsequenz ist letztlich weitaus fairer, weitaus effizienter, weitaus ehrlicher allen Beteiligten gegenüber als Verzögerung – und sei sie auch guter Absicht.

Diese persönlichen Koordinaten muss jede Führungskraft für sich finden und leben. Dass es darüber hinaus ein nützliches, ja unverzichtbares Instrumentarium geben muss, um diese Koordinaten zu kommunizieren, ist für mich eine Selbstverständlichkeit. Führungskräfte kommunizieren unentwegt – mit Führungskräften, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern. Sie müssen das so professionell und effektiv tun wie möglich. Eine planvolle und exzellente Führungskräftekommunikation ist für ein Unternehmen deswegen unverzichtbar.

Yes we can
Paradoxien der Führung und ihre Auflösung durch Repräsentation

Gedanken über Führung von Jürgen Schulz

Das berühmte Frontispiz von Thomas Hobbes staatstheoretischer Schrift Leviathan illustriert Führung als ein Verhältnis von Herrscher und Untertanen. Im Detail des Kompositkörpers erkennt man die inkorporierten Untertanen, die dem Haupt des übermächtigen Souveräns zugewandt sind. Herrscherkörper und Untertanen bilden gemeinsam eine Korporation. Der König ist also gleichzeitig das Volk – „Rex est populus“.

Aus heutiger Sicht mag diese absolutistische Vorstellung von Führung befremdlich wirken, obwohl der Wahlspruch des amerikanischen Präsidenten Barack Obama, „Yes we can“, so gedeutet werden könnte. Bemerkenswert ist, wie durch ein sinnlich wahrnehmbares Bild ein komplexer staatsrechtlicher Zusammenhang sichtbar gemacht wird. Dagegen tun sich viele Unternehmen aktuell schwer damit, eine Bedeutungsrelation zu erzeugen, um Abstraktes und Ideelles zu vermitteln. Gerade der in der Diskussion um Leadership häufig geäußerte Anspruch des Visionären setzt aber diese Fähigkeit voraus, will man sich nicht dem gern zitierten Diktum des Altbundeskanzlers Helmut Schmidt beugen: „Wer Visionen hat, sollte lieber gleich zum Arzt gehen!“

Mein Eindruck ist, dass wir in einer durch Rationalität und Funktionalität geprägten Diskussion über Führung und Management Paradoxien übersehen, wie die gleichzeitige Notwendigkeit und Unmöglichkeit der Repräsentation von

Führung. Die Unmöglichkeit der Führung beginnt damit, dass den Führungskräften und Mitarbeitern häufig gar nicht mehr bewusst ist, was das Unternehmen repräsentiert oder repräsentieren soll. Welche Führungskraft vermag es noch, eindrücklich darzustellen, was der Welt fehlen würde, wenn es das Unternehmen oder den Organisationsbereich, den sie vertritt, morgen nicht mehr gäbe?

Da es hierbei um Vermittlungsprobleme geht, bei denen deduktive Argumentationen immer wieder an Grenzen stoßen, erscheint die Repräsentation als ein Modus der Kommunikation, der über die Faszination im Erleben des Adressaten eine Gewissheit induziert, unverzichtbar.

Führung – begrenzt rational

Auf den ersten Blick ist Wirtschaft eine rationale Angelegenheit, die sich durch die Verhältnisse von Angebot und Nachfrage, Input und Output, Einnahmen und Ausgaben bzw. Gewinn und Verlust regelt und dadurch berechenbar erscheint. Jedenfalls neigen Wirtschaftswissenschaftler dazu, den wissenschaftlichen Anspruch vornehmlich durch mathematisches Kalkül oder zumindest Zahlen zu belegen.

Ein wesentliches Prinzip ist dabei das Rationalitätsprinzip. Danach wird dem Menschen die Eigenschaft unterstellt, Entscheidungen durch Abwägen, Messen und Vergleichen alternativer Optionen so treffen zu können, dass ein optimales Ergebnis dabei herauskommt. Solche Entscheidungen, die zu messbar guten Ergebnissen führen, gelten als ökonomisch rational. Gleichzeitig wird aber der Mensch als psycho-physisches Subjekt und Störenfried des Rationalitätsprinzips in einer Als-ob-Konstruktion quasi aus dem Paradies vertrieben und damit aus den weiteren wissenschaftlichen Betrachtungen ausgeschlossen. Auch

wenn also immer noch von einer Rationalität der Entscheidung gesprochen wird, weiß man auf der anderen Seite auch, dass sich der Mensch faktisch weder in der Rolle des Konsumenten noch in der Rolle des Managers wie ein Homo oeconomicus verhält. Mehr noch muss man sich nach der globalen Krise an den Finanzmärkten sogar die paradoxe Frage der Letztbegründung gefallen lassen, ob Wirtschaft überhaupt wirtschaftlich ist.

