

Was Führungskräfte von Influencern lernen können – 9 Thesen

Text Barbara Liebermeister

In der von rascher Veränderung geprägten Arbeitswelt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Führungswirkung bei ihren Mitarbeitern zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in den Social Media lernen.



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 so lange Influencer, wie 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, im eigenen Umfeld ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen 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. Das zeigte sich in den zurückliegenden Monaten, in denen die Mitarbeiter oft weitgehend im Homeoffice waren. Also ist es lohnenswert, sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen und von ihnen zu lernen. Nachfolgend neun Thesen, was Influencer nicht nur im Netz erfolgreich macht.

These 1: Influencer zeigen sich und stellen sich dem Diskurs

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer



Eine Führungskraft, die sich nur hinter ihrem Schreibtisch und Aktenbergen verbirgt, wird nie ein Influencer, denn eine Voraussetzung hierfür ist: Man muss die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen

cer 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 und Aktenbergen verbirgt, wird nie ein Influencer, denn eine Voraussetzung hierfür ist: Man muss die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen. Das gilt in besonderem Maße für Physiotherapeuten, da diese sich aufgrund ihrer Arbeitsstruktur seltener sehen. Führungskräfte sollten also darauf achten, präsent zu sein.

These 2: Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte

Fast alle erfolgreichen Influencer nicht nur im Internet haben zudem 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 und Überzeugungen zu folgen. Dies ist jedoch gerade in unsicheren Zeiten wie den aktuellen extrem wichtig. In ihnen ist Vertrauen der entscheidende Erfolgsfaktor. Zwar gilt das in vielen Berufen - durch die Persönlichkeitsstruktur von vielen Physiotherapeuten aber sicherlich noch mehr.

These 3: Influencer inszenieren ihre Auftritte

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.

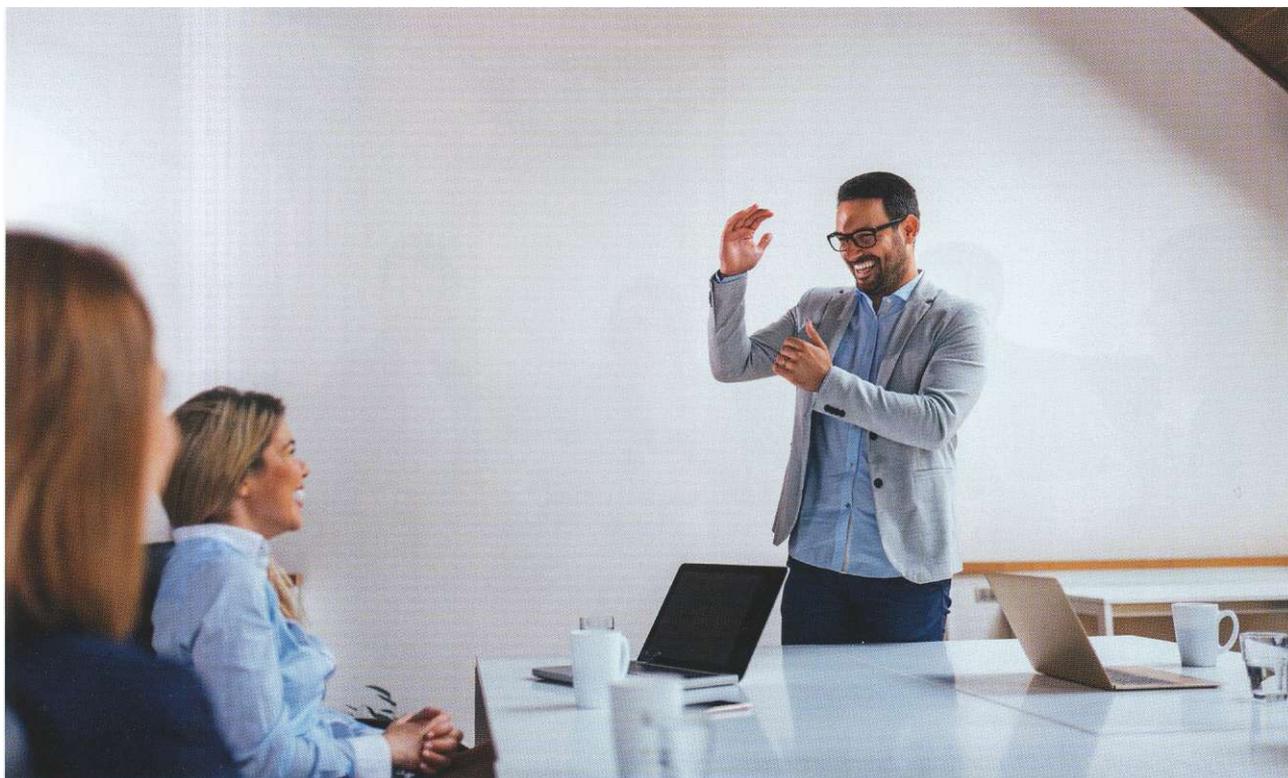
Das zeigt sich zum Beispiel in den Online-Meetings, die seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie vermehrt stattfinden. Bei ihnen registriert man als Beobachter immer wieder: Die Führungskräfte loggen sich oft als letzter Teilnehmer, nicht selten sogar verspätet ein. Zudem tragen sie, wenn

