

IFIDZ - Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

### PRESSEMAPPE 2021





## Veröffentlichungen in Printmedien Artikel

D: 14 !! !! ...

**Zeitschrift / Zeitung** 

**Die Führungskraft als Influencer**Die Mediation, Januar 2021

Die Renaissance der Führung Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 8. Januar

2021

**Die Führungskraft als Influencer** die bank, Januar 2021

Denkanstöße 2021 – Live und digital Schwarzwälder Bote Oberndorf,

7. Januar.2021

Warum das Thema Führung in Corona-Zeiten wichtiger wird Computerwoche, Januar 2021

**Kuschelkurs mit dem Kunden?** Die Rheinpfalz, 20. Februar 2021

**Die Chefs als Influencer**Südtiroler Wirtschaftszeitung, 5. Februar

2021

Die Führungskraft als Influencer Netcoo Magazin, Februar 2021

Was Führungskräfte von Infuencern lernen können KMU-Magazin (CH), Februar 2021

Vor dem Laptop mal ein Glas Wein zusammen trinken Stuttgarter Zeitung, 17. März 2021

Warum der Mensch im Mittelpunkt steht Schwarzwälder Bote, 10. März 2021

**Kommunikation im digitalen Zeitalter**Schwarzwälder Bote, 10. März 2021

Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können gmbhchef, März 2021

neun Thesen

Von Influencern lernen Die Tabakzeitung, 31. März 2021

Führungskräfte als Influencer Chemie Technik, April 2021

Worauf Vortragende bei ihren Online-Auftritten achten Computerwoche, 6. April 2021

sollten

Keine Angst vorm großen Auftritt Praxis Kommunikation, April 2021

Was Führungskräfte von Infuencern lernen können Bodymedia, April 2021

Von Influencern Leadership lernen wirtschaft + weiterbildung, Mai 2021

Als Führungskraft von Influencern Lernen Rationell Reinigen, Mai 2021

Was Führungskräfte von Influencern im Netz PT-Magazin, Mai 2021

lernen können – 9 Thesen

Follow Me – Follow You managerSeminare, Juni 2021

Mitarbeiter aus der Ferne führen Swiss IT Magazine (CH), Juni 2021

Von namenhaften Influencern lernen Netcoo Magazin, Juni 2021





Die Erfolgsfaktoren führungsstarker Influencer

Zukunft für Online-Speaker?

Leitung im digitalen Zeitalter

Interview: Konflikte im hybriden Team

Herausforderung: "Hybride Teams führen"

Führen auf Distanz

**Teamspirit in Gefahr** 

Eine Herausforderung für Führungskräfte

Herausforderung "hybride Teams führen"

Hybride Teams brauchen Rahmenrichtlinien

Was Führungskräfte von Influencern lernen können

Von Influencern lernen

"Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten"

Hybride Teams führen ... Leichter gesagt als getan?

KMU-Magazin (CH), Juni 2021

bindereport, Juli 2021

Die Tabak Zeitung, 11. August 2021

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I),

3. September 2021

Versicherungsbetriebe, September 2021

Training (A), September 2021

kmuRUNDSCHAU (CH), September 2021

gmbhchef., September 2021

wirtschaft + weiterbildung, Oktober 2021

KMU-Magazin (CH), Oktober 2021

OÖNachrichten (A), 13. November 2021

KU Gesundheitsmanagement, November

2021

PT-Magazin, November 2021

wissensmanagement, Dezember 2021

## Veröffentlichungen in Onlinemedien Artikel

Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können

Die Führungskraft als Influencer

So begeistern Sie mit Ihrer Neujahrsansprache

Was Führungskräfte von Influencern lernen können

Was Führungskräfte von Influencern im Netzlernen können – 9 Thesen

Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können

Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können – 9 Thesen

#### **Portal**

www.hrweb.at, 22.01.21

www.werbewoche.ch, 18.01.21

www.k-zeitung.de, 13.01.21

www.zwp-online.info, 08.01.21

www.onpulson.de, 08.01.21

www.versicherungsbetriebe.de, 04.01.21

www.blechnet.com, 04.01.21

www.cash.at, 26.02.21

www.finanzpraxis.com, 16.02.21

www.versicherungsjournal.at, 10.02.21

www.marconomy.de, 03.02.21





Influencing ist das Führen von morgen	www.3minutencoach.com, 18.02.21
Stimulierende (Online-)Reden halten	www.3minutencoach.com, 01.02.21
Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können – 9 Thesen	www.wissensmanagement.net, 02.21
Online-Vorträge in, Präsenz-Vorträge out?	www.versicherungsmagazin.de, 24.03.21
Beziehungspflege	www.badische-zeitung.de, 13.03.21
BLOGPOST: Digital Leadership: Was Führungskräfte jetzt können müssen	www.presseportal.de, 09.03.21
Führungskräfte als Influencer	www.chemietechnik.de, 30.03.21
Was Führungskräfte von Influencern lernen können – 9 Thesen	www.bodymedia.de, 11.03.21
Leadership: Diese zehn Merkmale zeichnen Leitwölfe aus	www.fondsprofessionell.at, 16.04.21
Die 10 Merkmale eines echten Leaders	www.impulse.de, 08.04.21
Was Führungskräfte von Influencern lernen können	www.issuu.com, 12.04.21
Zeitenwende im Speaker-Business: Interview mit Barbara Liebermeister	www.office-roxx.de, 22.05.21
Leadership: Was Führungskräfte von Influencern lernen können	www.trend.at, 01.06.21
Selbstvermarktung: Was Sie von namhaften Influencern lernen können	www.onpulson.de, 22.06.21
Das Führen hybrider Teams wird zur Herausforderung	www.comupterwelt.at, 22.06.21
Das Führen hybrider Teams wird zur Herausforderung	www.computerwoche.de, 21.06.21
Leadership: Von namhaften Influencern lernen	www.finanzpraxis.com, 21.06.21
Homeoffice: Führungskräfte sehen ein Risiko für denTeam- Spirit	www.trend.at, 15.06.21
Leadership-Trendbarometer: Verlust des Teamspirits befürchtet	www.organisator.ch, 15.06.21
Online-Vorträge "in", Präsenz-Vorträge "out"? - Kompetenznetz Mittelstand	www.kompetenznetz-mittelstand.de, 11.06.21
Was Führungskräfte von Influencern lernen können	www.3minutencoach.com, 23.06.21
Trendbarometer: Hybride Teams   Verlust des Teamspirits?	www.hrweb.at, 22.07.21
Online-Befragung: Führung und Leadership im digitalen Zeitalter	www.wissensmanagement.net, 15.07.21
Leadership: Von namhaften Influencern lernen	www.pt-magazin.de, 01.07.21
Herausforderung "hybride Teams führen"	www.finanzpraxis.com, 12.08.21





Herausforderung "hybride Teams führen"	www.versicherungsbetriebe.de, 11.08.21
Herausforderung "hybride Teams führen"	www.geldinstitute.de, 11.08.21
Herausforderung "hybride Teams führen"	www.die-wirtschaft.at, 11.08.21
Führungskräfte befürchten beim Führen hybrider Teams Verlust des Teamspirits	www.marconomy.de, 04.08.21
Führungskräfte befürchten beim Führen hybrider Teams Verlust des Teamspirits	www.refa.de, 02.08.21
Herausforderung "hybride Teams führen"	www.kompetenznetzt-mittelstand.de, 28.08.21
Home-Office: Herausforderung "hybride Teams führen"	www.sparkasse.at, 23.08.21
Online-Befragung und Studie "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter"	www.pt-magazin.de, 16.08.21
Als Führungskraft von namhaften Influencern lernen	www.karriere-now.de, 16.08.21
Hybride Teams zu führen ist wie "Flöhe hüten"	www.zwp-online.info, 14.09.21
Interview: "Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten"	www.ict-channel.com, 14.09.21
Interview: "Hybride Teams führen ist wie ein Sack Flöhe hüten"	www.hrtoday.ch, 14.09.21
Neue Herausforderung für Vertriebsmanager: Hybride Teams führen	www.vertriebszeitung.de, 06.09.21
Hybride Teams führen ist wie "Flöhe hüten"	www.trend.at, 01.09.21
Interview: Das neue Normal muss man sich erst erarbeiten	www.sparkassen-zeitung.de, 01.09.21
Herausforderung "hybride Teams führen"	www.kompetenznetzt-mittelstand.de, 19.10.21
Interview: "In den meisten Betrieben existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens"	www.karriere-now.de, 06.10.21
"Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten"	www.pt-magazin.de, 24.11.21
Hybride Teams führen ist wie "Flöhe hüten"	www.3minutencoach.com, 11.11.21
Wie man gybride Teams im "New Normal" richtig führt	www.industrieanzeiger.de, 04.11.21
10 Tipps für eine souveräne Online-Rede	www.versicherungsjornal.at, 30.11.21
Reden halten, die ankommen – 12 Tipps	rw-textilservice.de, 30.11.21
Interview: Kultur des hybriden Arbeitens schaffen	www.3minutencoach.com, 15.12.21
Leadership: Erfolgreich Führen mit Weitblick	www.trend.at, 09.12.21
10 Tipps für eine souveräne Online-Rede	rw-textilservice.de, 03.12.21

## 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 sozusagen zu Influencern in ihrem Umfeld werden.

#### Barbara Liebermeister

Führungskräfte, die erfolgreich, also wirksam sind, können das Denken und Handeln der Menschen in ihrem Umfeld beeinflussen. Das heißt nicht zwangsläufig, dass sie die Meinungsführerschaft übernehmen müssen. 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, im eigenen Umfeld ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen

- sich gerne für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren und
- eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie ihren Beitrag hierzu leisten, und dies im Bedarfsfall neu justieren.

#### Veränderte Rahmenbedingungen beim Führen

Tendenziell war dies auch in der Vergangenheit schon so zumindest in den Bereichen der Unternehmen, in denen Experten gemeinsam komplexe Problemlösungen, gleich welcher Art, entwickeln - sei es für externe oder firmeninterne Kunden. Dessen ungeachtet haben sich jedoch die Rahmenbedingungen für Führung stark gewandelt. So wurden im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung und aufgrund 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 - wie etwa die Führungskräfte von Bereichen, mit denen ihr Bereich bei der Leistungserbringung kooperiert, und 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, fest angestellte 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 leiten und inspirieren und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist.

#### Führungskräfte müssen Beziehungsmanager werden

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

Doch dies allein genügt nicht. Sie müssen sich auch Zeit für das Gesprächmitihren 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, zum Beispiel 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 angemessen zu reagieren.

#### Führungskräfte müssen Wirkung erzielen

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 also nicht primär, in den sozialen Medien präsent bzw. aktiv zu sein. Dies ist, wenn überhaupt, ein Nebenaspekt bzw. eine Folgewirkung eines entsprechenden Selbstverständnisses, denn: In den Unternehmen spielt zwar die Kommunikation per E-Mail und mittels solcher Kollaborationstools und Kommunikationssysteme 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 sozialen Medien wie Facebook, Linkedln, Instagram und 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 E-Mail. Soziale Medien hingegen haben, wenn es um das Thema Führung geht, nur eine ergänzende Funktion.

#### Führungskräfte können von Influencern lernen

Dessen ungeachtet können Führungskräfte von den sogenanten Influencern in den sozialen Medien 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?

## Schon gewusst?

Führen will gelernt sein: Fünf Tipps für Führungskräfte

Führen ist kein Hexenwerk - ein paarTipps sollten Sie aber dennoch beachten, damit sowohl Mitarbeiter und Unternehmenseigner als auch Sie selbst mit Ihrer Rolle als Leader zufrieden sind. (1) Führungskultur reflektieren: Machen Sie sich Gedanken darüber, welcher Führungsstil für Ihr Unternehmen bzw. für individuelle Situationen angemessen ist. Befragen Sie dazu auch Ihre Mitarbeiter. (2) Wettbewerbsvorteile schaffen: Heben Sie sich von der Konkurrenz ab und betonen Sie Ihre Rolle als Motivator und Entwickler Ihrer Mitarbeiter. (3) Einarbeitungsplan: Werfen Sie neue Mitarbeiter nicht ins kalte Wasser, sondern entwickeln Sie einen konkreten Einarbeitungsplan. Das gibt Sicherheit. (4) Erwartungshaltung klären: Nehmen Sie an Bewerbungsgesprächen teil. So haben potenzielle Mitarbeiter die Möglichkeit, Sie kennenzulernen. Sie selbst können so außerdem zeigen, was Sie von Ihrem Team erwarten. (5) Frühzeitig kommunizieren: Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Ihre eigenen Werte und Wünsche. Das schafft Identität und wirkt außerdem authentisch.

Quelle: meinestadt.de GmbH (2019): Fachkräfte und Führung. Online abrufbar unter: https://stellenmarkt.meinestadt.de/wp-content/uploads/2019/II/ms\_studie\_fuehrung.pdf.

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

Ein wichtiger Punkt ist, so banal dies klingt: Influencer 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 war es zum Beispiel auffallend, wie oft unsere Spitzenpolitiker speziell in der Corona-bedingten Lockdown-Phase nach einem gewiss anstrengenden Arbeitstag abends noch in Fernsehtalkshows saßen, 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 gezielt suchen.



Ein weiterer, wichtiger Punkt bei fast allen erfolgreichen Influencern, die anders als so manche C-Promis keine reinen Selbstdarsteller sind, ist: 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 aus deren Sicht wie ein Grashalm im Wind schwanken und nicht verlässlich wirken, fassen sie zu ihnen auch kein Vertrauen. Das führt dazu, dass sie nicht bereit sind, ihnen und ihren Ideen bzw. Überzeugungen zu folgen. Doch genau dies ist 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 unter anderem bei den Online-Meetings in der Lockdown-Phase nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie. Bei ihnen registrierte man als Beobachter bei den Meetings immer wieder:

- Die Führungskräfte loggen sich meist als letzter Teilnehmer, oft sogar 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 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-Reaktions-Muster durchbrechen und sich weiterentwickeln möchten.

#### Influencing ist das Führen von morgen

Eine solche gezielte Weiterentwicklung der Führungskräfte ist nötig, wenn diese als echte Influencer in ihrem Umfeld wirken möchten, denn: Influencing wird das Führen von morgen sein. 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 VUKA-Welt ihre komplexer werdende Führungsaufgabe noch erfolgreich wahrnehmen. Als "Einzelkämpfer" bzw. "Lonely Heroes" mit eingefahrenem Reiz-Reaktions-Muster schaffen sie dies nicht.

#### Barbara-Liebermeister.

Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Anfang August erschien das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt(Gabal 2020).



# Die Renaissance der Führung

UMFRAGE – Seit dem Ausbruch der Pandemie sind Führungskräfte wieder verstärkt als Führungskräfte gefragt. Im Rückblick mute es absurd an, dass gerade noch darüber diskutiert wird, ob Führung in Zukunft überhaupt noch nötig sei, sagt die Beraterin Barbara Liebermeister.

**Frankfurt** – Eine Kurzumfrage unter 127 Führungskräften hat das Institut für Führungskräfte im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt durchgeführt und in seinem Leadership-Trendbarometer zusammengefasst. Die zentrale Erkenntnis ist, dass während der Co-

rona-Pandemie die Führungskräfte in den Unternehmen wieder verstärkt als Führungskräfte gefragt sind. Dabei resultiert der erhöhte Bedarf an Führung vor allem aus zwei Faktoren: aus der zum Teil hochgradigen Verunsicherung der Mitarbeiter\*innen und aus der Tatsache, dass in vielen Betrieben ein großer Teil der Mitarbeiter\*innen zurzeit aus der Ferne geführt werden muss, weil er weitgehend im Homeoffice arbeitet.

Das IFIDZ wollte von den Führungskräften wissen, was für sie in Corona-Zeiten die größten Herausforderungen

im Bereich der Mitarbeiterführung und -kommunikation sind. Maximal drei Antworten waren möglich. Unter den Top 4 landeten bei der Befragung zwei Themen, die laut Aussagen der IFIDZ-Gründerin und -Leiterin Barbara Liebermeister "eng mit der tiefen Verun-

sicherung zusammenhängen, die zurzeit viele Mitarbeiter empfinden". So gaben fast drei Viertel der befragten Führungskräfte (73 Prozent) an, eine zentrale Herausforderung sei es, "den Mitarbeitern die erforderliche Orientierung und den nötigen Halt zu geben"; zudem nannten 55 Prozent als eine ihrer größten Herausforderungen, "sich ausreichend Zeit für die Mitarbeiter und ihre Fragen zu nehmen".

> Die größten Herausforderungen sind, "den Mitarbeiter\*innen die erforderliche Orientierung und den nötigen Halt zu geben" und "die Beziehung zu den Mitarbeiter\*innen im Homeoffice aufrechtzuerhalten".

Die zwei anderen Top-4-Herausforderungen hängen mit dem Führen auf Distanz zusammen. Fast zwei Drittel der Befragten (65 Prozent) benannten die Herausforderung, "die Beziehung zu den Mitarbeitern im Homeoffice aufrechtzuerhalten", und über die Hälfte (51 Prozent) generell die Aufgabe, "Mitarbeiter aus der Distanz bzw. aus der Ferne zu führen".

Dabei scheint den Führungskräften neben dem Aufrechterhalten der Beziehung zu den einzelnen Mitarbeitern auch das Aufrechterhalten des Teamspirits unter den aktuellen Rahmenbedingungen zunehmend Probleme zu bereiten. Das gaben 45 Prozent als Herausforderung an. Alle anderen Herausforderungen scheinen eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. So fällt zum Beispiel auf, dass nur 18 Prozent der Befragten es als eine ihrer Herausforderungen betrachten, "die Zielvorgaben den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen".

#### Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger

Angesichts der Umfrageergebnisse spricht Liebermeister von einer "Renaissance von Führung". Es wirke im Rückblick geradezu absurd, dass bis zum Ausbruch der Pandemie unter Schlagworten wie Holocracy noch lebhaft darüber diskutiert wurde, inwieweit Führung und Führungskräfte im Unternehmen der Zukunft überhaupt noch nötig seien. Hingegen ist Liebermeister überzeugt: "Führung muss sich zwar wandeln, wird aber im digitalen Zeitalter immer wichtiger" Das werde in der Corona-Pandemie, die mit einem Digitalisierungsschub einhergehe, überdeutlich.

#### 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.

ührungskräfte, 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.



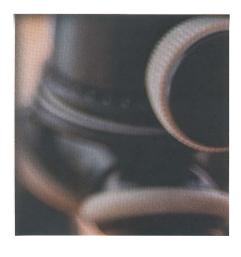
Dessen ungeachtet haben sich jedoch die Rahmenbedingungen für Führung stark gewandelt. So wurden im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung und des Bestrebens der Unternehmen, flexibler auf die Marktanforderungen zu reagieren, zum Beispiel die Beziehungsnetzwerke stets komplexer. Deshalb gilt es 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 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.





indirekt beeinflussen lassen?"



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.

sie tragen im Homeoffice häufig sehr legere Freizeitkleidung,

down-Phase nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie. Bei

> Führungskräfte loggen sich meist als letzter Teilnehmer, oft so-

sie hängen nicht selten schlaff auf ihrem Stuhl und

diesen Meetings war immer wieder zu registrieren:

gar verspätet, ein,

im Hintergrund sieht man bei ihnen zum Beispiel ein Strandbild mit Palmen.



Seite: 18 Mediengattung: Tageszeitung

**Ressort:** 156255 **Auflage:** 3.429 (gedruckt) 1 3.775 (verkauft) 1

3.910 (verbreitet) <sup>1</sup>

Ausgabe: Hauptausgabe Reichweite: 7.72

<sup>1</sup> von PMG gewichtet 10/2020 <sup>2</sup> von PMG gewichtet 07/2020

## Denkanstöße 2021 – Live und digital

Renommierte Referenten geben bei der Vortragsreihe »Denkanstöße« wieder wertvolle Impulse und stellen praxiserprobte Lösungsansätze für die Herausforderungen des Berufs- wie auch des Privatlebens vor.

Aufgrund der aktuellen Situation werden die Vorträge im ersten Halbjahr in digitaler Form angeboten. In der Zeit vom 27. Januar bis zum 19. Mai 2021 kommen die Vorträge von 19.15 bis 21.00 Uhr online direkt zu Ihnen nach Hause. In der zweiten Jahreshälfte finden die Abende in Präsenzform von 19.30 bis 21.15 Uhr im einzigartigen Ambiente der Pulverfabrik in Rottweil statt.

Den Auftakt macht am 27. Januar 2021 der Facharzt für Neurologie, Psychiatrie und Psychotherapie, Prof. Dr. Volker Busch. Schwerpunkt seines Vortrags ist der Umgang mit Krisen im beruflichen und privaten Kontext. Krisen können schweres Leid verursachen, aber auch enormes Lern- und Entwicklungspotenzial besitzen. Für Prof. Dr. Volker Busch sind Krisen Umkehrpunkte. Die Wegrichtung bestimmen wir selbst.

Nach dem Coronaschock – die deutsche Wirtschaft unter Anpassungsdruck lautet der Titel des Vortrags von Prof. Dr. Peter Bofinger am 24. Februar 2021. Der Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Würzburg beleuchtet die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie und zeigt auf, wie ein Strukturwandel ökonomisch und ökologisch gelingen kann.

Am 24. März 2021 freuen sich die »Denkanstöße« auf Barbara Liebermeister. Die Managementberaterin befasst sich mit der Kunst der Kommunikation im digitalen Zeitalter. Nicht die Techno-

logien, sondern die Beziehungen zu und zwischen Menschen sind für Liebermeister der zentrale Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert.

Virtuelles Teamwork hat in den letzten Jahren einen größeren Stellenwert bekommen und wird sich weiter etablieren. Die Expertin für Zeit- und Selbstmanagement Cordula Nussbaum erläutert am 21. April 2021 wirksame Strategien für mehr Produktivität und Erfolg sowohl fürs Team als auch für eine motivierende Selbstorganisation im Homeoffice. Am 19. Mai 2021 steht der fünfte und letzte digitale Abend des Jahres auf dem Programm. Was macht eine Gute Rede aus? René Borbonus, einer der gefragtesten Kommunikationstrainer, verrät die Geheimnisse unterhaltsamer Geschichten. Eine ergreifende Story öffnet Menschen für Botschaften, ohne den thematischen Fokus zu verlieren. Nach der Sommerpause starten die »Denkanstöße« dann in die Präsenzvorträge. Am 15. September 2021 ist Humorexpertin Katrin Hansmeier zu Gast in der Pulverfabrik in Rottweil. Die Schauspielerin zeigt, wie sich Humor gezielt einsetzen lässt, um Gespräche im beruflichen und privaten Umfeld positiv zu gestalten.

Wie Sie Sprache im Handumdrehen zu Ihrer Geheimwaffe werden lassen können, zeigt Ihnen am 6. Oktober 2021 der Kommunikationsexperte Martin Wehrle. Lernen Sie anhand von zahlreichen Beispielen, wie Sie selbstbewusst in jeder

Lage mit einer schlagfertigen Reaktion punkten und negative Rhetorik entlarven können.

Am 20. Oktober 2021 freuen wir uns auf Nicola Fritze. Die Organisationspsychologin lädt Sie dazu ein, Ihren Flexibilitäts-Muskel zu trainieren, damit Sie einen Wandel aktiv gestalten können und Mut zur Veränderung entwickeln. Getreu dem Credo, um erfolgreich zu sein, muss man es wagen, einfach mal zu machen.

Die Management-Trainerin Sabine Asgodom nimmt Sie am 10. November 2021 mit auf den Weg, ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Selbstvertrauen, Souveränität, Sinn, Selbstbestimmung und Selbstfürsorge vereinen sich zu einem starken Ich. Diese sind der Royal Flush für Ihr eigenes Leben. Sie zeigt Ihnen, wie Sie als Königin oder König Ihres Lebens anderen Menschen auf Augen- und Herzenshöhe begegnen. Den Abschluss der Reihe machen am 1. Dezember 2021 Leo Martin und Patrick Rottler. Die Sprachprofiler und Experten für forensische Textanalyse überführen Täter anhand ihrer Sprachmuster. Sie erzählen von ihren verrücktesten Fällen und verraten Ihnen, woran Sie erkennen, ob Ihr Gesprächspartner glaubwürdig ist oder lügt.

Sie erhalten wertvolle Tipps, was Sprache verrät und wie Sie diese zukünftig nutzen können, um überzeugender zu kommunizieren.

Wörter:

## Warum das Thema Führung in Corona-Zeiten wichtiger wird

Gute Führungskräfte nehmen sich Zeit für ihre Mitarbeitenden und geben ihnen Orientierung. Das ist in der gegenwärtigen Pandemie besonders wichtig, wie das aktuelle Leadership-Trendbarometer des Frankfurter Instituts für Führungskräfte im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt.



Barbara Liebermeister, IFIDZ: "Führung muss sich zwar wandeln, wird aber im digitalen Zeitalter immer wichtiger."

iele Menschen sitzen derzeit daheim in ihren Wohn- oder Arbeitszimmern, arbeiten vor sich hin, kommunizieren nur noch remote mit ihren Kollegen und Vorgesetzten und hören dabei immer neue Hiobsbotschaften rund um die andauernde Corona-Pandemie. Sind schulpflichtige Kinder im Haus, sind auch noch häufige Unterbrechungen an der Tagesordnung - kein Wunder, dass die Verunsicherung der Beschäftigten größer denn je ist, zumal Zusammenarbeit und Führung auf Distanz keineswegs überall reibungslos funktionieren.

In einer Online-Befragung hat das IFIDZ Führungskräfte nach den Herausforderungen im Bereich der Mitarbeiterführung und -kommunikation befragt. Maximal drei Antworten waren möglich. Fast drei Viertel (73 Prozent) der 127 Führungskräfte gaben an, es falle ihnen besonders schwer, "den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die erforderliche Orientierung und den nötigen Halt zu geben". Zudem haben 55 Prozent Schwierigkeiten damit, "sich ausreichend Zeit für die Mitarbeitenden und ihre Fragen zu nehmen".

#### "Tiefe Verunsicherung"

IFIDZ-Gründerin und -Leiterin Barbara Liebermeister diagnostiziert eine "tiefe Verunsicherung", die zurzeit viele Beschäftigte empfänden. So nannten fast zwei Drittel (65 Prozent) als eine ihrer derzeit schwierigsten Aufgaben, "die Beziehung zu den Kollegen im Home-Ofice aufrechtzuerhalten". Gut die Hälfte (51 Prozent) findet es außerdem besonders herausfordernd, "Mitarbeiter aus der Distanz zu führen".

Dabei geht es den Führungskräften zum einen um die Pflege einer guten Beziehung zu den einzelnen Mitarbeitern. Mindestens ebenso wichtig ist ihnen aber auch das Aufrechterhalten des Teamgeistes - unter den aktuellen Rahmenbedingungen offenbar ein großes Problem. Immerhin 45 Prozent der Befragten bekundeten, sie hätten Schwierigkeiten, "den für die Leistungserbringung nötigen Teamspirit zu bewahren".

#### Probleme jenseits der Personalführung sind eher sekundär

Alle anderen in der Befragung genannten Herausforderungen scheinen gegenüber den vorgenannten eine untergeordnete Rolle zu spielen. So fällt zum Beispiel auf, dass Herausforderungen, die eng mit der Entscheiderfunktion von Führungskräften verknüpft sind, eher selten als besonders schwierig empfunden werden. So betonten nur 18 Prozent, ihnen stelle sich derzeit vermehrt das Problem, "die Zielvorgaben den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen".

IFIDZ-Leiterin Liebermeister spricht von einer "Renaissance von Führung" in der aktuellen Krise. Im Rückblick wirke es geradezu absurd, dass bis zum Ausbruch der Pandemie unter Schlagworten wie Holocracy noch lebhaft darüber diskutiert worden sei, ob Führung und Führungskräfte im Unternehmen der Zukunft überhaupt noch nötig seien. Dem hält Liebermeister entgegen: "Führung muss sich zwar wandeln, wird aber im digitalen Zeitalter immer wichtiger." Dass dies zutreffe, zeige sich nun deutlich in der Corona-Pandemie, so Liebermeister.

## Kuschelkurs mit dem Kunden?

Beziehungen im Geschäftsleben unterscheiden sich gar nicht so sehr von privaten Kontakten: Auch sie brauchen Pflege. Wichtig ist vor allem die emotionale Ebene. Experten geben Tipps, wie weit geschäftliche Beziehungen gehen müssen.

VON EVA DIGNÖS, DPA

**DARMSTADT/FRANKFURT**. Der neue Geschäftskontakt ist geknüpft – aber das ist nur ein erster Etappensieg auf dem Weg zu einer gewinnbringenden Verbindung. Im Berufsleben ist es ganz ähnlich wie im privaten Bereich: Beziehungen brauchen Pflege, um Bestand zu haben. Davon profitieren beide Seiten.

Die Weichen dafür werden schon ganz am Anfang gestellt: So aufmerksam wie möglich sollte man dem möglichen Kunden oder Geschäftspartner begegnen und auf Signale achten, die mehr über ihn und seine Persönlichkeit verraten, sagt die Darmstadter Geschäftsberaterin Andrea Jansen. "Das erfordert ein hohes Maß an Empathie."

Doch die Mühe lohne sich: Auf diese Weise lassen sich wichtige Anknüpfungspunkte für die nächsten Begegnungen finden. Spricht der andere gern auch mal über Privates? Oder hat er kein Interesse an Small Talk? Hat er vielleicht ein außergewöhnliches Hobby? Oder gibt es sogar gemeinsame Interessen? Wer sich solche Details merkt und beim nächsten Kontakt anspricht, signalisiere Interesse und Wertschätzung, sagt Jansen. Das sei wertvoll und eine gute Basis für weitere Gespräche.

Ob privat oder geschäftlich: Damit eine Beziehung funktioniert und Früchte trägt, müssen grundsätzliche Bedürfnisse erfüllt sein. "Jeder Mensch will Sicherheit, Respekt, Verbindlichkeit, Vertrauen, Lob und Anerkennung", sagt die Frankfurter Management-Beraterin und Autorin Barbara Liebermeister.

Je frischer der Kontakt, umso mehr werde – oft unbewusst – auf entsprechende Hinweise geachtet: "Wenn ich verspreche, dass ich mich am nächsten Tag melde, dann muss ich das auch einhalten, um glaubwürdig zu bleiben", betont Liebermeister. Sie warnt zugleich davor, sich zu verbiegen und plötzlich als eigentlich introvertierter Mensch zur Stimmungskanone zu werden, nur um dem mögli-



Authentisch auftreten: Bei Geschäftskontakten empfiehlt es sich, die ganze Klaviatur des Benehmens zu beherrschen.

FOTO: DPA-TMN

chen Geschäftspartner zu imponieren: "Das wirkt unglaubwürdig."

Nicht jedes Gesprächsthema passt in jedes Umfeld. "Die Kunst ist es, adressatengerecht aufzutreten", sagt Clemens Graf von Hoyos, der als Trainer und Berater für Business-Etikette in Ottobrunn bei München arbeitet. "Wenn ich mich mit einem Aufsichtsrat unterhalte, pflege ich eine andere Sprache als mit dem Geschäftsführer eines IT-Startups."

Wann passt welche Form? "Dafür braucht man eine gute Beobachtungsgabe", unterstreicht von Hoyos. Man müsse die ganze Klaviatur des Benehmens beherrschen, sich überlegen, was angemessen sei, und dann immer noch ein bisschen darüber hinaus gehen – ohne allerdings seine Authentizität zu verlieren.

Auch im Geschäftsleben sei die Beziehungsebene enorm wichtig. "Oft wichtiger als die Sacharbeit, als Zahlen, Daten und Fakten", erklärt von

Hoyos. Zwar sei beispielsweise der Druck gestiegen, sich grundsätzlich für den preisgünstigsten Anbieter zu entscheiden. "Aber wenn der dann nicht die gewünschte Leistung bringt, kehren viele wieder zu demjenigen zurück, mit dem die persönliche Ebene stimmt."

Manchmal werden Geschäftsbeziehungen mit großem finanziellen Aufwand, Weihnachtsgeschenken oder Essen in teuren Restaurants gepflegt. Aber eigentlich sind es eher die kleinen Gesten, die dafür sorgen, dass "die Chemie stimmt", sagt Beraterin Barbara Liebermeister. "Offene Körpersprache, Blickkontakt halten, nicht ständig aufs Handy schauen, am Tisch über Eck sitzen statt gegenüber – damit ist schon viel gewonnen."

Das beste Geschenk seien "ernst gemeinte Komplimente". Mit Sätzen wie "Ich würde gern Ihre Meinung dazu hören" oder "Sie haben mich auf ganz neue Ideen gebracht" signalisie-

re man seinem Gegenüber, dass man ihn als Menschen und als Experten schätze: "Das ist die höchste Form von Anerkennung – und das hört jeder gern", sagt Liebermeister.

Die persönliche Ebene bleibt auch dann wichtig, wenn sich aus dem Geschäftskontakt eine längerfristige Geschäftsbeziehung entwickelt hat. Selbst wenn die Möglichkeit, mit wenigen Klicks auf Business-Plattformen ein weites Netz an Kontakten zu erzeugen, das Gegenteil suggeriert: Die Beziehungspflege sei aufwendiger als früher, sagt Beraterin Andrea Jansen, die vor allem mit Führungskräften arbeitet. "Die Entscheider wechseln schneller."

Und die Konkurrenz schläft nicht. "Für die meisten Produkte und Dienstleistungen gibt es ein Überangebot. Der Kunde kann vergleichen und er kann auswählen." Insbesondere bei erklärungsbedürftigen und komplexen Produkten und Dienst-

leistungen spiele Vertrauen bei dieser Entscheidung deshalb eine ganz zentrale Rolle.

Es kann zudem die Geschäftsbeziehung auch über schwierige Phasen retten. "Wenn doch mal etwas schiefgeht, ist ein guter persönlicher Kontakt elementar", sagt Jansen. "Kunden verzeihen dann viel mehr, und man hat die Chance, über intelligentes Beschwerdemanagement die Beziehung weiter zu stärken."

Manchmal allerdings gelingt das nicht gleich – und mancher unzufriedene Geschäftspartner vergreift sich vielleicht sogar im Ton. Zunächst sei es wichtig, selbst sachlich zu bleiben und Kritik nicht persönlich zu nehmen, sagt Barbara Liebermeister. "Persönliche Angriffe sagen vor allem etwas über denjenigen aus, der sie äußert." Statt verärgert zu reagieren, lasse sich die Attacke besser mit einer Frage parieren: "Was genau ist mir Ihrer Ansicht nach nicht gelungen?"

# Die Chefs als Influencer

MITARBEITERFÜHRUNG - Führungskräfte müssen über die Kompetenz verfügen, andere Menschen für sich und ihre Ideen zu begeistern. Sie müssen sozusagen zu Influencern werden. Dabei können sie sich einiges von den Influencern in den sozialen Netzwerken abschauen.

Frankfurt - Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Solange andere Menschen ihren Ideen und Initiativen folgen. Folgen ihr die Mitarbeiter\*innen und Kolleg\*innen nicht 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.

> Eine Führungskraft, die sich nur hinter ihrem Schreibtisch verbirgt, wird nie ein Influencer. Sie muss die Kommunikation suchen.

Dies ist auch das Ziel einer modernen Führung. Sie zielt darauf ab, ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen sich freiwillig f
ür 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

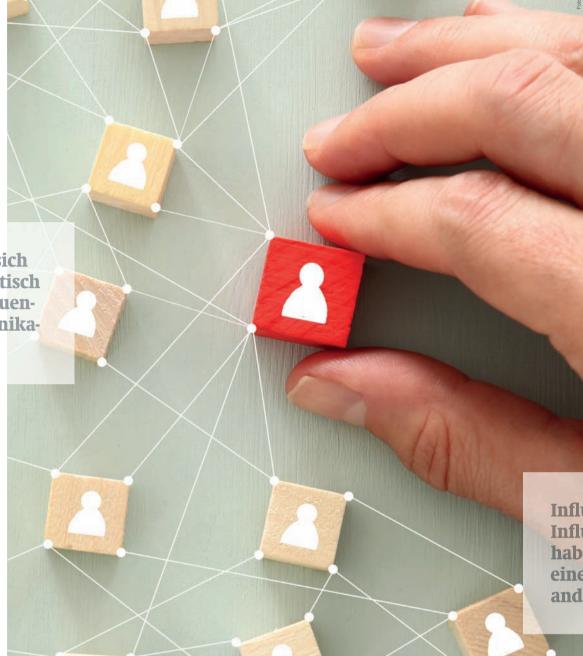
#### **Die Kommunikation suchen**

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 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 Onlinemeetings, 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 Bei-
- spiel ein Strandbild mit Palmen. Dabei ist eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Onlinemeetings eigentlich stets auch vermitteln möchten: "Wir arbeiten nun zwar vermehrt im Homeoffice, doch ansonsten gilt: Business as usual." Von ih-

teilige 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?

#### Führungskräfte als vertrauenswürdige Marke

These 4: Influencer wollen eine ver**trauenswürdige Marke sein** – Hinter dem Inszenieren der Auftritte der Influencer steckt auch der Wunsch, sich als Marke zu etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbildes 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" rem Auftritt geht aber oft eine gegen- ein Leistungsversprechen geben – zum Beispiel:
  - "Ich binde euch in meine Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein." • "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 sie per Mail, in Onlinemeetings oder über die Social Media verkünden können und wann sie das persönliche Gespräch suchen sollten. Führungskräfte müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und diese gezielt nutzen.

#### Als Mensch mit Gefühlen wahrgenommen werden

These 6: Influencer interagieren mit **ihren Followern** – Influencer sind nur so lange Influencer, wie sie Follower haben. 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 sie mit der Performance sind, welche Themen sie beschäftigen, welche Interessen sie haben und wie sie bestimmte Sachverhalte sehen.

Diese Infos nutzen sie, um ihren Onlineauftritt 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 wohldosierte Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben - primär um auch als Mensch für diese erfahrbar zu sein und eine emotionale Beziehung zu ihnen aufzubauen. Viele Führungskräfte tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern ebenfalls - zum Beispiel, indem sie in das Gespräch Infos über ihre Hobbys einfließen lassen. Oder indem sie im Gespräch erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, sich ebenfalls zu öffnen. Insofern sind solche "Offenbarungen" seitens der Führungskräfte gerade in der aktuellen Corona-Situation wichtig. Und wenn die Mitarbeiter im Homeoffice oder in Kurzarbeit sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe der sozialen Medien 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

Influencer sind nur so lange Influencer, wie sie Follower haben. Eine Führungskraft ist eine Führungskraft, solange andere Menschen ihr folgen.

> 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 oder weil die Zielgruppe neue Vorlieben entwickelt oder weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.

> 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 Unternehmensziele sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

#### **Barbara Liebermeister**

**DIE AUTORIN** ist Managementberaterin und leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)



in Frankfurt. 2020 erschien im Gabal-Verlag ihr Buch "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".



# 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 sozusagen zu Influencern in ihrem Umfeld werden.

ührungskräfte, die erfolgreich, also wirksam sind, können das Denken und Handeln der Menschen in ihrem Umfeld beeinflussen. Das heißt nicht notgedrungen, dass sie die Meinungsführerschaft in ihm 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 gerne für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren und
- eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag hierzu leisten, und dies im Bedarfsfall neu justieren.

### Veränderte Rahmenbedingungen beim Führen

Tendenziell war dies auch in der Vergangenheit schon so - zumindest in den Bereichen der Unternehmen, in

denen Experten gemeinsam komplexe Problemlösungen, gleich welcher Art, entwickeln; sei es für externe oder firmeninterne 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 in ihnen, 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 Bereiche, mit denen ihr Bereich bei der Leistungserbringung kooperiert, und 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 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 Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre 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, Interessenlagen, Wechselwirkungen usw. in ihrem Umfeld, um hierauf angemessen zu reagieren.

Doch dies allein genügt nicht. Sie müssen sich auch Zeit für das Gespräch ml 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 solchen scheinbaren Kleinigkeiten, wie 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 besser reagieren zu können.

Führungskräfte, die erfolgreich, also wirksam sind, können das Denken und Handeln der Menschen in ihrem Umfeld beeinflussen. Das heißt nicht notgedrungen, dass sie die Meinungsführerschaft in ihm übernehmen.

## Führungskräfte müssen Wirkung erzielen

Das heißt 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 also nicht primär in den Social Media präsent bzw. aktiv zu sein. Dies ist, wenn überhaupt, ein Nebenaspekt bzw. eine Folgewirkung eines entsprechenden Selbstverständnisses, denn: In den Unternehmen spielt zwar die Kommunikation per Mail und mittels solcher Kollaborationstools und Kommunikationssysteme 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. Die Social Media hingegen haben, wenn es um das Thema Führung geht, nur eine ergänzende Funktion.

## 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?

NETCOO MAGAZIN 02 2021

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

Ein wichtiger Punkt ist - so banal dies klingt: Influencer sorgen dafür, dass sie sichtbar sind - zum Beispiel, indem sie regelmäßig Ihre Social Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt auch für alle Personen, die Influencer sind oder sein möchten. So war es zum Beispiel 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 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 gezielt suchen.

## 2. Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte.

Ein weiterer, wichtiger Punkt bei fast allen erfolgreichen Influencern nicht nur im Internet, die anders als so manche C-Promis keine reinen Selbstdarsteller sind, ist: 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 aus deren Sicht wie ein Rohr im Wind schwanken, und auf sie sozusagen kein Verlass ist, fassen sie zu ihnen auch kein Vertrauen. Und dies führt wie-

derum dazu, dass auch sie nicht bereit sind, ihnen und ihren Ideen bzw. Überzeugungen zu folgen. 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 unter anderem bei den Online-Meetings in der Lockdown-Phase nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie. Bei ihnen registrierte man als Beobachter bei den Meetings immer wieder:

- Die Führungskräfte loggen sich meist als letzter Teilnehmer, oft sogar 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 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



ZUR AUTORIN:

#### Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de).

Anfang August erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

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 Selbstreflektion, die stets nötig ist, wenn Menschen ihre gewohnten Reiz-Reaktionsmuster durchbrechen und sich weiterentwickeln möchten.

## Influencing ist das Führen von morgen

Eine solche gezielte Weiterentwicklung der Führungskräfte ist nötig, wenn diese sich zu echten Influencern in ihren Umfeld entwickeln möchten, denn: Influencing wird das Führen von morgen sein. 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 VUKA-Welt ihre komplexer werdende noch Führungsaufgabe erfolgreich wahrnehmen. Als "Einzelkämpfer" bzw. "lonely heroes" schaffen sie dies nicht.



Leadership

## Was Führungskräfte von Influencern lernen können

In der von rascher Veränderung geprägten Vuka-Welt sollten Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in den Social Media lernen.

#### > Barbara Liebermeister

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 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.

#### Erfolgsfaktoren der Influencer

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 lohnt es, sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen und von ihnen zu lernen. Nachfolgend neun Thesen, was Influencer nicht nur im Netz erfolgreich macht.

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

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 und Aktenbergen verbirgt, wird nie ein Influencer, denn eine Voraussetzung hierfür ist: Man muss die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

#### Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte

Fast alle erfolgreichen Influencer nicht nur im Internet haben zudem eine klare Botschaft beziehungsweise 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.

### 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,
- sie tragen, wenn sie im Homeoffice arbeiten, häufig eine sehr legere Freizeitkleidung,
- > sie h\u00e4ngen 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 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?

## 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. Und:
- Sie gibt den Kunden ein klares 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.

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 stehen – zum Beispiel:

- > «Ich bin zuverlässig. Auf meine Aussagen ist Verlass.»
- > «Ich bin bereit, neue Wege zu gehen.»
- > Ausserdem sollten sie ihren «Follo-

- wern» 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.»

#### Influencer funken 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 kann und darf ich per Mail, in Online-Meetings oder über die 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.

## 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»?
- > Welche Themen beschäftigen sie?
- > Welche Interessen haben sie?
- Wie bewerten sie bestimmte Sachverhalte/Produkte?

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.

## Influencer zeigen sich auch als Mensch mit Gefühlen

Fast alle Influencer nicht nur 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 Führungskräfte, die eine partnerschaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern oft – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Kinder oder Hobbys einfliessen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal ge-

zielt 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.

Das Problem bei Mitarbeitern im Homeoffice oder gar in Kurzarbeit ist jedoch: Viele normale Anlässe für solche Gespräche entfallen. Deshalb sollten Führungskräfte gerade jetzt überlegen, inwieweit sie mit Hilfe der Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können, damit die emotionale Beziehung zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern nicht abreisst.

#### Influencer reagieren gelassen auf Kritik

Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler – zum Beispiel, weil sie die Stimmungs- oder Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer – zumindest nach aussen erkennbar – nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück.

Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln 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 Führungskräfte auf Kritik reagieren, denn diese zeigt letztlich das «Involvement» der Mitarbeiter und eröffnet ihnen die Chance, bei Bedarf gegenzusteuern.

#### 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 gewisse Posts weniger Zugriffe haben oder
- > weil sie sich selbst weiterentwickelt haben

Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, 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, 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.

#### 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 Vuka-Welt ihre komplexer werdende Führungsaufgabe noch erfolgreich wahrnehmen. Als Einzelkämpfer beziehungsweise «lonely heroes» ohne Mitstreiter beziehungsweise 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.

#### Unterschiede nicht negieren

Zu Recht unterscheidet der Kommunikationstheoretiker Paul Watzlawick denn auch 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 Gebälk des Unternehmens brennt
- > 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. **«** 



#### **Porträt**



Barbara Liebermeister
Institutsleiterin, Beraterin,
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: In

Zukunft führt, wer Follower gewinnt».



#### **Kontakt**

info@ifidz.de, www.ifidz.de

## Vor dem Laptop mal ein Glas Wein zusammen trinken

ommunikation ist die Basis für soziale Beziehungen, auch im Betrieb. Aber wie kann man authentisch in einem digitalen Medium wirken? Darüber spricht die Managementberaterin Barbara Liebermeister am 24. März – digital! Die Anmeldung und weitere Informationen zum Vortrag finden Sie unter: denkanstoesse.stuttgarter-zeitung.de.

## Frau Liebermeister, was zeichnet eine Führungskraft aus?

Hochinteressant ist, dass die Kommunikationsfähigkeit mit großem Abstand an erster Stelle steht. An zweiter steht die Veränderungsfähigkeit und an dritter die Mitarbeiterorientierung, das geht aus unserer neuen Studie hervor. Ich verstehe Kommunikationsfähigkeit im digitalen Wandel auch so, dass ich weiß, welchen Quellen ich trauen kann. Und es geht darum, dass ich weiß, was in der Interaktion bei der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern über digitale Medien verloren geht. Das kann sich negativ auf die Beziehung auswirken, wenn ich nicht entgegenwirke.

### Dann ist die gegenwärtige Situation für Sie wie ein lebendiges Labor?

Ja! Jedes Unternehmen ist ja unterschiedlich. Manche sind sehr weit, was die Führungskultur angeht, manche weniger. Wir

Barbara Liebermeister ist derzeit sehr gefragt, denn sie leitet das Forschungsinstitut für Führungskultur im Digitalen Zeitalter

schauen da wertfrei drauf: Was passiert in der Wirtschaft? Amazon arbeitet schon mit Künstlicher Intelligenz für die Rekrutierung von bestimmten Positionen.

#### Was zählt bei digitaler Interaktion?

Sie sollen digital so menschlich und natürlich wie möglich rüberkommen. Deshalb sitze ich bei virtuellen Konferenzen nie am Rechner, sondern ich stehe. So bin ich präsenter und wirke wertschätzender.

Und nur im Stehen gestikuliere ich. So liefere ich Informationen, die dabei helfen, das von mir Gesagte besser einschätzen zu können. Ich starte nie ein digitales Meeting ohne positiven Aufhänger: Was ist euch diese Woche Tolles pas-

siert? Oder ich lasse mir Kinderbilder der Teilnehmer schicken und wir raten, wer das jeweils ist, oder man trinkt abends zusammen ein Glas Wein vor dem Laptop. Wir sind noch zu sehr damit beschäftigt, die digitale Zusammenarbeit zu organisieren – jetzt sollte sie so weit wie möglich menschlich gemacht werden.

#### Ist Homeoffice die Zukunft?

Definitiv. Keiner will morgens und abends eine halbe Stunde lang im Stau stehen. Man will vielleicht zweimal in der Woche ins Büro und dreimal von zu Hause aus arbeiten. Wir Menschen sind ja faul. Wir wollen Schmerzen vermeiden und Wohlbefinden fördern. Durch diese gegenwärtige missliche Situation haben wir die Vorteile des digitalen Arbeitens kennengelernt. Aber ohne Präsenz geht es nicht.

> Wir brauchen den persönlichen Kontakt.

#### StZ Aktion

Barbara Liebermeister Managementberaterin

Denkanstöße

### Was nimmt Ihr Publikum von Ihrem Vortrag mit?

Dass man sich bewusst wird, dass sich unsere Kommunikation von Grund auf verändert. Dafür ist eine ge-

wisse Sensibilisierung erforderlich, damit die digitalen Medien uns unterstützen, aber nicht Beziehungen ruinieren. Und es braucht Regeln: Ich muss sagen, dass ich im Urlaub keine Anrufe will oder dass ich am Wochenende keine Mails lese.

Das Gespräch führte Sybille Neth.



Barbara Liebermeister ist Spezialistin für digitale Kommunikation. Foto: Salim Chauhan

## Warum der Mensch im Mittelpunkt steht

#### Denkanstöße | Kommunikation im Fokus

Rottweil. Kommunikation war noch nie so einfach wie heute: E-Mails, Chats und das Telefon ermöglichen Konversationen, die jederzeit und über die ganze Weltkugel geführt werden können. Als Managementberaterin ist Barbara Liebermeister Ansprechpartnerin, wenn es um die Frage geht, ob und wie sich technische Kommunikation auf das menschliche Miteinander auswirkt.

In ihrem Vortrag »Die Kunst der Kommunikation im digitalen Zeitalter« am 24. März erläutert sie, wie wichtig es ist, im Zeitalter der digitalen Kommunikation, trotzdem empathisch und persönlich zu wirken.

Die Beziehungen zu und mit Menschen sind der zentrale Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert und sind durch die technische Kommunikation schwieriger zu erreichen. Barbara Liebermeister erklärt, warum der Mensch auch im digitalen Zeitalter im Mittelpunkt steht.

Wirtschaftswissenschaftlerin, Management-Beraterin, Keynote-Speakerin und Buchautorin – all das darf sich Barbara Liebermeister nennen. Zudem erschienen zahlreiche Fachbücher zum Thema Führung und Networking im digitalen Zeitalter.

Sie gründete und leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter in Frankfurt, welches die Herausforderungen der Führungskultur der Unternehmen im technologischen Wandel erforscht und gleichzeitig Strategien und Methoden entwickelt, um diesen Wandel zu händeln.

Barbara Liebermeisters Vortrag ist nicht nur für Führungskräfte interessant. Es ist ein Thema, das uns Menschen im Unternehmen aber auch im privaten Umfeld betrifft. Weitere Informationen auf der Seite https://denkanstoesse. schwarzwaelder-bote.de/, Telefon 089/21837310.

■ Die Vorträge werden vom Schwarzwälder Boten präsentiert. Sie finden voraussichtlich bis einschließlich 19. Mai digital ab 19.15 Uhr statt. Ab 15. September finden die Vorträge wieder in der Pulverfabrik Rottweil ab 19.30 Uhr statt. Einzeltickets digital kosten 34,90 Euro, Einzeltickets Präsenz kosten 69,90 Euro.



Über die Kunst der Kommunikation referiert Barbara Liebermeister. Foto: Privat

## Kommunikation im digitalen Zeitalter

sind der zentrale Erfolgsfak-

#### Denkanstöße | Barbara Liebermeister beleuchtet Auswirkungen auf das Miteinander

Rottweil. Kommunikation war noch nie so einfach wie heute. E-Mails, Chats oder auch das Telefon ermöglichen Konversationen, die jederzeit und über die ganze Weltkugel geführt werden können. Als Managementberaterin ist Barbara Liebermeister die perfekte Ansprechpartnerin, wenn es um die Frage geht, ob und wie sich technische Kommunikation auf das menschliche Miteinander auswirkt.

In ihrem Vortrag »Die Kunst der Kommunikation im digitalen Zeitalter« am 24. März erläutert sie, wie wichtig es ist, im Zeitalter der digitalen Kommunikation, trotzdem empathisch und persönlich zu wirken. Die Beziehungen zu und mit Menschen

tor im 21. Jahrhundert und sind durch die technische Kommunikation schwieriger zu erreichen. Barbara Liebermeister erklärt, warum der Mensch auch im digitalen Zeitalter im Mittelpunkt steht. Der Vortrag ist so nicht nur

Barbara Liebermeister

Foto: Liebermeister

für Führungskräfte interessant. Es ist ein Thema, das Menschen im Unternehmen aber auch im privaten Umfeld betrifft.

Wirtschaftswissenschaftlerin, Managementberaterin, Keynote-Speakerin und Buchautorin - all das darf sich Barbara Liebermeister nennen. Zudem erschiezahlreiche nen Fachbücher zum Thema Führung und Networking im digitalen Zeitalter. Sie gründete und leitet das Institut für

Führungskultur im digitalen Zeitalter in Frankfurt. das die Herausforderunger der Führungskultur der Unternehmen im technologi schen Wandel erforscht und gleichzeitig Strategien und Methoden entwickelt, um die sen Wandel zu händeln.

■ Die Online-Vorträge der Denkanstöße-Reihe beginner jeweils um 19.15 Uhr und werden vom Schwarzwälder Boten präsentiert. Die Vorträ ge finden voraussichtlich bis einschließlich 19. Mai digita statt, anschließend wieder in der Pulverfabrik Rottweil ab 19.30 Uhr. Einzelticket digital: 34,90 Euro, Einzelticket Präsenz: 69,90 Euro

#### WEITERE INFORMATIONEN:

- denkanstoesse.schwarzwaelder-bote.de/
- ► Telefon 089/21837310

#### Influencing bei Führungskräften?

## Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können – neun Thesen

In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von Influencern, nicht nur aus dem Bereich Social Media, lernen.

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Solange andere Menschen ihren Ideen und Initiativen folgen. Wenn ihr keine Personen (Mitarbeiter, Kollegen usw.) mehr folgen, 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, wie sie Follower haben. Das Bemerkenswerte dabei ist: Ihre Follower folgen ihnen ganz freiwillig. Sie lassen sich völlig ohne Zwang von ihren Ideen beeinflussen und inspirieren.

Dies ist auch das Ziel einer modernen Führung. Sie zielt darauf ab, 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 – beispielsweise, weil diese im Homeoffice sind. Also lohnt es sich, sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen. Nachfolgend neun Thesen, was dieses 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 - beispielsweise, 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 auch auf, wie oft unsere Spitzenpolitiker seit Ausbruch der Corona-Pandemie spät 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 wichtig, da in ihnen Vertrauen der entscheidende Erfolgsfaktor ist.

#### These 3: Influencer inszenieren ihre Auftritte

Erfolgreiche Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Es wird sorgsam inszeniert, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfte noch Entwicklungspotenzial.

Das zeigt sich z.B. in den Online-Meetings, die seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie vermehrt stattfinden. Man registriert 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 manchmal sogar ein Strandbild mit Palmen.

Dabei ist eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Online-Meetings eigentlich 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.

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?
- Welche Botschaft will ich vermitteln?
- Wie sollte ich mich folglich präsentie-

#### 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 kennzeichnet sich durch zwei Faktoren:

- Sie ist aufgrund ihres Auftritts bzw. Erscheinungsbilds wiedererkennbar und:
- Sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen. So wie dies z.B. 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, indem sie beispielsweise signalisieren:

- "Auf meine Aussagen ist Verlass".
- "Ich bin bereit, neue Wege zu gehen". Außerdem sollten sie ihren "Followern" ein Leistungsversprechen geben wie:
- "Ich binde euch in meine Entscheidungsprozesse soweit wie möglich ein"
- "Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch".

#### These 5: Influencer funken auf vielen Kanälen

Influencer kommunizieren mit ihren Followern auf unterschiedlichen 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 man per Mail, in Online-Meetings oder Social Media verkünden und wann man das persönliche Gespräch suchen sollte. Führungskräfte brauchen also eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und diese gezielt nutzen.

#### 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. Influencer wissen um diese Abhängigkeit. Deshalb versuchen sie möglichst viel mit ihren Followern zu kommunizieren, z.B. in Chatforen. Auf diese Weise können sie u.a. 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 Menschen 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. Viele Führungskräfte tun dies ebenso in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern indem sie beispielsweise in das Gespräch Infos über ihre Hobbys einfließen lassen oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal erwähnen, dass die Corona-Situation sie ebenfalls verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, ihrer Führungskraft ebenfalls einen Einblick in ihr Gefühlsleben zu geben. Insofern sind solche "Offenbarungen" seitens der Führungskräfte gerade in der derzeitigen Corona-Krise wichtig, in der ihre Mitarbeiter oft hochgradig verunsichert sind. Und wenn die Mitarbeiter im Homeoffice sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mithilfe 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 z.B., wenn 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" ein, entschuldigen sich und lernen daraus. Ähnlich sollten auch 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 z.B.,

- weil ihre Zielgruppe zunehmend von Facebook zu Instagram abwandert,
- neue Vorlieben entwickelt oder
- weil sie sich selbst weiterentwickelt ha-

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" sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

#### **Zur Person**



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Im Jahr 2020 erschien im GABAL-Verlag das neuste Buch der

Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

# Von Influencern lernen

Was Führungskräfte mit den Profis der sozialen Netzwerke gemeinsam haben und was sie von ihnen lernen können / DTZ gibt Tipps

FRANKFURT MAIN // In der von rascher Veränderung geprägten Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln. um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von den Netzpersönlichkeiten lernen.

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Nur solange andere Menschen ihren Ideen und Initiativen folgen. Folgen ihr keine Personen mehr, ist sie 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 wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte, sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen: mit neun Thesen, was diese erfolgreich macht.

Influencer zeigen sich: Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer ist, so banal dies klingt: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind - zum Beispiel, indem sie regelmäßig ihre te Entwicklungspotenzial. Das zeigt Social Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Das Meetings, die seit der Pandemie ver- rungskräfte sollten für ihre Netzheißt, ein Vorgesetzter, die sich nur hinter ihrem Schreibtisch verbirgt, wird nie ein Influencer, denn eine Voraussetzung hierfür ist: Man muss die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

■ Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte: Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft oder stehen erkennbar für gewisse Themen und Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein: Sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner Wenn sie in ihrem Denken und Handeln aus deren Sicht schwanken wie usual:" Von ihrem Auftritt geht aber ein Rohr im Wind, fassen sie zu ih- oft eine gegenteilige Botschaft aus. nen kein Vertrauen. Also sind sie Influencer wollen eine vertrau-



Wichtig für Führungskräfte und Influencer gleichermaßen ist die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern beziehungsweise Followern. Beide sollten sich als Mensch mit Gefühlen präsentieren und auch mal Einblicke in das private Leben geben.

enswürdige Marke sein: Hinter dem

auch nicht bereit, ihnen zu folgen. ■ Influencer inszenieren ihre Auftritte: Erfolgreiche Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren ihre Auftritte. um eine Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfsich unter anderem in den Onlinemehrt stattfinden. Bei ihnen registriert man zum Beispiel immer wieder: Die Führungskräfte loggen sich verspätet ein, und sie tragen, wenn

### ERKENNBAR FÜR WERTE STEHEN

sie im Homeoffice sind, oft eine sehr legere Freizeitkleidung. Dabei ist eine Botschaft, die sie ihren Angestellten vermitteln möchten: "Wir arbeiten unberechenbar. nun zwar vermehrt im Homeoffice, doch ansonsten gilt: Business as

Inszenieren der Auftritte der Influencer steckt der Wunsch: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen. Auch Fühwerkpartner 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." Und: "Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch." ■ Influencer funken auf vielen Kanälen: Sie kommunizieren mit ihren Followern auf unterschiedlichen 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 kann ich per E-Mail, in Online-Meetings oder über die Social-Media verkünden und wann sollte ich das persönliche Gespräch suchen. ■ Influencer interagieren mit ih-

ren Followern: Influencer sind nur

#### **BEGRIFF**

Als Influencer (von englisch "to influence"; deutsch: "beeinflussen") werden seit den 2000er-Jahren Personen bezeichnet, die ihre starken Präsenz und ihr hohes Ansehen in sozialen Netzwerken nutzen, um beispielsweise Produkte oder Lebensstile zu bewerben. Marketing mit Influencern wird als Influencer-Marketing bezeichnet.

so lange Influencer wie sie Follower haben. Verweigern Letztere ihnen die Gefolgschaft sind sie keine Influencer mehr. Deshalb versuchen sie viel mit ihren Followern zu kommunizieren, zum Beispiel in Chatforen, um unter anderem zu erfahren: Welche Themen beschäftigen sie? Und: Wie sehen sie bestimmte Sachverhalte? Diese Infos nutzen sie, um ihren Online-Auftritt zu verbessern. Sie lassen zudem die Rückmeldung ihrer Follower erkennbar in ihre Posts (Nachrichten) einfließen, um ihnen zu signalisieren: Ich nehme Euch und Eure Interessen wahr; Ihr seid mir wichtig. Ähnlich sollten Führungskräfte agieren.

■ 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 auch mal erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert. Solche "Offenbarungen" seitens der Vorgesetzten sind besonders in der aktuellen Situation sehr wichtig, in der ihre Mitarbeiter verunsichert sind. Und wenn das Personal im Homeoffice ist und daher viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Vorgesetzte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe der Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können.

■ Influencer reagieren gelassen auf Kritik: Auch Influencer begehen – aus Sicht ihrer Follower – Fehler. zum Beispiel, weil sie deren Interessen falsch einschätzen. Dann ernten

sie häufig Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Hierauf reagieren erfahrene Influencer nie beleidigt. Sie nutzen die kritische Rückmeldung vielmehr als Chance. mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime "Shit happens" ein und lernen hieraus. Ähnlich sollten Führungskräfte auf Kritik reagieren, denn diese zeigt letztlich das "Involvement" der Beschäftigten und eröffnet ihnen die Chance, bei Bedarf gegenzusteuern.

#### **NEUE WEGE GFHFN**

■ 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 oder neue Vorlieben entwickelt oder weil sie sich selbst weiterentwickelt haben. Dann stehen sie vor der Herausforderung, die Weichen neu zu stellen. Diese "Strategiewechsel" stoßen bei ihren Followern häufig auf Widerstände. Trotzdem beschreiten Influencer, wenn übergeordnete Ziele das erfordern, immer wieder diesen Weg. Ein entsprechendes Rückgrat müssen auch Vorgesetzte 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" sind nicht verhandelbar.

Barbara Liebermeister

Weitere Infos unter: www.ifidz.de oder per QR-Code





Autorin



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (Ifidz), Frankfurt

ie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Solange andere Menschen ihren Ideen und Initiativen folgen. Folgen ihr keine Personen wie Mitarbeiter und Kollegen mehr, kann sie sich mittelfristig vermutlich einen neuen Job suchen.

Ein ähnliches Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch sie sind nur solange 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, ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen sich eigeninitiativ mit ihrem Denken und Handeln für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren. Diese werden 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 ihre Sichtbarkeit - 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 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. Wenn sie in ihrem Denken und Handeln aus der Sicht ihrer Netzwerkpartner schwanken wie ein Rohr im Wind, fassen sie zu ihnen kein Vertrauen. Sie sind weniger bereit, ihnen und ihren Ideen zu folgen. Dies ist jedoch gerade in unsicheren Zeiten wie den aktuellen wichtig.

#### 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, dass Führungskräfte sich verspätet einloggen oder im Homeoffice legere Freizeitkleidung tragen. Dabei ist eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern auch in den Online-Meetings 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.

Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick selten. Denn sie reflektiert vor jeder Interaktion, sei es in der realen oder digitalen Welt, welche Wirkung sie erzielen und welche Botschaft sie mit ihrem Auftreten vermitteln will.

#### 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: ihr Wiedererkennungswert und ihr Leistungsversprechen. Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen.

#### 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 so lange Influencer wie sie Follower haben. Sie wissen um diese Abhängigkeit. Deshalb versuchen sie möglichst viel mit ihren Followern zu kommunizieren. Zum Beispiel in Chatforen, um unter anderem deren Interessen und Meinungen zu bestimmten Sachverhalten zu erfahren.

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, etwa 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 der 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 sie sich weiterentwickelt haben oder ihre Zielgruppe zunehmend auf andere Plattformen abwandert. 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" sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

# Worauf Vortragende bei ihren Online-Auftritten achten sollten

Beim Konzipieren und Halten von Online-Vorträgen gilt es teils andere Dinge zu beachten als bei Vorträgen vor anwesendem Publikum. Barbara Liebermeister, Chefin des Instituts für Führung im digitalen Zeitalter (IFIDZ), berichtet über ihre Erfahrungen mit Online-Vortragsformaten und sagt, worauf zu achten ist.

Von Lukas Leist, freier Journalist in Darmstadt CW: Frau Liebermeister, Sie sind selbst Vortragsrednerin. Wie laufen die Geschäfte in der Pandemie?

Liebermeister: Sehr gut! Nach einer kurzzeitigen Delle nach dem ersten Lockdown stieg bei uns die Nachfrage seit dem Herbst 2020 kontinuierlich an. Die ersten drei Monate in diesem Jahr sind sogar die besten in unserer Firmengeschichte.

CW: Wie kann das sein? Seit Monaten finden ja kaum noch Präsenzveranstaltungen statt...

**Liebermeister:** Stimmt, aber umso stärker werden Online-Formate nachgefragt.

CW: Die haben auch andere Speaker im Programm, und trotzdem klagen viele.

Liebermeister: Ich vermute, ein Plus von mir ist: Mein Institut für Führung im digitalen Zeitalter, kurz IFIDZ, ist seit Jahren in der digitalen Welt zu Hause. Zudem schreiben mir die Kunden aufgrund meiner Bücher, aber auch aufgrund unserer Studien und Online-Aktivitäten eine gewisse Digitalkompetenz zu.

CW: Kann jeder Mensch, der häufig Vorträge vor Publikum hält, einfach so im Online-Geschäft weitermachen, oder braucht man andere Skills und Erfahrungen für das Halten von Vorträgen vor virtuell Anwesenden?

**Liebermeister:** Aus meiner Warte muss man sich umstellen, das Setting ist ein anderes.

CW: Was ist für Sie ein absolutes No-Go bei Online-Vorträgen ?



Liebermeister: Zum Beispiel, dass der Redner die ganze Zeit wie festgenagelt vor seinem Monitor sitzt und referiert. Er verhält sich dann wie ein Trainer, der einen fachlichen Input gibt.

CW: Was wäre die Alternative hierzu?

Liebermeister: Die Kamera so zu platzieren, dass der Vortragende auch stehen kann, denn wenn er nur sitzt, reduziert sich automatisch seine Mimik und Gestik. Auch seine Stimme verändert sich. Außerdem empfehle ich unseren Kunden bei Vorträgen für ein größeres Publikum, die zudem einen stark motivierenden Charakter haben sollen: Lasst den Vortrag in einem professionellen Studio mit mehreren Kameras aufzeichnen.

CW: Warum?

Liebermeister: In einem Studio können sich Redner hinstellen und frei bewegen. Zudem werden sie aus verschiedenen Perspektiven eingefangen. So bekommt der Vortrag einen ganz anderen Drive. Außerdem lässt sich der Mitschnitt, wenn der Vortrag in einem



Studio aufgezeichnet wurde, bei Bedarf nachbearbeiten.

CW: Um die eventuellen Versprecher und vielen "Ähs" zu entfernen?

Liebermeister: Das ist bei professionellen Sprechern selten nötig. Es geht eher darum, dass bei Online-Vorträgen die Aufmerksamkeitsspanne der Zuhörer geringer ist als bei Präsenzvorträgen.

CW: Die Vorträge sollten also kürzer sein?

Liebermeister: Ja. Der oder die Vortragende muss sich stärker auf die Kernbotschaften konzentrieren und auf den Punkt kommen. Deshalb empfiehlt es sich zuweilen, den Vortrag nach der Aufzeichnung nochmals zu schneiden - ähnlich wie einen Rundfunk- oder Fernsehbeitrag.

CW: Heißt das, dass es sich bei Ihren Vorträgen vor Kunden um Konserven handelt?

Liebermeister: Ich würde eher sagen, um eine im Vorfeld aufgenommene professionelle

Rede, an die sich dann eine Live-Frage-Antwort-Runde anschließt.

CW: Dann hat sich ja ihr Leben als Vortragende um Einiges erleichtert.

Liebermeister: Wieso?

CW: Weil Sie den Unternehmen, die Sie für einen Online-Vortrag buchen, nur dessen vorproduzierte Aufnahme zuschicken müssen und schon ist Ihr Job erledigt - sieht man einmal von der Frage-Antwort-Session ab.

Liebermeister: Das funktioniert nicht, der Vortrag soll ja die Mitarbeitenden persönlich ansprechen. Das setzt voraus, dass in ihm die Zuhörer oder einzelne Bereiche des Unternehmens auch immer wieder direkt angesprochen werden. Wichtig ist auch, dass den Zuhörern bekannte Beispiele aus ihrem Lebens- oder Arbeitsalltag einfließen. Das ist bei Online-Vorträgen, wenn die Zuhörer zum Beispiel zuhause im Home-Office sitzen, noch wichtiger als bei Präsenzvorträgen. Sonst geht von ihnen nicht die gewünschte Wirkung aus. Deshalb müssen die Vorträge stets neu aufgezeichnet

werden. Das erfordert meist mehr Zeit als das Halten eines Präsenzvortrags, in dem man sozusagen situativ das Gesagte an den jeweiligen Bedarf anpassen kann.

## CW: Die Vorträge müssen also maßgeschneidert sein?

Liebermeister: Ja, auch weil meine Vorträge immer häufiger in komplexe digitale oder hybride Veranstaltungsformate eingebunden sind, die eine spezielle Schwerpunktsetzung und Bearbeitung erfordern.

#### CW: Inwiefern?

Liebermeister: Vergangene Woche veranstaltete ein Kunde zum Beispiel eine eintägige Weiterbildung zum Thema "Die Führungskraft als Influencer". Im Verlauf des Tages wurden den Teilnehmern drei 15-minütige Vorträge von mir zu verschiedenen Aspekten dieses Themas vorgespielt. Danach folgte stets live eine Frage-Antwort-Runde, bevor die Teilnehmer in digitalen Breakouts eine ihnen gestellte Aufgabe bearbeiteten. Die Ergebnisse ihrer Einzeloder Gruppenarbeit besprachen die Teilnehmer anschließend online mit ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, bevor der nächste Online-Vortrag folgte. Den Tagesabschluss bildete eine vom CEO des Unternehmens moderierte digitale Plenumsveranstaltung, in der auch meine Meinung gefragt war.

#### CW: Haben Sie noch ein weiteres Beispiel?

Liebermeister: Ein Dienstleistungsunternehmen mit einem bundesweiten Filialnetz
organisierte im Januar eine vierwöchige Weiterbildung zum Thema "Die fünf größten
Herausforderungen beim virtuellen Führen".
Das heißt, jede Woche am Freitagnachmittag,
trafen sich die Teilnehmer, die aktuell weitgehend im Home-Office arbeiten, zunächst virtuell, um einem 15-minütigen Vortrag von mir
zu lauschen. Dann bearbeiteten die Mitarbeiter jeder Filiale eine Aufgabe und diskutierten

die Ergebnisse anschließend im Team. Danach fand online eine moderierte Plenumsveranstaltung statt, in der die Arbeitsergebnisse zusammengetragen und Lernziele für die kommende Woche vereinbart wurden. Und unter der Woche erhielten die Mitarbeiter beziehungsweise Teams vertiefende und motivierende Learning-Nuggets zum Bearbeiten. Solchen Online-Veranstaltungsformaten gehört meines Erachtens die Zukunft.

#### CW: Warum?

Liebermeister: Weil sie sich oft leichter in den Arbeitsalltag der Unternehmen integrieren lassen, als wenn die Mitarbeiter für eine Weiterbildung zunächst in ein mehr oder weniger weit entferntes Tagungshotel fahren und dort eventuell übernachten müssen.

CW: Das klingt fast so, als würden Sie Präsenzveranstaltungen zu Weiterbildungsoder Kundenbindungszwecken für ein Auslaufmodell halten?

Liebermeister: Keinesfalls, aber die Unternehmen werden sie sporadischer, das heißt anlassbezogener veranstalten. Insbesondere, wenn es um den Beziehungsaufbau in einem Team oder zu Kunden geht oder wenn persönliche Denk- und Verhaltensmuster geändert werden sollen, ist und bleibt die Begegnung von Mensch zu Mensch besonders wichtig.