Hervorzuheben ist auch die Entscheidungsparadoxie, mit anderen Worten die gleichzeitige Notwendigkeit und Unmöglichkeit des Entscheidens. Entscheidungen sind nämlich konsequent gedacht nur dann notwendig, wenn sie eigentlich unmöglich sind, denn jeder zwangsläufige Entscheidungsverlauf, den zum Beispiel die Managementlehren vorgeben, muss im Grunde gar nicht entschieden werden, weil er längst vorbestimmt ist. Echte Entscheidungen stehen im Angesicht einer ungewissen Zukunft, wenn die Unmöglichkeit darin besteht, dass die üblichen Entscheidungsverfahren der Betriebeswirtschaftslehre zu keinen Lösungen führen und Entscheidungen trotzdem irgendwie getroffen werden müssen.

In einem anderen Zusammenhang hat Clausewitz auf zwei wesentliche Aspekte von Entscheidungsprozessen aufmerksam gemacht – den Genius der Urteilskraft und die Friktion (heute im Zusammenhang der Organisationskommunikation auch als Issue bezeichnet) – und damit bereits auf die begrenzte Rationalität in der Entscheidungsfindung hingewiesen: „Man scheint mit der Wahl immer noch nicht entschieden zu sein und nicht recht zu wissen, aus welchen Gründen entschieden werden soll, so einfach die Sache auch ist.“

Besonders in Krisen erhöht sich dieses Entscheidungsproblem für die handelnden Akteure. Doch obwohl solche Ausnahmezustände Organisationen lähmen, bezeichnen sie dennoch keine endgültigen Zustände. Es müssen für die betroffene Organisation noch Handlungsmöglichkeiten existieren, auch wenn diese eine ungewohnte Herausforderung darstellen, für die es meist noch keine Programme und Routinen in Form von etablierten Verfahren gibt. Für den „Krisenmanager“ ergeben sich dabei Entscheidungsfreiräume, die in Bürokratien, wo Entscheidungen ja sonst entpersonalisiert werden, nicht möglich sind.

Allerdings erwartet die Öffentlichkeit in Krisen auch solche Entscheidungen, so dass die Freiräume zur Entscheidungsfindung meist erst durch den massiven öffentlichen Erwartungsdruck entstehen. Im Krisenfall erwartet die Öffentlichkeit personale Entscheidungen und reagiert mit Empörung, wenn weiter bürokratisch (nicht) entschieden wird. Die Folge ist nicht nur für den Krisenfall, dass Organisationsleistungen zunehmend auf Persönlichkeiten, die somit als Führungskräfte eine Organisation als Ganzes repräsentieren, zugerechnet werden. Gerade durch den zunehmenden Zweifel an der Rationalität von ökonomischen Entscheidungen gewinnen Personen in der Wirtschaft an Bedeutung. Führungskräfte stehen zum Zweck der nichtrationalen Plausibilisierung im Mittelpunkt des Interesses, und in der Außenkommunikation geben die Massenmedien den anonymen Organisationsgebilden ein Gesicht, und an diesem Gesicht hängt ein ganzer Mensch als zurechenbarer Entscheidungsträger.

Who can – Führungskörper

In Bezug auf eine juristische Streitfrage des Hochabsolutismus beschreibt Kantorowicz „die zwei Körper des Königs“. Eine kurze Textpassage verdeutlicht den Zusammenhang, der uns auch schon eingangs am Beispiel des Frontispiz von Thomas Hobbes Leviathan beschäftigte: „Der König hat zwei Kapazitäten, denn er hat zwei Körper, von denen der eine ein natürlicher Körper ist, der aus natürlichen Gliedern wie bei jedem anderen Menschen besteht, und in diesem Körper unterliegt er den Leidenschaften und dem Tod wie andere Menschen: der andere ist ein politischer Körper, dessen Glieder seine Untertanen sind, und er zusammen mit seinen Untertanen bilden eine Korporation.“ Diese Unterscheidung lässt sich leicht auf Unternehmen übertragen: Kapitalgesellschaften sind juristische Personen, die rechtserheblich tätig werden können. Hinter den Organen einer Aktiengesellschaft, zum Beispiel dem Vorstand, fungieren selbstverständlich natürliche Personen. Nur am Rande sei erwähnt, dass in den Rechtswissenschaften die Frage seit langem strittig ist, ob die juristische Person mit einer natürlichen Person gleichzusetzen ist oder nur ein Konstrukt und damit ein rein fiktiver Zurechnungspunkt.

