

Barbara Liebermeister

Die Führungskraft als Influencer



Die Führungskraft als Influencer

In Zukunft führt, wer Follower gewinnt!
von Barbara Liebermeister*)

Gabal Verlag
Offenbach 2020
220 Seiten
€ 29,90/sFr 44,90

ISBN: 78-3-96739-000-1

Deutsche Originalausgabe

*) Barbara Liebermeister ist Managementberaterin mit den Schwerpunkten Leadership, Führungs- und Beziehungsmanagement im digitalen Zeitalter. Sie erforscht Führungskulturen angesichts der Digitalisierung und Methoden zur Entwicklung der Führungsreife.

Das neue Führungsprinzip heißt: Follow me! Denn Führungskräfte werden nicht als Leader geboren, sondern dazu gemacht und als solche akzeptiert. In Zukunft führt deshalb nur, wer Follower gewinnt. Führungskräfte werden zu Influencern und funktionieren nach den Prinzipien, die auch in den Social Media Kanälen Stars produzieren. Doch wie können die Geheimnisse des Influencer Leadership überhaupt in die Führungspraxis übertragen werden?

Führungskraft als Influencer

Barbara Liebermeister betrachtet einige namhafte Beispiele für den neuen Trend. Außerdem macht sie mit den Lesern einen Ausflug zu Veeva Systems und schaut den Mitarbeitern bei Gore über die Schulter.

Nora, die Tochter der Autorin hat sich bei Veeva, einem amerikanischen Softwarehaus beworben. Die Bewerbung erfolgte weniger deshalb, weil sie dieses Unternehmen schon länger im Fokus hatte. Sondern deswegen, weil sie von der Kultur von Veeva magisch angezogen wurde. Das Unternehmen folgt dem Credo von Augustinus von Hippo: «Nur wer selbst brennt, kann Feuer in anderen entfachen.»

Influencer als Geschäftsmodell

Was das Jugendmagazin «Bravo» im letzten Jahrhundert lieferte, leistet heute – und zwar viel besser – beispielsweise die Onlineplattform «Instagram». Kann man doch den Tagesablauf der Stars mitverfolgen, anstatt nur Poster von ihnen an die Wand zu hängen. Das Gefühl, ganz nahe dran zu sein, ist entscheidend.

Firmen bezahlen Influencer dafür, dass sie ihre Produkte entsprechend in Szene setzen. Der «digitale Star» wird zum Geschäftsmodell. Toan Nguyen, Partner der Werbeagentur Jung von Matt, bestätigt, dass nur Influencer mit engem Verhältnis zu den Followern erfolgreich sein werden.

Influencer sind nicht nur Promis

Bereits im Jahr 2001 verstand der Marketingexperte Robert B. Cialdini unter einem Influencer «eine Person mit sozialer Autorität, Geschmack, Hingabe und als Mensch mit einem vertrauenswürdigem, in sich schlüssigem Verhalten» (vgl. business bestseller summary Nr. 587). Selbst wenn sich vor allem Politiker, Künstler oder andere Prominente als Influencer präsentieren, zeigt sich die Gruppe der Influencer doch wesentlich breiter gestreut.

Wie bei Veeva Systems gilt: Erfolg von Menschen ist abhängig davon, wie andere beeinflusst werden. Für die Zukunft von Führung kann das nur bedeuten: «Der Vorgesetzte ist kein Alphanatier mehr, sondern ein Influencer!» Die Aufgabe moderner Führung heißt: «Menschen gewinnen und zu leidenschaftlichen Anhängern machen.»

