

EXECUTIVE MODUS

12 TAKTIKEN FÜR MEHR FÜHRUNGS- WIRKUNG

2.
überarbeitete
und erweiterte
Auflage



STEFAN
WACHTEL

HANSER

Stefan Wachtel
Executive Modus

Stefan Wachtel

Executive Modus

12 Taktiken für mehr Führungswirkung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER



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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
Herstellung: Cornelia Rothenaicher
Umschlaggestaltung und Infografik: Anna Haifisch, www.hai-life.com
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-45479-8
E-Book-ISBN 978-3-446-45502-3

Vorwort

Nach nur zehn Monaten die zweite Auflage, das könnte für Bedarf an Executive-Wirkung sprechen.

Dieses Buch ist ein Plädoyer für mehr Leuchtkraft – und gegen das Graumäusige des deutschsprachigen Managens und Führens. Es richtet sich an alle, die Führungswirkung nach innen und professionellen Auftritt nach außen wollen, und die ahnen, dass entscheidende Schritte auch neue Qualitäten verlangen.

Deutschsprachig erzogene Experten, die Manager werden, tun sich ohnehin schwer mit rhetorischer Kraft. Sie sind ja fachlich gut. Jetzt könnten wir umgekehrt fragen: Wenn Sie schlecht führen, hoffentlich nicht, wäre das schlimm genug. Warum sollten Sie auch noch schlecht reden und auftreten?

Vollständig, sachlich, komplex, komprimiert, stumpf, aus dem Maschinenraum, mit schriftdeutschen Papieren, rechthaberisch – belehrend, in Kästen und Pyramiden dargestellt, oft unattraktiv, und am Ende wenigstens pur-authentisch. Aber wirkungslos, so fliegt es nicht. Ursache ist immer einer von zwölf Punkten, meist mehrere, manchmal alle. Vor allem fehlen Antworten: Für was steht sie oder er hier und zu wem redet sie oder er – und wozu? Schafft sie oder er es in den passenden Modus? Nachhaltig, auch morgen noch mit demselben System?

Dazu bietet mein neues Buch Einsichten an – mit wirksamen

Taktiken dahinter: Auswahl statt vollständig, einfach, Inhalte unkomplex und entzerrt aufbereiten, persönlich, einfach mündlich, in Aktion, mit Sinn für die Wahrheiten der anderen, für nachhaltige Wiederholung und für Ihre professionelle Rolle.

An manchen Stellen ist das Buch ein Plädoyer für eine eher weibliche Rhetorik: zugewandt, farbig und weniger rechthaberisch! Mit einem erheblichen Teil der neuen Frauen im Spitzenmanagement habe ich gearbeitet; sie schlagen oft mit größerer Lernfreude auf dem Executive-Parkett auf. Die Wertschätzung wird nicht an jeder Stelle deutlich; der Hanser Verlag verwendet nur die männliche Form.

Der »Executive Modus« ist existenziell. »Sie sind sein Wettbewerbsvorteil!«, sagte mir einmal eine Kommunikationsmanagerin, als wir eines der Treffen mit ihrem Chef vorbereiteten. »Er will immer mehr Menschen überzeugen. Dazu braucht er mehr Wirkung. Vor allem sein Strategieprogramm wird danach beurteilt.« Was sie nicht sagte; am Ende wurde auch er selbst danach beurteilt. Ich möchte dazu beitragen, dass das für Sie gut ausgeht.

Dieses Buch ist teilweise mündlich entstanden, aus Vorträgen transkribiert. Deshalb ist es kurzstämmig, mit höherem Tempo.

Was ist neu? Nichts, das die Rhetorik nicht schon seit 2500 Jahren zu bieten hat. Aber neu ist ein in sich kompaktes System. Ein Buch, das Führungswirkung nach innen und außen in ein System bringt, und das zeigt, wie das Ergebnis nachhaltig bleibt. Es vereint Erfahrung aus 20 Jahren Arbeit mit Spitzenmanagern, vorher sechs Jahren mit TV-Journalisten und Passagierpiloten, und aus wissenschaftlicher Fundierung.