Auch ich als Rednerin, die gerne auf der Bühne steht, freue mich auf jede Präsenzveranstaltung, weil dort eine viel intimere Interaktion mit den Zuhörern beziehungsweise Teilnehmern stattfindet. Diese persönliche Kommunikation habe ich gerade in den letzten Monaten sehr zu schätzen gelernt, bei allen Vorzügen, die auch die Online-Kommunikation und -Interaktion hat. [hk]

"Ein absolutes No-Go bei Online-Vorträgen ist, dass der Redner die ganze Zeit wie festgenagelt vor dem Monitor sitzt und referiert faktisch wie ein Trainer, der einen fachlichen Input gibt."



## KEINE ANGST VORM GROSSEN AUFTRITT

Praktische Tipps für erfolgreiche Reden.

VON BARBARA LIEBERMEISTER

ührungskräfte stehen gelegentlich vor der Aufgabe, eine Rede halten zu müssen - beispielsweise im Rahmen von Kick-offs, Tagungen oder Meetings. Vermehrt finden diese Treffen auch im digitalen Raum statt. Das schafft ein ganz anderes Setting, als in Präsenzveranstaltungen. Wie können Sie Ihre Reden so gestalten, dass nicht nach wenigen Minuten das Interesse der Zuhörer erlischt, und Ihre Botschaften beim Gegenüber ankommen?

#### Authentisch sein

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, ob der Redner auf die Zuhörer

glaubwürdig und authentisch wirkt. Also sollte die Rede ihm auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert. Oder wenn sich ein Einzelkämpfer verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Das wirkt "gekünstelt". Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

## Die Zuhörer auf eine "Gedankenreise" mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise - zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Überlegen Sie also vorab: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen?

Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollten Sie das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

## Was verbindet die Zuhörer (und mich)?

Vor dem Planen Ihrer Rede sollten Sie reflektieren: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern, und was verbindet sie mit mir? Kennen sich die Zuhörer zum Beispiel persönlich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen. Auf diese können Sie sich als Redner

beziehen. Sehen sich die Zuhörer hingegen nur einmal pro Jahr, müssen Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung der Branche. Oder übergreifende Themen wie die Digitalisierung oder die Corona-Pandemie.

#### Mit den Zuhörern kommunizieren

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern - selbst, wenn nur er spricht. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Und sprechen Sie das Publikum auch immer wieder persönlich an. Das ist gerade bei Online-Reden extrem wichtig! Jedoch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel "Meine sehr verehrten Damen und Herren" verwenden. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr zum Beispiel rhetorische Fragen wie "Als Unternehmer kennen Sie sicher folgende Situation ...?" oder "Als Vertriebler geht es gewiss auch Ihnen so, dass ...?". Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch ein Schuss Humor und Selbstironie tut jeder Rede gut.

#### Sich kurzfassen

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zu einer Feierlichkeit (Weihnachten, Jubiläum ...) sollte nicht länger als zehn, maximal fünfzehn Minuten dauern. Anders ist dies bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off. Sie soll die Zuhörer auf neue Herausforderungen einstimmen. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativen Charakter haben.

#### Auf Kernbotschaften fokussieren

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz Corona einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass unser Betrieb die aktuellen Probleme so gut meistert, verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

# Sprechen Sie das Publikum immer wieder persönlich an!

Die "Gedankenreise" planen

Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode benutzen. Schreiben Sie in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: "Unternehmensstrategie 2021". Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen zum Thema einfällt. Zum Beispiel: "Corona", "Innovation", "Digitalisierung", "Vertrieb".

So bekommen Sie schnell einen Überblick über die möglichen Inhalte der Rede. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

Knackig einsteigen, feurig enden

Planen Sie den Beginn und den Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten.

#### Tipps - speziell für Online-Reden

**Nie sitzen:** Wenn wir sitzen, gestikulieren wir kaum und unterstreichen somit auch die Bedeutung unserer Worte weniger. Wenn Sie stehen und sich bewegen, senden Sie an Ihre Zuhörer mehr körpersprachliche Signale.

**Gute Beleuchtung:** Achten Sie auf eine gute Ausleuchtung des Raums. Auf Ihr Gesicht sollten keine Schatten fallen, damit man Ihre Mimik und Augensprache gut sieht.

**Kernbotschaften grafisch unterstreichen:** Online ist es schwieriger, Botschaften glaubhaft und eindrücklich zu vermitteln. Unterstreichen Sie deshalb Ihre Kernbotschaften - zum Beispiel mit Grafiken oder kurzen Videos ...

**Auf die Umgebung achten:** Es ist zwar menschlich, wenn zum Beispiel die Unordnung in Ihrem Arbeitszimmer einen persönlichen Eindruck von Ihnen vermittelt. Doch entspricht dies der Botschaft, die Sie vermitteln möchten? Checken Sie dies vor Ihrem Online-Auftritt.

**Gepflegtes Aussehen:** Es wirkt zwar lässig, wenn man den Chef mit einem Dreitagebart oder die Chefin in einem Schlabber-T-Shirt sieht - doch welche Wirkung geht davon aus?

**Die Menschen nicht vergessen:** Online können Sie als Redner nicht mit den Zuhörern per Blickkontakt kommunizieren. Sprechen Sie deshalb regelmäßig einzelne Personen oder Personengruppen persönlich und direkt an.

Vorsicht mit der Technik: Je instabiler die Verbindung ist, umso unprofessioneller wirkt Ihr Vortrag. Je stärker Sie während Ihrer Rede mit der Technik beschäftigt sind, umso unpersönlicher kommen Sie rüber. Sorgen Sie vor wichtigen Reden mit einem größeren Auditorium für eine personelle Unterstützung.

**Für Abwechslung sorgen:** Probieren Sie auch mal neue Dinge aus - wie Musik im Hintergrund oder Comics. Alles, was für eine spannende Dramaturgie sorgt, ist erlaubt.

# Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie trotz guter Vorbereitung den roten Faden verlieren.

Storys faszinieren Menschen mehr als Zahlen, Daten und detaillierte Analysen. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein großes Finale hinstreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt - ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

#### Kurze Sätze

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze sind schnell unverständlich. Ungeübte Redner werden nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher!

#### Aktive, bildhafte Sprache

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel "Wir planen …" statt "Unsere Planung sieht vor …" Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie "Durchführung" und "Neuorientierung". Wenn ein solches Wort auftaucht, können Sie davon ausgehen: Diese Aussage kann man einfacher und verständlicher formulieren.

#### Üben, üben, üben

Sicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählen auch das laute Üben der Rede sowie bei Online-Reden der Umgang mit der Technik. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch

die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

#### Gelassenheit bewahren

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie sich bei Ihrer Rede - trotz Ihrer guten Vorbereitung - mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Redenhalten ist nicht Ihr Hauptjob. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.

Die genialste Ansprache kann gerade in unsicheren Zeiten die Kommunikation im Alltag mit Ihren Mitarbeitern oder Kunden nicht ersetzen. Mit ihr können Sie keine Defizite dabei ausgleichen. Umgekehrt verzeihen Ihnen Ihre Mitarbeiter oder Kunden großzügig Fehler bei Ihrer "Festansprache", sofern unter anderem aufgrund Ihrer Alltagskommunikation Ihre Beziehung zueinander stimmt. Entsprechend relaxed sollten Sie beim Planen und Halten Ihrer Rede sein.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin und

Managementberaterin ist auch eine gefragte (Online-)Vortragsrednerin - u.a. zu den Themen Leadership, Selbst- und Networking. www.ifidz.de

# Was Führungskräfte von Influencern Iernen 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 Influen-



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 schlaffe 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 funken 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 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 Führungskräfte, die eine partnerschaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern oft - zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Kinder oder Hobbys einflie-Ben lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal gezielt 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.

Das Problem in der Physiotherapie ist jedoch: Viele normale Anlässe für solche Gespräche kommen gar nicht zustande, weil man sich nicht einfach mal so an der Kaffeemaschine trifft. Deshalb 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 Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer - zumindest nach außen erkennbar - nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln 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 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 gewisse Posts weniger Zugriffe haben oder weil sie sich selbst weiterentwickelt haben. Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, 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. 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.



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 Gebälk 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 Führungskräft 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".

# Von Influencern Leadership lernen

FÜHRUNGSVERHALTEN. Manager müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um mit ihnen die gewünschten Erfolge zu erzielen. Wie man Follower gewinnt und zur Schlüsselperson in einer Community wird, das können Chefs mittlerweile sehr gut von bekannten Internet-Influencern lernen.

Eine Führungskraft muss sicherstellen, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet. Das ist die Kernaufgabe von Führung. Doch wie gelingt dies einer Führungskraft? Indem sie sich als "Lonely Hero" zu Tode schuftet und alles überwacht? In der Regel nicht! Erfolgreich sind Führungskräfte heute, wenn sie ein Team von Mitarbeitern oder besser Mitstreitern um sich scharen, die sich gerne für das Erreichen der Ziele engagieren. Führung heißt heute engagierte Follower finden.

Dieses Schicksal teilen Chefs mit den Influencern aus der Social-Media-Welt. Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte zu analysieren, wie diese Personengruppe Menschen als Follower gewinnt und an sich bindet. Es

**AUTORIN** 



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeit-

alter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist auch Autorin des Buchs "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet".

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ Hamburger Allee 26-28 60486 Frankfurt am Main Tel. +49(0)69 719130965 www.ifidz.de

lassen sich sechs Influencer Leadership-Prinzipien formulieren:

#### Prinzip 1: Handle mutig

Für Künstler gleich welcher Couleur gilt wie für fast keine andere Berufsgruppe: Ihr Marktwert bestimmt sich oft weniger über ihr Können als ihre Bekanntheit und die Zahl der Personen, die sich von ihnen oder ihrem Werk inspirieren lassen. Hierfür müssen sie oft auch bei ihrer Vermarktung neue Wege gehen. Im Internetzeitalter führt dabei an den Social Media fast kein Weg vorbei. Ein Klassiker ist diesbezüglich der südkoreanische Rapper Psy, der im Juli 2012 das Video zu seinem Song "Gangnam Style" bei Youtube online stellte.

Dieser parodiert die koreanische Pop-Song-Kultur und den verschwenderischen Lebensstil, den man angeblich im Bezirk Gangnam der Hauptstadt Seoul pflegt. Diesen Song und das Video fanden viele Menschen weltweit so "irre", dass sie ihrerseits Parodien auf das Video von Psy erstellten und ins Netz stellten. Das war auch möglich, weil der Rapper auf alle Verwertungsrechte an seinem Youtube-Video verzichtete. Jeder konnte also ungestraft Fragmente von ihm für eigene Videos nutzen und so indirekt zur Vermarktung von Psy beitragen. Die Folge: Das Originalvideo wurde nur knapp zwei Monate nach seinem Erscheinen als das Video mit den meisten "Likes" in der Youtube-Geschichte ins Guinness-Buch der Rekorde aufgenommen.

Ein weiterer Künstler, der ohne die Social Media und eine gute Selbstinszenierung wohl nie seinen heutigen Weltruhm erlangt hätte, ist der chinesische Konzeptkünstler und Menschenrechtler Ai Weiwei. Er wurde nach regierungskritischen Äußerungen in China von April bis Juni 2011 inhaftiert und hatte bis 2015 Reiseverbot. Nach dessen Aufhebung lebte er bis 2019 in Berlin. Er "vermarktete" nach seiner Freilassung multimedial seine Inhaftierung. Heute gilt Ai Weiwei als einer der wichtigsten Künstler der Gegenwart, auch weil er für seine Kunst immer wie-



der Sujets wählt, bei denen schon vorab klar ist: Die werden polarisieren und eine entsprechend große Resonanz in den analogen und digitalen Medien finden. So besuchte Weiwei zum Beispiel 2016 das griechische Flüchtlingslager Idomeni und ließ dort Hunderte von zurückgelassenen Kleidungsstücken einsammeln, waschen und flicken. Auf Drahtkleiderbügeln hängen diese heute in Museen und erfahren dort die Wertschätzung, so Weiwei, die ihren ehemaligen Besitzern auf der Flucht verwehrt wurde. Aber auch auf das Geldverdienen versteht sich der Konzeptkünstler. So schloss er 2020 mit der Baumarktkette Hornbach einen Werbevertrag ab, der vorsah, dass diese ein Kunstwerk von ihm zum Selbstbauen anbietet - hergestellt aus Hornbach-Produkten. Ai Weiwei begründete diesen Deal (ganz in der Tradition eines anderen genialen Selbstvermarkters namens Joseph Beuys) mit der "Demokratisierung" von Kunst.

Auch unter den deutschen Künstlern und Showgrößen gibt es viele, die gekonnt mit den Medien spielen. Hierzu zählt der Entertainer und Fernsehjournalist Jan Böhmermann, der regelmäßig die Grenzen der Satire auslotet. Ihn kennt spätestens seit dem 31. März 2016 fast jeder, als er in seiner Late-Night-Show ein Gedicht über den türkischen Präsidenten Recep Tayyip Erdogan vortrug, das einen medialen und politischen Sturm auslöste. Ein für Führungskräfte interessantes Fallbeispiel ist auch der Fernsehmoderator Kai Pflaume, dessen Karriere 1993 mit der RTL-Show "Nur die Liebe zählt" begann und der in der Medienwelt eigentlich zum alten Eisen zählte. Ihm gelang mit Hilfe der Social Media ein Imagewandel. Seit April 2020 betreibt er den Youtube-Kanal Ehrenpflaume, auf dem er in 30bis 90-minütigen Videos erfolgreiche deutschsprachige Influencer einen Tag begleitet. Der Kanal hatte im März 2021 über 565.000 Abonnenten und über 20 Millionen Videoaufrufe. Und der 1967 geborene Kai Pflaume? Er ist aufgrund seines strategisch klugen Schachzugs, sich über seinen Youtube-Kanal mit der Influencerszene zu "connecten", heute auch bei den Angehörigen der Generation Y und Z Kult.

Allen genannten Kunstschaffenden ist gemeinsam, dass sie bei ihrer Selbstver-

marktung und teils auch bei ihrer Arbeit neue Wege beschreiten. Sie loten im Umgang mit den Medien und Followern immer wieder aus, was geht und wie man die gewünschte Wirkung erzielt. Und selbst wenn ihr Kerngeschäft in der analogen Welt liegt, so nutzen sie die sozialen Medien doch virtuos, um ihre Bekanntheit zu steigern oder ihre Botschaft in die Welt hinaus zu tragen. Gerade weil Kunstschaffende oft Regeln brechen und Routinen hinterfragen, können Führungskräfte von ihnen viel lernen. Künstler stehen für Veränderung wie Manager für Zukunft, und hier wie dort gilt es oft, gewohnte Pfade zu verlassen. Kunstschaffende gehen hierbei meist intuitiv und experimentell vor - ohne erkennbare Furcht vor Fehlern. Auch Führungskräfte müssen, wenn sie Zukunft gestalten möchten, auf ihre Intuition vertrauen. Influencer-Leader wissen, dass man experimentieren muss, um sich einem Ziel zu nähern und dass Nichtstun meist die schlechteste Lösung ist. Deshalb inspirieren und ermutigen sie die Personen in ihrem Umfeld dazu, auch Neuland zu betreten.

#### Prinzip 2: Sei nahbar

Nur wenn ich andere Menschen auch emotional erreiche, folgen sie mir und meinen Ideen. Das wissen Spitzenverkäufer. Ein guter Verkäufer war auch Steve Jobs, dessen öffentliche Auftritte, wie zum Beispiel im Jahr 2007 als Apple das erste iPhone in dem Markt einführte, legendär sind. Jobs inszenierte sich bei ihnen gezielt als Marke - zum Beispiel, indem er stets einen schwarzen Rollkragenpulli trug und dazu meist Jeans - zu einer Zeit als sich die deutschen CEOs nur in Anzug und Krawatte aus dem Haus wagten. Auch ansonsten präsentierte er sich als ein Mensch, der anders ist. So war zum Beispiel allgemein bekannt, dass er Veganer, Buddhist und ein Bob-Dylan-Fan ist. Auch dies trug dazu bei, dass Jobs und mit ihm die Marke Apple für viele Leute Kult waren, und es für sie sozusagen ein "Muss" war, mit einem Mac statt normalen PC zu arbeiten. Jobs war ein extrem erfolgreicher Influencer, obwohl es zu seinen Hochzeiten noch keine Social Media gab. Als Steve Jobs im Social-Media-Zeitalter kann man Elon Musk bezeichnen, ohne den der Tesla-Konzern



nie seinen heutigen Börsenwert erreicht hätte. Allein in den letzten zwei Jahren stieg er auf das 15-fache und Musk wurde zur reichsten Person der Welt.

Hierzu trug auch bei, dass er sich crossmedial als visionärer Denker und Macher inszeniert. Musk gilt als ein Technikfreak, der Träume nicht nur träumen, sondern auch realisieren kann - egal, ob es darum geht, mit Tesla die Mobilität zu revolutionieren oder mit seinem Unternehmen Space X die Kosten des Weltraumtransports so weit zu senken, dass sich Menschen auf anderen Himmelskörpern ansiedeln können. Doch nicht nur deshalb ist Musk ein Idol für viele technikverliebte Männer, sondern auch aufgrund solcher Eigenheiten wie, dass eines seiner Hobbys das Fliegen von Kampfjets ist. Dies erzeugt bei vielen seiner "Fans" das Gefühl: Das ist ein echter Mann. Entsprechend gerne folgen sie ihm.

Das heißt, Influencer bauen eine Beziehung zu Personen auf, indem sie sich auch als Mensch zeigen und Privates

#### personal- und Organisationsentwicklung

teilen. Dabei ist jedoch oft unklar, was authentisch und was ein Teil der Selbstinszenierung ist, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Auch Führungskräfte sollten partiell zeigen, welche Privatperson hinter ihrer beruflichen Rolle steckt. Menschen folgen Menschen - und zwar insbesondere solchen, mit denen sie Ähnlichkeiten entdecken. Weiß ein Mitarbeiter zum Beispiel, dass seine Führungskraft auch regelmäßig ins Fitnessstudio geht oder dieselben Podcasts hört, entsteht ein unsichtbares Band. Und teilt seine Führungskraft Informationen über sich, ist der Mitarbeiter auch eher hierzu bereit. Die verbindenden Gemeinsamkeiten können sich aus Hobbys, persönlichen Vorlieben, aber auch ähnlichen biografischen Erfahrungen ergeben. Solche Selbstoffenbarungen von deutschen Topmanagern sind in den allgemein zugänglichen Social Media noch sehr selten. Zwar sind einige Personen mit exponierten Positionen in ihren Unternehmen in ihnen recht aktiv. Doch bei ihnen ist meist unklar: Was ist das Ziel ihres Social-Media-Auftritts? Oft dient er primär der Imagewerbung für ihr Unternehmen - sei es als Arbeitgeber oder Lieferant. Auf alle Fälle sind die primären Adressaten nicht die eigenen Mitarbeiter und Kollegen. Hierfür sind solche Medien wie Youtube, Twitter, Instagram & Co auch eher ungeeignete Kanäle. Dazu bieten sich eher solche Enterprise Social Network Tools wie Yammer von Microsoft (Schnittstelle mit Teams), Facebook Workplace und Google + an. Prinzip 3: Inszeniere dich als Marke

Erfolgreiche Marken sprechen auch Gefühle an: Eine Harley Davidson ist nicht nur ein Motorrad, sie steht für Freiheit. Bei Personenmarken verhält es sich ebenso: Sie erzeugen Gefühle und stehen für ein Versprechen. Sie vermitteln Werte und schaffen Orientierung und prägen so die Identität ihrer Fans mit. Wohl keiner Person gelang dies in jüngster Zeit so eindrucksvoll wie Greta Thunberg. Die schwedische Umweltaktivistin stand 2019 auf der Liste der 100 einflussreichsten Influenzerpersönlichkeiten des Jahres, sprach vor den Mächtigen der Welt und erhielt den alternativen Nobelpreis. Warum? Weil ihre Botschaft unter die Haut geht: "Ich bin laut, weil ihr mit dem Klimawandel - meine Zukunft klaut." Greta Thunberg ist auch deshalb eine extrem erfolgreiche Influencerin, weil es der inzwischen 18 Jahre jungen Frau primär um ihre Botschaft und den Appell "Wacht auf" geht. Sie will etwas bewirken. Anders die kommerziellen Influencer in den Social Media. Sie wollen primär Follower und Likes haben, um Umsatz zu generieren. Diesem Ziel dient auch ihre Selbstinszenierung. Deshalb werden zum Beispiel ihre Selfies in der Regel so nachbearbeitet, dass sie möglichst spontan und natürlich wirken. Das heißt, die von ihnen suggerierte Authentizität ist in Wahrheit eine Marketingma-

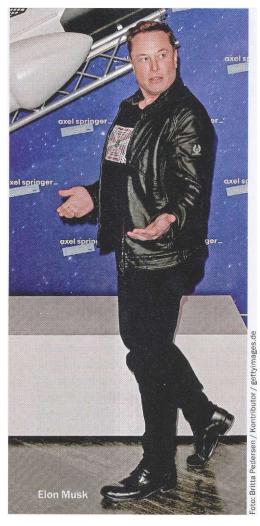
Deshalb sollten sich Führungskräfte eher von einer Influencerin wie Greta Thunberg inspirieren lassen als von solchen, die primär für sich sowie Schminke und ähnliche Produkte werben. Denn Füh-

rungskräfte haben mit ihren Followern, also ihren Mitarbeitern oder Kollegen, stets auch persönlichen Kontakt. Und in ihm wird für ihre Follower schnell erkennbar, ob ihre Inszenierung in den Onlinemedien echt, also ihrer Persönlichkeit entsprechend, oder "gekünstelt" ist. Erweist sich eine Inszenierung im persönlichen Kontakt als Fake, zerstört dies Vertrauen. In der Selbstinszenierung und Onlinekommunikation von Influencer-Leadern sollte sich stets die reale Person widerspiegeln. Ein "Sichverbiegen" ist nicht nötig. Sogar Personen mit authentischen Zügen können wichtige Influencer nicht nur in den sozialen Medien sein, sofern sie glaubhaft sind, eine Botschaft haben und erkennbar für gewisse Werte stehen. Das beweist Greta Thunberg. Auch Führungskräfte sollten bei ihren Social Media- oder Onlineauftritten erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen stehen ("Ich bin zuverlässig. Auf meine Aussagen ist Verlass." / "Ich bin bereit, neue Wege zu gehen."). Außerdem sollten sie ihren "Followern" ein Leistungsversprechen geben ("Ich binde euch in meine Entscheidungsprozesse soweit wie möglich ein.").

#### Prinzip 4: Crossmedial & multimedial

Auffallend ist bei fast allen erfolgreichen Influencern, die keine reinen Selbstinszenierer sind, auch folgendes: Sie stehen für ein bestimmtes Thema, selbst wenn sie in ihren Social-Media-Posts auch über ganz andere Dinge parlieren. So zum Beispiel die Bloggerin und Podcasterin "Madame Moneypenny", die unter den Frauen im gehobenen Mittelstand viele begeisterte Follower hat. Ihr Thema ist "Geldanlage und Vermögensaufbau für Frauen". Mit diesem Thema ist die Beraterin Natascha Wegelin, die hinter Madame Moneypenny steckt, in fast allen Social Media präsent. Sie schrieb zudem mehrere Bücher zum Thema und wird häufig auf den Ratgeberseiten von Zeitschriften zitiert. Zudem hält sie regelmäßig öffentliche Vorträge. Durch diese Verknüpfung von digitaler und analoger Kommunikation hat sich Madame Moneypenny zu einer echten Marke entwickelt.

Ähnlich verhält es sich mit Sascha Lobo und auch mit Frank Thelen. Thelen, der Gründer und Geschäftsführer der Risi-





kokapital-Firma Freigeist Capital GmbH, wurde einer breiten Öffentlichkeit durch die Fernsehsendung "Die Höhle der Löwen" (Vox) bekannt. In ihr war von 2020 an einer der Investoren und Juroren. Thelen versucht sich seit Jahren erfolgreich als Persönlichkeitsmarke im Markt zu etablieren. Er ist Blogger und in den sozialen Medien sehr aktiv.

Im Jahr 2018 erschien von ihm zudem im Alter von 43 Jahren die Autobiografie "Startup-DNA: Hinfallen, aufstehen, die Welt verändern". Im Jahr 2020 folgte das Buch "IOxDNA: Das Mindset der Zukunft". Auch Thelen setzt also bei seiner Selbstvermarktung auf ein Wechselspiel zwischen der analogen und digitalen Welt. Mit Erfolg, seine Stimme wird gehört! Er ist Mitglied des Innovation Council der Bundesregierung zum Thema Digitalisierung.

Bei den Topmanagern in der DACH-Region findet man eine so gezielte Selbstvermarktung und -inszenierung noch sehr selten. Dabei betreiben wir eigentlich permanent Personenmarketing, wenn auch oft eher eine schlechte.

#### Prinzip 5: Klug mit Kritik und Angriffen umgehen

Wer in der Kommunikation mit anderen Menschen, seine Werte und Überzeugungen deutlich macht und auch etwas von sich als Person preisgibt, macht sich angreifbar. Influencer können ein Lied davon singen. Sie müssen Kritik ertragen und haben fast alle schon Shitstorms erlebt. Ein Grund für die sogenannten "Hatespeeches" ist oft Neid. In Unternehmen ist Angst vor Veränderung zudem ein häufiger Auslöser für überzogene Kritik. Führungskräfte sollten deshalb bei verbalen Angriffen zunächst analysieren: Was ist die eigentliche Quelle der Kritik? Ist die Quelle Angst, hilft eine verbale Gegenattacke wenig. Dann sollte die Führungskraft im Regelfall Verständnis zeigen, das Veränderungsvorhaben nochmals erläutern, Sicherheit vermitteln und gegebenenfalls Hilfen anbieten.

Auch bezogen auf den Umgang mit Kritik können Führungskräfte viel von den Influencern im Netz lernen. Erfahrene Influencer reagieren auf Kritik - zumindest nach außen erkennbar - nie beleidigt. Sie nutzen diese vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen 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. Seine Gegner als unbedarfte Wichtigtuer abzuqualifizieren, führt nur dazu, dass sich auch noch die klassischen Medien auf das Thema stürzen. Cool reagieren fast alle bekannten Influencer auf Hassreaktionen im Netz. So machte zum Beispiel der Influencer Rezo aus den Hasskommentaren, die er nach der Veröffentlichung des Videos "Die Zerstörung der CDU" erhielt, das Lied "Du bist hässlich wie ein Traktor", das inzwischen bei Youtube über eine Million Mal aufgerufen wurde.

#### Prinzip 6: Kommuniziere ausgesprochen wertschätzend

Profis im Bereich Onlinemarketing beziehungsweise Social-Media-Kommunikation überlegen sich, bevor sie kommunizieren:

· Welche Botschaft möchte ich transportieren?

- · Auf welchem Kanal?
- · Wie wird kommuniziert per Foto, als Video oder Textnachricht?
- · Wie werde ich immer wieder als Marke erkannt?
- · Wie bringe ich meinen Followern Sympathie und Wertschätzung entgegen?

Führungskräfte sollten sich von denselben Überlegungen leiten lassen, denn Führung ist letztlich gezielte und strukturierte Kommunikation. In der Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt sich für ihr Gegenüber die Beziehung aus. Ob sie sich Zeit für ein Gespräch nimmt oder ihr Anliegen per Mail artikuliert, ob sie im Zweierkontakt ungeteilt aufmerksam ist oder zwischendurch aufs Smartphone schaut - aus all diesen Verhaltensweisen leiten Mitarbeiter ab, wie ernst sie genommen und sehr sie wertgeschätzt werden.

#### Barbara Liebermeister



STRATEGIEN FÜR DIE VUKA-WELT

# ALS FÜHRUNGSKRAFT VON INFLUENCERN LERNEN

In der aktuellen Arbeitsweit die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz (VUKA) geprägt ist, müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten, Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in den Social Media lernen.

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Nur solange andere Menschen ihren Ideen, Initiativen und so weiter folgen. Folgen ihr keine Personen 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 wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte, sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen. Nachfolgend neun Thesen, was diese erfolgreich macht.

#### These 1: Influencer zeigen sich.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer 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. 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 oder stehen erkennbar für gewisse Themen und 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. Also sind sie auch nicht bereit, ihnen zu folgen.

#### 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 Entwicklungspotenzial.

Das zeigt sich unter anderem in den Online-Meetings, die seit dem Ausbruch der Pandemie vermehrt stattfinden. Bei ihnen registriert man zum Beispiel immer wieder: Die Führungskräfte loggen sich verspätet ein, und sie tragen, wenn sie im Homeoffice sind, oft eine sehr

legere Freizeitkleidung. Dabei ist eine Botschaft, die sie 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 der Wunsch: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar.
- 2. Sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen.

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."
- \_ "Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch."

# These 5: Influencer funken auf vielen Kanälen.

Influencer kommunizieren mit ihren Followern auf unterschiedlichen Kanälen, und



#### Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, 2020 erschien das neueste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer", www.ifidz.de zwar abhängig davon, welche Botschaft sie vermitteln und welche Wirkung sie erzielen möchten.

Diese Kompetenz brauchen heute auch Führungskräfte. Sie müssen beispielsweise wissen, welche Botschaften kann ich per E-Mail, in Online-Meetings oder über die Social Media verkünden und wann sollte ich das persönliche Gespräch

# 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. Deshalb versuchen sie möglichst viel mit ihren Followern zu kommunizieren, zum Beispiel in Chatforen, um unter anderem zu erfahren:

- \_ Welche Themen beschäftigen sie?
- \_ Wie sehen sie bestimmte Sachverhalte? Diese Infos nutzen sie, um ihren Online-Auftritt zu verbessern. Sie lassen zudem die Rückmeldung 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 Hobbys einfließen lassen. Oder indem sie aktuell auch mal erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert.

Solche "Offenbarungen" seitens der Führungskräfte sind gerade in der aktuellen Situation sehr wichtig, in der ihre Mitarbeiter oft hochgradig verunsichert sind. Und wenn die Mitarbeiter im Homeoffice sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mithilfe von Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können.

# These 8: Influencer reagieren gelassen auf Kritik.

Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler, zum Beispiel, weil sie deren 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. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime "Shit happens"

ein 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 oder neue Vorlieben entwickelt oder
- \_ 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. 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" sind nicht verhandelbar.

#### Barbara Liebermeister

markus.targiel@holzmann-medien.de

#### Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können – 9 Thesen

Ÿ; ®²«a 寒 oë; ®\*; ®a Ÿ; æa £.
f; ¨f°; a\*) ް +; ·° ·© --; a/ ¤
@a £ § ® °; · ¥æ ¶± 程 °±; a op ® ¥ ¥@ °.
″; ¶¥ ¤±a £ a; °¶°; ®; a°³ ¥\$; ·a ± © Ÿ¥
£; ³ a oø°; + ¥\$±a £ ¶±; a° °§°; a ·· š›; ¥
§õaa; a ·· ¥ ²¥ ·· ²«a Ÿ; a Ła °±; a op ® ·a ¥æ°
a±®¥ Ÿ; a · «oš ··!; j Ÿ\$ ··; @; a

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.

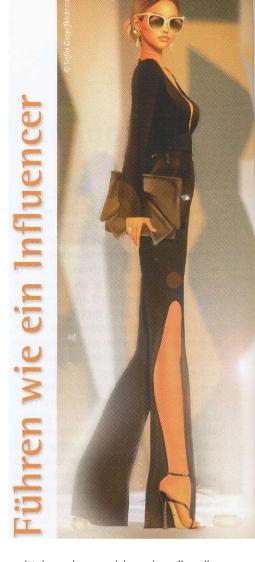
Dieses Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Und das Bemerkenswerte dabei ist: ihre Follower folgen ihnen ganz freiwillig; sie lassen sich völlig ohne Zwang von ihren Ideen usw. beeinflussen und inspirieren. Dies ist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

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 ver-



mitteln 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 aktiv die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

#### (¤; ¯; ˙ ½°¢±; a°op®°; ¤; a°; ®; a°a> 𮢮 £; 3 ¥¯; +; ®; ˙

Fast alle erfolgreichen Influencer nicht nur im Internet 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 und Überzeugungen zu folgen. Dies istjedoch gerade in unsicheren Zeiten wie den aktuellen wichtig. In ihnen ist Vertrauen der entscheidende Erfolgsfaktor.

#### (¤; -; · 12°C±; aop®¥-¶; a¥@a¥@... °±°C®\*:

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 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,
- sie tragen, wenn sie im Homeoffice arbeiten, häufig eine sehr legere Freizeitkleidung,

- sie hängen nicht Seiten 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 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?

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. Und:
- Sie gibt den Kunden ein klares 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.

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

- "Ich bin zuverlässig. 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 Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein." Oder:
- "Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch."

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, weiche Botschaften kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über die 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.

#### (¤; ¯; · E^C±; aop®¥°; &f¥@a©¥` ¥@a/«···«³; @

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 solange Führungskräfte wie ihnen ihre Mitarbeiter folgen.

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 bewerten sie bestimmte Sachverhalte/Produkte?

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.



Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, sich ebenfalls sie 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 Mitarbeitern im Homeoffice oder in Kurzarbeit sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe 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 Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer - zumindest nach außen erkennbar- nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um 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 gewisse Posts weniger Zugriffe haben oder
- weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.

Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, 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, 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.

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 VUKA-Welt 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.



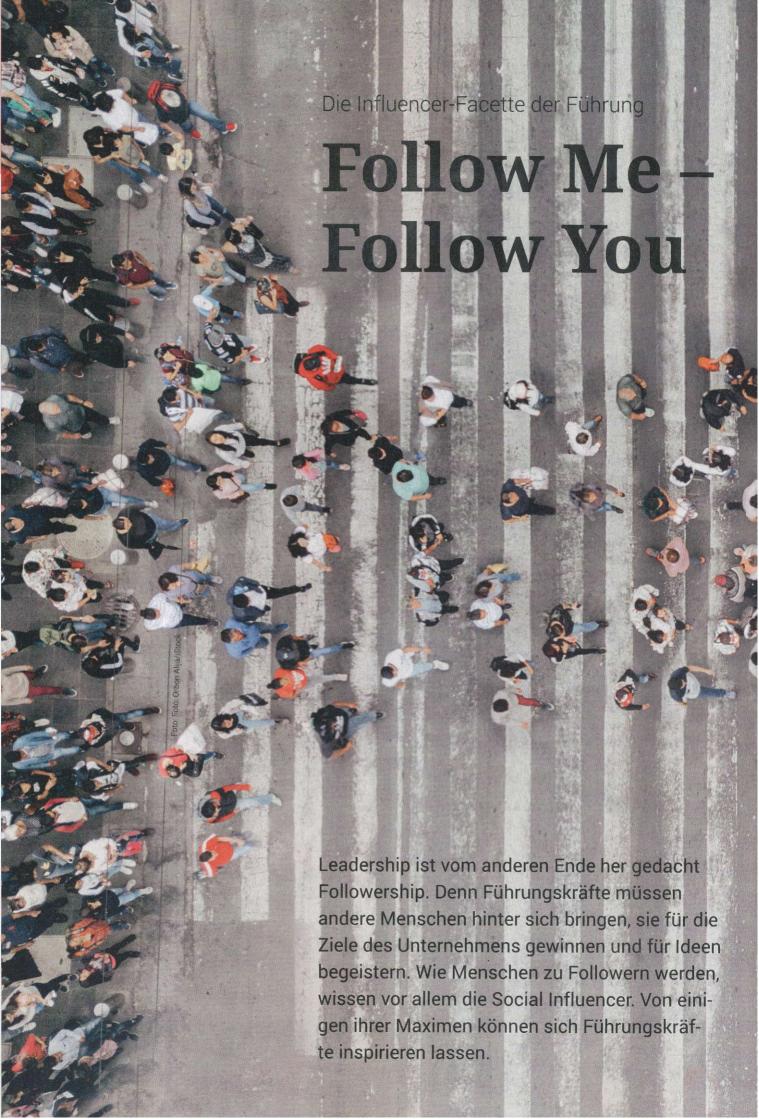


#### ~ЮЮŽ¥>;®©;¥°;®

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Anfang August erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In



Zukunft führt, wer Follower gewinnt".





ansonsten aber eher Fernsehbühnen, Zeitungsspalten und Keynote Stages nutzen, um zu verkünden, wofür sie stehen. Ob im Netz oder in der analogen Welt - Influencer geben sich so, dass zahlreiche Fans sich an sie binden. Von einigen ihrer Vorgehensweisen können Führungskräfte daher lernen. Insbesondere vier Influencer-Maximen liefern Inspirationen.

#### Maxime 1

Das gilt im Privaten wie im Job: Wir folgen Menschen und setzen uns für sie ein, wenn wir Ähnlichkeiten zwischen uns und ihnen entdecken.

#### Sei nahbar.

Von unübertroffener Bedeutung ist fraglos eine gute Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Influencer bauen eine Beziehung zu anderen Menschen auf, indem sie sich nahbar zeigen und Privates teilen. Sie geben bekannt, wie sie leben und was sie mögen, filmen ihre Haustiere, präsentieren ihren Garten und den Drink, den sie dort gerade genießen. Auch Führungskräfte tun gut daran zu zeigen, welche Privatperson sich hinter ihrer beruflichen Rolle verbirgt. Wie weit sie hierbei gehen möchten, entscheiden sie natürlich individuell, denn jeder Mensch hat ein eigenes Bedürfnis, wie sehr das Privatleben abgeschirmt werden sollte - und auch die jeweilige Branche, in der gearbeitet wird, setzt Grenzen. Doch eins ist sicher und gilt überall: Menschen folgen Menschen, weil und wenn sie Ähnlichkeiten entdecken. Ähnlichkeiten vermitteln das Gefühl von Sicherheit. Sie suggerieren, dass auch in Krisenzeiten auf die Führungskraft Verlass ist. Man sitzt mit ihr im selben Boot, und allein das schon beruhigt.

Wenn der oder die Mitarbeitende weiß, dass die Führungskraft ebenfalls gerade einen Kitaplatz für ihr Kind sucht, dass sie in das gleiche Fitnessstudio geht oder dieselben Podcasts hört, entsteht ein unsichtbares Band. Durch die Gemeinsamkeiten entsteht eine gewisse Nähe, die dazu führen kann, dass sich die Mitarbeitenden ebenfalls öffnen. Das gilt im Privaten wie im Job: Wir engagieren uns am meisten mit und für Menschen, mit denen wir etwas teilen.

Aber Nähe geht auch anders: Es muss nicht immer Persönliches offenbart werden; manchmal reicht bereits eine unmittelbare, unprätentiöse Ansprechbarkeit. Legendär ist das Beispiel von Google. Um hierarchieübergreifend persönliche Bindungen zu fördern und näher zusammenzurücken, zelebrierte Google jahrelang seine TGIF-Meetings (TGIF = Thank God It's Friday), bei denen alle Mitarbeitenden ihrem CEO in lockerer Atmosphäre jede Frage stellen konnten, die sie bedrückt. Da das rasant gewachsene Unternehmen inzwischen über 100.000 Mitarbeitende hat, sind diese Meetings in der bisherigen Form zwar nicht mehr praktikabel, doch die Grundidee hat Schule gemacht. Das Cloud-Computing-Unternehmen Veeva Systems z.B. eröffnet in regelmäßigen Online-Meetings einen Informationsaustausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, bei dem alle Fragen erlaubt sind. Im Nachgang wird sogar per Fragebogen nachgehakt, ob Themen offengeblieben sind oder Fragen nicht geklärt wurden.

In derartigen Meetings geht es natürlich weniger um private Anekdoten, sondern mehr um Fragen zu Projekten und Strategien des Unternehmens. Doch was zählt, ist die Nahbarkeit. Was zählt, ist, zu erleben, dass jede und jeder mit der obersten Führungskraft "einfach so" reden kann. Und dass alle Fragen erlaubt sind. Wenn Führungskräfte sich auch unbequemen Fragen offen stellen, zeigen sie: Wir haben nichts zu verbergen; wir können hier über alles sprechen. Das schweißt zusammen.

#### Mehr zum Thema

# > Barbara Liebermeister Die Führungskraft als Influencer - In Zukunft führt, wer Follower gewinnt.

Gabal 2020, 29,90 Euro.

Anhand von zahlreichen Beispielen und ergänzt durch Checklisten zeichnet die Autorin die zentralen Attribute moderner Führung nach und beschreibt, wie diese mit den Strategien der Social Influencer umgesetzt werden.

#### Maxime 2

#### Sei markant.

"They may forget what you said - but they will never forget how you made them

feel." Diese Aussage stammt vom amerikanischen Theologen Carl F. Büchner und bezieht sich auf (religiöse) Rednerinnen und Redner. Was diese Aussage bedeutet, und wie wahr sie ist, erleben wir, wenn wir uns das Marketing von Produkten betrachten. Denn erfolgreiche Marken sprechen Gefühle an: Eine Harley Davidson ist nicht einfach nur ein Motorrad, sie steht für Freiheit. Die Fastfoodkette Dean & David verspricht frische Lebensmittel und suggeriert damit gesunde Ernährung: Fresh to eat. Würden wir die gesunde Frische der Lebensmittel nicht schmecken, würden wir die Freiheit auf dem Motorrad nicht fühlen, wäre die jeweilige Marke nicht glaubwürdig. Andersherum gilt: Vermittelt eine Marke positive Gefühle, dann ist sie stark, und dann greifen wir nach ihr.

Bei menschlichen Marken verhält es sich nicht anders: Sie erzeugen Gefühle und stehen für ein Versprechen. Sie vermitteln Werte und schaffen Orientierung. Wohl keiner Person ist das zuletzt so eindrucksvoll gelungen wie Greta Thunberg. Die schwedische Umweltaktivistin stand auf der Liste der 100 influence-stärksten Persönlichkeiten des Jahres 2019, sprach vor den Mächtigsten der Welt und wurde mit dem alternativen Nobelpreis ausgezeichnet. Warum? Weil sie eine Gänsehautbotschaft verbreitet: "Beim Klima läuft was schief, und ich bin laut, weil ihr meine Zukunft klaut." Weil sie Sinn stiftet. Weil sie authentisch ist. Weil sie einzigartig ist in der Art, wie sie für ihr Thema einsteht. Und weil sie sich sichtbar macht. Mit all diesen Attributen hat Greta Thunberg unzählige Menschen beeindruckt und beeinflusst. Thunberg überzeugt mit ihrer Botschaft und mit der Geradlinigkeit, Unerschrockenheit und Ernsthaftigkeit, mit der sie diese verkündet. Es geht ihr nicht um Ruhm, sondern um die Sache.

Und diese Art von Influencing, bei der Persönlichkeit und Botschaft miteinander verschmelzen und beim Publikum Emotionen erzielen, ist der Weg, der Führungskräfte inspirieren kann. Ein guter Leader erzeugt Emotionen: Gänsehaut, Betroffenheit, Aufrüttelung, Freude, Begeisterung, Elan. Oder auch: Zuversicht und Zutrauen. Ein Gefühl im Team von "Ja, wir schaffen das!". Und solche Gefühle ruft die Führungskraft bei anderen hervor, indem sie sich als diejenige unnachahmliche Person zeigt, die sie ist.

Unter Führungskräften und Mitarbeitenden in Unternehmen wird das Prinzip der Selbstvermarktung und Selbstinszenierung jedoch kaum genutzt. Das liegt wohl an unserer nationalen Haltung: Wir Deutsche haben zur Selbstvermarktung eine reservierte Einstellung. Doch allen, denen Selbstvermarktung suspekt ist, sei gesagt: Wir betreiben - wenn auch unbewusst sowieso ständig Marketing. Denn jede Aussage, jedes Verhalten, jeder gesprochene Satz, jede Mail und Darstellung online und offline, ja selbst die Nonpräsenz in den sozialen Medien, repräsentieren Haltungen und Werte. Alles, was wir tun und sagen, zahlt auf das Gesamtbild unserer Marke ein. Unsere Identität ist uns nicht einfach Alles, was wir tun und sagen - und auch das, was wir nicht sagen -, ist Marketing für unsere Person und zahlt auf die Ausstrahlung unserer Persönlichkeit ein. Wir sollten daher unsere Marke bewusst gestalten, statt Selbstvermark tung abzulehnen.

führung Hate Speeches sind

Hate Speeches sind ein Phänomen, die das digitale Zeitalter vielleicht nicht unbedingt erfunden, aber stark zum Vorschein gebracht hat.

Influencer haben keine Angst vor ihnen und wissen,

professionell auf sie

zu reagieren.

angeboren, wir gestalten sie in hohem Maß als Summe all unserer Aktionen, und wir tun gut daran, sie bewusst zu gestalten und gut erkennbar herauszuschälen.

Denn Führungskräfte, die mit ihrerwahren - Identität überzeugen und als
solche eine "echte Marke" sind, haben
ein gewinnendes Wesen. Sie gewinnen
ihre Mitarbeitenden für sich und können
sie daher auch besser mitnehmen und
motivieren, gemeinsame Ziele zu erreichen. Leader, die ihr Profil schärfen
und sichtbar herausstellen möchten,
müssen daher Antworten finden
auf Fragen wie:

- > Was ist mein Herzensprojekt?
  - > Was sind meine tiefen Überzeugungen?
- > Inwiefern stimmen meine persönlichen Werte mit denen des Unternehmens überein? Wo finden sich Überschneidungen? Wo finden sich Widersprüche? Wie kann ich mit den Widersprüchen so umgehen, dass ich sie weder negiere noch dem Unternehmen damit schade?
- > Welche Eigenschaften, Stärken und Schwächen, Talente und Gewohnheiten machen mich als Persönlichkeit aus und unterscheiden mich von anderen?
- > Welche Attribute kennzeichnen meine Art zu führen?

Der Gedanke übrigens "Wenn ich gar nicht erst in sozialen Netzen aktiv bin, kann mir nichts passieren - und meine Reputation ist gesichert", ist ein Irrglaube. Die Gefahr einer schlechten Reputation ist, wenn eine Person in den Social Media überhaupt nicht sichtbar ist, fast genauso groß, wie wenn sie sich dort zwar zeigt, aber unprofessionell auftritt. Denn diejenigen Menschen, für die eine bestimmte Führungskraft relevant ist, informieren sich über das Internet über diese Führungskraft. Und wenn die Führungskraft das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden und Interessengruppen gewinnen will, muss sie auf den gleichen Kanälen wie sie unterwegs sein - sonst existiert sie für sie praktisch

nicht und wird deshalb auch nicht positiv wahrgenommen.

#### Maxime 3

#### Stell dich jedem Shitstorm.

Wer sich weder im Netz noch im Unternehmen bedeckt hält, stattdessen die eigenen Werte und Überzeugungen deutlich macht und auch etwas von der privaten Seite preisgibt, macht sich angreifbar. Das gehört dazu und muss ausgehalten werden. Influencer können ein Lied davon singen: Sie müssen Kritik vertragen, auch bösartige. Cybermobbing und aggressive Troll-Kommentare haben fast alle schon erlebt. Die Hate Speeches sind ein Phänomen, die das digitale Zeitalter vielleicht nicht unbedingt erfunden, wohl aber zum Vorschein gebracht hat. Der Grund für Hassbotschaften und Abwertungen ist vielfach nur Neid: Auf eine Person in der Öffentlichkeit wird die persönliche Unzufriedenheit projiziert. Wird die Person schlechtgemacht, fühlt sich die meckernde Person besser. In Unternehmen ist noch ein weiterer Faktor häufiger Auslöser für überzogene Kritik, heftiges Ablehnen, Widerstand und Meckern: Angst. Genauer: die Angst vor Veränderungen.

Um als Führungskraft auf Kritik passend und angemessen zu reagieren, ist also die erste Überlegung: Was ist die eigentliche Quelle der Kritik? Ist die Quelle der Kritik tatsächlich Angst, hilft es nicht, auf der Ebene des verbalen Angriffs zu antworten, sondern die Führungskraft muss tiefer gehen: Sie muss einzelne Punkte ihres Veränderungsvorhabens noch einmal genau erklären. Sicherheit vermitteln. Hilfen anbieten. Ist die Kritik, auch wenn sie emotional vorgetragen wurde, sachlich nachvollziehbar und enthält sie ein konstruktives Element, gilt es, sich auf Ebene des tatsächlich Geäußerten mit der Kritik auseinanderzusetzen.

Dasselbe gilt natürlich auch dann, wenn die Kritik nicht aus dem Umfeld des Unternehmens kommt, sondern von dritten Personen im Netz geäußert wird. Auch hier lässt sich von Influencern lernen, und das bedeutet: sich zu stellen und sich - falls



angezeigt - zu entschuldigen. Und zwar unmissverständlich und klar.

Ein Beispiel aus eigener Erfahrung: Ich geriet einmal wegen eines redaktionellen Beitrags in einen Shitstorm. In dem Artikel hatte ich einen Großteil der Führungskräfte in Deutschland als "emotionale Autisten" bezeichnet. Die Führungskräfte meldeten kaum Protest an. Der Artikel wurde jedoch auch auf einer Online-Plattform publiziert, die viele Autistinnen und Autisten zu ihrer Leserschaft zählt. Und aus diesem Personenkreis beschwerten sich viele zu Recht umgehend bei mir über meine Wortwahl. Sie erklärten, sie hätten es satt, dass ihre Diagnose als Schimpfwort missbraucht werde. Reihenweise gingen auf meinem Smartphone Protestbotschaften ein. Ich hätte auch von "emotionalen Eisbergen" sprechen können, schrieb ein Kritiker, und diese Kritik war eine konstruktive Anmerkung, die ins Schwarze traf. Ich entschuldigte mich umgehend und versprach, den ungeschickten und unwertschätzenden Vergleich nie wieder zu ziehen. Die Reaktion wurde gewürdigt, weil ich mit ihr unmissverständlich meine Einsicht und meinen Respekt bekundet habe.

Aber auch jenseits solcher menschlicher Unbedachtsamkeiten - wo es eine Meinung gibt, gibt es eine Gegenmeinung. Wenn sie geäußert wird, gilt es, sich ihr umgehend und respektvoll zu stellen. Gute Führungskräfte sind bereit, zu ihrer Meinung und zu ihren Fehlern zu stehen. Sie können unterscheiden, wann sie mit ihrer Meinung nur für Neidende und Zaudernde eine Projektionsfläche darstellen und wann sie sich ernsthaft und öffentlich mit Kritik auseinandersetzen müssen. Damit zeigen sie sich ihren Mitarbeitenden, ihrer Kundschaft und ihren Geschäftspartnerinnen und -partnern als integre Persönlichkeit, und das wird geachtet.

Die Autorin: Barbara Liebermeister ist Beraterin, Keynote-Speakerin und Autorin zu aktuellen Fragen und Themen der Führung. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt a.M Kontakt: www.ifidz.de

#### Maxime 4

#### Kommuniziere wertschätzend.

Der Umgang mit Angriffen zeigt im Speziellen, was für Influencer - und hier besonders den Social-Media-Doyens - auch sonst Usus ist. Sie überlegen genau: Welche Botschaft transportiere ich? Auf welchem Kanal? Per Foto, als Video oder im Zweizeiler? Und wie mache ich es so, dass ich nicht selbstgefällig rüberkomme, sondern sichtbar wird: Ich bringe meinen Followern Sympathie und Wertschätzung entgegen.

Dass dieselben Überlegungen für Führungskräfte gelten und auch jenseits der sozialen Netze wichtig sind, versteht sich von selbst. Führung ist Kommunikation. Und die Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt für ihr Gegenüber aus, wie sie zu ihr oder ihm steht. Ob sie sich Zeit für ein Gespräch nimmt oder ihr Anliegen in einer Mail beschreibt, ob sie zuhört und Fragen stellt, ob sie im Zweierkontakt ungeteilt aufmerksam ist oder zwischendurch Nachrichten auf dem Smartphone liest - aus all diesen Verhaltensweisen leiten Mitarbeitende ab, wie ernst sie genommen werden und ob sie wertgeschätzt sind. Auch aus der Menge und Tiefe der Informationen, die Teamangehörige erhalten, zeigt sich für sie, wie sie gesehen werden: als Partnerinnen und Partner, die auf Augenhöhe mit der Führungskraft für ein gemeinsames Ziel einstehen - oder als kleine Räder im Getriebe, die einfach nur mechanisch zu funktionieren haben.

Influencer Leader begegnen ihrem Team auf Augenhöhe. Sie vernetzen sich mit Menschen aus ihrem Umfeld zu einem Team von Entdeckenden. Sie kollaborieren mit Kollegen, Expertinnen und ihren Mitarbeitenden und mehren die kollektive Intelligenz. Sie leben vor, disruptiv zu denken, Fehler einzukalkulieren und auch unerwartete Herausforderungen ohne Lamento anzunehmen und zu meistern. Und mit alldem beeinflussen sie ein Stück weit auch die Haltung ihrer Mitarbeitenden - und setzen Standards für die Zusammenarbeit.

Barbara Liebermeister

# Mitarbeiter aus der Ferne führen

**Know-how** Für viele erfahrene Führungskräfte ist das Führen auf Distanz noch recht neu. Deshalb bestehen bei ihnen oft Verhaltensunsicherheiten, die auch ihre Mitarbeiter spüren.

Von Barbara Liebermeister

itarbeiter und Teams virtuell beziehungsweise aus der Ferne fuhren und mit ihnen weitgehend online kommunizieren - vor dieser Herausforderung standen viele Führungskräfte im zurückliegenden Jahr coronabedingt erstmals. Inzwischen ist dies, da die Pandemie andauert, ein integraler Bestandteil ihrer Alltagsarbeit geworden. Die Führungskräfte haben also bereits eine gewisse Routine hierin entwickelt und sich sozusagen in dem neuen Normal eingerichtet. Dessen ungeachtet beobachtet man bei ihnen aber noch viele Unsicherheiten beim virtuellen Führen und Online-Kommunizieren

Diese resultieren zumeist daraus, dass die Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag selbst spüren:

- > Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen muss ich mein Führungsverhalten teils neu justieren, wenn ich weiterhin die gewünschte Wirkung entfalten möchte. Und:
- ➤ Ich brauche zum Teil neue Kompetenzen nicht nur im Digitalbereich be-

ziehungsweise Umgang mit der modernen, digitalen Informations- und Kommunikationstechnik, sondern auch im Bereich Mitarbeiterkommunikation sowie Selbst- und Mitarbeiterführung.

Dies schlägt sich auch in einer erhöhten Coaching-Nachfrage von Führungskräften nieder, die bereits fünf, zehn oder gar 20 Jahre Führungserfahrung gesammelt haben, also eigentlich alte Hasen im Bereich Führung sind.

# Nehme ich meine Funktion noch angemessen wahr?

In diesen Coachings geht es oft um operative Fragen wie:

- > Wie locke ich bei Online-Meetings eher introvertierte Mitarbeiter aus der Reserve?
- > Wie spreche ich beim Online-Kommunizieren heikle Themen an?
- > Wie sorge ich beim virtuellen Führen dafür, dass die emotionale Beziehung zu meinen Mitarbeitern nicht abreisst?
- ➤ Worauf sollte ich achten, wenn ich online Feedbackgespräche führe?

> Wie führe ich meine Mitarbeiter virtuell so, dass dies ausser ihren persönlichen Bedürfnissen auch ihrem Reifegrad beziehungsweise Entwicklungsstand gerecht wird? Schliesslich gibt es in meinem Team neben Routiniers auch Anfänger beim Wahrnehmen der verschiedenen Aufgaben.

Eine weitere Frage, die vielen erfahrenen Führungskräften unter den Nägeln brennt, ist: Wie stelle ich beim virtuellen Führen beziehungsweise Führen auf Distanz sicher, dass mein Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet? Dahinter steckt oft eine diffuse Angst vor einem Kontrollverlust, auch wenn viele Führungskräfte dies nicht gern eingestehen - auch sich selbst. Dabei ist diese Angst nicht unbegründet. Denn die Leistung einer Führungskraft wird primär daran gemessen, welche Leistung ihr Team erbringt, auch wenn dieses weitgehend im Home Office arbeitet.

#### Vielen fehlt die gewohnte Verhaltenssicherheit

Die Coachings drehen sich also weitgehend um Fragen, die eine erfahrene Führungskraft einem Coach nie stellen würde, wenn sich die Rahmenbedingungen von Führung nicht geändert hätten. Aufgrund der veränderten Ist-Situation fragen sich aber auch viele erfahrene Führungskräfte: Nehme ich meine Funktion in der Organisation noch angemessen wahr? Führe ich zum Beispiel mein Team noch real oder organisiere ich faktisch nur noch seine Arbeit? Den Führungskräften fehlt also zurzeit oft die Verhaltenssicherheit, die ihre Arbeit in der Vor-Corona-Zeit auszeichnete. Das

#### PRAXIS-TIPP: VOM VERTRIEB LERNEN

Mitarbeiter und Teams auf Distanz führen - diese Herausforderung ist für viele Führungskräfte noch recht neu. Doch es gibt in vielen Unternehmen einen Bereich, der hiermit schon viel Erfahrung gesammelt hat: der Vertrieb. Denn zumindest in Unternehmen mit vielen Aussendienstmitarbeitern werden diese traditionell weitgehend auf Distanz geführt. Entsprechend gilt für Unternehmen, die viele Vertriebsfilialen beziehungsweise -niederlassungen haben: Auch diese wurden schon in der Vor-Corona-Zeit weitgehend auf

Distanz geführt. Deshalb lohnt es sich für Unternehmen, die die Kompetenz ihrer Führungskräfte im Bereich auf Distanz oder virtuell Führen erhöhen möchten, oft einen Erfahrungsaustausch mit ihren Führungskräften im Vertrieb zu organisieren, bei dem diese ihre Erfahrungen an ihre Kollegen weitergeben. Dies trägt nicht selten auch zu einer Verbesserung der Beziehung beziehungsweise emotionalen Bande zwischen dem Vertrieb und anderen Unternehmensbereichen bei, weil sich der Vertrieb hierdurch wertgeschätzt fühlt.

spüren auch ihre Mitarbeiter. Zumindest befürchten dies viele Führungskräfte, und eng damit verknüpft ist nicht selten die Furcht: Kann ich meinen Mitarbeitern noch den gewünschten Halt und die benötigte Orientierung geben, wenn ich nicht mehr die gewohnte Sicherheit ausstrahle? Sinkt dann nicht automatisch ihr Vertrauen in meine Person?

Diese Bedenken sind in der Praxis meist unbegründet, denn: Die Tatsache, dass die Führungskräfte selbst spüren, dass sie aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen mein Führungsverhalten überdenken sollten, zeigt, dass sie diesbezüglich bereits eine hohe Sensibilität entwickelt haben. Ihnen ist bewusst, dass es den idealen Führungsstil nicht gibt, wie es der Erfinder des situativen Führungsstils Ken Blanchard einmal formulierte. Vielmehr muss eine Führungskraft stets ihr Verhalten der Situation und dem jeweiligen Gegenüber anpassen. Diesbezüglich hat sich nichts geändert.

Zudem dürfen Führungskräfte in der aktuellen Übergangsphase in ein neues Normal im Dialog mit ihren Mitarbeitern durchaus auch gewisse Verhaltensunsicherheiten im Bereich virtuelle Führung und Online-Kommunikation verspüren und auch zeigen. Denn auch sie sind nur Menschen. Und dies können, nein sollten ihre Mitarbeiter im Kontakt mit ihnen auch spüren. Wenn das Provisorium Führen auf Distanz und Online-Kommunizieren jedoch zum neuen Normal in ihrem Betrieb wird, dann müssen die Führungskräfte zumindest mittelfristig neue Routinen entwickeln, wie sie unter den veränderten Rahmenbedingungen ihren Bereich professionell führen sowie ihre Mitarbeiter motivieren und inspirieren.

# Das Verlernen des Gelernten ist oft nicht leicht

In der Praxis bedeutet dies: Die Führungskräfte müssen ihre alten Routinen zum Teil aufgeben beziehungsweise verlernen und neue erlernen und verinnerlichen, damit bei ihnen wieder die gewohnte Verhaltenssicherheit entsteht. Dieses Umbeziehungsweise Neulernen ist oft nicht leicht, weil die über Jahre oder gar Jahrzehnte entwickelten Routinen auch auf Erfahrungen basieren. Sie sind sozusagen ein Teil der beruflichen Identität der Führungskräfte geworden.

Entsprechend gross ist die Gefahr, dass sie gerade in Stresssituationen in sie zurückverfallen.

Anders verhält es sich bei jungen Führungskräften. Wenn es um ihre Entwicklung geht, kann man folgende vier Dimensionen unterscheiden: leading yourself, leading your Business, leading your People und leading your Team.

Junge Führungskräfte beziehungsweise Führungsnachwuchskräfte haben in der Regel bezogen auf alle vier Dimensionen einen Entwicklungs- und Förderbedarf. Zudem ist bei ihnen, da sie als Führungskräfte zum Beispiel im Bereich Selbst-, Personal- und Teamführung noch kaum auf Erfahrung basierte Routinen entwickelt und internalisiert haben, eine gewisse Verhaltensunsicherheit normal.

#### Wer noch keine Routinen hat, muss auch keine aufgeben

Deshalb hat sich Corona-bedingt bezüglich ihres Förderbedarfs, sieht man von einigen inhaltlichen Akzentverschiebungen ab, nicht viel verändert - zumal die Angehörigen der Generationen X, Y und Z in der Regel ohnehin eine hohe Affinität zur Online-Kommunikation und netzgestützten Zusammenarbeit haben. Oder anders formuliert: Weil sie im Bereich Führung noch keine Routinen entwickelt haben, müssen sie auch keine aufgeben.

Anders ist dies bei ihren führungserfahrenen Kollegen. Bei ihnen fokussierte sich in der Vor-Corona-Zeit der Trainings- und Coachingbedarf weitgehend auf die beiden Dimensionen leading your Business und leading your Team aufgrund der jeweils aktuellen Herausforderungen, vor denen ihr Unternehmen oder Bereich gerade stand. In den Bereichen Selbst- und Personalführung waren sie aber erfahrene Profis. Dies hat sich Corona-bedingt partiell geändert. Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen entstand bei ihnen auch in den Bereichen leading yourself und leading your People ein neuer Change- und Unterstützungsbedarf, den sie zum Beispiel in Coachings auch artikulieren.

# Wer ein Coaching wünscht, ist in der Regel lernbereit

Befriedigen lässt sich dieser Bedarfmeist leicht, denn eine Führungskraft, die sich mit einem entsprechenden Anliegen an einen Coach wendet, signalisiert hiermit bereits: «Ich bin zum Lernen beziehungsweise zu einer Verhaltensänderung bereit.» Hinzu kommt: Erfahrene Führungskräfte sind es gewohnt, neue Herausforderungen zu durchdenken, um hierauf angemessen zu reagieren. Deshalb kann ein erfahrener Coach sie durch ein entsprechendes Nach- und Weiterfragen meist recht schnell zur gewünschten Lösung führen. Gibt er ihnen dann noch einige Praxis-Tipps, was es zum Beispiel beim virtuellen Führen aufgrund der Online-Kommunikation besonders zu beachten gilt, gelingt es den Führungskräften meist schnell, ihr Verhalten neu zu justieren.

Letztlich handelt es bei den in den Coachings getroffenen Vereinbarungen oft um - für Aussenstehende - scheinbare Kleinigkeiten wie:

- > «Wenn ich unsicher bin, welche Unterstützung ein Mitarbeiter im Home Office braucht, frage ich ihn einfach.»
  Oder:
- > «Ich schreibe es in meine To-do-Liste und meinen Kalender, dass ich all meine Mitarbeiter einmal pro Woche anrufe, selbst wenn ich nichts mit ihnen besprechen muss.» Oder:
- » «Ich engagiere einen Trainer, der mich mit der Arbeit mit Teams, mit dem Agieren vor einer Kamera, einem Green Screen etcetera vertraut macht.» Oder:
- «Ich schreibe, wenn mir ein Mitarbeiter eine Info oder einen erledigten Job mailt, stets zumindest ein Danke zurück oder schicke ihm ein Smilie.»

Die eigentliche Herausforderung ist es, das Beschlossene im Arbeitsalltag entgegen der bisherigen Gewohnheit konsequent umsetzen, und zwar auch dann, wenn man unter Anspannung steht. •

#### **DIE AUTORIN**

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Im Herbst 2020 erschien im Gabal-Verlag das neueste Buch



der Managementberaterin und Vortragsrednerin «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt».

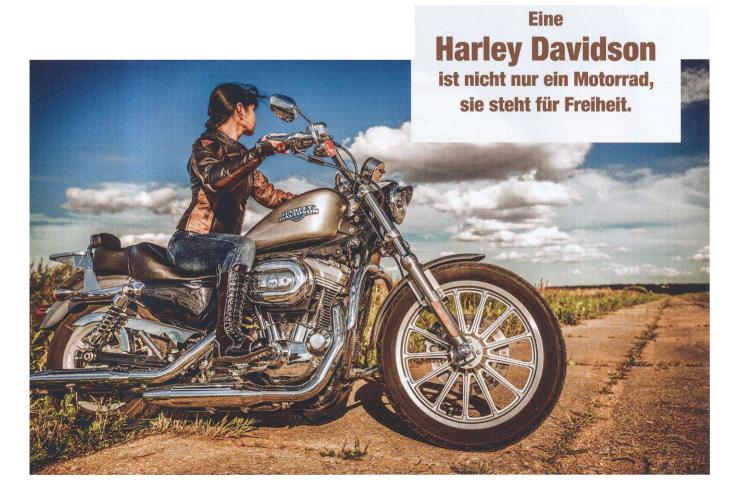
# **Werde zur echten Personen-Marke**

# VON NAMHAFTEN INFLUENCERN LERNEN

Führungskräfte müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Wie man Follower gewinnt, das zeigen die bekannten Influencer nicht nur im Netz.

ührungskräfte sind nur solange Führungskräfte, wie ihnen und ihren Ideen andere Menschen folgen. Dieses Schicksal teilen sie mit den Influencern in den Social Media. Auch sie sind nur solange Influencer

wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte zu analysieren, wie diese Personengruppe Menschen als Follower gewinnt und an sich bindet. Nachfolgend sechs Influencer Leadership-Prinzipien.



NETCOO MAGAZIN 06 | 2021 www.netcoo.com



## **Prinzip 1:**

#### Handel mit dem Mut eines Künstlers

Der Marktwert von Künstlern bestimmt sich oft weniger über ihr Können als ihre Bekanntheit und die Zahl der Personen, die sich von ihnen und ihrem Werk inspirieren lassen. Und um diesen zu steigern, müssen sie oft auch bei ihrer Vermarktung neue Wege beschreiten - so wie der südkoreanische Rapper Psy. Er stellte im Juli 2012 das Video zu seinem Song "Gangnam Style" bei YouTube online. Dieser parodiert den verschwenderischen Lebensstil, den man angeblich im Bezirk Gangnam der Hauptstadt Seoul pflegt. Den Song und das Video fanden viele Internet-User weltweit so "irre", dass sie ihrerseits Parodien auf das Video von Psy drehten und ins Netz stellten. Das war möglich, weil der Rapper auf alle Verwertungsrechte an seinem Video verzichtete. Jeder konnte ungestraft Fragmente von ihm für eigene Videos nutzen und so indirekt zur Vermarktung von Psy beitragen. Die Folge: Das Originalvideo wurde nur knapp zwei Monate nach seinem Erscheinen, als das Video mit den meisten "Likes" in der YouTube-Geschichte ins Guinness-Buch der Rekorde aufgenommen. Und im April 2021, also knapp 8,5 Jahre später, hatte das You-Tube-Video insgesamt über vier Milliarden Aufrufe.

Ein weiterer Künstler, der ohne die Social Media und eine gute Selbstinszenierung wohl nie seinen heutigen Weltruhm erlangt hätte, ist der chinesische Konzeptkünstler und Menschenrechtler Ai Weiwei. Er wurde nach regierungskritischen Äußerungen in China von April bis Juni 2011 inhaftiert und hatte bis 2015 Reiseverbot. Nach dessen Aufhebung lebte er bis 2019 in Berlin. Er "vermarktete" nach seiner Freilassung seine Inhaftierung multimedial. Heute gilt Ai Weiwei als einer der wichtigsten Künstler der Gegenwart, auch weil er für seine Kunst immer wieder Themen wählt, bei denen schon vorab klar ist: Diese polarisieren und werden eine entsprechend große Resonanz in den analogen und digitalen Medien finden.

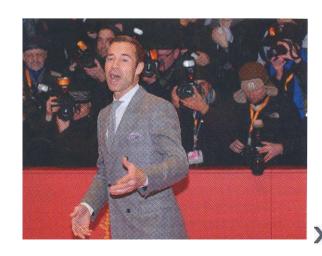
Auch unter den deutschen Künstlern und Show-Größen gibt es viele, die gekonnt mit den Medien spielen. Hierzu zählt der Entertainer und Fernsehjournalist Jan Böhmermann. Ihn kennt spätestens seit dem 31. März 2016 fast jeder, als er in seiner Late-Night-Show ein Gedicht über Recep Tayyip Erdogan vortrug. In ihm bezeichnete er den türkischen Präsidenten als sackdoof und feige sowie als Ziegenficker - was einen medialen und politischen "Sturm im Wasserglas" auslöste.

Ein für Führungskräfte interessantes Fallbeispiel ist auch der **Fernsehmoderator Kai Pflaume,** dessen Karriere 1993 mit der RTL-Show "Nur die Liebe zählt" begann und der in der Medienwelt eigentlich zum alten Eisen zählte. Er betreibt seit April 2020 den YouTube-Kanal Ehrenpflaume, auf dem er in Videos erfolgreiche deutschsprachige Influencer einen Tag begleitet. Der Kanal hatte im April 2021 fast 600.000 Abonnenten und über 20 Millionen Videoaufrufe. Und der 1967 geborene Kai Pflaume? Er ist aufgrund seines strategisch klugen Schachzugs, sich über seinen YouTube-Kanal mit der Influencer-Szene zu "connecten" heute auch bei den Angehörigen der Generation Y und Z Kult.

Alle genannten Kunstschaffenden beschreiten bei ihrer Selbstvermarktung und teils auch Arbeit neue Wege. Sie brechen also überkommene Regeln, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dabei gehen sie meist intuitiv und experimentell vor - ohne erkennbare Furcht vor Fehlern. Auch Führungskräfte müssen, wenn sie die Zukunft gestalten möchten, häufig auf ihre Intuition vertrauen. Influencer-Leader wissen:

- Manchmal muss man experimentieren, um sich einem Ziel zu nähern. Und:
- Aus Angst vor Fehlern nichts zu tun, ist meist die schlechteste Lösung.

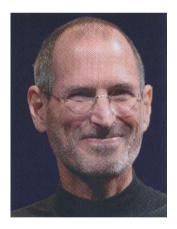
Deshalb beschreiten sie bei Bedarf neue Wege und ermutigen auch die Personen in ihrem Umfeld dazu, Neuland zu betreten.



# Prinzip 2:

#### Sei nahbar

Spitzen-Verkäufer wissen: Nur wenn ich Menschen auch emotional erreiche, folgen sie mir und meinen Ideen. Entsprechend Inszenieren sie sich. Ein Spitzen-Verkäufer war auch Steve Jobs, dessen öffentliche Auftritte, wie zum Beispiel 2007 als Apple das erste iPhone präsentierte, legendär sind. Jobs inszenierte sich bei ihnen gezielt als Marke. Zum Beispiel, indem er stets einen schwarzen Rollkragen-Pulli und dazu meist Jeans trug - zu einer Zeit als sich die meisten CEOs noch nur in Anzug und Krawatte aus dem Haus wagten. Auch ansonsten präsentierte er sich als ein Mensch, der anders ist. So war zum Beispiel bekannt, dass er Veganer, Buddhist und ein Bob Dylan-Fan ist. Auch dies trug dazu bei, dass Jobs und mit ihm die Marke Apple für viele Leute Kult waren, und es für sie sozusagen ein "Muss" war, mit einem Mac statt PC zu arbeiten.