Influencer und ihr Erfolgsgeheimnis

Influencer erzielen den größten Erfolg bei ihren Followern, wenn sie eine Mischung aus privaten Posts und Inhalten bereitstellen. Glaubwürdigkeit wird aufgebaut, weil der Mensch hinter dem Influencer erkannt wird und nicht künstlich aufgesetzt wirkt. Follower beobachten ähnlich wie Mitarbeiter in einem Unternehmen, was der Influencer, also die Führungsperson,

Influence Leadership heißt, Impulse sowie konstruktives Feedback zu geben und den Sinn der Arbeit zu vermitteln.

als Vorbild wirkend tut, bevor sie ihm überhaupt folgen. Influencer bieten ihrer Zielgruppe durch das Teilen persönlicher Erfahrungen zudem einen grundsätzlichen Mehrwert und einen konkreten Nutzen.

Als Führungskraft Influencer werden

Bei Veeva agieren hochrangige Führungskräfte mit Neuankömmlingen auf Augenhöhe. Der Chef räumt da auch schon mal selbst den Müll weg. Unterschiedliche kulturelle Hintergründe werden freundlich aufgenommen und konstruktives Feedback ohne belanglose Motivationsfloskeln ist selbstverständlich. Auch die Freizeit verbringen die Kollegen gerne miteinander. Bei einem Blick ins Großraumbüro mit unterschiedlichsten Begegnungszonen erscheint es, dass sich das 50-köpfige Team komplett selbst organisiert. Die Kommunikation untereinander ist unkompliziert und niemand inszeniert das eigene Fachwissen.

Auch Google weiß, dass es langfristig nicht reicht, die besten Leute zu finden und sie dann einfach «machen» zu lassen. Ein Team ist dann effektiv, wenn Ergebnisse termingerecht und in hoher Qualität abgegeben werden und sich alle wohlfühlen. Der Arbeitsstil von Google und Veeva ist ähnlich: Führung auf Augenhöhe ohne Statusgehabe. Auch Gore verfolgt die Grundregel «No ranks, no titles» und erkennt alle Menschen im Unternehmen als Partner an.

Mitarbeiter wollen keine Bosse mehr

Mitarbeiter wollen gerne Aufgaben erledigen und dabei flexibel bleiben. Der dafür passende Chef ist alles andere als ein Boss. Er erkennt, dass die wichtigste Währung im digitalen Zeitalter der Mitarbeiter ist. Menschen wollen wissen, was sie im Unternehmen leisten und konstruktives Feedback erhalten, das sich nicht auf das Jahresgespräch reduziert. Der Sinn der Arbeit muss dem Einzelnen klar sein und im Vordergrund stehen. Mark Nink vom Gallup Institut weiß: «Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass sie diejenigen sind, die durch ihr Vorleben einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Denn emotionale Bindung wird im unmittelbaren Arbeitsumfeld erzeugt.»

Influence Leader geben Impulse, lassen andere machen und konzentrieren sich auf das Wesentliche. Die Inspiration ist wichtiger, als überall seinen Senf dazuzugeben. Diese Haltung zahlt sich laut der Autorin aus, denn: «Sind deine Mitarbeiter zufrieden, hast du auch zufriedene Kunden.»

Vertrauen ist besser als Kontrolle

Der Mensch als Dreh- und Angelpunkt nimmt im neuen Führungsansatz einen hohen Stellenwert ein. Um ihm Raum zu geben und ihm auf Augenhöhe zu begegnen, braucht es Menschenkenntnis, die Haltung der Führungskraft zählt mehr denn je. Insa Klasing konnte eine bemerkenswerte Karriere vorweisen. Ein Reitunfall jedoch veränderte ihr Leben als Führungskraft dramatisch. Sie lernte zwangsläufig loszulassen, dem Team zu vertrauen und erzielte dadurch mehr Erfolg denn je. Heute meint sie sogar: «Es war das Beste, was mir je passieren konnte» (vgl. business bestseller summary Nr. 637).

