

Als Führungskraft von den Influencern im Netz lernen

Ž^a «³ □«³ In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen sich Führungskräfte zu Influencern in ihrem Beziehungsnetzwerk entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten. Dabei können sie viel von den Influencern nicht nur in Social Media lernen.

Von Barbara Liebermeister

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Nur so lange andere Menschen ihren Ideen, Initiativen und so weiter folgen. Folgen ihr keine Personen (Mitarbeiter, Kollegen, externe Dienstleister usw.) mehr, ist sie auch keine Führungskraft mehr. Sie ist schlicht wirkungslos, und kann sich vermutlich mittelfristig 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 inspirieren.

Dies ist auch das Ziel einer modernen Führung - gerade in den Bereichen der Unternehmen, die unter einem grossen Innovationsdruck stehen, wie zum Beispiel IT- sowie Forschungs- und Entwicklungsbereiche. Dort steht die Führung in der Regel vor der Herausforderung, 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 Home Office oder an anderen Standorten 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: 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 aufgrund ihrer Profession Influencer sind oder sein möchten.

Für Führungskräfte bedeutet dies, sie dürfen sich nicht hinter dem Aufgabenberg auf ihrem Schreibtisch verstecken, denn eine Voraussetzung für das Influencer-Sein 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 Halm 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 denen letztlich niemand sicher weiss, wie es mittel- und langfristig weitergeht - sei es technologisch, wirtschaftlich oder politisch. In diesen

Zeiten 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 bei den Online-Meetings, die sie anberaumt haben. Bei ihnen registriert man als Beobachter oft:

- Die Führungskräfte loggen sich verspätet ein,
- sie tragen, wenn sie im Home Office arbeiten, häufig eine sehr legere Freizeitkleidung,
- sie hängen nicht selten so schlaff auf ihrem Stuhl, als lägen sie auf dem heimischen Sofa vor dem Fernseher.

Dabei ist eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Online-Meetings eigentlich stets auch vermitteln möchten: «Wir arbeiten nun zwar vermehrt virtuell sowie auf Vertrauensbasis zusammen, 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 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 der Autohersteller Audi mit seinem Slogan «Vorsprung durch Technik» und sein Mitbewerber BMW mit seinem Slogan «Freude am Fahren» tun.

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 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 der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und 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 Chat-Foren, um unter anderem zu erfahren:

- > Wie zufrieden sind sie mit meiner Performance?
- > Welche Themen beschäftigen beziehungsweise interessieren sie?
- > Wie sehen sie gewisse Sachverhalte?

Diese Infos nutzen sie, um ihren Online-Auftritt zu verbessern. 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 wohltdosierte 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 auch mal erwähnen, wie die aktuelle Wirtschaftslage oder die rasante Entwicklung im IT- und KI-Bereich 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 Zeiten wichtig, in denen ihre Mitarbeiter oft hochgradig verunsichert sind. Und wenn die Mitarbeiter im Home Office oder an anderen Standorten arbeiten und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, wie sie zum Beispiel 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 In-

fluencer - 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 oder Fehleinschätzungen 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
- > 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 «Wir wollen im Bereich Digitalisierung in unserem Marktsegment der Trendsetter sein» 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), Wiesbaden. Im Oktober 2023 erschien im Verlag Business-Village das Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin «Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt».