Steve Jobs war ein extrem erfolgreicher Influencer, obwohl es zu seinen Hochzeiten noch keine Social Media gab. Als Steve Jobs im Social Media-Zeitalter kann man Elon Musk bezeichnen, ohne den der Tesla-Konzern nie seinen heutigen Börsenwert erreicht hätte. Hierzu trug bei, dass Musk sich crossmedial als visionärer Denker und Macher inszeniert. Er gilt als ein Technik-Freak, der Träume realisieren kann nicht nur im Bereich der Elektromobilität. Doch nicht nur deshalb ist Musk ein Idol für viele technikverliebte Männer, sondern auch aufgrund solcher Eigenheiten wie, dass er seinen Sohn "X AE

A-12" (nach einem Spionageflugzeug) nannte und eines seiner Hobbys das Fliegen von Kampfjets ist. Dies erzeugt bei manchen seiner "Fans" das Gefühl: Das ist ein echter Mann. Entsprechend gerne folgen sie ihm. Das heißt, Influencer bauen eine Beziehung zu Personen auf, indem sie sich auch als Mensch zeigen und Privates teilen. Dabei ist jedoch oft unklar, was authentisch und was ein Teil der Selbstinszenierung ist, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

Auch Führungskräfte sollten partiell zeigen, welche Privatperson hinter ihrer beruflichen Rolle steckt, denn: Menschen folgen Menschen - insbesondere solchen, mit denen sie Ähnlichkeiten entdecken. Weiß ein Mitarbeiter zum Beispiel, dass seine Führungskraft auch regelmäßig ins Fitnessstudio geht. entsteht zwischen ihnen ein unsichtbares Band. Und gibt eine Führungskraft Dinge von sich preis, sind auch ihre Mitarbeiter eher hierzu bereit. Die verbindenden Gemeinsamkeiten können sich aus Hobbys, persönlichen Vorlieben und ähnlichen biografischen Erfahrungen ergeben, Oder aktuell aus dem weitgehend selben Erleben von Corona.

Dieses sich zeigen als Mensch muss bei Führungskräften, deren Adressaten primär die eigenen Mitarbeiter und Kollegen sind, nicht in solch allgemein zugänglichen Social Media wie Linkedln, YouTube, Twitter, Instagram & Co erfolgen. Geeignetere Tools sind oft solche Enterprise Social Network Tools wie Yammer von Microsoft (Schnittstelle mit Teams), Facebook Workplace und Google+, die zunehmend die Funktion der Chatforen im Intranet der Firmen übernehmen.

## **Prinzip 3:**

#### Inszeniere dich als Marke

Erfolgreiche Marken sprechen auch Gefühle an: Eine Harley Davidson ist

nicht nur ein Motorrad, sie steht für Freiheit. Bei Personen-Marken verhält es sich ebenso: Sie erzeugen Gefühle und stehen für ein Versprechen. Sie vermitteln Werte und schaffen Orientierung und prägen so die Identität ihrer Fans mit

Wohl keiner Person gelang dies in jüngster Zeit so eindrucksvoll wie der schwedische Umweltaktivistin **Greta Thunberg.** Sie stand 2019 auf der Liste der 100 influence-stärksten Persönlichkeiten des Jahres und erhielt den alternativen Nobelpreis, denn ihre Botschaft geht vielen Menschen unter die Haut: "Ich bin laut, weil ihr mir (mit dem Klimawandel) meine Zukunft klaut."

Greta Thunberg ist auch deshalb eine extrem erfolgreiche Influencerin, weil die Inzwischen 18 Jahre junge Frau mit ihrer Botschaft und dem Appell "Wacht auf" etwas bewirken möchte. Anders die kommerziellen Influencer in den Social Media. Sie wollen primär Follower und Likes haben, um Umsatz zu genieren. Diesem Ziel dient auch ihre inszenierte Authentizität. Sie ist nur eine Marketingmasche. Deshalb sollten sich Führungskräfte eher von Greta Thunberg inspirieren lassen als von Influencern, die primär für sich und solche Produkte wie Kosmetik werben. Denn Führungskräfte haben mit ihren Followern, also ihren Mitarbeitern oder Kollegen, stets auch persönlichen Kontakt. Und in ihm wird für ihre Follower schnell erkennbar, ob ihre Inszenierung in den Online-Medien echt, also ihrer Persönlichkeit entsprechend, oder "gekünstelt" ist. Erweist sich eine Inszenierung im persönlichen Kontakt als Fake, zerstört dies Vertrauen.

In der Selbstinszenierung und Online-Kommunikation von Influencer-Leadern sollte sich also stets die reale Person widerspiegeln. Ein "Sich-verbiegen" ist nicht nötig. Sogar Personen mit authentischen Zügen können wichtige Influencer sein, sofern sie glaubhaft sind, eine Botschaft haben und er-

Spitzen-Verkäufer wissen:
Nur wenn ich Menschen auch emotional erreiche,
folgen sie mir und meinen Ideen.



kennbar für gewisse Werte stehen. Das beweist Greta Thunberg.

Auch Führungskräfte sollten bei ihren Social Media- oder Online-Auftritten erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen - zum Beispiel:

- "Ich bin zuverlässig. 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."

# **Prinzip 4:**

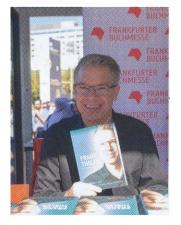
# Kommuniziere cross- bzw. -multimedial

Fast alle erfolgreichen Influencer stehen für ein bestimmtes Thema, selbst wenn sie in ihren Posts auch über andere Dinge plaudern. So zum Beispiel die Bloggerin und Podcasterin "Madame Moneypenny", die unter den Frauen im gehobenen Mittelstand viele begeisterte Follower hat. Ihr Thema ist -Geldanlage und Vermögensaufbau für Frauen". Mit diesem Thema ist die Beraterin Natascha Wegelin, die hinter Madame Moneypenny steckt, in fast allen Social Media Kanälen präsent. Sie schrieb zudem mehrere Bücher zum Thema und wird häufig auf den Ratgeberseiten von Zeitschriften zitiert.

Zudem hält sie regelmäßig öffentliche Vorträge. Durch diese Verknüpfung von digitaler und analoger Kommunikation hat sich Madame Moneypenny zu einer echten Marke entwickelt; ebenso wie Sascha Lobo.

Ähnlich verhält es sich mit Frank Thelen. Der Gründer und Geschäftsführer der Risikokapital-Firma Freigeist Capital GmbH wurde einer breiten Öffentlichkeit durch die Fernsehsendung "Die Höhle der Löwen" bekannt. In ihr war er bis 2020 einer der Investoren und Juroren. Thelen versucht sich seit Jahren erfolgreich als Persönlichkeitsmarke im Markt zu etablieren; sein Themenfeld: Digitalisierung und Innovation, Unternehmensgründung und -führung. Er ist Blogger und in den sozialen Medien aktiv. 2018 erschien von ihm im Alter von 43 Jahren die Autobiografie "Startup-DNA: Hinfallen, aufstehen, die Welt verändern"; 2020 folgte das Buch "IOXDNA: Das Mindset der Zukunft". Zudem ist er als Redner aktiv.

Auch Thelen setzt bei seiner Selbstvermarktung auf ein Wechselspiel zwischen der analogen und digitalen Welt. Mit Erfolg! Er ist Mitglied des In-



novation Council der Bundesregierung zum Thema Digitalisierung. Zudem ist er regelmäßig Gast in den großen Polit-Talkshows - was wiederum "Futter" für seine Social Media Kanäle liefert.

Bei den Top-Managern in der DACH-Region findet man eine so gezielte Selbstvermarktung und -inszenierung noch selten. Dabei betreiben wir permanent Personen-Marketing. Denn jede Online- oder Offline-Aussage oder -Reaktion von uns, ja sogar unsere eventuelle Social-Media-Abstinenz, trägt zu dem Gesamtbild bei. das andere Menschen von uns haben. Deshalb brauchen Führungskräfte, die eine "echte" Personen-Marke sein oder werden möchten, heute auch eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und diese gezielt nutzen.

# **Influencer-Prinzip 5:**

#### Gehe klug mit Kritik und Angriffen um

Wer in der Kommunikation mit anderen Menschen, seine Überzeugungen deutlich macht und etwas von seiner Person preisgibt, macht sich angreifbar. Influencer können ein Lied davon singen: Sie haben fast alle schon Shitstorms erlebt. Ein Grund für die sogenannten "Hate speechs" ist oft Neid. In Unternehmen ist zudem ein häufiger Auslöser für überzogene Kritik: Angst vor Veränderung.

Führungskräfte sollten deshalb bei verbalen Angriffen zunächst analysieren: Was ist die eigentliche Quelle der Kritik? Ist sie Angst, hilft eine verbale Gegenattacke wenig. Dann sollte die Führungskraft im Regelfall Verständnis zeigen, das Veränderungsvorhaben nochmals erläutern, Sicherheit vermitteln und gegebenenfalls Hilfen anbieten. Auch bezogen auf den Umgang mit Kritik können Führungskräfte von den Influencern im Netz viel lernen. Erfahrene Influencer reagieren auf Kritik - zumindest nach außen erkennbar nie beleidigt. Sie nutzen diese vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie

WWW.NETCOO.COM NETCOO MAGAZIN 06 | 2021

gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime "Shit happens" ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus. Diese Souveränität im Umgang mit Kritik in den sozialen Medien fehlt noch vielen Personen und Organisationen. Das zeigte zum Beispiel 2019 die Reaktion der CDU auf das Video des Musikers und Influencers Rezo "Die Zerstörung der CDU", in dem dieser u.a. die Versäumnisse der Unionsparteien in der Klimapolitik anprangert. Die anfänglichen Versuche der CDU, das Video als inhaltlich falsches Machwerk und seinen Macher als unbedarften Wichtigtuer abzuqualifizieren, führten erst dazu, dass sich auch die klassischen Medien auf das Thema stürzten und das Video allgemein bekannt wurde.



Deutlich "cooler" reagierte Rezo auf die Hasskommentare, die er nach der Veröffentlichung seines Videos "Die Zerstörung der CDU" erhielt. Er machte aus ihnen das Lied "Du bist hässlich wie ein Traktor". das Inzwischen selbst bei YouTube über 1 Million Mal aufgerufen wurde. Und die Kabarettistin und 3 Sat Festival Moderatorin Sara Bosetti? Sie nutzte die erhaltenen Hasskommentare für ihr Shitstorm-Buch "Ich hab nichts gegen Frauen, du Schlampe!", in dem sie aus den Kommentaren Liebesgedichte machte. Ähnlich souverän sollten Influencer-Leader auf Kritik reagieren, zumindest wenn sich darin eine begründete Gegenmeinung artikuliert. Auf diese sollten sie angemessen reagieren. Das heißt im Regelfall umgehend, respektvoll und wertschätzend.

#### **Prinzip 6:**

#### Kommuniziere wertschätzend

Profis im Bereich Online- bzw. Social-Media-Kommunikation überlegen sich, bevor sie kommunizieren, genau:

Wir brauchen Führungskräfte, die eine "echte" Personen-Marke sein oder werden möchten.



- · Welche Botschaft möchte ich transportieren?
- · Welchen Kanal wähle ich hierfür? Und:
- Wie kommuniziere ich so, dass erkennbar wird: Ich bringe meinen Followern Sympathie und Wertschätzung entgegen?

Führungskräfte sollten sich von denselben Überlegungen leiten lassen, denn: Führung ist letztlich strukturierte Kommunikation. Und in der Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt für ihr Gegenüber die Beziehung aus. Daraus, ob eine Führungskraft das 4-Augen-Gespräch sucht, zum Telefonhörer greift oder sein Anliegen nur per Mail artikuliert, leiten Mitarbeiter unter anderem ab, wie sie von ihrem "Chef" gesehen werden: als Partner auf Augenhöhe oder als ein kleines Rädchen im Getriebe?

Influencer-Leader begegnen ihren Netzwerk-Partnern stets auf Augenhöhe. Sie kommunizieren mit ihnen wertschätzend und interagieren und kollaborieren mit ihnen so, dass dies den Teamgeist fördert. Sie leben zudem ihren Followern Mut zur Veränderung vor und nehmen unerwartete Herausforderungen wie Corona an, ohne öffentlich zu lamentieren, und versuchen sie zu meistern. Hierdurch beeinflussen sie auch die Haltung ihrer Mitarbeiter und setzen sie in ihrem Umfeld neue, zukunftsweisende Standards für die Kommunikation, Interaktion und Kooperation.



ZUR AUTORIN:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de).

Anfang August erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt". Leadership

# Die Erfolgsfaktoren führungsstarker Influencer

Führungskräfte müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Wie man Follower gewinnt, das zeigen die bekannten Influencer nicht nur im Netz.

#### > Barbara Liebermeister

Führungskräfte sind nur so lange Führungskräfte, wie ihnen und ihren Ideen andere Menschen folgen. Dieses Schicksal teilen sie mit den Influencern in den Social Media. Auch sie sind nur so lange Influencer, wie sie Follower haben.

#### Prinzipien für Leader

Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte, zu analysieren, wie diese Personengruppe Menschen als Follower gewinnt und an sich bindet. Nachfolgend sechs Influencer-Leadership-Prinzipien.

#### Mit dem Mut eines Künstlers handeln

Der Marktwert von Künstlern bestimmt sich oft weniger über ihr Können als ihre Bekanntheit und die Zahl der Personen, die sich von ihnen und ihrem Werk inspirieren lassen. Und um diesen zu steigern, müssen sie oft auch bei ihrer Vermarktung neue Wege beschreiten – so wie der südkoreanische Rapper Psy. Er stellte im Juli 2012 das Video zu seinem Song «Gangnam Style» bei Youtube online. Dieser parodiert den verschwenderischen Lebensstil, den man angeblich im Bezirk Gangnam der Hauptstadt Seoul pflegt.

Den Song und das Video fanden viele Internet-User weltweit so «irre», dass sie ihrerseits Parodien auf das Video von Psv erstellten und ins Netz stellten. Das war möglich, weil der Rapper auf alle Verwertungsrechte an seinem Video verzichtete. Jeder konnte ungestraft Fragmente von ihm für eigene Videos nutzen und so indirekt zur Vermarktung von Psy beitragen. Die Folge: Das Originalvideo wurde nur knapp zwei Monate nach seinem Erscheinen als das Video mit den meisten «Likes» in der Youtube-Geschichte ins Guinness-Buch der Rekorde aufgenommen. Und im April 2021, also knapp 8,5 Jahre später, hatte das Youtube-Video insgesamt über vier Milliarden Aufrufe.

Ein weiterer Künstler, der ohne die Social Media und eine gute Selbstinszenierung wohl nie seinen heutigen Weltruhm erlangt hätte, ist der chinesische Konzeptkünstler und Menschenrechtler Ai Weiwei. Er wurde nach regierungskritischen Äusserungen in China von April bis Juni 2011 inhaftiert und hatte bis 2015 Reiseverbot. Nach dessen Aufhebung lebte er bis 2019 in Berlin. Er «vermarktete» nach seiner Freilassung seine Inhaftierung multimedial. Heute gilt Ai Weiwei als einer der wichtigsten Künstler der Gegenwart, auch weil er für seine Kunst immer

wieder Sujets wählt, bei denen schon vorab klar ist: Diese polarisieren und werden eine entsprechend grosse Resonanz in den analogen und digitalen Medien finden.

Ein für Führungskräfte interessantes Fallbeispiel ist auch der deutsche Fernsehmoderator Kai Pflaume, dessen Karriere 1993 mit der RTL-Show «Nur die Liebe zählt» begann und der in der Medienwelt eigentlich zum alten Eisen zählte. Er betreibt seit April 2020 den Youtube-Kanal Ehrenpflaume, auf dem er in Videos erfolgreiche deutschsprachige Influencer einen Tag begleitet. Der Kanal hatte im April 2021 fast 600 000 Abonnenten und über 20 Millionen Videoaufrufe. Und der 1967 geborene Kai Pflaume? Er ist aufgrund seines strategisch klugen Schachzugs, sich über seinen Youtube-Kanal mit der Influencer-Szene zu «connecten». heute auch bei den Angehörigen der Generation Y und Z Kult.

Alle genannten Kunstschaffenden beschreiten bei ihrer Selbstvermarktung und teils auch Arbeit neue Wege. Sie brechen also überkommene Regeln, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dabei gehen sie meist intuitiv und experimentell vor – ohne erkennbare Furcht vor

Fehlern. Auch Führungskräfte müssen, wenn sie die Zukunft gestalten möchten, häufig auf ihre Intuition vertrauen. Influencer-Leader wissen:

- Manchmal muss man experimentieren, um sich einem Ziel zu nähern. Und:
- Aus Angst vor Fehlern nichts zu tun, ist meist die schlechteste Lösung.

Deshalb beschreiten sie bei Bedarf neue Wege und ermutigen auch die Personen in ihrem Umfeld dazu, Neuland zu betreten.

#### Nahbar sein

Spitzen-Verkäufer wissen: Nur wenn ich Menschen auch emotional erreiche, folgen sie mir und meinen Ideen. Entsprechend inszenieren sie sich. Ein Spitzen-Verkäufer war auch Steve Jobs, dessen öffentliche Auftritte, wie zum Beispiel 2007, als Apple das erste iPhone präsentierte, legendär sind. Jobs inszenierte sich bei ihnen gezielt als Marke. Zum Beispiel, indem er stets einen schwarzen Rollkragen-Pulli und dazu meist Jeans trug – zu einer Zeit, als sich die meisten CEOs noch nur in Anzug und Krawatte aus dem Haus wagten. Auch ansonsten präsentierte er sich als ein Mensch, der anders ist. So war zum Beispiel bekannt, dass er Veganer, Buddhist und ein Bob-Dylan-Fan war. Auch dies trug dazu bei, dass Jobs und mit ihm die Marke Apple für viele Leute Kult waren, und es für sie sozusagen ein «Muss» war, mit einem Mac statt PC zu arbeiten.

Steve Jobs war ein extrem erfolgreicher Influencer, obwohl es zu seinen Hochzeiten noch keine Social-Media gab. Als Steve Jobs im Social Media-Zeitalter kann man Elon Musk bezeichnen, ohne den der Tesla-Konzern nie seinen heutigen Börsenwert erreicht hätte. Hierzu trug bei, dass Musk sich crossmedial als visionärer Denker und Macher inszeniert. Er gilt als ein Technik-Freak, der Träume realisieren kann – nicht nur im Bereich der Elektromobilität. Doch nicht nur deshalb ist Musk ein Idol für viele technikverliebte Männer, sondern auch aufgrund solcher Eigenheiten wie dass er seinen Sohn



«X Æ A-12» (nach einem Spionageflugzeug) nannte und eines seiner Hobbys das Fliegen von Kampfjets ist. Dies erzeugt bei manchen seiner «Fans» das Gefühl: Das ist ein echter Mann. Entsprechend gerne folgen sie ihm.

Das heisst, Influencer bauen eine Beziehung zu Personen auf, indem sie sich auch als Mensch zeigen und Privates teilen. Dabei ist jedoch oft unklar, was authentisch und was ein Teil der Selbstinszenierung ist, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

Auch Führungskräfte sollten partiell zeigen, welche Privatperson hinter ihrer beruflichen Rolle steckt, denn: Menschen folgen Menschen – insbesondere solchen, mit denen sie Ähnlichkeiten entdecken. Weiss ein Mitarbeiter zum Beispiel, dass seine Führungskraft auch regelmässig ins Fitnessstudio geht, entsteht zwischen ihnen ein unsichtbares Band. Und gibt eine Führungskraft Dinge von sich preis, sind auch ihre Mitarbeiter eher hierzu bereit. Die verbindenden Gemeinsamkeiten können sich aus Hobbys, persönlichen Vorlieben und ähnlichen biografischen Erfah-

rungen ergeben. Oder aktuell aus dem weitgehend selben Erleben von Corona.

Dieses Sich-Zeigen als Mensch muss bei Führungskräften, deren Adressaten primär die eigenen Mitarbeiter und Kollegen sind, nicht in solch allgemein zugänglichen Social Media wie Linkedin Youtube, Twitter, Instagram und Co erfolgen. Geeignetere Tools sind oft solche Enterprise Social Network Tools wie Yammer von Microsoft (Schnittstelle mit Teams), Facebook Workplace und Google+, die zunehmend die Funktion der Chatforen im Intranet der Firmen übernehmen.

#### Sich als Marke inszenieren

Erfolgreiche Marken sprechen auch Gefühle an: Eine Harley-Davidson ist nicht nur ein Motorrad, sie steht für Freiheit. Bei Personen-Marken verhält es sich ebenso: Sie erzeugen Gefühle und stehen für ein Versprechen. Sie vermitteln Werte und schaffen Orientierung und prägen so die Identität ihrer Fans mit.

Wohl keiner Person gelang dies in jüngster Zeit so eindrucksvoll wie der schwedischen Umweltaktivistin Greta Thunberg. Sie stand 2019 auf der Liste der 100 Influence-stärksten Persönlichkeiten des Jahres und erhielt den alternativen Nobelpreis, denn ihre Botschaft geht vielen Menschen unter die Haut: «Ich bin laut, weil ihr mir (mit dem Klimawandel) meine Zukunft klaut.»

Greta Thunberg ist auch deshalb eine extrem erfolgreiche Influencerin, weil die inzwischen 18 Jahre junge Frau mit ihrer Botschaft und dem Appell «Wacht auf» etwas bewirken möchte. Anders die kommerziellen Influencer in den Social Media. Sie wollen primär Follower und Likes haben, um Umsatz zu generieren. Diesem Ziel dient auch ihre inszenierte Authentizität. Sie ist nur eine Marketingmasche.

Deshalb sollten sich Führungskräfte eher von Greta Thunberg inspirieren lassen als von Influencern, die primär für sich und solche Produkte wie Schminke werben. Denn Führungskräfte haben mit ihren Followern, also ihren Mitarbeitern oder Kollegen, stets auch persönlichen Kontakt. Und in ihm wird für ihre Follower schnell erkennbar, ob ihre Inszenierung in den Online-Medien echt, also ihrer Persönlichkeit entsprechend oder «gekünstelt» ist. Erweist sich eine Inszenierung im persönlichen Kontakt als Fake, zerstört dies Vertrauen.

In der Selbstinszenierung und Online-Kommunikation von Influencer-Leadern sollte sich also stets die reale Person widerspiegeln. Ein «Sich-Verbiegen» ist nicht nötig. Sogar Personen mit authentischen Zügen können wichtige Influencer sein, sofern sie glaubhaft sind, eine Botschaft haben und erkennbar für gewisse Werte stehen. Das beweist Greta Thunberg.

Auch Führungskräfte sollten bei ihren Social-Media- oder Online-Auftritten erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen – zum Beispiel:

- «Ich bin zuverlässig. Auf meine Aussagen ist Verlass.»
- > «Ich bin bereit, neue Wege zu gehen.»
- Ausserdem sollten sie ihren «Followern» ein Leistungsversprechen geben – zum Beispiel:
- Valch binde euch in meine Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein.
  Oder:
- > «Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter euch.»

#### Cross-beziehungsweise multimedial kommunizieren

Fast alle erfolgreichen Influencer stehen für ein bestimmtes Thema, selbst wenn sie in ihren Posts auch über andere Dinge parlieren. So zum Beispiel die Bloggerin und Podcasterin «Madame Moneypenny», die unter den Frauen im gehobenen Mittelstand viele begeisterte Follower hat. Ihr Thema ist «Geldanlage und Vermögensaufbau für Frauen». Mit diesem Thema ist die Beraterin Natascha Wegelin, die hinter Madame Moneypenny steckt, in fast allen Social Media präsent. Sie schrieb zudem mehrere Bücher zum Thema und wird

häufig auf den Ratgeberseiten von Zeitschriften zitiert. Zudem hält sie regelmässig öffentliche Vorträge. Durch diese Verknüpfung von digitaler und analoger Kommunikation hat sich Madame Moneypenny zu einer echten Marke entwickelt; ebenso wie Sascha Lobo.

Ähnlich verhält es sich mit Frank Thelen. Der Gründer und Geschäftsführer der Risikokapital-Firma Freigeist Capital GmbH wurde einer breiten Öffentlichkeit durch die Fernsehsendung «Die Höhle der Löwen» bekannt. In ihr war er bis 2020 einer der Investoren und Juroren. Thelen versucht sich seit Jahren erfolgreich als Persönlichkeitsmarke im Markt zu etablieren; sein Themenfeld: Digitalisierung und Innovation, Unternehmensgründung und -führung. Er ist Blogger und in den sozialen Medien aktiv. 2018 erschien von ihm im Alter von 43 Jahren die Autobiografie «Startup-DNA: Hinfallen, aufstehen, die Welt verändern»; 2020 folgte das Buch «10xDNA: Das Mindset der Zukunft». Zudem ist er als Redner aktiv.

Auch Thelen setzt bei seiner Selbstvermarktung auf ein Wechselspiel zwischen der analogen und der digitalen Welt. Mit Erfolg; er ist Mitglied des Innovation Council der deutschen Bundesregierung zum Thema Digitalisierung. Zudem ist er regelmässig Gast in den grossen Polit-Talkshows – was wiederum «Futter» für seine Social-Media-Kanäle liefert.

Bei den Top-Managern in der DACH-Region findet man eine so gezielte Selbstvermarktung und -inszenierung noch selten. Dabei betreiben wir permanent Personen-Marketing. Denn jede Online- oder Offline-Aussage oder -Reaktion von uns, ja sogar unsere eventuelle Social-Media-Abstinenz, trägt zu dem Gesamtbild bei, das andere Menschen von uns haben. Deshalb brauchen Führungskräfte, die eine «echte» Personen-Marke sein oder werden möchten, heute auch eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und diese gezielt nutzen.

#### Klug mit Kritik und Angriffen umgehen

Wer in der Kommunikation mit anderen Menschen seine Überzeugungen deutlich macht und etwas von seiner Person preisgibt, macht sich auch angreifbar. Influencer können ein Lied davon singen: Sie haben fast alle schon Shitstorms erleben müssen. Ein Grund für die sogenannte «hate speech» ist oft Neid. In Unternehmen ist zudem ein häufiger Auslöser für überzogene Kritik: die Angst vor Veränderung.

Führungskräfte sollten deshalb bei verbalen Angriffen zunächst analysieren: Was ist die eigentliche Quelle der Kritik? Ist sie Angst, hilft eine verbale Gegenattacke wenig. Dann sollte die Führungskraft im Regelfall Verständnis zeigen, das Veränderungsvorhaben nochmals erläutern, Sicherheit vermitteln und gegebenenfalls Hilfen anbieten.

Auch bezogen auf den Umgang mit Kritik können Führungskräfte von den Influencern im Netz viel lernen. Erfahrene Influencer reagieren auf Kritik – zumindest nach aussen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen diese vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäss der Maxime «Shit happens» ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus.

Diese Souveränität im Umgang mit Kritik in den sozialen Medien fehlt noch vielen Personen und Organisationen. Das zeigte zum Beispiel 2019 die Reaktion der deutschen Partei CDU auf das Video des Musikers und Influencers Rezo «Die Zerstörung der CDU», in dem dieser unter anderem die Versäumnisse der Unionsparteien in der Klimapolitik anprangerte. Die anfänglichen Versuche der CDU, das Video als inhaltlich falsches Machwerk und seinen Macher als unbedarften Wichtigtuer abzuqualifizieren, führten erst dazu, dass sich auch die klassischen Medien auf das Thema stürzten und das Video allgemein bekannt wurde.

Deutlich «cooler» reagierte Rezo auf die Hasskommentare, die er nach der Veröffentlichung seines Videos «Die Zerstörung der CDU» erhielt. Er machte aus ihnen das Lied «Du bist hässlich wie ein Traktor», das inzwischen selbst bei Youtube über eine Million Mal aufgerufen wurde. Und die Kabarettistin und 3-Sat-Festival-Moderatorin Sarah Bosetti? Sie nutzte die erhaltenen Hasskommentare für ihr Shitstorm-Buch «Ich hab nichts gegen Frauen, du Schlampe!», in dem sie aus den Kommentaren Liebesgedichte machte.

Ähnlich souverän sollten Influencer-Leader auf Kritik reagieren, zumindest wenn sich darin eine begründete Gegenmeinung artikuliert. Auf diese sollten sie angemessen reagieren. Das heisst im Regelfall umgehend, respektvoll und wertschätzend.

#### Wertschätzend kommunizieren

Profis im Bereich Online- beziehungsweise Social-Media-Kommunikation überlegen sich, bevor sie kommunizieren, genau:

- > Welche Botschaft möchte ich transportieren?
- > Welchen Kanal wähle ich hierfür? Und:

> Wie kommuniziere ich so, dass erkennbar wird: Ich bringe meinen Followern Sympathie und Wertschätzung entgegen?

Führungskräfte sollten sich von denselben Überlegungen leiten lassen, denn: Führung ist letztlich strukturierte Kommunikation. Und in der Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt sich für ihr Gegenüber die Beziehung aus. Daraus, ob eine Führungskraft das Vier-Augen-Gespräch sucht, zum Telefonhörer greift oder sein Anliegen nur per Mail artikuliert, leiten Mitarbeiter unter anderem ab, wie sie von ihrem «Chef» gesehen werden: als Partner auf Augenhöhe oder als ein kleines Rädchen im Getriebe?

Influencer-Leader begegnen ihren Netzwerk-Partnern stets auf Augenhöhe. Sie kommunizieren mit ihnen wertschätzend und interagieren und kollaborieren mit ihnen so, dass dies den Teamgeist fördert. Sie leben zudem ihren Followern Mut zur Veränderung vor und nehmen unerwartete Herausforderungen wie Corona an, ohne öffentlich zu lamentieren, und versuchen, sie zu meistern. Hierdurch beeinflussen sie auch die Haltung ihrer Mitarbeiter und setzen in ihrem Umfeld neue, zukunftsweisende Standards für die Kommunikation, Interaktion und Kooperation. «



#### **Porträt**



#### **Barbara Liebermeister**

Institutsleiterin, Beraterin, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt».



#### **Kontakt**

info@ifidz.de www.ifidz.de



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main.

FOTO: IFIDZ

# Zukunft für Online-Speaker?

Lukas Leist im interview mit Vortragsrednerin Barbara Liebermeister, über das Konzipieren und Präsentieren von Online-Vorträgen

Lukas Leist: Frau Liebermeister, wie läuft zurzeit ihr Speaker-Business?

Liebermeister: Sehr gut!

Lukas Leist: Das überrascht mich, denn hört man aktuell vielerorts die Klage, das Speaker-Geschäft läge am Boden.

Liebermeister: Bei uns, also dem IFIDZ und mir, nicht. Nach einer kurzzeitigen Delle nach dem ersten Lockdown stieg bei uns die Nachfrage spätestens ab dem Herbst 2020 kontinuierlich verglichen mit dem Vorjahr, also der Vor-Corona-Zeit. Und die ersten drei Monate in diesem Jahr sind die besten in unserer Firmengeschichte.

Lukas Leist: Worin ist das begründet, schließlich finden seit Monaten kaum noch Präsenz-Veranstaltungen statt?

Liebermeister: Stimmt, umso stärker werden aber Online-Veranstaltungsformate nachgefragt.

Lukas Leist: Diese haben doch auch andere Vortragsredner im Programm - und trotzdem klagen viele?

Liebermeister: Ich vermute, ein Plus von mir ist: Mein Institut für Führung im digitalen Zeitalter, kurz IFIDZ, ist seit Jahren in der digitalen Welt zu Hause. Zudem schreiben mir meine Kunden aufgrund meiner Bücher wie "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet", unserer Studien und Online-Aktivitäten eine gewisse digitale Kompetenz zu.

Lukas Leist: Sie platzierten nicht, wie mancher Vortragsredner, der zuvor nur Präsenz-Vorträge hielt, als dieser Markt im Frühjahr 2020 einbrach, in einer Nacht- und Nebel-Aktion auf der Webseite den Hinweis "Nun auch online"?

Liebermeister: Dies war nicht nötig, weil meine Kunden wussten, das Thema "Führen und Kommunizieren in digitalen Zeitalter" und somit auch virtuell ist mein Kernthema und das Präsentieren von Online-Vorträgen für mich "business as usual" bzw. geübte Praxis. Eine gewisse Unsicherheit verspürte ich nur bei neuen Kunden, die noch keine Erfahrung mit dem Durchführen von Online-Veranstaltungen sowie dem Engagieren von Online-Rednern hatten.

"Setting ist gänzlich anders als bei Präsenz-Events"

Lukas Leist: Braucht man wirklich so viel Erfahrung für das Präsentieren professioneller Online-Vorträge?

**Liebermeister:** Aus meiner Warte ja, weil das Setting ein ganz anderes als bei Präsenz-Veranstaltungen ist.

Lukas Leist: Was ist für Sie ein absolutes "No-go" bei

#### Online-Vorträgen?

Liebermeister: Zum Beispiel, dass der Redner bei einem Online-Vortrag die ganze Zeit wie festgenagelt vor dem Monitor sitzt und referiert - faktisch wie ein Trainer, der einen fachlichen Input gibt.

Lukas Leist: Was ist denn die Alternative dazu?

Liebermeister: Die Kamera so zu platzieren, dass der Vortragende auch stehen kann, denn wenn der Redner sitzt, reduziert sich automatisch seine Mimik und Gestik. Auch seine Stimme verändert sich. Außerdem empfehle ich unseren Kunden bei Vorträgen für ein größeres Publikum, die zudem einen stark motivierenden Charakter haben sollen, oft: Lasst den Vortrag in einem professionellen Studio mit mehreren Kameras aufzeichnen.

Lukas Leist: Warum?

Liebermeister: In einem Studio kann der Redner stehen und sich frei bewegen. Zudem können ihn die Kameras aus mehreren Perspektiven einfangen. Dann hat der Vortrag einen ganz anderen "Drive". Außerdem kann der Mitschnitt, wenn der Vortrag in einem Studio aufgezeichnet wurde, bei Bedarf nachbearbeitet werden.

Lukas Leist: Um Versprecher und "Äh's" zu entfernen? Liebermeister: Das ist bei professionellen Sprechern selten nötig. Es geht eher darum, dass bei Online-Vorträgen die Aufmerksamkeitsspanne der Zuhörer geringer als bei Präsenz-Vorträgen ist.

Lukas Leist: Die Vorträge sollten demnach kurzer sein? Liebermeister: Ja, darum muss der Vortragende sich noch stärker auf die Kernbotschaften fokussieren und auf den Punkt kommen. Deshalb empfiehlt es sich zuweilen, den Vortrag nach seiner Aufzeichnung nochmals zu schneiden - ähnlich wie einen Rundfunk- oder Fernseh-Beitrag.

Lukas Leist: Heißt das, bei den Vorträgen, die die Mitarbeiter Ihrer Kunden von Ihnen hören, handelt es sich zuweilen um eine Konserve?

Liebermeister: Ich würde eher sagen, um eine im Vorfeld aufgenommene professionelle Rede, an die sich dann eine Live-Frage-Antwort-Runde anschließt.

> "Vorträge müssen Zuhörer auch emotional erreichen"

Lukas Leist: Dann haben Sie jetzt ja ein einfaches und bequemes Leben. Liebermeister: Wieso?

Lukas Leist: Weil Sie den Unternehmen, die Sie für einen Online-Vortrag buchen, zuweilen nur die Aufnahme des Vortrags mailen müssen, und schon ist Ihr Job erledigt - sieht man von der Frage-Antwort-Runde ab.

Liebermeister: Das geht nicht. Der Vortrag muss die Mitarbeiter persönlich ansprechen. Das setzt voraus, dass darin die Zuhörer oder einzelne Bereiche des Unternehmens auch immer wieder direkt angesprochen werden, dass darin auch den Zuhörern bekannte Beispiele aus ihrem Lebens- oder Arbeitsalltag einfließen. Das ist bei Online-Vorträgen, wenn die Zuhörer zum Beispiel zuhause im Home Office sitzen, noch wichtiger als bei Präsenz-Vorträgen. Sonst geht von ihnen nicht die gewünschte Wirkung aus. Deshalb müssen die Vorträge stets neu aufgezeichnet werden. Das erfordert meist mehr Zeit als das Präsentieren eines Präsenz-Vortrags, in dem man sozusagen situativ das Gesagte an den jeweiligen Bedarf anpassen kann.

Lukas Leist: Also müssen die Vorträge stets "maßgeschneidert" sein?

Liebermeister: Ja, auch weil meine Vorträge immer häufiger in komplexe digitale oder hybride Veranstaltungsformate eingebunden sind, die eine spezielle Schwerpunktsetzung und Bearbeitung erfordern.

Lukas Leist: Inwiefern?

Liebermeister: Vor einiger Zeit führte zum Beispiel ein Kunde eine eintägige, von mir mitkonzipierte Weiterbildung zum Thema "Die Führungskraft als Influencer" durch. Im Verlauf des Tages wurden den Teilnehmern insgesamt drei 15-minütige Vorträge von mir zu einem Aspekt dieses Themas vorgespielt. Danach folgte stets "live" eine Frage-Antwort-Runde mit mir, bevor die Teilnehmer in digitalen "Breakout Rooms" eine ihnen gestellte Aufgabe bearbeiteten. Die Ergebnisse ihrer Einzeloder Gruppenarbeit besprachen die Teilnehmer anschließend online mit ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, bevor der nächste Online-Vortrag folgte. Und den Tagesabschluss bildete eine vom CEO des Unternehmens moderierte digitale Plenums-Veranstaltung, in der auch meine Meinung gefragt war.

Lukas Leist: Können Sie ein weiteres Beispiel dazu nennen? Liebermeister: Ja, ein Dienstleister einem bundesweiten Filialnetz führte im Januar 2021 eine vierwöchige Weiterbildung "Die fünf größten Herausforderungen beim virtuellen Führen" mit mir durch. Jede Woche am Freitagnachmittag trafen sich die Teilnehmer, die aktuell weitgehend im Home Office arbeiten. zunächst virtuell, um einem 15-minütigen Vortrag von mir zu lauschen. Danach bearbeiteten die Mitarbeiter jeder Filiale eine Aufgabe und diskutierten die Ergebnisse anschließend im Team. Danach fand online eine von mir moderierte Plenums-Veranstaltung statt, in der die Arbeitsergebnisse zusammengetragen und Lernziele für die kommende Woche vereinbart wurden. Und unter der Woche erhielten die Mitarbeiter bzw. Teams dann stets vertiefende und motivierende Learning-Nuggets zum Bearbeiten von mir. Solchen Online-Veranstaltungsformaten wenn das Impfen der Bevölkerung weiter fortgeschritten ist, "Blended Learning"-Veranstaltungsformaten gehört meines Erachtens die Zukunft.

Lukas Leist: Warum?

Liebermeister: Weil sie sich oft leichter in den Arbeitsalltag der Unternehmen integrieren lassen, als wenn die Mitarbeiter für eine Weiterbildung zunächst in ein mehr oder weniger weit entferntes Tagungshotel fahren und dort eventuell übernachten

"Künftig bleiben auch persönliche Begegnungen wichtig"

Lukas Leist: Halten Sie etwa Präsenz-Veranstaltungen zu Zwecken der Weiterbildung oder Kundenbindung für ein Auslaufmodell?

Liebermeister: Das ist keinesfalls so, aber die Unternehmen werden sporadischer, das heißt anlassbezogener durchführen. Insbesondere, wenn es um den Beziehungsaufbau in einem Team oder zu Kunden, um das Verändern persönlicher Denk- und Verhaltensmuster geht, ist und bleibt die Begegnung von Mensch zu Mensch sehr wichtig. Auch ich als Rednerin, die gerne auf der Bühne steht, freue mich auf jede Präsenz-Veranstaltung, weil dort eine viel intimere Interaktion mit den Zuhörern bzw. Teilnehmern stattfindet. Diese persönliche Kommunikation habe ich gerade in den letzten Monaten sehr zu schätzen gelernt bei allen Vorzügen, die auch die Online-Kommunikation und Online-Interaktion hat.

Informationen: www.ifidz.de

# DTZ.

# Leitung im digitalen Zeitalter

Online-Studie zieht erste Schlüsse / Große Herausforderungen im Führen hybrider Teams

FRANKFURT AM MAIN // Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) erstellt zurzeit eine umfassende Studie zum Themenkomplex "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter". Die Studie wird laut Aussagen der IFIDZ-Gründerin Barbara Liebermeister künftig alle zwei Jahre fortgeschrieben, "sodass zeitnah Veränderungen auf dem Gebiet Führung erfasst werden und hieraus unter anderem die nötigen Schlüsse für die Entwicklungen der leitenden Angestellten gezogen werden können".

Die Online-Befragung, auf der die Studie basiert, besteht aus vier Fragenkomplexen. Im Ersten werden einige relevante Daten der Befragungsteilnehmer erhoben. Im zweiten Komplex "Entwicklung der Führung in Ihrer Firma" geht es unter anderem darum, wie stark sich die Bedeutung von Führung im jeweiligen Konzern wandelt und wie sich die Anforderungen an das Management entwickeln. Der dritte Teil dreht sich um die "Persönliche Entwicklung als Führungskraft". Hier werden die Teilnehmer zum Beispiel gefragt, in welchen Gebieten sie bei sich selbst Entwicklungsbedarf sehen und von wel-



Barbara Liebermeister, Gründerin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, sagt, dass Leiten auf Distanz zu einem wichtigen Thema geworden ist.

chen Partnern sie beim Erreichen ihrer Ziele abhängig sind. Weitere Fragen drehen sich darum, ob die Kom-

# ENTWICKELN AUF DISTANZ

plexität des Beziehungsnetzwerks beziehungsweise Umfelds, in dem sie agieren, eher sinkt oder steigt und inwieweit sie, um ihre Ziele zu errei-

chen, auch andere Personen als ihre eigenen Mitarbeiter für sich und ihre Ideen begeistern müssen.

Die Fragen in den ersten drei Komplexen sollen laut Liebermeister bei den Folgebefragungen weitgehend unverändert bleiben, um Entwicklungen im Zeitverlauf zu erkennen. Anders verhält es sich beim vierten Fragenkomplex, der sich um ein im Betriebsalltag gerade akutes Thema dreht. In der aktuellen Umfrage lau-

tet es "Virtuelles und hybrides Leiten: Führung auf Distanz", da das Thema während der Corona-Pandemie sehr viel bedeutender geworden ist. Die Teilnehmer werden gefragt, inwieweit die Themen Führen auf Distanz sowie Online-Kommunikation für sie auch in der Nach-Corona-Zeit ein integraler Bestandteil ihrer Arbeit sein werden. Zudem sollen sie einschätzen, wie viel Prozent ihrer Mitarbeiter aktuell den Entwicklungsstand haben, um eigenständig und verantwortlich im Homeoffice zu arbeiten. Gefragt wird auch, welchen Charakter ihr Team mittelfristig haben wird. Es sind drei Antwortmöglichkeiten vorgegeben: klassisch (Angestellte arbeiten vor Ort), virtuell (Arbeit im Homeoffice oder mobil) und hybrid (sowohl als auch). Das auch vor dem Hintergrund, dass viele Führungskräfte, wie das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ zeigte, im Führen hybrider Teams eine große Herausforderung für sich sehen. рi

Weitere Infos unter: www.ifidz.de oder per QR-Code

# INTERVIEW MIT BARBARA LIEBERMEISTER

# Konflikte im hybriden Team

Viele Führungskräfte unterschätzen die Herausforderung, die das Führen von hybriden Teams – verteilt auf Arbeitsplatz und Homeoffice – birgt, sagt Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt.

SWZ: Frau Liebermeister, in der aktuellen Führungskräftebefragung Ihres Instituts legen Sie einen Schwerpunkt auf
das Thema "Führen auf Distanz" bzw.
"Führen hybrider Teams". Warum?
Barbara Liebermeister: Weil viele Führungskräfte mit dem Führen auf Distanz von Teams in der Coronazeit zwar



erste Erfahrungen gesammelt haben, aber hierin noch wenig Routine entwickelt haben – insbesondere, wenn es um das Führen hybrider Teams geht. Unter anderem wer-

den die Führungskräfte mit den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konfrontiert. Während manche nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

# Also kommen, wann es ihnen passt.

Ja. Und all diesen Wünschen gerecht zu werden, ist im Führungsalltag nicht einfach – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt, auf die sich die Führungskräfte beziehen können. Die meisten Kernleistungen der Unternehmen werden in Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es, die Präsenzzeiten zu koordinieren. Ich höre von Führungskräften klagen, dass sie Mitarbeiter regelrecht betteln müssen, in den Betrieb zu kommen.

### Deshalb plädieren Sie für Richtlinien in den Unternehmen, zum Beispiel in Form einer Betriebsvereinbarung.

Ja, es braucht einen Rahmen. Zum einen, weil das Thema "hybrid arbeiten" für die meisten Unternehmen recht neu ist, zum anderen, weil viele obere Führungskräfte speziell in Großunternehmen unterschätzen, wie viel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams birgt.

# Inwiefern?

Für die meisten Topmanager von Unternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in unterschiedlichen Ländern ist das Arbeiten in hybriden bzw. virtuellen Teams geübte Praxis. Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Allerdings sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

#### **Und zwar?**

Das Topteam hat primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber nicht in den Leistungserbringungsprozess eingebunden. Deshalb ist vieles, was im Topteam möglich ist, auf der operativen Ebene nicht möglich. Hinzu kommt, dass auf die Topebene nur Personen gelangen, die über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife verfügen, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall. Es gibt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einer individuellen Förderung bedürfen. Und es gibt solche, die das Eingebundensein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend allein gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Zudem erhöht sich in hybriden Teams das Konfliktpotenzial.

#### Warum'

Das fängt schon bei der Frage an. wem in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause gestattet wird. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil der Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungsund Kommunikationsverhalten neu iustieren. Das erfordert seine Zeit.

# Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegenüber dem Arbeiten in hybriden Teams.

Die habe ich nicht, im Gegenteil. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das neue Normal Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

# Welche Folgewirkungen?

Zum Beispiel: Wie wirkt sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Ich höre von Führungskräften nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt, seit diese im Homeoffice arbeiten.



Viele Führungskräfte haben in der Corona-Zeit erste Erfahrungen mit dem Führen von Mitarbeitern und Teams auf Distanz gesammelt. Sie haben hierin jedoch noch wenig Routine entwickelt - insbesondere wenn es um das Führen hybrider Teams geht. Denn mit der Herausforderung, dass ein Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice und ein anderer primär im Betrieb arbeiten möchte, sind sie nicht selten erst konfrontiert, seit die Homeoffice-Pflicht nicht mehr besteht. Entsprechend verunsichert sind sie.

# Die Wünsche der Mitarbeiter sind sehr verschieden

Eine zentrale Ursache hierfür ist. Bis zum Auslaufen der Homeoffice-Pflicht gab es Corona-bedingt eine gesetzliche Regelung, wann und in welchem Umfang Unternehmen ihren Beschäftigten die Arbeit im Homeoffice ermöglichen mussten. Doch seit dem Wegfall dieser Regelung sind deren Führungskräfte nicht selten mit den unterschiedlichsten Wünschen ihrer Mitarbeiter, wo sie wann arbeiten möchten, konfrontiert.

Während manche mit der Begründung "In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch" künftig nur noch

im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

Auf all diese Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter aus Mitarbeiterund Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, ist für Führungskräfte nicht leicht - auch weil es in den meisten Betrieben noch keine auf Erfahrung basierenden Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen die Führungskräfte dies mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

In diesem Diskurs werden oft Forderungen laut wie: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte - zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist. Dies ist in der Praxis in vielen Unternehmen nur bedingt möglich, denn heute werden ihre Kernleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit von Spezialisten unterschiedlicher Provenienz erbracht. Hieraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

# Auf Erfahrungen basierende Richtlinien fehlen

Dies gestaltet sich im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich ihrer Arbeitsgestaltung so verschieden sind. Nicht selten vernimmt man denn auch im Gespräch mit Führungskräften seit Auslaufen der Homeoffice-Pflicht Klagen wie: "Zuweilen komme ich mir wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses vor, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft." Dies gilt insbesondere dann, wenn ungeplant die Präsenz eines Mitarbeiters, der zur betreffenden Zeit eigentlich im Homeoffice arbeiten wollte bzw. sollte, im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen Führungskräfte nicht selten mit massiven Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert - zum Beispiel, weil er oder sie zuhause auch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat, oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, zum Beispiel in der Form einer Betriebsvereinbarung, die nicht nur regeln un-

ter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen "Konfliktsituationen" zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen Spielraum zur individuellen Ausgestaltung bieten, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist - ähnlich wie dies seit Jahren in den meisten Betrieben zum Beispiel bei den Arbeitszeiten der Fall ist.

Denn existiert ein solcher definierter Rahmen nicht, lässt das Unternehmen seine Führungskräfte speziell auf der operativen Ebene sprichwörtlich im Regen stehen. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft - Mitarbeiter, denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit "Nein". Dann kann dieser Interessenkonflikt nicht immer einvernehmlich gelöst werden, und das "Nein" der Führungskraft wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens interpretiert beziehungsweise als Beleg dafür, dass die Beziehung zwischen ihm und der Führungskraft nicht stimmt. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

Dass ein solcher Orientierungsrahmen oft noch nicht existiert, liegt daran, dass das Thema "hybrid arbeiten" für die meisten Unternehmen noch recht neu ist. Dies ist jedoch auch ein Indiz dafür, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Die zentrale Ursache hierfür ist: Für die meisten Top-Manager von Großunternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in verschiedenen Ländern ist das Arbeiten in hybriden beziehungsweise virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese

Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

# Top-Teams sind keine Arbeitsteams

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und ein weiteres in London, New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen beziehungsweise an den einzelnen Standorten statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nicht möglich ist.

Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Exzellenz in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

# Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die, wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen gewisser komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist,

wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, denen man ab und zu über die Schulter schauen muss beziehungsweise die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln.

Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich als Führungskraft in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können." Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche - egal wie sie diese Aussage sprachlich verpackt. Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen." Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt - egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

# Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar.

Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue schaffen. Das erfordert seine Zeit - auch, weil in den meisten Betrieben noch keine Kultur des hybriden Arbeitens existiert. Diese muss sich erst noch entwickeln.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das "Neue Normal" den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills entwickeln müssen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken.

Hierfür ein Beispiel. Bereits heute artikulieren Führungskräfte nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb oder können wir unsere Büroflächen um die Hälfte reduzieren? Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss "Ja". Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus. wenn sie keinen eigenen Platz im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alte Mitarbeiter wollen "digitale Nomaden" sein. Viele wollen ihren angestammten, eigenen Platz im Unternehmen haben.

# INFO: STUDIE "DIGITALE VERSICHERUNG"

Acht von zehn Versicherungsmitarbeitern hat es während des Corona-Lockdowns - zumindest zeitweise ins Homeoffice verschlagen. Trotz anfänglicher Euphorie erreichten dort allerdings nur 30 Prozent von ihnen die gleiche Produktivität wie im Büro. Das sind Ergebnisse der Studie "Digitale Versicherung 2020", für die im Auftrag des Softwareherstellers Adcubum mehr als 300 Arbeitnehmer aus der Versicherungswirtschaft in Deutschland befragt wurden.

Von den Teilnehmern, die während der Corona-Krise zumindest teilweise im Homeoffice gearbeitet haben, identifizierten 56 Prozent den fehlenden spontanen Austausch mit Kollegen als Grund dafür, im Homeoffice nicht die gleiche Leistung zu erbringen wie im Büro. Als zweitwichtigsten Grund nannten 37 Prozent Prozessschritte mit physischen Dokumenten. Aber auch die technische Anbindung des Remote-Arbeitsplatzes an das Firmennetzwerk kann Probleme bereiten. Knapp jeder sechste Befragte monierte in der Studie Probleme beim Zugriff auf wichtige Dokumente. Trotz der störanfälligen und weniger produktiven Arbeit am heimischen Schreibtisch möchte die Mehrheit der Beschäftigten laut der Adcubum-Studie auch künftig zumindest teilweise auf den Weg ins Büro verzichten.

43 Prozent der Arbeitnehmer gaben an, dass sie über die Corona-Krise hinaus "so viele Tage wie möglich" im Homeoffice arbeiten möchten. 30 Prozent möchten "maximal die Hälfte" ihrer Arbeitszeit in den eigenen vier Wänden verbringen, und jeder Fünfte kann sich für zumindest einen Tag pro Woche im Homeoffice erwärmen. Für 7 Prozent geht hingegen auch weiterhin nichts über eine Fünf-Tage-Woche im klassischen Büro.

Mehr Details und weitere relevante Erkenntnisse sind in der Studie "Digitale Versicherung 2020" ersichtlich. Diese steht auf der Website von Adcubum zum Download bereit:

www.adcubum.com/de/studie-digitale-versicherung-2020

# Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es - wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind - noch nicht; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind.

Deshalb müssen die Lösungen vermutlich individuelle sein. Diese gilt es im Try-and-error-Verfahren zu entwickeln - und zwar im Laufe der Zeit zunehmend anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen. Deshalb hat das IFIDZ in seiner aktuellen Fü-

rungskräftebefragung für die Studie "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" einen Schwerpunkt auf das Thema "Führen auf Distanz" beziehungsweise "Führen hybrider Teams" gelegt.

#### Autor: Barbara Liebermeister



leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Management-

beraterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

# Führen auf Distanz

Manager von Unternehmen unterschätzen oft, wie groß die Herausforderungen sind, vor die das Führen hybrider Teams die Führungskräfte auf der operativen Ebene stellt.



Barbara Liebermeister ist Leiter des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter in Frankfurt.

Sie legen derzeit einen Schwerpunkt auf das Thema »Führen auf Distanz« bzw. »Führen hybrider Teams«. Warum?

Weil viele Führungskräfte mit dem Führen auf Distanz von Mitarbeitern und Teams in der Corona-Zeit zwar erste Erfahrungen gesammelt haben, aber hierin noch wenig Routinen entwickelt haben – insbesondere wenn es um das Führen hybrider Teams geht. Entsprechend unsicher sind sie. Das spürt man deutlich seit die Home-Office-Pflicht nicht mehr besteht.

#### www.ifidz.de Bitte erklären Sie uns warum das so ist.

Unter anderem, weil die Führungskräfte seitdem mit den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert werden. Während manche nur noch im Home Office arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

# Also sozusagen kommen, wann es ihnen passt.

Ja. Und all diesen Wünschen und Erwartungen gerecht zu werden, ist im Führungsalltag nicht einfach – auch weil es in den meisten Betrieben noch immer keine Richtlinien für das Arbeiten im Home Office gibt, auf die sich die Führungskräfte beziehen können. Also müssen sie dies mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

Kann nicht allgemein die Maxime gelten: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest dort, wo es möglich ist?

Theoretisch ja, doch heute werden die meisten Kernleistungen der Unternehmen in Teamarbeit erbracht. Und daraus ergeben sich auch gewisse Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten auch eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

Was vermutlich zuweilen schwierig ist, wenn die Mitarbeiterwünsche so unterschiedlich sind. Ja, ich habe in den zurückliegenden Wochen von Führungskräften oft Klagen gehört wie: »Ich komme mir zuweilen vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft.«

Deshalb plädieren Sie für Richtlinien in den Unternehmen, zum Beispiel in Form einer Betriebsvereinbarung, unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist?

Richtlinien, die einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, wären sehr sinnvoll.

#### Warum gibt es diese oft noch nicht?

Zum einen, weil das Thema »hybrid arbeiten« für meisten Unternehmen noch recht neu ist, zum anderen aber auch, weil – so mein Eindruck – viele obere Führungskräfte speziell in Großunternehmen unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

#### Warum unterschätzen die Top-Manager dies?

Weil für die meisten Top-Manager von Unternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in unterschiedlichen Ländern das Arbeiten in hybriden bzw. virtuellen Teams geübte Praxis ist.

#### Inwiefern?

Nun, ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere sind.

Können Sie das näher erläutern?

20 TRAINING 06 2021

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei der eine in München, der andere in London und ein weiterer in New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet dann aber auf den nachgeordneten Ebenen statt.

# Das heißt, im Top-Team werden im eigentlichen Sinne keine Leistungen erbracht?

Ich würde eher sagen: Das Top-Team hat primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess eingebunden. Deshalb ist vieles, was im Top-Team möglich ist, auf der operativen Ebene nicht möglich. Hinzu kommt, auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

#### Inwiefern?

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn ein Mitarbeiter weitgehend im Home-Office ist, oft schwierig. Zudem gibt es, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Home-Office weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Home-Office verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

# Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Das fängt schon bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: »Dein Kollege darf zwar drei Tage im Home-Office arbeiten,

aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst.« Da kommen Sie als Führungskraft schnell in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: »Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen.« Dann haben Sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

# Zumindest solange sich Führungskräfte nicht auf betriebliche Regelungen berufen können.

Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Home-Office arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungsund Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen sozusagen die Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf vieler Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

# Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegen das Arbeiten in hybriden Teams?

Nein, im Gegenteil. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das »Neue Normal« die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

Zum Beispiel, wie wirkt sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Ich höre von Führungskräften nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter im Home-Office arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Mitarbeiter zu 50 % zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb? Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss nein. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Büro mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Schließlich sind nicht alle Mitarbeiter gerne »digitale Nomaden«.

Vielen Dank für das Gespräch.

TRAINING 06 | 2021 21



# TEAMSPIRIT IN GEFAHR

# DAS FÜHREN VON HYBRIDEN TEAMS

von Barbara Liebermeister

Das aktuelle Leadership-Trendbarometer des IFIDZ zeigt: Führungskräfte sehen sich beim Führen hybrider Teams insbesondere im Bereich Kommunikation mit teils neuen Herausforderungen konfrontiert.

iele Unternehmen sehen sich zurzeit mit dem Wunsch eines Teils ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, auch nach dem coronabedingten «Lockdown» im Home Office zu arbeiten, und versuchen diesem zu entsprechen. Deshalb stehen ihre Führungskräfte vermehrt vor der Herausforderung, sogenannte hybride Teams zu führen – also Teams, bei denen ein Teil der Mitarbeiter weiterhin im Betrieb arbeitet, während ein anderer Teil im Home Office oder an einem anderen von ihnen gewählten Ort arbeitet. Deshalb beschloss das Institut für Führungskräfte im digitalen Zeitalter

(IFIDZ) in Frankfurt am Main (Deutschland), sein aktuelles Leadership-Trendbarometer folgender Frage zu widmen: «Was sind aus Ihrer Warte die grössten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams?» An der Online-Befragung nahmen 159 Führungskräfte teil.

Auffallend bei den Befragungsergebnissen ist zunächst: Das Gros der Führungskräfte befürchtet offensichtlich nicht, dass unter einer Arbeit in hybriden Teams die Team-Performance leidet. So sehen zum Beispiel nur 15 Prozent die Gefahr, dass die Moti-

vation der Mitarbeitenden hierdurch sinkt, und nur 13 Prozent mutmassen, dass die Zielorientierung bei der Arbeit hierunter leidet. Und gar nur 9 Prozent befürchten oder haben die Erfahrung gesammelt, dass sich dies negativ auf die Qualität der Arbeit auswirkt. Entsprechend relaxt scheinen die meisten Führungskräfte der endgültigen Entscheidung entgegenzusehen, inwieweit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig im Unternehmen oder im Home Office arbeiten – zumindest, wenn es um die Leistungsfähigkeit ihres Bereichs geht. Diese Einschätzung wird unter anderem dadurch

gestützt, dass nur 16 Prozent der Führungskräfte bei einer Arbeit in hybriden Teams einen Kontrollverlust befürchten.

# NICHT NUR EIN BLICK

Zugleich fällt jedoch auf, dass – vermutlich auch aufgrund der Erfahrungen im zurückliegenden Jahr – das Gros der Führungskräfte das Arbeiten in hybriden Teams keinesfalls durch eine »«rosarote Brille» sieht. Sie sehen vielmehr die zwei Seiten der Medaille. So stimmen denn auch nur neun

Prozent der Aussage «Ich sehe keine Gefahren, nur Chancen» beim Arbeiten in hybriden Teams zu. Für fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte besteht bei dieser Form der Zusammenarbeit zum Beispiel die Gefahr, dass sich einzelne Mitarbeiter isoliert fühlen. Zudem sehen 54 Prozent die Gefahr, dass die Identifikation mit dem Team sinkt. Auch kann sich ein Drittel der Befragten vorstellen, dass in ihrem Team eine gewisse Frontenbildung zwischen den Büro- und Home-Office-Mitarbeitern ent-

steht. Diesen Risiken gilt es nach Auffassung der Führungskräfte entgegenzuwirken. Dabei spielen die Kommunikation und wechselseitige Information offensichtlich eine zentrale Rolle, da laut Überzeugung jeweils circa der Hälfte der Befragten bei einer Arbeit in hybriden Teams durchaus die Gefahren einer «ungenügenden Kommunikation» (53 Prozent) und eines «nicht ausreichenden Informationsflusses» (47 Prozent) drohen. In diesem Bereich sehen sie denn auch den grössten Change-Bedarf.





BARBARA LIEBERMEISTER

ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter in Frankfurt am Main.

www.ifidz.de

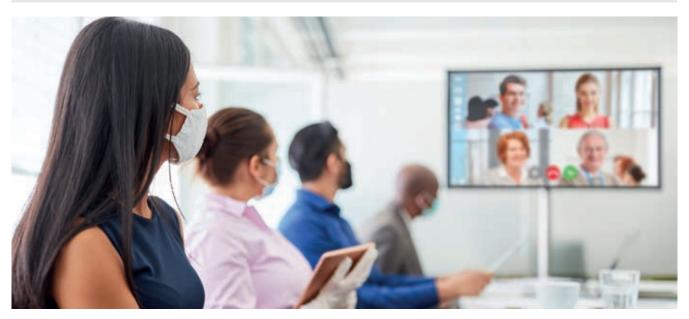
**(i)** 

# Hybride Teams leiten

# Eine Herausforderung für Führungskräfte

# >> Interview

Top-Manager von Unternehmen unterschätzen oft, wie schwierig es für Führungskräfte ist hybride Teams effektiv zu leiten. Interview mit Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter in Frankfurt.



# Frau Liebermeister, seit dem 1.7. besteht die Homeoffice-Pflicht nicht mehr. Hat sich dadurch für Führungskräfte in den Unternehmen etwas verändert?

Ja, u.a. werden Führungskräfte seitdem verstärkt mit den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert. Während manche nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zu Hause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

# Die Mitarbeiter wollen also sozusagen kommen, wann es ihnen passt?

Ja. Und auf all diese Wünsche und Erwartungen aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, ist im Führungsalltag nicht leicht – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen dies die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

# Kann nicht allgemein die Maxime gelten: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden,

# wo er wann arheiten möchte – zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist?

Theoretisch ja, doch heute werden die meisten Kernleistungen der Unternehmen in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

# Auf Erfahrungen basierende Richtlinien fehlen, was vermutlich zuweilen aufgrund der unterschiedlichen Wünsche schwierig

Ja, ich habe in den zurückliegenden Wochen von Führungskräften oft Klagen gehört wie: "Ich komme mir zuweilen vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft."

# Deshalb plädieren Sie für Richtlinien in den Unternehmen, z.B. in Form von Betriebsvereinbarungen, unter welchen

# Vorsetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist?

Ja, Richtlinien, die einen Rahmen vorgeben, inwieweit beispielsweise in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

### Warum gibt es diese oft noch nicht?

Zum einen ist das Thema "hybrid arbeiten" für die meisten Unternehmen noch recht neu: zum anderen habe ich den Eindruck, dass viele obere Führungskräfte speziell in Großunternehmen unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

#### Warum?

Weil für die meisten Top-Manager von Unternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in unterschiedlichen Ländern das Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams geübte Praxis ist.

Nun, ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere sind.

# Top-Teams sind keine Arbeitsteams. Können Sie das erläutern?

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in München, ein anderer in London und weitere in New York und Shanghai sitzen, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt.

# Das heißt, im Top-Team werden im eigentlichen Sinne keine Leistungen erbracht?

Ich würde eher sagen: Das Top-Team hat primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt, auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Exzellenz schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

### Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert. Inwiefern?

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebundensein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

# Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zu Hause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zu Hause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft schnell in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

# Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens. Zumindest solange sie sich als Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen können.

Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren beispielsweise beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, sozusagen über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit - auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

# Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegen das Arbeiten in hybriden Teams?

Nein. Wir arbeiten in meinem Institut seit dessen Gründung 2014 fast ausschließlich virtuell zusammen und dies hat sich bewährt. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in

das Neue Normal die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

#### Was meinen Sie damit?

Beispielsweise, wie wirkt sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Viele Führungskräfte haben jetzt schon den Eindruck, dass, seitdem ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Mitarbeiter zu 50% zu Hause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb? Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss nein. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Sinkt, wenn die Mitarbeiter im Unternehmen keinen eigenen Platz mehr haben, deren Lust ins Büro zu kommen und deren Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Bei manchen gewiss ja. Denn nicht jeder Mitarbeiter ist gerne ein "digitaler Nomade".

# Studien sollen Antworten auf offene Fragen liefern. Wie lautet Ihre Lösung?

Offen gesagt, wir haben als Institut hierfür keine allgemeingültige Lösung – ebenso wie für viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind; u.a., weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen auch die Lösungen individuell

Frau Liebermeister, vielen Dank für das Gespräch.

### **Zur Person**



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Manage-

mentberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

# Herausforderung "hybride Teams führen"

**HIERARCHIE.** Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene mit vielen Schwierigkeiten - ganz gleich ob es sich um Produktionsbetriebe oder Dienstleistungsunternehmen handelt. Leider unterschätzt das Topmanagement häufig diese Führungsleistung des Mittelmanagements und lässt es im Stich.

In der letzten Zeit werden Forderungen laut wie: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte - zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist. Dies ist in der Praxis in vielen Unternehmen nur bedingt möglich, denn heute werden ihre Kernleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

# Rahmenrichtlinien sollten für Klarheit sorgen

Dies gestaltet sich im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich ihrer Arbeitsgestaltung so verschieden sind. Nicht selten vernimmt man denn auch im Gespräch mit Führungskräften seit Auslaufen der Homeoffice-Pflicht Klagen wie: "Zuweilen komme ich mir wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses vor, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft." Dies gilt insbesondere dann, wenn ungeplant die Präsenz eines Mitarbeiters, der zur betreffenden Zeit eigentlich im Homeoffice arbeiten wollte, im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen Führungskräfte nicht selten mit Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert - zum Beispiel, weil er oder sie zuhause auch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, zum Beispiel in der Form einer Betriebsvereinbarung, die nicht nur regeln unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen "Konfliktsituationen" zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen Spielraum zur individuellen Ausgestaltung bieten, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist - ähnlich wie dies seit Jahren zum Beispiel bei den Arbeitszeiten der Fall ist.

Denn existiert ein solcher definierter Rahmen nicht, lässt das Unternehmen seine Führungskräfte speziell auf der operativen Ebene sprichwörtlich im Regen stehen. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit "nein". Dann kann dieser Interessenkonflikt nicht immer einvernehmlich gelöst werden, und das "Nein" der Führungskraft wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens interpretiert beziehungsweise als Beleg dafür, dass die Beziehung zwischen ihm und der Führungskraft nicht stimmt. Zuweilen wird sogar ein Mobbingvorwurf

Dass ein solcher Orientierungsrahmen oft noch nicht existiert, liegt daran, dass das Thema "hybrid arbeiten" für die meisten Unternehmen noch recht neu ist. Dies ist jedoch auch ein Indiz dafür, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wie viel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche

Risiken damit verbunden sind. Die zentrale Ursache hierfür ist: Für die meisten Topmanager von Großunternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in verschiedenen Ländern ist das Arbeiten in hybriden beziehungsweise virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen beziehungsweise Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

# Topteams sind keine **Arbeitsteams**

Wenn sich das Topteam eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und ein weiteres in London, New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen beziehungsweise an den einzelnen Standorten statt. Das Topteam nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Topebene vieles möglich, was auf der operativen

Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt: Auf die Topebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

# Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die, wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen gewisser komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, denen man ab und zu über die Schulter schauen muss. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und

AUTORIN

### Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeit-

alter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist auch Autorin des Buchs "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet".

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ Hamburger Allee 26-28 60486 Frankfurt am Main Tel. +49(0)69 719130965 www.ifidz.de

persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial. Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich als Führungskraft in welchem Umfang ein Arbeiten zu Hause. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zu Hause arbeiten möchte: "Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills entwickeln müssen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken. Hierfür ein Beispiel. Bereits heute artikulieren Führungskräfte nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenom-

#### "Lösungen sind individuell und oft nur durch Versuch und Irrtum ZU finden." Barbara Liebermeister

Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können." Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche - egal, wie sie diese Aussage sprachlich verpackt. Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen." Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung be-

# Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre, zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben, entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das "Neue Normal" den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür

men nun ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zu Hause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb oder können wir unsere Büroflächen um die Hälfte reduzieren?

Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss ja. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen, außer der Lust ins Büro zu kommen, auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen "digitale Nomaden" sein. Viele wollen ihren angestammten, eigenen Platz im Unternehmen haben.

# Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es - wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind noch nicht ... unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich sehr individuell sein. Diese gilt es im Trial-and-Error-Verfahren zu entwickeln.

Barbara Liebermeister •

# Mitarbeiterführung

# Hybride Teams brauchen Rahmenrichtlinien

Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene von Unternehmen oft mit vielen Schwierigkeiten. Diese unterschätzt das Top-Management häufig. Der Beitrag bringt einen Einblick.

#### > Barbara Liebermeister

«Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten» – dies sagte vor einigen Wochen eine erfahrene Führungskraft zu mir in Anspielung auf den Managementliteratur-Klassiker von Warren Bennis «Menschen führen ist wie Flohe hüten». Denn seit dem Wegfall der coronabedingten Homeoffice-Pflicht sieht sich der Abteilungsleiter in einem Konzern mit den unterschiedlichsten Wünschen seiner Mitarbeiter konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Manche wollen mit der Begründung «In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch» künftig nur noch im Homeoffice arbeiten, andere wiederum Fulltime im Betrieb. Und manche wollen an zwei festen Wochentagen zu Hause arbeiten, während andere dies situativ entscheiden möchten.

# Verschiedene Ansprüche

Auf all diese Wünsche und Erwartungen ihrer Mitarbeiter aus deren Sicht und aus Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, fällt der Führungskraft wie vielen anderen Führungskräften schwer – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen die Füh-

rungskräfte die Modalitäten mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

In diesem Diskurs wird oft die Forderung laut: «Jeder Mitarbeiter soll selbst ent-



### kurz & bündig

- > Seit dem Wegfall der coronabedingten Homeoffice-Pflicht sehen sich Abteilungsleiter mit den unterschiedlichsten Wünschen ihrer Mitarbeiter konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten.
- > Wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, die nicht nur regeln, unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in bestimmten «Konfliktsituationen» zu verfahren ist.
- > Wenn viele Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken. Sie müssen viele Führungsroutinen über Bord werfen und neue entwickeln.

scheiden, wo er wann arbeitet.» Dies ist in den meisten Unternehmen jedoch nur bedingt möglich, denn heute werden deren Kernleistungen meist in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es, die Präsenzzeiten zu koordinieren.

Dies ist im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich der Arbeitsgestaltung so divergieren. Nicht selten vernimmt man denn auch von Führungskräften Klagen wie: «Zuweilen komme ich mir vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft.»

#### Viele Interessen koordinieren

Dies gilt speziell dann, wenn kurzfristig, anders als geplant, die Präsenz eines Mitarbeiters im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen die Führungskräfte oft mit massiven Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert – zum Beispiel, weil er oder sie zu Hause noch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzt-

termin hat, oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, die nicht nur regeln, unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen «Konfliktsituationen» zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst grossen individuellen Gestaltungsspielraum gewähren, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

Existiert ein solcher Rahmen nicht, erwächst hieraus ein grosses Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter. Denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters, im Homeoffice zu arbeiten, aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit «nein». Dann kann dieser Interessenkonflikt oft nicht einvernehmlich gelöst werden. Und das «Nein» der Führungskraft? Dieses wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens beziehungsweise als Beleg dafür, dass die Beziehung zur Führungskraft nicht stimmt, interpretiert. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

#### **Unterschätzte Probleme**

Dass ein solcher Orientierungsrahmen in vielen Unternehmen noch fehlt, liegt auch daran, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wie viele Probleme und Risiken mit dem Arbeiten in hybriden Teams verbunden sind. Die Ursache hierfür: Für die meisten Top-Manager in Grossunternehmen mit Standorten im Inund Ausland ist das Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen beziehungsweise Meetings mit Kollegen fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also ge-

hen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und weitere in New York und Schanghai sitzen, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen.

Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungsund Koordinierungsfunktion wahr; es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nur schwer möglich ist.

Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence schon oft bewiesen haben. Das bedeutet, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

# **Der Reifegrad divergiert**

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, ausser den Mitarbeitern,

die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebundensein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen.

Das heisst nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen grossen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Das fängt bei der Frage an, wem ich in welchem Umfang ein Arbeiten zu Hause gestatte. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zu Hause arbeiten möchte: «Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können.» Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche – egal wie sie diese Aussage sprachlich verpackt.

Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter: «Bei Ihnen würde ich es begrüssen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen.» Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt – egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

# Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine grosse Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn viele Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken.

Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben und Feedbackgeben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine Kultur des hybriden Arbeitens existiert. Diese muss sich erst noch entwickeln.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das «neue Normal» den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills brauchen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken.

Hierfür ein Beispiel. Bereits heute haben viele Führungskräfte den Eindruck, dass, seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun, ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zu Hause arbeiten, die logische Folgefrage: Können wir dann nicht auch die Zahl der Schreibtische und unsere Bürofläche um die Hälfte reduzieren?

Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss ja. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Schreibtisch im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen ausser der Lust, ins Büro zu kommen, auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen «digitale Nomaden» sein. Vielen ist der angestammte, eigene Platz im Unternehmen wichtig.

# Individuelle Lösungen finden

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es – wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind – noch nicht; unter anderem, weil ausser den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind.

Deshalb müssen die Lösungen vermutlich individuelle sein. Diese gilt es zu entwickeln – und zwar im Laufe der Zeit zunehmend anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen. **«** 



# **Porträt**



# **Barbara Liebermeister** Institutsleiterin, Beraterin, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt».



#### **Kontakt**

info@ifidz.de www.ifidz.de



Diese Seite wurde von de Sonderthemen-Redaktion gestaltet st@nachrichten.a Haben auch Sie News? Dann kontaktieren Sie uns unter karriere@nachrichten.at!

# Was Führungskräfte von Influencern lernen können

In unserer digitalen Welt müssen Personen in Führungspositionen auch eine Art "Influencer" in ihren Beziehungsnetzwerken sein, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie sich viel von den Influencern in den Sozialen Medien abschauen.

ührungskräfte müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um etwas bewirken zu können. Wenn niemand den Ideen und Initiativen der Führungsperson folgt, ist diese schlichtweg handlungsunfähig. Dieses Schicksal teilen Menschen in Führungspositionen mit den Influencern im Netz. Denn auch diese sind auf ihre "Follower" angewiesen. Deshalb lohnt es sich für Chefs, sich mit dem Phänomen "Influencer" etwas näher zu befassen.

Managementberaterin und Autorin Barbara Liebermeister beschreibt neun Influencer-Prinzipien, die sich Führungskräfte zunutze machen sollten. Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Im vergangenen Jahr erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

#### These 1: Influencer zeigen sich

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer ist, so banal dies auch klingen mag: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind – zum Beispiel, indem sie regelmäßig ihre Social Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen.

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

# These 2: Influencer stehen für gewisse Werte

Fast alle erfolgreichen Influencer stehen klar erkennbar für bestimmte Themen und Werte, für die sie eintreten. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein, denn sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner unberechenbar. Wenn sie in ihrem Denken und Handeln schwanken wie eine Feder im Wind und keine klare Linie vertreten, fasst man zu

ihnen kein Vertrauen, also "folgt" man ihnen auch nicht.

# These 3: Influencer inszenieren ihre Auftritte

Erfolgreiche Influencer inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfte noch Entwicklungspotenzial – insbesondere, wenn sie zum Beispiel online mit ihren Mitarbeitern konferieren.

# These 4: Influencer wollen eine vertrauenswürdige Marke sein

Hinter dem Inszenieren der Auftritte der Influencer steckt der Wunsch: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren: Sie ist aufgrund ihres Auftritts bzw. Erscheinungsbilds wiedererkennbar und sie gibt den Kunden ein Leistungsversorechen.

Auch Führungskräfte sollten erkennbar für bestimmte Grundhaltungen stehen – zum Beispiel: "Auf meine Aussagen ist Verlass" oder "Ich bin bereit, neue Wege zu gehen". Außerdem sollten sie ihren "Followern" ein Leistungsversprechen geben – zum Beispiel: "Wenn es hart auf hart kommt stehe ich binter euch"

# These 5: Influencer funken auf vielen Kanälen

Influencer kommunizieren mit ihren Followern auf unterschiedlichen Kanälen – abhängig davon, welche Botschaft sie vermitteln und welche Wirkung sie erzielen möchten. Diese Kompetenz brauchen auch Führungskräfte. Sie müssen zum Beispiel wissen, welche Botschaften sie per Mail, in Online-Meetings oder über Social Media verkünden und wann sie das persönliche Gespräch suchen sollen.

# These 6: Influencer interagieren mit ihren Followern

Influencer wissen: Verweigern mir meine Follower die Gefolgschaft, bin ich kein Influencer mehr. Deshalb kommunizieren sie intensiv mit ihren Followern, zum Beispiel in Chatforen, um unter anderem zu erfahren: "Weiche Themen beschäftigen euch?" und: "Wie seht ihr bestimmte Sachverhalte?". Diese Infos nutzen sie dann, um ihren Online-Auftritt zu verbessern. Sie lassen zudem die Rückmeldung ihrer Follower erkennbar in ihre Posts einfließen, um ihnen zu signalisieren: Ihr seid mir wichtig! Ähnlich sollten auch Führungskräfte agieren.

# These 7: Influencer zeigen sich als Menschen mit Gefühlen

Fast alle Influencer im Netz gewähren ihren Followern wohldosierte Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben – unter anderem, um eine emotionale Beziehung zu ihnen aufzubauen. Auch "gute" Führungskräfte tun dies – zum Beispiel, indem sie ins Gespräch mit ihren Mitarbeitern auch mal Infos über ihre Hobbies einfließen lassen oder indem sie auch mal erwähnen, dass Corona sie verunsichert.

# These 8: Influencer reagieren gelassen auf Kritik

Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler, Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mijndet. 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. Sie gestehen zudem Fehler - gemäß der Maxime "Shit happens" - ein und lernen daraus. Ähnlich sollten Führungskräfte auf Kritik reagieren, denn diese zeigt letztlich ja auch das "Involvement" der Mitarbeiter.

# These 9: Influencer sind offen für neue Wege

Auch Influencer müssen oft neue Wege gehen – zum Beispiel, weil ihre Zielgruppe zunehmend von Facebook zu Instagram abwandert oder sie sich selbst weiterentwickelt haben. Dann müssen sie die Weichen neu stellen.



Führungskräfte und Influencer haben einiges gemeinsam: Sie sind unter anderem auf "Follower" angewiesen. Foto: Pexels / George Milton

Solche "Strategiewechsel" stoßen bei ihren Followern oft auf Widerstände. Trotzdem beschreiten Influencer, wenn übergeordnete Ziele dies erfordern, immer wieder diesen Weg. So viel Rückgrat müssen auch Führungs-

kräfte haben. So sollte zum Beispiel stets klar sein und bleiben: Gewisse Ziele wie "Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen" sind nicht verhandelbar. Das erfordert ihre Funktion in der Organisation.



# 3 Thesen für Führungskräfte

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Nur solange andere Menschen ihren Ideen, Initiativen usw. folgen. Folgen ihr keine Personen mehr, ist sie auch keine Führungskraft mehr.

Dieses Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch sie sind nur solange Influencer, wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte, sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen.

# Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte

Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft oder stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein: Sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner und -partnerinnen unberechenbar. Wenn sie in ihrem Denken und Handeln aus deren Sicht schwanken, fassen sie zu ihnen kein Vertrauen. Also sind sie auch nicht bereit, ihnen zu folgen.

# Influencer wollen vertrauenswürdig sein

Sie möchten sich als Marke etablieren. Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner und -partnerinnen erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen.

# Influencer sind bereit, neue Wege zu gehen

Diese "Strategiewechsel" stoßen bei ihren Followern oft auf Widerstände. 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 Mitarbeitenden zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ziele wie "Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen" sind nicht verhandelbar. ■

Barbara Liebermeister Leiterin Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter Frankfurt

# "Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten"

PT-Magazin: Frau Liebermann, aktuell hört man oft die Forderung "Jeder Mitarbeiter soll künftig selbst entscheiden, wann er wo arbeitet - zum Beispiel zuhause oder im Büro". Was halten sie davon?

Barbara Liebermeister: In der Praxis ist diese Forderung selten realisierbar, denn heute werden die Unternehmensleistungen oft in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

PT: Das ist vermutlich aufgrund der unterschiedlichen Wünsche der Mitarbeiter oft schwierig?

Liebermeister: Ja. In den zurückliegenden Wochen klagten mir viele Führungskräfte ihr "Leid". Eine Abteilungsleiterin in einem Konzern sagte zu mir, sie fühle sich oft wie die Pflegedienstleiterin eines Krankenhauses, die darum betteln muss, dass ihre Mitarbeitenden kommen, damit der Betrieb läuft. Und ein Bereichsleiter meinte sarkastisch: "HybrideTeams führen ist wie einen Sack Flöhe hüten."

# Führungskräfte fühlen sich zuweilen überfordert

PT: Die Führungskräfte fühlen sich also zum Teil hilflos.

Liebermeister: Ja, und nicht selten alleine und im Stich gelassen. Deshalb plädiere ich unter anderem für Richtlinien in den Unternehmen, die einen Rahmen vorgeben.

#### PT: Können Sie das ausführen?

Liebermeister: Ich habe zuweilen den Eindruck, viele obere Führungskräfte - speziell in international agierenden Grossunternehmen unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Denn ihre Meetings mit Kollegen im In- und Ausland fanden schon vor Corona weitgehend virtuell statt, und dabei sammelten sie die Erfahrung: Das funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Das funktioniert auch auf der operativen Ebene. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere als auf der Top-Ebene sind.

#### PT: Inwiefern?

Liebermeister: Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in Frankfurt, ein anderer in London und ein weiterer in Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel darum, sich über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheide zu treffen. Das Top-Team hat also primär eine Steuerungs- und Koordi-

nierungsfunktion, es ist aber kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert - im Gegensatz zu den nachgeordneten Ebenen.

# Führungskräfte stehen vor vielen Herausforderungen

PT: Mit welchen Problemen kämpfen Führungskräfte dort beim hybriden Führen?

Liebermeister: Vielen! Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft zum Beispiel stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Seit dem Wegfall der corona-bedingten Homeoffice-Pflicht sehen sich viele Führungskräfte mit den unterschiedlichsten Mitarbeiterwünschen konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Allen gerecht werden, kann man nicht; hierauf angemessen reagieren schon. Davon ist Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, überzeugt.

#### PT Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

# Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

PT: Zumindest solange sich die Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen kann.

Liebermeister: Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit - auch, weil in den meis-

ten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

PT: Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegenüber einem hybriden Teamwork?

Liebermeister: Im Gegenteil. In meinem Institut, also beim IFIDZ, arbeiten wir seit dessen Gründung 2014 fast ausschließlich virtuell zusammen. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das "Neue Normal" die nötige Unterstützung gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

#### PT: Was meinen Sie damit?

Liebermeister: Zum Beispiel, wie sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen auswirkt. Ich höre heute schon oft von Führungskräften, dass sie den Eindruck haben, dass, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, deren Teamspirit sinkt und Wechselbereitschaft steigt. Mal angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Belegschaft zu 50 Prozent zuhause arbeitet, die logische Frage, ob dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb braucht. Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss "nein". Unmittelbar verbunden damit ist aber die Frage, ob die Lust der Mitarbeiter ins

Büro zu kommen nicht noch weiter sinkt, wenn sie dort keinen eigenen Platz mehr haben - und auch ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Schließlich ist nicht jeder gern ein "digitaler Nomade".

# Lösungen nach dem Schema F gibt es nicht

PT: Wie lautet Ihre Antwort?

Liebermeister: Wir haben als Institut hierfür noch keine allgemeingültige Antwort - ebenso wie auf viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind. Dies auch, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuelle sein. •

Über die Autorin

# Barbara Liebermeister

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".



# Hybride Teams führen ...

Top-Manager unterschätzen oft, wie groß die Herausforderungen sind, vor die das Führen hybrider Teams die Führungskräfte auf der operativen Ebene stellt. Welche Herausforderungen das genau sind und wie sich die Entscheider in den Unternehmen am besten darauf vorbereiten, erläutert Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt.

#### Die Wünsche der Mitarbeiter sind sehr verschieden

wm: Frau Liebermeister, in der aktuellen Führungskräftebefragung Ihres Instituts für die Studie "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" legen Sie einen Schwerpunkt auf das Thema "Führen auf Distanz" bzw. "Führen hybrider Teams". Warum?

Barbara Liebermeister: Weil viele Führungskräfte mit dem Führen auf Distanz von Mitarbeitern und Teams in der Corona-Zeit zwar erste Erfahrungen gesammelt haben, aber hierin noch wenig Routinen entwickelt haben - insbesondere wenn es um das Führen hybrider Teams geht, Entsprechend unsicher sind sie. Das spürt man deutlich seit die Homeoffice-Pflicht nicht mehr besteht.

wm: Warum?

**BL:** Unter anderem, weil die Führungskräfte seitdem mit den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert werden. Während manche nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während einige an zwei festen Wochentagen zuhause bleiben möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

wm: Also sozusagen kommen, wann es ihnen passt.

**BL:** Ja. Und all diesen Wünschen und Erwartungen gerecht zu werden, ist im Führungsalltag nicht einfach auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt, auf die sich die Führungskräfte beziehen können. Also müssen sie dies mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln,

wm: Kann nicht allgemein die Maxime gelten; Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskulturim digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Kontakt: ⊠ liebermeister@wissensmanagement.net

möchte - zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist?

**BL:** Theoretisch ja, doch heute werden die meisten Kernleistungen der Unternehmen in Teamarbeit erbracht. Und daraus ergeben sich auch gewisse Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten auch eine Präsenz erfordern, Also gilt es, die Präsenzzeiten zu koordinieren.

### Auf Erfahrungen basierende Richtlinien fehlen

**wm:** Was vermutlich zuweilen schwierig ist, wenn die Mitarbeiterwünsche so unterschiedlich sind.

# Leichter gesagt als getan?

"... viele obere Führungskräfte speziell in Großunternehmen unterschätzen, wie viel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind."

**BL:** Ja, ich habe in den zurückliegenden Wochen von Führungskräften oft Klagen gehört wie: "Ich komme mir zuweilen vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft,"

wm: Deshalb plädieren Sie für Richtlinien in den Unternehmen, zum Beispiel in Form einer Betriebsvereinbarung, unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

**BL:** Genau. Richtlinien, die einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

wm: Warum gibt es diese oft noch nicht?

**BL:** Zum einen, weil das Thema "hybrid arbeiten" für die meisten Unternehmen noch recht neu ist, zum anderen aber auch, weil - so mein Eindruck - viele obere Führungskräfte speziell in Großunternehmen unterschätzen, wie viel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

wm: Warum unterschätzen die Top-Manager dies?

**BL:** Weil für die meisten Top-Manager von Unternehmen mit mehreren Standorten, eventuell gar in unterschiedlichen Ländern, das Arbeiten in hybriden bzw. virtuellen Teams geübte Praxis ist.

wm: Inwiefern?

**BL:** Nun, ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere sind.

# Top-Teams sind keine Arbeitsteams

wm: Können Sie das erläutern?

**BL:** Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei der eine in München, der andere in London und ein weiterer in New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet dann aber auf den nachgeordneten Ebenen statt.

wm: Das heißt, im Top-Team werden im eigentlichen Sinne keine Leistungen erbracht?

BL: Ich würde eher sagen: Das Top-Team hat primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess eingebunden. Deshalb ist vieles, was im Top-Team möglich ist, auf der operativen Ebene nicht möglich. Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

# Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

wm: Inwiefern?

**BL:** Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben erst herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn ein Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet,

46 Wissensmanagement 6/2021

oft schwierig. Zudem gibt es außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln, Erfahrene Führungskräfte wissen das, Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

wm: Haben Sie hierfür ein Beispiel?

BL: Das fängt schon bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft schnell in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben Sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

# Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

**wm:** Zumindest solange Sie sich als Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen können.

**BL:** Exakt. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen sozusagen die Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf vieler Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit - auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

wm: Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegen das Arbeiten in hybriden Teams?

BL: Nein, im Gegenteil. Wir arbeiten in meinem Institut seit dessen Gründung 2014 fast ausschließlich virtuell zusammen und dies hat sich bewährt. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das Neue Normal die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, auch die möglichen FoLgewirkungen bedenken.

wm: Was meinen Sie damit?

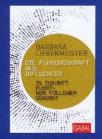
BL: Zum Beispiel, wie wirkt sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Ich höre von Führungskräften nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen ein Unternehmen stellt sich, weil seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb? Rein rational betrachtet Lautet die Antwort gewiss: Nein! Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Büro mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Schließlich sind nicht alle Mitarbeiter gerne "digitale Nomaden",

# Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

wm: Was lautet Ihre Antwort auf diese Frage?

BL: Offen gesagt, wir haben auf diese Frage als Institut noch keine Antwort - ebenso wie auf viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuelle sein. Darum liegt in der aktuellen Führungsstudie, die das IFIDZ gerade durchführt, auch ein Schwerpunkt auf dem Thema "Führen auf Distanz" bzw. "Führen hybrider Teams", damit wir künftig unsere Aussagen noch stärker auf Daten statt nur auf erfahrungsbasierte Meinungen stützen können.

wm: Frau Liebermeister, vielen Dank für das Gespräch.



# **Das Buch zum Thema**

Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neueste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin Barbara Liebermeister:

"Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

224 Seiten, 29,90 Euro, ISBN 978-3-96739-000-1, Gabal 2021

# 9 Thesen | Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können

Führungskräfte können sie viel von den Influencern lernen – nicht nur in den Social Media. Auch hinsichtlich Beziehungsnetzwerk und Wirkung.

Autorin: Barbara Liebermeister | 22. Januar 2021

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 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 lohnt es 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.

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 aktiv die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

# These 2: Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte.

Fast alle erfolgreichen Influencer nicht nur im Internet 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 und Überzeugungen 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 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,
- 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 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: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- 2. Sie gibt den Kunden ein klares 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.

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 stehen – zum Beispiel:

- "Ich bin zuverlässig. 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 Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein."
   Oder:
- · "Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch."

# These 5: Influencer funken 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 kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über die 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 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 solange Führungskräfte wie ihnen ihre Mitarbeiter folgen.

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 bewerten sie bestimmte Sachverhalte/Produkte?

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 nicht nur 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 Führungskräfte, die eine partnerschaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern oft – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Hobbies einfließen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal gezielt erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, sich ebenfalls sie 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 Mitarbeitern im Homeoffice oder in Kurzarbeit sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe 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 Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um 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 gewisse Posts weniger Zugriffe haben oder
- weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.

Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, 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, 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.

# 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 VUKA-Welt 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.

# **Gast-Autorin**

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (<u>www.ifidz.de</u>). Anfang August erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

# Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können

Führungskräfte müssen mit Veränderungen mitgehen und sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von Influencern – nicht nur auf Social Media – Iernen. Barbara Liebermeister vom IFIDZ zeigt dies anhand von neun Thesen auf.

**TEXT** Gastautorin \* - 18.1.2021



Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Solange andere Menschen ihren Ideen, Initiativen usw. folgen. Folgen ihr keine Personen mehr, ist die Führungskraft 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 wie sie Follower haben. Und das Bemerkenswerte dabei ist: Ihre Follower folgen ihnen ganz freiwillig; sie lassen sich völlig ohne Zwang von ihren Ideen beeinflussen und inspirieren.

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

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 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 beziehungsweise 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 – Vertrauen ist 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.

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 beziehungsweise welche Botschaft will ich vermitteln, und wie sollte ich mich folglich präsentieren?

# These 4: Influencer wollen eine vertrauenswürdige Marke sein

Hinter der Inszenierung der Auftritte steckt auch der Wunsch von Influencern, sich als Marke zu etablieren. Zwei Faktoren kennzeichnen eine Marke:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar.
- 2. Sie gibt den Kunden ein Leistungsversprechen. So wie dies zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan «Vorsprung durch Technik» oder BMW es mit dem Slogan «Freude am Fahren» tut.

- «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.»
- «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 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 so lange Influencer wie sie Follower haben. Verweigern Letztere ihnen die Gefolgschaft, sind sie keine Influencer mehr. Influencer wissen um diese Abhängigkeit. Sie versuchen deshalb, 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?

Die Influencer nutzen diese Infos, 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 sie 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 Interes-

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.

\* Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ Frankfurt. 2020 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt».

# Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können - K-ZEITUNG

Im raschen Wandel der Vuka-Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Netzwerk entwickeln, um die erstrebte Wirkung zu erzielen.

Die Führungskräfte können dabei 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 solange 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 lohnt es sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen und von ihnen zu lernen. Nachfolgend neun Thesen, was Influencer nicht nur im Netz erfolgreich macht.

# 1. Influencer zeigen sich und stellen sich dem Diskurs

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer im Netz ist, so banal dies klingt: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind – z. B. 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 z. B. 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.

# 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.

# 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 z. B. 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,
- 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 z. B. 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 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?

# 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:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts bzw. Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- 2. Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie dies z. B. 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 stehen – z. B.:

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

Außerdem sollten sie ihren "Followern" ein klares Leistungsversprechen geben – z. B.:

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

# 5. Influencer funken 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 z. B. wissen, welche Botschaften kann und darf ich per Mail, in Online-Meetings oder über die 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 Kommunikationsund Informationskanäle kennen, um diese gezielt zu nutzen.

# 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 solange 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, z. B. in Chatforen, um unter anderem zu erfahren:

- Wie zufrieden sind sie mit meiner "Performance"?
- Welche Themen beschäftigen sie?
- Welche Interessen haben sie?
- Wie bewerten sie bestimmte Sachverhalte/Produkte?

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 ihr Posts einfließen, um ihnen zu signalisieren: Ich nehme Euch und Eure Interessen wahr. Ihr seid mir wichtig. Ähnlich sollten Führungskräfte agieren.

Fast alle Influencer nicht nur 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 Führungskräfte, die eine partnerschaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern oft -z. B. indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Kinder oder Hobbies einfließen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal gezielt erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert.

# Ein Anstoß sich gegenüber der Führungskraft zu öffnen

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.

Das Problem bei Mitarbeitern im Homeoffice oder gar in Kurzarbeit ist jedoch: Viele normale Anlässe für solche Gespräche entfallen. Deshalb sollten Führungskräfte gerade jetzt überlegen, inwieweit sie mit Hilfe der Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können, damit die emotionale Beziehung zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern nicht abreißt.

# 8. Influencer reagieren gelassen auf Kritik

Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler – z. B. weil sie die Stimmungs- oder Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln 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 Führungskräfte auf Kritik reagieren, denn diese zeigt letztlich das "Involvement" der Mitarbeiter und eröffnet ihnen die Chance, bei Bedarf gegenzusteuern.

# 9. Influencer sind bereit, neue Wege zu gehen

Auch Influencer müssen oft neue Wege gehen – z. B.

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

Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, 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, 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.

# 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 VUKA-Welt 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, denn auch in seinen Axiomen

für die menschliche Kommunikation zwischen

- einer symetrischen Kommunikation, die von einer Gleichheit z. B. der Interessen der Kommunikationspartner geprägt ist, und
- einer komplementären Kommunikation, der eine Ungleichheit der Partner zugrunde liegt, z. B. 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 Gebälk 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.

Barbara Liebermeister/ 13. Januar 2021

# Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können – ZWP online – das Nachrichtenportal für die **Dentalbranche**

Barbara Liebermeister, 8. Januar 2021

In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in den Social Media-Kanälen 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 solange 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 lohnt es 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.

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 aktiv die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

# These 2: Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte.

Fast alle erfolgreichen Influencer nicht nur im Internet 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 und Überzeugungen 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 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,
- sie tragen, wenn sie im Homeoffice arbeiten, häufig eine sehr legere Freizeitkleidung,

1 von 3 11.01.2021, 11:29

- 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 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: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- 2. Sie gibt den Kunden ein klares 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.

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 stehen – zum Beispiel:

- "Ich bin zuverlässig. 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 Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein."
   Oder:
- "Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch."

# These 5: Influencer funken 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 kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über die 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 Kommunikationsund Informationskanäle kennen, um diese gezielt zu nutzen.

# 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 solange Führungskräfte wie ihnen ihre Mitarbeiter folgen.

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 bewerten sie bestimmte Sachverhalte/Produkte?

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 nicht nur im Netz gewähren ihren Followern auch wohldosierte Einblicke in ihr Privatund Gefühlsleben – primär um auch als Mensch für diese erfahrbar zu sein und eine emotionale Beziehung zu ihnen aufzubauen.

2 von 3

Auch Führungskräfte, die eine partnerschaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern oft – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Hobbies einfließen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal gezielt erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, sich ebenfalls sie 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 Mitarbeitern im Homeoffice oder in Kurzarbeit sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe 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 Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um 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 gewisse Posts weniger Zugriffe haben oder
- weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.

Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, 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, 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.

## 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 VUKA-Welt 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.

3 von 3 11.01.2021, 11:29

# Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können | Onpulson

Barbara Liebermeister | 8. Januar 2021

In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in den Social Media lernen.

## Was zeichnet eine Führungskraft aus?

Wann und 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 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 <u>Ziel einer modernen Führung</u>. 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 Home-Office waren. Daher lohnt es 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

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 aktiv die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

1 von 6

# These 2: Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte

Fast alle erfolgreichen Influencer nicht nur im Internet 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 und Überzeugungen 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 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,
- sie tragen, wenn sie im Home-Office 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 Home-Office, 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: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- 2. Sie gibt den Kunden ein klares 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.

2 von 6 11.01.2021, 11:36

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 stehen – zum Beispiel:

- "Ich bin zuverlässig. 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 Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein." Oder:
- "Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch."

## These 5: Influencer funken 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 kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über die Social-Media verkünden und wann sollte ich das persönliche Gespräch suchen oder zum Telefonhörer greifen. Führungskräfte brauchen daher eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen, um diese gezielt zu nutzen.

# 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 solange Führungskräfte wie ihnen ihre Mitarbeiter folgen.

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 bewerten sie bestimmte Sachverhalte/Produkte?

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

3 von 6

Fast alle Influencer nicht nur 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 Führungskräfte, die eine <u>partnerschaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben</u>, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern oft – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Hobbies einfließen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal gezielt 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-Krise wichtig, in der ihre Mitarbeiter oft hochgradig verunsichert sind. Und wenn die Mitarbeiter im Home-Office oder in Kurzarbeit sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe 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 Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um 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 gewisse Posts weniger Zugriffe haben oder
- weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.

Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, 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, Kompromissbereitschaft und Loyalität, die sie im Kontakt mit ihren

4 von 6 11.01.2021, 11:36

Mitarbeitern zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ziele wie "Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen" oder "<u>Es darf nicht in Liquiditätsprobleme geraten</u>" sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

## 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 <u>VUCA-Welt</u> ihre komplexer werdende Führungsaufgabe noch erfolgreich wahrnehmen. Als Einzelkämpfer bzw. "lonely heroes" ohne Mitstreiter bzw. Follower schaffen sie dies nicht. Daher 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 diese sind und bleiben sie zumindest, wenn es um ihre Mitarbeiter geht, auch die disziplinarischen Vorgesetzten ihrer "Follower". Ihre Beziehung beruht folglich 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" oder "Das Projekt y wird auf Eis gelegt", 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 <u>Paul Watzlawick</u>, denn auch 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 Gebälk 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

5 von 6

wahrnehmen müssen, rasch zu einem Vertrauensverlust. Das heißt, ihre bisherigen "Follower" folgen der Führungskraft nicht mehr.

6 von 6



# Die Führungskraft als Influencer

Ein Artikel von Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) | 04.01.2021 - 06:23

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. So müssen sozusagen 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 in die Meinungsführerschaft in ihm 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 gerne für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren und
- eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag hierzu leisten, und dies im Bedarfsfall neu justieren.

## Veränderte Rahmenbedingungen beim Führen



© Doris Heinrichs - Fotolia

Tendenziell war dies auch in der Vergangenheit schon so – zumindest in den Bereichen der Unternehmen, in denen Experten gemeinsam komplexe Problemlösungen, gleich welcher Art, entwickeln; sei es für externe oder firmeninterne 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 in ihnen 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 Bereiche, mit denen ihr Bereich bei der Leistungserbringung kooperiert, und 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 dies diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von

1 von 6 14.01.2021, 09:49

permanenter Veränderung geprägt ist.

## 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 Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre 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, Interessenlagen, Wechselwirkungen usw. in ihrem Umfeld, um hierauf angemessen zu reagieren.

Doch dies allein genügt nicht. Sie müssen sich auch Zeit für das Gespräch mi 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 solchen scheinbaren Kleinigkeiten, wie 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.

## Führungskräfte müssen Wirkung erzielen

Das heißt 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 also nicht primär in den Social Media präsent bzw. aktiv zu sein. Dies ist, wenn überhaupt, ein Nebenaspekt bzw. eine Folgewirkung eines entsprechenden Selbstverständnisses, denn: In den Unternehmen spielt zwar die Kommunikation per Mail und mittels solcher Kollaborationstools und Kommunikationssysteme 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 verfällt 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. Die Social Media hingegen haben, wenn es um das Thema Führung geht, nur eine ergänzende Funktion.

## 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 ist – so banal dies klingt: Influencer sorgen dafür, dass sie sichtbar sind – zum Beispiel, indem sie regelmäßig ihre Social Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt auch für alle Personen, die Influencer sind oder sein möchten. So war es zum Beispiel 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



Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Anfang August erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt". © Jan Lauer,

2 von 6 14.01.2021, 09:49

Die Führungskraft als Influencer

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 Netzwerkpartner gezielt suchen.

Karlstrasse 58, 63065 Offenbach, Germany

## 2. Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte.

Ein weiterer, wichtiger Punkt bei fast allen erfolgreichen Influencern nicht nur im Internet, die anders als so manche C-Promis keine reinen Selbstdarsteller sind, ist: 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 aus deren Sicht wie ein Rohr im Wind schwanken, und auf sie sozusagen kein Verlass ist, fassen sie zu ihnen auch kein Vertrauen. Und dies führt wiederum dazu, dass auch sie nicht bereit sind, ihnen und ihren Ideen bzw. Überzeugungen zu folgen. 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 unter anderem bei den Online-Meetings in der Lockdown-Phase nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie. Bei ihnen registrierte man als Beobachter bei den Meetings immer wieder:

- Die Führungskräfte loggen sich meist als letzter Teilnehmer, oft sogar 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 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 Selbstreflektion, die stets nötig ist, wenn Menschen ihre gewohnten Reiz-Reaktionsmuster durchbrechen und sich weiterentwickeln möchten.

## Influencing ist das Führen von morgen

Eine solche gezielte Weiterentwicklung der Führungskräfte ist nötig, wenn diese sich zu echten Influencern in ihren Umfeld entwickeln möchten, denn: Influencing wird das Führen von morgen sein. 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 VUKA-Welt ihre komplexer werdende Führungsaufgabe noch erfolgreich wahrnehmen. Als "Einzelkämpfer" bzw. "lonely heroes" schaffen sie dies nicht.

3 von 6 14.01.2021, 09:49

## blechnet

#### Reden halten

# So begeistern Sie mit Ihrer Neujahrsansprache

04.01.2021 | Autor / Redakteur: Barbara Liebermeister\* / Muteber Karacan

Wann wird endlich das Buffet eröffnet? Das fragen sich die Zuhörer bei vielen Reden. So sehr ödet sie der Vortrag an. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie bei Ihrer Neujahrsansprache achten sollten.



<https://cdn1.vogel.de/unsafe/fit-in/1000x0/images.vogel.de/vogelonline/bdb/1782500/1782560/original.jpg>

In der Zeit vor und nach Weihnachten beziehungsweise zum Jahreswechsel werden zahlreiche Reden gehalten.
(Bild: gemeinfrei / CCO <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/>)

Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit für Reden. Denn die Chef-Ansprache gehört ebenso zum Standardprogramm jeder Weihnachtsfeier wie das gemeinsame Festessen. Und bei Neujahrsempfängen – sei es für Kunden oder Verbandsmitglieder? Auch hier sind Reden Pflicht.

Meist blicken die Zuhörer der Rede erwartungsfroh entgegen – sofern sie die langatmigen "Fest-Ansprachen" des Chefs oder Vorsitzenden nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Denn der Erfolg einer Rede hängt primär davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Auch ihr Aufbau und ihre dramaturgische Gestaltung sind wichtig.

Doch wie gewinnt ein Redner die Sympathie der Zuhörer? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Wenig glaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich in seiner Rede als Witzbold präsentiert. Oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Das ist und wirkt

1 von 3 11.01.2021, 12:52

nicht authentisch. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

## Die Zuhörer auf eine "Gedankenreise" mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das zurückliegende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Eine Ansprache bei einer Weihnachtsfeier sollte anders als eine Neujahrsrede konzipiert sein. Bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral, bei einem Neujahrsempfang hingegen sollen die Zuhörer meist schon auf das neue Jahr eingestimmt werden. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Beim Planen der Rede sollte der Redner wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder treffen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an? Denn wenn die Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen. Auf diese kann der Redner sich beziehen. Sehen Sie sich hingegen selten, muss er auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder auf ein solch branchenübergreifendes Thema wie die Digitalisierung.

## Mit den Zuhörern kommunizieren

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel, indem er häufig Blickkontakt mit dem Auditorium sucht. Deshalb sollten Reden so frei wie möglich vorgetragen werden. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder an. Doch nicht indem Sie alle

2 von 3

zwei, drei Minuten die Floskel "Meine sehr verehrten Damen und Herren" verwenden, sondern indem Sie die Zuhörer zum Beispiel rhetorisch fragen: "Kennen Sie folgende Situation, …?". Oder: "Vielleicht geht es auch Ihnen so, …?". Oder indem Sie in die Rede Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer einflechten.

Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn, fünfzehn Minuten dauern. Sie sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Das verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Planen Sie besonders sorgfältig den Beginn und Schluss Ihrer Rede. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

## Die Rede vorm Spiegel üben

Eine Rede sollte aus kurzen Sätzen bestehen. Lange Schachtelsätze bergen die Gefahr, dass der Redner sich verhaspelt. Oft ist bei ungeübten Rednern dann der Rest der Rede gelaufen.

Redesicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede. So merken Sie schnell, wann es Zeit wird, das Buffet zu eröffnen.

\* Barbara Liebermeister leitet das <u>Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)</u> <a href="https://ifidz.de/">https://ifidz.de/">.</a>.

3 von 3

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.

1 von 4 01.03.2021, 11:14

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.

2 von 4 01.03.2021, 11:14

 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.

3 von 4 01.03.2021, 11:14

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.

4 von 4 01.03.2021, 11:14



# Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können – 9 Thesen

by Fabienne Du Pont • 16. Februar 2021



In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung 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 solange 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, 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 - zum Beispiel, weil diese im Homeoffice sind. Also lohnt es 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

1 von 9 22.02.2021, 09:30 Spitzenpolitiker seit Ausbruch der Corona-Pandemie spät 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 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.

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?

## 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:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- 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:

2 von 9 22.02.2021, 09:30

- "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 auf unterschiedlichen 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 der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und diese gezielt nutzen.

## 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. 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, ihrer Führungskraft ebenfalls 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 sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe der 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

3 von 9 22.02.2021, 09:30

die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime "Shit happens" 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 oder neue Vorlieben entwickelt oder
- 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" sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

#### Barbara Liebermeister

**Zur Autorin:** Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). 2020 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

4 von 9 22.02.2021, 09:30

## Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können

10.2.2021 - Die Managementberaterin Barbara Liebermeister zeigt in neun Thesen auf, was Influencer erfolgreich macht. Sie stehen beispielsweise für ihre Werte, inszenieren ihre Auftritte, interagieren mit ihren Followern oder sind bereit, neue Wege zu gehen. Ähnlich sollten Führungskräfte agieren.



Autorin Barbara Liebermeister (Bild: Liebermeister)

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Solange andere Menschen ihren Ideen oder Initiativen folgen. Folgen ihr keine Personen (wie Mitarbeiter oder Kollegen) 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 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.

## Ziele einer modernen Führung

Dies ist auch das Ziel einer modernen Führung. Sie zielt darauf ab, 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

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 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

1 von 3 15.02.2021, 11:21

## 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.

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?

# 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:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- 2. 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 so lange Influencer, wie 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?

2 von 3 15.02.2021, 11:21

- 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 Hobbys einfließen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch 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 der 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 daraus. 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.

## **Barbara** Liebermeister

Die Autorin Barbara Liebermeister leitet das <u>Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter</u> (IFIDZ), Frankfurt. 2020 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und "Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

3 von 3 15.02.2021, 11:21



### Influencing für Führungskräfte

# Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können – 9 Thesen

#### 03.02.2021 | Redakteur: Fiona Gaubitz

In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in den Social Media Kanälen lernen.



<https://cdn1.vogel.de/unsafe/fit-in/1000x0/images.vogel.de /vogelonline/bdb/1784000/1784011/original.jpg> Führungskräfte und Influencer haben eins sicher gemeinsam: Sie sind nur solange Influencer wie sie "Follower" haben. Hier erfahren Sie 9 Thesen aus der Welt der Influencer, von denen Führungskräfte auch profitieren können. (Bild: gemeinfrei / Pexels <https://www.pexels.com/de-de/creative-commonsimages/>)

sein möchten.

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.

Dieses Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch sie sind nur solange 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.

## 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

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. Das heißt, eine Führungskraft, die sich nur hinter ihrem Schreibtisch verbirgt, wird nie ein Influencer, denn eine Voraussetzung hierfür ist: Man muss aktiv die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

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

Fast alle erfolgreichen Influencer, nicht nur im Internet, 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 und Überzeugungen 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 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,
- 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 jedoch oft eine gegenteilige Botschaft aus.

Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick selten, denn sie reflektiert vor jedem digitalen oder realen öffentlichen Auftritt:

- Welche Wirkung will ich erzielen?
- Welche Botschaft will ich vermitteln
- 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: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar.
- Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen.

Auch Influencer 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 stehen – zum Beispiel:

- "Ich bin zuverlässig. 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 Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein."
- "Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch."

## These 5: Influencer funken 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 kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über die 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 6: Influencer interagieren mit ihren Followern.

Influencer wissen, wie wichtig es ist mit den Followern zu interragieren. 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 bewerten sie bestimmte Sachverhalte/Produkte?

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 nicht nur 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 Führungskräfte, die eine partnerschaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern oft – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Hobbies einfließen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal gezielt erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, sich ebenfalls sie öffnen und ihrer Führungskraft einen Einblick in ihr Gefühlsleben zu geben. Insofern sind solche "Offenbarungen" seitens der Führungskräfte gerade in der aktuellen Pandemie-Situation wichtig, in der ihre Mitarbeiter oft hochgradig verunsichert sind.

Und wenn die Mitarbeitern im Homeoffice oder in Kurzarbeit sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe 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 Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet.

Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um 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 die Zielgruppe einem Trend folgend, neue Vorlieben entwickelt
- weil gewisse Posts weniger Zugriffe haben

#### • weil sie sich selbst weiterentwickelt haben

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, 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.

## 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 VUKA-Welt 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.

## Influencing ist das Führen von morgen



In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung 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 solange 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 lohnt es 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.

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 Vorausse

Man muss aktiv die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

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

Fast alle erfolgreichen Influencer nicht nur im Internet 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 und Überzeugungen 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 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,
- 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 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: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- 2. Sie gibt den Kunden ein klares 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.

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 stehen – zum Beispiel:

- "Ich bin zuverlässig. 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 Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein." Oder:
- "Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch."

#### These 5: Influencer funken 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 kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über die 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 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 solange Führungskräfte wie ihnen ihre Mitarbeiter folgen.

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 bewerten sie bestimmte Sachverhalte/Produkte?

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 nicht nur 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 Führungskräfte, die eine partnerschaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern oft – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Hobbies einfließen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal gezielt erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, sich ebenfalls sie 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 Mitarbeitern im Homeoffice oder in Kurzarbeit sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe 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 Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um 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 gewisse Posts weniger Zugriffe haben oder
- weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.

Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, 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, 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.

## 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 VUKA-Welt 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.

## Über die Autorin:



**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Ende August erscheint im GABAL-Verlag das neuste Buch der Vortragsrednerin und Managementberaterin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

# Stimulierende (Online-)Reden halten



Die Zeit um den Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit der Reden. Dies wird auch in diesem Jahr so sein – auch wenn corona-bedingt so manch übliches Event nur online oder in kleinem Kreis stattfindet.

In der Zeit um den Jahreswechsel müssen Führungskräfte normalerweise oft Reden halten – nicht nur bei Weihnachtsfeiern und Neujahrsempfängen, sondern auch im Rahmen von Kick-offs, Verbands- oder Händlertagungen oder Vertriebsmeetings.

Dies wird auch in den kommenden Monaten so sein – obwohl in diesem Jahr corona-bedingt viele Präsenzveranstaltungen entfallen, ins Netz verlagert oder in einem kleineren Kreis stattfinden werden. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie Ihre Reden so gestalten, dass nicht nach wenigen Minuten das Interesse Ihrer Zuhörer erlischt und Ihre Botschaften beim Gegenüber ankommen.

**Tipp 1: Authentisch sein.** Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, ob der Redner auf die Zuhörer glaubwürdig und authentisch wirkt. Also sollte die Rede ihm auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert. Oder wenn sich ein Einzelkämpfer verbal mit den Zuhörern verbrüdert. Das wirkt "gekünstelt". Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

**Tipp 2: Die Zuhörer auf eine "Gedankenreise" mitnehmen.** Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Überlegen Sie also vorab: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

**Tipp 3: Vorab überlegen: Was verbindet die Zuhörer (und mich)?** Vor dem Planen Ihrer Rede sollten Sie reflektieren: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern, und was verbindet sie mit mir? Kennen sich die Zuhörer zum Beispiel persönlich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame

1 von 3 01.02.2021, 12:10

Erfahrungen: Auf diese können Sie sich als Redner beziehen. Sehen sich hingegen nur einmal pro Jahr, müssen sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung der Branche. Oder branchenübergreifende Themen wie die Digitalisierung oder die Corona-Pandemie.

**Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren.** Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel bei Präsenzveranstaltungen auch mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder persönlich an. Das ist gerade bei Online-Reden extrem wichtig! Jedoch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel "Meine sehr verehrten Damen und Herren" verwenden. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr zum Beispiel rhetorische Fragen wie "Als Unternehmer kennen Sie folgende Situation, …?" oder "Als Vertriebler geht es gewiss auch Ihnen so, dass …?". Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch ein Schuss Humor und Selbstironie schadet nie.

**Tipp 5: Sich kurz fassen.** Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte nicht länger als zehn, maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral – auch wenn diese virtuell stattfindet. Anders ist dies bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

**Tipp 6: Auf Kernbotschaften fokussieren.** Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz Corona einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass unserer Betrieb die aktuellen Probleme so gut meistert, verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

**Tipp 7: Die "Gedankenreise" planen.** Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode benutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: "Unternehmensstrategie 2021". Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen zum Thema einfällt. Zum Beispiel: "Corona", "Innovation", "Digitalisierung", "Vertrieb". So bekommen Sie schnell einen Überblick über die möglichen Inhalte der Rede. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

**Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden.** Planen Sie den Beginn und den Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Generell gilt: Gute Storys faszinieren in der Regel Menschen mehr als Zahlen, Daten und Fakten und detaillierte Analysen. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein großes Finale hinstreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

**Tipp 9: Kurze, knackige Sätze.** Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze sind schnell unverständlich. Sie beinhalten zudem die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann ist bei ungeübten Rednern oft der Rest der Rede gelaufen. Denn sie werden nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

**Tipp 10: Eine aktive, bildhafte Sprache**. Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel "Wir planen …" statt "Unsere Planung sieht vor …" Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie "Durchführung" und "Neuorientierung". Wenn ein solches Wort auftaucht, können Sie davon ausgehen: Diese Aussage kann man plastischer und aktiver formulieren.

**Tipp 11: Die Rede und den Umgang mit der Technik üben.** Sicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt auch das laute Üben der Rede; ebenso bei Online-Ro

2 von 3 01.02.2021, 12:10

mit der Technik. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

**Tipp 12: Gelassenheit bewahren.** Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz Ihrer guten Vorbereitung – sich mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Reden-halten ist nicht Ihr Haupt-Job. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.

**Und noch ein Tipp:** Die genialste Weihnachts- oder Neujahrsansprache kann gerade in unsicheren Zeiten wie den aktuellen die Kommunikation im Alltag mit Ihren Mitarbeitern oder Kunden nicht ersetzen. Mit ihr können sie keine Defizite bei dieser ausgleichen. Umgekehrt verzeihen Ihnen Ihre Mitarbeiter oder Kunden jedoch großzügig Pannen bei Ihrer "Festansprache", sofern unter anderem aufgrund ihrer Alltagskommunikation ihre Beziehung stimmt. Entsprechend relaxt sollten Sie, sofern dies der Fall ist, beim Planen und Halten Ihrer Rede sein, selbst wenn Sie bisher zum Beispiel noch eine Online-Rede gehalten haben.

## Über die Autorin:



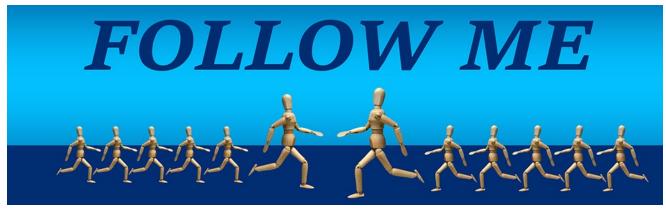
**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Managementberaterin ist auch eine gefragte (Online-)Vortragsrednerin – u.a. zu den Themen Leadership, (Selbst-) und Networking". Im September erschien ihr neues Buch der Vortragsrednerin und Managementberaterin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

3 von 3 01.02.2021, 12:10

#### 2021/2 | Fachbeitrag | Digitalisierung

## Was Führungskräfte von Influencern im Netz lernen können - 9 Thesen

In der von rascher Veränderung geprägten VUCA-Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in den Social Media Iernen.



Bildquelle: (C) Gerd Altmann / Pixabay

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 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, 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 - zum Beispiel, weil diese weitgehend im Homeoffice arbeiten. Also lohnt es 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. 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?

#### 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:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- 2. 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 so lange Influencer wie 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 sie 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 der 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.

2 von 4 08.02.2021, 11:58

#### 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.

#### Die Autorin:



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. 2020 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

Web: www.ifidz.de

Diese Artikel könnten Sie auch interessieren

3 von 4 08.02.2021, 11:58

versicherungsmagazin.de

### Online-Vorträge in, Präsenz-Vorträge out?

24. März 2021



©Shane Obrien / Getty Images / iStock

Beim Konzipieren und Halten von Online-Vorträgen gilt es teils andere Dinge zu beachten als bei Präsenz-Vorträgen. Davon ist die Vortragsrednerin Barbara Liebermeister überzeugt.

# Frau Liebermeister, wie läuft zurzeit Ihr Speaker-Business? Barbara Liebermeister: Sehr gut!

# Das ist überraschend, schließlich hört man aktuell vielerorts die Klage, das Speaker-Geschäft läge am Boden.

Bei uns, also dem IFIDZ und mir, nicht. Nach einer kurzzeitigen Delle nach dem ersten Lockdown stieg bei uns die Nachfrage spätestens ab dem Herbst 2020 kontinuierlich verglichen mit dem Vorjahr, also der Vor-Corona-Zeit. Und die ersten drei Monate in diesem Jahr sind die besten in unserer Firmengeschichte.

### Worin ist das begründet, schließlich finden seit Monaten kaum noch Präsenzveranstaltungen statt?

Stimmt, umso stärker werden aber Online-Formate nachgefragt.

# Die haben doch auch andere Vortragsredner im Programm und trotzdem klagen viele?

Ich vermute, ein Plus von mir ist: Mein Institut für Führung im digitalen Zeitalter, kurz IFIDZ, ist seit Jahren in der digitalen Welt zu Hause. Zudem schreiben mir meine Kunden aufgrund meiner Bücher wie !Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet", unserer Studien und Online-Aktivitäten eine gewisse Digitalkompetenz zu.

1 von 3 25.03.2021, 09:20

# Sie platzierten also nicht, wie so mancher Vortragsredner, der zuvor ausschließlich Vorträge auf Präsenz-Veranstaltungen hielt, als dieser Markt im Frühjahr 2020 pandemie-bedingt einbrach, auf Ihren Webseiten den Hinweis "Nun auch online"?

Das war nicht nötig, weil meine Kunden wussten, das Thema "Führen und Kommunizieren in digitalen Zeitalter" und somit auch virtuell ist mein Kernthema und das Halten von Online-Vorträgen ist für mich geübte Praxis. Eine gewisse Unsicherheit verspürte ich nur bei Neukunden, die noch keine Vorerfahrung mit dem Durchführen von Online-Veranstaltungen sowie dem Engagieren von Online-Rednern hatten.

# Braucht man denn wirklich so viel Erfahrung für das Halten professioneller Online-Vorträge?

Aus meiner Warte ja, weil das Setting ein ganz anderes als bei Präsenzveranstaltungen ist.

#### Was ist für Sie ein absolutes No-go bei Online-Vorträgen?

Zum Beispiel, dass der Redner bei einem Online-Vortrag die ganze Zeit, wie festgenagelt vor dem Monitor sitzt und referiert - faktisch wie ein Trainer, der einen fachlichen Input gibt.

#### Was ist die Alternative hierzu?

Die Kamera so platzieren, dass der Vortragende auch stehen kann, denn wenn der Redner sitzt, reduziert sich automatisch seine Mimik und Gestik. Auch seine Stimme verändert sich. Außerdem empfehle ich unseren Kunden bei Vorträgen für ein größeres Publikum, die zudem einen stark motivierenden Charakter haben sollen, oft: Lasst' den Vortrag in einem professionellen Studio mit mehreren Kameras aufzeichnen.

#### Warum?

In einem Studio kann der Redner stehen und sich frei bewegen. Zudem können ihn die Kameras aus mehreren Perspektiven einfangen. Dann hat der Vortrag einen ganz anderen Drive. Außerdem kann der Mitschnitt, wenn der Vortrag in einem Studio aufgezeichnet wurde, bei Bedarf nachbearbeitet werden.

#### **NEWSLETTER**

Der Versicherungsmagazin Newsletter informiert Sie regelmäßig über aktuelle Entwicklungen innerhalb der Versicherungsszene

#### Um die eventuellen Versprecher und vielen "Äh's" zu entfernen?

Das ist bei professionellen Sprechern selten nötig. Es geht eher darum, dass bei Online-Vorträgen die Aufmerksamkeitsspanne der Zuhörer geringer als bei Präsenzvorträgen ist.

#### Die Vorträge sollten also kürzer sein?

Ja, darum muss der Vortragende sich noch stärker auf die Kernbotschaften fokussieren und auf den Punkt kommen. Deshalb empfiehlt es sich zuweilen, den Vortrag nach seiner Aufzeichnung nochmals zu schneiden - ähnlich wie einen Rundfunk- oder Fernsehbeitrag.

## Heißt das, bei den Vorträgen, die die Mitarbeiter Ihrer Kunden von Ihnen hören, handelt es sich zuweilen um eine Konserve?

Ich würde eher sagen, um eine im Vorfeld aufgenommene professionelle Rede, an die sich dann eine Live-Frage-Antwort-Runde anschließt.

### Dann haben Sie jetzt ja ein einfaches und bequemes Leben. Wieso?

#### Weil Sie den Unternehmen, die Sie für einen Online-Vortrag buchen, zuweilen nur die Aufnahme von diesem mailen müssen und schon ist Ihr Job erledigt sieht man von der Frage-Antwort-Runde ab.

Das geht nicht, denn der Vortrag muss die Mitarbeiter ja persönlich ansprechen. Das setzt voraus, dass in ihm die Zuhörer oder einzelne Bereiche des Unternehmens auch immer wieder direkt angesprochen werden; außerdem, dass in ihn auch den Zuhörern bekannte Beispiele aus ihrem Lebens- oder Arbeitsalltag einfließen. Das ist bei Online-Vorträgen, wenn die Zuhörer zum Beispiel zuhause im Homeoffice sitzen, noch wichtiger als bei Präsenzvorträgen. Sonst geht von ihnen nicht die gewünschte Wirkung aus. Deshalb müssen die Vorträge stets neu aufgezeichnet werden. Das erfordert meist mehr Zeit als das Halten eines Präsenz-Vortrags, in dem man sozusagen situativ das Gesagte an den jeweiligen

2 von 3 25.03.2021, 09:20

Bedarf anpassen kann.

#### Die Vorträge müssen also "maßgeschneidert" sein?

Ja, auch weil meine Vorträge immer häufiger in komplexe digitale oder hybride Veranstaltungsformate eingebunden sind, die eine spezielle Schwerpunktsetzung und Bearbeitung erfordern.

#### **Inwiefern?**

Ein Dienstleistungsunternehmen mit einem bundesweiten Filialnetz führte im Januar eine vierwöchige Weiterbildung "Die 5 größten Herausforderungen beim virtuellen Führen" mit mir durch. Das heißt, jede Woche am Freitagnachmittag trafen sich die Teilnehmer, die aktuell weitgehend im Homeoffice arbeiten, zunächst virtuell, um einem 15-minütigen Vortrag von mir zu lauschen. Danach bearbeiteten die Mitarbeiter jeder Filiale eine Aufgabe und diskutierten die Ergebnisse anschließend im Team. Danach fand online eine von mir moderierte Plenumsveranstaltung statt, in der die Arbeitsergebnisse zusammengetragen und Lernziele für die kommende Woche vereinbart wurden. Und unter der Woche erhielten die Mitarbeiter bezeihungsweise Teams dann stets vertiefende und motivierende Learning-Nuggets zum Bearbeiten von mir. Solchen Online-Veranstaltungsformaten beziehungsweise, wenn das Impfen der Bevölkerung weiter fortgeschritten ist, Blended-Learning-Formaten gehört meines Erachtens die Zukunft.

#### Warum?

Weil sie sich oft leichter in den Arbeitsalltag der Unternehmen integrieren lassen, als wenn die Mitarbeiter für eine Weiterbildung zunächst in ein mehr oder weniger weit entferntes Tagungshotel fahren und dort eventuell übernachten müssen.

#### Das klingt fast so, als würden Sie Präsenzveranstaltungen zu Weiterbildungsoder Kundenbindungszwecken für ein Auslaufmodell halten?

Keinesfalls, aber die Unternehmen werden sie sporadischer, das heißt anlass-bezogener durchführen. Insbesondere, wenn es um den Beziehungsaufbau in einem Team oder zu Kunden geht oder wenn es um das Verändern persönlicher Denk- und Verhaltensmuster geht, ist und bleibt die Begegnung von Mensch zu Mensch sehr wichtig. Auch ich als Rednerin, die gerne auf der Bühne steht, freue mich auf jede Präsenzveranstaltung, weil dort eine viel intimere Interaktion mit den Teilnehmern stattfindet. Diese persönliche Kommunikation habe ich gerade in den letzten Monaten sehr zu schätzen gelernt bei allen Vorzügen, die auch die Online-Kommunikation und -Interaktion hat.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (<u>www.ifidz.de</u>).

Autor(en): Lukas Leist

3 von 3 25.03.2021, 09:20

# Badische W Zeitung

### Beziehungspflege



Wer im Vertrieb punkten will, sollte Kunden wie Freunde behandeln.



Beziehungen im Geschäftsleben unterscheiden sich in Manchem gar nicht so sehr von privaten Kontakten. Foto: fizkes (stock.adobe.com)

Der neue Geschäftskontakt ist geknüpft – aber das ist lediglich ein erster Etappensieg auf dem Weg zu einer gewinnbringenden Verbindung. Im Berufsleben ist es ganz ähnlich wie im privaten Bereich: Beziehungen müssen gepflegt werden, damit sie Bestand haben.

Die Weichen dafür werden schon ganz am Anfang gestellt: So aufmerksam wie möglich sollte man dem möglichen Kunden oder Geschäftspartner begegnen und auf Signale achten, die mehr über ihn und seine Persönlichkeit verraten, sagt Executive Businesscoach Andrea Jansen aus Darmstadt. "Das erfordert ein hohes Maß an Empathie." Doch die Mühe lohne sich: Auf diese Weise lassen sich wichtige Anknüpfungspunkte für die nächsten Begegnungen finden. Spricht der

andere gern auch mal über Privates? Oder hat er kein Interesse an Small Talk? Hat er vielleicht ein außergewöhnliches Hobby? Oder gibt es sogar gemeinsame Interessen? Wer sich solche Details merkt und beim nächsten Kontakt anspricht, signalisiere Interesse und Wertschätzung, sagt Jansen. Und das ist wertvoll und eine gute Basis für weitere Gespräche.

#### Kein falsches

#### Imponierverhalten

Ob privat oder geschäftlich – damit eine Beziehung funktioniert und Früchte trägt, müssen grundsätzliche Bedürfnisse erfüllt sein. "Jeder Mensch will Sicherheit, Respekt, Verbindlichkeit, Vertrauen, Lob und Anerkennung", sagt die Management-Beraterin und Autorin Barbara Liebermeister aus Frankfurt am Main. Je frischer der Kontakt sei, umso mehr werde – oft unbewusst – auf die entsprechenden Hinweise geachtet: "Wenn ich verspreche, dass ich mich am nächsten Tag melde, dann muss ich das auch einhalten, um glaubwürdig zu bleiben", verdeutlicht Liebermeister. Sie warnt zugleich davor, sich zu verbiegen und plötzlich als eigentlich introvertierter Mensch zur Stimmungskanone zu mutieren, nur um dem möglichen Geschäftspartner zu imponieren: "Das wirkt unglaubwürdig."

#### Die Klaviatur des Benehmens

Und: Nicht jedes Gesprächsthema passt in jedes Umfeld. "Die Kunst ist es, adressatengerecht aufzutreten", sagt Clemens Graf von Hoyos, Trainer für Business-Etikette aus Ottobrunn bei München. "Wenn ich mich mit einem Aufsichtsrat unterhalte, pflege ich eine andere Sprache als mit dem Geschäftsführer eines IT-Startups." Wann passt welche Form? "Dafür braucht man eine gute Beobachtungsgabe. Man muss die ganze Klaviatur des Benehmens beherrschen, sich überlegen, was angemessen ist, und dann immer noch ein bisschen darüber hinaus gehen – ohne allerdings seine Authentizität zu verlieren."

#### Komplimente statt Geschenke

Das beste Geschenk seien "ernst gemeinte Komplimente". Mit Sätzen wie "Ich würde gern Ihre Meinung dazu hören" oder "Sie haben mich auf ganz neue Ideen gebracht" signalisiere man seinem Gegenüber, dass man ihn als Menschen und als Experten schätze: "Das ist die höchste Form von Anerkennung – und das hört jeder gern", sagt Liebermeister. Die persönliche Ebene bleibt auch dann wichtig, wenn sich aus dem Geschäftskontakt eine längerfristige Geschäftsbeziehung entwickelt hat. Selbst wenn die Möglichkeit, mit wenigen Klicks auf Business-Plattformen ein weites Netz an Kontakten zu erzeugen, das Gegenteil suggeriert: Die Beziehungspflege sei aufwendiger als früher, sagt Businesscoach Jansen, die vor allem mit Führungskräften arbeitet. "Die Entscheider wechseln schneller." Und die Konkurrenz schläft nicht. "Für die meisten Produkte und Dienstleistungen gibt es ein Überangebot. Der Kunde kann vergleichen und er kann auswählen." Insbesondere bei erklärungsbedürftigen und komplexen Produkten und Dienstleistungen spiele Vertrauen bei der Kaufentscheidung deshalb eine ganz zentrale Rolle.

#### Beziehungsebene oft

#### wichtiger als Sachebene

Auch im Geschäftsleben sei die Beziehungsebene enorm wichtig. "Oft wichtiger als die Sacharbeit, als Zahlen, Daten und Fakten", erklärt von Hoyos. Zwar sei beispielsweise der Druck gestiegen, sich grundsätzlich für den preisgünstigsten Anbieter zu entscheiden. "Aber wenn der dann nicht die gewünschte Leistung bringt, kehren viele wieder zu demjenigen zurück, mit dem die persönliche Ebene stimmt." Manchmal werden Geschäftsbeziehungen mit großem monetären Aufwand gepflegt, mit Weihnachtsgeschenken oder Essen in teuren Restaurants. Aber eigentlich sind es eher die kleinen Gesten, die dafür sorgen, dass "die Chemie stimmt", sagt Beraterin Barbara Liebermeister. "Offene Körpersprache, Blickkontakt halten, nicht ständig aufs Handy schauen, am Tisch über Eck sitzen statt gegenüber – damit ist schon viel gewonnen."

#### Vertrauensvolle Beziehung

#### hilft bei Fehlern

Eine gewachsene Verbindung zwischen Geschäftspartnern kann die Beziehung auch über schwierige Phasen retten. "Wenn doch mal etwas schiefgeht, ist ein guter persönlicher Kontakt elementar", sagt Jansen. "Kunden verzeihen dann viel mehr, und man hat die Chance, über intelligentes Beschwerdemanagement die Beziehung weiter zu stärken."

Manchmal allerdings gelingt das nicht gleich – und mancher unzufriedene Geschäftspartner vergreift sich vielleicht

2 von 3 15.03.2021, 09:31

sogar im Ton. Sollte man auch unsachliche Vorwürfe schlucken, um das Geschäft zu retten? Zunächst sei es wichtig, selbst sachlich zu bleiben und Kritik nicht persönlich zu nehmen, sagt Barbara Liebermeister. "Persönliche Angriffe sagen vor allem etwas über denjenigen aus, der sie äußert." Statt verärgert zu reagieren, lasse sich die Attacke besser mit einer Frage parieren: "Was genau ist mir Ihrer Ansicht nach nicht gelungen?" Wer es schafft, eine Reklamation auszuräumen und den Kunden wieder für sich zu gewinnen, hat in der Regel eine Verbindung geschaffen, die dauerhaft hält.

Fazit: Beziehungen im Geschäftsleben unterscheiden sich gar nicht so sehr von privaten Kontakten: Wichtig ist vor allem die emotionale Ebene. Hier zählen die gleiche Werte wie in einer guten Freundschaft: Ehrlichkeit, Respekt, Vertrauen und der regelmäßige Kontakt.

3 von 3 15.03.2021, 09:31

presseportal.de

# BLOGPOST: Digital Leadership: Was Führungskräfte jetzt können müssen

news aktuell GmbH

16-19 Minuten

09.03.2021 - 14:33

news aktuell GmbH



Die vergangenen zwölf Monate haben unser Arbeitsleben komplett auf den Kopf gestellt. Das gilt für Mitarbeiter\*innen eines Unternehmens – aber auch für die Führungskräfte. Digital Leadership - also das Führen von virtuellen oder hybriden Teams - ist das Schlagwort der Stunde. Das stellt Führungskräfte immer noch vor neue Herausforderungen. Welche Rolle sie nun ausfüllen müssen, welche neue Kompetenzen sie brauchen und inwiefern Unternehmen, die ihre Mitarbeiter\*innen empatisch durch die Krise führen, am Ende einen wirtschaftlichen Vorteil haben, dazu haben wir mit Barbara Liebermeister vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) gesprochen.

news aktuell: Im vergangenen Jahr mussten wir alle unsere Art zu arbeiten umstellen - das gilt aber auch für Führungskräfte. Wie haben sich die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Remote Arbeiten verändert? Und wie in der Folge auch die Rolle der Führungskraft?

Liebermeister: Wir kommen aus einer Command and Control gesteuerten Führungslandschaft. Die Prozesse in der Vergangenheit waren standardisiert, straff durchorganisiert und eng an die Führungskraft gebunden. Qua Status war es ja möglich, dass die Führungskraft Ansagen machte, die dann umgesetzt werden mussten. Jetzt entfällt ein Großteil dieses Führungsstils, von heute auf morgen ist alles anders geworden. Auch für eine Führungskraft ist das eine große Umgewöhnung.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unsicher, haben vielleicht Angst um ihren Job und bemühen sich

nach Kräften, alles "irgendwie hinzukriegen". Dabei geht es oft einfach nur darum, im Digitalen das hinzubekommen, was wir vorher im Analogen ganz selbstverständlich getan haben. Aber: Wo bleibt das, was Führung tatsächlich ausmacht? Beziehung und Vertrauen sind die Basis guter Führung.

Der einfache Transfer des Organisatorischen ins Digitale hat Schwachstellen. Mitarbeiter wollen entwickelt werden, mit Kollegen in den Austausch gehen, in Teams arbeiten und Projekte begleiten. Allerdings, das sagen Neurowissenschaftler, ist das menschliche Gehirn nicht darauf ausgelegt, acht Stunden am Stück in einer digitalen Umgebung zu arbeiten. Es sind lediglich drei mal eineinhalb Stunden am Tag, die unser Gehirn effizient im Digitalen arbeiten kann.

Führung ist deshalb viel mehr! Arbeit muss achtsamer sein, gelungene Kommunikation ist zentral und vielleicht hilft ein Medienbruch, wenn ich statt zu chatten, schnell mal zum Telefon greife und anrufe. Wichtig ist aber dennoch, über die digitalen Möglichkeiten, die uns heute ja zur Verfügung stehen, den Kolleginnen und Kollegen so nah wie möglich zu sein.

news aktuell: Inzwischen haben sich viele an das Arbeiten in virtuellen oder hybriden Teams gewöhnt. Dennoch gibt es immer noch große Herausforderungen, insbesondere, wenn es darum geht, die Teams auf eine lange Strecke mental und emotional zusammenzuhalten und einer Entfremdung zum Unternehmen entgegenzuwirken. Mit welchen konkreten Maßnahmen von Seiten der Führungskräfte kann das gelingen? Sicherlich nicht nur mit virtuellen "Coffee Dates", oder?

Liebermeister: Nein, virtuelle Coffee-Dates sind gut, aber Fakt ist ja, dass ich als Führungskraft näher an den Menschen ran muss. Hier helfen identitätsbildende Maßnahmen, die das Team noch stärker in Entscheidungsprozesse und Optimierungen einbindet. Da virtuell vieles noch ausgeprägter zutage tritt, helfen wöchentliche Kickoff-Meetings, die zum Beispiel den Start in die Woche kennzeichnen. In diesen Meetings muss ich als Führungskraft abfragen, was toll läuft, aber auch, wo der Schuh drückt. Welche Steine liegen im Weg, die es wegzuräumen gilt? Welche Prozesse laufen digital ganz gut, könnten aber auf andere Weise besser laufen? Worauf freut ihr euch diese Woche? Was belastet eher? Hier können auch gewisse Meeting-Regeln helfen, damit auch alle einmal zu Wort kommen.

Oder Sie kochen zusammen mit Ihrem Team! Unter meinen Kunden ist ein amerikanisches Unternehmen, das genau das getan hat: eine Koch-Session. Die war eigentlich nur für eine Stunde angesetzt, erstreckte sich dann über drei Stunden. Warum? Ein Kollege konnte besonders gut Gnocci machen. Das hielt die Truppe eine ganze Weile an den Displays. Und so ganz nebenbei lernt man sich noch besser kennen, hat andere Themen als die, die unsere Arbeit bestimmen und stärkt das Team in sich.

Eine schöne Idee ist auch, die vielen Stunden, die ich als Führungskraft nicht mehr auf Reisen bin, einfach meinem Team zu schenken. Das kann mit einem besonderen Eintrag im Kalender geschehen, in den sich jede oder jeder aus dem Team eintragen kann. Ein Eintrag, der vielleicht schlicht "Open to talk" lauten könnte. Das hört sich vielleicht nach Kleinigkeiten an, aber die sind mächtig in ihrer Wirkung.

Unsere Arbeit wird weiter digital bleiben, und der Anteil, der das Digitale in unserer Arbeit ausmacht, wird größer. Da ist es wichtig, das Menschliche nicht aus den Augen zu verlieren. Das ist natürlich nichts anderes, als es schon im Analogen war. Das Digitale verstärkt einfach nur alles. Im Übrigen: Wer schon vor der Pandemie keine gute Beziehung zu seinem Team hatte, wird es schwer haben: Das Digitale verstärkt auch das.

news aktuell: Welche - möglicherweise neuen - Kompetenzen brauchen Führungskräfte für diese Aufgabe, also dafür, eine positive Teamkultur aufrechtzuerhalten?

Liebermeister: Unser Institut hat 2019 eine Studie gemacht, die nächste wird diesen Herbst erscheinen. Damals haben wir genau das abgefragt und haben als Antwort 86 Kompetenzen erhalten, die eine Führungskraft heute und morgen haben muss. Unter den Top 10 ist eine der aus meiner Sicht wichtigsten Kompetenzen auf dem letzten Platz gelandet. Das ist die Fähigkeit, Heterarchie zuzulassen – das Gegenteil von Hierarchie. Also die Fähigkeit, in der Führung zukünftig auf Selbstbestimmung und Selbststeuerung zu setzen. Mit der Heterarchie einher gehen auch Entscheidungen, die nicht Bottom-down gefällt werden, sondern genau anders herum: Bottom-up. Die Zukunft des Führens ist Teaming. Das setzt Veränderungsfähigkeit voraus – eine Kompetenz, die übrigens auf Platz zwei in unserer Studie gelandet ist. Auf Platz eins mit weitem Abstand war übrigens Kommunikationsfähigkeit.

Eine Fähigkeit, die Führungskräfte ja früher auch schon brauchten, werden viele jetzt einwenden. Richtig, aber: In einer Krise wie dieser muss über das übliche Maß hinaus miteinander kommuniziert werden, es muss also eine Art "Überkommunikation" stattfinden.

Führungskräfte müssen sich darüber hinaus bewusst sein, was die Zusammenarbeit der digitalen Medien

mit den Köpfen, mit dem Herzen, mit der Kommunikation, mit der Kooperation macht und wo sie dann entgegenwirken müssen. Auf Platz 3 unserer Studie steht entsprechend, "den Mitarbeiter, den Menschen in den Mittelpunkt stellen". Auf Platz 4 kommt die Strategiefähigkeit. Aber, die Heterarchiefähigkeit auf Platz 10 sehe ich als eine der wichtigsten Kompetenzen, die eine Führungskraft in den vergangenen zehn Monaten benötigt hat.

Außerdem muss ich als Führungskraft ein Inspirator sein. Manchmal sage ich sogar, dass ich wie ein Fußballtrainer agieren muss. Warum? Ich würde auch nie einen Linksaußen-Spieler ins Tor stellen. Das heißt, ich schau auf die Stärken und Schwächen meiner Teammitglieder und setze sie entsprechend ein. Und nicht, wie es in Deutschland leider oft noch gehandhabt wird, dass häufig auf die Fehler und die Schwächen der Mitarbeiter geschaut wird und wie man sie am schnellsten ausmerzen kann. Nicht zuletzt: Wenn ich als Chefin auf die Stärken meiner Leute schaue und sie auch regelmäßig unterstreiche, habe ich gleich ein ganz anderes Gefühl.

news aktuell: Aktuell wird auch viel vom sogenannten "Vulnerable Leadership" gesprochen, also als Führungskraft eigene Schwächen zu teilen und damit Vertrauen und Wir-Gefühl zu stärken. Ist das richtig?

Liebermeister: Sicher! Nur so wird aus meiner Sicht die Augenhöhe erreicht, die für ein Team so erforderlich ist. Das stellt für mich eine Verfeinerung der Rollen dar. Der Rolle meiner Mitarbeiter und der von mir. Und gleichzeitig ist es wichtig, die Stärken aller zu unterstreichen. Indem ich meine Schwächen benenne, sage ich gleichzeitig, dass ich als Führungskraft meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauche.

Das hat auch etwas mit Wertschätzung zu tun – und davon hängt viel ab. Generell ist die Feedbackkultur in Deutschland eine Katastrophe. Feedbackkultur hierzulande bedeutet, Fehler zu finden und sie als Schwäche zu interpretieren. Andersherum wird ein Schuh draus! Wichtig ist es hier, Fehler als Baustein zum Erfolg zu sehen und lösungsorientiert zu arbeiten. Eine gute Feedbackkultur kriege ich nur hin, wenn im Team psychologische Sicherheit da ist, und die gebe ich, wenn ich mich selbst auch verletzlich zeige. Was ist psychologische Sicherheit? Wenn jedes Teammitglied seine Meinung äußern kann ohne negativ bewertet zu werden. Selbst, wenn eine Idee noch so quer ist, schauen, wie sie realistisch umgesetzt werden kann. Das fördert übrigens auch die Innovation. All das zusammen wird zukünftig eine Stärke von Führungskräften sein

news aktuell: Ein Aspekt, der in den vergangenen Monaten immer aufgepoppt ist, ist die Kreativität, bzw. die Gefahr, dass diese im Home-Office bzw. bei Teams, die sich nicht persönlich in einer Büroumgebung sehen können, verloren geht. Was raten Sie Führungskräften hier? Wie können sie Kreativität bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dennoch fördern? Welche Prozesse braucht es?

Liebermeister: Ja, da sind die Stimmen unterschiedlich. Es gibt Verfechter, die sagen, alles ginge genauso wie zuvor. Wir haben auch vereinzelt Stimmen, die sagen, es ginge sogar noch viel besser. Aber das Gros der Stimmen sagt, dass Kreativität ohne den direkten Diskurs mit Menschen neben mir aus Fleisch und Blut verloren gehen könnte – oder zumindest schwierig wird.

Ich muss also Wege finden, wie ich mein Team unterstützen kann - auch auf Distanz – kreativ zu bleiben. Helfen kann hier eigentlich nur, erstmal den Kopf frei zu kriegen. Da kann zum Beispiel eine Viertelstunde gemeinsam "Stadt – Land – Fluss" spielen hilfreich sein, vielleicht auch mal die Walt Disney Methode oder der Lego Serious Play.

