

# 1 Die Stimme des Unternehmens

## In diesem Kapitel:

Die CEO-Rolle im Wandel vom Strategen zum Storyteller. In der Vergangenheit war die Rolle eines CEOs klar umrissen: strategisch führen, operative Ergebnisse liefern, Stakeholder überzeugen. Doch die Anforderungen an moderne Unternehmensführung haben sich radikal verändert. In einer Welt, die von Unsicherheit, Veränderungsdruck und medialer Dauerpräsenz geprägt ist, reicht fachliche Exzellenz allein nicht mehr aus. Die Öffentlichkeit, die Mitarbeitenden und die Märkte erwarten heute eine Führungspersönlichkeit, die nicht nur entscheidet – sondern auch erklärt, einordnet, begeistert. Der CEO wird zur Stimme des Unternehmens.

## Der CEO als Hauptkommunikator

**Führung beginnt mit Sprache – und zwar mit der Sprache der ersten Reihe. Der CEO verkörpert heute nicht mehr nur die strategische Spitze, sondern auch die kommunikative Mitte des Unternehmens. Diese Rolle ist nicht delegierbar. Wer hier sichtbar ist, setzt Zeichen.**

In der zunehmend fragmentierten Kommunikationswelt ist die Stimme des CEO, des Unternehmenslenkers oder der Top-Führungskraft, mehr als nur Repräsentation – sie ist Deutungshoheit, strategische Positionierung und kulturelles Führungsinstrument zugleich. Ein CEO ist längst nicht mehr allein Repräsentant in Geschäftsberichten oder auf Podien – er oder sie ist heute die maßgebliche narrative Instanz eines Unternehmens. Die Rolle des »Chief Storyteller« ist kein PR-Konstrukt, sondern Ausdruck einer strukturellen Verschiebung in der Erwartungshaltung gegenüber Führung.

Heute sind CEOs direkt sichtbar, permanent ansprechbar und zunehmend selbst Medienakteure. Plattformen wie LinkedIn, YouTube oder Corporate Podcasts haben dafür gesorgt, dass Botschaften nicht nur häufiger, sondern auch unmittelbarer und persönlicher transportiert werden. Die Grenze zwischen Innen- und Außenkommunikation, zwischen internem Leadership und öffentlicher Wirkung, ist fließend geworden.

Der CEO wird nicht mehr primär an der Geschäftsentwicklung gemessen, sondern an der Fähigkeit, Menschen hinter einem Purpose zu versammeln, Wandel zu erklären, Vertrauen zu schaffen. Die Fähigkeit, über Narrative Sinn zu stiften, ersetzt die alte Managementrhetorik nüchterner Zahlenpräsentation. Der CEO wird zur Stimme der Marke, zum Werteanker und zur Quelle kollektiver Identifikation.

Dabei tun sich viele Führungskräfte mit dieser Rolle schwer. Wer über Jahre auf Sachlichkeit, Effizienz und analytische Stärke konditioniert wurde, empfindet das Erzählen von Geschichten – gerade über sich selbst oder das Unternehmen – oft als Selbstinszenierung oder Unschärfe. Die Unsicherheit ist groß: Wie viel Emotion ist erlaubt? Wie persönlich darf ich werden? Wie halte ich die Balance zwischen Professionalität und Nahbarkeit? Genau an dieser Stelle wird deutlich: Storytelling ist kein Showelement. Es ist ein strategisches Führungswerkzeug, das gelernt und professionell eingesetzt werden kann.

Auch die öffentliche Debatte um CEO-Kommunikation zeigt ein neues Bewusstsein für Narrative. Ob Diskussionen über Authentizität auf Social Media, über Haltung in gesellschaftlichen Fragen oder über Führung in der Krise – stets steht die Frage im Raum: Was erzählt dieser CEO – und warum?

Der Trend ist klar: CEOs, die keine eigenen Geschichten erzählen, werden zu Figuren in den Geschichten anderer. Wer seine Organisation prägen will, muss sichtbar sein – nicht nur als Entscheider, sondern als Erzähler. Dabei geht es nicht um

Schönfärberei, sondern um den Mut, Dinge einzuordnen, zu erklären und mit Bedeutung aufzuladen. Denn gerade in unsicheren Zeiten braucht Führung Sprache – und Organisationen brauchen Stimmen, denen sie folgen können.