Führungskräften in der Wirtschaft muss man unterstellen, dass sie im Gegensatz zu Politikern kein funktionales Interesse haben, im Rampenlicht der Öffentlichkeit zu stehen. Das Konstrukt der juristischen Person in Kapitalgesellschaften hat nicht nur den Vorteil, die Haftung zu beschränken. Es bietet dem Unternehmer auch die Möglichkeit, im wahrsten Sinne des Wortes im Schatten der juristischen Person zu agieren. Um diesen Schatten aufzuhellen und um bedeutsamer zu erscheinen, verfiel man auf die Idee, natürliche Personen durch die Konstrukte der Marken- und Unternehmenspersönlichkeit zu ersetzen. Dabei werden einem Wirtschaftsgut oder einer Organisation menschliche Eigenschaften zugeschrieben. In der Regel wird

dieser Anthropomorphismus eingesetzt, um zum Beispiel die abstrakte Identität einer Organisation mit Leben zu füllen.

Kritisch gewendet kommt Joel Bakan zu dem Ergebnis, dass sich die meisten Konzerne, verstanden als juristische Personen, nach den Kriterien der Weltgesundheitsorganisation wie klinische Psychopathen verhalten. Bei Marken- hat der Anthropomorphismus die Funktion, die ursprünglich persönliche Vertrauensbeziehung zwischen natürlichen Personen, Kaufmann und Kunde bzw. Mitarbeiter und Chef etc. zu ersetzen. Da im Zeitalter der Massenproduktion die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmer unmöglich geworden ist, treten so an die Stelle natürlicher Personen sogenannte Markenpersönlichkeiten. An fiktiven personifizierten Markenrepräsentationen wie Dittmeyer, Dr. Best oder Uncle Ben’s ist dieser Übergang von natürlichen zu imaginären Persönlichkeiten noch deutlich erkennbar.

Darüber hinaus ist die Markenpersönlichkeit eine plausible Metapher der Werbewirtschaft. Denn nach Meinung vieler Marketingexperten menschelt es: „Die Übereinstimmung von menschlichen und Marken-Persönlichkeiten können bis zu einer Personifizierung der Marken mit realen oder virtuellen Persönlichkeiten führen.“ Würde man diese Position ernst nehmen, müsste man sich mit Joel Bakan nicht nur um die Unternehmens-, sondern auch um die meisten Markenpersönlichkeiten und ihre Psychopathologien ernstlich Sorgen machen und sich fragen, was in der Sozialisation eines McRib, Meister Propper et al. schief gelaufen sein mag.

Dazu kommt, dass die konzeptionelle Zuschreibung von menschlichen Eigenschaften auf Marken oder Unternehmen in der Regel trivial und selten faszinierend ist, weil man sich auf affirmative Eigenschaften beschränkt. Durch die gut

gemeinte Schönfärberei leidet aber die kommunikative Faszination von Marken- und Unternehmenspersönlichkeiten. Mit Faszination ist nämlich im Sinne von Klaus Heinrich eine Rezeptionsmodalität gemeint, für die Caravaggios Bild der Medusa prototypisch ist, bei der also der Betrachter Gebanntsein und Vernichtetwerden gleichermaßen empfindet. Damit wird das Paradoxe für faszinierende Persönlichkeiten unausweichlich. Gleichzeitig wird die Faszination aber in der gegenwärtigen Praxis der Unternehmenskommunikation notwendig und unmöglich zugleich.

Führung – hierarchisch, heroisch oder postheroisch

In dem eingangs erwähnten Frontispiz von Thomas Hobbes Leviathan geht der Blick der Untergebenen nach oben zum riesenhaften König. Diese Blickrichtung kennzeichnet auch die hierarchischen Strukturen und Führungsebenen moderner Unternehmen. Anweisungen, Beförderungen, Belohnungen etc. kommen von oben. Unternehmen, die sich am Kunden orientieren wollen, befinden sich aber genau dadurch in einer Zwickmühle, weil die Orientierung nach oben die Aufmerksamkeit nach unten zum Kunden einschränkt. Trotzdem hat die vorgegebene Hierarchie unübersehbare Vorteile gegenüber unkontrollierbaren Formen wie der Hackordnung.