Stefan Wachtel,
Frankfurt am Main im August 2017

Inhalt

| | |
|---|-----|
| Vorwort | 5 |
| Warum? | 9 |
| 1 Das Prinzip Wirkung | 11 |
| 2 Das Phänomen Flughöhe | 31 |
| 3 Was uns unten festhält – Die linke Seite der Führungskommunikation | 41 |
| 4 Was uns Wirkung verleiht – Die rechte Seite der Führungskommunikation | 47 |
| 5 Vom Experten zum Executive – Zwölf Taktiken für mehr Wirkung | 71 |
| 1 Aus dem Maschinenraum zur Flughöhe | 73 |
| 2 Von sachlich zu persönlich | 82 |
| 3 Von vollständig zu Auswahl | 90 |
| 4 Von schriftlich zu mündlich | 92 |
| 5 Von Papier zu Aktion | 102 |
| 6 Von recht behalten zu »Alles ist wahr!« | 106 |
| 7 Von Neuigkeit zu Wiederholung | 112 |
| 8 Von komprimiert zu entzerrt | 114 |

| | | |
|----|---|-----|
| 9 | Von komplex zu einfach | 117 |
| 10 | Von stumpf zu pointiert | 121 |
| 11 | Von herkömmlich zu attraktiv | 124 |
| 12 | Von nur-authentisch zu Rollenbalance | 130 |
| 6 | Den Auftritt planen | 141 |
| 7 | Executive Modus Coaching | 149 |
| 8 | Das Pars-pro-Toto-Prinzip | 171 |
| 9 | Was uns aus dem Executive Modus herauswirft | 179 |
| 10 | Der X-Punkt – Wenn die Flughöhe zu groß wird und der Anflugwinkel zu steil | 203 |
| | Literatur | 215 |
| | Stichwortverzeichnis | 221 |
| | Danke sehr! | 227 |

Warum?

Warum steht einer auf und will ein Programm nach innen »erläutern«, oder eine Entscheidung nach außen – und man spürt: Das wird jetzt nichts Rechtes! Warum fliegt etwas nicht, obwohl schon so viel Liebe in die Schaubilder gesteckt worden ist? Warum wird eine Strategie nicht verstanden, obwohl sie aufgeschrieben, abgenommen und bezahlt worden ist? Warum erzielt einer keine Wirkung oder die falsche, obwohl er doch schon beim teuersten MBA-Kurs war?

Und umgekehrt: Warum merkt man gleich, der wird von der ersten Minute an die Leute auf seiner Seite haben? Warum gehen Menschen nach einer Betriebsversammlung – oder nach einem Personalgespräch – an die Arbeit und sagen: Das hab ich verstanden? Warum steigt ein Aktienkurs, nachdem ein Vorstand Fragen beantwortet hat? Warum – jetzt kommt es – warum kann es der, der in der ersten Frage vorkam, nach einiger Zeit eben doch?

Diese Fragen treiben mich lange an. Hinter guter Führung nach innen und außen steht nicht zufälliges Handeln, hinter Führungswirkung stehen auch nicht etwa Naturtalente, die einfach so höhere Wirkung erzielen. Hinter guter Führungswirkung muss es Systematisches geben, und nicht nur eine Tüte voll Tipps. Mit System geht jedes Lernen schneller, und das Ergebnis bleibt nachhaltiger.

Was in Ihrer Managementarbeit bis jetzt aus dem Bauch

kam, braucht für die nächste Stufe professionelle Methode. Denn dort, wo Sie hin wollen, werden nicht nur die Aktentaschen dünner, auch die Reden und Antworten werden politischer, heikler, oft einfach nur allgemeiner. Wer diesen Schritt nach oben geht, braucht andere Mindsets und andere Fähigkeiten als eben noch im Expertenmodus. Für wirklich hohe Führungswirkung müssen Sie den Modus wechseln.

Wer jemals gesehen und gehört hat, wie jemand spricht und auftritt, der eine Ausnahmewirkung erreicht, wird sich vielleicht fragen, was das ist. Dieses Phänomen sezieren Sie, packen es in zwölf Punkte – und sagen, wie Sie es schaffen können. So viel schon jetzt: Es geht um eine grundsätzlich andere Art, aufzutreten, zu argumentieren und zu sprechen. Und das ist mit Talent oder Charisma allein nicht zu erklären – und nicht zu schaffen. Ich bestreite – auch mit diesem Buch – ein verbreitetes Klischee. Sie oder er kann's – oder sie oder er kann's nicht. »Never go out to push the vision. It will fly as it is – or not«. Der berühmte Satz eines Managementautors. Such nicht nach dem Sinn, es fliegt oder eben nicht. So was klingt schön, ist aber falsch. Nichts auf der Welt fliegt einfach so los. Sie müssen ihm Flughöhe verpassen.