## **Sichtbarkeit, Haltung, Sprache**

**Führungskräfte sind heute nicht mehr nur Entscheider – sie sind Deutungsgeber. Wer in der Lage ist, komplexe Themen auf den Punkt zu bringen, Widersprüche einzuordnen und sich gleichzeitig klar zu positionieren, übernimmt nicht nur Verantwortung – er oder sie führt auch kulturell.**

Die Rolle des CEO als Kommunikator Nummer eins ist in der Theorie längst Konsens – in der Praxis jedoch oft ein Spannungsfeld. Einerseits erwarten Stakeholder heute eine aktive, persönliche Kommunikation auf allen relevanten Kanälen. Andererseits sind viele CEOs geprägt von einem Selbstbild, das Kommunikation eher als nachgelagerte Aufgabe oder als Domäne der Kommunikationsabteilung versteht. Die Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität ist daher nicht selten groß – und wird mit zunehmender öffentlicher Sichtbarkeit immer offensichtlicher.

Kunden, Mitarbeitende, Investoren und Medien erwarten, dass der CEO nicht nur informiert, sondern Haltung zeigt, Wandel erklärt, Orientierung bietet. Die Vorstellung vom CEO als zurückhaltender Strategie im Hintergrund hat ausgedient – zumindest kommunikativ. Besonders die Digitalisierung hat diese Entwicklung befeuert. CEOs sind heute in Echtzeit beobachtbar, bewertbar und auffindbar. Wer schweigt, ist nicht neutral – sondern abwesend. Wer kommuniziert, definiert den Ton. Der CEO wird damit zur Projektionsfläche für Vertrauen, Wandel, Werte und zur Leitfigur für kulturelle und kommunikative Standards im Unternehmen. Das gilt nach innen ebenso wie

nach außen. Die Zeit der reaktiven Kommunikation ist vorbei. Heute wird erwartet, dass der CEO proaktiv Themen setzt und Resonanzräume gestaltet.

Viele Führungskräfte empfinden diesen kommunikativen Druck als überfordernd, gerade, wenn sie aus technik- oder finanzgetriebenen Hintergründen kommen. Hinzu kommt die Sorge, missverstanden zu werden oder in den Fokus öffentlicher Kritik zu geraten. Das führt nicht selten zu einer paradoxen Situation: Der CEO soll sprechen – tut es aber zu selten oder zu vage. Die Kommunikationsverantwortung wird delegiert, wo Präsenz gefragt wäre.

Diese Zurückhaltung kann jedoch zum Risiko werden. Denn sie öffnet Räume für Deutungen – durch Medien, Wettbewerber, Mitarbeitende. Wer als CEO nicht selbst spricht, über den wird gesprochen. Umgekehrt zeigt sich: CEOs, die es schaffen, kontinuierlich, persönlich und glaubwürdig zu kommunizieren, gewinnen Sichtbarkeit, Vertrauen und Deutungshoheit.

Jüngere Generationen – insbesondere Generation Y und Z – fordern mehr Nahbarkeit, mehr Transparenz, mehr direkte Ansprache. Sie orientieren sich weniger an der »Institution Unternehmen«, sondern stärker an Persönlichkeiten. Der CEO wird dadurch zum Kulturträger und Erwartungsmanager – nicht nur über Inhalte, sondern über Sprache, Tonfall, Präsenz.

Zugleich steigen die Risiken. Jeder öffentliche Auftritt, jedes Posting, jedes Zitat kann zum Ereignis werden – verstärkt durch soziale Medien, medialen Wettbewerbsdruck und digitale Dauerbeobachtung. CEOs bewegen sich in einem kommunikativen Hochfrequenzraum. Die Herausforderung ist nicht, lauter zu werden, sondern klarer. Nicht dauerpräsent, aber deutlich. Nicht aalglatt, aber erkennbar. Und genau das ist eine Führungsaufgabe – keine Stilfrage.

## Kommunikation ist Führungsarbeit

**CEOs, die in der Lage sind, eine Vision nicht nur zu entwickeln, sondern auch in Sprache zu übersetzen, schaffen Orientierung. Wer durch Worte Wirklichkeit gestalten kann, macht Kommunikation zu einem strategischen Führungsinstrument.**

Führung heißt heute vor allem: Bedeutung stiften, Orientierung geben, Zugehörigkeit ermöglichen. Genau hier wird Kommunikation zur zentralen Führungsaufgabe. Als essenzieller Hebel, um Visionen zu verankern und Werte wirksam zu machen. Ein CEO, der nicht kommuniziert, lässt Leerstellen entstehen – und wo keine Erzählung stattfindet, entsteht keine Identifikation.

Dabei ist das Vermitteln von Visionen und Werten kein punktuellere Ereignis, sondern ein dauerhafter Prozess. Es reicht nicht, eine Strategie in einem Townhall-Meeting vorzustellen oder auf der Website ein Wertepapier zu publizieren. Visionen müssen immer wieder kommuniziert, eingeordnet und mit Leben gefüllt werden. Sie entfalten erst dann Wirkung, wenn sie mit konkreten Handlungen und einer glaubwürdigen Sprache verbunden sind.