Die Walt Disney Methode ist gerade in dem Bereich der Innovation bekannt. Walt Diesney hat sich auf drei unterschiedliche Sessel gesetzt und drei unterschiedliche Perspektiven eingenommen. Im ersten Sessel hat er überlegt, was für ein Film entstünde, wenn er ohne irgendwelche Einschränkungen oder Grenzen einfach loslegen könnte. Das ist ein Punkt, an dem man Geduld haben muss. Da kommt im Zweifel unheimlich viel. Dann setzte sich Disney auf den nächsten Sessel und hat die Rolle seines Finanz-Chefs eingenommen, also die des Realisten. Im dritten Sessel hat Disney am Ende den Feinschliff gemacht. Übrig bleibt also so viel wie möglich aus dem ersten Sessel, zu den Bedingungen des zweiten Sessels und der Qualität des dritten Sessels.

Was digital vielleicht etwas schwieriger ist – aber durchaus möglich – ist der Einsatz von Lego Serious Play. Das ist eine agile Ideenfindungs- und Problemlösungsmethode, die Kreativität und Innovation fördert. Und ja, genau wie Sie sich das jetzt vorstellen, tatsächlich mit Legosteinen. Voraussetzung ist natürlich eine Vertrauensbasis mit dem Team. Alles darf gesagt und gedacht werden, wenn die psychologische Sicherheit im Team da ist. Gut ist, wenn sich daraus eine Art wöchentliche Routine entwickelt. Das steht und fällt natürlich alles mit dem Moderator oder demjenigen, der das Team führt. Und damit, ob es zur Führungskraft, dem Team oder der Moderatorin passt.

news aktuell: Können Unternehmen, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empathisch durch die Krise

führen, am Ende einen wirtschaftlichen Vorteil haben?

Liebermeister: Davon bin ich überzeugt. Jede Krise hat ihre Chancen. Eine Krise heißt ja, alles zu hinterfragen. Fragen wie: Sind wir denn noch richtig aufgestellt? Wird unser Geschäft auch in Zukunft noch tragfähig sein? Dafür muss man die Menschen ganz neu denken lassen – und das allein ist ja schon der Beginn eines großen Veränderungsprozesses.

Und da sind wir wieder bei der psychologischen Sicherheit. Das geht nur mit Empathie. Wenn mein Team Angst hat, kann ich keine Veränderungen anstoßen. Die Menschen müssen sich ganz sicher fühlen. Viele Menschen sind ja schon durch die Digitale Transformation verunsichert. Wo führt uns das hin? Wie schaut mein Arbeitsplatz der Zukunft aus? Und jetzt kommt auch noch diese Pandemie hinzu. Und: Menschen ohne Angst bleiben gesund und gesunde Menschen sind nachweislich ein Faktor für den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Menschen wollen gesehen und gehört werden. Der eine mehr, der andere weniger. Aber dieses Mehr und Weniger muss ich als Führungskraft herausfinden. Die Führungskraft muss Vertrauensmann, Coach und auch Psychologe sein. Menschen brauchen Perspektive, und im Moment sind die einzigen, die das bieten können, die Chefs.

Gleiches gilt für die Chefs selbst: Auch die haben in der Regel Vorgesetzte. Auch die müssen sich sicher und frei genug fühlen, am Ende auch ihre Chefs um Hilfe zu bitten. Jede Führungskraft, jeder Mitarbeiter ist heute Leistungssportler in diesen herausfordernden Zeiten. Mal von der Krise ganz abgesehen. Nur wenn ich es als Führungskraft schaffe, mein Team hinter mir zu versammeln, für eine Aufgabe zu begeistern und mitzunehmen, kann ich auch als Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein. Wie ein Influencer nichts ohne seine Follower ist, ist eine Führungskraft nichts ohne ihr Team.

news aktuell: Vielen Dank für das Gespräch!

Zur Person: Barbara Liebermeister ist Managementberaterin, Buchautorin und Rednerin. Sie begann ihre berufliche Karriere im Marketing internationaler Konzerne. Ihre Schwerpunktthemen sind Leadership,

(Selbst-)Führung und Beziehungsmanagement im digitalen Zeitalter. Außerdem ist sie Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main. Das Institut erforscht und fördert die Management- und Führungskultur im Zeichen der Digitalisierung und entwickelt Methoden, mit denen die Digital- und Führungsreife der Führungskräfte gesteigert werden können.

In ihrem aktuellen Buch beschäftigt sie sich damit, welche Mechanismen Influencer erfolgreich machen und was Führungskräfte von ihnen lernen können: "Die Führungskraft als Influencer - In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

Interview: Nicola Wohlert

Dieser Beitrag ist ein Original-Post aus dem news aktuell Blog: <a href="https://treibstoff.newsaktuell.de/digital-leadership-was-fuehrungskrafte-jetzt-koennen-muessen/">https://treibstoff.newsaktuell.de/digital-leadership-was-fuehrungskrafte-jetzt-koennen-muessen/</a>

Beim news aktuell-Blog geht es um die Themen Kommunikation, PR, Pressearbeit, Journalismus/Medien, Marketing und Human Resources. Und manchmal auch um news aktuell selbst. Welche Trends, welche Apps, welche Themen bewegen Kommunikations-, Marketing- und HR-Fachleute heute? Wie sieht unser Arbeitstag aus? Was ist wichtig für die Karriere? Damit wollen wir uns beschäftigen. Wir zeigen was die Branche antreibt. In Best Practice, in Interviews oder in Gastbeiträgen.

chemietechnik.de

### Führungskräfte als Influencer

30. März 2021



Bild: ryanking999 - stock.adobe.com

30. Mär. 2021 | 06:01 Uhr | von Barbara Liebermeister, Leiterin Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (Ifidz), Frankfurt

Ein ähnliches Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch sie sind nur solange 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, ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen sich eigeninitiativ mit ihrem Denken und Handeln für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren. Diese werden 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 ihre Sichtbarkeit – 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 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. Wenn sie in ihrem Denken und Handeln aus der Sicht ihrer Netzwerkpartner schwanken wie ein Rohr im Wind, fassen sie zu ihnen kein Vertrauen. Sie sind weniger bereit, ihnen und ihren Ideen zu folgen. Dies ist jedoch gerade in unsicheren Zeiten wie den aktuellen

1 von 3 12.04.2021, 10:01

wichtig.

#### 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, dass Führungskräfte sich verspätet einloggen oder im Homeoffice legere Freizeitkleidung tragen. Dabei ist eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern auch in den Online-Meetings 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. Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick selten. Denn sie reflektiert vor jeder Interaktion, sei es in der realen oder digitalen Welt, welche Wirkung sie erzielen und welche Botschaft sie mit ihrem Auftreten vermitteln will.

#### 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: ihr Wiedererkennungswert und ihr Leistungsversprechen. Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen.

#### 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 so lange Influencer wie sie Follower haben. Sie wissen um diese Abhängigkeit. Deshalb versuchen sie möglichst viel mit ihren Followern zu kommunizieren. Zum Beispiel in Chatforen, um unter anderem deren Interessen und Meinungen zu bestimmten Sachverhalten zu erfahren. 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, etwa 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 Führungskräft 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 der 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

2 von 3 12.04.2021, 10:01

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 sie sich weiterentwickelt haben oder ihre Zielgruppe zunehmend auf andere Plattformen abwandert. 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" sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

bodymedia.de

### Was Führungskräfte von Influencern lernen können – 9 Thesen

Barbara Liebermeister

11. März 2021

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 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.





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

#### 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 schlaffe 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.



Influencer inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen

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 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 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."

#### These 5: Influencer funken 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 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 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.





Führungskräfte sind nur solange Führungskräfte wie ihre Mitarbeiter hinter ihnen stehen

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

Fast alle Influencer, nicht nur 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 Führungskräfte, die eine partnerschaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern oft – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Kinder oder Hobbys einfließen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal gezielt 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.

Das Problem in der Physiotherapie ist jedoch: Viele normale Anlässe für solche Gespräche kommen gar nicht zustande, weil man sich nicht einfach mal so an der Kaffeemaschine trifft. Deshalb 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 Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen noch **intensiveren Dialog zu treten** und ihnen die **Gründe für ihr Handeln 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 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 gewisse Posts weniger Zugriffe haben oder weil sie sich selbst weiterentwickelt haben. Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, **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, 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.



4 von 5 12.04.2021, 11:13



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 Gebälk 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.

#### **Bildquelle:**

Header: ©Jacob Lund - stock.adobe.com Bilder: ©bnenin - stock.adobe.com

fondsprofession ell. at

### Leadership: Diese zehn Merkmale zeichnen Leitwölfe aus

 $FONDS\ professionell$ 

16. April 2021



Das sind die wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte – **einfach weiterklicken!** 



### 1. Sie sind selbstbewusst und strahlen das auch aus

Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind und was sie in der Vergangenheit geleistet haben. Darauf sind sie stolz – entsprechend selbstbewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache: zum Beispiel an ihrer aufrechten Körperhaltung, ihrem zupackenden Händedruck und darin, dass sie ihrem Gegenüber selbstsicher in die Augen schauen.

Foto: © Ana Gram / stock.adobe.com



#### 2. Sie sprechen eine klare und kraftvolle Sprache

Charismatische Leader sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden nicht in Schachtelsätzen um den heißen Brei, sondern bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht "Man könnte ...", sondern "Wir sollten ..." Oder: "Ich werde ..." Und ihre Aussagen sind nicht wie bei Zauderern mit relativierenden Adverbien wie "eigentlich", "vielleicht" "eventuell" gespickt.

Foto: © AB Photography / stock.adobe.com



#### 3. Sie können sich selbst motivieren

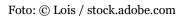
Leader wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.

Foto: © szczepank / stock.adobe.com



#### 4. Sie beziehen Position und verstecken sich nicht

Leitwölfe gehen, wenn es brenzlig wird, nicht auf Tauchstation – vielmehr analysieren sie die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade in diesen Momenten ist Führung gefragt; dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache: Sie flüchten sich nicht in Konjunktiv-Aussagen wie: "Wir könnten erwägen...". Stattdessen sagen sie beispielsweise: "Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir..." oder "Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...". Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen – was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.





#### 5. Sie übernehmen Verantwortung

Leader scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: "Ich kümmere mich darum, dass ...". Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. "Dafür benötige ich ..." Oder: "Im Gegenzug erwarte ich, ...".

Foto: © geoffkuchera / stock.adobe.com



#### 6. Sie sind fokussiert (und gut vorbereitet)

Leader stürzen sich nicht Hals über Kopf in Gefahren. Im Gegenteil! Sie analysieren die Situation und wägen die Pros und Contras ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen. Sie gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Vielmehr fragen sie sich im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position?

Foto: © hkuchera / stock.adobe.com



#### 7. Sie können und wollen andere Personen (ver-)führen

Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. "Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann ...". Oder: "Stellen Sie sich einmal vor, wir brächten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann ...".

Foto: © AB Photography / stock.adobe.com



#### 8. Sie nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument

Leader wissen: Ob man sein Ziel erreicht, hängt oft davon ab, WIE man etwas sagt. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte – abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein: sei es, um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch, um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Potte kommen.

Foto: © bennytrapp / stock.adobe.com



#### 9. Sie bringen die Dinge auf den Punkt

Leader wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: "Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: Erstens ..., zweitens ..., drittens ... Für eins spricht, ... Dagegen spricht, ... Dagegen spricht ... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit drei. Denn sie hat folgende Vorzüge: ..."

Foto: © bmaynard / stock.adobe.com



#### 10. Sie markieren ihr Revier

Leader wissen, was sie wollen – und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen ihnen "gegen den Strich gehen". Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: "Was sagt wohl der Mayer ..." oder "... die Müller dazu?" Sie beziehen also die Position der Leader bereits in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Persönlichkeiten in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

Foto: © grimms123 / stock.adobe.com

In der Psychologie umfasst Leadership alle Maßnahmen von Vorgesetzten, die auf die Kooperation, Koordination und Kommunikation aller Angehörigen einer Organisation einwirken. Um in der heutigen Unternehmenswelt erfolgreich zu sein, ist eine Reihe unterschiedlicher Kompetenzen für Führungspersönlichkeiten gefragt.

Die Managementberaterin, Vortragsrednerin und Buchautorin ("Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet") Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt, listet in einem Gastbeitrag für das Unternehmerportal "Impulse" zehn Merkmale von charismatischen Führungspersönlichkeiten auf – klicken Sie sich durch unsere Fotostrecke oben. (mb)

impulse.de

#### Die 10 Merkmale eines echten Leaders

Ein Gastbeitrag von Barbara Liebermeister

8. April 2021

Leader prägen Diskussionen und Entscheidungen – denn ihr Auftreten und Verhalten macht schnell klar: Diese Frau, dieser Mann hat das Sagen. Diese zehn Merkmale zeichnen die Leitwölfe aus.

#### 1. Sie sind selbstbewusst und strahlen das auch aus

Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind und was sie in der Vergangenheit geleistet haben.

Darauf sind sie stolz – entsprechend selbstbewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache: zum Beispiel an ihrer aufrechten Körperhaltung, ihrem zupackenden Händedruck und darin, dass sie ihrem Gegenüber selbstsicher in die Augen schauen.

Mehr dazu: Körpersprache in Verhandlungen: Wie Sie nonverbale Signale richtig deuten und einsetzen

#### 2. Sie sprechen eine klare und kraftvolle Sprache

Charismatische Leader sind extrem leistungs- und <u>ergebnisorientiert</u>. Sie reden nicht in Schachtelsätzen um den heißen Brei, sondern bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht "Man könnte …", sondern "Wir sollten …" Oder: "Ich werde …" Und ihre Aussagen sind nicht wie bei Zauderern mit relativierenden Adverbien wie "eigentlich", "vielleicht" "eventuell" gespickt.

Mehr dazu: Besser formulieren: Diese Wörter sollten Sie streichen

#### 3. Sie können sich selbst motivieren

Leader wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.

Mehr dazu: So arbeiten Sie weiter, obwohl Sie keine Lust haben

#### 4. Sie beziehen Position und verstecken sich nicht

Leitwölfe gehen, wenn es brenzlig wird, nicht auf Tauchstation – vielmehr analysieren sie die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade in diesen Momenten ist Führung gefragt; dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben.

Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache: Sie flüchten sich nicht in Konjunktiv-Aussagen wie: "Wir könnten erwägen…". Stattdessen sagen sie beispielsweise: "Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir …, oder wir…" oder "Ich plädiere dafür, dass wir …, weil …".

Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen – was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.

#### 5. Sie übernehmen Verantwortung

Leader scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: "Ich kümmere mich darum, dass …". Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. "Dafür benötige ich …" Oder: "Im Gegenzug

erwarte ich. ...".

#### 6. Sie sind fokussiert (und gut vorbereitet)

Leader stürzen sich nicht Hals über Kopf in Gefahren. Im Gegenteil! Sie analysieren die Situation und wägen die Pros und Contras ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen.

Sie gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Vielmehr fragen sie sich im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position?

Mehr dazu: Wie Sie ein Meeting vorbereiten und wie Sie Verhandlungen vorbereiten

#### 7. Sie können und wollen andere Personen (ver-)führen

Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus?

Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. "Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann …". Oder: "Stellen Sie sich einmal vor, wir brächten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann …".

#### 8. Sie nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument

Leader wissen: Ob man sein Ziel erreicht, hängt oft davon ab, WIE man etwas sagt. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte – abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation.

Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein: sei es, um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch, um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Potte kommen.

#### 9. Sie bringen die Dinge auf den Punkt

Leader wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: "Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1. ..., 2. ..., 3. ... Für 1 spricht, ... Dagegen spricht, ... Für 2 spricht, ... Dagegen spricht ... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ..."

#### 10. Sie markieren ihr Revier

Leader wissen, was sie wollen – und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen ihnen "gegen den Strich gehen". Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen.

Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: "Was sagt wohl der Mayer …" oder "… die Müller dazu?" Sie beziehen also die Position der Leader bereits in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Persönlichkeiten in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

2 von 3 12.04.2021, 09:14

issuu.com

### Was Führungskräfte von Influencern lernen können -Issuu

from BODYMEDIA-Physio-Ausgabe 1-2021 by BODYMEDIA

19-23 Minuten

#### Text Barbara Liebermeister

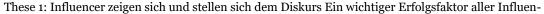
In der von rascher Veränderung geprägten Arbeitswelt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Führungswirkung bei ihren Mitarbeitern zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in den Social Media lernen.

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.





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 schlaffe 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 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



Influencer inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen

in ihrem Verhalten bzw. Auftritt widerspiegeln. Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen 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." sönliche 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.

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

These 5: Influencer funken 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 kann und darf ich per Mail, in OnlineMeetings oder über Social Media verkünden und wann sollte ich das perThese 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.

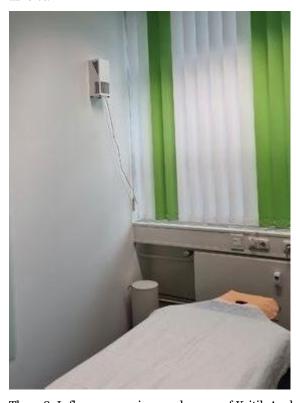
These 7: Influencer zeigen sich auch als Mensch mit Gefühlen Fast alle Influencer, nicht nur im Netz, gewähren ihren Followern auch wohldosierte Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben – primär um auch als Mensch für diese erfahrbar zu sein und eine emotionale Beziehung zu ihnen aufzubauen.

Auch Führungskräfte, die eine partnerschaftlich-kooperative Beziehung zu ihren Mitarbeitern anstreben, tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern oft – zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihre Kinder oder Hobbys einfließen lassen. Oder indem sie aktuell im Gespräch auch mal gezielt 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.

Das Problem in der Physiotherapie ist jedoch: Viele normale Anlässe für solche Gespräche kommen gar nicht zustande, weil man sich nicht einfach mal so an der Kaffeemaschine trifft. Deshalb 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 Interessenlage bei ihren Followern falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt und ziehen sich aus der Kommunikation zurück. Sie nutzen dies vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln 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 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 gewisse Posts weniger Zugriffe haben oder weil sie sich selbst weiterentwickelt haben. Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, 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, 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.

Führungskräfte sind nur solange Führungskräfte wie ihre Mitarbeiter hinter ihnen stehen



Jetzt unverbindlich Kontakt aufnehmen

#### DESINFIZIEREN SIE DOCH EINFACH DIE LUFT

#### INFEKTIONSSCHUTZ BEGINNT IN DER LUFT

Hierbei geht es mitnichten nur um die aktuelle Situation. Viren und Bakterien sind immer um uns herum. Erkältungen und die normale Grippe sorgen jährlich für viele teure Krankheitstage.

Ein starker Schutz vor Viren und Bakterien ist besonders in der Physiotherapie essentiell, da der Mindestabstand in der Regel nicht eingehalten werden kann.

Die Novaerus Geräte Protect NV200 und NV800 werden seit ca. 10 Jahren weltweit nicht nur in Praxen, sondern in allen Bereichen sehr erfolgreich eingesetzt. Nicht nur Viren, Bakterien und Schimmelsporen werden in Bruchteilen einer Sekunde zerstört, sondern auch Allergene reduziert und Gerüche neutralisiert. Eine saubere Luft bedeutet auch weniger mikrobiologische Belastung der Oberflächen und der Haut. Machen Sie Ihr Umfeld hygienischer.

Diverse Forschungen und Expertisen belegen die Wirksamkeit der Geräte und haben die Wirkweise sogar über Jahre hinweg verifiziert.

#### (Siehe: www.pz-mo.de/Fallstudien)

Die Geräte sind klein und vor allem leise, so dass sie in den Behandlungsräumen eingesetzt werden können ohne zu belästigen. Der Stromverbrauch beträgt lediglich 20 Watt. Weitere Folgekosten wie Filterwechsel oder ähnliches entfallen.

Auch die Wartungsfreiheit erleichtert Ihnen den Einsatz der Novaerus Geräte Protect NV200 und NV800.



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.

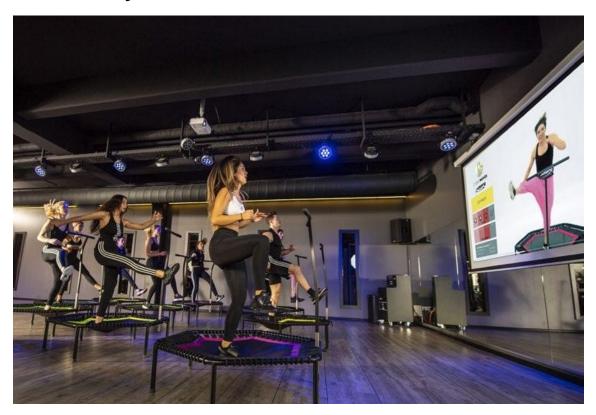
Influencing darf nicht Unterschiede negieren Zu Recht unterscheidet der Kommunikationstheoretiker Paul Watzlawick in seinen Axiomen für die menschliche Kommunikation zwischen einer symmetrischen Kommunikation, die von einer Gleichheit zum Beispiel der Interessen der Kommunikationspartner geprägt ist, 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 Gebälk 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".

#### Die Zukunft ist jetzt



Jahrelang schwebte das große Wort "Digitalisierung" gleichermaßen verheißungsvoll wie bedrohlich über der Fitnessbranche. Fachmagazine und Branchenexperten mahnten zur rechtzeitigen Weichenstellung. Dabei war die Zukunft, für die es sich zu wappnen galt, noch in weiter Ferne. Das hat sich mit dem Jahr 2020 geändert.

Es wäre verkürzt, den aktuellen gesamtgesellschaftlichen Digitalisierungsschub allein Corona

zuzuschreiben. Aber dass die Bedeutung von Digitalisierung insbesondere im privaten Bereich zugenommen hat, ist augenscheinlich. Streamingangebote, virtueller Kommunikations- und Geldverkehr und vieles mehr haben nicht nur Akzeptanz für Digitalisierung, sondern ein regelrechtes Bedürfnis nach ihr geschaffen.

Diese Entwicklung geht freilich auch an Fitnessstudios nicht spurlos vorüber – insbesondere in einer Zeit, in der sie aufgrund von Schließungen ihr Angebot Mitgliedern nicht zur Verfügung stellen können. Mit diesen Herausforderungen sehen sich bestehende Studios wie Neugründungen gleichermaßen konfrontiert. Virtuelle Fitness hat im letzten Jahr in diesem Kontext enorm an Bedeutung gewonnen, denn Mitglieder können ihre gewohnten Kurse aus dem Studio mit ihren gewohnten Trainern bei sich im heimischen Wohnzimmer oder in der Natur nutzen.

Anbieter virtueller Fitness gibt es viele, sowohl ganz neue, die im Jahr 2020 auf den Digitalisierungszug aufgesprungen sind, als auch alte Hasen, die bereits seit über zehn Jahren ihre Expertise aufgebaut haben. Zu Letzteren gehört CyberFitness, das bereits 2008 gestartet ist und mit über 700 Kunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Mitglieder der Studios begeistert.

Der große Vorteil von CyberFitness für Studios sind die hohe Qualität des Kursangebots sowie die Bündelung verschiedener Formate: CyberFitnessPRO bedient als B2B-Angebot direkt die Bedürfnisse von Studios, CyberFitness bietet ein komplettes virtuelles Fitnessstudio für zu Hause und CyberHealth bietet nach § 20 zertifizierte Gesundheitskurse. Diese umfängliche Kombination ist einzigartig in Deutschland.

Mit der Schließung seit November 2020 setzen viele Studios auf diese Vorteile von CyberFitness, um direkt nach der Wiedereröffnung im modernen Gewand durchzustarten. Attraktiv wird eine Umstellung auch durch die digitale Förderung des Bundes, die bis zu 50.000€ Fördergelder bereitstellt und Bestandsunternehmen wie Neugründern eine Perspektive eröffnet, das eigene Studio zukunftssicher zu machen

Kontakt: CyberConcept GmbH Dieckstr. 71–75 48145 Münster hallo@cyberconcept.de www.cyberconcept.de

office-roxx.de

### Zeitenwende im Speaker-Business: Interview mit Barbara Liebermeister - OFFICE ROXX

25. Mai 2021

Spätestens seit der Corona-Pandemie sind Online-Vorträge stark gefragt. Im Interview spricht die Vortragsrednerin Barbara Liebermeister über Chancen und Herausforderungen dieser Entwicklung und erklärt, warum es bei Online-Vorträgen andere Dinge zu beachten gilt als bei Präsenz-Vorträgen.



Barbara Liebermeister, Speakerin, Beraterin, Autorin, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Abbildung: IFIDZ

#### OFFICE ROXX: Frau Liebermeister, wie läuft zurzeit Ihr Speaker-Business?

Barbara Liebermeister: Sehr gut!

### Das ist überraschend. Man hört doch aktuell vielerorts die Klage, das Speaker-Geschäft läge am Boden.

Bei uns, also dem <u>Institut für Führung im digitalen Zeitalter</u> (IFIDZ) und mir, nicht. Nach einer kurzzeitigen Delle nach dem ersten Lockdown stieg bei uns die Nachfrage spätestens ab Herbst 2020 kontinuierlich verglichen mit dem Vorjahr, also der Vor-Corona-Zeit. Und die ersten drei Monate in diesem Jahr sind die besten in unserer Firmengeschichte.

### Woran liegt das? Seit Monaten finden doch kaum noch Präsenzveranstaltungen statt.

Stimmt, umso stärker werden aber Online-Formate nachgefragt.

1 von 3 08.06.2021, 09:04

# Die haben doch auch andere Vortragsredner im Programm und trotzdem klagen viele.

Ich vermute, ein Plus von mir ist: Mein IFIDZ ist seit Jahren in der digitalen Welt zu Hause. Zudem schreiben mir meine Kunden aufgrund meiner Bücher wie "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet", unserer Studien und Online-Aktivitäten eine gewisse Digitalkompetenz zu.

# Sie platzierten also nicht zu Beginn der Pandemie auf Ihren Webseiten einfach noch den Hinweis "Nun auch online"?

Das war nicht nötig, weil meine Kunden wussten, dass das Thema "Führen und Kommunizieren im digitalen Zeitalter" mein Kernthema und das Halten von Online-Vorträgen für mich geübte Praxis ist. Eine gewisse Unsicherheit verspürte ich nur bei Neukunden, die noch keine Vorerfahrung mit dem Durchführen von Online-Veranstaltungen sowie dem Engagieren von Online-Rednern hatten.

# Braucht man denn wirklich so viel Erfahrung für das Halten professioneller Online-Vorträge?

Aus meiner Warte: ja. Weil das Setting ein ganz anderes als bei Präsenzveranstaltungen ist.

#### Was ist für Sie ein absolutes No-Go bei Online-Vorträgen?

Zum Beispiel, dass der Redner bei einem Online-Vortrag die ganze Zeit wie festgenagelt vor dem Monitor sitzt und referiert – faktisch wie ein Trainer, der einen fachlichen Input gibt.

#### Was ist die Alternative?

Die Kamera so zu platzieren, dass der Vortragende auch stehen kann. Denn wenn der Redner sitzt, reduziert sich automatisch seine Mimik und Gestik. Auch seine Stimme verändert sich. Außerdem rate ich unseren Kunden bei Vorträgen für ein größeres Publikum, die zudem einen stark motivierenden Charakter haben sollen: Lasst den Vortrag in einem professionellen Studio mit mehreren Kameras aufzeichnen.

#### Warum?

In einem Studio kann der Redner stehen und sich frei bewegen. Zudem können ihn die Kameras aus mehreren Perspektiven einfangen. Dann hat der Vortrag einen ganz anderen Drive. Außerdem kann der Mitschnitt, wenn der Vortrag in einem Studio aufgezeichnet wurde, bei Bedarf nachbearbeitet werden.

### Um die eventuellen Versprecher und vielen "Ähs" zu entfernen?

Das ist bei professionellen Sprechern selten nötig. Es geht eher darum, dass bei Online-Vorträgen die Aufmerksamkeitsspanne der Zuhörer geringer ist als bei Präsenzvorträgen.

#### Die Vorträge sollten also kürzer sein?

Ja, darum muss der Vortragende sich noch stärker auf die Kernbotschaften fokussieren und auf den Punkt kommen. Deshalb empfiehlt es sich zuweilen, den Vortrag nach der Aufzeichnung nochmal zu schneiden – ähnlich wie einen Rundfunk- oder Fernsehbeitrag.

# Heißt das, bei den Vorträgen, die die Mitarbeiter Ihrer Kunden von Ihnen hören, handelt es sich zuweilen um eine Konserve?

Ich würde eher sagen, um eine im Vorfeld aufgenommene professionelle Rede, an die sich dann eine Live-Frage-Antwort-Runde anschließt.

#### Dann haben Sie jetzt ja ein einfaches und bequemes Leben.

Wieso?

Weil Sie Ihren Auftraggebern nur die Aufnahme mailen brauchen – sieht man von der Frage-Antwort-Runde ab.

2 von 3 08.06.2021, 09:04

Das geht nicht, denn der Vortrag muss die Mitarbeiter ja persönlich ansprechen. Das setzt voraus, dass in ihm die Zuhörer oder einzelne Bereiche des Unternehmens auch immer wieder direkt angesprochen werden; außerdem, dass in ihn auch den Zuhörern bekannte Beispiele aus ihrem Lebens- oder Arbeitsalltag einfließen. Das ist bei Online-Vorträgen, wenn die Zuhörer zum Beispiel zu Hause im Homeoffice sitzen, noch wichtiger als bei Präsenzvorträgen. Sonst geht von ihnen nicht die gewünschte Wirkung aus. Deshalb müssen die Vorträge stets neu aufgezeichnet werden. Das erfordert meist mehr Zeit als das Halten eines Präsenz-Vortrags, in dem man situativ das Gesagte an den jeweiligen Bedarf anpassen kann.

# Die Vorträge müssen also maßgeschneidert sein?

Ja, auch weil meine Vorträge immer häufiger in komplexe digitale oder hybride Veranstaltungsformate eingebunden sind, die eine spezielle Schwerpunktsetzung und Bearbeitung erfordern.

## **Inwiefern?**

Vergangene Woche führte ein Kunde von mir zum Beispiel eine eintägige, von mir mitkonzipierte Weiterbildung zum Thema "Die Führungskraft als Influencer" durch. Im Verlauf des Tages wurden den Teilnehmern insgesamt drei 15-minütige Vorträge von mir zu einem Aspekt dieses Themas vorgespielt. Danach folgte stets live eine Frage-Antwort-Runde mit mir, bevor die Teilnehmer in digitalen "Breakout-Rooms" eine ihnen gestellte Aufgabe bearbeiteten. Die Ergebnisse ihrer Einzel- oder Gruppenarbeit besprachen die Teilnehmer anschließend online mit ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, bevor der nächste Online-Vortrag folgte. Und den Tagesabschluss bildete eine vom CEO des Unternehmens moderierte digitale Plenumsveranstaltung, in der auch meine Meinung gefragt war.

# Haben Sie ein weiteres Beispiel?

Ja, ein Dienstleistungsunternehmen mit einem bundesweiten Filialnetz führte im Januar eine vierwöchige Weiterbildung "Die fünf größten Herausforderungen beim virtuellen Führen" mit mir durch. Das heißt, jede Woche am Freitagnachmittag trafen sich die Teilnehmer, die aktuell weitgehend im Homeoffice arbeiten, zunächst virtuell, um einem 15-minütigen Vortrag von mir zu lauschen. Danach bearbeiteten die Mitarbeiter jeder Filiale eine Aufgabe und diskutierten die Ergebnisse anschließend im Team. Anschließen fand online eine von mir moderierte Plenumsveranstaltung statt, in der die Arbeitsergebnisse zusammengetragen und Lernziele für die kommende Woche vereinbart wurden. Und unter der Woche erhielten die Mitarbeiter bzw. Teams dann stets vertiefende und motivierende Learning-Nuggets zum Bearbeiten von mir. Solchen Online-Veranstaltungsformaten bzw. Blended-Learning-Formaten gehört meines Erachtens die Zukunft.

#### Warum?

Weil sie sich oft leichter in den Arbeitsalltag der Unternehmen integrieren lassen, als Weiterbildung, für die die Mitarbeiter zunächst in ein mehr oder weniger weit entferntes Hotel fahren und dort eventuell übernachten müssen.

# Das klingt fast so, als würden Sie Präsenzveranstaltungen zu Weiterbildungs- oder Kundenbindungszwecken für ein Auslaufmodell halten?

Keinesfalls, aber die Unternehmen werden sie sporadischer, das heißt, anlassbezogener durchführen. Insbesondere, wenn es um den Beziehungsaufbau in einem Team oder zu Kunden geht oder wenn es um das Verändern persönlicher Denk- und Verhaltensmuster geht, ist und bleibt die Begegnung von Mensch zu Mensch sehr wichtig. Auch ich als Rednerin, die gern auf der Bühne steht, freue mich auf jede Präsenzveranstaltung, weil dort eine viel intimere Interaktion mit den Zuhörern bzw. Teilnehmern stattfindet. Diese persönliche Kommunikation habe ich gerade in den letzten Monaten sehr zu schätzen gelernt bei allen Vorzügen, die auch die Online-Kommunikation und -Interaktion hat.

#### Vielen Dank.

trend.at

# Leadership: Was Führungskräfte von Influencern lernen können

veröffentlicht am 1. 6. 2021 von Barbara Liebermeister

17-21 Minuten



Influencer Leadership: Eine Führungskraft ist nur wer Menschen hat, die ihm oder ihr folgen.

# © Getty Images/iStockphoto

Führungskräfte müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Wie man Follower gewinnt zeigen Influencer. Managementberaterin Barbara Liebermeister beschreibt 6 Influencer-Prinzipien, die sich Führungskräfte zunutze machen sollten.

Führungskräfte sind nur solange Führungskräfte, wie ihnen und ihren Ideen andere Menschen folgen. Dieses Schicksal teilen sie mit den Influencern in den Social Media. Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte zu analysieren, wie diese Personengruppe Menschen als Follower gewinnt.

Managementberaterin Barbara Liebermeister beschreibt erklärt im Folgenden sechs Influencer-Prinzipien, die sich Führungskräfte zu Nutze machen sollten.

# 6 Influencer-Leadership-Prinzipien für Führungskräfte

### Prinzip 1: Sei mutig wie ein Künstler

Der Marktwert von Künstlern bestimmt sich oft weniger über ihr Können als ihre Bekanntheit und die Zahl der Personen, die sich von ihnen und ihrem Werk inspirieren lassen. Und um diesen zu steigern, müssen sie bei ihrer Vermarktung oft neue Wege gehen – so wie der chinesische Konzeptkünstler Ai Weiwei. Er hätte ohne die Social Media und eine geschickte Selbstinszenierung wohl nie seinen heutigen Weltruhm erlangt.

Ai Weiwei wurde nach regierungskritischen Äußerungen in China von April bis Juni 2011 inhaftiert und hatte bis 2015 Reiseverbot. Nach dessen Aufhebung lebte er bis 2019 in Berlin. Er "vermarktete" nach seiner Freilassung seine Inhaftierung multimedial. Heute gilt **Ai Weiwei** als einer der wichtigsten Künstler der Gegenwart, auch weil er für seine Kunst immer wieder Sujets wählt, bei denen schon vorab klar ist: Diese polarisieren und werden eine große Resonanz in den analogen und digitalen Medien finden. Der Konzeptkünstler weiß aber auch, wie man Geld verdient. So schloss er zum Beispiel 2020 mit der Baumarktkette Hornbach einen Vertrag ab, der u.a. vorsah, dass diese ein Kunstwerk von ihm zum Selbstbauen anbietet; hergestellt aus Hornbach-Produkten. Ai Weiwei begründete diesen Deal – ganz in der Tradition eines anderen genialen Selbstvermarkters, Joseph Beuys – mit der "Demokratisierung" von Kunst.

Auch unter den deutschen Künstlern und Show-Größen gibt es viele, die gekonnt mit den Medien spielen. Hierzu zählt der Entertainer und Fernsehjournalist Jan **Böhmermann**. Ihn kennt seit dem 31. März 2016 fast jeder, als er in seiner Late-Night-Show ein Gedicht über Recep Tayyip Erdoğan vortrug. In ihm bezeichnete er den türkischen Präsidenten als sackdoof und feige sowie als Ziegenficker – was einen medialen und politischen "Sturm im Wasserglas" auslöste.

Ein für Führungskräfte interessantes Fallbeispiel ist auch der Fernsehmoderator **Kai Pflaume**, dessen Karriere 1993 mit der RTL-Show "Nur die Liebe zählt" begann und der in der Medienwelt eigentlich zum alten Eisen zählte. Er betreibt seit April 2020 den YouTube-Kanal Ehrenpflaume, auf dem er in Videos erfolgreiche deutschsprachige Influencer einen Tag begleitet. Der Kanal hatte im Mai 2021 fast 600.000 Abonnenten und über 20 Millionen Videoaufrufe. Und der 1967 geborene Kai Pflaume? Er ist aufgrund seines klugen Schachzugs, sich über seinen YouTube-Kanal mit der Influencer-Szene zu "connecten" heute auch bei den Angehörigen der Generation Y und Z Kult.

**TIPP:** Alle genannten Kunstschaffenden loten bei ihrer Arbeit und Selbstvermarktung immer wieder aus: Was geht? Sie brechen also Regeln, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dabei gehen sie meist intuitiv und experimentell vor. Auch Führungskräfte müssen, wenn sie die Zukunft gestalten möchten, häufig auf ihre Intuition vertrauen. Influencer-Leader wissen:

- Oft muss man experimentieren, um sich seinem Ziel zu nähern. Und:
- Aus Angst vor Fehlern nichts zu tun, ist meist die schlechteste Lösung.

Deshalb beschreiten sie bei Bedarf neue Wege und ermutigen auch die Personen in ihrem Umfeld, Neuland zu betreten.

#### Prinzip 2: Sei als Mensch nah- und erfahrbar

Spitzen-Verkäufer wissen: Nur wenn ich Menschen auch emotional erreiche, folgen sie mir und meinen Ideen. Entsprechend inszenieren sie sich. Ein Spitzen-Verkäufer war auch **Steve Jobs** , dessen öffentliche Auftritte, wie zum Beispiel 2007 als Apple das erste iPhone präsentierte, legendär sind. Jobs inszenierte sich bei ihnen gezielt als Marke. Zum Beispiel, indem er stets einen schwarzen Rollkragen-Pulli und dazu meist Jeans trug – zu einer Zeit als sich die meisten CEOs noch nur in Anzug und Krawatte aus dem Haus wagten. Auch ansonsten präsentierte er sich als ein Mensch, der anders ist. So war zum Beispiel bekannt, dass er Veganer, Buddhist und ein Bob Dylan-Fan ist. Auch dies trug dazu bei, dass Jobs und mit ihm die Marke Apple für viele Leute Kult waren, und es für sie sozusagen ein "Muss" war, mit einem Mac statt PC zu arbeiten.

Steve Jobs war ein extrem erfolgreicher Influencer, obwohl es zu seinen Hoch-Zeiten noch keine Social Media gab. Als Steve Jobs im Social Media-Zeitalter kann man **Elon Musk** bezeichnen. Ohne ihn hätte der Tesla-Konzern nie seinen heutigen Börsenwert erreicht. Hierzu trug bei, dass Musk sich crossmedial als visionärer Denker und Macher inszeniert. Er gilt als ein Technik-Freak, der Träume realisieren kann – nicht nur im Bereich der Elektromobilität. Aber auch wegen solcher Eigenheiten wie, dass er seinen Sohn nach einem Spionageflugzeug "X Æ A-12" nannte und eines seiner Hobbies das Fliegen von Kampfjets ist, sind zahlreiche technikverliebte Männer Fans von ihm. Denn dies erzeugt bei ihnen das Gefühl: Das ist ein echter Mann.

**TIPP:** Influencer bauen also eine Beziehung zu Menschen auf, indem sie sich ihnen auch als Person zeigen. Dabei ist jedoch oft unklar, was authentisch und was ein Teil der Selbstinszenierung ist. Auch Führungskräfte sollten partiell ihre Persönlichkeit zeigen, denn: Menschen folgen Menschen – insbesondere solchen, mit denen sie Ähnlichkeiten entdecken oder verspüren. Zudem geben, Mitarbeiter, wenn Führungskraft sich auch als Mensch zeigen, auch eher persönliche Dinge von sich preis.

#### Prinzip 3: Sei eine vertrauenswürdige Marke

Erfolgreiche Marken sprechen auch Gefühle an. So wie zum Beispiel die Marke **BMW** mit dem Slogan "Aus Freude am Fahren". Zudem geben sie ihren Zielkunden ein (Leistungs-)Versprechen. Dies gilt auch für Personen-Marken. Auch sie ermitteln Werte und geben somit Orientierung.

Eindrucksvoll gelang dies der schwedischen Umweltaktivistin **Greta Thunberg** . Sie stand 2019 auf der Liste der 100 influence-stärksten Persönlichkeiten des Jahres und erhielt den alternativen Nobelpreis, denn ihre Botschaft geht vielen Menschen unter die Haut: "Ich bin laut, weil ihr mir (mit dem Klimawandel) meine Zukunft klaut."

Greta Thunberg ist auch deshalb eine extrem erfolgreiche Influencerin, weil die inzwischen 18 Jahre junge Frau mit ihrer Botschaft und ihrem Appell "Wacht auf" etwas bewirken möchte. Anders die kommerziellen Influencer in den Social Media. Sie wollen primär Follower und Likes haben, um Umsatz zu genieren. Diesem Ziel dient auch ihre inszenierte Authentizität. Sie ist nur eine Marketingmasche.

**TIPP:** Führungskräfte sollten sich deshalb eher von Greta Thunberg inspirieren lassen als von Influencern, die primär für sich und solche Produkte wie Schminke werben. Denn Führungskräfte haben mit ihren Followern, also Mitarbeitern und Kollegen, stets auch persönlichen Kontakt. Und in ihm wird für ihre Follower schnell erkennbar, ob ihre Online-Inszenierung echt, also ihrer Persönlichkeit entsprechend oder "gekünstelt" ist. Erweist diese sich im persönlichen Kontakt als Fake, zerstört dies Vertrauen. In der Selbstinszenierung und Online-Kommunikation von Influencer-Leadern sollte sich also stets die reale Person widerspiegeln. Ein "Sich-verbiegen" ist nicht nötig. Sogar Personen mit authentischen Zügen können wichtige Influencer sein, sofern sie und ihre Botschaft glaubhaft sind. Das beweist Greta Thunberg.

## Prinzip 4: Kommuniziere cross- und multimedial

Fast alle erfolgreichen Influencer stehen für ein Thema, selbst wenn sie in ihren Posts auch über andere Dinge parlieren. So zum Beispiel die Bloggerin und Podcasterin "**Madame Moneypenny**". Ihr Thema ist "Geldanlage und Vermögensaufbau für Frauen". Mit diesem Thema ist die Beraterin Natascha Wegelin, die hinter Madame Moneypenny steckt, in fast allen Social Media präsent. Sie schreibt zudem Bücher zum Thema und wird häufig auf den Ratgeberseiten von Zeitschriften zitiert. Zudem hält sie regelmäßig öffentliche Vorträge. Durch diese Verknüpfung von digitaler und analoger Kommunikation hat sich Madame Moneypenny zu einer echten Marke entwickelt; ebenso wie **Sascha Lobo** .

Ähnlich verhält es sich mit **Frank Thelen**. Der Gründer und Geschäftsführer der Risikokapital-Firma Freigeist Capital GmbH wurde einer breiten Öffentlichkeit durch die Fernsehsendung "Die Höhle der Löwen" bekannt. In ihr war er bis 2020 einer der Investoren und Juroren. Thelen versucht sich seit Jahren erfolgreich als Personen-Marke im Markt zu etablieren; sein Themenfeld: Digitalisierung und Innovation, Unternehmensgründung und -führung. Er ist Blogger und in den sozialen Medien aktiv. 2018 erschien von ihm im Alter von 43 Jahren die Autobiografie "Startup-DNA: Hinfallen, aufstehen, die Welt verändern"; 2020 folgte das Buch "10xDNA: Das Mindset der Zukunft". Zudem ist er als Redner aktiv.

Auch Thelen setzt bei seiner Selbstvermarktung auf ein Wechselspiel zwischen der analogen und digitalen Welt. Mit Erfolg! Er ist Mitglied des Innovation Council der Bundesregierung zum Thema Digitalisierung. Zudem ist er regelmäßig Gast in den großen Polit-Talkshows – was wiederum "Futter" für seine Social-Media-Kanäle liefert.

**TIPP:** Bei den Top-Managern in der DACH-Region findet man eine so gezielte Selbstvermarktung und -inszenierung noch selten. Dabei betreiben wir permanent Personen-Marketing. Jede Online- und Offline-Aussage und -Reaktion von uns trägt zu dem Bild bei, das andere Menschen von uns haben. Deshalb brauchen Führungskräfte, die eine "echte" Personen-Marke sein möchten, heute eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und diese gezielt nutzen.

#### Influencer-Prinzip 5: Reagiere "cool" auf Kritik.

Wer in der Kommunikation mit anderen Menschen, seine Meinung äußert und Persönlichkeit zeigt, macht sich angreifbar. So haben denn auch fast alle Influencer schon Shitstorms erlebt. Ein Grund für die sogenannten "Hate speechs" ist Neid. In Unternehmen ist ein häufiger Auslöser für überzogene Kritik zudem: Angst vor Veränderung.

Auch bezogen auf den Umgang mit Kritik können Führungskräfte von den Influencern im Netz viel lernen. Erfahrene Influencer reagieren auf Kritik – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen diese vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime "Shit happens" ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus.

Diese Souveränität im Umgang mit Kritik in den sozialen Medien fehlt noch vielen Personen und Organisationen. Das zeigte zum Beispiel 2019 die Reaktion der CDU auf das Video des Musikers und Influencers **Rezo** "Die Zerstörung der CDU", in dem dieser u.a. die Versäumnisse der Unionsparteien in der Klimapolitik anprangert. Die anfänglichen Versuche der CDU, das Video als inhaltlich falsches Machwerk und seinen Macher als unbedarften Wichtigtuer abzuqualifizieren, führten erst dazu, dass sich auch die klassischen Medien auf das Thema stürzten und das Video allgemein bekannt wurde.

Deutlich "cooler" reagierte Rezo auf die Hasskommentare, die er nach der Veröffentlichung des Videos erhielt. Er machte aus ihnen das Lied "Du bist hässlich wie ein Traktor", das inzwischen selbst bei YouTube über 1 Million Mal aufgerufen wurde. Ähnlich reagierte die Kabarettistin und 3 Sat Festival Moderatorin **Sara Bosetti** auf erhaltene Hasskommentare. Sie machte aus ihnen in ihrem Shitstorm-Buch "Ich hab nichts gegen Frauen, du Schlampe!" Liebesgedichte.

**TIPP:** Ähnlich souverän sollten Influencer-Leader auf Kritik reagieren, zumindest wenn sich darin in eine begründete Gegenmeinung artikuliert. Auf diese sollten sie angemessen reagieren – also im Regelfall umgehend, respektvoll und wertschätzend.

#### Prinzip 6: Kommuniziere wertschätzend und sei aktiv.

Profis im Bereich Online- bzw. Social-Media-Kommunikation überlegen sich, bevor sie kommunizieren, genau:

- Welche Botschaft möchte ich transportieren?
- Welchen Kanal wähle ich hierfür? Und:

• Wie kommuniziere ich so, dass erkennbar wird: Ich wertschätze mein Gegenüber?

Führungskräfte sollten sich von denselben Überlegungen leiten lassen, denn: Führung ist letztlich strukturierte Kommunikation. Und in der Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt sich für ihr Gegenüber die Beziehung aus. Daraus, ob eine Führungskraft das Vier-Augen-Gespräch sucht, zum Telefonhörer greift oder ihr Anliegen nur per Mail artikuliert, leiten Mitarbeiter unter anderem ab, wie sie von ihrem "Chef" gesehen werden: als Partner oder als ein kleines Rädchen im Getriebe?

**TIPP:** Influencer-Leader begegnen ihren Netzwerk-Partnern auf Augenhöhe. Sie kommunizieren wertschätzend mit ihnen und interagieren mit ihnen so, dass dies den Teamgeist fördert. Sie leben ihren Followern zudem Mut zur Veränderung vor statt über Herausforderungen zu klagen. Hierdurch beeinflussen sie auch die Haltung ihrer Mitarbeiter und setzen neue Standards für die Kommunikation, Interaktion und Kooperation.

#### **Zur Person**



Barbara Liebermeister

#### © Jan Lauer

**Barbara Liebermeister** ist Leiterin des Frankfurter Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Managementberaterin und Autorin. Ihr neuestes Buch "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt" ist im Herbst 2020 im Gabal-Verlag erschienen. Sie hält unter anderem Vorträge zu den Themen Influencer-Leadership. Digital Leadership und Führung im Digitalen Zeitalter.

## **Buchtipp**





Die Führungskraft als Influencer

## © Gabal Verlag

Macht resultiert heute nicht mehr aus dem verliehenen hierarchischen Status, sie erwächst von innen – aus der Persönlichkeit. Gefragt ist ein vollkommen neues Verständnis von Führung, basierend auf einem neuen Menschenbild. Die alte hierarchiebedingte, direktive Top-down-Führung hat ausgedient – Teamspirit ist gefragt. Nur so lassen sich die Herausforderungen der Gegenwart meistern und Unternehmen zukunftsfähig machen. Barbara Liebermeister beschreibt in ihrem neuen Buch, welche Mechanismen Influencer erfolgreich machen und was Führungskräfte von ihnen lernen können.

#### • Barbara Liebermeister

- "Die Führungskraft als Influencer"
- Gabal Verlag 2020, 224 Seiten
- E-Book: 25,99 | Gebundenes Buch: 29,90





Führungskräfte müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um die gewünschte Wirkung im Unternehmen zu erzielen. Wie man seine Stakeholder als "Follower" gewinnt, das zeigen bekannte Influencer nicht nur im Netz.

Führungskräfte sind nur solange Führungskräfte, wie ihnen und ihren Ideen andere Menschen folgen – dieses Schicksal teilen sie mit den Influencern in den Social Media. Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte zu analysieren, wie diese Personengruppe Menschen als Follower gewinnt. Nachfolgend sechs Influencer Leadership-Prinzipien.

#### Prinzip 1: Sei mutig wie ein Künstler

Der Marktwert von Künstlern bestimmt sich oft weniger über ihr Können als ihre Bekanntheit und die Zahl der Personen, die sich von ihnen und ihrem Werk inspirieren lassen. Und um diesen zu steigern, müssen sie bei ihrer Vermarktung oft neue Wege gehen – so wie der chinesische Konzeptkünstler Ai Weiwei. Er hätte ohne die Social Media und eine geschickte Selbstinszenierung wohl nie seinen heutigen Weltruhm erlangt.

Ai Weiwei wurde nach regierungskritischen Äußerungen in China von April bis Juni 2011 inhaftiert und hatte bis 2015 Reiseverbot. Nach dessen Aufhebung lebte er bis 2019 in Berlin. Er "vermarktete" nach seiner Freilassung seine Inhaftierung multimedial. Heute gilt Ai Weiwei als einer der wichtigsten Künstler der Gegenwart, auch weil er für seine Kunst immer wieder Sujets wählt, bei denen schon vorab klar ist: Diese polarisieren und werden eine große Resonanz in den analogen und digitalen Medien finden.

Auch unter den deutschen Künstlern und Show-Größen gibt es viele, die gekonnt mit den Medien spielen. Hierzu zählt der Entertainer und Fernsehjournalist <u>Jan</u>
<u>Böhmermann</u>. Ihn kennt seit dem 31. März 2016 fast jeder, als er in seiner Late-Night-Show ein Gedicht über <u>Recep Tayyip Erdoğan</u> vortrug. In ihm bezeichnete er den türkischen Präsidenten als sackdoof und feige sowie als Ziegenficker – was einen medialen und politischen "Sturm im Wasserglas" auslöste.

Ein für Führungskräfte interessantes Fallbeispiel ist auch der Fernsehmoderator Kai Pflaume, dessen Karriere 1993 mit der RTL-Show "Nur die Liebe zählt" begann und der in der Medienwelt eigentlich zum alten Eisen zählte. Er betreibt seit April 2020 den YouTube-Kanal Ehrenpflaume, auf dem er in Videos erfolgreiche deutschsprachige Influencer einen Tag begleitet. Der Kanal hatte im Mai 2021 fast 600.000 Abonnenten und über 20 Millionen Videoaufrufe. Und der 1967 geborene Kai Pflaume? Er ist aufgrund seines klugen Schachzugs, sich über seinen YouTube-Kanal mit der Influencer-Szene zu "connecten" heute auch bei den Angehörigen der Generation Y und Generation Z Kult.

Alle genannten Kunstschaffenden loten bei ihrer Arbeit und Selbstvermarktung immer wieder aus: Was geht? Sie brechen Regeln, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dabei gehen sie meist intuitiv und experimentell vor. Auch Führungskräfte müssen, wenn sie die Zukunft gestalten möchten, häufig auf ihre Intuition vertrauen. Influencer-Leader wissen:

• Oft muss man experimentieren, um sich seinem Ziel zu nähern. Und:

1 von 5 28.06.2021, 08:51

• Aus Angst vor Fehlern nichts zu tun, ist meist die schlechteste Lösung.

Deshalb beschreiten sie bei Bedarf neue Wege und ermutigen auch die Personen in ihrem Umfeld, Neuland zu betreten.

#### Prinzip 2: Sei als Mensch nah- und erfahrbar

Spitzen-Verkäufer wissen: Nur wenn ich Menschen auch emotional erreiche, folgen sie mir und meinen Ideen. Entsprechend inszenieren sie sich. Ein Spitzen-Verkäufer war auch Steve Jobs, dessen öffentliche Auftritte, wie zum Beispiel 2007 als Apple das erste iPhone präsentierte, legendär sind. Jobs inszenierte sich bei ihnen gezielt als Marke. Zum Beispiel, indem er stets einen schwarzen Rollkragen-Pulli und dazu meist Jeans trug – zu einer Zeit als sich die meisten CEOs nur in Anzug und Krawatte aus dem Haus wagten. Auch ansonsten präsentierte er sich als ein Mensch, der anders ist. So war zum Beispiel bekannt, dass er Veganer, Buddhist und ein Bob Dylan-Fan ist. Auch dies trug dazu bei, dass Jobs und mit ihm die Marke Apple für viele Leute Kult waren, und es für sie sozusagen ein "Muss" war, mit einem Mac statt PC zu arbeiten.

Steve Jobs war ein extrem erfolgreicher Influencer, obwohl es zu seinen Hoch-Zeiten noch keine Social Media gab. Als Steve Jobs im Social Media-Zeitalter kann man Elon Musk bezeichnen. Ohne ihn hätte der Tesla-Konzern nie seinen heutigen Börsenwert erreicht. Hierzu trug bei, dass Musk sich crossmedial als visionärer Denker und Macher inszeniert. Er gilt als ein Technik-Freak, der Träume realisieren kann – nicht nur im Bereich der Elektromobilität. Aber auch wegen solcher Eigenheiten wie, dass er seinen Sohn nach einem Spionageflugzeug "X Æ A-12" nannte und eines seiner Hobbies das Fliegen von Kampfjets ist, sind zahlreiche technikverliebte Männer Fans von ihm. Denn dies erzeugt bei ihnen das Gefühl: Das ist ein echter Mann.

Influencer bauen folglich eine Beziehung zu Menschen auf, indem sie sich ihnen auch als Person zeigen. Dabei ist jedoch oft unklar, was authentisch und was ein Teil der Selbstinszenierung ist. Auch Führungskräfte sollten partiell ihre Persönlichkeit zeigen, denn: Menschen folgen Menschen – insbesondere solchen, mit denen sie Ähnlichkeiten entdecken oder verspüren. Zudem geben Mitarbeiter, wenn Führungskraft sich als Mensch zeigt, auch eher persönliche Dinge von sich Preis.

#### Prinzip 3: Sei eine vertrauenswürdige Marke

Erfolgreiche Marken sprechen auch Gefühle an. So zum Beispiel die Marke BMW mit dem Slogan "Aus Freude am Fahren". Zudem geben sie ihren Zielkunden ein (Leistungs-)Versprechen. Dies gilt auch für Personen-Marken. Auch sie ermitteln Werte und geben somit Orientierung.

Eindrucksvoll gelang dies der schwedischen Umweltaktivistin Greta Thunberg, deren Botschaft vielen Menschen unter die Haut geht: "Ich bin laut, weil ihr mir (mit dem Klimawandel) meine Zukunft klaut." Greta Thunberg ist auch deshalb eine extrem erfolgreiche Influencerin, weil die inzwischen 18 Jahre junge Frau mit ihrer Botschaft und ihrem Appell "Wacht auf" etwas bewirken möchte. Anders die kommerziellen Influencer in den Social Media. Sie wollen primär Follower und Likes haben, um Umsatz zu genieren. Diesem Ziel dient auch ihre inszenierte Authentizität. Sie ist nur eine Marketingmasche.

Deshalb sollten sich Führungskräfte eher von Greta Thunberg inspirieren lassen als von Influencern, die primär für sich und Produkte wie Schminke werben. Denn Führungskräfte haben mit ihren Followern, das heißt Mitarbeitern und Kollegen, stets auch persönlichen Kontakt. Und in ihm wird für ihre Follower schnell erkennbar, ob ihre Online-Inszenierung echt, das bedeutet ihrer Persönlichkeit entsprechend oder "gekünstelt" ist. Erweist diese sich im persönlichen Kontakt als Fake, zerstört dies Vertrauen. In der Selbstinszenierung und Online-Kommunikation von Influencer-Leadern sollte sich daher stets die reale Person widerspiegeln. Ein "Sich-verbiegen" ist nicht nötig. Sogar Personen mit authentischen Zügen können wichtige Influencer sein, sofern sie und ihre Botschaft glaubhaft sind. Das beweist Greta Thunberg.

# Prinzip 4: Kommuniziere cross- und multimedial

Fast alle erfolgreichen Influencer stehen für ein Thema, selbst wenn sie in ihren Posts auch über andere Dinge parlieren. So zum Beispiel die Bloggerin und Podcasterin "Madame Moneypenny". Ihr Thema ist "Geldanlage und Vermögensaufbau für Frauen". Mit diesem Thema ist die Beraterin Natascha Wegelin, die hinter Madame Moneypenny steckt, in fast allen Social Media präsent. Sie schreibt zudem Bücher zum Thema und wird häufig auf den Ratgeberseiten von Zeitschriften zitiert. Zudem hält sie regelmäßig öffentliche Vorträge. Durch diese Verknüpfung von digitaler und analoger Kommunikation hat sich Madame Moneypenny zu einer echten Marke entwickelt; ebenso wie Sascha Lobo.

Ähnlich verhält es sich mit Frank Thelen. Der Gründer und Geschäftsführer der Risikokapital-Firma Freigeist Capital GmbH wurde einer breiten Öffentlichkeit durch die Fernsehsendung "Die Höhle der Löwen" bekannt. In ihr war er bis 2020 einer der Investoren und Juroren. Thelen versucht sich seit Jahren erfolgreich als Personen-Marke im Markt zu etablieren; sein Themenfeld: Digitalisierung und Innovation, Unternehmensgründung und -führung. Er ist Blogger und in den sozialen Medien aktiv. 2018 erschien von ihm im Alter von 43 Jahren die Autobiografie "Startup-DNA: Hinfallen, aufstehen, die Welt verändern"; 2020 folgte das Buch "10xDNA: Das Mindset der Zukunft". Zudem ist er als Redner aktiv.

Auch Thelen setzt bei seiner Selbstvermarktung auf ein Wechselspiel zwischen der analogen und digitalen Welt. Mit Erfolg! Er ist Mitglied des Innovation Council der Bundesregierung zum Thema Digitalisierung. Zudem ist er regelmäßig Gast in den großen Polit-Talkshows – was wiederum "Futter" für seine Social-Media-Kanäle liefert.

Bei den Top-Managern in der DACH-Region findet man eine so gezielte Selbstvermarktung und -inszenierung noch selten. Dabei betreiben wir permanent Personen-Marketing. Jede Online- und Offline-Aussage und -Reaktion von uns trägt zu dem Bild bei, das andere Menschen von uns haben. Deshalb brauchen Führungskräfte, die eine "echte" Personen-Marke sein möchten, heute eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und gezielt nutzen.

# Influencer-Prinzip 5: Reagiere "cool" auf Kritik

Wer seine Meinung äußert und Persönlichkeit zeigt, macht sich angreifbar. So haben denn auch fast alle Influencer schon Shitstorms erlebt. Ein Grund für die sogenannten "Hate speechs" ist Neid. In Unternehmen ist ein häufiger Auslöser für überzogene Kritik zudem: Angst vor Veränderung.

Auch bezogen auf den Umgang mit Kritik können Führungskräfte von den Influencern im Netz viel lernen. Erfahrene Influencer reagieren auf Kritik – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen diese vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime "Shit happens" ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus.

Diese Souveränität im Umgang mit Kritik in den sozialen Medien fehlt noch vielen Personen und Organisationen. Das zeigte zum Beispiel 2019 die Reaktion der CDU auf das Video des Musikers und Influencers Rezo "Die Zerstörung der CDU", in dem dieser u.a. die Versäumnisse der Unionsparteien in der Klimapolitik anprangert. Die anfänglichen Versuche der CDU, das Video als inhaltlich falsches Machwerk und seinen Macher als Wichtigtuer abzuqualifizieren, führten erst dazu, dass sich auch die klassischen Medien auf das Thema stürzten und das Video allgemein bekannt wurde.

Deutlich "cooler" reagierte Rezo auf die Hasskommentare, die er nach der Veröffentlichung des Videos erhielt. Er machte aus ihnen das Lied "Du bist hässlich wie ein Traktor", das inzwischen selbst bei YouTube über 1 Million Mal aufgerufen wurde. Und die Kabarettistin und 3 Sat Festival Moderatorin Sara Bosetti? Sie verarbeitete die

2 von 5 28.06.2021, 08:51

Hasskommentare, die sie erhielt, in ihrem Shitstorm-Buch "Ich hab nichts gegen Frauen, du Schlampe!" zu Liebesgedichten.

Ähnlich souverän sollten Influencer-Leader auf Kritik reagieren, zumindest wenn sich darin in eine begründete Gegenmeinung artikuliert. Auf diese sollten sie angemessen reagieren – das heißt im Regelfall umgehend, respektvoll und wertschätzend.

#### Prinzip 6: Kommuniziere wertschätzend und sei aktiv

- Profis im Bereich Online- bzw. Social-Media-Kommunikation überlegen sich, bevor sie kommunizieren, genau:
- Welche Botschaft möchte ich transportieren?
- Welchen Kanal wähle ich hierfür? Und:
- Wie kommuniziere ich so, dass erkennbar wird: Ich wertschätze mein Gegenüber?

Führungskräfte sollten sich von denselben Überlegungen leiten lassen, denn: Führung ist letztlich strukturierte Kommunikation. Und in der Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt sich für ihr Gegenüber die Beziehung aus. Daraus, ob eine Führungskraft das Vier-Augen-Gespräch sucht, zum Telefonhörer greift oder ihr Anliegen nur per Mail artikuliert, leiten Mitarbeiter unter anderem ab, wie sie von ihrem "Chef" gesehen werden: als Partner oder als ein kleines Rädchen im Getriebe?

Influencer-Leader begegnen ihren Netzwerk-Partnern auf Augenhöhe. Sie kommunizieren wertschätzend mit ihnen und interagieren mit ihnen so, dass dies den Teamgeist fördert. Sie leben ihren Followern zudem Mut zur Veränderung vor statt über Herausforderungen zu klagen. Hierdurch beeinflussen sie auch die Haltung ihrer Mitarbeiter und setzen neue Standards für die Kommunikation, Interaktion und Kooperation.

Foto/Thumbnail: @istockphoto/farakos

#### Über den Autor



## Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Hintergrund und Grundlage ihrer Arbeit ist ihre jahrelange Erfahrung im Management von Unternehmen sowie als Managementberater und Managementcoach. Barbara Liebermeister hat Lehraufträge an der RWTH in Aachen, der Hochschule Kempten und der Bucerius Law School in Hamburg. Gleichzeitig fungiert sie als Mentorin für die Hessischen Universitäten. <a href="https://www.ifidz.de">www.ifidz.de</a>

ZUM AUTORENPROFIL

3 von 5 28.06.2021, 08:51

computerwelt.at

# Das Führen hybrider Teams wird zur Herausforderung

22. Juni 2021

5-6 Minuten

Chefs haben keine Angst vor der Zeit nach Corona – es ist ihnen aber bewußt, dass sie mehr kommunizieren müssen, wenn sie die Belegschaft mitnehmen wollen, so das Ergebnis einer aktuellen Studie. [...]



Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ): "Viele Chefs sehen durchaus die Gefahr, dass sich Mitarbeiter durch Home-Office isoliert fühlen." (c) IFIDZ

Viele Unternehmen sehen sich zurzeit mit dem Wunsch eines Teils ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, auch nach dem <u>coronabedingten</u> "Lock-down" im <u>Home-Office</u> zu arbeiten und versuchen nun diesem zu entsprechen. Deshalb stehen Firmenchefs vermehrt vor der Herausforderung, sogenannte <u>hybride Teams</u> zu führen – also Teams, bei denen ein Teil der Mitarbeiter weiterhin im Betrieb während ein anderer Teil im Home-Office oder an einem anderen von ihnen gewählten Ort arbeitet. Deshalb beschloss das Institut für <u>Führungskräfte</u> im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, sein aktuelles Leadership-Trendbarometer der Frage zu widmen: "Was sind aus Ihrer Warte die größten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams?" An der Online-Befragung nahmen 159 Führungskräfte teil.

Auffallend bei den Befragungsergebnissen ist zunächst: Das Gros der <u>Führungskräfte</u> befürchtet offensichtlich nicht, dass unter einer Arbeit in <u>hybriden Teams</u> die Team-Performance leidet. So sehen zum Beispiel nur 15 Prozent die Gefahr, dass die Motivation der Mitarbeitenden hierdurch sinkt, und nur 13 Prozent die Gefahr, dass die Zielorientierung bei der Arbeit hierunter leidet. Und gar nur neun Prozent befürchten oder haben die Erfahrung gesammelt, dass dies sich negativ auf die Qualität der Arbeit auswirkt.

Entsprechend entspannt scheinen laut Aussagen der Leiterin des IFIDZ, Barbara Liebermeister, die meisten <u>Führungskräfte</u> zu sein bezüglich der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter – unabhängig davon, ob sie im Unternehmen oder zuhause beziehungsweise mobil arbeiten. Diese Einschätzung wird unter anderem dadurch gestützt, dass nur 16 Prozent der Führungskräfte bei einer Arbeit in <u>hybriden Teams</u> einen Kontrollverlust befürchten.

Zugleich fällt jedoch auf, dass – vermutlich auch aufgrund der Erfahrungen im zurückliegenden Jahr – das Gros der <u>Führungskräfte</u> das Arbeiten in <u>hybriden Teams</u> keinesfalls durch eine "rosarote Brille" sieht. Sie sehen vielmehr, so Liebermeister, die zwei Seiten der Medaille. So stimmen denn auch nur neun Prozent der Aussage zu: "Ich sehe keine Gefahren, nur Chancen" beim Arbeiten in hybriden Teams. Für fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte besteht bei dieser Form der Zusammenarbeit zum Beispiel die Gefahr, dass sich einzelne Mitarbeiter isoliert fühlen.

Außerdem befürchten 54 Prozent der Befragten, dass die Identifikation mit dem Team sinkt. Auch kann sich ein Drittel der Studienteilnehmer vorstellen, dass in ihrem Team eine gewisse Frontenbildung zwischen den Büro- und <a href="Homeoffice-Mitarbeitern">Homeoffice-Mitarbeitern</a> entsteht. Diesen Risiken gilt es nach Auffassung der befragten <a href="Führungskräfte">Führungskräfte</a> entgegenzuwirken.

Dabei spielt die Kommunikation und wechselseitige Information offensichtlich eine zentrale Rolle, da laut Untersuchung jeweils circa der Hälfte der Befragten bei einer Arbeit in <a href="https://hybriden.com/hybri

\*Hans Königes ist Ressortleiter Jobs & Karriere und damit zuständig für alle Themen rund um Arbeitsmarkt, Jobs, Berufe, Gehälter, Personalmanagement, Recruiting sowie Social Media im Berufsleben.

**Mehr Artikel** 



# Leadership-Trendbarometer

# Das Führen hybrider Teams wird zur Herausforderung

21.06.2021

Chefs haben keine Angst vor der Zeit nach Corona – es ist ihnen aber bewußt, dass sie mehr kommunizieren müssen, wenn sie die Belegschaft mitnehmen wollen, so das Ergebnis einer aktuellen Studie.



(/i/detail/artikel/3551323/1/3336983/EL\_mediaN1000C/)

Führungskräfte haben keine Angst nach Corona ihre Mitarbeiter - je nach Lage - virtuell oder vor Ort zu führen.

Foto: Andrey\_Popov - shutterstock.com

Viele Unternehmen sehen sich zurzeit mit dem Wunsch eines Teils ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, auch nach dem coronabedingten "Lock-down" im Home-Office zu arbeiten und versuchen nun diesem zu entsprechen. Deshalb stehen Firmenchefs vermehrt vor der Herausforderung, sogenannte hybride Teams zu führen - also Teams, bei denen ein Teil der Mitarbeiter weiterhin im Betrieb während ein anderer Teil im Home-Office oder an einem anderen von ihnen gewählten Ort arbeitet. Deshalb beschloss das Institut für Führungskräfte (https://pages.elo.com/ecmsuite/de/?utm\_source=idg&utm\_medium=inText Ad&utm campaign=suite21&utm content=digitalisierung-schlag-auf-schlag)

im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, sein aktuelles Leadership-Trendbarometer der Frage zu widmen: "Was sind aus Ihrer Warte die größten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams?" An der Online-Befragung nahmen 159 Führungskräfte teil.

Auffallend bei den Befragungsergebnissen ist zunächst: Das Gros der Führungskräfte befürchtet offensichtlich nicht, dass unter einer Arbeit (https://it-jobs.aldi-sued.de/?pk\_campaign=Engagement+Unit+Mai+2021) in hybriden Teams die Team-Performance leidet. So sehen zum Beispiel nur 15 Prozent die Gefahr, dass die Motivation der Mitarbeitenden hierdurch sinkt, und nur 13 Prozent die Gefahr, dass die Zielorientierung bei der Arbeit hierunter leidet. Und gar nur neun Prozent befürchten oder haben die Erfahrung gesammelt, dass dies sich negativ auf die Qualität der Arbeit auswirkt.



(/i/detail/artikel/3551323/1/2683705/EL\_mediaN10024/)

Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ): "Viele Chefs sehen durchaus die Gefahr, dass sich Mitarbeiter durch Home-Office isoliert fühlen."

Foto: IFIDZ

Entsprechend entspannt scheinen laut Aussagen der Leiterin des IFIDZ, Barbara Liebermeister, die meisten Führungskräfte (https://pages.elo.com/ecmsuite/de/?utm\_source=idg&utm\_medium=inText Ad&utm\_campaign=suite21&utm\_content=smarterbetterfaster)

zu sein bezüglich der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter - unabhängig davon, ob sie )m Unternehmen oder zuhause beziehungsweise mobil arbeiten. Diese Einschätzung wird unter anderem dadwidbiggstützt indass nur 16 Prozent der Führungskräfte bei einer Arbeit in hybriden Teams einen Kontrollverlust befürchten.

21.06.2021, 12:23 2 von 6

Zugleich fällt jedoch auf, dass - vermutlich auch aufgrund der Erfahrungen im zurückliegenden Jahr - das Gros der Führungskräfte (https://it-jobs.aldi-sued.de/?pk\_campaign=Engagement+Unit+Mai+2021) das Arbeiten in hybriden Teams keinesfalls durch eine "rosarote Brille" sieht. Sie sehen vielmehr, so Liebermeister, die zwei Seiten der Medaille. So stimmen denn auch nur neun Prozent der Aussage zu: "Ich sehe keine Gefahren, nur Chancen" beim Arbeiten in hybriden Teams. Für fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte besteht bei dieser Form der Zusammenarbeit zum Beispiel die Gefahr, dass sich einzelne Mitarbeiter isoliert fühlen.

# Teamidentifikation sinkt

Außerdem befürchten 54 Prozent der Befragten, dass die Identifikation mit dem Team (https://it-jobs.aldi-sued.de/?pk\_campaign=Engagement+Unit+Mai+2021) sinkt. Auch kann sich ein Drittel der Studienteilnehmer vorstellen, dass in ihrem Team eine gewisse Frontenbildung zwischen den Büro- und Homeoffice-Mitarbeitern entsteht. Diesen Risiken gilt es nach Auffassung der befragten Führungskräfte entgegenzuwirken.