Im Rahmen der neueren, systemtheoretisch inspirierten Managementtheorie unterscheidet Dirk Baecker zwischen heroischem und postheroischem Management. Überlegungen zum heroischen Management finden sich bereits bei Max Weber als Legitimationsgeltung charismatischen Charakters, bei der man „dem charismatisch qualifizierten Führer als solchen kraft persönlichen Vertrauens in Offenbarung, Heldentum oder

Vorbildlichkeit im Umkreis der Geltung des Glaubens an dieses sein Charisma gehorcht“. Im Gegensatz zu einem solchermaßen charismatisch gefassten Verständnis „heroischer Manager“ charakterisiert Baecker den „postheroischen Manager“ als einen Ermöglicher, der in erster Linie Voraussetzungen für Entscheidungen schafft, statt Entscheidungsfähigkeit ausschließlich an sich zu binden. Er ist ein Managertyp, „der die eigenartige Paradoxie formuliert, den anderen zu sagen: ‚Tut, was ihr wollt, aber tut es!‘ Der Postheroe ist jemand, der die Paradoxie, die anderen aktiv werden zu lassen, zu seiner aktiven Aufgabe erklärt.“

Zu bedenken ist nur, dass – obwohl gute Gründe für ein postheroisches Führungsverständnis sprechen mögen –, der Bedarf an charismatischer Führung fortbesteht. Denn unabhängig von ihrer konkreten Leistung für ein Unternehmen haben charismatische Führer neben idealisierten Verhaltensmustern, Tugenden, unausgesprochenen Werten etc. immer auch Perspektiven für die maximalen Möglichkeiten einer Organisation und ihrer Mitglieder verkörpert. Besonders gut deutlich wird dies am Beispiel von Mannschaftssportarten, wo an Trainer und Führungsspieler in Ausnahmesituationen besondere Erwartungen geknüpft werden. Diese Erwartung ist gerade in Krisensituationen bestimmend und durch Partizipation nicht zu ersetzen. Es ist daher mehr als fraglich, ob man Ausnahmezuständen und Krisen allein postheroisch begegnen kann.

Auflösung der Paradoxien durch Repräsentation

Von Repräsentation ist in unterschiedlichen Zusammenhängen die Rede, und die mit diesem Ausdruck verbundenen Bedeutungen sind überaus vielfältig. Für

diesen Zusammenhang ist dabei zunächst die sinnlich wahrnehmbare Darstellung eines häufig abstrakten Sachverhalts gemeint, die über ein einfaches Widerspiegeln oder Abbilden hinausgeht. Der Repräsentationsbegriff, auf den hier exemplarisch näher eingegangen werden soll, ist ein säkularisierter theologischer Begriff, für den Carl Schmitt und Ernst H. Kantorowicz in Bezug auf den europäischen Absolutismus wichtige Belege liefern. Für ein tieferes Verständnis aktueller Probleme der Führung erscheint diese historische Betrachtung unumgänglich, handelt es sich doch um archetypische Probleme der Zuschreibung von Entscheidungsgewalt und Verantwortung auf Personen. Dafür sollte man von einer solch ungewöhnlichen Perspektive keine Patentrezepte für die Führungskräftekommunikation erwarten.

Den Repräsentationsbegriff entwickelt Schmitt am Beispiel des Katholizismus. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass die katholische Kirche eine Vielzahl von im Grunde unvereinbaren Widersprüchen und Gegensätzen in sich vereint und trotzdem weltweit eine hohe Reputation genießt. Als Beleg für diese „Elastizität“ der Kirche zählt Schmitt unter anderem das widersprüchliche Nebeneinander von Demokratie und autokratischer Monarchie, Anpassung und Intransigenz, Monotheismus und Trinität, Matriarchat und Patriarchat sowie natürliche Gutheit und Bösheit des Menschen auf. Ein neuerer Beleg ist das TV-Interview mit Papst Benedikt XVI. im August 2006, in dem der Papst das Christentum, den Katholizismus nicht als eine „Ansammlung von Verboten“, sondern ausdrücklich als eine „positive Option“ positioniert.

Obwohl Schmitt den Terminus „juristische Person“ auch für die Kirche verwendet, unterscheidet er diese aufgrund des Kriteriums der Repräsentation deutlich von dem gleichnamigen Rechtssubjekt der Vertretung einer

Kapitalgesellschaft. „Im Repräsentativen [der Kirche] liegt ihre Überlegenheit über ein Zeitalter ökonomischen Denkens.“ Schmitts kritischer Blick auf Wirtschaftsunternehmen, die er in erster Linie als bloßen „Rechnungsmodus“ unfähig zur Repräsentation beschreibt, lässt sich einerseits mit seiner reaktionären Grundeinstellung gegenüber Fortschritt und Technisierung erklären. Darüber hinaus ist Schmitts Kritik an Wirtschaftsunternehmen vor dem Hintergrund des Taylorismus und einer Betriebswirtschaftslehre, die den Menschen wie bereits beschrieben als psycho-physisches Subjekt aus ihren Betrachtungen zunächst ausschloss, nachvollziehbar.