Dazu lassen Sie uns drei Fragen stellen und drei Antworten geben: Wie viel Zeit verbringen Manager mit Überzeugungsarbeit? Fast ihre ganze Zeit. Wie viele Methoden haben Manager für die professionelle Vorbereitung und den Auftritt? Zu wenig. Was ist gelungene Executive Communication? Wenn das anders wird. Fangen wir an.

I Das Prinzip Wirkung

Mündliche Prüfung

Jeden Tag ist mündliche Prüfung, und jeder Auftritt gibt Ihnen eine Aufgabe. Sie sollen etwas darlegen, »Informationen geben«, etwas erläutern oder begründen. Wie in der Schule. Wir kennen die Ankündigung: »Frau X wird Ihnen jetzt Einzelheiten erläutern.« Wenn wir zu reden beginnen, kommt die Aufgabe wieder zum Vorschein, ganz authentisch kommt nur aus uns heraus, was in uns reingetan wurde. Wir wollen unbedingt die mündliche Prüfung bestehen. Und dann kommt es: »Ich bin gebeten worden, Ihnen zu erläutern.« Oder: »Ich darf Sie hier alle recht herzlich zu unserem XY begrüßen.« Wir machen uns klein. Die Wirkung ist durchschnittlich bis verheerend. Vor allem erreicht das kein Level, von dem aus sich Menschen begeistern lassen. Keine Flughöhe, aber dazu später.

Ihr Vertrag als Managerin oder Manager verlangt aber genau das. Darin steht: Sie sollen wirksam führen. Und das unabhängig davon, ob es Ihnen als Typ liegt oder eher nicht so liegt. Sie müssen in einer wirkungsvollen Weise auf die Dinge schauen und auf die richtige Weise drüber reden, Herzen und Seelen ansprechen oder, um es gleich pointiert zu sagen, manchmal auch Stimmung machen. Es genügt nicht, einen Vertrag zu haben; Sie müssen ihn auch erfüllen.

Ich fasse das in ein Bild: Wenn es darauf ankommt, und

wenn Sie etwas erreichen wollen, nützt es nichts, zu wissen, wo die richtige Schraube liegt. Sie müssen nicht die Schraube und ihre Wirkweise erklären, das tun Experten. Es kommt darauf an, darüber zu sprechen, dass da unten genau die richtigen Schrauben liegen, und dass dort unten alles ganz wunderbar sortiert ist. Oder auch das Gegenteil, dass gerade dort unten etwas anbrennt. Je nach Ihrem Wirkungsziel. Executive Communication, oder Führungskommunikation, ist durch und durch rhetorisch.

The Board Meeting Trap – Rhetorische »First Mover«

Ein Meeting. Einer setzt etwas wuchtig in den Raum, einen Spruch, eine Behauptung. Das geht weiter, er schafft sich Komplizen, es gibt Zustimmung. Aber auch auf Ihrer Ecke des Tisches verändert sich etwas, und das ist: erstens schweigen. Und dann zweitens: verstärkte Anstrengung. Sie setzen in Beziehung, Sie suchen Standpunkte oder Sie sehen, dass Sie welche mitgebracht haben, die aber nicht passen wollen zu der oder dem, der eben sprach. Während die auf der anderen Seite schneller waren: Die haben vorgelegt, Sie gehen hinterher. »First Mover« gibt es nicht nur bei Produktinnovationen, es gibt auch rhetorische *first mover*. Den anderen bleibt dann oft nur Rechtfertigung, hilflose Erklärung, ohnmächtiger Protest, meist nach der Situation. Wir sind alle manchmal solche *late mover*. Wir versuchen, etwas dageganzusetzen: »Aber du musst doch auch bedenken«. Aber solche Phrasen sind vergebens. Totally lost, vergiss es.