Viele CEOs unterschätzen die psychologische Dimension: Für Mitarbeitende und externe Stakeholder ist eine Vision nicht automatisch inspirierend – sie muss kommunikativ erlebbar gemacht werden. Das erfordert eine narrative Verdichtung: Was ist der übergeordnete Sinn? Warum tun wir, was wir tun? Was eint uns jenseits von Quartalszahlen? Ohne diese Verbindung bleiben Visionen abstrakt, Werte beliebig – und Führung blass.

Der Kommunikationswandel verschärft diesen Anspruch zusätzlich. Früher reichte es, dass Führung in ihrer Vision »konsequent« war. Heute muss sie auch anschlussfähig, dialogbereit und visuell vermittelt sein. Mitarbeitende erwarten keine Verkündung von Leitsätzen, sondern einen Dialog über Sinn und Haltung. Das erfordert eine andere Sprache – eine, die nicht instruiert, sondern inspiriert.

Hinzu kommt: Die Art, wie CEOs über Werte sprechen, sagt oft mehr über die Kultur eines Unternehmens aus als das formale Wertepapier selbst. Ist die Kommunikation empathisch? Ist sie klar in der Abgrenzung? Werden Werte in Krisen verteidigt oder relativiert? Ein CEO, der in schwierigen Zeiten zu seinen Prinzipien steht – und dies offen kommuniziert – wirkt stärker als ein CEO, der Werte nur zu Festtagsreden thematisiert.

In der Praxis zeigt sich: Gerade bei Transformationsprozessen gelingt Veränderung nicht über PowerPoint-Charts, sondern über Kommunikation. Visionen kommunizieren heißt nicht, unkonkret oder pathetisch zu werden. Es heißt, den Mut zur Sprache zu haben, auch wenn die Zahlen noch keine Belege liefern. Denn eine gute Vision erzählt die Zukunft, bevor sie sich messen lässt. Und Werte zeigen sich, wenn sie auf dem Spiel stehen.

## **Vertrauen durch Kommunikation**

**Authentizität ist keine Stilfrage. Und Vertrauen entsteht nicht durch Hochglanz-Botschaften, sondern durch Echtheit, Konsistenz und Dialogbereitschaft. Wer hingegen nur in Erfolgsphasen sichtbar ist, verliert in der Krise an Führungskraft.**

Vertrauen ist die stille Währung erfolgreicher Führung – und Kommunikation ist das Medium, in dem es entsteht. Vertrauen entsteht nicht allein durch Kompetenz – sondern durch Glaubwürdigkeit. Und die ist immer ein Zusammenspiel aus Inhalt, Ton und Haltung. Für CEOs bedeutet das: Sie müssen nicht nur erklären, was sie tun, sondern auch, warum – und wie sie es empfinden. Die Erwartungen sind klar: Stakeholder wollen nicht bloß informiert werden, sondern verstehen können, woran sie sind. In einer Ära, in der Kommunikation immer auch Deutungskampf ist, gewinnen jene Führungskräfte, die mit Klarheit und Authentizität auftreten. Sie sind dabei vielleicht nicht perfekt, aber nachvollziehbar.

Dabei hat sich das Verständnis von »authentisch« verändert. Es geht nicht um Spontaneität oder Ungefiltertheit, sondern um Stimmigkeit zwischen Rolle, Botschaft und Persönlichkeit. Authentisch wirkt, wer mit sich selbst im Einklang spricht. Wer sagt, was er meint. Wer nicht beliebig formuliert, sondern Verantwortung für seine Worte übernimmt. Gerade CEO-Kommunikation darf – und soll – Position beziehen. Nur so entsteht Bindung.

Medial hat sich die Bühne für Vertrauen massiv verschoben. Früher war es die Pressekonferenz oder das Jahresgespräch, heute sind es LinkedIn-Posts, Videostatements oder ein Podcast-Interview. Vertrauen wird durch sichtbare Nahbarkeit, durch Dialogfähigkeit und durch digitale Präsenz erzeugt. CEOs, die sich dieser Dynamik stellen, werden nicht angreifbarer – sondern glaubwürdiger.

Die Realität zeigt jedoch, dass genau hier große Unsicherheiten liegen. Viele Führungskräfte neigen dazu, sich kommunikativ zu »verwalten«: sachlich, kontrolliert, korrekt. Doch Vertrauen braucht ein Mindestmaß an Verletzlichkeit – im Sinne von Transparenz und Emotionalität. Wer nie zweifelt, nie bekennt, nie erklärt, was ihn bewegt, bleibt abstrakt. Und wer abstrakt bleibt, kann nicht verbinden.

