

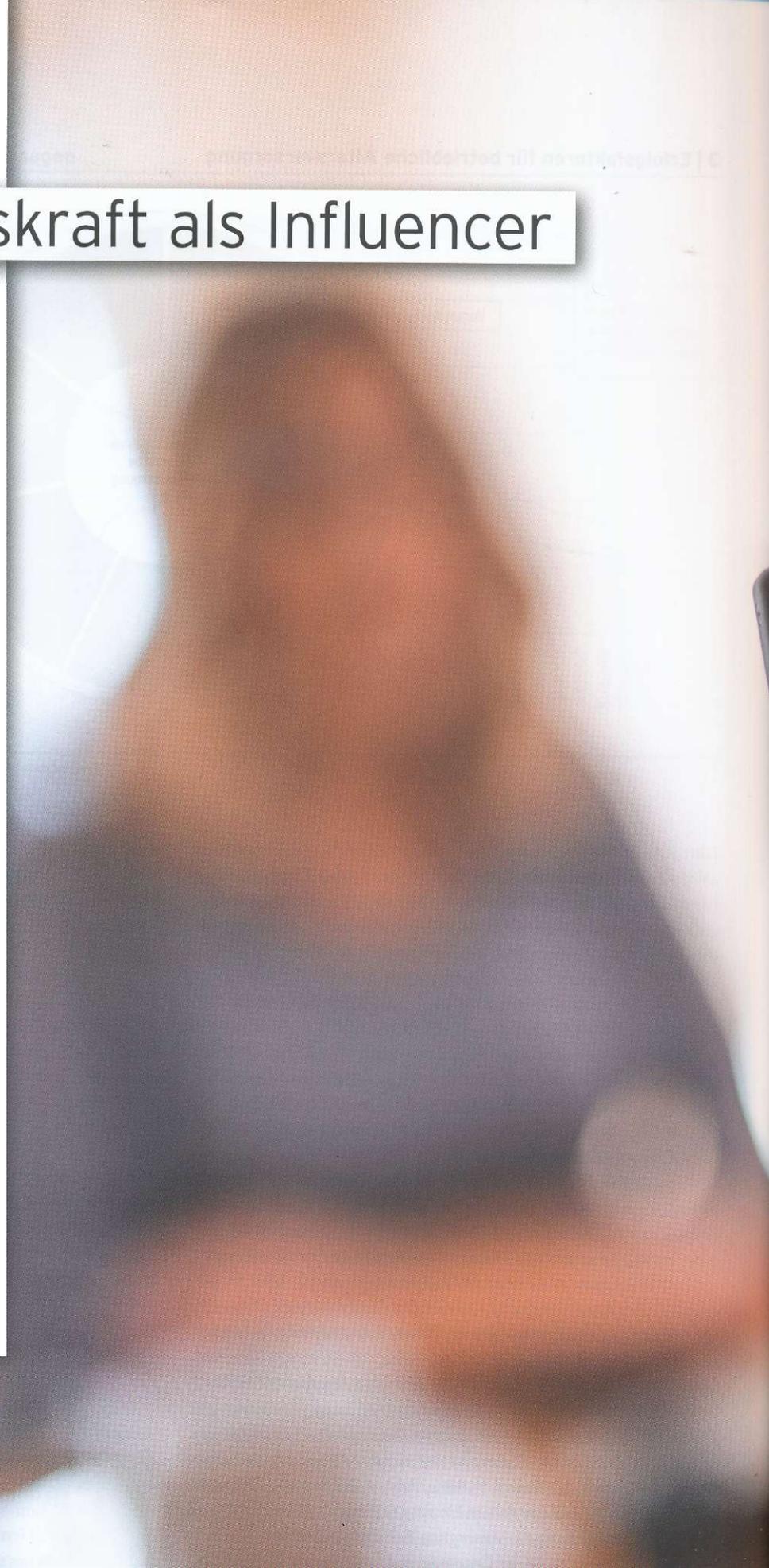
## MODERN LEADERSHIP

# Die Führungskraft als Influencer

Je komplexer die Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen werden, umso mehr müssen Führungskräfte über die Kompetenz verfügen, andere Menschen für sich und ihre Ideen zu begeistern. Sie müssen zu Influencern in ihrem Umfeld werden.

Führungskräfte, die erfolgreich - also wirksam - sind, können das Denken und Handeln der Menschen in ihrem Umfeld beeinflussen. Das heißt nicht notgedrungen, dass sie darin die Meinungsführerschaft übernehmen. Eine solche Vorstellung wäre noch stark dem alten Top-down-Denken verhaftet: Eine Person denkt vor, und die anderen übernehmen ihre Meinung bzw. folgen ihren Anweisungen.

