

## Vorwort

Wir wissen es längst: Die Welt, in der wir leben, wird immer komplexer. Und unsicherer, unvorhersehbarer und damit immer weniger planbar. Globalisierung, Wirtschaftswachstum und weltweite Vernetzung bis hin zur Verstrickung fordern ihren Tribut. Die Geschwindigkeit, mit der sich die Umwelt eines Unternehmens ändern kann, ist mithin dramatisch, ebenso das Ausmaß an Diskontinuitäten. Den Erfolg eines Unternehmens in dieser Welt zu managen, wird zur Herausforderung – und Führung eines Unternehmens wird somit selbst zur Herausforderung. Der Wandel vollzieht sich weg vom planvollen hin zum situativen Management, zur Durch- und Umsetzung akuter Dringlichkeiten neben strategischen Prioritäten.

Und weil Führung so anspruchsvoll wird, wachsen auch die Ansprüche an Top-Manager gewaltig: Gesucht wird der omnipotente CEO. Glaubwürdig soll er sein, seriös, rhetorisch gewandt, sozial kompetent, intelligent und führungsstark, integer, kommunikativ und innovativ. Deutsch- und englischsprachige Literatur ebenso wie zahlreiche Studien sind voll von Kriterien, die einen guten – nicht mal einen herausragenden – CEO ausmachen sollen, oftmals postuliert von Menschen, die diese Rolle nie selbst ausgefüllt haben.

„A Champion of Company Vision and Values“, „an Industry Stand-Out (CEO performance)“, „a Skilled Communicator“, „a Master of Information“, „a Leader of a Strong Management Team“, „a Fast and Forward Thinker“, „an Expert in Imparting Knowledge“ soll der perfekte CEO nach Beraterin Gaines-Ross sein.<sup>1</sup> In einer Studie aus dem Jahr 2005 nennen deutsche Analysten, Journalisten, Kommunikationschefs und Arbeitnehmervertreter als Kriterien für den „besten CEO Deutschlands“: Erfolg, fachliche Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Seriosität, Konsequenz und Zielstrebigkeit, soziale Kompetenz, Offenheit und Transparenz, Bescheidenheit und Bodenständigkeit, Präsentationsgeschick und rhetorische Fähigkeiten, Abweichen vom Mainstream, Mut zum Wandel und gute Personalführung.<sup>2</sup> 250 österreichische Spitzenvertreter aus Politik, Medien und Wirtschaft fordern 2006 in einer Studie von einem „Top-CEO“, dass er eine klare Vorstellung vom Unternehmen vermittele, in seiner Branche innovativ und visionär, international anerkannt und glaubwürdig sei, offensiv nach außen kommuniziere, den Unternehmenswandel vorbildlich manage, qualifizierte Top-Manager anziehe und für Firmenwachstum Sorge. Man traue einem „Top-CEO“ zudem die Bewältigung von Krisen zu, er sei präsent in den Medien und handele verantwortungsvoll gegenüber Mitarbeitern und Umwelt, denke kundenorientiert, motiviere und inspiriere Mitarbeiter – und unterscheide sich deutlich von anderen CEOs.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Gaines-Ross, L., CEO Reputation, 2000, S. 366–370.

<sup>2</sup> Studie *Institut für Demoskopie Allensbach*, Kommunikationsverhalten deutscher CEOs, 2005, S. 34–35.

<sup>3</sup> Studie *Trummer, D.*, Warum auch hierzulande der Chef als Kapital gilt, 2006, S. 22.

In diesen langen Listen, die sich beliebig fortsetzen ließen<sup>4</sup>, gibt es vier Kriterien, die den Erfolg eines CEOs in dieser neuen Welt tatsächlich begünstigen – weil sie aus Funktion und Rolle einen „Leader“ machen, also Gefolgschaft erzeugen, und damit großes Potenzial bergen, die Umsetzung akuter Notwendigkeiten zu unterstützen: Fachliche Kompetenz zum einen – manifestiert in treffsicheren Einschätzungen und Aussagen zu Finanzen, Markt und Strategie und den folglich richtigen Priorisierungen. Einfühlungsvermögen zum zweiten – um sämtliche Anspruchsgruppen zu managen, also die richtigen Inhalte im richtigen Ton zu vermitteln. Zum dritten Glaub- und Vertrauenswürdigkeit inner- und außerhalb der Organisation – basierend auf der Authentizität der Person und der Stringenz ihrer Aussagen. Und viertens Sozialkompetenz – Offenheit und Zugänglichkeit statt Starallüren –, schlicht um auch ausreichend hohe Sympathiewerte zu erzielen.