Authentische Kommunikation zeigt sich gerade dann, wenn etwas schiefläuft. CEOs, die Verantwortung übernehmen, Klartext sprechen und transparent erklären, was sie lernen, wirken stärker. Die Öffentlichkeit akzeptiert Fehlentscheidungen eher als Intransparenz oder Ausflüchte. Vertrauen entsteht durch Offenheit, nicht durch Fehlerfreiheit.

In Zukunft wird Authentizität noch wichtiger. Künstliche Intelligenz, Deepfakes, synthetische Kommunikation – all das macht die echte, glaubwürdige CEO-Stimme zum verlässlichen Anker im Strom der Beliebtheit. Wer in seiner Kommunikation nicht nur überzeugt, sondern wem auch vertraut wird, schafft nachhaltige Bindung – und ein Führungsprofil, das weit über Rollenbeschreibungen hinausreicht.

## Medienkompetenz als Führungsdisziplin

**Die Medienlandschaft hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Medienkompetenz ist keine reine PR-Frage, sondern Führungsdisziplin. Und wer seine Botschaft nicht plattformgerecht vermittelt, bleibt hinter seinen Möglichkeiten.**

Kaum ein Umfeld hat sich in den letzten Jahren so grundlegend verändert wie die Medienlandschaft – und damit auch die Kommunikationsbedingungen für CEOs. Was früher als klar strukturierter Kommunikationskanon mit vorhersehbaren Spielregeln galt, ist heute ein fragmentiertes, beschleunigtes und oft unübersichtliches System, in dem sich die Stimme der Unternehmensführung neu behaupten muss.

Einst war die klassische Medienöffentlichkeit dominiert von Fachpresse, Tageszeitungen, Fernsehen und etablierten Wirtschaftstiteln. Heute konkurrieren diese Medien mit Plattformen wie LinkedIn, X, YouTube, Podcasts und Dutzenden weiteren Formaten, die zum Teil schneller, unmittelbarer und zugespitzter agieren. Für CEOs bedeutet das: Sie sind nicht mehr nur Empfänger von medialen Fragen, sondern können und müssen selbst Akteure/Akteurinnen ihrer Kommunikation sein.

Die Gatekeeper-Funktion traditioneller Medien ist abgeschwächt. Narrative verbreiten sich in Echtzeit – ungefiltert, vielfach kommentiert, von Algorithmen verbreitet oder verzerrt. Gleichzeitig ist die Medienöffentlichkeit sensibler geworden. Haltung wird eingefordert, nicht neutral erwartet. Wer schweigt, wird häufig nicht mehr als objektiv, sondern als unbeteiligt wahrgenommen. Wer spricht, muss wissen: Es gibt kein »intern« mehr. Selbst interne Kommunikation kann viral gehen – Screenshots, Audio-mitschnitte, Leaks gehören zur Normalität. Medienkompetenz bedeutet deshalb nicht nur Pressesicherheit, sondern ein Verständnis für Rezeption, Resonanz und Reichweite.

Viele CEOs unterschätzen diese neue Logik. Sie verlassen sich auf klassische Pressestatements oder lassen ihre LinkedIn-Präsenz ausschließlich von externen Agenturen bespielen – mit der Folge, dass die Kommunikation entweder zu steril und zu beliebig wirkt oder zu spät ist. Relevanz und Geschwindigkeit sind aber zwei entscheidende Faktoren in der neuen Medienwirklichkeit: Wer einen halben Tag zögert, hat die Debatte bereits verloren. Wer zu strategisch formuliert, wird nicht gehört. Und wer zu selten spricht, verschwindet aus dem Diskurs.

Ein weiteres Element ist das gestiegene Tempo der Empörung. Shitstorms, Trending Topics, Hashtags – sie können aus einzelnen Äußerungen Dynamiken entfalten, auf die man vorbereitet sein muss. CEOs brauchen heute Resilienz im Umgang mit medialer Reibung. Eine aktive, strategisch vorbereitete Medienarbeit schützt nicht vor Kritik – aber sie stärkt die Fähigkeit, souverän zu reagieren. Dabei hilft ein durchdachtes Reputationsmanagement, das nicht nur auf Abwehr, sondern auf Dialogfähigkeit setzt.