Besonders oft scheint das so zu kommen in Calls mit Übersee-Hauptquartieren. Jenseits des Atlantiks nuschelt jemand aus einer größeren Flughöhe kommend, meist einnehmend oder mitnehmend, dann wuchtig und kategorisch argumentierend, sehr vereinfachend. Ein deutschsprachig Sozialisierter

will dazwischengehen, hebt an, versucht sich in gutem Englisch, formt etwas grammatisch Korrektes, wird unterbrochen, lost again. Es ist wie im Western. Wer zuerst zieht, überlebt.

Nur ein pointiertes Schlaglicht. Aber ich frage Sie: Wer hat die größere Führungswirkung? Ich frage nicht, und niemand tut das: Wer hatte Recht? Der *first mover*, der früh in der größeren Flughöhe begann, vielleicht ja nicht einmal Recht, er hatte nur mehr Wirkung. Nehmen wir an, das ist auch Ihr Auftrag.

Auftragskommunikation

Wir sprechen über rhetorische Wirkung, dafür bietet dieses Buch Methoden an, aber nicht nur. Vorher etwas Grundsätzliches: Die Wirkung gehört der Organisation, für die Sie arbeiten. Es geht nicht um eine Präparierung von Topmanagern als Marken. Es geht nicht um Sie, es geht um die anderen. Es geht um jenes *perfect match* aus Menschen, die im Auftrag handeln, mit den Zielen ihrer Auftraggeber, und am Ende um das Einpassen in eine Organisation – die immerhin Gehalt oder Bezüge und Altersvorsorge zahlt. Was ist das Ziel? Das Ziel ist Wirkung durch Rede und Gespräch im Auftrag. Wir reden nicht über individuelles Auftreten nach Gusto; wir reden über Auftragskommunikation. Es muss einfach klar sein, dass niemand, der führt, sich aufführen darf, als stünde er nur für sich selbst.

Sie handeln im Auftrag Ihrer Organisation. Achten Sie darauf, dass Ihr Handeln im Einklang mit der Organisation steht.

Das gilt nicht nur für Angestellte. Wenn Sie das Ganze oder Teile besitzen, gilt das auch; ich schließe Unternehmer ein, obwohl es einen gewaltigen Unterschied gibt – Höhe gelingt leichter, wenn einem die Organisation gehört. Immer ist das Ziel dasselbe: Menschen durch Auftritt und Eindruck zu überzeugen.

Sie haben jetzt so eine Ahnung. Dass das alles etwas mit Rhetorik zu tun haben muss. Das ist nun etwas, mit dem Sie wieder nichts zu tun haben wollen. Sie überlegen kurz. Auch in der Stellenbeschreibung stand nichts davon. Da stand aber auch nicht, dass nur »Fachliches« gefragt ist. Sie sollten deshalb wie alle eher »deutschen« Manager lernen, was die angelsächsischen Kollegen schon in der Schule gelernt haben. Ein CEO von SAP, ein Amerikaner in einem deutschstämmigen Unternehmen, über deutsche Executives: »Weniger Wörter, mehr Fakten. Manchmal weniger Energie, mehr Argumente. Ich glaube, die amerikanische Geschäftswelt braucht weniger Show – vielleicht braucht die deutsche aber ein bisschen mehr.«

Aber woran sieht man, von welcher Seite jemand kommt? An Äußerlichem, und oft auch deutlich. Uns muss klar sein, dass wir am Ende nur Äußeres beurteilen. Wirkung besteht aus Eindrücken, deren Grundlage leider nicht irgendeine Einstellung sein kann, sondern nur das Handeln, das wir wahrnehmen.

Reden Sie sich niemals damit heraus, dass Sie kein Naturtalent seien. Genauso gut könnten Sie sagen, dass Sie für Führung unterqualifiziert seien. Dann hätten Sie den Vertrag nicht unterschreiben dürfen. Sie können talentiert sein – aber wenn nicht: Sie können Wirkung lernen.