Dabei spielt die Kommunikation (https://attendee.gotowebinar.com/register/2682463540207971599?source=MS) und wechselseitige Information offensichtlich eine zentrale Rolle, da laut Untersuchung jeweils circa der Hälfte der Befragten bei einer Arbeit in hybriden Teams durchaus die Gefahr einer "ungenügenden Kommunikation" (53 Prozent) und eines "nicht ausreichenden Informationsflusses" (47 Prozent) befürchten. In diesem Bereich sehen sie denn auch den größten Nachholbedarf. Nähere Infos über die Ergebnisse des jüngsten IFIDZ-Leadership-Trendbarometers finden Interessierte auf der IFIDZ-Webseite (www.ifidz.de (http://www.ifidz.de)) in der Rubrik Studien.

21.06.2021, 12:23 3 von 6

finanzpraxis.com

# Leadership: Von namhaften Influencern lernen

Fabienne Du Pont

21. Juni 2021

Führungskräfte müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Wie man Follower gewinnt, das zeigen bekannte Influencer nicht nur im Netz.



Führungskräfte sind nur solange Führungskräfte, wie ihnen und ihren Ideen andere Menschen folgen. Dieses Schicksal teilen sie mit den Influencern in den Social Media. Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte zu analysieren, wie diese Personengruppe Menschen als Follower gewinnt. Nachfolgend sechs Influencer Leadership-Prinzipien.

# Prinzip 1: Sei mutig wie ein Künstler.

Der Marktwert von Künstlern bestimmt sich oft weniger über ihr Können als ihre Bekanntheit und die Zahl der Personen, die sich von ihnen und ihrem Werk inspirieren lassen. Und um diesen zu steigern, müssen sie bei ihrer Vermarktung oft neue Wege gehen – so wie der chinesische Konzeptkünstler Ai Weiwei. Er

hätte ohne die Social Media und eine geschickte Selbstinszenierung wohl nie seinen heutigen Weltruhm erlangt.

Ai Weiwei wurde nach regierungskritischen Äußerungen in China von April bis Juni 2011 inhaftiert und hatte bis 2015 Reiseverbot. Nach dessen Aufhebung lebte er bis 2019 in Berlin. Er "vermarktete" nach seiner Freilassung seine Inhaftierung multimedial. Heute gilt Ai Weiwei als einer der wichtigsten Künstler der Gegenwart, auch weil er für seine Kunst immer wieder Sujets wählt, bei denen schon vorab klar ist: Diese polarisieren und werden eine große Resonanz in den analogen und digitalen Medien finden.

Auch unter den deutschen Künstlern und Show-Größen gibt es viele, die gekonnt mit den Medien spielen. Hierzu zählt der Entertainer und Fernsehjournalist Jan Böhmermann. Ihn kennt seit dem 31. März 2016 fast jeder, als er in seiner Late-Night-Show ein Gedicht über Recep Tayyip Erdoğan vortrug. In ihm bezeichnete er den türkischen Präsidenten als sackdoof und feige sowie als Ziegenficker – was einen medialen und politischen "Sturm im Wasserglas" auslöste.

Ein für Führungskräfte interessantes Fallbeispiel ist auch der Fernsehmoderator Kai Pflaume, dessen Karriere 1993 mit der RTL-Show "Nur die Liebe zählt" begann und der in der Medienwelt eigentlich zum alten Eisen zählte. Er betreibt seit April 2020 den YouTube-Kanal Ehrenpflaume, auf dem er in Videos erfolgreiche deutschsprachige Influencer einen Tag begleitet. Der Kanal hatte im Mai 2021 fast 600.000 Abonnenten und über 20 Millionen Videoaufrufe. Und der 1967 geborene Kai Pflaume? Er ist aufgrund seines klugen Schachzugs, sich über seinen YouTube-Kanal mit der Influencer-Szene zu "connecten" heute auch bei den Angehörigen der Generation Y und Z Kult.

Alle genannten Kunstschaffenden loten bei ihrer Arbeit und Selbstvermarktung immer wieder aus: Was geht? Sie brechen also Regeln, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dabei gehen sie meist intuitiv und experimentell vor. Auch Führungskräfte müssen, wenn sie die Zukunft gestalten möchten, häufig auf ihre Intuition vertrauen. Influencer-Leader wissen:

- Oft muss man experimentieren, um sich seinem Ziel zu nähern. Und:
- Aus Angst vor Fehlern nichts zu tun, ist meist die schlechteste Lösung.

Deshalb beschreiten sie bei Bedarf neue Wege und ermutigen auch die Personen in ihrem Umfeld, Neuland zu betreten.

# Prinzip 2: Sei als Mensch nah- und erfahrbar.

Spitzen-Verkäufer wissen: Nur wenn ich Menschen auch emotional erreiche, folgen sie mir und meinen Ideen. Entsprechend inszenieren sie sich. Ein Spitzen-Verkäufer war auch Steve Jobs, dessen öffentliche Auftritte, wie zum Beispiel 2007 als Apple das erste iPhone präsentierte, legendär sind. Jobs inszenierte sich bei ihnen gezielt als Marke. Zum Beispiel, indem er stets einen schwarzen Rollkragen-Pulli und dazu meist Jeans trug – zu einer Zeit als sich die meisten CEOs noch nur in Anzug und Krawatte aus dem Haus wagten. Auch ansonsten präsentierte er sich als ein Mensch, der anders ist. So war zum Beispiel bekannt, dass er Veganer, Buddhist und ein Bob Dylan-Fan ist. Auch dies trug dazu bei, dass Jobs und mit ihm die Marke Apple für viele Leute Kult waren, und es für sie sozusagen ein "Muss" war, mit einem Mac statt PC zu arbeiten.

Steve Jobs war ein extrem erfolgreicher Influencer, obwohl es zu seinen Hoch-Zeiten noch keine Social Media gab. Als Steve Jobs im Social Media-Zeitalter kann man Elon Musk bezeichnen. Ohne ihn hätte der Tesla-Konzern nie seinen heutigen Börsenwert erreicht. Hierzu trug bei, dass Musk sich crossmedial als visionärer Denker und Macher inszeniert. Er gilt als ein Technik-Freak, der Träume realisieren kann – nicht nur im Bereich der Elektromobilität. Aber auch wegen solcher Eigenheiten wie, dass er seinen Sohn nach einem Spionageflugzeug "X Æ A-12" nannte und eines seiner Hobbies das Fliegen von Kampfjets ist, sind zahlreiche technikverliebte Männer Fans von ihm. Denn dies erzeugt bei ihnen das Gefühl: Das ist ein echter Mann.

Influencer bauen also eine Beziehung zu Menschen auf, indem sie sich ihnen auch als Person zeigen. Dabei ist jedoch oft unklar, was authentisch und was ein Teil der Selbstinszenierung ist. Auch Führungskräfte sollten partiell ihre Persönlichkeit zeigen, denn: Menschen folgen Menschen – insbesondere solchen, mit denen sie Ähnlichkeiten entdecken oder verspüren. Zudem geben, Mitarbeiter, wenn Führungskraft sich auch als Mensch zeigen, auch eher persönliche Dinge von sich preis.

#### Prinzip 3: Sei eine vertrauenswürdige Marke.

Erfolgreiche Marken sprechen auch Gefühle an. So zum Beispiel die Marke BMW mit dem Slogan "Aus Freude am Fahren". Zudem geben sie ihren Zielkunden ein (Leistungs-)Versprechen. Dies gilt auch für

Personen-Marken. Auch sie ermitteln Werte und geben somit Orientierung.

Eindrucksvoll gelang dies der schwedischen Umweltaktivistin Greta Thunberg, deren Botschaft vielen Menschen unter die Haut geht: "Ich bin laut, weil ihr mir (mit dem Klimawandel) meine Zukunft klaut." Greta Thunberg ist auch deshalb eine extrem erfolgreiche Influencerin, weil die inzwischen 18 Jahre junge Frau mit ihrer Botschaft und ihrem Appell "Wacht auf" etwas bewirken möchte. Anders die kommerziellen Influencer in den Social Media. Sie wollen primär Follower und Likes haben, um Umsatz zu genieren. Diesem Ziel dient auch ihre inszenierte Authentizität. Sie ist nur eine Marketingmasche.

Deshalb sollten sich Führungskräfte eher von Greta Thunberg inspirieren lassen als von Influencern, die primär für sich und Produkte wie Schminke werben. Denn Führungskräfte haben mit ihren Followern, also Mitarbeitern und Kollegen, stets auch persönlichen Kontakt. Und in ihm wird für ihre Follower schnell erkennbar, ob ihre Online-Inszenierung echt, also ihrer Persönlichkeit entsprechend oder "gekünstelt" ist. Erweist diese sich im persönlichen Kontakt als Fake, zerstört dies Vertrauen. In der Selbstinszenierung und Online-Kommunikation von Influencer-Leadern sollte sich also stets die reale Person widerspiegeln. Ein "Sich-verbiegen" ist nicht nötig. Sogar Personen mit authentischen Zügen können wichtige Influencer sein, sofern sie und ihre Botschaft glaubhaft sind. Das beweist Greta Thunberg.

#### Prinzip 4: Kommuniziere cross- und multimedial

Fast alle erfolgreichen Influencer stehen für ein Thema, selbst wenn sie in ihren Posts auch über andere Dinge parlieren. So zum Beispiel die Bloggerin und Podcasterin "Madame Moneypenny". Ihr Thema ist "Geldanlage und Vermögensaufbau für Frauen". Mit diesem Thema ist die Beraterin Natascha Wegelin, die hinter Madame Moneypenny steckt, in fast allen Social Media präsent. Sie schreibt zudem Bücher zum Thema und wird häufig auf den Ratgeberseiten von Zeitschriften zitiert. Zudem hält sie regelmäßig öffentliche Vorträge. Durch diese Verknüpfung von digitaler und analoger Kommunikation hat sich Madame Moneypenny zu einer echten Marke entwickelt; ebenso wie Sascha Lobo.

Ähnlich verhält es sich mit Frank Thelen. Der Gründer und Geschäftsführer der Risikokapital-Firma Freigeist Capital GmbH wurde einer breiten Öffentlichkeit durch die Fernsehsendung "Die Höhle der Löwen" bekannt. In ihr war er bis 2020 einer der Investoren und Juroren. Thelen versucht sich seit Jahren erfolgreich als Personen-Marke im Markt zu etablieren; sein Themenfeld: Digitalisierung und Innovation, Unternehmensgründung und -führung. Er ist Blogger und in den sozialen Medien aktiv. 2018 erschien von ihm im Alter von 43 Jahren die Autobiografie "Startup-DNA: Hinfallen, aufstehen, die Welt verändern"; 2020 folgte das Buch "10xDNA: Das Mindset der Zukunft". Zudem ist er als Redner aktiv.

Auch Thelen setzt bei seiner Selbstvermarktung auf ein Wechselspiel zwischen der analogen und digitalen Welt. Mit Erfolg! Er ist Mitglied des Innovation Council der Bundesregierung zum Thema Digitalisierung. Zudem ist er regelmäßig Gast in den großen Polit-Talkshows – was wiederum "Futter" für seine Social-Media-Kanäle liefert.

Bei den Top-Managern in der DACH-Region findet man eine so gezielte Selbstvermarktung und -inszenierung noch selten. Dabei betreiben wir permanent Personen-Marketing. Jede Online- und Offline-Aussage und -Reaktion von uns trägt zu dem Bild bei, das andere Menschen von uns haben. Deshalb brauchen Führungskräfte, die eine "echte" Personen-Marke sein möchten, heute eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und gezielt nutzen.

# Influencer-Prinzip 5: Reagiere "cool" auf Kritik.

Wer seine Meinung äußert und Persönlichkeit zeigt, macht sich angreifbar. So haben denn auch fast alle Influencer schon Shitstorms erlebt. Ein Grund für die sogenannten "Hate speechs" ist Neid. In Unternehmen ist ein häufiger Auslöser für überzogene Kritik zudem: Angst vor Veränderung.

Auch bezogen auf den Umgang mit Kritik können Führungskräfte von den Influencern im Netz viel lernen. Erfahrene Influencer reagieren auf Kritik – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen diese vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime "Shit happens" ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus.

Diese Souveränität im Umgang mit Kritik in den sozialen Medien fehlt noch vielen Personen und Organisationen. Das zeigte zum Beispiel 2019 die Reaktion der CDU auf das Video des Musikers und Influencers Rezo "Die Zerstörung der CDU", in dem dieser u.a. die Versäumnisse der Unionsparteien in der Klimapolitik anprangert. Die anfänglichen Versuche der CDU, das Video als inhaltlich falsches Machwerk und seinen Macher als Wichtigtuer abzuqualifizieren, führten erst dazu, dass sich auch die klassischen

Medien auf das Thema stürzten und das Video allgemein bekannt wurde.

Deutlich "cooler" reagierte Rezo auf die Hasskommentare, die er nach der Veröffentlichung des Videos erhielt. Er machte aus ihnen das Lied "Du bist hässlich wie ein Traktor", das inzwischen selbst bei YouTube über 1 Million Mal aufgerufen wurde. Und die Kabarettistin und 3 Sat Festival Moderatorin Sara Bosetti? Sie verarbeitete die Hasskommentare, die sie erhielt, in ihrem Shitstorm-Buch "Ich hab nichts gegen Frauen, du Schlampe!" zu Liebesgedichten.

Ähnlich souverän sollten Influencer-Leader auf Kritik reagieren, zumindest wenn sich darin in eine begründete Gegenmeinung artikuliert. Auf diese sollten sie angemessen reagieren – also im Regelfall umgehend, respektvoll und wertschätzend.

#### Prinzip 6: Kommuniziere wertschätzend und sei aktiv.

Profis im Bereich Online- bzw. Social-Media-Kommunikation überlegen sich, bevor sie kommunizieren, genau:

- Welche Botschaft möchte ich transportieren?
- Welchen Kanal wähle ich hierfür? Und:
- Wie kommuniziere ich so, dass erkennbar wird: Ich wertschätze mein Gegenüber?

Führungskräfte sollten sich von denselben Überlegungen leiten lassen, denn: Führung ist letztlich strukturierte Kommunikation. Und in der Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt sich für ihr Gegenüber die Beziehung aus. Daraus, ob eine Führungskraft das Vier-Augen-Gespräch sucht, zum Telefonhörer greift oder ihr Anliegen nur per Mail artikuliert, leiten Mitarbeiter unter anderem ab, wie sie von ihrem "Chef" gesehen werden: als Partner oder als ein kleines Rädchen im Getriebe?

Influencer-Leader begegnen ihren Netzwerk-Partnern auf Augenhöhe. Sie kommunizieren wertschätzend mit ihnen und interagieren mit ihnen so, dass dies den Teamgeist fördert. Sie leben ihren Followern zudem Mut zur Veränderung vor statt über Herausforderungen zu klagen. Hierdurch beeinflussen sie auch die Haltung ihrer Mitarbeiter und setzen neue Standards für die Kommunikation, Interaktion und Kooperation.

Barbara Liebermeister

**Zur Autorin:** Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Im Herbst 2020 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

trend.at

# Homeoffice: Führungskräfte sehen ein Risiko für den Team-Spirit

veröffentlicht am 15. 6. 2021 von Peter Sempelmann



Teambesprechungen in Zeiten von Corona: Das hybride Arbeiten beeinträchtigt die Kommunikation und ist nicht für alle Mitarbeiter gleich geeignet.

## © LUIS ALVAREZ / Getty Images

Auch nach der Corona-Pandemie werden in vielen Unternehmen hybride Teams Bestand haben. Führungskräfte befürchten jedoch, dass hybride Teams zu Lasten des Team-Spirit gehen und sehen Herausforderungen im Bereich der Kommunikation.

Die Corona-Pandemie scheint in Europa unter Kontrolle zu sein. In immer mehr Unternehmen kehren die

1 von 5 17.06.2021, 09:08

Mitarbeiter nach und nach aus ihren Homeoffices an die Arbeitsplätze zurück. Doch oft genug sehen sich die Betriebe jetzt mit dem Wunsch konfrontiert, dass viele Mitarbeiter auch nach den COVID-bedingten Lockdown-Phasen zumindest im Teilzeit-Modus im Homeoffice arbeiten wollen.

Soweit das möglich ist versuchen die Unternehmen zumeist, diesem Wunsch nachzukommen, zumal sich während der Pandemie gezeigt hat, dass die Qualität der Arbeit in den seltensten Fällen vom Ort abhängig ist, an dem die Arbeit verrichtet wird. Führungskräfte stehen deshalb aber jetzt vermehrt vor der Herausforderung, hybride Teams führen zu müssen. Während ein Teil der Mitarbeiter im Betrieb arbeitet, bleibt ein ein anderer Teil im Homeoffice und wird digital eingebunden.

Das Frankfurter Institut für Führungskräfte im digitalen Zeitalter (IFIDZ) ist für sein neues Leadership-Trendbarometer der Frage nachgegangen, wo dabei für Führungskräfte die größten Herausforderungen liegen.

#### Chancen, aber auch Risiken

Weitgehend einig sind sich die 159 Teilnehmer der Befragung, dass das hybride Arbeiten sowohl Chancen als auch Risiken birgt Nur neun Prozent sehen es ausschließlich als Chance. Das Gros der Führungskräfte sieht das Arbeiten in hybriden Teams keinesfalls durch eine "rosa-rote Brille". Sie sehen vielmehr, so Barbara Liebermeister, Leiterin des IFIDZ, die zwei Seiten der Medaille.



Barbara Liebermeister

#### © beigestellt

Doch wo sehen die Führungskräfte die Risiken? Jedenfalls nicht beim Output der Mitarbeiter oder bei der Qualität der abgelieferten Arbeit. Das Gros der Führungskräfte befürchtet jedenfalls nicht, dass unter einer

2 von 5 17.06.2021, 09:08

Arbeit in hybriden Teams die Team-Performance leidet. So sehen zum Beispiel nur 15 Prozent die Gefahr, dass die Motivation der Mitarbeitenden dadurch sinkt, und nur 13 Prozent die Gefahr, dass die Zielorientierung bei der Arbeit hierunter leidet. Und gar nur neun Prozent befürchten oder haben die Erfahrung gesammelt, dass dies sich negativ auf die Qualität der Arbeit auswirkt.

Entsprechend relaxt scheinen die meisten Führungskräfte,daher der endgültigen Entscheidung entgegen zu sehen, inwieweit ihre Mitarbeiter künftig im Unternehmen oder Homeoffice arbeiten – zumindest wenn es um die Leistungsfähigkeit ihres Bereichs geht. Diese Einschätzung wird unter anderem dadurch gestützt, dass nur 16 Prozent der Führungskräfte bei einer Arbeit in hybriden Teams einen Kontrollverlust befürchten.

#### Knoten in der Kommunikation

Es sind jedoch vor allem die interpersonelle und die kommunikative Komponente, die unter dem hybriden Arbeiten beeinträchtigt werde. Zudem sind die Führungskräfte während der Pandemie offenbar zu der Erkenntnis gelangt, dass einerseits nicht jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin gleich für das externe Arbeiten im Homeoffice geeignet ist und andererseits permanentes Homeoffice auf die Psyche der Mitarbeiter schlagen kann.

Fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte befürchten, dass sich einzelne Mitarbeiter isoliert fühlen. Außerdem besteht für 54 Prozent die Gefahr, dass die Identifikation mit dem Team sinkt. Auch kann sich ein Drittel der Befragten vorstellen, dass in ihrem Team eine gewisse Frontenbildung zwischen den Büround Homeoffice-Mitarbeitern entsteht.

Um diesen Herausforderungen begegnen zu können spielen die Kommunikation und die wechselseitige Information eine zentrale Rolle. Ungenügende Kommunikation ist für 53 Prozent der Befragten und ein nicht ausreichender Informationsflusses für 47 Prozent der Führungskräfte ein Risiko. "In diesem Bereich gibt es auch den größten Change-Bedarf", merkt IFIDZ-Leiterin Liebermeister an: "Die Kommunikaton in den Unternehmen muss den neuen Anforderungen angepasst werden."

3 von 5 17.06.2021, 09:08

15. Juni 2021

# Leadership-Trendbarometer: Verlust des Teamspirits befürchtet

Das aktuelle Leadership-Trendbarometer des IFIDZ zeigt: Führungskräfte sehen sich beim Führen hybrider Teams insbesondere im Bereich Kommunikation mit teils neuen Herausforderungen konfrontiert. Befürchtet wird etwa der Verlust des Teamspirits.





Geht bei hybriden Arbeitsformen der Teamspirit verloren? Für Barbara Liebermeister, Leiterin des IFIDZ, ist dies ein zentrales Ergebnis aus dem jüngsten Leadership-Trendbarometer. (Bild: zVg / IFIDZ)

Viele Unternehmen sehen sich zur Zeit mit dem Wunsch eines Teils ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, auch nach dem corona-bedingten "Lockdown" im Homeoffice zu arbeiten und versuchen diesem zu entsprechen. Deshalb stehen ihre Führungskräfte vermehrt vor der Herausforderung, sogenannte hybride Teams zu führen – also Teams, bei denen ein Teil der Mitarbeiter weiterhin im Betrieb arbeitet, während ein anderer Teil im Homeoffice oder an einem anderen von ihnen gewählten Ort arbeitet. Deshalb beschloss das Institut für Führungskräfte im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, sein aktuelles Leadership-Trendbarometer der Frage zu widmen: "Was sind aus Ihrer Warte die größten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams?" An der Online-Befragung nahmen 159 Führungskräfte teil. Schon vor einem halben Jahr wurde vom IFIDZ eine ähnliche Studie veröffentlicht, die im Zuge der Corona-Pandemei Veränderungen in der Führungskultur aufzeigte.

#### Nur 16 Prozent der Führungskräfte fürchten Kontrollverlust

Auffallend bei den Befragungsergebnissen ist zunächst: Das Gros der Führungskräfte befürchtet offensichtlich nicht, dass unter einer Arbeit in hybriden Teams die Team-Performance leidet. So sehen zum Beispiel nur 15 Prozent die Gefahr, dass die Motivation der Mitarbeitenden hierdurch sinkt, und nur 13 Prozent die Gefahr, dass die Zielorientierung bei der Arbeit hierunter leidet. Und gar nur 9 Prozent befürchten oder haben die Erfahrung gesammelt, dass dies sich negativ auf die Qualität der Arbeit auswirkt. Entsprechend relaxt scheinen die meisten Führungskräfte, laut Aussagen der Leiterin des IFIDZ Barbara Liebermeister, der endgültigen Entscheidung entgegen zu sehen, inwieweit ihre Mitarbeiter künftig im Unternehmen oder Homeoffice arbeiten – zumindest wenn es um die Leistungsfähigkeit ihres Bereichs geht. Diese Einschätzung wird unter anderem dadurch gestützt, dass nur 16 Prozent der Führungskräfte bei einer Arbeit in hybriden Teams einen Kontrollverlust befürchten.

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter Größte Herausforderungen beim Führen hybrider Teams		
Antwortoptionen	Beanty Peronsn	vortungen %
Gefühl der Isolation einzelner Mitarbeiter*innen	101	64%
geringere Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Team	85	53%
ungenügende Kommunikation	84	53%
nformationsfluss nicht ausreichend	74	47%
rontenbildung zwischen Büro- und Homeoffice-Mitarbeiter*innen	53	33%
MangeInde Koordination oder auch Steuerung	43	27%
Kontrollverlust der Führungskraft	26	16%
sinkende Motivation der Mitarbeiter*innen	24	15%
geringere Zielorientierung der Mitarbeiter*innen	21	13%
Sehe keine Gefahren, nur Chancen	15	9%
sinkende Qualität der Arbeit	14	9%

Ergebnisse aus dem jüngsten Leadership-Trendbarometer. (Bild: zVg / IFIDZ)

#### $Leadership-Trendbarometer\ zeigt\ Herausforderungen\ hybrider\ Arbeit\ auf$

Zugleich fällt jedoch auf, dass – vermutlich auch aufgrund der Erfahrungen im zurückliegenden Jahr – das Gros der Führungskräfte das Arbeiten in hybriden Teams keinesfalls durch eine "rosa-rote Brille" sieht. Sie sehen vielmehr, so Liebermeister, die zwei Seiten der Medaille. So stimmen denn auch nur 9 Prozent der Aussage zu "Ich sehe keine Gefahren, nur Chancen" beim Arbeiten im hybriden Teams. Für fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte besteht bei dieser Form der Zusammenarbeit zum Beispiel die Gefahr, dass sich einzelne Mitarbeiter isoliert fühlen. Außerdem sehen 54 Prozent die Gefahr, dass die Identifikation mit dem Team sinkt. Auch kann sich ein Drittel der Befragten vorstellen, dass in ihrem Team eine gewisse Frontenbildung zwischen den Büro- und Homeoffice-Mitarbeitern entsteht. Diesen Risiken gilt es nach Auffassung der Führungskräfte entgegenzuwirken. Dabei spielt die Kommunikation und wechselseitige Information offensichtlich eine zentrale Rolle, da laut Überzeugung jeweils circa der Hälfte der Befragten bei einer Arbeit in hybriden Teams durchaus die Gefahr einer "ungenügenden Kommunikation" (53 Prozent) und eines "nicht ausreichenden Informationsflusses" (47 Prozent) drohen. In diesem Bereich sehen sie denn auch den größten Changebedarf.

Nähere Infos über die Ergebnisse des jüngsten IFIDZ-Leadership-Trendbarometers finden Interessierte auf der IFIDZ-Webseite (www.ifidz.de) in der Rubrik Studien.

1 von 2 24.06.2021, 09:12

kompetenznetz-mittelstand.de

# Online-Vorträge "in", Präsenz-Vorträge "out"? -Kompetenznetz Mittelstand

OPS Netzwerk GmbH, Germany

11. Juni 2021

Beim Konzipieren und Halten von Online-Vorträgen gilt es teils andere Dinge zu beachten als bei Präsenz-Vorträgen. Davon ist die Vortragsrednerin Barbara Liebermeister überzeugt.

? Frau Liebermeister, wie läuft zurzeit Ihr Speaker-Business?

Barbara Liebermeister: Sehr gut!

? Das überrascht mich, schließlich hört man aktuell vielerorts die Klage, das Speaker-Geschäft läge am Boden.

Liebermeister: Bei uns, also dem IFIDZ und mir, nicht. Nach einer kurzzeitigen Delle nach dem ersten Lockdown stieg bei uns die Nachfrage spätestens ab dem Herbst 2020 kontinuierlich verglichen mit dem Vorjahr, also der Vor-Corona-Zeit. Und die ersten drei Monate in diesem Jahr waren die besten in unserer Firmengeschichte.

#### Online-Vorträge werden stärker nachgefragt

? Worin ist das begründet, schließlich finden seit Monaten kaum noch Präsenzveranstaltungen statt? Liebermeister: Stimmt, umso stärker werden aber Online-Formate nachgefragt.

? Die haben doch auch andere Vortragsredner im Programm und trotzdem klagen viele?

Liebermeister: Ich vermute, ein Plus von mir ist: Mein Institut für Führung im digitalen Zeitalter, kurz IFIDZ, ist seit Jahren in der digitalen Welt zu Hause. Zudem schreiben mir meine Kunden aufgrund meiner Bücher wie "Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet", unserer Studien und Online-Aktivitäten eine gewisse Digitalkompetenz zu.

? Sie platzierten also nicht, wie so mancher. Vortragsredner, der zuvor nur Vorträge auf Präsenz-Veranstaltungen hielt, als dieser Markt im Frühjahr 2020 pandemie-bedingt einbrach, in einer Nacht- und Nebel-Aktion auf Ihren Webseiten den Hinweis "Nun auch online"?

Liebermeister: Das war nicht nötig, weil meine Kunden wussten, das Thema "Führen und Kommunizieren im digitalen Zeitalter" und somit auch virtuell ist mein Kernthema und das Halten von Online-Vorträgen ist für mich "business as usual". Eine gewisse Unsicherheit verspürte ich nur bei Neukunden, die noch keine Vorerfahrung mit dem Durchführen von Online-Veranstaltungen und dem Engagieren von Online-Rednern hatten.

## Erfahrung ist auch beim Online-Speaking wichtig

? Braucht man denn so viel Erfahrung für das Halten professioneller Online-Vorträge?

Liebermeister: Aus meiner Warte ja, weil das Setting ein ganz anderes als bei Präsenzveranstaltungen ist.

? Was ist für Sie ein absolutes No-go bei Online-Vorträgen?

Liebermeister: Zum Beispiel, dass der Redner bei einem Online-Vortrag die ganze Zeit, wie festgenagelt vor dem Monitor sitzt und referiert - faktisch wie ein Trainer, der einen fachlichen Input gibt.

? Was ist die Alternative hierzu?

Liebermeister: Die Kamera so platzieren, dass der Vortragende auch stehen kann, denn wenn der Redner sitzt, reduziert sich automatisch seine Mimik und Gestik. Auch seine Stimme verändert sich. Außerdem empfehle ich unseren Kunden bei Vorträgen für ein größeres Publikum, die auch einen stark motivierenden

14.06.2021, 08:51 1 von 3

Charakter haben sollen, oft: Lasst' den Vortrag in einem professionellen Studio mit mehreren Kameras aufzeichnen.

? Warum?

**Liebermeister:** In einem Studio kann der Redner stehen und sich frei bewegen. Zudem können ihn die Kameras aus mehreren Perspektiven einfangen. Dann hat der Vortrag einen anderen Drive. Außerdem kann der Mitschnitt bei Bedarf nachbearbeitet werden.

#### Online müssen die Kernbotschaften sitzen

? Um die Versprecher und vielen "Äh's" zu entfernen?

**Liebermeister:** Das ist bei professionellen Sprechern selten nötig. Es geht eher darum, dass bei Online-Vorträgen die Aufmerksamkeitsspanne der Zuhörer geringer als bei Präsenzvorträgen ist.

? Die Vorträge sollten also kürzer sein?

**Liebermeister:** Ja, darum muss der Vortragende sich noch stärker auf die Kernbotschaften fokussieren und auf den Punkt kommen. Deshalb empfiehlt es sich zuweilen, den Vortrag nach seiner Aufzeichnung nochmals zu schneiden – wie einen Rundfunk- oder Fernsehbeitrag.

? Heißt das, bei den Vorträgen, die die Mitarbeiter Ihrer Kunden von Ihnen hören, handelt es sich zuweilen um eine Konserve?

**Liebermeister:** Ich würde eher sagen, um eine im Vorfeld aufgenommene professionelle Rede, an die sich dann eine Live-Frage-Antwort-Runde anschließt.

# Der Vortrag muss die Zuhörer auch emotional erreichen

? Dann haben Sie jetzt ja ein bequemes Leben.

Liebermeister: Wieso?

? Weil Sie den Unternehmen, die Sie für einen Online-Vortrag buchen, zuweilen nur die Aufnahme von diesem mailen müssen und schon ist Ihr Job erledigt – sieht man von der Frage-Antwort-Runde ab.

Liebermeister: Das geht nicht, denn der Vortrag muss die Mitarbeiter ja persönlich ansprechen. Das setzt voraus, dass in ihm die Zuhörer oder einzelne Bereiche des Unternehmens auch immer wieder direkt angesprochen werden; außerdem, dass in ihn den Zuhörern bekannte Beispiele aus ihrem Lebens- oder Arbeitsalltag einfließen. Das ist bei Online-Vorträgen, wenn die Zuhörer zum Beispiel zuhause im Homeoffice sitzen, noch wichtiger als bei Präsenzvorträgen. Sonst geht von ihnen nicht die gewünschte Wirkung aus. Deshalb müssen die Vorträge stets neu aufgezeichnet werden. Das erfordert meist mehr Zeit als das Halten eines Präsenz-Vortrags, in dem man situativ das Gesagte an den jeweiligen Bedarf anpassen

? Die Vorträge müssen also "maßgeschneidert" sein?

**Liebermeister:** Ja, auch weil meine Vorträge immer häufiger in komplexe digitale oder hybride Veranstaltungsformate eingebunden sind, die eine spezielle Schwerpunktsetzung und Bearbeitung erfordern.

# Die Designs der Online-Veranstaltungen werden komplexer

? Inwiefern?

Liebermeister: Vergangene Woche führte ein Kunde von mir zum Beispiel eine eintägige, von mir mitkonzipierte Weiterbildung zum Thema "Die Führungskraft als Influencer" durch. Im Verlauf des Tages wurden den Teilnehmern insgesamt drei 15-minütige Vorträge von mir zu einem Aspekt dieses Themas vorgespielt. Danach folgte stets live eine Frage-Antwort-Runde mit mir, bevor die Teilnehmer in digitalen "Breakout-rooms" eine ihnen gestellte Aufgabe bearbeiteten. Die Ergebnisse ihrer Einzel- oder Gruppenarbeit besprachen die Teilnehmer anschließend online mit ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, bevor der nächste Online-Vortrag folgte. Und den Tagesabschluss bildete eine vom CEO des Unternehmens moderierte digitale Plenumsveranstaltung, in der auch meine Meinung gefragt war.

? Haben Sie ein weiteres Bespiel?

**Liebermeister:** Ja, ein Dienstleistungsunternehmen mit einem bundesweiten Filialnetz führte im Januar eine vierwöchige Weiterbildung "Die 5 größten Herausforderungen beim virtuellen Führen" mit mir durch. Das heißt, jede Woche am Freitagnachmittag trafen sich die Teilnehmer, die aktuell weitgehend im Homeoffice arbeiten, zunächst virtuell, um einem 15-minütigen Vortrag von mir zu lauschen. Danach bearbeiteten die Mitarbeiter jeder Filiale eine Aufgabe und diskutierten die Ergebnisse anschließend im

2 von 3 14.06.2021, 08:51

Team. Danach fand online eine von mir moderierte Plenumsveranstaltung statt, in der die Arbeitsergebnisse zusammengetragen und Lernziele für die kommende Woche vereinbart wurden. Und unter der Woche erhielten die Mitarbeiter bzw. Teams dann stets vertiefende und motivierende Learning-Nuggets zum Bearbeiten von mir. Solchen Online-Veranstaltungsformaten bzw., wenn das Impfen der Bevölkerung weiter fortgeschritten ist, Blended-Learning-Formaten gehört meines Erachtens die Zukunft. ? Warum?

**Liebermeister:** Weil sie sich oft leichter in den Arbeitsalltag der Unternehmen integrieren lassen, als wenn die Mitarbeiter für eine Weiterbildung zunächst in ein mehr oder weniger weit entferntes Tagungshotel fahren und dort eventuell übernachten müssen.

# Die persönliche Begegnung bleibt auch künftig wichtig

? Das klingt fast so, als würden Sie Präsenzveranstaltungen zu Weiterbildungs- oder Kundenbindungszwecken für ein Auslaufmodell halten?

**Liebermeister:** Keinesfalls, doch die Unternehmen werden sie sporadischer, also anlass-bezogener durchführen. Insbesondere, wenn es um den Beziehungsaufbau in einem Team oder zu Kunden geht oder wenn es um das Verändern persönlicher Denk- und Verhaltensmuster geht, ist und bleibt die Begegnung von Mensch zu Mensch sehr wichtig. Auch ich als Rednerin, die gerne auf der Bühne steht, freue mich auf jede Präsenzveranstaltung, weil dort eine viel intimere Interaktion mit den Zuhörern bzw. Teilnehmern stattfindet. Diese persönliche Kommunikation habe ich gerade in den letzten Monaten sehr zu schätzen gelernt bei allen Vorzügen, die auch die Online-Kommunikation und -Interaktion hat.

? Frau Liebermeister, danke für das Gespräch!

3 von 3

3minutencoach.com

# Was Führungskräfte von Influencern lernen können • 3MinutenCoach

23. Juni 2021



In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte sich zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung 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 solange 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, 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 – zum Beispiel, weil diese im Homeoffice sind. Also lohnt es 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 spät 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 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.

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?

# 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:

- 1. Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und:
- 2. 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 auf unterschiedlichen 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 der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und diese gezielt nutzen.

# 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. 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, ihrer Führungskraft ebenfalls 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 sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mit Hilfe der 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" 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 oder neue Vorlieben entwickelt oder
- 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" sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

## Über die Autorin:



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Ende August erscheint im GABAL-Verlag das neuste Buch der Vortragsrednerin und Managementberaterin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

hrweb.at

# Trendbarometer: Hybride Teams | Verlust des Teamspirits?

22. Juli 2021

Aktuelles Leadership-Trendbarometer des IFIDZ-zeigt: Führungskräfte sehen sich beim Führen hybrider Teams insbesondere im Bereich Kommunikation mit teils neuen Herausforderungen konfrontiert.

# **Inhalt:**

- <u>Trendbarometer: Fragestellung</u>
- Befragungs-Ergebnisse
- Auffällig
- Info

# Trendbarometer: Fragestellung

Viele Unternehmen sehen sich zur Zeit mit dem Wunsch eines Teils ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, auch nach dem corona-bedingten "Lock-down" im Homeoffice zu arbeiten und versuchen diesem zu entsprechen. Deshalb stehen ihre Führungskräfte vermehrt vor der Herausforderung, sogenannte hybride Teams zu führen – also Teams, bei denen ein Teil der Mitarbeiter weiterhin im Betrieb arbeitet, während ein anderer Teil im Homeoffice oder an einem anderen von ihnen gewählten Ort arbeitet. Deshalb beschloss das Institut für Führungskräfte im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, sein aktuelles Leadership-Trendbarometer der Frage zu widmen: "Was sind aus Ihrer Warte die größten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams?" An der Online-Befragung nahmen 159 Führungskräfte teil.

# **Befragungs-Ergebnisse**

Auffallend bei den Befragungsergebnissen ist zunächst: Das Gros der Führungskräfte befürchtet offensichtlich nicht, dass unter einer Arbeit in hybriden Teams die Team-Performance leidet. So sehen zum Beispiel nur 15 Prozent die Gefahr, dass die Motivation der Mitarbeitenden hierdurch sinkt, und nur 13 Prozent die Gefahr, dass die Zielorientierung bei der Arbeit hierunter leidet. Und gar nur 9 Prozent befürchten oder haben die Erfahrung gesammelt, dass dies sich negativ auf die Qualität der Arbeit auswirkt. Entsprechend relaxt scheinen die meisten Führungskräfte, laut Aussagen der Leiterin des IFIDZ Barbara Liebermeister, der endgültigen Entscheidung entgegen zu sehen, inwieweit ihre Mitarbeiter künftig im Unternehmen oder Homeoffice arbeiten – zumindest wenn es um die Leistungsfähigkeit ihres Bereichs geht. Diese Einschätzung wird unter anderem dadurch gestützt, dass nur 16 Prozent der Führungskräfte bei einer Arbeit in hybriden Teams einen Kontrollverlust befürchten.

## **Auffällig**

1 von 2 27.07.2021, 12:02

Zugleich fällt jedoch auf, dass – vermutlich auch aufgrund der Erfahrungen im zurückliegenden Jahr – das Gros der Führungskräfte das Arbeiten in hybriden Teams keinesfalls durch eine "rosa-rote Brille" sieht. Sie sehen vielmehr, so Liebermeister, die zwei Seiten der Medaille. So stimmen denn auch nur 9 Prozent der Aussage zu "Ich sehe keine Gefahren, nur Chancen" beim Arbeiten im hybriden Teams.

Für fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte besteht bei dieser Form der Zusammenarbeit zum Beispiel die Gefahr, dass sich einzelne Mitarbeiter isoliert fühlen. Außerdem sehen 54 Prozent die Gefahr, dass die Identifikation mit dem Team sinkt.

Auch kann sich ein Drittel der Befragten vorstellen, dass in ihrem Team eine gewisse Frontenbildung zwischen den Büro- und Homeoffice-Mitarbeitern entsteht. Diesen Risiken gilt es nach Auffassung der Führungskräfte entgegenzuwirken. Dabei spielt die Kommunikation und wechselseitige Information offensichtlich eine zentrale Rolle, da laut Überzeugung jeweils circa der Hälfte der Befragten bei einer Arbeit in hybriden Teams durchaus die Gefahr einer "ungenügenden Kommunikation" (53 Prozent) und eines "nicht ausreichenden Informationsflusses" (47 Prozent) drohen. In diesem Bereich sehen sie denn auch den größten Changebedarf.

#### Info

Nähere Infos über die Ergebnisse des jüngsten IFIDZ-Leadership-Trendbarometers finden Interessierte auf der IFIDZ-Webseite (www.ifidz.de) in der Rubrik Studien.

2 von 2 27.07.2021, 12:02

WISSEN plus

Die digitale Welt von wissensmanagement Hier klicken & einloggen

# Online-Befragung: Führung und Leadership im digitalen Zeitalter

Eine umfassende Studie zum Themenkomplex "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" erstellt zurzeit das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Studie wird laut Aussagen der IFIDZ-Gründerin und -Leiterin Barbara Liebermeister künftig alle zwei Jahre fortgeschrieben, "sodass zeitnah Veränderungen im Bereich Führung erfasst werden und hieraus unter anderem die nötigen Schlüsse für die Führungskräfteentwicklung gezogen werden können.

Die Online-Befragung, auf der die Studie basiert, besteht aus vier Fragenkomplexen. Im Ersten werden einige relevante Daten der Befragungsteilnehmer erhoben. So zum Beispiel für welche Art Unternehmen sie arbeiten und wie viele Jahre Führungserfahrung sie haben. Diese Daten ermöglichen eine Auswertung der Befragungsergebnisse nach Teilgruppen.

Der zweite Fragenkomplex trägt die Überschrift "Entwicklung der Führung in Ihrem Unternehmen". In ihm werden die Teilnehmer unter anderem gefragt, wie stark sich die Bedeutung von Führung in ihrem Unternehmen wandelt und ob die Anforderungen an die Führungskräfte eher sinken oder steigen - zum Beispiel im Bereich Selbst-, Mitarbeiter-, Team- und Bereichsführung. Ermittelt wird zudem, inwiefern sich die Rollenanforderungen an die Führungskräfte ändern und ob z.B. das Thema laterale Führung bzw. Führung ohne Weisungsbefugnis an Bedeutung gewinnt.

Der dritte Fragenkomplex dreht sich um das Thema "Persönliche Entwicklung als Führungskraft". In ihm werden die Teilnehmer u.a. gefragt, in welchen Bereichen sie bei sich selbst den größten Entwicklungsbedarf sehen; zudem von welchen Partnern sie beim Erreichen ihrer Ziele als Führungskraft stark abhängig sind - zum Beispiel den eigenen Mitarbeitern, anderer Bereichen, Vorgesetzten und/oder externen Unterstützern/Dienstleistern. Weitere Fragen drehen sich darum, ob die Komplexität des Beziehungsnetzwerks bzw. Umfelds, in dem sie agieren, eher sinkt oder steigt und inwieweit sie, um ihre Ziele zu erreichen, auch andere Personen als ihre eigenen Mitarbeiter für sich und ihre Ideen begeistern müssen.

Die Fragen in den ersten drei Fragenkomplexen sollen laut Barbara Liebermeister auch bei den Folgebefragungen weitgehend unverändert bleiben, so dass Veränderungen im Zeitverlauf erkennbar werden. Anders verhält es sich beim vierten Fragenkomplex der Online-Befragung. Er dreht sich jeweils um ein im Betriebsalltag gerade akutes Thema. In der aktuellen Umfrage lautet es "Virtuelle & hybride Führung: Führung auf Distanz", da dieses Thema im Verlauf der Corona-Pandemie stark an Bedeutung gewonnen hat. In diesem Teil des Fragebogens werden die Teilnehmer u.a. gefragt, inwieweit aus ihrer Warte die Themen virtuelle Führung bzw. Führen auf Distanz sowie Online-Kommunikation auch in der Nach-Corona-Zeit ein integraler Bestandteil ihrer Führungsarbeit sein werden. Zudem werden sie um eine Einschätzung gebeten, wieviel Prozent ihrer Mitarbeiter aktuell den Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um eigenständig und -verantwortlich z.B. im Homeoffice zu arbeiten. Gefragt wird auch, welchen Charakter mittelfristig ihr Team haben wird. Dabei sind drei Antwortmöglichkeiten vorgegeben: "klassisch' (Mitarbeiter arbeiten im Unternehmen)", "virtuell' (Mitarbeiter arbeiten extern - z.B. im Homeoffice oder mobil)" und "hybrid' (sowohl, als auch)". Dies auch vor dem Hintergrund, dass viele Führungskräfte, wie das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ zeigte, im Führen hybrider Teams eine große Herausforderung für sich sehen.

Den Link zur anonymen Online-Befragung "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" finden interessierte Führungskräfte auf der IFIDZ-Webseite. Die Teilnahme an der Online-Befragung dauert etwa 20 Minuten. Hinterlassen Teilnehmer am Ende der Befragung freiwillig eine Mailadresse, erhalten sie, wenn die Studie erstellt ist, automatisch kostenlos deren Ergebnisse.

Jetzt teilnehmen

1 von 2

pt-magazin.de

# Leadership: Von namhaften Influencern lernen

OPS Netzwerk GmbH

1. Juli 2021

Führungskräfte müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Wie man Follower gewinnt, das zeigen bekannte Influencer nicht nur im Netz.



influencer

Bild von Gerd Altmann auf Pixabay

Führungskräfte sind nur solange Führungskräfte, wie ihnen und ihren Ideen andere Menschen folgen. Dieses Schicksal teilen sie mit den Influencern in den Social Media. Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte zu analysieren, wie diese Personengruppe Menschen als Follower gewinnt. Nachfolgend sechs Influencer Leadership-Prinzipien.

#### Prinzip 1: Sei mutig wie ein Künstler.

Der Marktwert von Künstlern bestimmt sich oft weniger über ihr Können als ihre Bekanntheit und die Zahl der Personen, die sich von ihnen und ihrem Werk inspirieren lassen. Und um diesen zu steigern, müssen sie bei ihrer Vermarktung oft neue Wege gehen – so wie der chinesische Konzeptkünstler Ai Weiwei. Er hätte ohne die Social Media und eine geschickte Selbstinszenierung wohl nie seinen heutigen Weltruhm erlangt.

Ai Weiwei wurde nach regierungskritischen Äußerungen in China von April bis Juni 2011 inhaftiert und hatte bis 2015 Reiseverbot. Nach dessen Aufhebung lebte er bis 2019 in Berlin. Er "vermarktete" nach seiner Freilassung seine Inhaftierung multimedial. Heute gilt Ai Weiwei als einer der wichtigsten Künstler der Gegenwart, auch weil er für seine Kunst immer wieder Sujets wählt, bei denen schon vorab klar ist: Diese polarisieren und werden eine große Resonanz in den analogen und digitalen Medien finden.

Auch unter den deutschen Künstlern und Show-Größen gibt es viele, die gekonnt mit den Medien spielen. Hierzu zählt der Entertainer und Fernsehjournalist Jan Böhmermann. Ihn kennt seit dem 31. März 2016 fast jeder, als er in seiner Late-Night-Show ein Gedicht über Recep Tayyip Erdoğan vortrug. In ihm bezeichnete er den türkischen Präsidenten als sackdoof und feige sowie als Ziegenficker – was einen medialen und politischen "Sturm im Wasserglas" auslöste.

Ein für Führungskräfte interessantes Fallbeispiel ist auch der Fernsehmoderator Kai Pflaume, dessen Karriere 1993 mit der RTL-Show "Nur die Liebe zählt" begann und der in der Medienwelt eigentlich zum alten Eisen zählte. Er betreibt seit April 2020 den YouTube-Kanal Ehrenpflaume, auf dem er in Videos erfolgreiche deutschsprachige Influencer einen Tag begleitet. Der Kanal hatte im Mai 2021 fast 600.000 Abonnenten und über 20 Millionen Videoaufrufe. Und der 1967 geborene Kai Pflaume? Er ist aufgrund seines klugen Schachzugs, sich über seinen YouTube-Kanal mit der Influencer-Szene zu "connecten" heute auch bei den Angehörigen der Generation Y und Z Kult.

Alle genannten Kunstschaffenden loten bei ihrer Arbeit und Selbstvermarktung immer wieder aus: Was geht? Sie brechen also Regeln, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dabei gehen sie meist intuitiv und experimentell vor. Auch Führungskräfte müssen, wenn sie die Zukunft gestalten möchten, häufig auf ihre Intuition vertrauen. Influencer-Leader wissen:

- Oft muss man experimentieren, um sich seinem Ziel zu nähern. Und:
- Aus Angst vor Fehlern nichts zu tun, ist meist die schlechteste Lösung.

Deshalb beschreiten sie bei Bedarf neue Wege und ermutigen auch die Personen in ihrem Umfeld, Neuland zu betreten.

#### Prinzip 2: Sei als Mensch nah- und erfahrbar.

Spitzen-Verkäufer wissen: Nur wenn ich Menschen auch emotional erreiche, folgen sie mir und meinen Ideen. Entsprechend inszenieren sie sich. Ein Spitzen-Verkäufer war auch Steve Jobs, dessen öffentliche Auftritte, wie zum Beispiel 2007 als Apple das erste iPhone präsentierte, legendär sind. Jobs inszenierte sich bei ihnen gezielt als Marke. Zum Beispiel, indem er stets einen schwarzen Rollkragen-Pulli und dazu meist Jeans trug – zu einer Zeit als sich die meisten CEOs noch nur in Anzug und Krawatte aus dem Haus wagten. Auch ansonsten präsentierte er sich als ein Mensch, der anders ist. So war zum Beispiel bekannt, dass er Veganer, Buddhist und ein Bob Dylan-Fan ist. Auch dies trug dazu bei, dass Jobs und mit ihm die Marke Apple für viele Leute Kult waren, und es für sie sozusagen ein "Muss" war, mit einem Mac statt PC zu arbeiten.

Steve Jobs war ein extrem erfolgreicher Influencer, obwohl es zu seinen Hoch-Zeiten noch keine Social Media gab. Als Steve Jobs im Social Media-Zeitalter kann man Elon Musk bezeichnen. Ohne ihn hätte der Tesla-Konzern nie seinen heutigen Börsenwert erreicht. Hierzu trug bei, dass Musk sich crossmedial als visionärer Denker und Macher inszeniert. Er gilt als ein Technik-Freak, der Träume realisieren kann – nicht nur im Bereich der Elektromobilität. Aber auch wegen solcher Eigenheiten wie, dass er seinen Sohn nach einem Spionageflugzeug "X Æ A-12" nannte und eines seiner Hobbies das Fliegen von Kampfjets ist, sind zahlreiche technikverliebte Männer Fans von ihm. Denn dies erzeugt bei ihnen das Gefühl: Das ist ein echter Mann.

Influencer bauen also eine Beziehung zu Menschen auf, indem sie sich ihnen auch als Person zeigen. Dabei ist jedoch oft unklar, was authentisch und was ein Teil der Selbstinszenierung ist. Auch Führungskräfte sollten partiell ihre Persönlichkeit zeigen, denn: Menschen folgen Menschen – insbesondere solchen, mit denen sie Ähnlichkeiten entdecken oder verspüren. Zudem geben, Mitarbeiter, wenn Führungskraft sich auch als Mensch zeigen, auch eher persönliche Dinge von sich preis.

#### Prinzip 3: Sei eine vertrauenswürdige Marke.

Erfolgreiche Marken sprechen auch Gefühle an. So zum Beispiel die Marke BMW mit dem Slogan "Aus Freude am Fahren". Zudem geben sie ihren Zielkunden ein (Leistungs-)Versprechen. Dies gilt auch für Personen-Marken. Auch sie ermitteln Werte und geben somit Orientierung.

Eindrucksvoll gelang dies der schwedischen Umweltaktivistin Greta Thunberg, deren Botschaft vielen Menschen unter die Haut geht: "Ich bin laut, weil ihr mir (mit dem Klimawandel) meine Zukunft klaut." Greta Thunberg ist auch deshalb eine extrem erfolgreiche Influencerin, weil die inzwischen 18 Jahre junge Frau mit ihrer Botschaft und ihrem Appell "Wacht auf" etwas bewirken möchte. Anders die kommerziellen Influencer in den Social Media. Sie wollen primär Follower und Likes haben, um Umsatz zu genieren. Diesem Ziel dient auch ihre inszenierte Authentizität. Sie ist nur eine Marketingmasche.

Deshalb sollten sich Führungskräfte eher von Greta Thunberg inspirieren lassen als von Influencern, die primär für sich und Produkte wie Schminke werben. Denn Führungskräfte haben mit ihren Followern, also Mitarbeitern und Kollegen, stets auch persönlichen Kontakt. Und in ihm wird für ihre Follower schnell erkennbar, ob ihre Online-Inszenierung echt, also ihrer Persönlichkeit entsprechend oder "gekünstelt" ist. Erweist diese sich im persönlichen Kontakt als Fake, zerstört dies Vertrauen. In der Selbstinszenierung und Online-Kommunikation von Influencer-Leadern sollte sich also stets die reale Person widerspiegeln. Ein "Sich-verbiegen" ist nicht nötig. Sogar Personen mit authentischen Zügen können wichtige Influencer sein, sofern sie und ihre Botschaft glaubhaft sind. Das beweist Greta Thunberg.

# Prinzip 4: Kommuniziere cross- und multimedial

Fast alle erfolgreichen Influencer stehen für ein Thema, selbst wenn sie in ihren Posts auch über andere Dinge parlieren. So zum Beispiel die Bloggerin und Podcasterin "Madame Moneypenny". Ihr Thema ist

"Geldanlage und Vermögensaufbau für Frauen". Mit diesem Thema ist die Beraterin Natascha Wegelin, die hinter Madame Moneypenny steckt, in fast allen Social Media präsent. Sie schreibt zudem Bücher zum Thema und wird häufig auf den Ratgeberseiten von Zeitschriften zitiert. Zudem hält sie regelmäßig öffentliche Vorträge. Durch diese Verknüpfung von digitaler und analoger Kommunikation hat sich Madame Moneypenny zu einer echten Marke entwickelt; ebenso wie Sascha Lobo.

Ähnlich verhält es sich mit Frank Thelen. Der Gründer und Geschäftsführer der Risikokapital-Firma Freigeist Capital GmbH wurde einer breiten Öffentlichkeit durch die Fernsehsendung "Die Höhle der Löwen" bekannt. In ihr war er bis 2020 einer der Investoren und Juroren. Thelen versucht sich seit Jahren erfolgreich als Personen-Marke im Markt zu etablieren; sein Themenfeld: Digitalisierung und Innovation, Unternehmensgründung und -führung. Er ist Blogger und in den sozialen Medien aktiv. 2018 erschien von ihm im Alter von 43 Jahren die Autobiografie "Startup-DNA: Hinfallen, aufstehen, die Welt verändern"; 2020 folgte das Buch "10xDNA: Das Mindset der Zukunft". Zudem ist er als Redner aktiv.

Auch Thelen setzt bei seiner Selbstvermarktung auf ein Wechselspiel zwischen der analogen und digitalen Welt. Mit Erfolg! Er ist Mitglied des Innovation Council der Bundesregierung zum Thema Digitalisierung. Zudem ist er regelmäßig Gast in den großen Polit-Talkshows – was wiederum "Futter" für seine Social-Media-Kanäle liefert.

Bei den Top-Managern in der DACH-Region findet man eine so gezielte Selbstvermarktung und -inszenierung noch selten. Dabei betreiben wir permanent Personen-Marketing. Jede Online- und Offline-Aussage und -Reaktion von uns trägt zu dem Bild bei, das andere Menschen von uns haben. Deshalb brauchen Führungskräfte, die eine "echte" Personen-Marke sein möchten, heute eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und gezielt nutzen.

#### Influencer-Prinzip 5: Reagiere "cool" auf Kritik.

Wer seine Meinung äußert und Persönlichkeit zeigt, macht sich angreifbar. So haben denn auch fast alle Influencer schon Shitstorms erlebt. Ein Grund für die sogenannten "Hate speechs" ist Neid. In Unternehmen ist ein häufiger Auslöser für überzogene Kritik zudem: Angst vor Veränderung.

Auch bezogen auf den Umgang mit Kritik können Führungskräfte von den Influencern im Netz viel lernen. Erfahrene Influencer reagieren auf Kritik – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen diese vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime "Shit happens" ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus.

Diese Souveränität im Umgang mit Kritik in den sozialen Medien fehlt noch vielen Personen und Organisationen. Das zeigte zum Beispiel 2019 die Reaktion der CDU auf das Video des Musikers und Influencers Rezo "Die Zerstörung der CDU", in dem dieser u.a. die Versäumnisse der Unionsparteien in der Klimapolitik anprangert. Die anfänglichen Versuche der CDU, das Video als inhaltlich falsches Machwerk und seinen Macher als Wichtigtuer abzuqualifizieren, führten erst dazu, dass sich auch die klassischen Medien auf das Thema stürzten und das Video allgemein bekannt wurde.

Deutlich "cooler" reagierte Rezo auf die Hasskommentare, die er nach der Veröffentlichung des Videos erhielt. Er machte aus ihnen das Lied "Du bist hässlich wie ein Traktor", das inzwischen selbst bei YouTube über 1 Million Mal aufgerufen wurde. Und die Kabarettistin und 3 Sat Festival Moderatorin Sara Bosetti? Sie verarbeitete die Hasskommentare, die sie erhielt, in ihrem Shitstorm-Buch "Ich hab nichts gegen Frauen, du Schlampe!" zu Liebesgedichten.

Ähnlich souverän sollten Influencer-Leader auf Kritik reagieren, zumindest wenn sich darin in eine begründete Gegenmeinung artikuliert. Auf diese sollten sie angemessen reagieren – also im Regelfall umgehend, respektvoll und wertschätzend.

#### Prinzip 6: Kommuniziere wertschätzend und sei aktiv.

Profis im Bereich Online- bzw. Social-Media-Kommunikation überlegen sich, bevor sie kommunizieren, genau:

- Welche Botschaft möchte ich transportieren?
- Welchen Kanal wähle ich hierfür? Und:

• Wie kommuniziere ich so, dass erkennbar wird: Ich wertschätze mein Gegenüber?

Führungskräfte sollten sich von denselben Überlegungen leiten lassen, denn: Führung ist letztlich strukturierte Kommunikation. Und in der Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt sich für ihr Gegenüber die Beziehung aus. Daraus, ob eine Führungskraft das Vier-Augen-Gespräch sucht, zum Telefonhörer greift oder ihr Anliegen nur per Mail artikuliert, leiten Mitarbeiter unter anderem ab, wie sie von ihrem "Chef" gesehen werden: als Partner oder als ein kleines Rädchen im Getriebe?

Influencer-Leader begegnen ihren Netzwerk-Partnern auf Augenhöhe. Sie kommunizieren wertschätzend mit ihnen und interagieren mit ihnen so, dass dies den Teamgeist fördert. Sie leben ihren Followern zudem Mut zur Veränderung vor statt über Herausforderungen zu klagen. Hierdurch beeinflussen sie auch die Haltung ihrer Mitarbeiter und setzen neue Standards für die Kommunikation, Interaktion und Kooperation.



# Herausforderung "hybride Teams führen"

by Fabienne Du Pont • 12. August 2021

Top-Manager von Unternehmen unterschätzen oft, wie groß die Herausforderungen sind, vor die das Führen hybrider Teams die Führungskräfte auf der operativen Ebene stellt. Interview mit Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt.



**?** Frau Liebermeister, seit dem 1. Juli besteht die Homeoffice-Pflicht nicht mehr. Hat sich dadurch für die Führungskräfte in den Unternehmen etwas verändert?

**Liebermeister:** Ja, unter anderem werden die Führungskräfte seitdem verstärkt mit den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert. Während manche nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

? Also sozusagen kommen, wann es ihnen passt.

**Liebermeister:** Ja. Und auf all diese Wünsche und Erwartungen aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht anmessen zu reagieren, ist im Führungsalltag nicht leicht – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen dies die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

? Kann nicht allgemein die Maxime gelten: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist.

**Liebermeister:** Theoretisch ja, doch heute werden die meisten Kernleistungen der Unternehmen in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

#### Auf Erfahrungen basierende Richtlinien fehlen

? Was vermutlich zuweilen aufgrund der unterschiedlichen Wünsche schwierig ist.

**Liebermeister:** Ja, ich habe in den zurückliegenden Wochen von Führungskräften oft Klagen gehört wie: "Ich komme mir zuweilen vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft."

? Deshalb plädieren Sie für Richtlinien in den Unternehmen, zum Beispiel in Form von Betriebsvereinbarungen, unter welchen Vorsetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

Liebermeister: Ja, Richtlinien, die einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im

Homeoffice möglich ist.

? Warum gibt es diese oft noch nicht?

**Liebermeister:** Zum einen ist das Thema "hybrid arbeiten" für meisten Unternehmen noch recht neu; zum anderen habe ich den Eindruck, viele obere Führungskräfte speziell in Großunternehmen unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

? Warum?

**Liebermeister:** Weil für meisten Top-Manager von Unternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in unterschiedlichen Ländern das Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams geübte Praxis ist.

? Inwiefern?

**Liebermeister:** Nun, ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere sind.

#### **Top-Teams sind keine Arbeitsteams**

? Können Sie das erläutern?

**Liebermeister:** Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in München, ein anderer in London und weitere in New York und Shanghai sitzen, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt.

? Das heißt, im Top-Team werden im eigentlichen Sinne keine Leistungen erbracht?

**Liebermeister:** Ich würde eher sagen: Das Top-Team hat primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt, auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

#### Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

#### ? Inwiefern?

Liebermeister: Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

? Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft schnell in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

#### Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

? Zumindest solange sie sich als Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen können.

**Liebermeister:** Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, sozusagen über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

? Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegen das Arbeiten in hybriden Teams?

**Liebermeister:** Nein. Wir arbeiten in meinem Institut seit dessen Gründung 2014 fast ausschließlich virtuell zusammen und dies hat sich bewährt. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das Neue Normal die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

? Was meinen Sie damit?

Liebermeister: Zum Beispiel, wie wirkt sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Viele Führungskräfte haben jetzt schon den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb? Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss nein. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Sinkt, wenn die Mitarbeiter im Unternehmen keinen eigenen Platz mehr haben, deren Lust ins Büro zu kommen und deren Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Bei manchen gewiss ja. Denn nicht jeder Mitarbeiter ist gerne ein "digitaler Nomade".

#### Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

? Wie lautet Ihre Lösung?

**Liebermeister:** Offen gesagt, wir haben als Institut hierfür keine allgemeingültige Lösung – ebenso wie für viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen auch die Lösungen individuelle sein.

? Frau Liebermeister, vielen Dank für das Gespräch.

Lukas Leist

Zur Interviewpartnerin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt

(<u>www.ifidz.de</u>). Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

**Hinweis:** Das IFIDZ führt zurzeit für eine Studie eine Führungskräftebefragung unter anderem zum Thema "Führen auf Distanz" sowie "Führen hybrider Teams" durch. Interessierte finden den Link zu der anonymen Befragung auf der Startseite der Webseite <a href="https://www.ifidz.de">www.ifidz.de</a>. Die Teilnahme dauert circa 15 Minuten.



# Herausforderung "hybride Teams führen"

Ein Artikel von Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) | 11.08.2021 - 12:03

Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene von Unternehmen oft mit vielen Schwierigkeiten. Diese unterschätzt das Top-Management häufig.



Viele Führungskräfte haben in der Corona-Zeit erste Erfahrungen mit dem Führen von Mitarbeitern und Teams auf Distanz gesammelt. Sie haben hierin jedoch noch wenig Routine entwickelt – insbesondere wenn es um das Führen hybrider Teams geht. Denn mit der Herausforderung, dass ein Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice und ein anderer primär im Betrieb arbeiten möchte, sind sie nicht selten erst konfrontiert, seit die Homeoffice-Pflicht nicht mehr besteht. Entsprechend verunsichert sind sie.

# Die Wünsche der Mitarbeiter sind sehr verschieden

Eine zentrale Ursache hierfür ist. Bis zum Auslaufen der Homeoffice-Pflicht gab es corona-bedingt eine gesetzliche Regelung, wann und in welchem Umfang Unternehmen ihren Beschäftigten die Arbeit im Homeoffice ermöglichen mussten. Doch seit dem Wegfall dieser Regelung sind deren Führungskräfte nicht selten mit den unterschiedlichsten Wünschen ihrer Mitarbeiter, wo sie wann arbeiten möchten, konfrontiert. Während manche mit der Begründung "In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch" künftig nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

Auf all diese Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, ist für Führungskräfte nicht leicht – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine auf Erfahrung basierenden Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen die Führungskräfte dies mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

In diesem Diskurs werden oft Forderungen laut wie: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist. Dies ist in der Praxis in vielen Unternehmen nur bedingt möglich, denn heute werden ihre Kernleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit von Spezialisten unterschiedlicher Provenienz erbracht. Hieraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren

# Auf Erfahrungen basierende Richtlinien fehlen

Dies gestaltet sich im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich ihrer Arbeitsgestaltung so verschieden sind. Nicht selten vernimmt man denn auch im Gespräch mit Führungskräften seit Auslaufen der Homeoffice-Pflicht Klagen wie: "Zuweilen komme ich mir wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses vor, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft." Dies gilt insbesondere dann, wenn ungeplant die Präsenz eines Mitarbeiters, der zur betreffenden Zeit eigentlich im Homeoffice arbeiten wollte bzw. sollte, im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen Führungskräfte nicht selten mit massiven Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert – zum Beispiel, weil er oder sie zuhause auch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat, oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, zum Beispiel in der Form einer Betriebsvereinbarung, die nicht nur regeln unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen "Konfliktsituationen" zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen Spielraum zur individuellen Ausgestaltung bieten, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist – ähnlich wie dies seit Jahren in den meisten Betrieben zum Beispiel bei den Arbeitszeiten der Fall ist. Denn existiert ein solcher definierter Rahmen nicht, lässt das Unternehmen seine Führungskräfte speziell auf der operativen Ebene sprichwörtlich im Regen stehen. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft- Mitarbeiter, denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit "nein". Dann kann dieser Interessenkonflikt nicht immer einvernehmlich gelöst werden, und das "Nein" der Führungskraft wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens interpretiert bzw. als Beleg dafür, dass die Beziehung zwischen ihm und der Führungskraft nicht stimmt. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

Dass es ein solcher Orientierungsrahmen oft noch nicht existiert, liegt daran, dass das Thema "hybrid arbeiten" für die meisten Unternehmen noch recht neu ist. Dies ist jedoch auch ein Indiz dafür, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Die zentrale Ursache hierfür ist: Für die meisten Top-Manager von Großunternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in verschiedenen Ländern ist das Arbeiten in hybriden bzw. virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

# Top-Teams sind keine Arbeitsteams

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und ein weiteres in London, New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen bzw. an den einzelnen Standorten statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

# Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen gewisser komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, denen man ab und zu über die Schulter schauen muss bzw. die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich als Führungskraft in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können." Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche – egal wie sie diese Aussage sprachlich verpackt. Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen." Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt – egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

# Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine Kultur des hybriden Arbeitens existiert. Diese muss sich erst noch entwickeln.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das "Neue Normal" den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills entwickeln müssen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken.

Hierfür ein Beispiel. Bereits heute artikulieren Führungskräfte nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb oder können wir unsere Büroflächen um die Hälfte reduzieren?

Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss ja. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen "digitale Nomaden" sein. Viele wollen ihren angestammten, eigenen Platz im Unternehmen haben.

# Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es – wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind – noch nicht; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich individuelle sein. Diese gilt es im Try-and-error-Verfahren zu entwickeln – und zwar im Laufe der Zeit zunehmend anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen. Deshalb hat das IFIDZ in seiner aktuellen Führungskräftebefragung für die Studie "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" einen Schwerpunkt auf das Thema "Führen auf Distanz" bzw. "Führen hybrider Teams" gelegt.

# Hinweis:

Den Link zu aktuellen Führungskräftebefragung des IFIDZ für die Studie "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" finden Interessierte auf der Startseite der Webseite www.ifidz.de. Die Teilnahme an der anonymen Befragung dauert circa 15 Minuten.

# **Zur Autorin:**

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

geldinstitute.de

# Herausforderung "hybride Teams führen"

11. August 2021

Ein Artikel von **Barbara Liebermeister**, **Leiterin des Instituts für Führungskultur** im digitalen Zeitalter (IFIDZ) | 11.08.2021 - 12:03

Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene von Unternehmen oft mit vielen Schwierigkeiten. Diese unterschätzt das Top-Management häufig.

team-2954004\_1920.jpg

Viele Führungskräfte haben in der Corona-Zeit erste Erfahrungen mit dem Führen von Mitarbeitern und Teams auf Distanz gesammelt. Sie haben hierin jedoch noch wenig Routine entwickelt – insbesondere wenn es um das Führen hybrider Teams geht. Denn mit der Herausforderung, dass ein Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice und ein anderer primär im Betrieb arbeiten möchte, sind sie nicht selten erst konfrontiert, seit die Homeoffice-Pflicht nicht mehr besteht. Entsprechend verunsichert sind sie.

#### Die Wünsche der Mitarbeiter sind sehr verschieden

Eine zentrale Ursache hierfür ist. Bis zum Auslaufen der Homeoffice-Pflicht gab es coronabedingt eine gesetzliche Regelung, wann und in welchem Umfang Unternehmen ihren Beschäftigten die Arbeit im Homeoffice ermöglichen mussten. Doch seit dem Wegfall dieser Regelung sind deren Führungskräfte nicht selten mit den unterschiedlichsten Wünschen ihrer Mitarbeiter, wo sie wann arbeiten möchten, konfrontiert. Während manche mit der Begründung "In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch" künftig nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

Auf all diese Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, ist für Führungskräfte nicht leicht – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine auf Erfahrung basierenden Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen die Führungskräfte dies mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

In diesem Diskurs werden oft Forderungen laut wie: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist. Dies ist in der Praxis in vielen Unternehmen nur bedingt möglich, denn heute werden ihre Kernleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit von Spezialisten unterschiedlicher Provenienz erbracht. Hieraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren

# Auf Erfahrungen basierende Richtlinien fehlen

Dies gestaltet sich im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich ihrer Arbeitsgestaltung so verschieden sind. Nicht selten vernimmt man denn auch im Gespräch mit Führungskräften seit Auslaufen der Homeoffice-Pflicht Klagen wie: "Zuweilen komme ich mir wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses vor, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft." Dies gilt insbesondere dann, wenn ungeplant die Präsenz eines Mitarbeiters, der zur betreffenden Zeit eigentlich im Homeoffice arbeiten wollte bzw. sollte, im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen Führungskräfte nicht selten mit massiven Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert – zum Beispiel, weil er oder sie zuhause auch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat, oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, zum Beispiel in der Form einer Betriebsvereinbarung, die nicht nur regeln unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen "Konfliktsituationen" zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen Spielraum zur individuellen Ausgestaltung bieten, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist ähnlich wie dies seit Jahren in den meisten Betrieben zum Beispiel bei den Arbeitszeiten der Fall ist. Denn existiert ein solcher definierter Rahmen nicht, lässt das Unternehmen seine Führungskräfte speziell auf der operativen Ebene sprichwörtlich im Regen stehen. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft- Mitarbeiter, denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit "nein". Dann kann dieser Interessenkonflikt nicht immer einvernehmlich gelöst werden, und das "Nein" der Führungskraft wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens interpretiert bzw. als Beleg dafür, dass die Beziehung zwischen ihm und der Führungskraft nicht stimmt. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

Dass es ein solcher Orientierungsrahmen oft noch nicht existiert, liegt daran, dass das Thema "hybrid arbeiten" für die meisten Unternehmen noch recht neu ist. Dies ist jedoch auch ein Indiz dafür, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Die zentrale Ursache hierfür ist: Für die meisten Top-Manager von Großunternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in verschiedenen Ländern ist das Arbeiten in hybriden bzw. virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

## **Top-Teams sind keine Arbeitsteams**

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und ein weiteres in London, New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen bzw. an den einzelnen Standorten statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt:

Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

# Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen gewisser komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, denen man ab und zu über die Schulter schauen muss bzw. die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich als Führungskraft in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können." Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche – egal wie sie diese Aussage sprachlich verpackt. Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen." Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt – egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

# Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine Kultur des hybriden Arbeitens existiert. Diese muss sich erst noch entwickeln.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das "Neue Normal" den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills entwickeln müssen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken.

Hierfür ein Beispiel. Bereits heute artikulieren Führungskräfte nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die

logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb oder können wir unsere Büroflächen um die Hälfte reduzieren?

Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss ja. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen "digitale Nomaden" sein. Viele wollen ihren angestammten, eigenen Platz im Unternehmen haben.

# Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es – wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind – noch nicht; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich individuelle sein. Diese gilt es im Try-and-error-Verfahren zu entwickeln – und zwar im Laufe der Zeit zunehmend anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen. Deshalb hat das IFIDZ in seiner aktuellen Führungskräftebefragung für die Studie "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" einen Schwerpunkt auf das Thema "Führen auf Distanz" bzw. "Führen hybrider Teams" gelegt.