Der Wandel betrifft auch die Tonalität. Kommunikation muss heute nicht nur informieren, sondern anschlussfähig sein – emotional, zugänglich, visuell. CEOs, die moderne Medienformate verstehen – von Video-Statements über Podcasts bis hin zu LinkedIn-Diskursen –, können selbst aktiv die öffentliche Wahrnehmung gestalten, statt passiv in Schlagzeilen zu erscheinen.

Die Komplexität wird weiter steigen. Künstliche Intelligenz, personalisierte Informationsströme, neue Plattformen, Deepfakes – all das verlangt von CEOs künftig noch mehr Medienkompetenz. Es reicht nicht mehr, kommunikationsfähig zu sein. Man muss kommunikationsklug agieren. Nicht nur reaktiv, sondern strategisch vorausdenkend.

*Im Kapitel 5 widme ich mich noch ausführlicher der Medienkompetenz.*

## Social Media als strategische Bühne

**LinkedIn, X oder YouTube ermöglichen direkte Ansprache, Authentizität und Resonanz – ohne Filter. Wer diese Chancen erkennt und nutzt, baut digitale Nähe auf, formt das Führungsimago und kann auch in kritischen Situationen eigene Deutungshoheit aufbauen.**

Social Media hat die Spielregeln der CEO-Kommunikation revolutioniert – von einer Einbahnstraße für kontrollierte Botschaften hin zu einem Netzwerk aus Dialog, Sichtbarkeit und Echtzeit-Resonanz. Was früher ausschließlich über Journalisten, Redaktionen oder Unternehmenskanäle lief, kann heute direkt, persönlich und ungefiltert aus dem digitalen Auftritt des CEO kommen. Das eröffnet enorme Chancen, birgt aber auch Fallstricke, wenn die Plattformen missverstanden oder unterschätzt werden.

Die vielleicht wichtigste Veränderung: Social Media ist nicht mehr nur »eine weitere« Kommunikationsplattform, sondern zunehmend der primäre Ort der Meinungsbildung – gerade im Business-Kontext. Die Eintrittsbarrieren sind so niedrig wie nie. Gleichzeitig war die Aufmerksamkeit nie so wertvoll. CEOs, die eigene Inhalte publizieren, ihre Haltung zeigen, Einblicke geben und mit ihrer Community interagieren, können sich mit wenigen, gut gewählten Beiträgen als Meinungsführer, Kulturträger und Impulsgeber etablieren. Diese Reichweite ist nicht nur medial relevant – sie wirkt auch intern. Mitarbeitende erleben ihren CEO als sichtbar, greifbar, präsent.

Trotzdem zögern viele – aus Sorge vor Fehlern, Kritik oder der Angst, »wie ein Influencer zu wirken«. Dabei ist genau das ein Missverständnis: Erfolgreiche CEO-Kommunikation in Social Media ist nicht Inszenierung, sondern ein gezieltes Angebot zur Verbindung. Es geht nicht um Likes – es geht um Relevanz. Nicht um Perfektion – sondern um Glaubwürdigkeit. Wer das Medium versteht, kann es zur strategischen Verlängerung von Führung machen.

CEOs können ihre eigene Themenstrategie umsetzen – unabhängig von Medienlogik oder Terminvorgaben. Sie bestimmen, wann sie zu welchem Thema sprechen. Dabei zählt sich Kontinuität aus. Wer regelmäßig kommuniziert – auch ohne akuten Anlass –, baut ein digitales Führungsprofil auf. Das erzeugt Vertrauen, Wiedererkennbarkeit und Anschlussfähigkeit. Die Herausforderungen liegen im Detail: Tonalität, Authentizität, Regelmäßigkeit. CEOs, die sich hinter Agentur-Postings verstecken oder ausschließlich »Hochglanz«-Formate teilen, verlieren schnell an Glaubwürdigkeit. Entscheidend ist: nicht glatt zu wirken, sondern echt.

Der Trend geht zu Bewegtbild, zu persönlichen Reflexionen, zu dialogischen Formaten wie »Ask me anything« oder CEO-Vlogs. Auch digitale CEO-Formate innerhalb von Unternehmen – wie interne Live-Formate oder LinkedIn-ähnliche Leadership-Kommunikation auf Intranets – werden zur Normalität. Sichtbarkeit wird zur Pflicht. Aber digitale Souveränität bleibt die Kür und sie entscheidet über Wirkung.

