

Influencer als Vorbild für Führungskräfte?

Die Anforderungen an Führungskräfte sind in den letzten Jahren enorm gestiegen. Zusätzlich zu den seit jeher erforderlichen Qualitäten bedarf es heute auch der Fähigkeit, schnell und flexibel ein Beziehungsnetzwerk zu entwickeln, um die gewünschte Wirkung zu entfalten - nach innen wie nach außen. Von Influencern können Führungskräfte dabei viel lernen - nicht nur mit Blick auf die einschlägigen Social-Media-Plattformen.

Barbara Liebermeister

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Genau so lange, wie andere Menschen ihren Ideen und Initiativen folgen. Folgen ihr keine Personen (Mitarbeiter, Kollegen usw.) mehr, ist sie auch keine Führungskraft mehr. Sie ist schlicht wirkungslos und sollte sich einen neuen Job suchen. Dieses Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch diese sind nur so lange Influencer, wie sie Follower haben. Und das Bemerkenswerte dabei ist: Die Follower folgen ihnen ganz freiwillig; sie lassen sich völlig ohne Zwang und Druck von Ideen und Empfehlungen beeinflussen und inspirieren.

Genau das ist auch der Anspruch von moderner 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 dahingehend überprüfen, inwieweit sie hierzu ihren Beitrag leisten. Diesen Anspruch umzusetzen, wird umso wichtiger, je stärker die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf Distanz führen. Das zeigte sich besonders während der Corona-Pandemie, als die Mitarbeiter oft weitgehend im Homeoffice und nur virtuell erreichbar waren. Daher ist es sinnvoll, 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 sind präsent 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 füllen 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.

These 2: Influencer stehen zu ihren Werten.

Fast alle erfolgreichen Influencer übermitteln zudem klare Botschaften beziehungsweise stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein: Sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner unberechenbar. Wenn Führungskräfte in ihrem Denken und Handeln schwanken wie ein Rohr im Wind, vertraut ihnen niemand. Und dies führt dazu, dass keiner bereit ist, ihnen und ihren Ideen und Überzeugungen zu folgen. Dies ist jedoch gerade in unsicheren Zeiten wie den aktuellen extrem wichtig. Vertrauen ist hier der entscheidende Erfolgsfaktor.

These 3: Influencer inszenieren ihre Auftritte.

Erfolgreiche Influencer überlassen nichts dem Zufall. Sie inszenieren alle ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfte noch Ent-



Wicklungspotenzial. 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:

- Führungskräfte loggen sich oft als letzte 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 Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Online-Meetings eigentlich stets vermitteln möchten: „Wir arbeiten zwar vermehrt im Homeoffice, doch ansonsten gilt: Business as usual.“ Von ihren Auftritten geht jedoch oft eine gegenteilige Botschaft aus.

Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick nicht, 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 respektive inszenieren?

These 4: Influencer wollen eine vertrauenswürdige Marke sein.

Hinter der Inszenierung der Auftritte von Influencern steht auch dieser Wunsch: Sie möchten sich als Marke etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren:

- Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbildes eindeutig wiedererkennbar. Und:
- Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie es zum Beispiel das Unternehmen Audi mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“ praktiziert.

Ähnlich verhält es sich bei Influencern, die Persönlichkeitsmarken sind. Auch sie vertreten bestimmte Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten beziehungsweise 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 ein.“ Oder:
- „Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter euch.“



These 5: Influencerfunken 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.

Über diese Kompetenz sollten heute auch Führungskräfte verfügen. Zum Beispiel müssen sie wissen, welche Botschaften sie per E-Mail, in Online-Meetings oder über Social Media verkünden können und dürfen und wann sie das persönliche Gespräch suchen oder zum Telefonhörer greifen sollten. Führungskräfte benötigen also eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen, um diese gezielt nutzen zu können.

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 seid ihr mit meiner 'Performance'?"
- „Welche Themen beschäftigen euch?"
- „Welche Interessen haben ihr?"
- „Wie bewertet ihr 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 zu signalisieren: „Ich nehme euch und eure Interessen wahr; ihr seid mir wichtig.“ Ähnlich sollten Führungskräfte agieren.

These 7: Influencer zeigen sich als Menschen mit Gefühlen.

Fast alle Influencer gewähren ihren Followern wohldosierte Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben - primär, um auch als Mensch wahrgenommen zu werden und um emotionale Beziehungen 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 Informationen über ihre Kinder oder Hobbys einfließen lassen. Oder indem sie im Gespräch vertrauensvoll erwähnen, dass die aktuelle Situation auch sie verunsichert.

Solche Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, sich ebenfalls zu öffnen und einen Einblick in ihr Gefühlsleben zu geben. Insofern sind solche „Offenbarungen“ seitens der Führungskräfte gerade in schwierigen Situationen, in denen ihre Mitarbeiter verunsichert sind, besonders wichtig. Das Problem bei Mitarbeitern im Homeoffice oder gar in Kurzarbeit ist jedoch: Viele normale Anlässe für solche Gespräche ergeben sich nicht. Deshalb sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie durch Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können, damit die emotionale Beziehung zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern nicht unterbrochen wird.

These 8: Influencer reagieren gelassen auf Kritik.

Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler - zum Beispiel weil sie deren Stimmungs- oder Interessenlage falsch eingeschätzt haben. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einen Shitstorm mündet. Doch hierauf reagieren erfahrene Influencer - zumindest nach außen - nie beleidigt oder 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 begangene Fehler ein - gemäß der Maxime „Shit happens, auch ich bin nur ein Mensch“ -, entschuldigen sich 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 oder TikTok abwandert,



- weil die Follower einem Trend folgend neue Vorlieben entwickeln,
- weil gewisse Posts weniger Zugriffe erzielen oder
- weil sie sich selbst weiterentwickelt haben.

Dann stehen Influencer vor der Herausforderung, die Weichen neu stellen zu müssen, zumindest wenn sie auch mittel- und langfristig erfolgreich sein möchten.

Solche „Strategiewechsel“ stoßen bei einigen Followern oft auf Widerstände und zum Teil kündigen sie sogar ihre Gefolgschaft. Trotzdem beschreiten Influencer, wenn übergeordnete Ziele dies erfordern, immer wieder diesen Weg. Über ein solches Rückgrat und Durchhaltevermögen müssen auch Führungskräfte verfügen. Bei aller Empathie, Kompromissbereitschaft und Loyalität, die sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitern zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ansprüche wie „Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen“ oder „Es darf nicht zu Liquiditätsproblemen kommen“ sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

Ergo: 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 einer Welt, die von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägt ist, ihre Führungsaufgabe erfolgreich wahrnehmen.

Barbara Liebermeister

Leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden (www.ifidz.de). Sie ist u. a. Autorin des 2023 erschienenen Buchs *Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt*. Zudem betreibt sie die Podcasts *Digital ist egal... Was zählt bist DU!* und *Business Secrets: Warum Frauen geliked werden und Männern gefolgt wird!*

