

Dr. Stefan Wachtel, ExpertExecutive, Frankfurt am Main

# Executive Modus

## Woran Führungswirkung scheitert

» Wenn Führungskräfte nicht wirken, in Reden und Antworten nach innen, in Auftritten nach außen, dann hat das vier Gründe. Aber zuallererst Gründe im Mindset, in den Antworten auf die Frage: In welchem Film spiele ich? Bin ich noch im Maschinenraum oder erreiche ich Flughöhe – und kann ich das auch vermitteln? Die Antwort wird für Führungskräfte von morgen existenziell; sie werden danach ausgesucht. Hier die Hindernisse, warum es oft noch nicht gelingt.

### 1. 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. Um Entscheidungen zu treffen – und sie dann wiederum mit vermeintlichen Fakten zu rechtfertigen – oft von ganz tief unten.

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

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. In diesen Modus wird nicht oder nicht rechtzeitig oder nicht nachhaltig umgeschaltet. Ohne System und Methode. Alles bleibt komplex, Charts überladen, Texte sperrig, Statements wirkungslos.

### 2. Schriftlich getextet

Ist ein Auftritt vorzubereiten, entsteht erst ein Text – die Kommunikateure kommen vom Papier. Auftritte heißt hierzulande: eine Tüte voll Produkte: Redetext, einige Seiten Fragen und Antworten, ein Stapel Charts. Und hier hat uns die Schulbildung im Griff: Das Ziel ist es, so zu reden, wie der Professor seinen Aufsatz schreiben würde. Und der Redenschreiber ist auch aus Papier, oft ein ehemaliger Zeitungsjournalist.

### 3. Zu wenig Zeit zur Vorbereitung.

Lernen kostet nur auf den ersten Blick Zeit – aber langfristig spart es Zeit. Das wird nicht ausreichend vermittelt. Wenn im Vorstandsstab ankommt: „wieder mal ein Medientraining“, dann ist nur die Schrumpf-Variante gemeint. Es gibt allgemeine und spezielle Executive Coachings für konkrete Auftritte. Die allgemeinen dauern neun Stunden, und die konkreten oft kürzer. Ein Executive Coach für Auftritte muss unter extremen Bedingungen für die Klienten da sein, auch „ambulante“ auf der Veranstaltung selbst.

### 4. Inhalt und Form getrennt

Manche Auftrittsberatung kann man sich wie Kraut und Rüben vorstellen: Briefings, Texte, Charts, und zwei mal im Jahr ein Medientraining, Kleidung nach Gusto, Fotos nach „Gefühl“. Dahinter steht die alte Idee, man könne einerseits einen „Inhalt“ erarbeiten und andererseits eine Form – wenn noch etwas Zeit sein sollte. Dabei sagt ein „Inhalt“ nichts über die eigentlich entscheidenden Fragen: In welchem Film ist der? Wie kommt der oder die rein, sitzen die oder stehen die – wo? Wie fliegen die ersten Worte? Inhalt und Form zusammen, darum geht es. Wie schaffen wir genau das, was auf der ersten Seite beschrieben ist? Indem man in den Executive Modus wechselt, auf die rechte Seite der Wirkung. ■



Stefan Wachtel  
**Executive Modus**  
 Hanser Verlag München  
 Erscheint  
 zur Buchmesse 2016  
 Hardcover mit Schutz-  
 umschlag, 29,90