Eine solche Kultur entspricht nicht mehr den betrieblichen Erfordernissen in einer Zeit, in der die Kernleistungen der Unternehmen meist in einer bereichs- und funktionsübergreifenden Teamarbeit erbracht werden. In ihr lautet das Ziel von Führung vielmehr, in dem eigenen Umfeld ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen sich gern für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren und dabei eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag hierzu leisten, und dies im Bedarfsfall neu justieren.





## **Führungskräfte müssen Beziehungsmanager werden**

In einem solchen Kontext ist erfolgreiche Führung nur möglich, wenn die Führungskräfte sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System des Unternehmens so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können. Außerdem müssen sie sich als emotionale Leader begreifen, deren Aufgabe es ist, Mitarbeiter bzw. Netzwerkpartner zu inspirieren. Sie müssen sozusagen „Beeinflusser“ bzw. „Influencer“ ihres sozialen Umfelds werden. Hierfür benötigen die Führungskräfte unter anderem feine Antennen für die Stimmungen, Interessenslagen, Wechselwirkungen usw. in ihrem Umfeld, um hierauf angemessen zu reagieren.

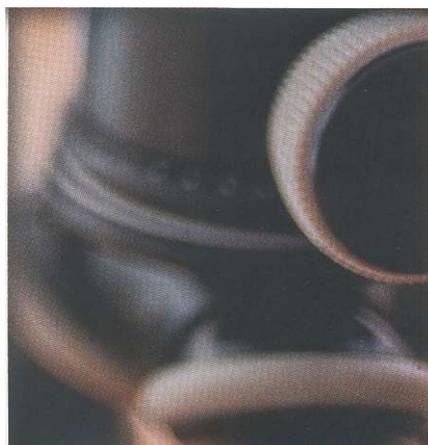
Doch dies allein genügt nicht. Sie müssen sich auch Zeit für das Gespräch mit ihren Netzwerkpartnern nehmen und ihnen aktiv zuhören, denn Kommunikation ist und bleibt die Basis von Beziehung und die wichtigste Informationsquelle. Dabei ist es wichtig, auch die informellen Botschaften wahrzunehmen, die Personen zwischen den Zeilen formulieren und zum Beispiel durch ihre Körpersprache artikulieren. Selbst hinter scheinbaren Kleinigkeiten, wie dem Umstand, dass eine Kontaktperson eine Mail schreibt statt zum Telefonhörer zu greifen, kann sich eine wichtige Botschaft verbergen. Und diese gilt es wahrzunehmen bzw. zu entschlüsseln, um hierauf angemessen zu reagieren.

## **Veränderte Rahmenbedingungen beim Führen**

Tendenziell war dies auch in der Vergangenheit bereits so - zumindest in den Bereichen der Unternehmen, in denen Experten gemeinsam komplexe Problemlösungen entwickeln, sei es intern oder für externe Kunden.

Dessen ungeachtet haben sich jedoch die Rahmenbedingungen für Führung stark gewandelt. So wurden im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung und des Bestrebens der Unternehmen, flexibler auf die Marktanforderungen zu reagieren, zum Beispiel die Beziehungsnetzwerke stets komplexer. Deshalb gilt es heute beim Führen mehr Interessen zu berücksichtigen. Außerdem müssen die Führungskräfte in ihr Denken und Handeln zunehmend auch Personen integrieren, die ihnen hierarchisch nicht unterstellt sind - so zum Beispiel die Führungskräfte der Abteilungen, mit denen ihr Bereich bei der Leistungserbringung kooperiert, sowie die strategisch relevanten Dienstleister.

Die Führungsaufgabe wird auch komplexer, weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: Digital Natives müssen mit Digital Immigrants kooperieren, Europäer mit Asiaten, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die im Job primär Erfüllung suchen, mit jungen Vätern und Müttern, die rasch ihr Eigenheim abbezahlen möchten. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren - und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist.





### **Führungskräfte müssen Wirkung erzielen**

Das bedeutet: Führungskräfte, die sich als Influencer verstehen, brauchen eine hohe Achtsamkeit und viel Empathie, also ein hohes Einfühlungsvermögen. Sie müssen zudem bereit und fähig sein, ihr Denken und Handeln situations- und kontextabhängig daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie damit die gewünschte Wirkung erzielen - sich also selbst als Lernende begreifen.

Als Führungskraft ein Influencer zu sein, bedeutet demzufolge nicht primär, in den Sozialen Medien ständig präsent zu sein. Das ist, wenn überhaupt, ein Nebenaspekt bzw. eine Folgewirkung eines entsprechenden Selbstverständnisses.