sie im Homeoffice arbeiten, häufig eine sehr legere Freizeitkleidung und haben eine schlaife Haltung auf dem Stuhl. 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 jedoch oft eine gegenteilige Botschaft aus.

Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick selten, denn sie reflektiert vor jedem öffentlichen Auftritt, sei es in der realen oder digitalen Welt: Welche Wirkung will ich erzielen bzw. welche Botschaft will ich vermitteln, und wie sollte ich mich folglich präsentieren bzw. inszenieren?

These 4: Influencer wollen eine vertrauenswürdige Marke sein

Hinter dem Inszenieren der Auftritte der Influencer steckt auch der Wunsch, sich als Marke zu etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren: Erstens ist sie aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens gibt sie den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel



Influencer inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen

das Unternehmen Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“ tut.

Ähnlich verhält es sich bei den Influencern, die Persönlichkeitsmarken sind. Auch sie stehen erkennbar für bestimmte Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten bzw. Auftritt widerspiegeln. Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen

These 5: Influencer funkeln auf vielen Kanälen

Erfolgreiche Influencer kommunizieren mit ihren Followern nicht nur über ein Medium wie Instagram oder 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 zum Beispiel wissen, welche Botschaften

These 6: Influencer interagieren mit ihren Followern

Influencer sind nur so lange Influencer, wie sie Follower haben. Verweigern Letztere ihnen die Gefolgschaft, sind sie keine Influencer mehr. Ähnlich verhält es sich bei Führungskräften. Sie sind nur so lange Führungskräfte, wie ihnen ihre Mitarbeiter folgen. Tun sie dies nicht mehr, können sich Führungskräfte vermutlich bald einen neuen Job suchen, denn dann sind sie wirkungslos.

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“ oder aber welche Themen beschäftigen sie, welche Interessen haben sie und Wie bewerten sie bestimmte Sachverhalte im Bezug auf die Arbeit und den Führungsstil? 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.

Führungskräften sollte stets bewusst sein: Ihre Aufgabe ist komplexer als die der Influencer im Netz

stehen - zum Beispiel: „Ich bin zuverlässig. Auf meine Aussagen ist Verlass.“ „Ich bin bereit, neue Wege zu gehen.“

Außerdem sollten sie ihren „Followern“ ein klares Leistungsversprechen geben - zum Beispiel: „Ich binde Euch in meine Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein.“ Oder: „Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter euch.“

kann und darf ich per Mail, in Online-Meetings oder über Social Media verkünden und wann sollte ich das persönliche Gespräch suchen oder zum Telefonhörer greifen. Führungskräfte, brauchen also eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen, um diese gezielt zu nutzen.

These 7: Influencer zeigen sich auch als Mensch mit Gefühlen

Fast alle Influencer, nicht nur im Netz, gewähren ihren Followern auch wohl-dosierte Einblicke in ihr Privat- und Ge-fühlsleben - primär um auch als Mensch für diese erfahrbar zu sein und eine emo-tionale Beziehung zu ihnen aufzubauen.

Auch Führungskräfte, die eine partner-schaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mit-arbeitern oft - zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Kinder oder Hobbys einflie-ßen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal gezielt erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbei-ter 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.

Das Problem in der Physiotherapie ist jedoch: Viele normale Anlässe für sol-che Gespräche kommen gar nicht zu-

stande, weil man sich nicht einfach mal so an der Kaffeemaschine trifft. Des-halb sollten Führungskräfte gerade jetzt überlegen, inwieweit sie mithilfe der Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können, damit die emotionale Beziehung zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern nicht abreißt.