## **Hinweis:**

Den Link zu aktuellen Führungskräftebefragung des IFIDZ für die Studie "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" finden Interessierte auf der Startseite der Webseite www.ifidz.de. Die Teilnahme an der anonymen Befragung dauert circa 15 Minuten.

#### **Zur Autorin:**

Liebermeister, Barbara\_aufgestützt.jpg

© Jan Lauer, Karlstrasse 58, 63065 Offenbach, Germany

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

die-wirtschaft.at

# Herausforderung "hybride Teams führen" | Die Wirtschaft

11. August 2021

# Seit Beginn des Sommers sind viele Mitarbeiter auch wieder in die Büros zurückgekehrt. Hat sich dadurch für die Führungskräfte in den Unternehmen etwas verändert?

Ja, unter anderem werden die Führungskräfte seitdem verstärkt mit den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert. Während manche nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

## Also sozusagen kommen, wann es ihnen passt.

Ja. Und auf all diese Wünsche und Erwartungen aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, ist im Führungsalltag nicht leicht – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen dies die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

# Kann nicht allgemein die Maxime gelten: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist.

Theoretisch ja, doch heute werden die meisten Kernleistungen der Unternehmen in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten auch eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

# Was vermutlich zuweilen aufgrund der unterschiedlichen Wünsche schwierig ist.

Ja, ich habe in den zurückliegenden Wochen von Führungskräften oft Klagen gehört wie: "Ich komme mir zuweilen wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses vor, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft."

# Deshalb plädieren Sie für Richtlinien in den Unternehmen, zum Beispiel in Form von Betriebsvereinbarungen, unter welchen Vorsetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

Ja, Richtlinien, die einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

## Warum gibt es diese oft noch nicht?

Zum einen ist das Thema "hybrid arbeiten" für meisten Unternehmen noch recht neu; zum anderen habe ich aber auch den Eindruck, viele obere Führungskräfte speziell in Großunternehmen unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams

1 von 3

in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

#### Warum?

Weil für die meisten Top-Manager von Unternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in unterschiedlichen Ländern das Arbeiten in hybriden bzw. virtuellen Teams geübte Praxis ist.

#### **Inwiefern?**

Nun, ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere sind.

#### Können Sie das erläutern?

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in München, ein anderer in London und ein weiterer in New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt.

# Das heißt, im Top-Team werden im eigentlichen Sinne keine Leistungen erbracht?

Ich würde eher sagen: Das Top-Team hat primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt, auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

#### **Inwiefern?**

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

## Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie

als Führungskraft schnell in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

# Zumindest solange sie sich als Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen können.

Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, sozusagen über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

# Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegen das Arbeiten in hybriden Teams?

Nein, im Gegenteil. Wir arbeiten in meinem Institut seit dessen Gründung 2014 fast ausschließlich virtuell zusammen und dies hat sich bewährt. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das Neue Normal die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

#### Was meinen Sie damit?

Zum Beispiel, wie wirkt sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Ich höre von Führungskräften nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb? Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss nein. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Sinkt, wenn die Mitarbeiter im Unternehmen keinen eigenen Platz mehr haben, deren Lust ins Büro zu kommen und deren Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Schließlich ist nicht jeder Mitarbeiter gern ein "digitaler Nomade".

## Wie lautet Ihre Antwort auf diese Frage?

Offen gesagt, wir haben auf sie als Institut noch keine Antwort – ebenso wie auf viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuelle sein.

Interview: Lukas Leist

**Zur Interviewpartnerin:** Barbara Liebermeister leitet das <u>Institut (link is external)</u>für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) ). Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

3 von 3

# Leadership-Trendbarometer

# Führungskräfte befürchten beim Führen hybrider Teams Verlust des Teamspirits

04.08.2021 | Redakteur: Antonia Röper

Das aktuelle Leadership-Trendbarometer des IFIDZ-zeigt: Führungskräfte sehen sich beim Führen hybrider Teams insbesondere im Bereich Kommunikation mit teils neuen Herausforderungen konfrontiert.



<a href="https://cdn1.vogel.de/unsafe/fit-in/1000x0/images.vogel.de/vogelonline/bdb/1857100/1857186">https://cdn1.vogel.de/unsafe/fit-in/1000x0/images.vogel.de/vogelonline/bdb/1857100/1857186</a> /original.jpg>

In hybriden Teams besteht laut der Befragten vor allem die Gefahr einer "ungenügenden Kommunikation" (53 Prozent) und eines "nicht ausreichenden Informationsflusses" (47 Prozent).

(Bild: gemeinfrei / Pexels <https://www.pexels.com/de-de/creative-commons-images/>)

Viele Unternehmen sehen sich zur Zeit mit dem Wunsch eines Teils ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, auch nach dem corona-bedingten "Lockdown" im Homeoffice zu arbeiten und versuchen diesem zu entsprechen. Deshalb stehen ihre Führungskräfte vermehrt vor der Herausforderung, sogenannte hybride Teams zu führen – also Teams, bei denen ein Teil der Mitarbeiter weiterhin im Betrieb arbeitet, während ein anderer Teil im Homeoffice oder an einem anderen von ihnen gewählten Ort arbeitet.

Deshalb beschloss das Institut für Führungskräfte im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, sein aktuelles Leadership-Trendbarometer der Frage zu widmen: "Was sind aus Ihrer Warte die größten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams?" An der

1 von 3 12.08.2021, 13:12

Online-Befragung nahmen 159 Führungskräfte teil.

Auffallend bei den Befragungsergebnissen ist zunächst: Das Gros der Führungskräfte befürchtet offensichtlich nicht, dass unter einer Arbeit in hybriden Teams die Team-Performance leidet. So sehen zum Beispiel nur 15 Prozent die Gefahr, dass die Motivation der Mitarbeitenden hierdurch sinkt, und nur 13 Prozent die Gefahr, dass die Zielorientierung bei der Arbeit hierunter leidet. Und gar nur 9 Prozent befürchten oder haben die Erfahrung gesammelt, dass dies sich negativ auf die Qualität der Arbeit auswirkt. Entsprechend relaxt scheinen die meisten Führungskräfte, laut Aussagen der Leiterin des IFIDZ Barbara Liebermeister, der endgültigen Entscheidung entgegen zu sehen, inwieweit ihre Mitarbeiter künftig im Unternehmen oder Homeoffice arbeiten – zumindest wenn es um die Leistungsfähigkeit ihres Bereichs geht. Diese Einschätzung wird unter anderem dadurch gestützt, dass nur 16 Prozent der Führungskräfte bei einer Arbeit in hybriden Teams einen Kontrollverlust befürchten.

Zugleich fällt jedoch auf, dass – vermutlich auch aufgrund der Erfahrungen im zurückliegenden Jahr – das Gros der Führungskräfte das Arbeiten in hybriden Teams keinesfalls durch eine "rosa-rote Brille" sieht. Sie sehen vielmehr, so Liebermeister, die zwei Seiten der Medaille. So stimmen denn auch nur 9 Prozent der Aussage zu "Ich sehe keine Gefahren, nur Chancen" beim Arbeiten im hybriden Teams. Für fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte besteht bei dieser Form der Zusammenarbeit zum Beispiel die Gefahr, dass sich einzelne Mitarbeiter isoliert fühlen. Außerdem sehen 54 Prozent die Gefahr, dass die Identifikation mit dem Team sinkt.

Auch kann sich ein Drittel der Befragten vorstellen, dass in ihrem Team eine gewisse Frontenbildung zwischen den Büro- und Homeoffice-Mitarbeitern entsteht. Diesen Risiken gilt es nach Auffassung der Führungskräfte entgegenzuwirken. Dabei spielt die Kommunikation und wechselseitige Information offensichtlich eine zentrale Rolle, da laut Überzeugung jeweils circa der Hälfte der Befragten bei einer Arbeit in hybriden Teams durchaus die Gefahr einer "ungenügenden Kommunikation" (53 Prozent) und eines "nicht ausreichenden Informationsflusses" (47 Prozent) drohen. In diesem Bereich sehen sie denn auch den größten Changebedarf.

Quelle: IFIDZ <a href="https://www.ifidz.de">https://www.ifidz.de</a>

(ID:47538455)

2 von 3 12.08.2021, 13:12

refa.de

# Führungskräfte befürchten beim Führen hybrider Teams Verlust des Teamspirits

Montag, 02.08.2021



Das aktuelle Leadership-Trendbarometer des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt: Führungskräfte sehen sich beim Führen hybrider Teams insbesondere im Bereich Kommunikation mit teils neuen Herausforderungen konfrontiert und befürchten den Verlust des Teamspirits.

Viele Unternehmen sehen sich zur Zeit mit dem Wunsch eines Teils ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, auch nach dem corona-bedingten Lockdown im **Homeoffice** zu arbeiten und versuchen diesem zu entsprechen. Deshalb stehen **Führungskräfte** vermehrt vor der Herausforderung, sogenannte **hybride Teams** zu führen – also Teams, bei denen ein Teil der Mitarbeiter weiterhin im Betrieb arbeitet, während ein anderer Teil im **Homeoffice** oder an einem anderen von ihnen gewählten Ort arbeitet. Deshalb beschloss das Institut für Führungskräfte im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, sein aktuelles Leadership-Trendbarometer der Frage zu widmen: "Was sind aus Ihrer Warte die größten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams?" An der Online-Befragung nahmen 159 Führungskräfte teil.

Auffallend bei den Befragungsergebnissen ist zunächst: Das Gros der **Führungskräfte** befürchtet offensichtlich nicht, dass unter einer Arbeit in **hybriden Teams** die Team-Performance leidet. So sehen zum Beispiel nur 15 Prozent die Gefahr, dass die Motivation

1 von 2 12.08.2021, 12:32

der Mitarbeitenden hierdurch sinkt, und nur 13 Prozent die Gefahr, dass die Zielorientierung bei der Arbeit hierunter leidet. Und gar nur 9 Prozent befürchten oder haben die Erfahrung gesammelt, dass dies sich negativ auf die Qualität der Arbeit auswirkt. Entsprechend relaxt scheinen die meisten Führungskräfte, laut Aussagen der Leiterin des IFIDZ Barbara Liebermeister, der endgültigen Entscheidung entgegen zu sehen, inwieweit ihre Mitarbeiter künftig im Unternehmen oder Homeoffice arbeiten – zumindest wenn es um die Leistungsfähigkeit ihres Bereichs geht. Diese Einschätzung wird unter anderem dadurch gestützt, dass nur 16 Prozent der Führungskräfte bei einer Arbeit in hybriden Teams einen Kontrollverlust befürchten.

Zugleich fällt jedoch auf, dass – vermutlich auch aufgrund der Erfahrungen im zurückliegenden Jahr – das Gros der **Führungskräfte** das Arbeiten in **hybriden Teams** keinesfalls durch eine "rosa-rote Brille" sieht. Sie sehen vielmehr, so Liebermeister, die zwei Seiten der Medaille. So stimmen denn auch nur 9 Prozent der Aussage zu "Ich sehe keine Gefahren, nur Chancen" beim Arbeiten im hybriden Teams. Für fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte besteht bei dieser Form der Zusammenarbeit zum Beispiel die Gefahr, dass sich einzelne Mitarbeiter isoliert fühlen. Außerdem sehen 54 Prozent die Gefahr, dass die Identifikation mit dem Team sinkt. Auch kann sich ein Drittel der Befragten vorstellen, dass in ihrem Team eine gewisse Frontenbildung zwischen den Büround Homeoffice-Mitarbeitern entsteht. Diesen Risiken gilt es nach Auffassung der Führungskräfte entgegenzuwirken. Dabei spielt die Kommunikation und wechselseitige Information offensichtlich eine zentrale Rolle, da laut Überzeugung jeweils circa der Hälfte der Befragten bei einer Arbeit in hybriden Teams durchaus die Gefahr einer "ungenügenden Kommunikation" (53 Prozent) und eines "nicht ausreichenden Informationsflusses" (47 Prozent) drohen. In diesem Bereich sehen sie daher auch den größten Change-Bedarf.

**REFA** hat sich ebenfalls aktiv mit dem **Homeoffice** als neues Arbeitsmodell auseinandergesetzt und bietet interessierten Führungskräften hierzu ein spezielles <u>Online-Seminar:</u> Führen im Home-Office.

Nähere Infos über die Ergebnisse des jüngsten IFIDZ-Leadership-Trendbarometers finden Interessierte auf der IFIDZ-Webseite (www.ifidz.de) in der Rubrik Studien.

2 von 2



# KNM-News / Inhalte

# Herausforderung "hybride Teams führen"

26.08.21

Top-Manager von Unternehmen unterschätzen oft, wie groß die Herausforderungen sind, vor die das Führen hybrider Teams die Führungskräfte auf der operativen Ebene stellt. Interview mit Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt.

? Frau Liebermeister, seit dem 1. Juli besteht die Homeoffice-Pflicht nicht mehr. Hat sich dadurch für die Führungskräfte in den Unternehmen etwas verändert?

**Liebermeister:** Ja, unter anderem werden die Führungskräfte seitdem verstärkt mit den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert. Während manche nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

? Also sozusagen kommen, wann es ihnen passt.

**Liebermeister:** Ja. Und auf all diese Wünsche und Erwartungen aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht anmessen zu reagieren, ist im Führungsalltag nicht leicht – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen dies die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

? Kann nicht allgemein die Maxime gelten: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist.

**Liebermeister:** Theoretisch ja, doch heute werden die meisten Kernleistungen der Unternehmen in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

### Auf Erfahrungen basierende Richtlinien fehlen

? Was vermutlich zuweilen aufgrund der unterschiedlichen Wünsche schwierig ist.

Liebermeister: Ja, ich habe in den zurückliegenden Wochen von Führungskräften oft Klagen gehört wie: "Ich komme mir zuweilen vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft "

? Deshalb plädieren Sie für Richtlinien in den Unternehmen, zum Beispiel in Form von Betriebsvereinbarungen, unter welchen Vorsetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

**Liebermeister:** Ja, Richtlinien, die einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

? Warum gibt es diese oft noch nicht?

**Liebermeister:** Zum einen ist das Thema "hybrid arbeiten" für meisten Unternehmen noch recht neu; zum anderen habe ich den Eindruck, viele obere Führungskräfte speziell in Großunternehmen unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

? Warum?

**Liebermeister:** Weil für meisten Top-Manager von Unternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in unterschiedlichen Ländern das Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams geübte Praxis ist.

? Inwiefern?

**Liebermeister:** Nun, ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere sind.

#### Top-Teams sind keine Arbeitsteams

? Können Sie das erläutern?

Liebermeister: Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in München, ein anderer in London und weitere in New York und Shanghai sitzen, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt.

? Das heißt, im Top-Team werden im eigentlichen Sinne keine Leistungen erbracht?

Liebermeister: Ich würde eher sagen: Das Top-Team hat primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt, auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

#### Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

? Inwiefern?

Liebermeister: Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

? Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft schnell in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

#### Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

? Zumindest solange sie sich als Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen können.

Liebermeister: Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, sozusagen über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

? Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegen das Arbeiten in hybriden Teams?

Liebermeister: Nein. Wir arbeiten in meinem Institut seit dessen Gründung 2014 fast ausschließlich virtuell zusammen und dies hat sich bewährt. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das Neue Normal die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

? Was meinen Sie damit?

Liebermeister: Zum Beispiel, wie wirkt sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Viele Führungskräfte haben jetzt schon den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb? Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss nein. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Sinkt, wenn die Mitarbeiter im Unternehmen keinen eigenen Platz mehr haben, deren Lust ins Büro zu kommen und deren Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Bei manchen gewiss ja. Denn nicht jeder Mitarbeiter ist gerne ein "digitaler Nomade".

#### Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

? Wie lautet Ihre Lösung?

Liebermeister: Offen gesagt, wir haben als Institut hierfür keine allgemeingültige Lösung – ebenso wie für viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen auch die Lösungen individuelle sein. ? Frau Liebermeister, vielen Dank für das Gespräch.

**Zur Interviewpartnerin:** Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

# Home-Office: Herausforderung "hybride Teams führen"

23. August 2021



© AdobeStock/Jacub Lund

Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene von Unternehmen oft mit vielen Schwierigkeiten. Diese unterschätzt das Top-Management häufig.

iele Führungskräfte haben in der Corona-Zeit erste Erfahrungen mit dem Führen von Mitarbeitern und Teams auf Distanz gesammelt. Sie haben hierin jedoch noch wenig Routine entwickelt – insbesondere hybride Teams sind neu. Denn mit der Herausforderung, dass ein Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Home-Office und ein anderer primär im Betrieb arbeiten möchte, sind sie nicht selten erst konfrontiert, seit die Home-Office-Pflicht nicht mehr besteht. Entsprechend verunsichert sind sie.

# Die Wünsche der Mitarbeiter sind sehr verschieden

Eine zentrale Ursache hierfür ist. Bis zum Auslaufen der Home-Office-Pflicht gab es corona-bedingt eine gesetzliche Regelung, wann und in welchem Umfang Unternehmen ihren Beschäftigten die Arbeit im Home-Office ermöglichen mussten. Doch seit dem Wegfall dieser Regelung sind deren Führungskräfte nicht selten mit den unterschiedlichsten Wünschen ihrer Mitarbeiter, wo sie wann arbeiten möchten, konfrontiert. Während manche mit der Begründung "In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch" künftig nur noch im Home-Office arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

Auf all diese Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht angemessen zu

reagieren, ist für Führungskräfte nicht leicht – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine auf Erfahrung basierenden Richtlinien für das Arbeiten im Home-Office gibt (https://newsroom.sparkasse.at/2021/08/19/home-office-co-warum-neue-arbeitsmodelle-langfristig-sinnvoll-sind/89769). Also müssen die Führungskräfte dies mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

In diesem Diskurs werden oft Forderungen laut wie: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist. Dies ist in der Praxis in vielen Unternehmen nur bedingt möglich, denn heute werden ihre Kernleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit von Spezialisten unterschiedlicher Provenienz erbracht. Hieraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

# Hybride Teams: Auf Erfahrungen basierende Richtlinien fehlen

Dies gestaltet sich im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich ihrer Arbeitsgestaltung so verschieden sind. Nicht selten vernimmt man denn auch im Gespräch mit Führungskräften seit Auslaufen der Home-Office-Pflicht Klagen wie: "Zuweilen komme ich mir wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses vor, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft." Dies gilt insbesondere dann, wenn ungeplant die Präsenz eines Mitarbeiters, der zur betreffenden Zeit eigentlich im Home-Office arbeiten wollte bzw. sollte, im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen Führungskräfte nicht selten mit massiven Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert – zum Beispiel, weil er oder sie zuhause auch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat, oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, zum Beispiel in der Form einer Betriebsvereinbarung, die nicht nur regeln unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Home-Office möglich ist, sondern auch wie in solchen "Konfliktsituationen" zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen Spielraum zur individuellen Ausgestaltung bieten, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Home-Office möglich ist – ähnlich wie dies seit Jahren in den meisten Betrieben zum Beispiel bei den Arbeitszeiten der Fall ist. Denn existiert ein solcher definierter Rahmen nicht, lässt das Unternehmen seine Führungskräfte speziell auf der operativen Ebene sprichwörtlich im Regen stehen. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter, denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit "nein". Dann kann dieser Interessenkonflikt nicht immer einvernehmlich gelöst werden, und das "Nein" der Führungskraft wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens interpretiert bzw. als Beleg dafür, dass die Beziehung zwischen ihm und der Führungskraft nicht stimmt. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

Dass es ein solcher Orientierungsrahmen oft noch nicht existiert, liegt daran, dass das Thema "hybrid arbeiten" für die meisten Unternehmen noch recht neu ist. Dies ist jedoch auch ein Indiz dafür, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Die zentrale Ursache hierfür ist: Für die meisten Top-Manager von Großunternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in verschiedenen Ländern ist das Arbeiten in hybriden bzw. virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen bzw. Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

# **Top-Teams sind keine Arbeitsteams**

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und ein weiteres in London, New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen bzw. an den einzelnen Standorten statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

# Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen gewisser komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Home-Office arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, denen man ab und zu über die Schulter schauen muss bzw. die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Home-Office weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Home-Office verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich als Führungskraft in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Home-Office arbeiten, aber Sie sollten maximal einen Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können." Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche – egal wie sie diese Aussage sprachlich verpackt. Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen." Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt – egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

# Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Home-Office arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine Kultur des hybriden Arbeitens existiert. Diese muss sich erst noch entwickeln.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das "Neue Normal" den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills entwickeln müssen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken.

Hierfür ein Beispiel. Bereits heute artikulieren Führungskräfte nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Home-Office arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb oder können wir unsere Büroflächen um die Hälfte reduzieren?

Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss ja. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen "digitale Nomaden" sein. Viele wollen ihren angestammten, eigenen Platz im Unternehmen haben.

# Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es – wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind – noch nicht; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich individuelle sein. Diese gilt es im Try-and-error-Verfahren zu entwickeln – und zwar im Laufe der Zeit zunehmend anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen. Deshalb hat das IFIDZ in seiner aktuellen Führungskräftebefragung für die Studie "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" einen Schwerpunkt auf das Thema "Führen auf Distanz" bzw. "Führen hybrider Teams" gelegt.

Die Autorin Barbara Liebermeister leitet das <u>Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ</u> (http://www.ifidz.de) inFrankfurt.



16.08.2021 Unternehmen, Innovation

# Online-Befragung und Studie "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter"

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) ermittelt, inwieweit sich Führung in den Unternehmen wandelt und vor welchen Herausforderungen ihre Führungskräfte stehen.

Barbara Liebermeister
Institut für Führungskultur im
digitalen Zeitalter (IFIDZ)





Bild von Lukas Bieri auf Pixabay

Eine umfassende Studie zum Themenkomplex "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" erstellt zurzeit das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Studie wird laut Aussagen der IFIDZ-Gründerin und -Leiterin Barbara Liebermeister künftig alle zwei Jahre fortgeschrieben, "sodass zeitnah Veränderungen im Bereich Führung erfasst werden und hieraus unter anderem die nötigen Schlüsse für die Führungskräfteentwicklung gezogen werden können.

Die Online-Befragung, auf der die Studie basiert, besteht aus vier Fragenkomplexen. Im Ersten werden einige relevante Daten der Befragungsteilnehmer erhoben. So zum Beispiel für welche Art Unternehmen sie arbeiten und wie viele Jahre Führungserfahrung sie haben. Diese Daten ermöglichen eine Auswertung der Befragungsergebnisse nach Teilgruppen.

Der zweite Fragenkomplex trägt die Überschrift "Entwicklung der Führung in Ihrem Unternehmen". In ihm werden die Teilnehmer unter anderem gefragt, wie stark sich die Bedeutung von Führung in ihrem Unternehmen wandelt und ob die Anforderungen an die Führungskräfte eher sinken oder steigen – zum Beispiel im Bereich Selbst-, Mitarbeiter-, Team- und Bereichsführung. Ermittelt wird zudem, inwiefern sich die Rollenanforderungen an die Führungskräfte ändern und ob z.B. das Thema laterale Führung bzw. Führung ohne Weisungsbefugnis an Bedeutung gewinnt.

Der dritte Fragenkomplex dreht sich um das Thema "Persönliche Entwicklung als Führungskraft". In ihm werden die Teilnehmer u.a. gefragt, in welchen Bereichen sie bei sich selbst den größten Entwicklungsbedarf sehen; zudem von welchen Partnern sie beim Erreichen ihrer Ziele als Führungskraft stark abhängig sind – zum Beispiel den eigenen Mitarbeitern, anderer Bereichen, Vorgesetzten und/oder externen Unterstützern/Dienstleistern. Weitere Fragen drehen sich darum, ob die Komplexität des Beziehungsnetzwerks bzw. Umfelds, in dem sie agieren, eher sinkt oder steigt und inwieweit sie, um ihre Ziele zu erreichen, auch andere Personen als ihre eigenen Mitarbeiter für sich und ihre Ideen begeistern müssen.

Die Fragen in den ersten drei Fragenkomplexen sollen laut Barbara Liebermeister auch bei den Folgebefragungen weitgehend unverändert bleiben, so dass Veränderungen im Zeitverlauf erkennbar werden. Anders verhält es sich beim vierten Fragenkomplex der Online-Befragung. Er dreht sich jeweils um ein im Betriebsalltag gerade akutes Thema. In der aktuellen Umfrage lautet es "Virtuelle & hybride Führung: Führung auf Distanz", da dieses Thema im Verlauf der Corona-Pandemie stark an Bedeutung gewonnen hat. In diesem Teil des Fragebogens werden die Teilnehmer u.a. gefragt, inwieweit aus ihrer Warte die Themen virtuelle Führung bzw. Führen auf Distanz sowie Online-Kommunikation auch in der Nach-Corona-Zeit ein integraler Bestandteil ihrer Führungsarbeit sein werden. Zudem werden sie um eine Einschätzung gebeten, wieviel Prozent ihrer Mitarbeiter aktuell den Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um eigenständig und -verantwortlich z.B. im Homeoffice zu arbeiten. Gefragt wird auch, welchen Charakter mittelfristig ihr Team haben wird. Dabei sind drei Antwortmöglichkeiten vorgegeben: "'klassisch' (Mitarbeiter arbeiten im Unternehmen)", "'virtuell' (Mitarbeiter arbeiten extern – z.B. im Homeoffice oder mobil)" und "'hybrid' (sowohl, als auch)". Dies auch vor dem Hintergrund, dass viele Führungskräfte, wie das jüngste Leadership-Trendbarometer des IFIDZ zeigte, im Führen hybrider Teams eine große Herausforderung für sich sehen.

Den Link zur anonymen Online-Befragung "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" finden interessierte Führungskräfte auf der IFIDZ-Webseite (<a href="www.ifidz.de">www.ifidz.de</a>). Die Teilnahme an der Online-Befragung dauert etwa 20 Minuten. Hinterlassen Teilnehmer am Ende der Befragung freiwillig eine Mailadresse, erhalten sie, wenn die Studie erstellt ist, automatisch kostenlos deren Ergebnisse.

# **Karriere**

#### POSITIVE BEISPIELE

# Als Führungskraft von namhaften Influencern lernen



Am 16. August 2021 von <u>Barbara</u> <u>Liebermeister</u> Noch kein Kommentar

Führungskräfte müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Wie man Follower gewinnt, das zeigen bekannte Influencer nicht nur im Netz.

<u>Führungskräfte</u> sind nur solange Führungskräfte, wie ihnen und ihren Ideen andere Menschen folgen. Dieses Schicksal teilen sie mit den Influencern in den Social Media. Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte zu analysieren, wie diese Personengruppe Menschen als Follower gewinnt. Nachfolgend sechs Influencer Leadership-Prinzipien.

# Prinzip 1: Sei mutig wie ein Künstler

Der Marktwert von Künstlern bestimmt sich oft weniger über ihr Können als ihre Bekanntheit und die Zahl der Personen, die sich von ihnen und ihrem Werk inspirieren lassen. Und um diesen zu steigern, müssen sie bei ihrer Vermarktung oft neue Wege gehen – so wie der chinesische Konzeptkünstler Ai Weiwei. Er hätte ohne die Social Media und eine geschickte Selbstinszenierung wohl nie seinen heutigen Weltruhm erlangt.

Ai Weiwei wurde nach regierungskritischen Äußerungen in China von April bis Juni 2011 inhaftiert und hatte bis 2015 Reiseverbot. Nach dessen Aufhebung lebte er bis 2019 in Berlin. Er "vermarktete" nach seiner Freilassung seine Inhaftierung multimedial. Heute gilt Ai Weiwei als einer der wichtigsten Künstler der Gegenwart, auch weil er für seine Kunst immer wieder Sujets wählt, bei denen schon vorab klar ist: Diese polarisieren und werden eine große Resonanz in den analogen und digitalen Medien finden.

Auch unter den deutschen Künstlern und Show-Größen gibt es viele, die gekonnt mit den Medien spielen. Hierzu zählt der Entertainer und Fernsehjournalist Jan Böhmermann. Ihn kennt seit dem 31. März 2016 fast jeder, als er in seiner Late-Night-Show ein Gedicht über Recep Tayyip Erdoğan vortrug. In ihm bezeichnete er den türkischen Präsidenten als sackdoof und feige sowie als Ziegenficker – was einen medialen und politischen "Sturm im Wasserglas" auslöste.

Ein für Führungskräfte interessantes Fallbeispiel ist auch der Fernsehmoderator Kai Pflaume, dessen Karriere 1993 mit der RTL-Show "Nur die Liebe zählt" begann und der in der Medienwelt eigentlich zum alten Eisen zählte. Er betreibt seit April 2020 den YouTube-Kanal Ehrenpflaume, auf dem er in Videos erfolgreiche deutschsprachige Influencer einen Tag begleitet. Der Kanal hatte im Mai 2021 fast 600.000 Abonnenten und über 20 Millionen Videoaufrufe. Und der 1967 geborene Kai Pflaume? Er ist aufgrund seines klugen Schachzugs, sich über seinen YouTube-Kanal mit der Influencer-Szene zu "connecten" heute auch bei den Angehörigen der Generation Y und Z Kult.

Alle genannten Kunstschaffenden loten bei ihrer Arbeit und Selbstvermarktung immer wieder aus: Was geht? Sie brechen Regeln, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dabei gehen sie meist intuitiv und experimentell vor. Auch Führungskräfte müssen, wenn sie die Zukunft gestalten möchten, häufig auf ihre Intuition vertrauen. Influencer-Leader wissen:

- ▶ Oft muss man experimentieren, um sich seinem Ziel zu nähern. Und:
- Aus Angst vor Fehlern nichts zu tun, ist meist die schlechteste Lösung.

Deshalb beschreiten sie bei Bedarf neue Wege und ermutigen auch die Personen in ihrem Umfeld, Neuland zu betreten.

# Prinzip 2: Sei als Mensch nah- und erfahrbar

Spitzen-Verkäufer wissen: Nur wenn ich Menschen auch emotional erreiche, folgen sie mir und meinen Ideen. Entsprechend inszenieren sie sich. Ein Spitzen-Verkäufer war auch Steve Jobs, dessen öffentliche Auftritte, wie zum Beispiel 2007 als Apple das erste iPhone präsentierte, legendär sind. Jobs inszenierte sich bei ihnen gezielt als Marke. Zum Beispiel, indem er stets einen schwarzen Rollkragen-Pulli und dazu meist Jeans trug – zu einer Zeit als sich die meisten CEOs noch nur in Anzug und Krawatte aus dem Haus wagten. Auch ansonsten präsentierte er sich als ein Mensch, der anders ist. So war zum Beispiel bekannt, dass er Veganer, Buddhist und ein Bob Dylan-Fan ist. Auch dies trug dazu bei, dass Jobs und mit ihm die Marke Apple für viele Leute Kult waren, und es für sie sozusagen ein "Muss" war, mit einem

Mac statt PC zu arbeiten.

Steve Jobs war ein extrem erfolgreicher Influencer, obwohl es zu seinen Hoch-Zeiten noch keine Social Media gab. Als Steve Jobs im Social Media-Zeitalter kann man Elon Musk bezeichnen. Ohne ihn hätte der Tesla-Konzern nie seinen heutigen Börsenwert erreicht. Hierzu trug bei, dass Musk sich crossmedial als visionärer Denker und Macher inszeniert. Er gilt als ein Technik-Freak, der Träume realisieren kann – nicht nur im Bereich der Elektromobilität. Aber auch wegen solcher Eigenheiten wie, dass er seinen Sohn nach einem Spionageflugzeug "X Æ A-12" nannte und eines seiner Hobbies das Fliegen von Kampfjets ist, sind zahlreiche technikverliebte Männer Fans von ihm. Denn dies erzeugt bei ihnen das Gefühl: Das ist ein echter Mann.

Influencer bauen folglich eine Beziehung zu Menschen auf, indem sie sich ihnen auch als Person zeigen. Dabei ist jedoch oft unklar, was authentisch und was ein Teil der Selbstinszenierung ist. Auch Führungskräfte sollten partiell ihre Persönlichkeit zeigen, denn: Menschen folgen Menschen – insbesondere solchen, mit denen sie Ähnlichkeiten entdecken oder verspüren. Zudem geben, Mitarbeiter, wenn Führungskräfte sich auch als Mensch zeigen, auch eher persönliche Dinge von sich Preis.

# Prinzip 3: Sei eine vertrauenswürdige Marke

Erfolgreiche Marken sprechen auch Gefühle an. So zum Beispiel die Marke BMW mit dem Slogan "Aus Freude am Fahren". Zudem geben sie ihren Zielkunden ein (Leistungs-)Versprechen. Dies gilt auch für Personen-Marken. Auch sie ermitteln Werte und geben somit Orientierung.

Eindrucksvoll gelang dies der schwedischen Umweltaktivistin Greta Thunberg, deren Botschaft vielen Menschen unter die Haut geht: "Ich bin laut, weil ihr mir (mit dem Klimawandel) meine Zukunft klaut." Greta Thunberg ist auch deshalb eine extrem erfolgreiche Influencerin, weil die inzwischen 18 Jahre junge Frau mit ihrer Botschaft und ihrem Appell "Wacht auf" etwas bewirken möchte. Anders die kommerziellen Influencer in den Social Media. Sie wollen primär Follower und Likes haben, um Umsatz zu genieren. Diesem Ziel dient auch ihre inszenierte Authentizität. Sie ist nur eine Marketingmasche.

Deshalb sollten sich Führungskräfte eher von Greta Thunberg inspirieren lassen als von Influencern, die primär für sich und Produkte wie Schminke werben. Denn Führungskräfte haben mit ihren Followern, Mitarbeitern und Kollegen stets auch persönlichen Kontakt. Und in ihm wird für ihre Follower schnell erkennbar, ob ihre Online-Inszenierung echt, das heißt ihrer Persönlichkeit entsprechend oder "gekünstelt" ist. Erweist diese sich im persönlichen Kontakt als Fake, zerstört dies Vertrauen. In der Selbstinszenierung und Online-Kommunikation von Influencer-Leadern sollte sich stets die reale Person widerspiegeln. Ein "Sich-verbiegen" ist nicht nötig. Sogar Personen mit authentischen Zügen können wichtige Influencer sein, sofern sie und ihre Botschaft glaubhaft sind. Das beweist Greta Thunberg.

# Prinzip 4: Kommuniziere cross- und multimedial

Fast alle erfolgreichen Influencer stehen für ein Thema, selbst wenn sie in ihren Posts auch über andere Dinge parlieren. So zum Beispiel die Bloggerin und Podcasterin "Madame Moneypenny". Ihr Thema ist "Geldanlage und Vermögensaufbau für Frauen". Mit diesem Thema ist die Beraterin Natascha Wegelin, die hinter Madame Moneypenny steckt, in fast allen Social Media präsent. Sie schreibt zudem Bücher zum Thema und wird häufig auf den Ratgeberseiten von Zeitschriften zitiert. Zudem hält sie regelmäßig öffentliche Vorträge. Durch diese Verknüpfung von digitaler und analoger Kommunikation hat sich Madame Moneypenny zu einer echten Marke entwickelt; ebenso wie Sascha Lobo.

Ähnlich verhält es sich mit Frank Thelen. Der Gründer und Geschäftsführer der Risikokapital-Firma Freigeist Capital GmbH wurde einer breiten Öffentlichkeit durch die Fernsehsendung "Die Höhle der Löwen" bekannt. In ihr war er bis 2020 einer der Investoren und Juroren. Thelen versucht sich seit Jahren erfolgreich als Personen-Marke im Markt zu etablieren; sein Themenfeld: Digitalisierung und Innovation, Unternehmensgründung und -führung. Er ist Blogger und in den sozialen Medien aktiv. 2018 erschien von ihm im Alter von 43 Jahren die Autobiografie "Startup-DNA: Hinfallen, aufstehen, die Welt verändern"; 2020 folgte das Buch "10xDNA: Das Mindset der Zukunft". Zudem ist er als Redner aktiv.

Auch Thelen setzt bei seiner Selbstvermarktung auf ein Wechselspiel zwischen der analogen und digitalen Welt. Mit Erfolg! Er ist Mitglied des Innovation Council der Bundesregierung zum Thema Digitalisierung. Zudem ist er regelmäßig Gast in den großen Polit-Talkshows – was wiederum "Futter" für seine Social-Media-Kanäle liefert.

Bei den Top-Managern in der DACH-Region findet man eine so gezielte Selbstvermarktung und -inszenierung noch selten. Dabei betreiben wir permanent Personen-Marketing. Jede Online- und Offline-Aussage und -Reaktion von uns trägt zu dem Bild bei, das andere Menschen von uns haben. Deshalb brauchen Führungskräfte, die eine "echte" Personen-Marke sein möchten, heute eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und gezielt nutzen.

Wer seine Meinung äußert und Persönlichkeit zeigt, macht sich angreifbar. So haben denn auch fast alle Influencer schon Shitstorms erlebt. Ein Grund für die sogenannten "Hate speechs" ist Neid. In Unternehmen ist ein häufiger Auslöser für überzogene Kritik zudem: Angst vor Veränderung.

Auch bezogen auf den Umgang mit Kritik können Führungskräfte von den Influencern im Netz viel Iernen. Erfahrene Influencer reagieren auf Kritik – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen diese vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime "Shit happens" ein, entschuldigen sich hierfür und Iernen hieraus.

Diese Souveränität im Umgang mit Kritik in den sozialen Medien fehlt noch vielen Personen und Organisationen. Das zeigte zum Beispiel 2019 die Reaktion der CDU auf das Video des Musikers und Influencers Rezo "Die Zerstörung der CDU", in dem dieser u.a. die Versäumnisse der Unionsparteien in der Klimapolitik anprangert. Die anfänglichen Versuche der CDU, das Video als inhaltlich falsches Machwerk und seinen Macher als Wichtigtuer abzuqualifizieren, führten erst dazu, dass sich auch die klassischen Medien auf das Thema stürzten und das Video allgemein bekannt wurde.

Deutlich "cooler" reagierte Rezo auf die Hasskommentare, die er nach der Veröffentlichung des Videos erhielt. Er machte aus ihnen das Lied "Du bist hässlich wie ein Traktor", das inzwischen selbst bei YouTube über 1 Million Mal aufgerufen wurde. Und die Kabarettistin und 3 Sat Festival Moderatorin Sara Bosetti? Sie verarbeitete die Hasskommentare, die sie erhielt, in ihrem Shitstorm-Buch "Ich hab nichts gegen Frauen, du Schlampe!" zu Liebesgedichten.

Ähnlich souverän sollten Influencer-Leader auf Kritik reagieren, zumindest wenn sich darin in eine begründete Gegenmeinung artikuliert. Auf diese sollten sie angemessen reagieren – das heißt im Regelfall umgehend, respektvoll und wertschätzend.

# Prinzip 6: Kommuniziere wertschätzend und sei aktiv

Profis im Bereich Online- bzw. Social-Media-Kommunikation überlegen sich, bevor sie kommunizieren, genau:

- Welche Botschaft möchte ich transportieren?
- Welchen Kanal wähle ich hierfür? Und:
- Wie kommuniziere ich so, dass erkennbar wird: Ich wertschätze mein Gegenüber?

Führungskräfte sollten sich von denselben Überlegungen leiten lassen, denn: Führung ist letztlich strukturierte Kommunikation. Und in der Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt sich für ihr Gegenüber die Beziehung aus. Daraus, ob eine Führungskraft das Vier-Augen-Gespräch sucht, zum Telefonhörer greift oder ihr Anliegen nur per Mail artikuliert, leiten Mitarbeiter unter anderem ab, wie sie von ihrem "Chef" gesehen werden: als Partner oder als ein kleines Rädchen im Getriebe?

Influencer-Leader begegnen ihren Netzwerk-Partnern auf Augenhöhe. Sie kommunizieren wertschätzend mit ihnen und interagieren mit ihnen so, dass dies den Teamgeist fördert. Sie leben ihren Followern zudem Mut zur Veränderung vor statt über Herausforderungen zu klagen. Hierdurch beeinflussen sie auch die Haltung ihrer Mitarbeiter und setzen neue Standards für die Kommunikation, Interaktion und Kooperation.

Foto/Thumbnail: @Pixabay.com



## Über den Autor

## **Barbara** Liebermeister

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Im Herbst 2020 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt". <a href="https://www.ifidz.de">www.ifidz.de</a>

# Hybride Teams zu führen ist wie "Flöhe hüten"

Barbara Liebermeister | 14. September 2021

11-13 Minuten



Foto: elnariz - stock.adobe.com

Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene von Unternehmen oft mit vielen Schwierigkeiten. Diese unterschätzt das Top-Management häufig.

"Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten" – dies sagte vor einigen Wochen eine erfahrene Führungskraft zu mir in Anspielung auf den Managementliteratur-Klassiker von Warren Bennis "Menschen führen ist wie Flohe hüten". Denn seit dem Wegfall der corona-bedingten Homeoffice-Pflicht sieht sich der Abteilungsleiter in einem Konzern mit den unterschiedlichsten Wünschen seiner Mitarbeiter konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Manche wollen mit der Begründung "In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch" künftig nur noch im Homeoffice arbeiten, andere wiederum Fulltime im Betrieb. Und manche wollen an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten, während andere dies situativ entscheiden möchten.

### Wünsche der Mitarbeiter sind sehr verschieden

Auf all diese Wünsche und Erwartungen seiner Mitarbeiter aus deren Sicht und aus Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, fällt der Führungskraft wie vielen anderen Führungskräften schwer – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen die Führungskräfte die Modalitäten mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

content-banner

## Anzeige

In diesem Diskurs wird oft die Forderung laut: "Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeitet." Dies ist in meisten Unternehmen jedoch nur bedingt möglich, denn heute werden deren Kernleistungen meist in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

Dies ist im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich der Arbeitsgestaltung so divergieren. Nicht selten vernimmt man denn auch von Führungskräften Klagen wie: "Zuweilen komme ich mir vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft."

#### Herausforderung: Die vielen Interessen koordinieren

Dies gilt speziell dann, wenn kurzfristig, anders als geplant, die Präsenz eines Mitarbeiters im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen die Führungskräfte oft mit massiven Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert – zum Beispiel, weil er oder sie zuhause noch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat, oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, die nicht nur regeln unter welchen

Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen "Konfliktsituationen" zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen individuellen Gestaltungsspielraum gewähren, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

Existiert ein solcher Rahmen nicht, erwächst hieraus ein großes Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter. Denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters, im Homeoffice zu arbeiten, aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit "nein". Dann kann dieser Interessenkonflikt oft nicht einvernehmlich gelöst werden. Und das "Nein" der Führungskraft? Dieses wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens bzw. als Beleg dafür, dass die Beziehung zur Führungskraft nicht stimmt, interpretiert. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

#### Top-Teams unterschätzen die Probleme im Alltag

Dass ein solcher Orientierungsrahmen in vielen Unternehmen noch fehlt, liegt auch daran, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wieviel Probleme und Risiken mit dem Arbeiten in hybriden Teams verbunden sind. Die Ursache hierfür: Für die meisten Top-Manager in Großunternehmen mit Standorten im In- und Ausland ist das Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen bzw. Meetings mit Kollegen fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und weitere in New York und Shanghai sitzen, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr; es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nur schwer möglich ist.

Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

#### Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können." Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche – egal wie sie diese Aussage sprachlich verpackt. Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen." Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt – egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

#### Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn viele Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungsund Kommunikationsverhalten überdenken. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben und Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine Kultur des hybriden Arbeitens existiert. Diese muss sich erst noch entwickeln.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das "Neue Normal" den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills brauchen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu

verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken.

Hierfür ein Beispiel. Bereits heute haben viele Führungskräfte den Eindruck, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Können wir dann nicht auch die Zahl der Schreibtische und unsere Bürofläche um die Hälfte reduzieren?

Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss ja. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Schreibtisch im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen "digitale Nomaden" sein. Vielen ist der angestammte, eigene Platz im Unternehmen wichtig.

#### Individuelle, bedarfsorientierte Lösungen entwickeln

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es – wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind – noch nicht; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich individuelle sein. Diese gilt es zu entwickeln – und zwar im Laufe der Zeit zunehmend anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen. Barbara Liebermeister

Hinweis: Das IFIDZ führt zurzeit für eine Studie eine Führungskräftebefragung unter anderem zum Thema "Führen auf Distanz" sowie "Führen hybrider Teams" durch. Interessierte finden den Link zu der anonymen Befragung auf der Startseite der Webseite www.ifidz.de Die Teilnahme dauert circa 15 Minuten.



# Führungskultur im digitalen Zeitalter

# "Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten"

14. September 2021, 10:15 Uhr | Martin Fryba | 0 Kommentare



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Digitalnomanden im Homeoffice, Bürogänger, die sich wie in der Aussegnungshalle fühlen: Die moderne Arbeitwelt ist "new", von "normal" aber noch weit entfernt. Was also tun? Beim IFIDZ müssten sie es wissen – eigentlich.

Seit dem Wegfall der corona-bedingten Homeoffice-Pflicht sehen sich viele Führungskräfte mit den unterschiedlichsten Mitarbeiterwünschen konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Allen gerecht werden, kann man nicht; hierauf angemessen reagieren schon. Davon ist Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), überzeugt.

**ICT CHANNEL:** Frau Liebermann, aktuell hört man oft die Forderung: "Jeder Mitarbeiter soll künftig selbst entscheiden, wann er wo arbeitet – zum Beispiel zuhause oder im Büro". Was halten sie davon?

**Barbara Liebermeister:** In der Praxis ist diese Forderung selten realisierbar, denn heute werden die Unternehmensleistungen oft in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

ICT CHANNEL: Das ist vermutlich aufgrund der unterschiedlichen Wünsche der Mitarbeiter oft schwierig?

**Liebermeister:** Ja. In den zurückliegenden Wochen klagten mir viele Führungskräfte ihr Leid. Eine Abteilungsleiterin in einem Konzern sagte zu mir, sie fühle sich oft wie die Pflegedienstleiterin eines Krankenhauses, die darum betteln muss, dass ihre Mitarbeitenden kommen, damit der Betrieb läuft. Und ein Bereichsleiter meinte sarkastisch: "Hybride Teams führen ist wie einen Sack Flöhe hüten."

## Führungskräfte bisweile überfordert

**ICT CHANNEL:** Manche Führungskräfte fühlen sich also hilflos.

**Liebermeister:** Ja, und nicht selten alleine und im Stich gelassen. Deshalb plädiere ich unter anderem für Richtlinien in den Unternehmen, die einen Rahmen vorgeben.

**ICT CHANNEL:** Virtuelle Meetings gab es doch schon vor Corona. Da müsste es also Erfahrungswerte auch mit hybrider Kommunikation geben.

Liebermeister: In der Tat. Meetings unter Top-Führungskräften im In- und Ausland haben schon vor Corona weitgehend virtuell stattgefunden. Die Manager haben dabei die Erfahrung gesammelt, das sie funktionierten. Also gehen sie unbewusst davon aus: Das funktioniert auch auf der operativen Ebene. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere als auf der Top-Ebene sind. Ich habe zuweilen den Eindruck, viele obere Führungskräfte – speziell in international agierenden Großunternehmen – unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

ICT CHANNEL: Inwiefern?

**Liebermeister:** Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in Frankfurt, ein anderer in London und ein weiterer in Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel darum, sich über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheide zu treffen. Das Top-Team hat also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion. Es ist aber kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert – im Gegensatz zu den nachgeordneten Ebenen.

# Im Homeoffice alleine gelassen

ICT CHANNEL: Mit welchen Problemen kämpfen Führungskräfte dort beim hybriden Führen?

Liebermeister: Vielen! Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft zum Beispiel stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

**ICT CHANNEL:** Woran vor allem?

Liebermeister: Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

## Kultur des hybriden Arbeitens fehlt noch

**ICT CHANNEL:** Stärken und Schwächen von Mitarbeitern erkennen, Feedback geben, die Arbeit individuell organisieren, das dürfte einer Führungskraft, die diesen Titel verdient, nicht unbekannt sein aus dem Büro. Klappt das nicht bei hybrider Arbeit?

**Liebermeister:** Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

ICT CHANNEL: Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegenüber einem hybriden Teamwork?

Liebermeister: Im Gegenteil. In meinem Institut, also beim IFIDZ, arbeiten wir seit dessen Gründung 2014

fast ausschließlich virtuell zusammen. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das "Neue Normal" die nötige Unterstützung gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

Seite 1 von 2



In ihrem neusten Buch "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt" (August 2021, Gabal-Verlag) beschäftigt sich Managementberaterin Barbara Liebermeister mit Beziehungsmanagement im digitalen Zeitalter

**ICT CHANNEL:** Was meinen Sie damit?

**Liebermeister:** Zum Beispiel, wie sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen auswirkt. Ich höre heute schon oft von Führungskräften, dass, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, deren Teamspirit sinkt und ihre Wechselbereitschaft steigt.

**ICT CHANNEL:** Und wir hörten kürzlich, dass sich ein Top-Manager wie in einer Aussegnungshalle fühle, weil es so ruhig in seiner Firma sei.

**Liebermeister:** Mal angenommen ein Unternehmen stellt sich, weil seine Belegschaft zu 50 Prozent zuhause arbeitet, die logische Frage, ob dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb braucht. Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss "nein". Unmittelbar verbunden damit ist aber die Frage, ob die Lust der Mitarbeiter ins Büro zu kommen nicht noch weiter sinkt, wenn sie dort keinen eigenen Platz mehr haben – und auch ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Schließlich ist nicht jeder gern ein "digitaler Nomade".

**ICT CHANNEL:** Wie schafft ein Unternehmen einen Ausgleich zwischen digitalen Nomanden und überzeugten Bürogängern?

**Liebermeister:** Wir haben als Institut hierfür noch keine allgemeingültige Antwort – ebenso wie auf viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind. Dies auch, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuelle sein.



Published on hrtoday.ch (https://hrtoday.ch)

## «Hybride Teams führen ist wie ein Sack Flöhe hüten»

Seit dem Wegfall der corona-bedingten Homeoffice-Pflicht sieht sich so manche Führungskraft mit den unterschiedlichsten Mitarbeiterwünschen konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Allen gerecht werden kann man nicht, angemessen reagieren schon. Ein Gespräch mit Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter.



Bild: iStock.

Was halten Sie von der Maxime: Jeder Mitarbeitende soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist.

**Barbara Liebermeister:** Theoretisch ist diese Maxime ganz ok. Doch heute wird die Unternehmensleistung oft in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

## Was vermutlich aufgrund der unterschiedlichen Wünsche schwierig ist.

Ja. In den zurückliegenden Wochen klagten mir etliche Führungskräfte ihr «Leid»: Die eine fühlte sich wie die Pflegedienstleiterin eines Krankenhauses, die darum betteln muss, dass die Mitarbeitenden in den Betrieb kommen. Ein anderer sagte zu mir: «Hybride Teams führen ist wie ein Sack Flöhe hüten.» Deshalb plädiere ich für Richtlinien in den Unternehmen, die einen Rahmen vorgeben.

#### Können Sie das etwas ausführen?

Ich habe den Eindruck, dass viele Führungskräfte – speziell in international tätigen Grossunternehmen – unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Ihre Meetings mit den Kollegen im In- und Ausland fanden schon vor Corona weitgehend virtuell statt, und das mehrheitlich erfolgreich. Also gehen sie unbewusst davon aus, dass dies auch auf anderen Ebenen funktioniert und übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere sind.

#### Inwiefern?

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in Zürich, eine anderere in London und ein weiterer in New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel darum, sich über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheide zu treffen. Das Top-Team hat also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert – im Gegensatz zu den nachgeordneten Ebenen.

## Sie haben von Konfliktpotenzial gesprochen. Haben Sie Beispiele dafür?

Einerseits gibt es Mitarbeitende, die sich selbst führen und organisieren können, andererseits auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Erfahrene Führungskräfte wissen das, weshalb sie ihre Mitarbeitenden in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt haben – was im Homeoffice schwieriger ist. Hinzu kommt die Frage, wem ich überhaupt und im welchem Umfang Homeoffice gestatte. Je nach Entscheid sind Konflikte vorprogrammiert.

## Zumindest so lange, wie Führungskräfte keine betrieblichen Regelungen haben...

Genau. Hinzu kommt: Wenn ein grosser Teil der Mitarbeitenden weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen – beispielsweise beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben – sozusagen über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in vielen Betrieben noch keine solide hybride Arbeitskultur existiert.

## Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegenüber hybridem Teamwork?

Im Gegenteil. In meinem Institut (Anm. d. Red.: IFIDZ, siehe Box) arbeiten wir seit dessen Gründung 2014 fast ausschliesslich virtuell zusammen. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das «Neue Normal» die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

#### Was meinen Sie damit?

Zum Beispiel, wie sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen auswirkt. Ich höre oft von Führungskräften, dass sie den Eindruck haben, dass der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft steigt. Mal angenommen ein Unternehmen stellt sich, weil seine Belegschaft zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Frage, ob dann noch jeder Mitarbeitende seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb braucht. Rein

rational betrachtet lautet die Antwort gewiss «nein». Damit verbunden ist jedoch die Frage, ob die Lust der Mitarbeitenden ins Büro zu kommen nicht eher sinkt, wenn sie keinen eigenen Platz mehr haben – und damit deren Identifikation mit dem Unternehmen. Schliesslich ist nicht jeder gern ein «digitaler Nomade».

#### Wie lautet Ihre Antwort?

Offen gesagt, haben wir noch keine abschliessende Antwort gefunden – ebenso wie auf viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind. Dies unter anderem, weil ausser den Mitarbeitenden auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuell sein.

#### **Barbara Liebermeister**



Barbara Liebermeister leitet das <u>Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter</u> (<u>IFIDZ</u>) [2] in Frankfurt. Im August 2021 erschien das neuste Buch der Managementberaterin und Keynote Speaker «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt».

### Neue Herausforderung für Vertriebsmanager: Hybride Teams führen

6. September 2021

Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene von Unternehmen oft mit vielen Schwierigkeiten. Diese unterschätzt das Top-Management häufig.

Viele Vertriebsführungskräfte haben in der Corona-Zeit erste Erfahrungen mit dem Führen von Mitarbeitern und Teams auf Distanz gesammelt. Sie haben hierin jedoch noch wenig Routine entwickelt – insbesondere, wenn es um das Führen hybrider Teams geht.

Denn mit der Herausforderung, dass ein Teil ihrer <u>Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice</u> und ein anderer primär im Betrieb arbeiten möchte, sind sie nicht selten erst konfrontiert, seit die Homeoffice-Pflicht nicht mehr besteht. Entsprechend verunsichert sind sie.

#### Die Wünsche der Mitarbeiter sind sehr verschieden

Eine zentrale Ursache hierfür ist: Bis zum Auslaufen der Homeoffice-Pflicht gab es Corona-bedingt eine gesetzliche Regelung, wann und in welchem Umfang Unternehmen ihren Beschäftigten die Arbeit im Homeoffice ermöglichen mussten

Doch seit dem Wegfall dieser Regelung sind deren Führungskräfte nicht selten mit den unterschiedlichsten Wünschen ihrer Mitarbeiter, wo sie wann arbeiten möchten, konfrontiert. Während manche mit der Begründung "In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch" künftig nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

Auf all diese Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, ist für die Vertriebsleitung nicht leicht – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine auf Erfahrung basierenden Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Zudem haben Mitarbeiter aufgrund ihres Arbeitsvertrags oft gar keinen Anspruch auf mobiles Arbeiten. Also müssen die Führungskräfte dies mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

Dies ist in der Praxis in vielen Unternehmen nur bedingt möglich, denn heute werden ihre Kernleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit von Spezialisten unterschiedlicher Provenienz erbracht. Hieraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es, die Präsenzzeiten zu koordinieren. Der Vertrieb ist dagegen mobiles Arbeiten gewöhnt.

#### Auf Erfahrungen basierende Richtlinien fehlen

Doch die funktionsübergreifende Zusammenarbeit gestaltet sich im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich ihrer Arbeitsgestaltung so verschieden sind. Nicht selten vernimmt man denn auch im Gespräch mit Führungskräften seit Auslaufen der Homeoffice-Pflicht Klagen wie:

Zuweilen komme ich mir wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses vor, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft.

Dies gilt insbesondere dann, wenn ungeplant die Präsenz eines Mitarbeiters, der zur betreffenden Zeit eigentlich im Homeoffice arbeiten wollte bzw. sollte, im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen Führungskräfte seit Corona plötzlich mit massiven Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert – zum Beispiel, weil er oder sie zuhause auch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat, oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist. Vor Corona undenkbar.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, zum Beispiel in Form einer Betriebsvereinbarung, die nicht nur regeln unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen "Konfliktsituationen" zu verfahren ist.

Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen Spielraum zur individuellen Ausgestaltung bieten, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist – ähnlich wie dies seit Jahren in den meisten Betrieben zum Beispiel bei den Arbeitszeiten der Fall ist.

Denn existiert ein solcher definierter Rahmen nicht, lässt das Unternehmen seine Führungskräfte speziell auf der operativen Ebene sprichwörtlich im Regen stehen. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial in der Beziehung

Führungskraft- Mitarbeiter.

Denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit "nein". Dann kann dieser Interessenkonflikt nicht immer einvernehmlich gelöst werden, und das "Nein" der Führungskraft wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens interpretiert bzw. als Beleg dafür, dass die Beziehung zwischen ihm und der Vertriebsleitung nicht stimmt. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

Dass ein solcher Orientierungsrahmen oft noch nicht existiert, liegt daran, dass das Thema "hybrid arbeiten" für die meisten Unternehmen noch recht neu ist. Dies ist jedoch auch ein Indiz dafür, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

Die zentrale Ursache hierfür ist: Für die meisten Top-Manager von Großunternehmen mit mehreren Standorten – eventuell gar in verschiedenen Ländern – ist das Arbeiten in hybriden bzw. virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen bzw. Meetings mit Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert.

Also gehen viele Top-Manager unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

#### Top-Führungsteams sind keine Arbeitsteams

Wenn sich das Top-Führungsteam eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und ein weiteres in London, New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung abzustimmen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen.

Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen bzw. an den einzelnen Standorten statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr, es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert.

Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

#### Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

<u>Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene</u> hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen gewisser komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich.

Zudem gibt es, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, denen man ab und zu über die Schulter schauen muss bzw. die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend allein gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln.

Erfahrene Vertriebsführungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer.

**Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.** Das fängt bei der Frage an, wem man als Führungskraft in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause gestattet. Angenommen, eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können." Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche – egal wie sie diese Aussage sprachlich verpackt.

Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen." Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt – egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

#### Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar. Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren.

Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine Kultur des hybriden Arbeitens existiert. Diese muss sich erst noch entwickeln.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das "Neue Normal" den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills entwickeln müssen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken.

#### Hierfür ein Beispiel.

Bereits heute artikulieren Führungskräfte nicht selten, dass sie den Eindruck haben, seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, würde der Teamspirit sinken und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigen.

Wenn nun die Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, stellt sich die logische Folgefrage: Braucht dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb oder können wir unsere Büroflächen um die Hälfte reduzieren? Rein rational betrachtet lautet die Antwort darauf gewiss "ja".

Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Platz im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen "digitale Nomaden" sein. Viele wollen ihren angestammten, eigenen Platz im Unternehmen haben.

#### Fazit: Studie soll Antworten auf offene Fragen liefern

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt noch nicht; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich individuelle sein.

Diese gilt es im Try-and-error-Verfahren zu entwickeln – und zwar im Laufe der Zeit zunehmend anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen. <u>Deshalb hat das IFIDZ in seiner aktuellen Führungskräftebefragung für die Studie "Führung und Leadership im digitalen Zeitalter" einen Schwerpunkt auf das Thema "Führen auf Distanz" bzw. "Führen hybrider Teams" gelegt. Die Teilnahme an der anonymen Befragung dauert circa 15 Minuten.</u>

#### **Zur Person**

**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt". <a href="www.ifidz.de.">www.ifidz.de.</a>

#### Hybride Teams führen ist wie "Flöhe hüten"

Gastbeitrag von Barbara Liebermeister, IFIDZ veröffentlicht am 1.9.2021

Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene von Unternehmen oft mit vielen Schwierigkeiten. Die unterschätzt das Top-Management häufig, warnt Managementberaterin Barbara Liebermeister.



© Getty Images/iStockphoto

"Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten" - dies sagte vor einigen Wochen eine erfahrene Führungskraft zu mir in Anspielung auf den Managementliteratur-Klassiker von Warren Bennis "Menschen führen ist wie Flohe hüten". Denn seit dem Wegfall der coronabedingten Homeoffice-Pflicht sieht sich der Abteilungsleiter in einem Konzern mit den unterschiedlichsten Wünschen seiner Mitarbeiter konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Manche wollen mit der Begründung "In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch" künftig nur noch im Homeoffice arbeiten, andere wiederum Fulltime im Betrieb. Und manche wollen an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten, während andere dies situativ entscheiden möchten.

#### Wünsche der Mitarbeiter sind sehr verschieden

Auf all diese Wünsche und Erwartungen seiner Mitarbeiter aus deren Sicht und aus Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, fällt der Führungskraft wie vielen anderen Führungskräften schwer - auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen die Führungskräfte die Modalitäten mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

In diesem Diskurs wird oft die Forderung laut: "Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeitet." Dies ist in meisten Unternehmen jedoch nur bedingt möglich, denn heute werden deren Kernleistungen meist in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

Dies ist im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich der Arbeitsgestaltung so divergieren. Nicht selten vernimmt man denn auch von Führungskräften Klagen wie: "Zuweilen komme ich mir vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft."

#### Herausforderung: Die Interessen koordinieren

Dies gilt speziell dann, wenn kurzfristig, anders als geplant, die Präsenz eines Mitarbeiters im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen die Führungskräfte oft mit massiven Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert - zum Beispiel, weil er oder sie zuhause noch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat, oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, die nicht nur regeln unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen "Konfliktsituationen" zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen individuellen Gestaltungsspielraum gewähren, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

Existiert ein solcher Rahmen nicht, erwächst hieraus ein großes Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft- Mitarbeiter. Denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters, im Homeoffice zu arbeiten, aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit "nein". Dann kann dieser Interessenkonflikt oft nicht einvernehmlich gelöst werden. Und das "Nein" der Führungskraft? Dieses wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens bzw. als Beleg dafür, dass die Beziehung zur Führungskraft nicht stimmt, interpretiert. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

#### Top-Teams unterschätzen die Probleme im Alltag

Dass ein solcher Orientierungsrahmen in vielen Unternehmen noch fehlt, liegt auch daran, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wieviel Probleme und Risiken mit dem Arbeiten in hybriden Teams verbunden sind. Die Ursache hierfür: Für die meisten Top-Manager in Großunternehmen mit Standorten im In- und Ausland ist das Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen bzw. Meetings mit Kollegen fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und weitere in New York und Shanghai sitzen, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr; es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nur schwer möglich ist.

Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

#### Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können." Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche - egal wie sie diese Aussage sprachlich verpackt. Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen." Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt - egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

#### Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn viele Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben und Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit - auch, weil in den meisten Betrieben noch keine Kultur des hybriden Arbeitens existiert. Diese muss sich erst noch entwickeln.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das "Neue Normal" den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills brauchen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken.

Hierfür ein Beispiel. Bereits heute haben viele Führungskräfte den Eindruck, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Können wir dann nicht auch die Zahl der Schreibtische und unsere Bürofläche um die Hälfte reduzieren?

Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss ja. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Schreibtisch im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen "digitale Nomaden" sein. Vielen ist der angestammte, eigene Platz im Unternehmen wichtig.

#### Individuelle, bedarfsorientierte Lösungen entwickeln

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es - wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind - noch nicht; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich individuelle sein. Diese gilt es zu entwickeln - und zwar im Laufe der Zeit zunehmend anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen.

#### **Zur Autorin**



Barbara Liebermeister

#### $\odot$ beigestellt

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

Das IFIDZ führt zurzeit für eine Studie eine **Befragung von Führungskräften** unter anderem zum Thema **"Führen auf Distanz"** sowie **"Führen hybrider Teams"** durch. Interessierte finden <u>hier den Link zu der anonymen Befragung.</u> Die Teilnahme dauert circa 15 Minuten.



## **Sparkassen**Zeitung



ARBEIT & LEBEN | Mitarbeitermotivation

## Das neue Normal muss man sich erst erarbeiten

Die Coronapandemie hat die Präsenzpflicht in vielen Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe infrage gestellt. Doch das Führen sogenannter hybrider Teams ist gar nicht so einfach. Ein Interview mit Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter.

Frau Liebermeister, seit dem 1. Juli besteht die Homeoffice-Pflicht nicht mehr. Was hat sich dadurch für die Führungskräfte in den Unternehmen verändert? Barbara Liebermeister: Unter anderem werden die Führungskräfte seitdem verstärkt mit den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitarbeiter konfrontiert. Während manche nur noch im Homeoffice arbeiten möchten, wollen andere wieder Fulltime im Betrieb sein. Und während manche an zwei festen Wochentagen zu Hause arbeiten möchten, wollen andere dies situativ entscheiden.

Also sozusagen kommen, wann es ihnen passt.

Liebermeister: Ja. Und auf all diese Wünsche und Erwartungen aus Mitarbeiter-

und Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, ist im Führungsalltag nicht leicht – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen dies die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

Kann nicht allgemein die Maxime gelten: Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeiten möchte – zumindest sofern er nicht in einem Bereich arbeitet, in dem eine Präsenz unabdingbar ist.

Liebermeister: Theoretisch ja, doch heute werden die meisten Kernleistungen von Unternehmen in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten auch Präsenz erfordern. Also gilt es, die Präsenzzeiten zu koordinieren.

#### Eine Koordination wie im Krankenhaus

Was aufgrund der unterschiedlichen Wünsche schwierig werden kann.

Liebermeister: Ja, ich habe in den zurückliegenden Wochen von Führungskräften oft Klagen gehört wie: "Ich komme mir zuweilen wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses vor, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft."



Deshalb plädieren Sie für Richtlinien in den Unternehmen, zum Beispiel in Form von Betriebsvereinbarungen, unter welchen Vorsetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

Liebermeister: Ja, Richtlinien, die einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

#### Warum gibt es diese oft noch nicht?

Liebermeister: Zum einen ist das Thema "hybrid arbeiten" für die meisten Unternehmen noch recht neu. Zum anderen habe ich aber auch den Eindruck, die Führungsspitze speziell in Großunternehmen unterschätzt, wie viel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind.

#### Warum?

Liebermeister: Weil für meisten Top-Manager von Unternehmen mit mehreren Standorten eventuell gar in unterschiedlichen Ländern das Arbeiten in hybriden beziehungsweise virtuellen Teams geübte Praxis ist.

#### Inwiefern?

Liebermeister: Nun, ihre Treffen beziehungsweise Meetings mit ihren Kollegen im In- und Ausland fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt, und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere sind.

## Steuerungsteams sind keine Arbeitsteams

#### Können Sie das erläutern?

Liebermeister: Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in München, ein anderer in London und ein weiterer in New York oder Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt.

## Das heißt, im Top-Team werden im eigentlichen Sinne keine Leistungen erbracht?

Liebermeister: Ich würde eher sagen: Das Top-Team hat primär eine Steuerungsund Koordinierungsfunktion, es ist aber kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nicht möglich ist. Hinzu kommt, auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellenz in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

## Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

#### Inwiefern?

Liebermeister: Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebundensein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen.

Das heißt nicht, dass sie schlechtere Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

#### Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zu Hause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zu Hause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft schnell in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben Sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

## Es gibt noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Zumindest solange Sie sich als Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen können.

Liebermeister: Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil Ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungsund Kommunikationsverhalten überdenken und neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, sozusagen über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.



© Shutterstock

Die einen sind dankbar über Homeoffice und leisten in der ruhigen Umgebung ihres Zuhauses mehr als im Büro mit seinen Ablenkungen. Die anderen fühlen sich abgehängt und vermissen den festen Tagesablauf. Das macht es schwierig, Regeln zu finden, die allen gerecht werden.

## Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegen das Arbeiten in hybriden Teams?

Liebermeister: Nein, im Gegenteil. Wir arbeiten in meinem Institut seit dessen Gründung 2014 fast ausschließlich virtuell zusammen, und dies hat sich bewährt. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das neue Normal die nötige Unterstützung seitens des Unternehmens gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

#### Was meinen Sie damit?

Liebermeister: Zum Beispiel, wie wirkt sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Ich höre von Führungskräften nicht selten, dass sie den Eindruck haben, dass der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt, seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten.

Angenommen, ein Unternehmen stellt sich, weil seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zu Hause arbeiten, die logische Folgefrage: Braucht noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb? Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss: nein. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Sinkt, wenn die Mitarbeiter im Unternehmen keinen eigenen Platz mehr haben, deren Lust ins Büro zu kommen und deren Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Schließlich ist nicht jeder Mitarbeiter gern ein "digitaler Nomade".

### Wie lautet Ihre Antwort auf diese Frage?

Liebermeister: Offen gesagt, wir haben auf sie als Institut noch keine Antwort – ebenso wie auf viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind. Unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuelle sein.

Zur Person: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt

Weitere Beiträge zum Thema Homeoffice lesen Sie hier.

Lukas Leist (Bild oben: Shutterstock) – 31. August 2021



## Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) / Inhalte

### Herausforderung "hybride Teams führen"

19. Oktober 2021

Seit dem Wegfall der Homeoffice-Pflicht sehen sich viele Führungskräfte mit den unterschiedlichsten Mitarbeiterwünschen konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Das bringt viele Führungskräfte in die Bredouille, weiß Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter.

? Frau Liebermann, aktuell hört man oft die Forderung "Jeder Mitarbeiter soll künftig selbst entscheiden, wann er wo arbeitet – zum Beispiel zuhause oder im Büro". Was halten sie davon?

**Barbara Liebermeister:** In der Praxis ist diese Forderung selten realisierbar, denn heute werden die Unternehmensleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

? Das ist vermutlich aufgrund der unterschiedlichen Wünsche der Mitarbeiter oft schwierig? **Liebermeister:** Ja. In den zurückliegenden Monaten klagten mir viele Führungskräfte ihr Leid. Eine Abteilungsleiterin sagte zum Beispiel, sie fühle sich oft wie die Pflegedienstleiterin eines Krankenhauses, die darum betteln muss, dass ihre Mitarbeitenden kommen, damit der Betrieb läuft. Und ein Bereichsleiter meinte sarkastisch: "Hybride Teams führen ist wie einen Sack Flöhe hüten."

#### Führungskräfte fühlen sich zuweilen überfordert

? Die Führungskräfte fühlen sich also zum Teil hilflos.

**Liebermeister:** Ja, und nicht selten alleine und im Stich gelassen. Deshalb plädiere ich für Richtlinien in den Unternehmen, die einen Rahmen vorgeben.

#### ? Können Sie das erläutern?

**Liebermeister:** Ich habe oft den Eindruck, viele obere Führungskräfte – speziell in Grossunternehmen – unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Denn ihre Meetings mit Kollegen im In- und Ausland fanden schon vor Corona weitgehend virtuell statt, und dabei sammelten sie die Erfahrung: Das funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Das funktioniert auch auf der operativen Ebene. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere als auf der Top-Ebene sind.

#### ? Inwiefern?

Liebermeister: Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in Frankfurt, ein

anderer in London und ein weiterer in Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel darum, sich über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheide zu treffen. Das Top-Team hat also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist jedoch kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert – im Gegensatz zu den nachgeordneten Ebenen.

#### Führungskräfte stehen vor vielen Herausforderungen

? Mit welchen Problemen kämpfen Führungskräfte dort beim hybriden Führen?

Liebermeister: Vielen! Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft zum Beispiel stets auch Mitarbeitende, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeitenden aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

#### ? Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

#### Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

? Zumindest solange sich die Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen kann.

Liebermeister: Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Verhalten neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

? Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegenüber einem hybriden Teamwork?

**Liebermeister:** Nein! Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das "Neue Normal" die nötige Unterstützung gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

#### ? Was meinen Sie damit?

Liebermeister: Zum Beispiel, wie sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen auswirkt. Viele Führungskräfte haben heute bereits den Eindruck, dass, wenn ihre Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, deren Teamspirit sinkt und Wechselbereitschaft steigt. Mal angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Belegschaft zu 50 Prozent zuhause arbeitet, die logische Frage, ob dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb braucht. Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss "nein". Unmittelbar verbunden damit ist aber die Frage, ob die Lust der Mitarbeitenden ins Büro zu kommen nicht noch weiter sinkt, wenn sie dort keinen eigenen Platz mehr haben – ebenso ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Schließlich ist nicht jeder gern ein "digitaler Nomade".

#### Lösungen nach dem Schema F gibt es nicht

? Wie lautet Ihre Antwort bzw. Lösung?

**Liebermeister:** Wir haben als Institut noch keine allgemeingültige Antwort – auch weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuelle sein.