In den Unternehmen spielt zwar die Kommunikation per Mail und mittels Kollaborationstools und Kommunikationssystemen wie Teams, Zoom oder Skype eine immer größere Rolle. Also müssen Führungskräfte diese Tools auch effektiv nutzen - insbesondere, wenn sie virtuelle Teams leiten oder ein Teil ihrer Mitarbeiter bzw. Netzwerkpartner an anderen Standorten oder im Homeoffice arbeitet.

Anders verhält es sich jedoch bezogen auf die klassischen Social Media wie Facebook, LinkedIn, Instagram & Co. Sie spielen zumindest im Führungsprozess eine eher marginale Rolle, weil sich in ihm die wesentliche Kommunikation immer noch im persönlichen Kontakt vollzieht - sei es im Face-to face-Gespräch oder via Telefon oder per Mail.



### **Führungskräfte können von Influencern lernen**

Dessen ungeachtet können Führungskräfte von den sogenannten Influencern in den Social Media einiges lernen, wenn es um die Frage geht: „Wie erreiche ich, dass andere Menschen mir folgen und sich von mir direkt oder indirekt beeinflussen lassen?“

### 1. Influencer zeigen sich und stellen sich dem Diskurs.

Ein wichtiger Punkt - so banal dies klingt: Influencer sorgen dafür, dass sie sichtbar sind, etwa indem sie regelmäßig ihre Social-Media-Kanäle bespielen und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt auch für alle Personen, die Influencer sind oder sein möchten. So war es auffallend, wie oft unsere Spitzenpolitiker speziell in der Corona-bedingten Lockdown-Phase nach einem gewiss anstrengenden Arbeitstag abends noch in Fernseh-Talkshows saßen, um ihr Denken und Handeln der Bevölkerung zu vermitteln und so zu erreichen, dass diese ihre Entscheidungen mitträgt.

Das heißt, eine Führungskraft, die sich nur hinter ihrem Schreibtisch und Aktenbergen verbirgt, wird nie ein Influencer, denn eine Voraussetzung hierfür ist, dass man die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern gezielt suchen muss.

### 2. Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte.

Ein weiterer, wichtiger Punkt bei fast allen erfolgreichen Influencern, die keine reinen Selbstdarsteller sind: Sie haben eine klare Botschaft bzw. stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein, denn sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner unberechenbar.

Wenn sie in ihrem Denken und Handeln für alle sichtbar, wie ein Rohr im Wind schwanken und auf ihre Haltung kein Verlass ist, fasst auch niemand zu ihnen Vertrauen. Und dies führt wiederum dazu, dass man ihren Ideen bzw. Überzeugungen nicht zu folgen bereit ist. Dies ist jedoch gerade in unsicheren Zeiten wie den aktuellen, in denen auch viele (Handlungs-) Strategien in den Unternehmen auf dem Prüfstand stehen, für den Führungserfolg extrem wichtig.

### 3. Influencer inszenieren ihre Auftritte.

Ein weiterer Punkt ist: Alle erfolgreichen Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfte noch Entwicklungspotenzial.

Das zeigte sich u. a. bei den Online Meetings in der Lockdown-Phase nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie. Bei diesen Meetings war immer wieder zu registrieren:

- > Führungskräfte loggen sich meist als letzter Teilnehmer, oft sogar verspätet, ein,
- > sie tragen im Homeoffice häufig sehr legere Freizeitkleidung,
- > sie hängen nicht selten schlaff auf ihrem Stuhl und
- > im Hintergrund sieht man bei ihnen zum Beispiel ein Strandbild mit Palmen.

Dabei war eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Online-Meetings eigentlich stets vermitteln wollten: „Wir arbeiten nun zwar im Homeoffice, doch ansonsten gilt: Business as usual.“ Von ihrem persönlichen Auftritt ging jedoch oft die gegenteilige Botschaft aus.

Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick nicht oder nur selten, denn sie reflektiert vor ihrem öffentlichen Auftritt: Welche Wirkung will ich erzielen bzw. welche Botschaft will ich vermitteln, und wie sollte ich mich folglich präsentieren bzw. inszenieren? Auch dies erfordert eine gewisse Selbstreflexion, die stets nötig ist, wenn Menschen ihre gewohnten Reiz-Reaktionsmuster durchbrechen und sich weiterentwickeln möchten.

### FAZIT

Influencing wird das Führen von morgen sein. Allerdings ist eine gezielte Weiterentwicklung der Führungskräfte nötig, wenn diese in ihrem Umfeld als echte Influencer wahrgenommen werden möchten. Denn nur, wenn es den Führungskräften gelingt, andere Menschen für sich und ihre Ideen zu begeistern, können sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt ihre komplexer werdende Führungsaufgabe noch erfolgreich wahrnehmen. Als Einzelkämpfer bzw. Lonely Heroes wird ihnen dies nicht gelingen.

### Autorin



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Zudem ist sie als Managementberaterin und Vortragsrednerin aktiv.