Doch die Bedeutung der Wirtschaft hat sich verändert, und schon bei Betrachtung geisteswissenschaftlich angehauchter Marketingliteratur gewinnt man leicht den Eindruck, dass sich zu Carl Schmitts „Politischer Theologie“ nunmehr eine wirtschaftliche Theologie hinzugesellt hat. Zumindest bedienen sich die Autoren einer theologischen Begriffswelt in der „Logos zu Hostien“ und „Marken zu Mythen“ werden. Zweifelsohne bieten auch Wirtschaftsunternehmen den Menschen mit ihren Marken- vielfältige, aber häufig auch widersprüchliche, positive und negative Bedeutungsoptionen. Objekte allein können die Unsicherheiten, Reaktanzen und Widersprüche nur bedingt auflösen. Daran ändern auch die konstruierten Marken- und Unternehmenspersönlichkeiten nichts.

So versucht Volkswagen, mit einer „Gläsernen Manufaktur“ Transparenz zu repräsentieren. Dabei ist dieses Vorhaben schon deshalb durch Kommunikation kaum zu lösen, weil Aufrichtigkeit durch Kommunikation unaufrichtig wird und somit inkommunikabel ist. Die „Gläserne Manufaktur“ ist vor allem ein Beispiel für die Naivität zu glauben, man könne Vertrauen durch Transparenz entfalten. Hier ist also bereits

das erklärte Ziel der Repräsentation ungeeignet. Dagegen erscheint die Repräsentation von Unternehmen durch konkrete Persönlichkeiten wie Steve Jobs für Apple eher geeignet, Widersprüche und Missverständnisse aufzulösen.

Damit ist die Ausgangssituation für Unternehmen und ihre Führungskräfte interessanterweise heute eine ähnliche, wie sie Schmitt 1923 für den römischen Katholizismus beschreibt; denn Wirtschaftsunternehmen sind heute höchst widersprüchliche Gebilde, die zwischen Gewinnmaximierung und gesellschaftlicher Verantwortung changieren und dabei widerstreitende Interessen und Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen vereinbaren müssen. Zählt man die obengenannten Widersprüche und Paradoxien hinzu, dann kommt man nicht umhin, die Bezeichnung „complexio oppositorum“ auch auf Unternehmen anzuwenden. Nach Schmitt, und das Beispiel Benedikt XVI. ist ein Beleg dafür, kann dieser Status einer „complexio oppositorum“ nur durch „eine konkrete, persönliche Repräsentation konkreter Persönlichkeit“ aufrechterhalten werden. Das „Prinzip“ Repräsentation ist dabei also immer an eine Person gebunden. In der dogmatischen Selbstbeschreibung ist es die Einheit der Vielheit, repräsentiert durch die Person des Papstes als Bischof von Rom und Nachfolger des heiligen Petrus.

Die Konstellation für das Phänomen der Personalisierung in der Wirtschaft ist also vergleichbar. Kurz gefasst geht es bei diesem Begriff von Repräsentation also darum, immer offensichtlicher zutage tretende Unsicherheiten und Paradoxien der Wirtschaft durch geeignete Darstellungsformen sinnlich wahrnehmbar zu neutralisieren. Die Repräsentanten müssen dazu mit Macht ausgestattet und rechtlich legitimiert sein. Doch erst die ästhetische Form und insbesondere die Rhetorik machen diese Elemente der Repräsentation sinnlich wahrnehmbar. Für Schmitt sind

daher juridische Rechtsform, ästhetische Form und Machtform bestimmend für die Repräsentation. Gleichzeitig lassen sich Verfallsformen anhand der gewählten Unterscheidungen sehr gut darstellen. So tendiert Repräsentation ohne Macht und juridische Form zur Dekoration, ohne ästhetische und juridische Form zur Macht oder Gewaltdemonstration und ohne ästhetische Form und Macht- werden Repräsentanten zu Exponenten.

Gegenüber dem ästhetischen Bewusstsein von Wirtschaftsunternehmen äußert sich Schmitt besonders kritisch: „Es ist nicht zu verwundern, daß der Zeit des Ökonomischen die schönen Äußerlichkeiten zuerst auffallen, denn ihr fehlt das Alles am meisten.“ Dabei bezieht er sich mit der ästhetischen Form keineswegs nur auf das Äußerliche. Vielmehr hat „die Fähigkeit zur Form, auf die es hier ankommt, […] ihren Kern in der Fähigkeit zur Sprache einer großen Rhetorik“.