Vor allem alle, die aus zahlenlastigem Umfeld kommen. Ein Beispiel: Finanzvorstände sind selten per se gute Redner, keine Naturtalente also. Eine eigene Erhebung von ExpertExecutive bei IPOs von 1998 bis 2001 hatte schon damals gezeigt, dass von sieben berücksichtigten Börsengängen nur zwei Vorstände auf Anhieb in kurzer Zeit – im TV-Interview circa 25 Sekunden – ihr Geschäft und den Markt erklären konnten. Noch einmal: Man kann es lernen. Wie viele Finanzvorstände sind in den vergangenen Jahren CEO geworden? Das Lernniveau ist gestiegen, und die Ergebnisse auch.

Sie sollten auf Ihr Umfeld achten, das kommt oft nicht nach. Das sind oft Menschen um Sie herum, die Ihnen sagen, Sie seien ja schon ganz großartig, und es gäbe Wichtigeres. Als ich einmal mit dem Büro eines Finanzvorstandes ein Coaching vereinbart hatte, er ist heute CEO dieses DAX-30-Unternehmens, wollte sein Büro den dafür geplanten Tag verkürzen. »In ein paar Tagen ist doch Bilanzpressekonferenz!«, sagte die Vorstandssekretärin, deshalb sei so wenig Zeit. Aber genau deshalb wollte er ja Rede und Antwort proben! Dahinter wird eine Frage sichtbar: Sind Auftritte, Reden und Antworten bloßes Beiwerk des Führens? Und kostet deren Vorbereitung nur Zeit? Natürlich nicht. Persönliche Wirkung hängt eben nicht als Furunkel am Managen dran. Deshalb tun Sie gut daran, nicht Primärleistung und Sekundärleistung zu trennen, nach dem deutschen Klischee, man könne, wenn es einem nicht so liegt, »fachlich gut« managen. Das ist falsch. Es gibt keine gute Führung ohne guten Auftritt.

Nehmen wir noch ein reales, anonymisiertes Beispiel. Über den alten CEO heißt es: »brave Ansprache«, über den Neuen: nimmt Mitarbeiter mit, redet frei, interessant, mit Action in seinen Auftritten, aber auch staatsmännisch – »redegewandt« und »elegant gekleidet«. Mit einem Wort: mit Performance. Eine Geschichte, wie sie sich oft ereignet. Einer geht, ein anderer ergreift das Ruder. Oft sind es Wechsel, die durch Zahlen allein nicht erklärbar sind. Hinter manchem Wechsel steht einfach die Art zu sprechen und aufzutreten.

Einstellungen und Fähigkeiten

Ein paar Jahre lang habe ich in Kitzbühel an einem jährlichen Leadership Event einer Strategieberatung mitgewirkt. Die ausrichtende Practice hieß *mindsets and capabilities*. Wer Führungswirkung entwickeln möchte, geht diese zwei Wege. Erstens von innen, über Einstellungen. Zweitens von außen, als erlernte rhetorische Fähigkeiten. Die zwölf Gesetze dieses Konzeptes sind beides: Einsichten – und die Umsetzung in Fähigkeiten.

Uns muss klar sein, dass wir als Wirkung nur Äußerlichkeiten beurteilen können. Einstellungen können wir nicht sehen. In welchem Modus jemand ist, sehen wir nur am Ergebnis. Anderenfalls müssten wir uns, mit einem Wort Georg Büchners, »die Schädeldecken aufbrechen und die Gedanken einander aus den Hirnfasern zerren.« Aber man sieht meist, ob jemand im richtigen Modus ist. Ist die Wirkung hoch, ist oft schon das Innere auf Wirkung eingestellt.

Mit Einsichten wie auch Rat für Verhalten hilft dieses Buch, aus einer alten Welt hinaus in eine neue zu kommen. Raus aus der alten Welt von Managern, die zu besonderen Anlässen Texte vorlasen, dazu wichtig hinter Lesebrillen guckten – oder, wie Reinhard Sprenger schrieb, mit Hirtenbriefen ihre Mitarbeiter einnorden wollten. Das veranschauliche ich für meine Klienten auf der linken Seite einer Tabelle. Dort ist der Modus, der einen festhält. Gehen Sie in eine Welt, in der es um Wirkung geht. Auf der rechten Seite sind dagegen Mindsets und Fähigkeiten, die man als Executive braucht (Bild 1.1).