Ende des Kontrollwahns

Anstelle des verbreiteten, auf kleinteiligen Weisungen und peniblen Kontrollen basierenden Führungsstils, braucht es Raum zur Entfaltung für die Talente von Mitarbeitern. Kontrolle blockiert Kreativität, weshalb Kommunikationsfähigkeit und Kontrollverlusttoleranz entlang der kulturellen Evolution einen hohen Stellenwert einnehmen. Interessant ist, dass wir dann Kontrolle ablegen, wenn wir auf dem Operationstisch liegen und einem Arzt und seinem Team vertrauen. Als Führungskräfte bekommen wir diese Haltung jedoch kaum hin.

Führung 2.0

Notwendig ist es also, das «Loslassen» zu üben. Bei Menschen, die keinem Leinenzwang unterliegen sondern in einem vertrauensvollen, Freiraum gebenden Klima autonom tätig sein dürfen, lassen sich optimierte Abläufe und Ideenreichtum rasch erkennen. Seit 17 Jahren liegt das Unternehmen *dm* laut Kundenmonitor bei der Kundenzufriedenheit ungebrochen an der Spitze. Einer der Gründe liegt in der Führungsausbildung, die völlig auf das «Loslassen» ausgerichtet ist.

Der Mensch hat im neuen Führungsansatz einen sehr hohen Stellenwert

Mitarbeiter brauchen genug Raum für die Entfaltung ihrer Talente

In Freiräumen entstehen schnell optimierte Abläufe und Ideenreichtum

Die digitale Arbeitswelt hat alles verändert, es braucht ein neues Mindset von Kreativität, Offenheit und Neudenken.

Loslassen und Vertrauen heißt nicht, die Kontrolle völlig abzugeben und Mitarbeiter machen zu lassen, was sie wollen. Loslassen funktioniert nach bestimmten Prinzipien.

- *Loslassen – mit Macht:* Macht heißt nicht per se Kontrolle. Macht ist vielmehr ein Tool, das Menschen befähigt, sich weiterzuentwickeln, wenn diese auf Augenhöhe und mit Wertschätzung eingesetzt wird.

- *Loslassen – mit Vertrauen:* Eine Führungskraft muss als Integrator eines perfekten Teams wirken. Das braucht Menschenkenntnis, Gespür für Zwischenmenschliches, eine Haltung der Machbarkeit, geteilte Leidenschaft und gemeinsame Verantwortung.

- *Loslassen – mit Regeln:* Je größer Freiräume sind, desto wichtiger sind gemeinsam entwickelte Regeln, hinter denen alle stehen. Wie Spielregeln definieren sie den Raum, in dem man sich bewegen kann. Eine Art «Howe-work-Guide» schafft Klarheit.

- *Loslassen – mit entspannter Autorität:* Mitarbeiter könnten Status-Meetings selbst festlegen und moderieren. Oder es werden neue Formate des Miteinanders entwickelt, wie etwa ein gemeinsamer Kochabend.

Veränderung als neue Sicherheit

Die digitale Arbeitswelt hat alles verändert, sie bietet keine Sicherheiten mehr. Mut als unverzichtbare Haltung und Mut zur Veränderung sind deshalb das A und O von zukunftsfähigen Führungskräften. Zu diesem neuen Mindset gesellen sich Offenheit, Neugier, Kreativität, Quer- und Neudenken.

Peter Vullings, Chef der DACH-Region der Sparte Medizintechnik bei Siemens, legte sogar die komplette Umgestaltung der Firmenzentrale in die Hände der Mitarbeiter. Das Projekt «Workplace Innovation» war auch für ihn neu und es war unklar, ob das Experiment erfolgreich sein würde.

Mittlerweile ist das Projekt auf 30 Standorte ausgerollt: Anstelle klassischer Büroräume gibt es «Home Areas» für die Teamarbeit. Feste Arbeitsplätze oder Telefonanschlüsse sucht man vergeblich. Alles ist agil, flexibel und mobil.

Scheitern braucht Kultur

Das digitale Zeitalter verlangt nach wagemutigen Ideen auf allen Ebenen. Es stellt sich nun die Frage, ob ein Unternehmen den notwendigen Mut als Teil der Kultur zulässt. Denn Fehler oder Scheitern sind in unseren Breiten negativ belegt.