Mit der Entwicklung der Massenmedien wachsen gerade die Ansprüche an die rhetorischen Fähigkeiten der Führungskräfte in der Wirtschaft. Gleichzeitig werden rhetorische Missgeschicke sichtbarer und damit Mängel der ästhetischen Form zum Thema öffentlicher Kommunikation. Man muss nicht lange nach Beispielen wie dem unfreiwillig provozierenden Victory-Zeichen von Deutsche Bank-Chef Ackermann auf der Anklagebank im Mannesmann-Prozess 2004 suchen. Rhetorische Fehlleistungen gehören zum Alltag der Managerelite. Dazu kommt, dass in einer Industrienation mit eher technokratischen Managertypen das Risiko für solche Fehlleistungen in der Natur der Sache liegt. Dazu bemerkt wiederum Schmitt: „Das ökonomische Denken kennt nur eine Art Form, nämlich technische Präzision, und das ist die weiteste Entfernung von der Idee des Repräsentativen.“

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Momenthaftigkeit. Der Augenblick der Repräsentation muss sich allein aus Gründen der Wahrnehmbarkeit unterscheiden und herausgehoben sein. Wie Wenzel anhand verschiedener Quellen belegt, gewinnt die Unterscheidung zwischen öffentlich und privat für den Herrschaftsträger im Mittelalter wesentlich an Bedeutung. Dabei bestand das Vermögen des Repräsentanten zunächst darin, zwischen Sichtbarkeit und Unsichtbarkeit zu unterscheiden. Das Problem der Sichtbarkeit als Person wird in der Mediengesellschaft noch verstärkt durch die Erosion der Grenzen zwischen öffentlicher und privater Sphäre. Man beobachtet, dass die Akteure offenbar zunehmend Probleme haben, zwischen privat und öffentlich zu unterscheiden. Genauer müsste man noch eine öffentliche Privatsphäre als Repräsentationsgrenze zwischen öffentlichem Auftritt und privater Privatsphäre einführen. Das Problem dieser privaten Privatsphäre für die Repräsentation beschreibt bereits Hegel: „Für einen Kammerdiener gibt es keinen Helden, ist ein bekanntes Sprichwort; ich habe hinzugesetzt […], nicht aber darum, weil dieser kein Held, sondern weil jener der Kammerdiener ist.“

Zweifelsohne eine Feststellung, die die sozialromantische Ansicht relativiert, Führungskräfte müssten mehr Nähe zeigen oder am besten „zum Anfassen“ sein. Unter dem Gesichtspunkt der Repräsentation kommt es vielmehr auf ein richtiges Verhältnis zwischen Nähe und Distanz an. Zu viel Aufmerksamkeit wirkt sich weder für das Unternehmen noch für die einzelne Person wertsteigernd aus. Insofern vermisst man in Georg Francks Ökonomie der Aufmerksamkeit ein Kapitel zur Inflation der Aufmerksamkeit, die dann droht, wenn die Privatsphäre nach außen gekehrt wird bei dem Versuch, das Aufmerksamkeitskapital zu erhöhen.

Auch für das Wechselspiel von öffentlichem und nichtöffentlichem Handeln ist die Zwei-Körper-Theorie von Kantorowicz eine hilfreiche Unterscheidung, wie Galling-Stiehler am Beispiel des ehemaligen VW-Personalchefs Peter Hartz darstellt, der die Leidenschaften des natürlichen Körpers nicht verbergen kann und dadurch als Repräsentant für Wirtschaft und Politik nicht mehr „haltbar“ wird und bildlich „mit seinem zweiten Körper in den ersten stürzt“.

Der Umgang mit der öffentlichen Privatsphäre verlangt Raffinement von den Führungskräften. Die öffentliche Privatsphäre als Darstellung des Unternehmers im Kreise der Familie, wie man sie seit der Industrialisierung in Anlehnung an Darstellungen königlicher Familien verwendet, hatten den Zweck, die Bedeutungsoptionen der Familie auf das Unternehmen zu übertragen. Die Unternehmerfamilie repräsentierte das Unternehmen als familienähnliche Gemeinschaft mit dem väterlichen Führer in dominanter Position. Im Zuge der Veränderungen der Arbeitswelt mit flexiblen Arbeitsverhältnissen und der für Familien unüblichen Möglichkeit, aus zweckrationalen Erwägungen entlassen zu werden, ist diese Bedeutung aber heute weniger gewünscht. Dagegen wird die Privatsphäre heute leichtfertig von PR-Beratern als Versuch der öffentlichen Weichzeichnung eines kompromisslosen Managertypus eingesetzt. Ob dieser Zweck in dieser Form überhaupt repräsentabel ist, bleibt fraglich. In jedem Fall überrascht das naive Verständnis von Kommunikation. Die Fähigkeit zur Repräsentation, vor allem in der öffentlichen Privatsphäre, besteht aber gerade darin, strategische Überlegungen und zweckrationales Handeln nicht gewiss werden zu lassen.

Vielleicht ist dieses Problem für einige Führungskräfte auch gar nicht mehr wahrnehmbar, bewegen sie sich doch, wie Schmitt an anderer Stelle schreibt, in einem Korridor der Macht, distanziert von ihrer Außenwelt.