Expert  Executive

Bild 1.1 Modus I: Experte; Modus II: Executive

Die beiden Modi der Führungskommunikation

Sie glauben zu wissen, warum Sie manchmal zu wenig Wirkung entfalten: Weil Sie sich zu wenig angestrengt haben oder weil Sie zu wenig wissen, weil Sie noch Informationen brauchen oder alles noch einmal in noch weniger Papier pressen wollen. Weil noch ein Chart fehlt und Sie nicht den allerletzten Stand kennen. Das stimmt meistens nicht. Es ist oft einfach nicht klar, auf welcher Seite des Spiels Sie sich bewegen, in welchem Modus.

Wer führt, kennt beide Modi: den einen der täglichen Abläufe. In dem geht es um Fakten, entscheiden, manchmal durchwurschteln, Komplexität beherrschen, Daten komprimieren, Sachverhalte beurteilen und nach Wahrheiten suchen. Es sind Entscheidungen zu treffen – und die sind wiederum mit vermeintlichen Fakten zu rechtfertigen – oft von ganz tief unten. Hier befinden wir uns in dem Raum, der vieles am Laufen hält, sozusagen im »Maschinenraum«.

Und es gibt den Modus, der über das tägliche Managen hinaus geht; und dieser strebt nach mehr Effekt. In diesen zweiten Modus wird umgeschaltet, wenn es drauf ankommt, wenn man im Fokus steht. Dieser Modus verlangt weniger logische Wahrheitssuche als ein Wirkungsziel, Klarheit über die Rolle, Gespür für Beziehungen, einiges Geschick und erlernte Taktiken. Vor allem muss man wissen, wann man umschaltet. Hier blicken wir nach vorne, können Menschen begeistern, visionär sein, den Raum öffnen und Flughöhe erreichen.

Der erste Modus unterscheidet sich – von der Gehaltsklasse und allerlei Tand abgesehen – noch kaum von Ihrem vormaligen Dasein als Experte des eher deutschen Stils. Wer managt, kennt sich mit etwas aus oder kannte sich irgendwann mal mit etwas aus. Deshalb ist es nicht verwunderlich, schon gar nicht verwerflich, das ganze tägliche Managen und Führen im ersten

linken Modus zu versuchen – wie früher auch. Mit den Methoden der Sachverhaltsbehandlung. Das ist ebenso verständlich wie legitim. Es ist nur ganz oft wirkungslos. Für Ihren Arbeitgeber und für Sie. Sie sollten den zweiten Modus beherrschen. Sie sollten, in einem einfachen Bild, von links nach rechts gehen (Bild 1.2).

| Expert | Executive |
|-----------------|------------------|
| Maschinenraum | Flughöhe |
| sachlich | persönlich |
| vollständig | Auswahl |
| schriftlich | mündlich |
| Papier | Aktion |
| recht behalten | »alles ist wahr« |
| Neuigkeit | Wiederholung |
| komprimiert | entzerrt |
| komplex | einfach |
| stumpf | pointiert |
| herkömmlich | attraktiv |
| nur-authentisch | Rollenbalance |

Bild 1.2 In den richtigen Film kommen

Für den linken Modus gibt es allerlei Prozesse, die Sie festhalten. Es gibt Möglichkeiten der Rechtfertigung, manchmal klare Wahrheiten, oft eine Zahl, die den Ausweg bietet. Etwas, an das man sich halten kann. Die Lösung scheint im Rechthaben zu liegen.

Aber je weiter Sie kommen, desto mehr wird eine Art Wirkungsmodus zum Normalfall. Er verkörpert in diesem Buch die rechte Seite. Den ersten Modus sollten Sie verlassen lernen,

und das zweite Feld betreten – und dort möglichst weit kommen. Es ist der Executive Modus.

Für die neuen wirkungsorientierten Manager sind die entscheidenden Fragen: Was will ich erreichen? In welchem Film bin ich – was ist die Rolle – welcher Auftritt schafft wie viel Wert? Wie komme ich rein, wie sitzen wir da, wo stehen die? Wie »fliegen« die ersten Worte?