Anders in den USA. Max Levchin, Gründer von PayPal meinte: «Das erste Unternehmen, das ich gegründet habe, ist mit großem Knall gescheitert. Das zweite ist ein bisschen weniger schlimm gescheitert, aber immer noch gescheitert. [...] Das vierte Unternehmen überlebte bereits. Nummer fünf war dann PayPal.»

Macht ist auch ein Tool, das Menschen befähigt, sich weiterzuentwickeln

Übung: Loslassen und Vertrauen

Denjenigen, die noch wenig Übung im Loslassen und Vertrauen haben, empfiehlt Hassan Osman in seinem Buch «Effective Delegation of Authority» eine einfache Herangehensweise und folgendes Dreistufenmodell, mit dem sich eine Kommunikation auf Augenhöhe herstellen lässt:

1. *Frag zuerst den Mitarbeiter nach allen Optionen*, die er in dieser Situation sieht oder die zur Verfügung stehen.
2. *Stell dann die Frage nach einer Empfehlung* für eine bestimmte Option.
3. *Bitte den Mitarbeiter zu erklären*, warum er sich für diese Empfehlung entschieden hat.

Der Fehlerforscher Michael Frese stellte bei 61 untersuchten Unternehmen fest, dass die Fehlertoleranz in Deutschland an vorletzter Stelle vor Singapur liegt.

Laut einer Studie liegt die Fehlertoleranz in Deutschland an vorletzter Stelle

Ohne Mut zur Veränderung stockt Weiterentwicklung, womit das Verständnis für Fehler als Basis neuer Ideen forciert werden muss. Marathon-Meetings, endlose Abstimmungen und langsame Organisationsstrukturen sind dabei hinderlich beim Vorankommen.

Wo sitzen die Kreativen?

Wie nun kommt Mut in die Unternehmen? Sehen wir die Parallelen zwischen Kunst und Wirtschaft, steht der Künstler für Veränderung. Viele unterschätzen, dass künstlerische Kreativität – ähnlich dem Projektma-

Bei Siemens schufen die Mitarbeiter «Home Areas» anstelle von Büroräumen

Influencer wirken glaubwürdig und bauen Verbindungen auf; sie begeistern durch Mut und Veränderungswillen.

Chefs sollten sich persönlich einbringen und für die Mitarbeiter interessieren

nagement im Unternehmen – harte Arbeit mit Rückschlägen ist. Künstler experimentieren, probieren Neues aus und sie wagen sich an unangetastete Sujets. Genau dieses Hinterfragen von Bewährtem verlangt auch der digitale Wandel. Große Ideen denken, ohne sich selbst zu begrenzen!

Veränderungswillen und ihrer Offenheit. Sie dienen als Orientierungsfiguren und bieten so Sicherheit in Zeiten der Unsicherheit. Ähnlich einem Chef, der nicht nur Zahlen, Daten und Fakten im Sinn hat, sondern sich auch persönlich einbringt und sich für die Mitarbeiter als Menschen interessiert.

Pioniere statt Zauderer

Jeder Veränderungsprozess beginnt bei den Führungskräften. Diese sind mit den unterschiedlichsten Situationen konfrontiert und gleich auf mehreren Ebenen gefordert. Zentral ist der Pioniergeist, der vor allem eins erfordert: Mut. Die Autorin nennt die zehn wichtigsten Herausforderungen.