*Detaillierter gehe ich in Kapitel 6 auf Social Media beim Corporate Storytelling ein.*

## Die CEO-Persönlichkeit als Markenkern

**Führung ist nicht nur eine Funktion – sie ist eine Persönlichkeit. Und genau diese Persönlichkeit wird heute kommuniziert. Die Frage ist nicht, ob eine Position bezogen wird, sondern welche. Und sie wirkt nach innen wie außen.**

Die öffentliche Wirkung eines CEOs hängt nicht allein vom Gesagten ab – sondern davon, wie klar und konsistent die eigene Persönlichkeit in der Kommunikation sichtbar wird. In der zunehmend personalisierten Medienwelt reicht es nicht mehr aus, für ein Unternehmen zu sprechen. Es geht darum, als Person wahrgenommen zu werden: mit Haltung, Stil,

Wiedererkennbarkeit – und Grenzen. Die CEO-Persönlichkeit wird zur Führungsmarke. Nicht im Sinne einer PR-Fassade, sondern als strategisch geschärftes Kommunikationsprofil.

Wir leben in einer Zeit, in der Vertrauen stärker an Menschen geknüpft ist als an Institutionen. Das gilt für die Politik ebenso wie für die Wirtschaft. Die Frage »Wer führt?« wird heute nicht mehr nur formal beantwortet, sondern zunehmend emotional – durch Sichtbarkeit, Nahbarkeit, Glaubwürdigkeit. Genau hier beginnt der Prozess der persönlichen Positionierung. Viele CEOs empfinden diesen Anspruch als schwierig. Sie möchten nicht »zur Marke« werden, nicht inszeniert erscheinen oder sich auf ein mediales Image reduzieren lassen. Doch die Positionierung als Persönlichkeit bedeutet nicht, sich zu verbiegen, sondern sich bewusst in der eigenen Rolle zu zeigen. Es geht darum, die eigene Kommunikation mit Haltung zu füllen, mit klarer Tonalität, mit wiederkehrenden Themen und einer stimmigen Präsenz. Eine klare Positionierung hilft, den eigenen Wirkungsraum zu strukturieren – und Orientierung zu geben, intern wie extern.

Viele Führungspersönlichkeiten haben kein klares Bild davon, wie sie wahrgenommen werden – oder möchten es nicht hinterfragen. Dabei ist genau das essenziell: Die Frage »Wofür stehe ich – und wie wirke ich?« ist keine Eitelkeit, sondern Führungsarbeit. Denn je höher die Position, desto stärker die Symbolkraft der Person. Jeder öffentliche Auftritt, jede Formulierung, jede Haltung ist ein Signal. Wer es nicht bewusst sendet, sendet es unbewusst – und überlässt das Deutungsfeld anderen.

Hilfreich ist ein strukturierter Positionierungsprozess. Dieser beginnt mit Selbstreflexion: Was sind meine Werte? Welche Themen treiben mich an? Wie spreche ich? Was unterscheidet mich? Im nächsten Schritt geht es um Fremdwahrnehmung: Wie werde ich erlebt? Was wird mit mir verbunden? Und schließlich folgt die Übersetzung in Kommunikation: Mit welchen Formaten, auf welchen Kanälen, in welcher Tonalität will ich sprechen? Ob

jemand eher als analytischer Denker, als werteorientierter Veränderer oder als visionärer Gestalter wirkt, ist dabei nicht die entscheidende Frage. Entscheidend ist, dass es einen erkennbaren Stil gibt – und dass er in sich stimmig bleibt. Konsistenz schlägt Perfektion.

Künstliche Intelligenz, Social Media, Deepfakes und Reputationsrisiken erhöhen den Druck auf die persönliche Klarheit. Gleichzeitig bieten neue Kommunikationsformate – von Podcasts bis LinkedIn Live – die Möglichkeit, den eigenen Stil zu kultivieren und zu zeigen. Die CEO-Persönlichkeit ist kein Image – sie ist die sichtbar gemachte Führungsidentität.

## Die Verbindung von Strategie und Story

**Relevanz entsteht durch Kontext. CEOs, die in der Lage sind, strategische Entscheidungen in narrative Zusammenhänge einzubetten, schaffen Verständnis – und Akzeptanz. Wer strategisch führt, muss narrativ denken.**

Kaum ein Begriff wird so häufig verwendet und so unterschiedlich verstanden wie »Authentizität«. Gerade in der CEO-Kommunikation ist sie zur zentralen Währung geworden: Wer authentisch wirkt, schafft Vertrauen, Nähe, Glaubwürdigkeit. Doch gleichzeitig verlangt jede öffentliche Rolle ein gewisses Maß an Inszenierung – ob auf der Bühne, vor der Kamera oder auf LinkedIn. Der entscheidende Punkt ist daher nicht, ob Inszenierung stattfindet, sondern wie bewusst sie erfolgt – und ob sie im Einklang mit der Persönlichkeit steht.