Reinhard Sprenger fragt in seinem Buch *Radikal führen* danach, was wichtig sei. Was hat Konsequenzen? Die Frage, in welchem Modus gesprochen und aufzutreten wird, ist wichtig; die Antwort hat Konsequenzen. Für Führungswirkung brauchen Sie die passenden Worte und den passenden Auftritt. Diese sind: Aufgaben geben – aber auch den Sinn der Aufgaben aufzeigen, für Neues motivieren, drohen und mahnen, in die Zukunft weisen, Werte formulieren, auf Gefahren aufmerksam machen, Mut und Respekt vermitteln. Und nach außen der Company ein gutes Bild verpassen. Das ist relevant, das hat sogar gewaltige Konsequenzen: nämlich besseres Wirtschaften. Wer auf der rechten Seite agiert, ist sein Geld wert.

Schon das erste moderne Buch über Führung definierte Führung als Kommunikation mit Wirkung. James MacGregor Burns definierte schon 1978 einen Unterschied zwischen transformierender Führung und transaktioneller Führung. Transaktionale Führung ist ein Geschäft mit festen Rollen: Tätigkeiten festlegen, Aufgaben verteilen, loben und tadeln, Tauschbeziehungen. Transformierende Führung versucht, Vertrauen und Verständnis herzustellen. Ich kenne keine Führungskräfteentwicklung, die sich nicht zu dieser zweiten Seite bekennt. Diese Form der Führung ist am Ende, und zwar ausschließlich, das muss Ihnen klar sein, wirkungsvolle Kommunikation durch und durch.

Die Frage »Wie kann man Führung durch Rede und Antwort wirkungsvoll hinbekommen?« beantwortet Kapitel 2. Was

Sie bisher daran gehindert hat, zeigt Kapitel 3. Wir werden sehen, was einen in der alten Welt festhält. Im vierten Kapitel zeige ich, was uns Wirkung verleiht.

Danach, im Hauptteil, stelle ich die entsprechenden zwölf Taktiken vor. Was unterscheidet Executives von Experten? Einfachheit ist die Voraussetzung jeder Vermittlung. Will man ein Phänomen erklären, zerlegt man es in kleine Schritte. Am Ende steht eine zweispaltige Tabelle: Links ist die alte Welt, aus der die meisten von uns alle kommen, egal aus welcher Branche oder Ausbildung – rechts die Executive-Wirkungswelt. Diese Einsicht schafft Zeitvorsprung.

Man kann Führungskommunikation personenzentriert entwickeln – Rhetorik tut das seit Jahrtausenden. Das genügt aber nicht, professionelle Führungswirkung muss auch systemzentriert herangehen, denn wenn Manager ohne Durchschlagskraft kommunizieren, hat das immer auch Gründe in den Organisationen, in denen sie das tun. Ich bin Mechaniker und komme aus der personenzentrierten Arbeit. Aber auch, wo es scheinbar nur personenzentriert zugeht, muss ich immer das System anschauen. Ein simples Beispiel: Wo Angst herrscht, auf Betriebsversammlungen Fragen zu stellen, hat es individuelles Können schwer.

Gerade deshalb ist es dort umso nötiger. Oft eben sind es nicht die Auftretenden, sondern die Menschen dahinter, auf die es ankommt, die die Vorbereitungsmaschine am Laufen halten. Wo ich mit meinen Kollegen an diesem Problem arbeite, schreibe ich vier Worte auf ein Flipchart, sie beginnen mit »P«, von Prozessen der Vorbereitung bis zu Präparationen der Reden und Antworten. Ich begründe sie in Kapitel 6. In den Kapiteln 7 bis 9 geht es um strittige Themen der Auftrittsvorbereitung, Coaching und, und im letzten Kapitel um die Rückseite der Führungskommunikation, um das, was einen aus dem Executive Modus – aus der Spur wirft; es sind zehn kleine

Fallen. Am Schluss des Buches steht eine Warnung vor dem Einstellen des Lernens, der X-Punkt.

Nach innen Zusammenarbeit fördern – nach außen Freunde schaffen

Es gibt Firmen, in die will von außen jeder rein, aber die innen sagen, sie wollten raus. Das gilt für große Teile des Investment Bankings – und das galt, als ich noch dort war, etwa für das ZDF. Es sind oft Firmen, die viel am Image arbeiten und wenig am Umgang miteinander.

Dirk Baecker sagt in *Postheroisches Management*, Organisationen seien »Ansammlungen von Lösungen, die nach Problemen suchen«.