1. *Mut zur Lücke* – Fokussiere dich eher auf die Entwicklung der Rollen in deinem Team und die wichtigen Themen.
2. *Mut zur Entscheidung* – Einfach tun und ausprobieren lautet die Devise. Habe Vertrauen und erlaube dir Fehler.
3. *Mut, sich selbst zu hinterfragen* – Reflektiere dein bisheriges Verhalten, ob es die Grundlage für eine neue Kultur bildet.
4. *Mut, Bewährtes infrage zu stellen* – Stelle Fragen, die sich andere nicht trauen zu stellen. Das sorgt für Klarheit.
5. *Mut zur Partizipation* – Beziehe dein Team und dessen Kompetenzen in alle Fragen und Entscheidungen mit ein.
6. *Mut, Feedback auszuhalten* – Erkenne, dass du gerade in Veränderungsprozessen häufig kritisiert wirst.
7. *Mut zur Offenheit* – Zeige dich als Mensch. Damit machst du dich zwar angreifbar, schaffst aber eine Vertrauensebene.
8. *Mut, anders zu sein als die Masse* – Mach dich mit deinen Meinungen, Eigenschaften und Vorgehensweisen einzigartig.
9. *Mut, Menschen zu beeinflussen* – Greife Trends auf und gebe den Menschen die Sicherheit, diesen Trends zu folgen.
10. *Mut, neue Wege zu gehen* – Gehe aus deiner Komfortzone, stelle Bewährtes infrage und probiere Neues aus.

Mitarbeiter im Unternehmen müssen zuerst Lust auf Digitalisierung haben

Trendbarometer und Change-Motivator

Influencer erspüren Trends und motivieren zu Veränderungen. Künstler sind Influencer. Sie setzen Trends und sind ihrer Zeit voraus. Sie sind Sprachrohr und Botschafter zugleich. So auch Greta Thunberg: Sie schafft es als Teenager, mit ihrer Botschaft über den Zustand unseres Planeten weltweit Menschen zu erreichen. Als Vertreterin der betroffenen Generation wirkt sie glaubwürdig und berührt. Influencer bauen Verbindungen zu Menschen auf, begeistern durch ihren Mut samt

Mach dich angreifbar!

Menschen folgen Menschen, weil sie Ähnlichkeiten erkennen. Wer Informationen über sich teilt, eröffnet das Feld von Gemeinsamkeiten. Bei Google finden beispielsweise regelmäßig interne TGIF-Meetings – Thank God It's Friday – statt, wo in lockerer Atmosphäre dem CEO jede Frage gestellt werden kann. Auch Veeva Systems hält ähnliche Meetings ab. An dieser gelebten Offenheit durch die Führungsetage erkennt man den Mut, sich angreifbar zu machen. Auf Gegenstimmen oder negative Kommentare zu reagieren, kostet Zeit und Kraft. Man erhält aber auch die Chance, Unentschlossene zu überzeugen. Online-Influencer wissen, dass kein Weg daran vorbeigeht, sich negativen Reaktionen zu stellen.

Neue Vielfalt in der Führung

Mit zunehmender Komplexität der Welt wird auch Führung mehrschichtiger. Die neue Vielfalt birgt Riesenchancen für positive Veränderungen, hierarchische Strukturen weichen und schaffen kreativen Raum. Da wundert es kaum, dass ein Mitglied der Geschäftsführung der Haufe-umantis AG in einem Vortrag meint: «Drücken Sie mir die Daumen! In Kürze ist es wieder so weit: Meine Wiederwahl als Geschäftsführungsmitglied steht an, und ich würde die Rolle gerne fortführen!» Die neue Dimension von Augenhöhe wird in diesem Unternehmen als Demokratie unter Einbeziehung aller Mitarbeiter gelebt.

Führungskraft als Vorbild

Digitalisierung funktioniert nur als top-down und wird in zwei Schritten implementiert. Den Menschen im Unternehmen muss zuerst Lust auf Digitalisierung gemacht werden. Mit ihrer Begeisterung können sie das Unternehmen digital fit machen. Und erst in einem zweiten Schritt erfolgt die

Der Chief Digital Officer führt durch die digitale Transformation und ist ein Experte für digitale Geschäftsmodelle.

digitale Transformation. Wer als Chef versteht, Mitarbeiter entsprechend abzuholen, kann sich zu den Influencern zählen. Die Grundregel «People First» zeigt, dass der Mensch nicht als Mittel zum Zweck dient. Gefolgt von der Change-Regel, die besagt, dass jede Veränderung von der Führung vorgelebt und mitgetragen werden muss, statt sie bloß zu verordnen.

