

# „Influencer inszenieren“

Bernhard Kuntz im Interview mit Managementberaterin Barbara Liebermeister über Führungskräfte als Influencer

Kuntz: Dieses Jahr erschien ihr neues Buch: „Die Führungskraft als influencer“. Was veranlasste Sie zur Wahl des Titels?

**Liebermeister:** Primär die Erfahrung, dass Führungskräfte, die erfolgreich, also wirksam sind, das Denken und Handeln der Menschen in ihrem Umfeld beeinflussen können.

Kuntz: Was heißt dies konkret?

**Liebermeister:** Sie können in ihrem Umfeld ein Milieu 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.

Kuntz: Weshalb wird diese Kompetenz immer wichtiger?

**Liebermeister:** Unter anderem, weil im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung die Beziehungs-Netzwerke in den Unternehmen immer komplexer werden. 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.

Kuntz: Welche zum Beispiel?

**Liebermeister:** Zum Beispiel die Führungskräfte der Bereiche, mit denen ihr Bereich bei der Leistungserbringung kooperiert, und die strategisch relevanten Dienstleister.

„Mitarbeiter inspirieren“

Kuntz: Die Führungsaufgabe wird demnach komplexer?

**Liebermeister:** Ja, auch weil die Belegschaften und Beziehungs-Netzwerke heute immer heterogener werden: „Digital Natives“ müssen mit „Digital Immigrants“, Europäer mit Chinesen, feste Mitarbeiter mit Freelancern usw. kooperieren. Und all diese Personen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren - in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main. Sie publizierte im Gabal-Verlag solche Bücher wie „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch“ und „Die Führungskraft als Influencer“ (siehe Seite 40). FOTO: IFIDZ

Kuntz: Wie ist in dem Umfeld erfolgreiche Führung möglich?

**Liebermeister:** Die Führungskräfte müssen 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. Netzwerk-Partner zu inspirieren.

Kuntz: Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte dafür?

**Liebermeister:** Unter anderem feine Antennen für die Stimmungen, Interessenlagen, Wechselwirkungen usw. in ihrem Umfeld, um angemessen zu reagieren.

Kuntz: Deswegen wohl ist in Ihrem neuen Buch ein ganzes Kapitel dem Thema „aktives Zuhören“ gewidmet?

**Liebermeister:** Ja, denn Kommunika-

tion ist und bleibt das Schmiermittel der Beziehungen und die wichtigste Informationsquelle. Dabei ist es jedoch wichtig, auch die informellen Botschaften wahrzunehmen, die Personen zwischen den Zeilen und durch ihre Körpersprache artikulieren. Selbst hinter solchen scheinbaren Kleinigkeiten, wie dass eine Kontaktperson eine Mail schreibt statt zum Telefonhörer zu greifen, kann eine wichtige Botschaft stecken.

„Aus den Social Media lernen“

Kuntz: Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte noch?

**Liebermeister:** Sie müssen bereit und fähig sein, ihr Denken und Handeln regelmäßig daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie damit die gewünschte Wirkung erzielen.

Kuntz: Influencer sein, bedeutet also mehr als in den modernen Social Media präsent und aktiv zu sein?

**Liebermeister:** Das ist für mich ein Nebenaspekt.

Kuntz: Warum das?

**Liebermeister:** In den Unternehmen spielt zwar die Kommunikation per Mail und mittels solcher Kollaborations-Tools und Kommunikationssysteme wie „Teams“ und „Skype“ eine immer größere Rolle, anders verfällt es sich aber bezogen auf die klassischen Social Media wie Facebook, Instagram & Co. Sie spielen zumindest im Führungsprozess eine eher marginale Rolle. Trotzdem kann man von den so genannten Influencern in den Social Media vieles lernen, wenn es um die Frage geht: Wie erreiche ich, dass andere Menschen mir und meinen Ideen folgen?

Kuntz: Zum Beispiel?

**Liebermeister:** 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 in der ersten, Corona-Lockdown-Phase auffallend, wie oft unsere Spitzenpolitiker spät abends noch in Talkshows saßen, um ihr Denken und Handeln der Bevölkerung zu vermitteln und zu erreichen, dass diese ihre Entscheidungen mitträgt.