Eine Wirtschaftsorganisation kann einem vorkommen wie Kafkas berühmter Käfig, der einen Vogel sucht. *Organisationen* fangen Menschen ein, domestizieren sie und zwingen ihnen Prozesse auf. Es ist bis zu einer der oberen Führungsebenen nicht üblich und gar nicht gefragt, dass sie Überblick gewinnen. Bei jeder Art von Aufstieg aber sehr wohl, und sehr radikal. Und oft ist dieser Weg so schnell, dass keine Zeit mehr scheint, alle Fähigkeiten aufzusammeln. Was die – rhetorische – Führungskommunikation nach innen und außen angeht, sind zwei Aufgaben erkennbar: Es geht um den Auftrag, zu sprechen – und zwar erstens intern. Wenn Manager zu Mitarbeitern und anderen Managern sprechen – ich vermeide das Wort »Führungskraft«, es erinnert an »Reinigungskraft – haben sie ein Ziel: Sie führen Menschen, um sie zu gemeinsamem Handeln aufzufordern. Ob Gespräche oder Auftritte: Rede und Antwort sollen Gemeinsamkeit herstellen, und in Unternehmen Zusammenarbeit fördern. Das ist die erste, innere Aufgabe.

Managen und führen geschieht, denkt man, nur intern, in

der Organisation. Und was ist mit externer Redewirkung? Sie hat mit Führung scheinbar zunächst nichts zu tun und folgt zumindest anderen Regeln. Reden nach außen geschieht erst recht im Auftrag: Und das ist die zweite Aufgabe, Wirken nach außen: Wer ein Unternehmen oder Teile davon repräsentiert, tut das, um für den Auftraggeber Freunde zu schaffen. Wir dürfen übrigens sicher sein, dass Medien sich deutlicher und öfter zur rhetorischen Wirkung äußern werden. Schon deshalb, weil es immer mehr Bilder und Filmchen gibt. Und eins ist auch klar: Auf einer Skala von außen nach innen nimmt Authentizität rasant ab.

Ob intern oder extern (Bild 1.3): In beiden Fällen sollten wir Irrtümer vermeiden.



Bild 1.3 Mehr als wir selbst

Hier liegt der größte Irrtum der Führungskommunikation: Wer führt, soll nach außen und innen informieren, das können Sie überall lesen und hören. Nur, gerade dazu braucht man Sie nicht, dazu sind Sie auch zu teuer, hoffen wir für Sie.

Die beiden Aufgaben für Führungswirkung sind nach innen Zusammenarbeit organisieren und nach außen Freunde zu schaffen. Für keines von beidem genügt es, irgendjemanden über irgendetwas zu informieren. Oft wird Informieren nicht einmal gebraucht, nicht selten steht dauerndes Informierenwollen im Wege.

Sie müssen oft etwas ganz anderes tun, als man ihnen vorgibt oder aufträgt. Führungswirkung heißt aus der Deckung kommen. Wer sich versteckt, wird nie in den Executive Modus kommen. Reden und Antworten gelingen nicht ohne letztlich rhetorisches Ziel und nicht ohne Festlegung.

Aus der Deckung kommen, das wird nach oben hin gefährlicher. Während links noch fein säuberlich die Wahrheiten im Regal liegen, ist rechts schlicht Vieles wahr. Sie geraten auf dem Weg nach rechts auf ein gefährliches Feld, so viel muss Ihnen klar sein. Sie müssen sich auf dünnes Eis begeben; Sie werden manchmal vom Informieren zum Überzeugen schlittern. Es besteht jederzeit die Gefahr zum Überreden zu kommen und ins Manipulieren, wenn Sie ethischen Werten untreu werden. Niemand bewahrt Sie davor. Die Basis sicherer Wahrheit fehlt. Das ist Ihr Berufsrisiko. Sie werden Kunstfehler begehen, etwas, das zur Berufs-Kunst des Führens dazu gehört – so wie es zur ärztlichen Kunst gehört, auch einmal falsch zu behandeln.

Risiko ruft nach Rückzug. Ich informiere ja nur! Aber es wäre unanständig dem Unternehmen und Auftraggeber gegenüber, sich auf bloßes Informieren zurückzuziehen. Wirkungsvoll überzeugen steht in Ihrem Vertrag.