Authentizität bedeutet nicht, »ungefiltert« zu sprechen oder sich privat zu inszenieren. Es bedeutet, echt in der Rolle zu bleiben – also in der Sprache, der Haltung und der Präsenz stimmig zu sein mit dem, was man vertritt. Ein CEO, der auf der Bühne über Transformation spricht, darf vorbereitet und rhetorisch geschult sein. Aber er sollte das Thema mit persönlicher Überzeugung

und einem klaren inneren Bezug vermitteln. Authentizität wirkt nicht durch Zufall. Sie entsteht aus bewusster Selbstklärung.

Das Spannungsfeld zwischen Echtheit und Wirkung zeigt sich besonders deutlich in medialen Formaten. Videostatements, TV-Interviews, Podiumsauftritte – all das sind Kommunikationsbühnen mit eigenen Regeln. Sie erfordern Konzentration, Verdichtung, Wirkungskompetenz. CEOs, die sich diesen Bühnen ohne Vorbereitung stellen, wirken nicht natürlicher, sondern häufig unsicher. Umgekehrt gilt: Wer sich bis zur Unkenntlichkeit choreografiert, verliert das Vertrauen des Publikums. Die Kunst liegt im Zwischenraum.

Diese Balance fällt vielen schwer. Führungspersönlichkeiten sind oft geprägt von Leistungsorientierung und Professionalisierungsdruck. Emotionen, persönliche Gedanken, Unsicherheiten – all das wurde lange als Risiko betrachtet. Doch genau darin liegt heute Potenzial: Verletzlichkeit ist nicht Schwäche, sondern eine Form von Nähe. Wer als CEO sagt: »Ich war mir selbst nicht sicher, ob dieser Weg der richtige ist – aber ich habe mich entschieden, weil ...«, wirkt menschlich und gleichzeitig führungsstark.

Gleichzeitig braucht Authentizität Schutzräume. Nicht jede Emotion gehört auf die Bühne, nicht jedes persönliche Detail in die Kommunikation. Die Grenze zur Überinszenierung oder gar zur »emotionalen Manipulation« ist schnell überschritten, wenn Authentizität zur Taktik wird. Deshalb ist Reflexion entscheidend: Was will ich zeigen? Was lasse ich bewusst offen? Und was gehört zu mir – nicht zur Rolle?

Die öffentliche Debatte hat sich hier ebenfalls gewandelt. Früher galt: »Don't show too much.« Heute gilt: »Zeig, wofür du stehst – und wie du dabei bleibst.« Authentizität wird zunehmend mit Haltung verknüpft. CEOs, die etwa zu gesellschaftlichen Themen Stellung beziehen, ihre Position erklären, offen Kritik begegnen oder Fehler eingestehen, werden als authentisch erlebt – selbst dann, wenn ihre Meinung nicht geteilt wird. Entscheidend ist: Sie kommunizieren erkennbar aus Überzeugung.

Die Zukunft verlangt noch mehr Balance. Künstliche Narrative, Deepfakes, KI-generierte Reden – all das wird die Sehnsucht nach »echter« Kommunikation weiter verstärken. Gleichzeitig steigt die Gefahr, dass Inszenierung als Echtheit verkauft wird. CEOs brauchen deshalb nicht nur mediale Sensibilität – sondern eine innere Klarheit darüber, was sie zeigen wollen – und was echt gemeint ist.

## **Sprache als Kulturtechnik der Führung**

**Sprache prägt Wirklichkeit. Das gilt besonders für die Kommunikation an der Spitze. Der Sprachstil eines CEOs wirkt tief in die Organisation hinein: Wer Sprache bewusst einsetzt, gestaltet Unternehmenskultur.**

Wer führen will, muss sprachfähig sein – nicht nur operativ, sondern kulturell. Denn Führung ohne Sprache bleibt abstrakt. Und Sprache ohne kulturelle Sensibilität wird zur leeren Formel. Die besondere Kraft der Sprache liegt darin, dass sie nicht nur Informationen überträgt, sondern kulturelle Kontexte schafft. Die Wahl der Worte, die Tonalität, die Metaphern, das Erzählte und das Ausgelassene – all das trägt dazu bei, wie sich Führung anfühlt. In einem Unternehmen, in dem der CEO in Bildern spricht, Sinn stiftet, Unterschiedlichkeit anerkennt und Zukunft erzählt, entsteht ein anderer kultureller Raum als in einem Unternehmen, in dem Sprache rein technokratisch oder defensiv daherkommt.