Und 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 Netzwerk-Partnern gezielt suchen. Ein weiterer Punkt ist: Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft und stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein.

## „Richtige Wirkung erzielen“

Kuntz: Haben Sie weitere Beispiele?

**Liebermeister:** Ja, erfolgreiche Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren sich, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfte noch Entwicklungspotenzial.

Kuntz: Können Sie das konkretisieren?

**Liebermeister:** Ja. Während der ersten Corona-Lockdown-Phase nahm ich oft an

## Hintergrund

### Einige Tipps für Online-Reden

Gerade in Corona-Zeiten „läuft“ vieles über Live-Chats und Videos im Internet. Influencer inszenieren sich in den Social Media persönlich gegenüber ihren Zuschauern. Große Wirkung haben Gestik, Mimik und Optik. Manager sollten bei Online-Auftritten wie Ansprachen auf folgendes achten:

- › Niemals 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 die Wirkung von Ihnen und Ihren Aussagen.
- › Aktiv wie in Präsenz-Vorträgen agieren: Wenn wir mit einem nicht sichtbaren Publikum kommunizieren, zeigen wir in der Regel weniger Gestik und Mimik. Dann wirken unsere Worte schnell fad. „Pushen“ Sie sich vor Ihrem Auftritt entsprechend energetisch – wie ein Schauspieler.
- › Gute Beleuchtung: Achten Sie auf eine gute Ausleuchtung des Raums. Insbesondere 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, als in Präsenz-Veranstaltungen. Unterstreichen Sie deshalb Ihre Kernbotschaften – zum Beispiel mit Grafiken und 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 Äußeres beachten: Dasselbe gilt für Ihr Aussehen. Es wirkt zwar lässig, wenn man den Chef mit einem Drei-Tage-Bart oder die Chefin in einem Schlapper-T-Shirt sieht. Doch welche Wirkung geht davon aus?
- › Menschen nicht vergessen: Bei Online-Reden sieht der Redner in der Regel die Gesichter der Zuhörer nicht, kann mit ihnen nicht per Blickkontakt kommunizieren. Sprechen Sie deshalb regelmäßig einzelne Personen persönlich oder Personengruppen wie die Techniker oder Azubis oder die Mitarbeiter im Home Office oder in Kurzarbeit 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 personellen Support.
- › Für Abwechslungen sorgen: Probieren Sie auch mal für Sie neue Dinge aus – wie Musik im Hintergrund oder Comics. Alles was für eine spannende Dramaturgie sorgt, ist erlaubt.
- › Mit Storytelling arbeiten: Nehmen Sie Ihre Zuhörer möglich mit auf eine Gedankenreise. Erzählen Sie ihnen Geschichten, um sie zu fesseln.

BARBARA LIEBERMEISTER

Online-Meetings von Unternehmen teil. Dabei registrierte ich immer wieder: Die Führungskräfte loggen sich oft verspätet ein, sie tragen, wenn sie im Home Office arbeiten, meist legere Freizeitkleidung, sie hängen nicht selten schlaff auf ihrem Stuhl, und im Hintergrund sieht man zum Beispiel ein Strandbild mit Palmen.

Dennoch wollten die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Meetings stets die Botschaft vermitteln: „Wir arbeiten nun zwar im Home Office, doch ansonsten gilt: Business as usual.“ Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick nicht, denn sie reflektiert vor ihrem öffentlichen Auftritt: Welche Wirkung will ich erzielen bzw. welche Botschaft vermitteln, und wie sollte ich mich folglich präsentieren? Eine solche Selbst-

reflektion ist stets nötig, wenn wir unsere gewohnten Reiz-Reaktionsmuster durchbrechen möchten.

Kuntz: Aus Ihrer Warte müssen sich in Zukunft also alle Führungskräfte auch als Influencer verstehen?

**Liebermeister:** Ja, denn sonst können sie, so meine Überzeugung, in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt - Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit), d.Red. - ihre Aufgabe nicht mehr wahrnehmen.

Informationen: [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)