Conclusio

Entgegen den Versprechungen der Management-Literatur und Kommunikationsberater gibt es für die Kommunikation von Führung keine Patentrezepte. Aufgrund der skizzierten Unsicherheiten, Widersprüche und Friktionen stoßen deduktive Argumentationen schnell an Grenzen und erscheint die Repräsentation als Modus der Kommunikation, die durch konkrete Persönlichkeiten Faszination im Erleben des Adressaten erzeugt und gleichzeitig eine Gewissheit induziert, unverzichtbar.

Doch sollte Repräsentation nicht im Sinne von schmückendem Beiwerk oder einem Versuch der Verschleierung missverstanden werden. Vielmehr ist die symbolische Repräsentation Teil der sinnhaften Welt des Menschen und damit Teil der Realität. Die Repräsentation wird damit für die Organisationsrealität konstitutiv.

Führungskräftekonferenzen bieten primäre Gelegenheiten zur Sichtbarmachung von Führung. Um die Erlebbarkeit der Repräsentation zu steigern, sind zwei Anforderungen für die erfolgreiche Umsetzung dieser Events hervorzuheben: Zum einen sollten die Teilnehmer in aktiven Rollen eingebunden werden und sich nicht bloß als Zuschauer erfahren. Zum anderen muss geklärt werden, was überhaupt im Zusammenhang mit Führung als Bedeutungsrelation durch sinnliche Wahrnehmung sichtbar gemacht werden soll. Dazu wäre es hilfreich, dem kommunikativen Potential von Bildern wieder stärker zu vertrauen.

Struktur und Status quo der Führungskräftekommunikation in Unternehmen

Zi-lu fragte: „Hätte der Meister ein großes Heer zu führen, wen würde er dann neben sich haben wollen? “Konfuzius antwortete: „Wer sich mit bloßen Händen auf einen Tiger wirft, ohne Boot den Fluss überquert und sich ohne weiteres in den Tod stürzt, den würde ich nicht nehmen. Es müsste einer sein, der mit Vorsicht an die Dinge herangeht, der alles sorgsam bedenkt und schließlich auch zustande bringt, was er plant.“

KONFUZIUS

Ausgangslage

Dies ist ein Buch für Praktiker. Hier geht es nicht darum, das Wesen der Führung, die Motivationen der Führenden oder die kulturellen Unterschiede der Führungsstile zu diskutieren. Hier geht es darum, Praktikern, für die das Thema Führung eine Aufgabe darstellt, zu unterstützen. Denn die Methoden und Instrumente, mit denen die Führungskräftekommunikation in Unternehmen transportiert wird, sind in der Regel entweder nicht bekannt oder werden nicht systematisch angewendet.

Das Thema Führung wird in diesem Buch als Aufgabe der Unternehmenskommunikation und der Human Resources (HR)-Kommunikation aufgefasst. In der Praxis wird in vielen Unternehmen die Führungskräftekommunikation nicht als eigenes Handlungsfeld verstanden, sondern in die vielfältigen Aufgaben von Kommunikation und Personal eingegliedert. Eine Grundthese dieses Buches besagt dagegen: Führungskräftekommunikation ist in weiten Teilen ein eigenständiges Tätigkeitsfeld, nicht nur bezüglich der Methoden und Instrumente, sondern – was weit wichtiger ist – dem Selbstverständnis und Vorgehen nach. Nicht zuletzt

begründet sich diese These durch die besondere Stellung der Führungskräfte in der Organisation: Kaum eine andere Komponente der Unternehmenswirklichkeit ist so entscheidend für Erfolg oder Misserfolg wie die Führungsriege.

