

„Weiße Turnschuhe machen noch nicht dynamisch“

HORIZONT: Über Frauen und Männer im „Executive Modus“ spricht der Top-Coach Stefan Wachtel beim Deutschen Medienkongress 2019 – und vorab im Interview



FOTO: GUIDO WERNER

Von Klaus Janke

Stefan Wachtel ist Mitglied der Community „Leading Coaches of The World“, er entwickelt mit Spitzenmanagern und Politikern deren persönliche Performance und ist Begründer des Preises „Der beste Managerauftritt“. Wachtel diagnostiziert in seinem Buch „Die Kunst des Authentischen“ eine positive Entwicklung zu mehr Wirkungsbewusstsein im deutschen Spitzenmanagement. Er moniert aber auch, dass den Akteuren, die in den „Executive Modus“ kommen wollen, Eisenkugeln angelegt werden: unsprechbare Texte, selbsterklärende Charts und die so typisch deutsche Sachlichkeit und Nichtpersönlichkeit.

Herr Wachtel, nehmen die Managerinnen und Manager in Deutschland ihren öffentlichen Auftritt wichtig genug?

Mittlerweile ja. Es gibt kaum noch jemanden, der auf dem Podium einfach vorliest. Die Führungskräfte arbeiten an ihrer Wirkung. Es liegt unter anderem daran, dass die Spitzenmanager heute jünger sind und oft aus Lernmaschinen wie McKinsey und BCG kommen. Viele sind angelsächsisch geprägt und wissen, dass sie im Job eine Rolle spielen müssen. Diese Manager sind kulturell schneller im „Executive Modus“.

Was heißt das?

Im „Executive Modus“ geht es um Wirkung, nicht um Vollständigkeit, wissenschaftliche Korrektheit und selbsterklärende Charts. Wichtig ist weniger Logik als Psychologie: Gespür für Beziehungen und eine klare Vorstellung davon, was man erreichen will. In besserer Flughöhe argumentieren, den Raum öffnen: Führungswirkung.

Woran hapert es denn bei Managern am häufigsten noch?

Sie befinden sich teilweise noch in dem, was ich „Expert Modus“ nenne, ein typisch deutsches Phänomen: als Erklärbar Brotkrumen aufsammeln, wo an anderer Stelle längst große Themen besprochen werden. Recht behalten wollen. Man kann den Unterschied zwischen den Modi in einem einzigen Satz zusammenfassen: Experten beantworten Fragen, Executives sprechen zu Themen.

Welche weiteren Fehler beobachten Sie bei öffentlichen Auftritten?

Teilweise sind sie noch schlecht vorbereitet, oft durch ihre Kommunikationsfachleute, die selbst mehr Schreiber als Redner sind. Es fehlt an einem brauchbaren Plan für die Rede. Aber selbst auf Diskussionen kann man sich inhaltlich vorbereiten. Zudem wird häufig die falsche Aufbauform gewählt: die Pyramide – das Wichtigste zuerst, dann die hierarchisch darunterstehenden Erläuterungen. Aber Rede ist nicht Pressemeldung. Wirkung schafft die gegenteilige Vorgehensweise: das Statement auf einen prägnanten Punkt hin laufen lassen. Das ist das Zielsatz-Prinzip.

Wie steht es um das äußere Erscheinungsbild der Manager?

Es ist – wie Auftritte und deren Vorbereitung generell – besser geworden. Trotzdem gibt es noch Luft nach oben. Weiße Turnschuhe reichen nicht, um dynamisch zu wirken.

Sollte man nicht das anziehen, worin man sich wohlfühlt, um dann auch authentisch zu wirken?

Mit Authentizität sind schon viele gescheitert, häufig steht dahinter nur die Weigerung, zu lernen. Besser ist eine gute Mischung aus Rolle und Authentizität. Manager sollten in der Lage sein, verschiedene Rollen zu spielen. Wer immer nur sie oder er selbst ist, ist ihr oder sein Geld nicht wert. Wie sagt es „Harvard Business Review“: „Feeling like a fake can

be a sign of growth“! Das ist „Die Kunst des Authentischen“.

Können deutsche Manager von ihren amerikanischen Kollegen wirklich so viel lernen, wie immer behauptet wird? Die deutsche Kultur ist ja eine andere.

Ja, aber die Unterschiede sind geringer, als man glaubt. Ein wirkungsvoller Auftritt kommt auch bei den Deutschen an. Wir hören immer wieder: „Im Publikum sitzen doch nur Erbsenzähler!“ Damit wird mindere rhetorische Qualität legitimiert. Aber selbst wenn dort wirklich Erbsenzähler sitzen, muss es auf der Bühne nicht auch langweilig zugehen.

Sollte man möglichst viele Menschen duzen, oder lieber beim Sie bleiben?

Die Welt wird immer angelsächsischer. Also du.

Wie stark sollte man auf die Körpersprache achten?

Es gibt keine Körpersprache – Sprache setzt Semantik voraus, die produziert ein Körper nicht. Ja, es gibt diesen Mythos, nach dem es bei der öffentlichen Wirkung nur zu sieben Prozent auf den Inhalt ankommt und der Rest auf Optik und Ausstrahlung beruht. Diese Legende basiert auf zwei mageren Studien von 1967. Entscheidend ist, was gesagt wird und wie es gesagt wird. Fragen Sie mal, warum in DAX-30-Unternehmen noch immer Content und sogenanntes Medientraining getrennt werden.

Wer beherrscht den öffentlichen Auftritt besser: Männer oder Frauen?

Schwer zu sagen. Aber eins weiß ich: Frauen sind in Executive Coachings lernwilliger. Und sie beherrschen Taktiken der Gemeinsamkeit besser, können erfolgreicher zur Zusammenarbeit auffordern. Vor allem sind sie weniger nur-authentisch: Sie übersetzen die Rollen besser ins eigene Selbst. Sie sind also öfter im „Executive Modus“.

m
DEUTSCHER
medien
KONGRESS '19

Der 11. Deutsche Medienkongress findet am 22. und 23. Januar 2019 in der Alten Oper Frankfurt statt. Das zweitägige Branchentreffen liefert News, Trends und Inspiration von Unternehmenslenkern, Querdenkern und kreativen Köpfen aus Unternehmen, Medien und Agenturen. Einer der Höhepunkte der Veranstaltung ist die Verleihung des HORIZONT Award an die Männer und Frauen des Jahres 2018.

Mehr Infos zum wachsenden Line-up des DMK 19 gibt es im Internet unter www.deutscher-medienkongress.de

TOP m
SPEAKER

Eine illustre Schar von Rednerinnen und Rednern steht zu Redaktionsschluss bereits fest. Unter anderem sprechen Karl-Theodor zu Guttenberg (Spitzberg Partners), Kai Diekmann (Storymachine), Julia Jäkel (G+J), Chris Boos (Arago), Gitta Blatt (Dentsu Aegis), Vera Schneevoigt (Fujitsu), Matthias Schrader (Accenture Interactive), Thomas Strerath (Strerath Institute).