Führung und Kommunikation gehören an dieser Stelle aber zweifelsfrei zusammen, denn jedes dieser vier Kriterien fußt auf der Kommunikationskompetenz des Individuums und seiner Organisation. Führung und Leadership bestehen zu circa 70 Prozent aus Kommunikation in ihren unterschiedlichsten Formen. Ein Blick auf die CEO-Kommunikation lohnt also: Kommunikation ist erfolgskritisch für die Bewältigung schwieriger und herausfordernder Situationen in einer zunehmend komplexen und dynamischen Umwelt. Situatives Managen erfordert eine ganz neue Dimension der CEO-Kommunikation. Mit CEO-Kommunikation ist in diesem Buch die persönliche, öffentliche, systematische und kontinuierliche Kommunikation des CEOs aus seiner Rolle und Person heraus gemeint, mit dem Ziel der Einflussnahme auf das Denken, Fühlen und Handeln aller Anspruchsgruppen innerhalb der Organisation oder des relevanten Unternehmensumfeldes. Kommunikation umfasst dabei auch die nonverbale Kommunikation sowie sämtliche Aspekte der Außendarstellung und -wirkung einer Person – insbesondere ihre Handlungen und Unterlassungen – um es mit dem englischen Sprichwort zu halten: „Actions speak louder than words.“

Ein CEO ist im Verständnis dieses Buches nicht (einer) der Sprecher, sondern die zentrale Identifikationsfigur eines Unternehmens, verstanden als Kulminationspunkt der Wünsche, Hoffnungen und Ansprüche sämtlicher Stakeholder. Der CEO ist mit allen Rechten und Pflichten ausgestattet, um das Unternehmen zu führen.

Und um frühzeitig weit verbreitete Missverständnisse auszuräumen, die um das Thema Kommunikation ranken: Kommunikation ist nicht mit Information gleichzusetzen. Bei Kommunikation geht es um Dialog und nicht um Monolog. Es geht um Zusammenhänge, Positionen, Erläuterungen und Interpretationsangebote – nicht um die Vermittlung reiner Fakten. Es geht neben Inhalten auch immer um Emotionen, die wir im Übrigen oftmals körpersprachlich ausdrücken. Und es geht nicht nur ums Sprechen, sondern auch ums Zuhören. Und es geht auch darum, Kultur und Werte eines Unternehmens nach innen und außen vorzuleben und dabei einen Sinn und Zweck des Unternehmens in der öffentlichen Wahrnehmung zu etablieren, der über Profitmaximierung hinausgeht. Und es geht nicht nur um Kommunikation aus einer CEO-Position heraus.

---

<sup>4</sup> Ausführlich bei *DuBrin, A.*, Leadership: Research findings, practice and skills, 2012; *Marta, S., Leritz, L. und Mumford, M.*, Leadership skills and the group performance, 2005, S. 97–120; *Kotter, J.*, 5 Skills Every New CEO Needs, 2012.

Es geht auch immer um den Menschen in der Position, der – gelegentlich durchaus ungeplant oder ungewollt mitkommuniziert. Untersuchungen des bekannten US-amerikanischen Psychologen Professor Albert Mehrabian zu Darstellungseffekten ergaben, dass die Wirkung einer Botschaft zu 55 Prozent von der Körpersprache, zu 38 Prozent von der Stimme und nur zu sieben Prozent vom Inhalt der gesprochenen Worte abhängt. Und ein letztes: Es geht sowohl um Botschaften, als auch um Formulierungen. Selbstredend prägen Formulierungen und Worte nicht nur Inhalte, sondern auch Tonalität von Botschaften.

In Literatur und Wissenschaft wird der Bedeutung von CEO-Kommunikation bislang ungenügend Rechnung getragen – vielleicht ein Begleitumstand der Tatsache, dass deren Bedeutung wächst. Insgesamt gibt es im deutschen und englischen Sprachraum einige wenige einschlägige Studien, Diplomarbeiten und Bücher, die sich dem Thema CEO-Kommunikation wirklich widmen. Hier setzt das vorliegende Buch an.

Führung wird in den kommenden Jahren alles hinter sich lassen, was wir heute lehren und praktizieren. Kommunikation wird hier die zentrale Verantwortung für die Transmission von dem Willen der Führung hin zur Gestaltung und Umsetzung der Führung übernehmen.