Sprache wirkt dabei wie ein Betriebssystem: Sie beeinflusst, wie Menschen über Arbeit, Führung, Verantwortung, Wandel oder Erfolg denken. Wer als CEO das Vokabular der Organisation prägt, gestaltet implizit deren Haltung mit. Und gerade deshalb ist es entscheidend, welche Worte an der Spitze gewählt werden. Wird über »Probleme« oder über »Lernfelder« gesprochen? Über »Mitarbeiterbindung« oder über »Beziehungsqualität«? Über »Kostendruck« oder über »unternehmerische Resilienz«? Jedes dieser Worte sendet Signale – über Prioritäten, über Weltbilder, über Umgang.

Hinzu kommt: Sprache ist immer auch ein Spiegel der Führungskultur. Wenn CEOs regelmäßig in einer Sprache kommunizieren, die offen, reflektiert und differenziert ist, verankert sich diese Kultur im Unternehmen. Wer aber zu Floskeln, Leerformeln oder Managementjargon greift, riskiert nicht nur Missverständnisse, sondern auch eine kulturelle Verarmung der Kommunikation. CEOs, die Sprache bewusst als Kulturtechnik einsetzen, stärken nicht nur ihre Kommunikationskraft – sie prägen aktiv das kulturelle Selbstverständnis ihrer Organisation. Und das ist ein entscheidender Führungsbeitrag.

## **Der CEO als Resonanzkörper**

**Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Resonanzfähigkeit bedeutet nicht, beliebig zu werden, sondern anschlussfähig zu bleiben. Wer spricht, muss auch die Wirkung spüren wollen. Und in dieser Rolle zeigt sich, wie ernst Führung genommen wird.**

Jede Aussage, jede Geste, jede kommunikative Handlung erzeugt Reaktionen – intern wie extern. Der CEO wird damit zum Resonanzkörper der Organisation: Er empfängt Stimmungen, sendet Signale, verstärkt Impulse – und prägt so das gesamte kommunikative Klima. Diese Rolle ist anspruchsvoll. Denn Resonanz bedeutet, offen zu sein für Reaktionen – und zugleich klar genug, um Orientierung zu geben. Es reicht nicht, zu senden. Es geht darum, bewusst auf die Wirkung der eigenen Kommunikation zu achten. Wie kommen Aussagen an? Welche Dynamiken werden ausgelöst? Welche Erwartungen, Missverständnisse oder Stimmungen entstehen aus dem, was gesagt – oder nicht gesagt – wurde?

Ein CEO, der diese Resonanzfähigkeit ernst nimmt, entwickelt ein feines Sensorium für Stimmungen und implizite Botschaften. Er oder sie hört zwischen den Zeilen, nimmt Spannungen wahr, erkennt früh, wann Kommunikation Vertrauen stärkt – oder irritiert.

Diese Fähigkeit macht den Unterschied zwischen reaktiver Kommunikation und echter Führungswirksamkeit. Gleichzeitig bedeutet Resonanz auch: als Projektionsfläche zu dienen. CEOs werden nicht nur für das bewertet, was sie tun – sondern für das, was andere in sie hineininterpretieren. Wer sich dieser Dynamik entzieht, überlässt die Deutungshoheit anderen.

Die Rolle des CEO als Resonanzkörper bedeutet daher: nicht bloß Meinungsmacher zu sein, sondern Stimmungsträger und Haltungssender zugleich. In Krisen ist das besonders sichtbar. Mitarbeitende spüren sofort, ob der CEO in seiner Sprache Vertrauen vermittelt oder Unsicherheit überträgt. Märkte, Medien und Stakeholder reagieren auf Tonlagen, Zwischenzeilen, Körpersprache. Und all das wirkt nicht isoliert – sondern zurück auf die Organisation. Die Fähigkeit, Resonanz zu erzeugen und zu reflektieren, wird zum zentralen Bestandteil von Kommunikationsführung. Der CEO ist nicht nur Stimme – er oder sie ist auch Echo. Und dieses Echo prägt, wie das Unternehmen klingt – nach innen wie nach außen.

### **Quintessenz**

Die Stimme des CEO ist heute mehr als Symbol – sie ist Führungsinstrument, kulturelle Orientierung und strategisches Asset zugleich. Der CEO steht im Zentrum eines kommunikativen Spannungsfeldes: zwischen Sichtbarkeit und Überinszenierung, zwischen Haltung und Anpassung, zwischen persönlichem Stil und öffentlicher Erwartung. In dieser Rolle darf Kommunikation nicht einfach delegiert, sondern muss gestaltet werden – bewusst, strategisch und authentisch. Kommunikation entscheidet heute über Führungserfolg. Wer führen will, muss lernen, wie er wirkt. Und bereit sein, sich weiterzuentwickeln. CEO-Kommunikation ist die sichtbarste Form von Leadership.