These 8: Influencer reagieren gelassen auf Kritik

Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler - zum Beispiel, weil sie die Stimmungs- oder Interes-senlage bei ihren Followern falsch ein-geschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagie-ren erfahrene Influencer - zumindest nach außen erkennbar - nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunika-tion zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu tre-ten und ihnen die Gründe für ihr Han-deln darzulegen. Sie gestehen zudem gemachte Fehler gemäß der Maxime „Shit happens, auch ich bin nur ein Mensch“ ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus. Ähnlich sollten Füh-rungskräfte 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 Ziel-gruppe zunehmend von Facebook zu Instagram abwandert, weil sie einem Trend folgend neue Vorlieben ent-wickelt, weil gewisse Posts weniger Zu-griffe haben oder weil sie sich selbst weiterentwickelt haben. Dann stehen auch Influencer vor der Herausfor-derung, die Weichen neu zu stellen, zumindest wenn sie auch mittel- und langfristig erfolgreiche Influencer sein möchten.

Solche „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, Kompromiss-bereitschaft 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.

Führungskräfte sind nur solange Führungskräfte wie ihre Mitarbeiter hinter ihnen stehen





Für Krisenzeiten ist es wichtig, dass das Influencing nicht zu zu Verbrüderung führt. Sonst fallen schwere Entscheidungen umso schwerer

Influencing ist das Führen von morgen

Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft ist Influencing das Führen von morgen. Denn nur wenn es Führungskräften gelingt, andere Menschen für sich und ihre Ideen zu begeistern, können sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Arbeitswelt ihre komplexer werdende Führungsaufgabe noch erfolgreich wahrnehmen. Als Einzelkämpfer bzw. „lonely heroes“ ohne Mitstreiter bzw. Follower schaffen sie dies nicht. Also sollten sie von den Influencern im Netz lernen.

Dabei sollte Führungskräften jedoch stets bewusst sein: Ihre Aufgabe ist komplexer als die der Influencer im Netz. Denn anders als die Influencer bei Instagram & Co sind und bleiben sie zumindest, wenn es um ihre Mitarbeiter geht, auch die disziplinarischen Vorgesetzten ihrer „Follower“. Ihre Beziehung beruht also nicht rein auf Freiwilligkeit. Sie ist auch von Notwendigkeiten seitens des Unternehmens und der Mitarbeiter geprägt.

Zudem tragen Führungskräfte letztlich stets die Verantwortung dafür, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet. Deshalb sind Bereichs-, Abteilungs- und Teamleiter als Führungskraft stets auch Manager

und Entscheider. Das wurde seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie nicht wenigen Führungskräfte schmerzhaft bewusst. Denn plötzlich mussten sie funktionsbedingt auch so harte und folgenschwere Entscheidungen treffen wie „Das Budget x wird gekürzt“, „Das Projekt y wird auf Eis gelegt“ und im Extremfall „Wir entlassen Mitarbeiter“, oder sie mussten solche Entscheidungen ihrer eigenen Vorgesetzten verkünden und umsetzen. Dies führte nicht selten zu Konflikten mit den Mitarbeitern.

Influencing darf nicht Unterschiede negieren

Zu Recht unterscheidet der Kommunikationstheoretiker Paul Watzlawick in seinen Axiomen für die menschliche Kommunikation zwischen einer symmetrischen Kommunikation, die von einer Gleichheit zum Beispiel der Interessen der Kommunikationspartner geprägt ist, und einer komplementären Kommunikation, der eine Ungleichheit der Partner zugrunde liegt, zum Beispiel aufgrund ihrer divergierenden Funktion sowie Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnisse in der Organisation.

Eine solche Ungleichheit ist in der Beziehung Führungskraft - Mitarbeiter stets gegeben, auch wenn diese „in guten Zeiten“ oft nicht so offensichtlich wird. Anders ist dies jedoch, wenn es

im Gebäck des Unternehmens brennt und die Führungskraft deshalb harte Entscheidungen treffen und/oder umsetzen muss.

Deshalb darf das „Influencing“ nie zu einer „Verbrüderung“ in dem Sinne führen, dass die funktionalen Unterschiede zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern verwischt werden, denn dies führt gerade in Krisenzeiten, wenn die Führungskräfte ihre Rolle als Entscheider und Manager sehr aktiv wahrnehmen müssen, rasch zu einem Vertrauensverlust. Das heißt, ihre bisherigen „Follower“ folgen der Führungskraft nicht mehr.



Zum Autor

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Anfang August erschien im Gabal-Verlag das neueste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin unter dem Titel „Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt“.