



# Sagen, was nicht geht!?

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Henrich-Schwarz, Bunte

**D**a ist er wieder, der alte Reflex: Bloß nicht zu weit nach vorne schauen. Und falls doch, dann bloß nicht die Vergangenheit aus dem Blick verlieren. Es könnte ja sein, dass die Tradition unter die Räder kommt, was auf keinen Fall passieren darf. Also lieber eine bescheidene Zukunftsperspektive geben. Ein Beispiel dafür kam jüngst von einem Top-Manager der Automobilindustrie. Seine Thesen zur Elektrifizierung sind: Kleinwagen werden teurer und sind bei niedrigem Einkommen nicht mehr erschwinglich; die geringe Reichweite von 300 bis 400 km und die unzufriedenstellende Ladeinfrastruktur bedeuten klare Abstriche; aufgrund der sinkenden CO<sub>2</sub>-Grenzwerte ist man geradezu gezwungen, Elektroautos für die breite Masse zu bauen.

Was, um Gottes Willen, sollen diese Botschaften? Wäre es nicht an der Zeit, Aufbruchstimmung und Optimismus in die gesellschaftliche Debatte und ins eigene Unternehmen zu tragen, anstatt mit Bedenken und Jammerei die Angst zu

schüren? Eine tragfähige Vision zu haben, scheint zu viel verlangt, auch wenn sich die Batterietechnik gerade anschickt, einen veritablen Sprung zu machen.

Besagter Top-Manager ist übrigens in guter Gesellschaft. Der CEO eines anderen OEM lässt wissen, dass über die nächsten zehn Jahre hinweg keine Prognose möglich sei und man deshalb auf Sicht fahre. Zudem befinde man sich in zwei Kriegen: in einem um die Technologie und in einem anderen um die Schnittstelle zum Kunden. Das klingt doch mal wieder verdächtig nach all dem, was nicht geht und wovor gewarnt werden muss. Die Folge sind auch hier Bedenken und Ängste.

## So geht Führungskommunikation

Damit sind wir bei der Führungskommunikation und der Frage danach, wie diese gelingt. Das Muster ist einfach, jedoch höchst wirkungsvoll. Es geht um vier Prinzipien:

- **Sagen, wo es hingehet**, also das Ziel setzen und damit bestimmen.

- **Sagen, wie das funktioniert**, also für Unterstützung sorgen und damit einladen.

- **Verzichten auf Begründungen**, Bedenken und Jammerei, also eine glasklare Hauptbotschaft senden.

- **Kongruent auftreten**, also dafür sorgen, dass der Körper dasselbe ausdrückt wie die Worte.

Die unabdingbare Basis dafür ist zweifelsfreie innere Klarheit über die anvisierten unternehmerischen Ziele und den Weg dorthin. Ohne sie kann die Kommunikation nach außen nicht funktionieren. Diese Klarheit für sich zu gewinnen, ist die eigentliche Nuss, die es zu knacken gilt – im Rahmen eines funktionierenden Selbstmanagements. Genau daran scheiden sich am Ende die Geister: Kongruenz und Wirksamkeit auf der einen Seite, Inkongruenz und Zweifel auf der anderen. Sie haben die Wahl. (av) ■

## Autor

**Dr. Dieter Lederer**

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.