

Gastkommentar/B. Liebermeister

Was Führungskräfte von Influencern lernen können

Von **CASH Redaktion**

Freitag, 26. Februar 2021



Barbara Liebermeister ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt am Main und Betreiberin eines Podcasts (hier am Foto zu sehen beim Erstellen eines solchen).

(/news/media/16/Barbara-Liebermeister-153046.jpeg)

In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt (volatil, unsicher, komplex, ambivalent) müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten.

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Solange andere Menschen ihren Ideen, Initiativen usw. folgen. Folgen ihr keine Personen (Mitarbeiter, Kollegen usw.) mehr, ist sie auch keine Führungskraft mehr. Sie ist schlicht wirkungslos und kann sich mittelfristig vermutlich einen neuen Job suchen.

Dieses Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch sie sind nur solange Influencer, solange sie Follower haben. Und das Bemerkenswerte dabei ist: Ihre Follower folgen ihnen ganz freiwillig; sie lassen sich völlig ohne Zwang von ihren Ideen usw. beeinflussen und inspirieren.

Dies ist auch das Ziel einer modernen Führung. Sie zielt darauf ab, ein Milieu zu kreieren, in dem andere Mensch

- sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren und
- eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag hierzu leisten.

Dieses Ziel zu erreichen, wird umso wichtiger, je stärker die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf Distanz führen – zum Beispiel, weil diese weitgehend im Homeoffice arbeiten. Also lohnt es sich, sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen. Nachfolgend neun Thesen, was diese erfolgreich macht.

These 1: Influencer zeigen sich.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer im Netz ist, so banal dies klingt: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind – zum Beispiel, indem sie regelmäßig ihre Social Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt für alle Personen, die Influencer sind oder sein möchten. So fällt zum Beispiel auf, wie oft unsere Spitzenpolitiker seit Ausbruch der Corona-Pandemie nach einem anstrengenden Arbeitstag abends noch in Fernseh-Talkshows sitzen, um ihr Denken und Handeln der Bevölkerung zu vermitteln und zu erreichen, dass diese ihre Entscheidungen mitträgt. Das heißt, eine Führungskraft, die sich nur hinter ihrem Schreibtisch verbirgt, wird nie ein Influencer, denn eine Voraussetzung hierfür ist: Man muss die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

These 2: Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte.

Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft bzw. stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein: Sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner unberechenbar. Wenn sie in ihrem Denken und Handeln aus deren Sicht schwanken wie ein Rohr im Wind, fassen sie zu ihnen kein Vertrauen. Und dies führt dazu, dass sie auch nicht bereit sind, ihnen und ihren Ideen zu folgen. Dies ist jedoch gerade in unsicheren Zeiten wie den aktuellen wichtig. In ihnen ist Vertrauen der entscheidende Erfolgsfaktor.

These 3: Influencer inszenieren ihre Auftritte.

Erfolgreiche Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfte noch Entwicklungspotenzial. Das zeigt sich zum Beispiel in den Online-Meetings, die seit dem Ausbruch der Pandemie vermehrt stattfinden. Bei ihnen registriert man als Beobachter immer wieder:

- Die Führungskräfte loggen sich nicht selten verspätet ein,
- sie tragen, wenn sie im Homeoffice arbeiten, häufig eine sehr legere Freizeitkleidung,
- sie hängen nicht selten schlaff auf ihrem Stuhl und
- im Hintergrund sieht man zum Beispiel ein Strandbild mit Palmen.

Dabei ist eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Online-Meetings eigentlich stets auch vermitteln möchten: "Wir arbeiten nun zwar vermehrt im Homeoffice, doch ansonsten gilt: Business as usual." Von ihrem Auftritt geht aber oft eine gegenteilige Botschaft aus.

These 4: Influencer wollen eine vertrauenswürdige Marke sein.

Hinter dem Inszenieren der Auftritte der Influencer steckt auch der Wunsch: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar.

- Sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan "Vorsprung durch Technik" oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan "Freude am Fahren" tut.

Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen – zum Beispiel:

- "Auf meine Aussagen ist Verlass."
- "Ich bin bereit, neue Wege zu gehen."