Karriere-now durchsuchen

#### INTERVIEW MIT DER IFIDZ-LEITERIN

## Barbara Liebermeister: "In den meisten Betrieben exisitert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens"



Am 6. Oktober 2021 von <u>Barbara</u>
<u>Liebermeister</u>
Noch kein Kommentar

Seit dem Wegfall der Home-Office Pflicht sehen sich viele Führungskräfte mit den unterschiedlichsten Mitarbeiterwünschen konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Das bringe viele Führungskräfte in die Bredouille, erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur IFIDZ im digitalen Zeitalter, im Interview mit Karriere-now.

**Karriere-now:** Frau Liebermann, Sie sind Leiterin des <u>IFIDZ</u> und beschäftigen sich mit Führungskultur. Aktuell hört man oft die Forderung "Jeder Mitarbeiter soll künftig selbst entscheiden, wann er wo arbeitet – zum Beispiel zuhause oder im Büro". Was halten sie davon?

**Barbara Liebermeister:** In der Praxis ist diese Forderung selten realisierbar, denn heute werden die Unternehmensleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Daher gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

Karriere-now: Das ist vermutlich aufgrund der unterschiedlichen Wünsche der Mitarbeiter oft schwierig?

**Barbara Liebermeister:** Ja. In den zurückliegenden Monaten klagten mir viele Führungskräfte ihr Leid. Eine Abteilungsleiterin sagte zum Beispiel, sie fühle sich oft wie die Pflegedienstleiterin eines Krankenhauses, die darum betteln muss, dass ihre Mitarbeitenden kommen, damit der Betrieb läuft. Und ein Bereichsleiter meinte sarkastisch: "Hybride Teams führen ist wie einen Sack Flöhe hüten."

## Führungskräfte fühlen sich zuweilen überfordert

Karriere-now: Die Führungskräfte fühlen sich folglich zum Teil hilflos?

**Barbara Liebermeister:** Ja, und nicht selten alleine und im Stich gelassen. Deshalb plädiere ich für Richtlinien in den Unternehmen, die einen Rahmen vorgeben.

Karriere-now: Können Sie das erläutern?

**Barbara Liebermeister:** Ich habe oft den Eindruck, viele obere Führungskräfte – speziell in Grossunternehmen – unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Denn ihre Meetings mit Kollegen im In- und Ausland fanden schon vor Corona weitgehend virtuell statt, und dabei sammelten sie die Erfahrung: Das funktioniert. Daher gehen sie unbewusst

davon aus: Das funktioniert auch auf der operativen Ebene. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere als auf der Top-Ebene sind.

Karriere-now: Inwiefern?

Barbara Liebermeister: Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in Frankfurt, ein anderer in London und ein weiterer in Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel darum, sich über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheide zu treffen. Das Top-Team hat primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist jedoch kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert – im Gegensatz zu den nachgeordneten Ebenen.

## Führungskräfte stehen vor vielen Herausforderungen

Karriere-now: Mit welchen Problemen kämpfen Führungskräfte dort beim hybriden Führen?

Barbara Liebermeister: Vielen! Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft zum Beispiel stets auch Mitarbeitende, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, das heißt einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Home-Office arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeitenden aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Home-Office verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Karriere-now: Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Barbara Liebermeister: Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Home-Office arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

## Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Karriere-now: Zumindest solange sich die Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen kann.

**Barbara Liebermeister:** Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Home-Office arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Verhalten neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

Um unsere Webseite für Sie optimal zu gestalten und fortlaufend verbessern zu können, verwenden wir Cookies. Durch die weitere Nutzung der Webseite stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu. Weitere Informationen zu

**Barbara Liebermeister:** Nein! Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das "Neue Normal" die nötige Unterstützung gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen

beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

Karriere-now: Was meinen Sie damit?

Barbara Liebermeister: Zum Beispiel, wie sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen auswirkt. Viele Führungskräfte haben heute bereits den Eindruck, dass, wenn ihre Mitarbeiter weitgehend im Home-Office arbeiten, deren Teamspirit sinkt und Wechselbereitschaft steigt. Mal angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Belegschaft zu 50 Prozent zuhause arbeitet, die logische Frage, ob dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb braucht. Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss "nein". Unmittelbar verbunden damit ist aber die Frage, ob die Lust der Mitarbeitenden ins Büro zu kommen nicht noch weiter sinkt, wenn sie dort keinen eigenen Platz mehr haben – ebenso ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Schließlich ist nicht jeder gern ein "digitaler Nomade".

## Lösungen nach dem Schema F gibt es nicht

Karriere-now: Wie lautet Ihre Antwort bzw. Lösung?

**Barbara Liebermeister:** Wir haben als Institut noch keine allgemeingültige Antwort – auch weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuelle sein.



## Über den Autor

#### **Barbara Liebermeister**

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Im Herbst 2020 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt". www.ifidz.de



24.11.2021 Arbeit

## "Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten"

Seit dem Wegfall der corona-bedingten Homeoffice-Pflicht sehen sich viele Führungskräfte mit den unterschiedlichsten Mitarbeiterwünschen konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Allen gerecht werden, kann man nicht; hierauf angemessen reagieren schon. Davon ist Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter, überzeugt.

Barbara Liebermeister
Institut für Führungskultur im
digitalen Zeitalter (IFIDZ)





PT-Magazin: Frau Liebermann, aktuell hört man oft die Forderung "Jeder Mitarbeiter soll künftig selbst entscheiden, wann er wo arbeitet – zum Beispiel zuhause oder im Büro". Was halten sie davon? Barbara Liebermeister: In der Praxis ist diese Forderung selten realisierbar, denn heute werden die Unternehmensleistungen oft in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

PT-Magazin: Das ist vermutlich aufgrund der unterschiedlichen Wünsche der Mitarbeiter oft schwierig? Liebermeister: Ja. In den zurückliegenden Wochen klagten mir viele Führungskräfte ihr "Leid". Eine

Abteilungsleiterin in einem Konzern sagte zu mir, sie fühle sich oft wie die Pflegedienstleiterin eines Krankenhauses, die darum betteln muss, dass ihre Mitarbeitenden kommen, damit der Betrieb läuft. Und ein Bereichsleiter meinte sarkastisch: "Hybride Teams führen ist wie einen Sack Flöhe hüten."

#### Führungskräfte fühlen sich zuweilen überfordert

PT-Magazin: Die Führungskräfte fühlen sich also zum Teil hilflos.

Liebermeister: Ja, und nicht selten alleine und im Stich gelassen. Deshalb plädiere ich unter anderem für Richtlinien in den Unternehmen, die einen Rahmen vorgeben.

PT-Magazin: Können Sie das ausführen?

Liebermeister: Ich habe zuweilen den Eindruck, viele obere Führungskräfte – speziell in international agierenden Grossunternehmen – unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Denn ihre Meetings mit Kollegen im Inund Ausland fanden schon vor Corona weitgehend virtuell statt, und dabei sammelten sie die Erfahrung: Das funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Das funktioniert auch auf der operativen Ebene. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere als auf der Top-Ebene sind.

PT-Magazin: Inwiefern?

Liebermeister: Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in Frankfurt, ein anderer in London und ein weiterer in Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel darum, sich über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheide zu treffen. Das Top-Team hat also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist aber kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert – im Gegensatz zu den nachgeordneten Ebenen.

#### Führungskräfte stehen vor vielen Herausforderungen

PT-Magazin: Mit welchen Problemen kämpfen Führungskräfte dort beim hybriden Führen?
Liebermeister: Vielen! Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft zum
Beispiel stets auch Mitarbeiter, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, aber wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

PT-Magazin: Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

#### Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

PT-Magazin: Zumindest solange sich die Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen kann. Liebermeister: Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

PT-Magazin: Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegenüber einem hybriden Teamwork? Liebermeister: Im Gegenteil. In meinem Institut, also beim IFIDZ, arbeiten wir seit dessen Gründung 2014 fast ausschließlich virtuell zusammen. Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das "Neue Normal" die nötige Unterstützung gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

PT-Magazin: Was meinen Sie damit?

Liebermeister: Zum Beispiel, wie sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen auswirkt. Ich höre heute schon oft von Führungskräften, dass sie den Eindruck haben, dass, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, deren Teamspirit sinkt und Wechselbereitschaft steigt. Mal angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Belegschaft zu 50 Prozent zuhause arbeitet, die logische Frage, ob dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb braucht. Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss "nein". Unmittelbar verbunden damit ist aber die Frage, ob die Lust der Mitarbeiter ins Büro zu kommen nicht noch weiter sinkt, wenn sie dort keinen eigenen Platz mehr haben – und auch ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Schließlich ist nicht jeder gern ein "digitaler Nomade".

#### Lösungen nach dem Schema F gibt es nicht

PT-Magazin: Wie lautet Ihre Antwort?

Liebermeister: Wir haben als Institut hierfür noch keine allgemeingültige Antwort – ebenso wie auf viele andere Fragen, die mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind. Dies auch, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuelle sein.

## Hybride Teams führen ist wie "Flöhe hüten"



Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene von Unternehmen oft mit vielen Schwierigkeiten. Diese unterschätzt das Top-Management häufig.

"Hybride Teams führen ist wie Flöhe hüten" – dies sagte vor einigen Wochen eine erfahrene Führungskraft zu mir in Anspielung auf den Managementliteratur-Klassiker von Warren Bennis "Menschen führen ist wie Flohe hüten". Denn seit dem Wegfall der corona-bedingten Homeoffice-Pflicht sieht sich der Abteilungsleiter in einem Konzern mit den unterschiedlichsten Wünschen seiner Mitarbeiter konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Manche wollen mit der Begründung "In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch" künftig nur noch im Homeoffice arbeiten, andere wiederum Fulltime im Betrieb. Und manche wollen an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten, während andere dies situativ entscheiden möchten.

#### Wünsche der Mitarbeiter sind sehr verschieden

Auf all diese Wünsche und Erwartungen seiner Mitarbeiter aus deren Sicht und aus Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, fällt der Führungskraft wie vielen anderen Führungskräften schwer – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen die Führungskräfte die Modalitäten mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln.

In diesem Diskurs wird oft die Forderung laut: "Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeitet." Dies ist in meisten Unternehmen jedoch nur bedingt möglich, denn heute werden deren Kernleistungen meist in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

Dies ist im Betriebsalltag oft schwierig, weil die Mitarbeiterwünsche bezüglich der Arbeitsgestaltung so divergieren. Nicht selten vernimmt man denn auch von Führungskräften Klagen wie: "Zuweilen komme ich mir vor wie der Pflegedienstleiter eines Krankenhauses, der geradezu darum betteln muss, dass seine Mitarbeiter kommen, damit der Betrieb läuft."

## Herausforderung: Die vielen Interessen koordinieren

Dies gilt speziell dann, wenn kurzfristig, anders als geplant, die Präsenz eines Mitarbeiters im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen die Führungskräfte oft mit massiven Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert – zum Beispiel, weil er oder sie zuhause noch Kinder betreuen muss. Oder am Vormittag noch einen Arzttermin hat, oder am Nachmittag zu einem Geburtstag eingeladen ist.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, die nicht nur regeln unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen "Konfliktsituationen" zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen individuellen Gestaltungsspielraum gewähren, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

Existiert ein solcher Rahmen nicht, erwächst hieraus ein großes Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft- Mitarbeiter. Denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters, im Homeoffice zu arbeiten, aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit "nein". Dann kann dieser Interessenkonflikt oft nicht einvernehmlich gelöst werden. Und das "Nein" der Führungskraft? Dieses wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens bzw. als Beleg dafür, dass die Beziehung zur Führungskraft nicht stimmt, interpretiert. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

## Top-Teams unterschätzen die Probleme im Alltag

Dass ein solcher Orientierungsrahmen in vielen Unternehmen noch fehlt, liegt auch daran, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wieviel Probleme und Risiken mit dem Arbeiten in hybriden Teams verbunden sind. Die Ursache hierfür: Für die meisten Top-Manager in Großunternehmen mit Standorten im In- und Ausland ist das Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen bzw. Meetings mit Kollegen fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und weitere in New York und Shanghai sitzen, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr; es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nur schwer möglich ist.

Hinzu kommt: Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

## Der Reifegrad der Mitarbeiter divergiert

Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft stets auch Mitarbeiter, die

wenn nicht eingearbeitet, so doch an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben erst noch herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Das ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft nur erschwert möglich. Zudem gibt es dort, außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebunden-sein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Das heißt nicht, dass sie schlechte Mitarbeiter sind, doch wenn sie im Homeoffice weitgehend alleine gelassen werden, können sie sich schnell zu solchen entwickeln. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeiter aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Ihr Kollege darf zwar drei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten, aber Sie sollten maximal einen Tag dort arbeiten, weil Sie sich schlechter selbst führen und motivieren können." Dann kommt die Führungskraft schnell in Teufels Küche – egal wie sie diese Aussage sprachlich verpackt. Oder angenommen eine Führungskraft sagt zu einem Mitarbeiter "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten würden, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen und wichtige Details vergessen." Dann hat die Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt – egal, mit wie vielen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre Entscheidung begründet.

## Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

Doch nicht nur deshalb stellt das Führen hybrider Teams im Betriebsalltag oft eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt: Wenn viele Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, müssen die Führungskräfte auch ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten überdenken. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie im Lauf der Jahre zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben und Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine Kultur des hybriden Arbeitens existiert. Diese muss sich erst noch entwickeln.

Dies ist nur möglich, wenn die Unternehmen in der Übergangsphase in das "Neue Normal" den Führungskräften die nötige Unterstützung gewähren, weil sie hierfür zum Teil auch ein neues Selbstverständnis und neue Skills brauchen. Zudem müssen die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu verankern, die möglichen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen bedenken.

Hierfür ein Beispiel. Bereits heute haben viele Führungskräfte den Eindruck, dass seit ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, der Teamspirit sinkt und die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, wenn seine Mitarbeiter zu 50 Prozent zuhause arbeiten, die logische Folgefrage: Können wir dann nicht auch die Zahl der Schreibtische und unsere Bürofläche um die Hälfte reduzieren?

Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss ja. Doch eng damit verbunden ist die Frage: Wie wirkt es sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus, wenn sie keinen eigenen Schreibtisch im Betrieb mehr haben? Sinkt dann bei vielen außer der Lust ins Büro zu kommen auch die Identifikation mit dem Unternehmen noch weiter? Vermutlich ja, denn nicht alle Mitarbeiter wollen "digitale Nomaden" sein. Vielen ist der angestammte, eigene Platz im Unternehmen wichtig.

## Individuelle, bedarfsorientierte Lösungen entwickeln

Eine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es – wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind – noch nicht; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich individuelle sein. Diese gilt es zu entwickeln – und zwar im Laufe der Zeit zunehmend anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen.

### Über die Autorin:

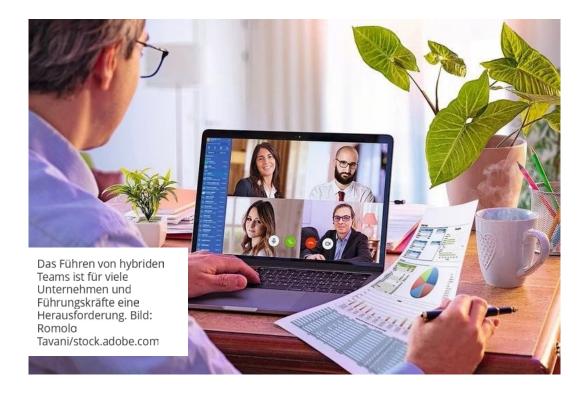


**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Ende August erscheint im GABAL-Verlag das neuste Buch der Vortragsrednerin und Managementberaterin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

Hybride Arbeitsmodelle

# Wie man hybride Teams im "New Normal" richtig führt

② 4. November 2021 ■ 5 Minuten Lesezeit



Beim Führen hybrider Teams kämpfen die Führungskräfte auf der operativen Ebene von Unternehmen oft mit vielen Schwierigkeiten. Diese unterschätzt das Top-Management häufig.

» Barbara Liebermeister, Leiterin Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt stark verändert. Die geteilte Arbeit aus dem Homeoffice aber auch an manchen Tagen im Büro ist zur Normalität geworden. Seit dem Wegfall der Corona-bedingten Homeoffice-Pflicht sieht sich der Abteilungsleiter in einem Konzern mit den unterschiedlichsten Wünschen seiner Mitarbeiter konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Manche wollen mit der Begründung "In den zurückliegenden Monaten ging es doch auch" künftig nur noch im Homeoffice arbeiten, andere wiederum Full-Time im Betrieb. Und manche wollen an zwei festen Wochentagen zuhause arbeiten, während andere dies situativ entscheiden möchten.

Auf all diese Wünsche und Erwartungen seiner Mitarbeiter aus deren Sicht und aus Unternehmenssicht angemessen zu reagieren, fällt der Führungskraft wie vielen anderen Führungskräften schwer – auch weil es in den meisten Betrieben noch keine Richtlinien für das Arbeiten im Homeoffice gibt. Also müssen die Führungskräfte die Modalitäten mit ihren Mitarbeitern selbst aushandeln. In diesem Diskurs wird oft die Forderung laut: "Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden, wo er wann arbeitet." Dies ist in meisten Unternehmen jedoch nur bedingt möglich, denn heute werden deren Kernleistungen meist in oft bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

### Herausforderung: Die vielen Interessen koordinieren

Dies gilt speziell dann, wenn kurzfristig, anders als geplant, die Präsenz eines Mitarbeiters im Betrieb erforderlich ist. Dann kämpfen die Führungskräfte oft mit Widerständen, weil dieses Ansinnen mit den Plänen des Mitarbeiters kollidiert – zum Beispiel, weil er oder sie zuhause noch Kinder betreuen muss.

Entsprechend wichtig sind beim hybriden Arbeiten Rahmenrichtlinien, die nicht nur regeln unter welchen Voraussetzungen und in welchem Umfang ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist, sondern auch wie in solchen "Konfliktsituationen" zu verfahren ist. Diese Richtlinien sollten zwar einen möglichst großen individuellen Gestaltungsspielraum gewähren, jedoch zugleich einen Rahmen vorgeben, inwieweit zum Beispiel in der Einarbeitungszeit ein Arbeiten im Homeoffice möglich ist.

Existiert ein solcher Rahmen nicht, erwächst hieraus ein großes Konfliktpotenzial in der Beziehung Führungskraft – Mitarbeiter. Denn angenommen eine Führungskraft sagt zu den Wünschen eines Mitarbeiters, im Homeoffice zu arbeiten, aufgrund einer betrieblichen Notwendigkeit "nein". Dann kann dieser Interessenkonflikt oft nicht einvernehmlich gelöst werden. Und das "Nein" der Führungskraft? Dieses wird von dem Mitarbeiter, wie die Praxis zeigt, nicht selten als Ausdruck eines autoritären Verhaltens beziehungsweise als Beleg dafür, dass die Beziehung zur Führungskraft nicht stimmt, interpretiert. Zuweilen wird sogar ein Mobbing-Vorwurf laut.

Dass ein solcher Orientierungsrahmen in vielen Unternehmen noch fehlt, liegt auch daran, dass viele obere Führungskräfte unterschätzen, wieviel Probleme und Risiken mit dem Arbeiten in hybriden Teams verbunden sind. Die Ursache hierfür: Für die meisten Top-Manager in Großunternehmen mit Standorten im In- und Ausland ist das Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams geübte Praxis. Ihre Treffen beziehungsweise Meetings mit Kollegen fanden auch schon vor Corona weitgehend virtuell statt und dabei sammelten sie die Erfahrung: Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert. Also gehen nicht wenige unbewusst davon aus: Dies funktioniert auch problemlos auf den uns nachgeordneten Ebenen. Dabei sind dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ganz andere.

Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Mitglied in München, ein anderes in Hamburg und weitere in New York und Shanghai sitzen, dann geht es in der Regel primär darum, sich im Kollegenkreis über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheidungen zu treffen. Deren Umsetzung, die eine engere Zusammenarbeit im Alltag erfordert, findet aber auf den nachgeordneten Ebenen statt. Das Top-Team nimmt in der Organisation also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion wahr; es ist aber nicht in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert. Deshalb ist auf der Top-Ebene vieles möglich, was auf der operativen Ebene nur schwer möglich ist. Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen nur Personen, die ihre Excellence schon oft bewiesen haben. Das heißt, sie verfügen über die nötige Fachkompetenz für ihre Position und die erforderliche persönliche Reife, sich selbst zu steuern und ihre Arbeit effektiv zu organisieren. Das ist auf den nachgeordneten Ebenen oft nicht der Fall.

### Fazit: Individuelle Lösungen notwendig

Eine allgemeine Antwort auf die Frage, wie mit diesem Befund umzugehen ist, gibt es – wie auf viele andere Fragen, die mit dem Thema virtuelle und hybride Zusammenarbeit verbunden sind – noch nicht; unter anderem, weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit auch ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen die Lösungen vermutlich individuelle sein. Diese gilt es zu entwickeln – und zwar im Laufe der Zeit anhand erfahrungsgestützter Daten und weniger aufgrund individueller Meinungen.

Kontakt:

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Hamburger Allee 26-28

Frankfurt am Main

Tel.: +49 69 719 130 965

Mail: <u>info@ifidz.de</u>

✓ www.ifidz.de

## 10 Tipps für eine souveräne Online-Rede

30.11.2021 – Wenn Firmenevents wieder nur virtuell stattfinden, müssen Führungskräfte oft Online-Reden halten. Management-Beraterin Barbara Liebermeister hat zehn Tipps parat, was dabei zu beherzigen ist – von der Körpersprache über die Inhalte bis hin zur Technik.



Autorin Barbara Liebermeister (Bild: Liebermeister)

Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit der Reden. Das wird auch in diesem Jahr so sein – obwohl Corona-bedingt so manches Firmenevent wie die Weihnachtsfeier oder das Jahres-Kick-off erneut nur online stattfinden wird.

Folgende Tipps sollten Sie als Führungskraft unter anderem beherzigen, wenn Sie online eine Rede halten.

#### Tipp 1: Nie sitzen

Wenn wir sitzen, gestikulieren wir kaum und unterstreichen somit auch die Bedeutung unserer Worte weniger. Wenn Sie als Redner stehen und sich bewegen, senden Sie an Ihre Zuhörer mehr körpersprachliche Signale. Das erhöht Ihre Wirkung und die Ihrer Aussagen.

#### Tipp 2: So aktiv wie bei Präsenz-Vorträgen agieren

Wenn wir mit einem nicht sichtbaren Publikum kommunizieren, zeigen wir meist auch weniger Mimik. Dann wirken unsere Worte schnell fad. Bringen Sie sich vor Ihrem Auftritt also energetisch in Schwung – ähnlich wie ein Schauspieler.

#### Tipp 3: Auf eine gute Beleuchtung achten

Achten Sie auf eine gute Ausleuchtung des Raums. Insbesondere auf Ihr Gesicht sollten keine Schatten fallen, damit man auch Ihre Mimik und Augensprache gut sieht.

#### Tipp 4: Die Kernbotschaften grafisch unterstreichen

Online ist es schwieriger, Botschaften glaubhaft und eindrücklich zu vermitteln als in Präsenz-Veranstaltungen. Heben Sie deshalb Ihre Kernbotschaften heraus – zum Beispiel mit Grafiken oder kurzen Videos.

#### Tipp 5: Vorsicht mit der Technik

Je instabiler die Verbindung ist, umso unprofessioneller wirkt Ihr Vortrag. Je stärker Sie während Ihrer Rede mit der Technik beschäftigt sind, umso unpersönlicher kommen Sie rüber. Sorgen Sie vor und bei wichtigen Reden – mit einem größeren Auditorium – für eine personelle, technische Unterstützung.

#### Tipp 6: Für Abwechslung sorgen

Probieren Sie auch einmal neue Dinge aus, wie Musik im Hintergrund oder Comics. Alles, was für eine spannende Dramaturgie sorgt, ist erlaubt.

#### Tipp 7: Mit Storytelling arbeiten

Nehmen Sie Ihre Zuhörer mit auf eine Gedankenreise. Zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Überlegen Sie vorab: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil?

#### Tipp 8: Auf die Umgebung achten

Es ist zwar menschlich, wenn zum Beispiel die Unordnung in Ihrem Arbeitszimmer auch einen persönlichen Eindruck von Ihnen vermittelt. Doch entspricht dies der Botschaft, die Sie vermitteln möchten? Checken Sie dies vor Ihrem Online-Auftritt.

#### Tipp 9: Auf ein gepflegtes Äußeres achten

Dasselbe gilt für Ihr Aussehen. Es wirkt zwar lässig, wenn man den Chef mit Dreitage-Bart oder die Chefin im Schlapper-T-Shirt sieht. Doch geht davon die gewünschte Wirkung aus?

#### Tipp 10: Die Menschen nicht vergessen

Bei Online-Reden sieht der Redner in der Regel die Gesichter der Zuhörer nicht. Zumindest kann er mit ihnen nicht per Blickkontakt kommunizieren. Sprechen Sie deshalb regelmäßig einzelne Personen persönlich oder Personengruppen wie die Techniker, die Auszubildenden oder die Mitarbeiter im Homeoffice direkt an.

Und noch ein Tipp: Bleiben Sie bei Pannen gelassen, denn Ihr Haupt-Job als Führungskraft ist es nicht, Reden zu halten. Deshalb lassen Sie kleine Pannen eher authentisch wirken. Und auch über größere Pannen sehen Ihre Zuhörer großzügig hinweg, sofern ihre Beziehung zu Ihnen stimmt.

#### Barbara Liebermeister

Die Autorin leitet das <u>Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter</u> (IFIDZ), Frankfurt. Sie ist als Managementberaterin und Buchautorin sowie als Vortragsrednerin unter anderem zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung und Networking tätig.

### 10 Tipps für eine souveräne Online-Rede -R+WTextilservice

#### Marketing - 03.12.2021

Weihnachtsfeiern, Neujahrsempfänge oder Verbandstagungen – Inhaber und Geschäftsführer von Textilpflegebetrieben oder Herstellerfirmen müssen oft Reden halten. Die richtigen Worte zu finden, brachte viele schon vor Corona ins Schwitzen. Wie Unternehmer Ansprachen meistern, die digital stattfinden.

Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit der Reden. Das wird auch in diesem Jahr so sein, – obwohl coronabedingt so manches Firmenevent wie die Weihnachtsfeier oder das Jahres-Kick-off erneut nur online stattfinden wird. Bei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres Chefs meist durchaus gespannt entgegen, sofern sie dessen langatmige "Ansprachen" nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Zwölf Tipps, wie das gelingt

Folgende Tipps sollten Führungskräfte ihrer Meinung nach beherzigen, wenn sie online eine Rede halten.

#### Tipp 1: Nie sitzen!

Wer sitzt, gestikulieren kaum und unterstreichen somit auch die Bedeutung seiner Worte weniger. Wenn Redner stehen und sich bewegen, senden sie an ihre Zuhörer mehr körpersprachliche Signale. Das erhöht die Wirkung und die Aussagen des Sprechers.

#### Tipp 2: So aktiv wie bei Präsenz-Vorträgen agieren!

Wer mit einem nicht sichtbaren Publikum kommuniziert, zeigt meist auch weniger Mimik. Dann wirken Worte schnell fad. Redner sollten sich vor ihrem Auftritt also energetisch puschen, – ähnlich wie ein Schauspieler.

#### Tipp 3: Auf eine gute Beleuchtung achten!

Redner sollten auf eine gute Ausleuchtung des Raums achten. Insbesondere auf das Gesicht sollten keine Schatten fallen, damit man auch die Mimik und Augensprache des Sprechers gut sieht.



© Die PRofilBerater

#### Tipp 4: Die Kernbotschaften grafisch unterstreichen

Online ist es schwieriger, Botschaften glaubhaft und eindrücklich zu vermitteln als in Präsenz-Veranstaltungen. Redner sollten deshalb ihre Kernbotschaften herausheben, z.B. mit Grafiken oder kurzen Videos.

#### Tipp 5: Vorsicht mit der Technik

Je instabiler die Verbindung ist, umso unprofessioneller wirkt ein Vortrag. Je stärker Sprecher während einer Rede mit der Technik beschäftigt sind, umso unpersönlicher wirken sie. Redner sollten sich vor und bei wichtigen Reden – mit einem größeren Auditorium – personelle und technische Unterstützung holen.

#### Tipp 6: Für Abwechslung sorgen

Neue Dinge ausprobieren wie Musik im Hintergrund oder Comics. Alles, was für eine spannende Dramaturgie sorgt, ist erlaubt.

#### Tipp 7: Mit Storytelling arbeiten

Zuhörer mit auf eine Gedankenreise mitnehmen: z.B durch das kommende Geschäftsjahr. Geschäftsführer überlegen vorab: Was ist der Anlass der "Reise"? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil?

#### Tipp 8: Auf die Umgebung achten

Es ist zwar menschlich, wenn z.B. die Unordnung im Büro auch einen persönlichen Eindruck vermittelt. Doch entspricht dies der Botschaft, die man vermitteln möchten? Redner sollten das vor dem Onlineauftritt checken.

#### Tipp 9: Auf ein gepflegtes Äußeres achten

Dasselbe gilt für das Aussehen. Es wirkt zwar lässig, wenn man den Chef mit Dreitage-Bart oder die Chefin im Schlabber-T-Shirt sieht. Doch geht davon die gewünschte Wirkung aus?

#### Tipp 10: Die Menschen nicht vergessen

Bei Onlinereden sieht der Redner in der Regel die Gesichter der Zuhörer nicht. Zumindest kann er mit ihnen nicht per Blickkontakt kommunizieren. Redner sprechen deshalb regelmäßig einzelne Personen namentlich oder Personengruppen wie die Techniker, die Auszubildenden oder die Textilpfleger direkt an.

#### Und noch ein Tipp bei Pannen

Redner können bei Pannen gelassen bleiben, denn der Hauptjob einer Führungskraft ist es nicht, Reden zu halten. Deshalb lassen kleine Pannen einen Chef eher authentisch wirken. Und auch über größere Pannen sehen Zuhörer großzügig hinweg, sofern die Beziehung zum Chef stimmt.

# Neue Herausforderung im Management: Eine Kultur des hybriden Arbeitens schaffen



Seit dem Wegfall der Homeoffice-Pflicht sehen sich viele Führungskräfte mit den unterschiedlichsten Mitarbeiterwünschen konfrontiert, wo sie wann arbeiten möchten. Das bringt viele Führungskräfte in die Bredouille, weiß Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter.

? Frau Liebermann, aktuell hört man oft die Forderung "Jeder Mitarbeiter soll künftig selbst entscheiden, wann er wo arbeitet – zum Beispiel zuhause oder im Büro". Was halten sie davon?

**Barbara Liebermeister:** In der Praxis ist diese Forderung selten realisierbar, denn heute werden die Unternehmensleistungen meist in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht. Daraus ergeben sich auch Notwendigkeiten für die Zusammenarbeit, die nicht selten eine Präsenz erfordern. Also gilt es die Präsenzzeiten zu koordinieren.

? Das ist vermutlich aufgrund der unterschiedlichen Wünsche der Mitarbeiter oft schwierig?

Liebermeister: Ja. In den zurückliegenden Monaten klagten mir viele Führungskräfte ihr Leid. Eine Abteilungsleiterin sagte zum Beispiel, sie fühle sich oft wie die Pflegedienstleiterin eines Krankenhauses, die darum betteln muss, dass ihre Mitarbeitenden kommen, damit der Betrieb läuft. Und ein Bereichsleiter meinte sarkastisch: "Hybride Teams führen ist wie einen Sack Flöhe hüten."

Führungskräfte fühlen sich zuweilen überfordert

? Die Führungskräfte fühlen sich also zum Teil hilflos.

Liebermeister: Ja, und nicht selten alleine und im Stich gelassen. Deshalb plädiere ich für Richtlinien in den Unternehmen, die einen Rahmen vorgeben.

**Liebermeister:** Ich habe oft den Eindruck, viele obere Führungskräfte –

die Zusammenarbeit ganz andere als auf der Top-Ebene sind.

Grossunternehmen – unterschätzen, wieviel Konfliktpotenzial das Arbeiten in hybriden Teams in sich birgt und welche Risiken damit verbunden sind. Denn ihre Meetings mit Kollegen im In- und Ausland fanden schon vor Corona weitgehend virtuell statt, und dabei sammelten sie die Erfahrung: Das funktioniert. Also gehen sie unbewusst davon aus: Das funktioniert auch auf der operativen Ebene. Sie übersehen dabei, dass dort die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen für

speziell in

? Können Sie das erläutern?

? Inwiefern?

**Liebermeister:** Wenn sich das Top-Team eines Unternehmens virtuell trifft und dabei ein Teilnehmer in Frankfurt, ein anderer in London und ein weiterer in Shanghai sitzt, dann geht es in der Regel darum, sich über die strategische Marschrichtung zu verständigen und gewisse Grundsatzentscheide zu treffen. Das Top-Team hat also primär eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion, es ist jedoch kaum in den eigentlichen Leistungserbringungsprozess involviert – im Gegensatz zu den nachgeordneten Ebenen.

## Führungskräfte stehen vor vielen Herausforderungen

? Mit welchen Problemen kämpfen Führungskräfte dort beim hybriden Führen?

Liebermeister: Vielen! Auf der Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene hat eine Führungskraft zum Beispiel stets auch Mitarbeitende, die noch eingearbeitet oder an das Wahrnehmen komplexer Aufgaben herangeführt werden müssen, also einer individuellen Förderung bedürfen. Diese ist, wenn die Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, oft schwierig. Zudem gibt es außer den Mitarbeitern, die sich selbst führen und organisieren können, auch solche, die das Eingebundensein in ein Team für ihre Motivation und Selbstorganisation brauchen. Erfahrene Führungskräfte wissen das. Deshalb haben sie ihre Mitarbeiter auch in der Vergangenheit schon abhängig von ihrer fachlichen und persönlichen Reife unterschiedlich geführt. Wenn die Mitarbeitenden aber einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, fällt ihnen dies schwer. Zudem erhöht sich das Konfliktpotenzial.

? Haben Sie hierfür ein Beispiel?

**Liebermeister:** Das fängt bei der Frage an, wem gestatte ich in welchem Umfang ein Arbeiten zuhause. Sagen Sie mal einem Mitarbeiter, der weitgehend zuhause arbeiten möchte: "Dein Kollege darf zwar drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, aber du solltest maximal einen Tag dort arbeiten, weil du dich schlechter selbst führen und motivieren kannst." Da kommen Sie als Führungskraft in Teufels Küche. Oder sagen Sie ihm: "Bei Ihnen würde ich es begrüßen, wenn Sie weitgehend im Büro arbeiten, weil Sie häufig Flüchtigkeitsfehler machen." Dann haben sie als Führungskraft schnell einen Dauerkonflikt.

## Es existiert noch keine Kultur des hybriden Arbeitens

? Zumindest solange sich die Führungskraft nicht auf betriebliche Regelungen berufen kann.

**Liebermeister:** Ja. Hinzu kommt: Wenn ein großer Teil ihrer Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeitet, müssen die Führungskräfte auch ihr Verhalten neu justieren. Sie müssen viele Führungsroutinen, die sie nicht selten im Verlauf von Jahren zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben oder Feedback geben entwickelt haben, über Bord werfen und neue entwickeln. Das erfordert seine Zeit – auch, weil in den meisten Betrieben noch keine gewachsene Kultur des hybriden Arbeitens existiert.

? Das klingt so, als hätten Sie Vorbehalte gegenüber einem hybriden Teamwork?

**Liebermeister:** Nein! Ich plädiere jedoch dafür, dass den Führungskräften in der Übergangsphase in das "Neue Normal" die nötige Unterstützung gewährt wird. Zudem plädiere ich dafür, dass die Unternehmen beim Versuch, eine Kultur der hybriden Zusammenarbeit in ihrer Organisation zu etablieren, auch die möglichen Folgewirkungen bedenken.

? Was meinen Sie damit?

Liebermeister: Zum Beispiel, wie sich das hybride Arbeiten auf die Identifikation mit dem Unternehmen auswirkt. Viele Führungskräfte haben heute bereits den Eindruck, dass, wenn ihre Mitarbeiter weitgehend im Homeoffice arbeiten, deren Teamspirit sinkt und Wechselbereitschaft steigt. Mal angenommen nun ein Unternehmen stellt sich, weil seine Belegschaft zu 50 Prozent zuhause arbeitet, die logische Frage, ob dann noch jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch im Betrieb braucht. Rein rational betrachtet lautet die Antwort gewiss "nein". Unmittelbar verbunden damit ist aber die Frage, ob die Lust der Mitarbeitenden ins Büro zu kommen nicht noch weiter sinkt, wenn sie dort keinen eigenen Platz mehr haben – ebenso ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Schließlich ist nicht jeder gern ein "digitaler Nomade".

## Lösungen nach dem Schema F gibt es nicht

? Wie lautet Ihre Antwort bzw. Lösung?

**Liebermeister:** Wir haben als Institut noch keine allgemeingültige Antwort – auch weil außer den Mitarbeitern auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen und somit ihre Bedürfnisse sehr verschieden sind. Deshalb müssen vermutlich auch die Lösungen individuelle sein.

Das Interview führte Lukas Leist

## Zur Interviewpartnerin:

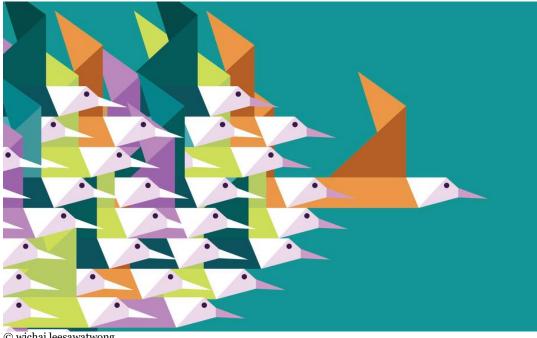
Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Im August 2021 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Vortragsrednerin und Managementberaterin "Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt".

## Leadership: Erfolgreich Führen mit Weitblick

von Peter Sempelmann veröffentlicht am 9.12.2021

27-33 Minuten

Vom "Boss" zum Leader: "Chef" zu sein genügt nicht mehr. "Smart Leadership" ist die neue Form der Unternehmens- und Mitarbeiterführung: Führungskräfte motivieren, inspirieren und spornen ihre Teams und Unternehmen zu Höchst- und Spitzenleistungen an. Dafür sind neue Skills und Methoden nötig.



© wichai leesawatwong

Die Wirtschafts- und die Arbeitswelt befinden sich in einem rasanten Wandel. Die Digitalisierung, ein neues Selbstverständnis von Mitarbeitern und nicht zuletzt die Corona-Pandemie haben ein unaufhaltsames Momentum ausgelöst, das sich rapide weiterentwickelt und Führungskräften neue Qualitäten und neue Skills abverlangt.

Microsoft-Gründer Bill Gates hatte das bereits Ende des 20. Jahrhunderts erkannt – siehe das Eingangszitat. In der dritten Dekade des 21. Jahrhunderts ist das, was Bill Gates vorhergesagt hat, Realität geworden. Klassische Managementlehren haben im Zuge der dynamischen Entwicklungen ihre Relevanz verloren. Der "Boss" oder der "Chef" von gestern hat ausgedient. Gefragt ist ein neuer Stil, der Führungskräfte vor große Herausforderungen stellt. Die moderne Mitarbeiter- und Unternehmensführung wird als "Leadership" bezeichnet.

#### Was ist Leadership?

Die Nachteile einer ineffizienten Mitarbeiterführung sind offensichtlich und vielschichtig. Eine Führungskraft, der es nicht gelingt, die Mitarbeiter auf seine oder ihre Seite zu bringen, muss etwa mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation rechnen. In Unternehmen mit einer schlechten Mitarbeiterkultur gibt es überproportional viele Krankenstände. Ein schlechtes Betriebsklima macht außerdem auch über diverse Online-Kanäle schnell die Runde, sodass es Unternehmen schwerer haben, im Wettbewerb um die besten Fachkräfte und Talente, dem "War-for-Talents", die dringend benötigten Mitarbeiter zu finden. Mit Geld alleine - etwa überdurchschnittlichen Gehältern - lassen sich diese Missstände nicht kaschieren.

Gelebte Leadership bedeutet hingegen, zu motivieren und zu inspirieren. Ein Leader schafft es, die Mitarbeiter dazu zu bringen, das Beste aus sich herauszuholen. Er fördert Stärken und unterstützt das Team dabei, Hürden und Schwächen zu überwinden. Ein Leader stellt sich nicht über das Team, er ist im Zentrum des Teams und schafft die notwendigen Rahmenbedingungen, damit das Team in Ruhe arbeiten und die gesetzten Ziele erreichen kann.

Managing a team does not make you a leader, and ineffective leadership often results in poor performance and high turnover. In fact, the #1 reason people quit their jobs is a bad boss [1]. Possessing the right qualities to lead and inspire a team can be both rewarding and a real challenge. Are your leadership methods more constructive or destructive? Take the test and find out!

## Intimidates

A boss thinks of ways to show his authority and demands respect, instead of earning it. He will do whatever it takes to maintain his power & control.

#### Watches

Nothing gets past a boss. He watches every move his team makes & analyzes every mistake. He criticizes his team & threatens when they perform poorly.

#### Hears

A boss hears input from his team but doesn't act on it. He believes his team should put their heads down & just get it done, no feedback necessary.

#### Commands

"I need you to do this." "You must do this by Friday." When he gives orders, his team must fulfill his requests — no questions asked. When a project is not completed on time, he scolds the team.

## Hands Off

A boss makes decisions & leaves the work up to his team. He's uninterested in the status unless it directly affects him. His hands-off style leads his team to hide issues that could upset the project outcome.

## Inspires

A leader inspires his team to grow & learn. He challenges his team by recognizing their strengths while helping them improve their weaknesses.

## **Teaches**

A leader looks for ways to improve his team. He praises their successes & jumps in to help when roadblocks arise.

## Listens

Listening to his team is crucial to a leader's success. He constantly encourages feedback & takes action when there are concerns. New ideas are considered as valuable as his own.

## Inquires

"What do you think?" "Are you able to do this by Friday?" A leader makes sure his team has the time & resources to finish a project. If not, he seeks out ways to help without placing blame.

## Hands On

A leader allows full autonomy, but recognizes when he needs to get involved. His team reports issues immediately, so they can be dealt with appropriately. When necessary, he dives in to show the team how it's done.





Infografik mit freundlicher Genehmigung von Wrike

Die fachliche Qualifikation und selbst langjährige Erfahrung und Management-Geschick alleine reichen nicht aus, um als "Leader" Anerkennung zu finden. "Flexibilität, emphatische Führungseigenschaften und eine gehörige Portion Selbstreflexion werden dafür immer wichtiger", ist einer der wesentlichen Schlüsse, die das **Leadership Advisory Unternehmen Egon Zehnder** aus einer im Jahr 2021 unter knapp 1.000 CEOs weltweit durchgeführten CEO-Befragung zieht.

#### **★ LINK: ARTIKEL Coaching, Mentoring, Consulting** (Artikel folgt)

**Gerald Klenner**, Leiter des Wiener Büros von Egon Zehnder: "Um die komplexen Herausforderungen des heutigen Unternehmensumfelds zu navigieren, müssen CEOs ihre persönliche Fähigkeit erhöhen, anpassungsfähig, beziehungsorientiert und selbstreflektiert zu agieren." Diese Kompetenzen müssten zunehmend mit traditionellem Führungsvermögen, strategischer Orientierung und konsequentem Leistungsdenken in Einklang gebracht werden.

#### Smart Leadership: Dinge anders machen

Dass die Digitalisierung Businessmodelle und Geschäftsprozesse über alle Branchen hinweg verändert und revolutioniert steht außer Zweifel und ist. Doch Erfolg und vermeintlich gut funktionierende Strukturen und ertragreiche Geschäftsmodelle lassen die oft die Dringlichkeit einer Veränderung nicht erahnen und an bestehenden Strukturen festhalten.

Der Deutsche Kaiser Wilhelm II erklärte etwa seinerzeit: "Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist nur eine vorübergehende Erscheinung." Der Foto-Gigant Kodak glaubte nicht an die digitale Fotografie und schlitterte in den Konkurs. Und Nokia, einst Weltmarktführer für Mobiltelefone, hielt Smartphones für eine kurzfristige Welle.

Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist nur eine vorübergehende Erscheinung.

Kaiser Wilhelm II.

Die Corona-Pandemie war für die globale Wirtschaft in dieser Hinsicht ein lauter Weckruf. Rund um den Erdball waren Führungskräfte gefordert, zu reagieren und neue Wege zu gehen. Mitarbeiter wurden mit Laptops ausgestattet, Distance-Working etabliert und Video-Konferenzen über verschiedenste Wege plötzlich Alltag. Die Digitalisierung galt als in den Unternehmen angekommen. Das Echo der "wir sind digital" Rufe ist immer noch zu hören.

Wo aber Laptops, Homeoffice & Co mit Digitalisierung gleichgesetzt werden, sitzt man jedoch einem Irrtum auf. Denn Digitalisierung geht weit über diese Punkte hinaus. Sie bedeutet den umfassenden Wandel aller Geschäftsprozesse und den breiten Einsatz neuer, smarter Technologien. Immer mehr Businesses werden mit diesen Technologien smart. Und ein solches "Smart Business" erfordert ein radikales Umdenken, eine völlig neue Herangehensweise in der Unternehmensstruktur und in der Unternehmensführung.

#### Ming Zeng: Smart Business - Alibabas Strategie-Geheimnis

#### © Campus Verlag

Ein Paradebeispiel dafür ist das chinesische Vorzeigeunternehmen Alibaba. In seinem Buch "Smart Business" legt Alibabas Chefstratege Ming Zeng die Hintergründe dafür offen: Es ist die Strategie des Smart Business, das auf maschinellem Lernen, Algorithmen und künstlicher Intelligenz beruht. Neue Technologien werden verwendet, um das Entscheidungsverhalten zu verbessern und konkrete Handlungsschritte daraus abzuleiten.

Dieses "Smart Business" erfordert auch eine gänzlich neue Art des Führens. Eine "Smart Leadership". Und einen neuen Typ von Führungskraft. Smart Leader sind nicht nur eine Begleiterscheinung der digitalen Umbrüche, sie sind eine Grundvoraussetzung, dass ein Unternehmen die Transformation schafft. Neben der Technologie und der Strategie ist daher vor allem ein Umdenken bei den Fähigkeiten und Funktionen von Führungskräften entscheidend.

Die Mitarbeiter nehmen dabei eine entscheidende Rolle ein und stehen im Zentrum einer Smart Leadership. Was direkte Auswirkungen auf den Leader hat. **Barbara Stöttinger**, Dekanin der <u>WU Executive Academy</u>, Österreichs größter und in internationalen Rankings am besten bewerteten Post-Graduate-Ausbildungsstätte dazu: "Smart Leader sind präsent, angreifbar und offen. Sie begeistern andere mit ihren Visionen. Es ist heute undenkbar, dass sich Führungskräfte hinter dem Schreibtisch verstecken und keinen direkten Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben."

If we truly care for our people, they will truly care for our customers, and business will take care of itself.

Arne Sorenson, CEO von Marriott International.

#### Was macht einen "Smart Leader" aus?

Smart Leadership und die damit verbundenen Eigenschaften sind längst nicht mehr nur bei den großen Playern im digitalen Business, sondern in allen Branchen gefragt. WU Executive Academy Dekanin Stöttinger führt fünf essenzielle Qualitäten an, die Smart Leader ausmachen.

- Direkte Kommunikation und Feedback. Smart Leader fordern aktiv Kritik und Feedback als Teil der Unternehmenskultur ein. Das Feedback der Mitarbeiter zeigt Probleme auf und ist entscheidend, um Visionen in die Praxis umsetzen zu können.
- 2. **Verbindlichkeit.** Smart Leaders beziehen ihren Mitarbeitern gegenüber offen Position für ihre Ideen und für ihr Unternehmen. Sie wissen, wofür sie stehen, verlieren sich dabei nicht in Visionen und agieren bodenständig.
- 3. **Empathie.** Smart Leaders wissen, dass es ohne motivierte und befähigte Mitarbeiter nicht geht. Sie können sich in ihre Mitarbeiter hineinversetzen, verstehen, was ihnen wichtig ist und wo der Schuh drückt.
- 4. **Führen**, **nicht managen**. Das Zauberwort der Smart Leader heißt **Enabling**. Sie befähigen ihre Mitarbeiter zu Spitzenleistungen, indem sie individuelle Stärken fördern und den Raum für Innovation und praktische Umsetzung schaffen. Statt enger Vorgaben und Kontrollen gibt es in einem Rahmen mit klaren Zielen, in dem die Mitarbeiter nach ihren individuellen Möglichkeiten arbeiten. Es liegt an den Führungskräften, die jeweils richtige Balance zwischen Freiheit und Vorgaben zu finden.
- 5. Mut zur Konfrontation. Es verlangt es Mut, sich und seine Ideen aktiv zu präsentieren. Widerspruch zu dulden und auch aktiv einzufordern. Wer Angst vor einer ehrlichen Gegenmeinung hat, ist nicht bereit für die Rolle als Smart Leader. Eine offene Diskussion über Fehler und Erfolge lässt Vergangenes reflektieren, ermöglicht es, daraus zu lernen und Fortschritte zu machen

**★ LINK: ARTIKEL SMART LEADERS/SMART MOTIVATION** (Artikel folgt)

#### Leadership-Skills

Um sich in der rasant ändernden Welt als Leader behaupten zu können - in Wirtschaftskreisen wird diese neue Welt auch **VUCCADD-Welt** bezeichnet (volatile, uncertain, complex, ambiguous, diverse, dynamic) - benötigen Führungskräfte und Unternehmenslenker ein ganzes Arsenal an Fähigkeiten.

Dazu gehört natürlich auch ein **klassisches Set an Hard Skills**, die im Zuge einer Aus- oder Weiterbildung vermittelt werden. Sie bilden nach wie vor das Grundgerüst für Unternehmenslenker im Alltag. Dazu gehören ein

Grundverständnis und Grundwissen für **Unternehmensführung**, eine handfeste **Digitalkompetenz**, die Fähigkeit, **Daten analysieren und interpretieren** und **Wissen anwenden** zu können. Als Basis sind diese Kompetenzen für Entscheider unverzichtbar.

Etwas weiter reicht die **Methoden-Kompetenz.** Darunter wird die Fähigkeit verstanden, in der Business-Welt die passenden Tools und Techniken richtig und effektiv anzuwenden. Besonders entscheidend ist das, wenn es darum geht, sich selbst und sein Team zu entwickeln, Probleme erfolgreich zu lösen und andere entsprechend zu befähigen, ihre Stärken auszuspielen. Dazu zählen etwa Methoden zur **Selbstführung**, zur **Team-Entwicklung**, zum **Empowerment**, zur **Motivation** oder auch für den **Umgang mit neuen Medien.** 

#### Great leadership starts with self-leadership

TED-Talk von Lars Sudmann, Leadership-Berater und früherer Manager bei Procter & Gamble

Während auch die Methoden-Kompetenz noch weitgehend im Rahmen einer Aus- und Weiterbildung vermittelt werden kann wird die Sache bei den **Soft Skills** erheblich komplexer. Darunter versteht man im Rahmen einer zeitgemäßen Leadership zwingend erforderliche Werte, Eigenschaften und individuelle Fähigkeiten wie **Entscheidungsfähigkeit, Empathie, Resilienz** oder die **Feedback-Fähigkeit.** 

An oberster Stelle stehen jedoch die neuen Leadership-Qualitäten. Im Grunde kann man sie als die Fähigkeit zusammenfassen, die eigenen Hard Skills, Methoden-Kompetenzen und Soft Skills harmonisch miteinander zu verschränken. Das Mindset, um eine optimale Performance auf die Straße zu bringen. Vieles davon lässt sich weder lernen noch kaufen und zeichnet echte Leader aus: Offenheit, Fokus, Mut und Tatendrang. Wertschätzung anderen gegenüber, Selbstverankerung und Gelassenheit. Und natürlich der entsprechende Unternehmergeist, gepaart mit dem Willen zum Erfolg.

Die WU Executive Academy hat ein Periodensystem der Führung etabliert, in dem die Aspekte der Leadership festgehalten sind.

**★ LINK: ARTIKEL Leadership Skills** (Artikel folgt)

**★ LINK: ARTIKEL Mental Health/Burnout Prävention** (Artikel folgt)

#### Charisma: Auftreten wie ein Leader

Die unterschiedlichen Leadership-Skills zu beherrschen und sie richtig einzusetzen reicht jedoch oft immer noch nicht aus, um eine visionäre Message auch tatsächlich an den Mann zu bringen, um Mitarbeiter, Geschäftspartner, Investoren oder auch ein größeres Auditorium von den Ideen oder Produkten zu überzeugen und für die Sache zu begeistern.

Eine der in dieser Hinsicht wohl begnadetsten Persönlichkeiten war der verstorbene Apple-CEO Steve Jobs. Auch wenn Jobs – wie man seiner <u>authorisierten Biografie</u> entnehmen kann – ein sehr schwieriger Zeitgenosse war und mitunter gegen alle Regeln verstoßen hat, die ein moderner Leader befolgen sollte. Der Apple-Guru stand nämlich nicht nur für geniale Innovationsfähigkeit und Durchsetzungsstärke, sondern auch für einen mehr als direkten Führungsstil, der von Rücksichtslosigkeit, Unfreundlichkeit, Härte und Beleidigungen bis zum Psychoterror geprägt war.

Wenn Jobs aber zu einer seiner mittlerweile legendären Keynotes antrat, um der Öffentlichkeit eine neue Generation von Apple-Geräten zu präsentieren, dann gelang es ihm, ein weltweites Auditorium zu begeistern.

#### **Apple Keynote von Steve Jobs**

Keynote von Steve Jobs zur iPhone Präsentation bei der Mac World 2007

#### ★ LINK: ARTIKEL EINE KEYNOTE HALTEN (Artikel folgt)

Jobs hatte, so sagt man "Charisma" und dem US-Psychologen **Ronald E. Riggio**, Professor für Leadership und Organizational Psychology und Autor von über 150 Büchern wie <u>Daily Leadership Development: 365 Steps to Becoming a Better Leader (Barnes & Noble, 2020)</u> zufolge, einen hohen "Charisma Quotient".

Doch was macht den Charisma-Quotient aus? In seinem <u>Fachartikel für "Psychology Today"</u> beschreibt Riggio die sechs dafür entscheidenden Faktoren. Umso mehr diese auf eine Person zutreffen, desto größer ist demnach ihr Charisma.

- Emotionale Ausdruckskraft: Sie können Ihre Gefühle gut ausdrücken und sind voller Energie.
- Emotionale Sensibilität: Sie besitzen die Fähigkeit, nonverbale Signale und Gefühle anderer zu lesen, Sie sind empathisch.
- Emotionale Kontrolle: Sie können Ihre Gefühle auf Wunsch verbergen, und z.B. in Krisensituationen ruhig und gelassen auftreten.
- Soziale Ausdruckskraft: Sie interagieren ohne Mühe mit anderen, kommen mit vielen gut aus und pflegen Ihre Beziehungen.
- Soziale Sensibilität: Sie sind ein guter Zuhörer und reflektieren, wie Ihr Verhalten sich auf andere auswirkt.
- Soziale Kontrolle: Sie strahlen Zuversicht aus, wirken selbstbewusst und handeln effektiv.

Die gute Nachricht: Charisma ist nichts, das man in die Wiege gelegt bekommt und entweder hat oder nicht hat. In sinem 1987 erschienen Buch "The charisma quotient: What it is, how to get it, how to use it" beschreibt Riggio, was charismatische Persönlichkeiten ausmacht und wie man von ihnen lernen kann.

Die Körpersprache ist dabei ein entscheidender Faktor. Für die **Körpersprache-Expertin Tatjana Strobel** hat man daher auch schon halb gewonnen, wenn man mit der eigenen Körperhaltung Offenheit signalisiert. "Wir wirken dann charismatisch, wenn wir uns für andere interessieren, wenn wir offen, neugierig und empathisch sind. Vermitteln kann das beispielsweise eine offene Körperhaltung, ein offener Blick oder Lächeln", erklärt sie in ihrem Video "Charismatisch auftreten – Körpersprache 1x1 für Führungskräfte.

#### Körpersprache 1x1 für Manager

Körpersprache-Expertin Tatjana Strobel erklärt charismatisches Auftreten.

**★ LINK: ARTIKEL KÖRPERSPRACHE** (Artikel folgt)

Neben der selbstbewussten Ausstrahlung ist die geschickte Rhetorik - die Art und Weise zu sprechen und die Wahl der Worte - ein weiterer entscheidender Punkt, der es Leadern ermöglicht, in Gruppen oder in Teams zu überzeugen und das Sagen zu haben.

**Barbara Liebermeister**, Leiterin des Frankfurter <u>Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)</u>, Managementberaterin und Autorin, führt dazu fünf entscheidende Punkte an, wie Leader in Gesprächen und in Reden artikulieren:

- 1. Eine klare und kraftvolle Sprache: Leader sind leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden nicht in langen Schachtelsätzen um den heißen Brei herum, sondern bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht "Man könnte …", sondern "Wir sollten …." oder "Ich werde …". In ihren Aussagen kommen auch keine Begriffe vor, die für ein Zögern beziehungsweise für Relativieren stehen, also etwa Begriffe wie "eigentlich" oder "vielleicht".
- 2. **Klar Position beziehen.** Leader flüchten sich nicht in vage Konjunktiv-Aussagen wie "Wir könnten erwägen …". Stattdessen formulieren sie aktiv: "Meiner Ansicht nach haben wir zwei Möglichkeiten …" Oder: "Ich plädiere dafür, dass wir …". Dabei nehmen sie auch Widerspruch in Kauf.
- 3. Verantwortung übernehmen. Leader scheuen sich nicht, Verantwortung zu übernehmen. Auch dann nicht, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: "Ich kümmere mich darum, dass …". Sie nennen jedoch gleichzeitig Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. "Dafür benötige ich …" oder: "Im Gegenzug erwarte ich …"
- 4. **Fokussiert sein.** Bevor sie das Wort ergreifen, analysieren sie die Situation und wägen Pro und Contra ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen. Leader gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder Verhandlungen. Deshalb hinterlassen sie stets einen besseren Eindruck als jene, die sich nicht vorbereiten.
- 5. **Zum Punkt kommen.** Leader wollen etwas bewegen, deshalb werden sie unruhig, wenn Dinge zerredet werden. Dann ergreifen sie die Initiative, vertreten Ihren Standpunkt, wägen ab, machen Vorschläge und benennen die Vorzüge. Beispiel: "Ich habe unsere Diskussion verfolgt. Aus meiner Sicht haben wir drei Möglichkeiten: … Für Variante eins spricht … Dagegen spricht … Für Variante zwei spricht … Dagegen spricht … Deshalb schlage ich Möglichkeit drei vor, denn diese hat folgende Vorzüge: …".

**★ LINK: ARTIKEL RHETORIK/SPRECHEN** (Artikel folgt)

#### **Leadership-Stile und Motivation**

Wie führen und motivieren Leader ihre Mitarbeiter am besten? Fest steht, dass das alte "Command and control" - auch bekannt als Top-down-Management mit streng hierarchischem Aufbau und Befehlsketten selbst in komplexen Organisationen und Institutionen längst dunkle Vergangenheit ist. Der Boss, der über Hierarchische Ebenen Befehle ausgibt, die unbedingt befolgt werden müssen, passt nicht mehr in die Gegenwart. Das Grundübel daran ist, dass es für Mitarbeiter extrem demotivierend ist, in solchen Strukturen zu arbeiten.

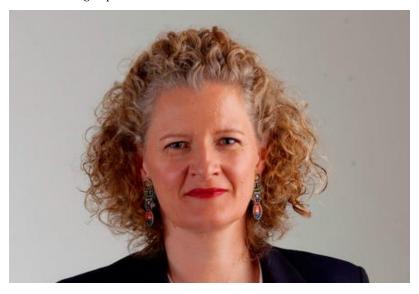
Auf den aus Wien stammenden **Peter Drucker** gehen bereits moderne Managementprinzipien zurück, etwa "Management by Objectives", die Führung durch Zielvereinbarung. Auf Basis der Grundthesen, wonach es im Management auf die Wirksamkeit ankommt und das Rüstzeug dafür erlernt werden kann, erarbeitete **Fredmund Malik** ein Managementmodell, in dem die Aufgaben und Werkzeuge der Führung klar definiert sind.

Parallel zu diesen für die Praxis konzipierten Ansätzen kam es zur eher theoretisch und akademisch orientierten Ausdifferenzierung diverser Führungsstile - vom autoritären, patriarchalischen, kooperativen und demokratischen bis zum Laissez-faire-Stil mit einer Unzahl von Misch- und Untervarianten und der Differenzierung in ein- und mehrdimensionale Stile. Doch selbst diese exzessive Stilkunde konnte bislang noch bei weitem nicht aus jedem Vorgesetzten auch einen guten Chef machen.

#### Leader statt Führer: Dem Unternehmen dienen

Den Herausforderungen einer immer komplexeren Wirtschaftswelt, einer Wissensgesellschaft, in der disruptive Innovationen altbewährte Erfahrungen ständig infrage stellen, sind Kommandeure vom alten Schlag wenig gewachsen. "Es wird vielmehr darum gehen, Prozesse zu organisieren, den Input von Spezialisten und Knowledge-Workern zu verknüpfen, um möglichst viel innovativen Input zu bekommen, erklärt **Michael Schmitz**, Professor für Psychologie und Management an der Lauder Business School in Wien, der auch als Coach und Managementberater. Dieser Art von "Servant Leadership", die sich als Dienstleistung für die Freisetzung von Ideen und Potenzialen versteht, gehört für ihn die Zukunft.

Die richtigen Mitarbeiter auswählen zu können und ihnen individuelle Rollen in der Organisation zuzuweisen und sie so zu motivieren, ist dabei ein weiterer Schlüssel, der echte Leader auszeichnet. WU Executive Academy Dekanin Stöttinger spricht von sozialen Rollen im Team.





Barbara Stöttinger, Dekanin der WU Executive Academy: "Jeder im Team muss eine soziale Rolle ausfüllen."

#### © beigestellt

Stöttinger erklärt"In der Natur beschreibt die Suprafluidität den reibungslosen Zustand der Teilchen: Sie befinden sich im perfekten Gleichklang. Übertragen auf die Team-Führung bedeutet das: hat ein Team den suprafluiden Zustand erreicht, schwingt es im Gleichklang, im Flow – ohne Konflikte und ohne Reibungsverluste. Das geschieht dann, wenn jeder im Team die soziale Rolle ausfüllt, die am besten zu ihm passt und die optimal alle anderen Rollen ergänzt."

#### **Agile Leadership**

Der irische Schriftsteller George Bernard Shaw hat etwas gesagt, das nicht besser auf modernes Leadership zutreffen könnte:

Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch.

George Bernard Shaw

"Genauso verhält es sich mit guten Führungskräften", erklärt WU Executive Academy Dekanin Stöttinger: "Auch Leadership ist ständiger Veränderung unterworfen. Und das gilt besonders in Zeiten von New Work und digitaler Transformation "

Das führt zu der relativ neuen Leadership-Methode der "Agile Leadership". Es ist wieder die erwähnte VUCCADD-Welt, die diese Art von Leadership erforderlich macht. Im Kern geht es dabei darum, Unternehmen und Teams so aufzustellen, dass auf Veränderungen schnell reagiert werden kann, und Trends schneller aufgegriffen werden können. Also etwa auch auf Kundenwünsche oder auf Probleme in der Lieferkette schneller reagiert werden kann.

"Agilität ist ein wichtiges Momentum, um uns in der Welt, die schneller, fragiler und volatiler ist so zu bewegen, dass wir Chancen haben, uns schnell genug anzupassen, um mit der Komplexität, der wir heute begegnen, gut umgehen zu können", erklärt **Christian Grätsch**, Geschäftsführer der auf Change Management spezialisierten Unternehmens- und Managementberatung berlinerteam.de.

#### **Agile Unternehmen**

Christian Grätsch vom berlinerteam erklärt warum und wozu Unternehmen agile Strategien einsetzen sollten.

Ein Mittel zum Zweck sind dafür flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege, wie man sie von Start-ups kennt. Mitarbeiter werden motiviert, selbst etwas auszuprobieren und nach bestmöglichen Lösungen zu suchen. Versuche und Fehler sind dabei ein normaler Teil des Entwicklungsprozesses. Neues ist willkommen. Das fördert die Innovationskraft agiler Unternehmen und bringt auch einen Vorteil im **War-for-Talents:** Dinge mitbestimmen und mitgestalten zu können ist besonders in der jüngeren Generation ein wichtiger Grund, sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden. Statt **Top-Down Management** nach dem alten "Command and Control" Muster, bei dem lediglich Anweisungen abgearbeitet werden, steht kreatives Arbeiten im Mittelpunkt.

Für viele Führungskräfte ist dieser Paradigmenwechsel eine Herausforderung, denn **Agile Leadership** erfordert ein völlig anderes Selbstverständnis. Statt mit einem Plan voranzugehen und zu bestimmen, was zu tun ist müssen sie nun damit leben, dass die Mitarbeiter Dinge hinterfragen und selbst neue Lösungswege suchen.

#### Die 10 wichtigsten Prinzipien der Agile Leadership

Die agile Transformation ist für viele Unternehmen eines der wichtigsten Handlungsfelder. Die Management-Berater des auf agile Transformation spezialisierten berlinerteam haben die zehn wichtigsten Grundprinzipien einer Agilen Leadership zusammengefasst.

- 1. **Veränderungen begrüßen:** Agile Führung lebt davon, dass Bestehendes infrage gestellt wird. Um neue Ideen zu entwickeln müssen Sie alte Wege verlassen. Nur wenn man als Führungskraft Begeisterung für Neues aufbringt und das Motto "Das haben wir schon immer so gemacht" abwirft kann man andere mitreißen.
- 2. **Das Große und Ganze sehen:** Sind Sachverhalte komplex und können Sie nicht vorhersehen oder berechnen, was zum Erfolg führt, dann besinnen Sie sich auf die wesentlichen Strukturen. Konzentrieren Sie sich auf das Große und Ganze, statt auf Details. Es ist nur wichtig, den Überblick zu behalten.
- 3. **Dem Team vertrauen:** Lassen Sie Ihr Team arbeiten und vertrauen Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens handeln. Man nennt dies auch "**Prinzip Collective Ownership".**
- 4. Schnell und kooperativ entscheiden: Delegieren Sie möglichst viele Entscheidungen ins Team, denn mit jeder Entscheidung, die Sie selbst treffen wird das Team eine Spur entmündigt. Es wird aber immer wieder Entscheidungen geben, womöglich große Entscheidungen, die von der Führung selbst getroffen werden müssen. Dann soll das schnell gehen.

- 5. **Schrittweise arbeiten:** Agiles, iteratives Arbeiten bedeutet einen Schritt zu machen, diesen auszuwerten und daraus die nächsten Schritte herzuleiten. Je nachdem was die Auswertung ergibt, folgen unterschiedliche Handlungen. So kann man schnell herausfinden, ob eine Richtung stimmt oder doch nicht.
- 6. **Feedbackkultur etablieren:** Die Feedbacks von Mitarbeitern oder Kunden sind wertvolle Informationsquellen. Sollten aber nicht alles sein. Bei Scrum und andere agilen Management-Methoden wie Design Thinking sind regelmäßige Feedback-Schleifen standardmäßig vorgesehen.
- 7. **Fehlerkultur entwickeln:** Fehler zu machen und daraus zu lernen ist ein essenzielles Element im agilen Management. Am Weg kann und muss nicht alles funktionieren. Es gilt das Trial-and-Error-Prinzip: Wenn etwas gut ist, dann fein, wenn nicht, dann weg damit!
- 8. Kommunikation im Team initiieren. Ein wesentlicher Punkt der Agile Leadership. Das Team soll möglichst viele Aufgaben selbstständig lösen. Dafür sind eine offene Kommunikation und ein konstruktiver Austausch entscheidend. So kann ein Teamgeist entstehen, der alle an einem Strang ziehen lässt.
- Servant Leadership: Werfen Sie Hierarchien und Eitelkeiten über den Haufen. Ein agiler Leader ist kein Boss, kein Anführer, der den Weg vorgibt, sondern jemand, der dem Team Möglichkeiten eröffnet und Hindernisse aus dem Weg räumt.
- 10. Nutzen Sie agile Methoden: Last but not least sollten agile Leader natürlich auch agile Methoden wie Scrum oder Design Thinking anwenden, wo immer das möglich ist. Die Methoden stehen zwar nicht im Zentrum, gehören aber dazu und sind besonders bei Prozessen, die in Veränderung sind, geeignet.

Take Aways

- LEADERSHIP ist die moderne Form der Mitarbeiter- und Unternehmensführung.
- GELEBTE LEADERSHIP bedeutet zu motivieren und zu inspirieren.
- EIN LEADER steht im Zentrum des Teams und schafft Rahmenbedingungen.
- SMART BUSINESS erfordert Smarte Leader, die präsent, angreifbar und offen sind.
- Moderne LEADERSHIP SKILLS erfordern mehr als im Rahmen einer Aus- oder Weiterbildung vermittelt werden kann.
- CHARISMA, Redekunst und überzeugende Körpersprache kennzeichnen Leader.
- AGILE LEADERSHIP ist von Zurückhaltung des Leaders geprägt. Vertrauen in das Team und seine Fähigkeiten sind dafür eine Grundvoraussetzung.

## Reden halten, die ankommen – 12 Tipps - R+WTextilservice

#### Marketing - 30.11.2021

Bei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres Chefs meist durchaus gespannt entgegen, – sofern sie dessen langatmige "Ansprachen" nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Zwölf Tipps, wie das gelingt.

Reden zu schreiben bringt viele ins Schwitzen. Nicht so Barbara Liebermeister. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Managementberaterin und Buchautorin ist eine gefragte Vortragsrednerin u.a. zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung und Networking. Mit ihren 12 Tipps gelingt jede Rede.

#### Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Doch wie gewinnt er deren Sympathie? V.a. dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

#### Tipp 2: Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – z.B. durch das kommende Geschäftsjahr. Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der "Reise"? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.



© Die PRofilBerater

Tipp 3: Sich vorab überlegen: Wer ist das Gegenüber?

Beim Planen einer Rede sollten Sprecher wissen: Wer sitzt gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht

zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, sollten sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die Digitalisierung oder die aktuellen Corona-Folgen.

#### Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – auch mit den Augen. Geschäftsführer sollten deshalb ihre Rede so frei wie möglich vortragen und das Publikum persönlich ansprechen – jedoch nicht, indem man alle zwei, drei Minuten die Floskel "Meine sehr verehrten Damen und Herren" verwendet. Besser: Man stellt den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie "Kennen Sie folgende Situation, ...?" oder "Geht es auch Ihnen so, dass ...?". Und: Man integriert Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in einer Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nie.

#### Tipp 5: Sich kurz fassen

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal 15 Minuten dauern. Denn bei diesem Event steht das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist dies bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

#### Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz Corona einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gut geht, verdanken wir dem Engagement aller Mitarbeiter.

#### Tipp 7: Die Gedankenreise planen

Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede kann man die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Man schreibt in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: ""Unternehmensstrategie 2021". Dann notiert man entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was einem hierzu einfällt. Zum Beispiel: "Innovation", "Digitalisierung", "New Work", "Vertrieb". So bekommen man einen Überblick über die möglichen Redeinhalte. Und wenn man merken, es wird zu viel? Dann streicht man einfach einige (Seiten-)Arme.

#### Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden

Beginn und Schluss einer Rede sollte besonders sorgfältig geplant werden. Wie aufmerksam das Publikum zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Am besten baut man eine Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass die Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

#### Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Bei Schachtelsätzen besteht die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

#### Tipp 10: Eine aktive, bildhafte Sprache

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also z.B. "Wir planen ..." statt "Unsere Planung sieht vor ..." Das Manuskript sollte vor der Rede nach substantivierten Verben, wie "Durchführung" und "Neuorientierung" usw. durchforstet werden. Taucht ein solches Wort auf, lässt sich die Aussage meist "knackiger" formulieren.

#### Tipp 11: Die Rede laut üben

Sicherheit gewinnen Redner durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollte man so lange üben, bis man

diese sozusagen auswendig kennen. Wer beim Üben die Dauer der Rede stoppt, überschreitet beim Halten nicht die vorgesehene Zeit.

## Tipp 12: Bei Pannen Ruhe bewahren

Wer sich – trotz guter Vorbereitung – verspricht oder den roten Faden verliert, muss nicht in Panik verfallen. Denn das Redenhalten ist nicht der Hauptjob einer Führungskraft. Vielmehr tragen kleine Patzer dazu bei, dass sie authentisch wirken.