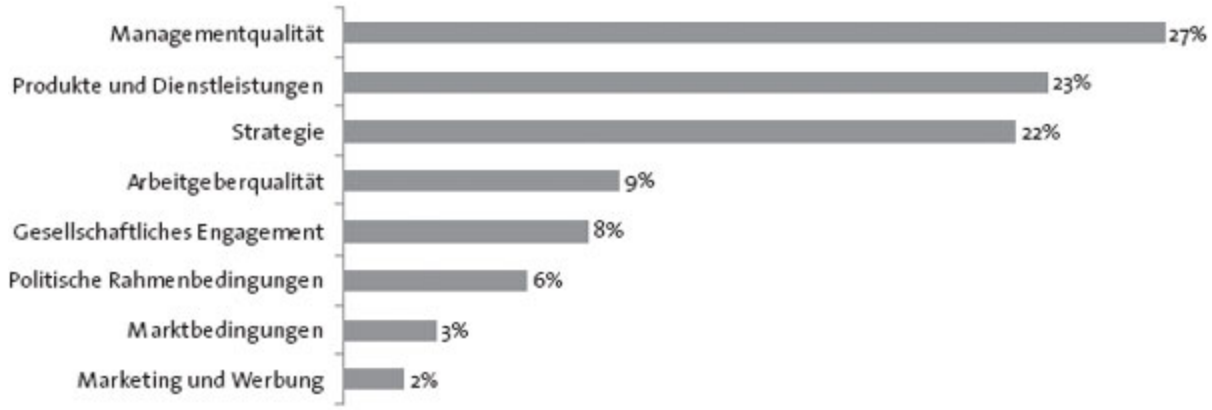

Abbildung 1: Der Einfluss des Managements auf den Unternehmenserfolg (Diese und die folgenden Ergebnisse basieren auf einer nichtrepräsentativen Umfrage unter 62 Führungskräften in deutschen Unternehmen im Jahr 2006 durch den Fachbereich Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation der Universität der Künste, Berlin, und der Kommunikationsagentur tabula rasa, Frankfurt am Main.)

Wir verzichten dabei allerdings auf eine Gegenüberstellung der verschiedenen organisatorischen Konstellationen und Motivationen, da diese zu stark von Unternehmensspezifika abhängen. Der simple Ansatz heißt: Jedes Unternehmen hat Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Kommunikation und Organisation der Führungskräfte, ihre Nomenklatur, Hierarchisierung oder ihr Entscheidungsniveau divergieren indessen. Konstant bleibt die grundsätzliche Aufgabe. Und diese Aufgabe besteht laut einer Studie der Harvard Business Review bis zu 80 Prozent aus Kommunikation. Dies entspricht dem Bereich der „Unterstützungsprozesse“ in

Managementprozessen, wie es etwa das St. Gallener Modell beschreibt.

Das Buch beruht im Kern auf Erfahrungen, die in den letzten sechs Jahren mit der Führungskräftekommunikation in der ING-DiBa AG gemacht wurden. Die Direktbank hat sukzessive ihre Führungskräftekommunikation aufgebaut und verbessert und kann als kompakte und erfolgreiche Fallstudie genutzt werden. Im Zentrum der Ausführungen wird das Instrument der Führungskräftekonferenz stehen. Dies ist zweifellos in anderen Unternehmen der Gewichtung nach oder grundsätzlich anders als beim Beispiel ING-DiBa. Andererseits gibt es heute kein großes Unternehmen in Deutschland, welches nicht dieses Instrument nutzt. Die Führungskräftekonferenz hat zudem den Vorteil, dass hier verschiedenste Kommunikationsmaßnahmen zum Einsatz kommen und die Hierarchieebenen eines Unternehmens meist zusammen agieren.

Abbildung 2: Instruemente der Führungskräftekommunikation in den Dax30Unternehmen

Der Aufbau des Buches spiegelt den Aufbau der meisten Corporate-Communications-Abteilungen, ob extern oder intern, wider: Live, - Print- und Online-Kommunikation.

Dieser Aufbau erleichtert es dem Leser, die für ihn relevanten Passagen schnell zu finden. Denn in der Regel – das zeigen Befragungen in Unternehmen – wird Führungskräftekommunikation ad hoc, nach spontanen Bedürfnissen initiiert. Selten findet man den Fall, dass sie systematisch aufgesetzt wird. Deswegen wird die Systematik, sofern gewünscht oder notwendig, zumeist a posteriori erarbeitet und fehlende Bausteine nach und nach eingeführt. Dass eine solche Systematik in der internen Kommunikation von Unternehmen zu einem Qualitätssprung führt, belegen beispielsweise Ulrike Führmann und Klaus Schmidbauer in ihren Studien.

Die Beschreibung der verschiedenen Methoden und Instrumente, aber auch der Entscheidungs- und Auswahlprozesse wurde auf Basis der Erfahrungen der letzten Jahre vorgenommen. Dabei kommen diverse Fachleute zu Wort, die die Prozesse aus spezifischen Blickwinkeln kommentieren. Erfolgreiche Führungskräftekommunikation – insbesondere Live-Kommunikation – beruht auf dem Zusammenspiel vieler verschiedener Leistungen, Gewerke und Talente. Die Synchronisation dieser Leistungen – ähnlich wie bei der Entstehung eines Films – ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die richtige Crew zusammenzustellen, die richtige „Chemie“ zu mixen, das richtige Gleichgewicht zu finden, ist eine zentrale Herausforderung. Und insbesondere an der Entwicklung des Formats „Führungskräftekonferenz“ der ING-DiBa über sechs Jahre lässt sich ablesen, welche Fehler es zu vermeiden und welche positiven Faktoren es zu verstärken gilt.