Außerdem sollten sie ihren "Followern" ein Leistungsversprechen geben – zum Beispiel:

- "Ich binde Euch in meine Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein." Oder:
- "Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch."

These 5: Influencer funken auf vielen Kanälen.

Influencer kommunizieren mit ihren Followern nicht nur über ein Medium wie Twitter, sondern auf verschiedenen Kanälen und zwar abhängig davon, welche Botschaft sie vermitteln und welche Wirkung sie erzielen möchten. Diese Kompetenz brauchen heute auch Führungskräfte. Sie müssen wissen, welche Botschaften kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über die Social-Media verkünden und wann sollte ich das persönliche Gespräch suchen. Führungskräfte brauchen also eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und diese gezielt nutzen.

These 6: Influencer interagieren mit ihren Followern.

Influencer sind nur solange Influencer, solange sie Follower haben. Verweigern Letztere ihnen die Gefolgschaft, sind sie keine Influencer mehr. Influencer wissen um diese Abhängigkeit. Deshalb versuchen sie möglichst viel mit ihren Followern zu kommunizieren, zum Beispiel in Chatforen, um unter anderem zu erfahren:

- Wie zufrieden sind sie mit meiner Performance?
- Welche Themen beschäftigen sie?
- Welche Interessen haben sie?
- Wie sehen sie bestimmte Sachverhalte?

Diese Infos nutzen sie, um ihren Online-Auftritt zu verbessern und dafür zu sorgen, dass sie keine Eintagsfliegen sind. Sie lassen zudem das Feedback ihrer Follower erkennbar in ihre Posts einfließen, um ihnen zu signalisieren: Ich nehme Euch und Eure Interessen wahr; Ihr seid mir wichtig. Ähnlich sollten Führungskräfte agieren.

These 7: Influencer zeigen sich auch als Mensch mit Gefühlen.

Fast alle Influencer im Netz gewähren ihren Followern auch wohldosierte Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben – primär um auch als Mensch für diese erfahrbar zu sein und eine emotionale Beziehung zu ihnen aufzubauen. Auch viele Führungskräfte tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Hobbies einfließen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, sich ebenfalls zu öffnen und ihrer Führungskraft einen Einblick in ihr Gefühlsleben zu geben. Insofern sind solche "Offenbarungen" seitens der Führungskräfte gerade in der aktuellen Corona-Situation wichtig, in der ihre Mitarbeiter oft hochgradig verunsichert sind. Und wenn die Mitarbeiter im Homeoffice oder in Kurzarbeit sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe von Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können, damit ihre emotionale Beziehung zu den Mitarbeitern nicht abreißt.

These 8: Influencer reagieren gelassen auf Kritik.

Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler – zum Beispiel, weil sie deren Stimmung oder Interessen falsch einschätzen. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Hierauf reagieren erfahrene Influencer – nach außen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen die kritische Rückmeldung vielmehr als Chance, mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime "Shit happens, auch ich bin nur ein Mensch" ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus. Ähnlich sollten Führungskräfte auf Kritik reagieren, denn diese zeigt letztlich das "Involvement" der Mitarbeiter und eröffnet ihnen die Chance, bei Bedarf gegenzusteuern.

These 9: Influencer sind bereit, neue Wege zu gehen.

Auch Influencer müssen oft neue Wege gehen – zum Beispiel,

- weil ihre Zielgruppe zunehmend von Facebook zu Instagram abwandert,
- weil sie einem Trend folgend, neue Vorlieben entwickelt,
- weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.

Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, die Weichen neu zu stellen.

Diese "Strategiewechsel" stoßen bei ihren Followern oft auf Widerstände und zum Teil kündigen sie sogar ihre Gefolgschaft. Trotzdem beschreiten Influencer, wenn übergeordnete Ziele dies erfordern, immer wieder diesen Weg. Ein entsprechendes Rückgrat müssen auch Führungskräfte haben. Bei aller Empathie, Kompromissbereitschaft und Loyalität, die sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitern zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ziele wie "Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen" oder "Es darf nicht in Liquiditätsprobleme geraten" sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.