Führungskraft als Innovator

KI ist für den Menschen da. Doch eine Studie des Instituts der Autorin zeigte auf: Menschen meinen, dass KI nur zu 45 Prozent mehr Vorteile als Nachteile für ein Unternehmen bringt. Lediglich 31 Prozent sind der Ansicht, dass Führungskräfte von KI profitieren. Positive Erfahrungen mit KI in Form von Chatbots, Sprach- oder Bilderkennung haben lediglich ein Drittel der Befragten. KI verändert unsere Arbeit und Aufgabenverteilung. Wesentlich bleibt aber, dass menschliche Fähigkeiten durch die Kooperation Mensch-Maschine nicht ersetzt, sondern verbessert oder ergänzt werden. Der Mehrwert wird dann generiert, wenn wir die Kooperation aktiv mitgestalten und neugierig die Möglichkeiten aufgreifen.

Führungskraft als Multitalent

Der Chief Digital Officer (CDO) führt durch die digitale Transformation. Dabei fungiert er als Wächter über die Prozesse und agiert als Grenzgänger zwischen Marketing, Technologie und Mensch. Als hervorragender Netzwerker ist er Experte für digitale Geschäftsmodelle und verfügt über betriebswirtschaftliches Know-how, Leadershipqualitäten sowie Change-Kompetenzen. Er ist also ein wahres Multitalent. Der CDO Michael Nilles hat den Aufzug- und Rolltreppenhersteller Schindler verändert. Dort ergänzen sich heute Handwerkskompetenzen, technische Erfahrung und maximale digitale Unterstützung der menschlichen Fertigkeiten.

Führungskraft als Corporate Influencer

Soziale Medien dienen als Spiegel unserer Reputation. Genau deshalb sollte sich jeder fragen, inwieweit das digitale Verhalten positive oder negative Auswirkungen hat. Influencer planen jede Aktivität zugunsten ihrer Posi-

tionierung und achten exakt auf die Wirkung ihrer Spuren. Bereits Thomas Watson, Mitbegründer von IBM, meinte 1922 mit dem Imperativ «Think!», dass man zuerst darüber nachdenken muss, was man erreichen will.

Die Führungskraft schafft sich ab

Unter dem Begriff «Unbossing» versteht man das chef-freie Unternehmen. Alte Führungsstile haben ausgedient, die zentralen Prinzipien lauten Selbstorganisation, agile Methoden und kollektive Intelligenz. Führen ohne Chef wird auch bei Novartis in weiten Teilen gelebt.

- Es gibt ein Unternehmensmotto als Leitmotiv «Inspired, Curious, Unbossed».
- Eigenverantwortung und selbstbestimmtes Arbeiten bilden die Säulen der Zusammenarbeit.
- Chefs verlieren ihre klassischen Funktionen und werden zu Coaches und Mentoren ihrer Mitarbeiter.

Mitarbeiter wollen Wertschätzung

Die Zukunft der Führung liegt im offenen Dialog auf Augenhöhe. Die Autorin empfiehlt: «Setz regelmäßig Treffen mit deinen Mitarbeitern auf, bei denen ihr euch über die aktuellen Trends austauscht. Allein das Signal der Einbeziehung wirkt Wunder!» Mitarbeiter brauchen darüber hinaus die Sicherheit, dass Digitalisierung sie nicht «den Kopf kostet». Menschen sollen sich lediglich auf die wichtigen Dinge fokussieren können.

Die neuen Hierarchien

Statussymbole wie der Dienstwagen, der privilegierte Parkplatz oder der Titel auf der Visitenkarte gehören der Vergangenheit an. Denn die Lebensentwürfe der Nachfolgeneration haben sich zugunsten des Ansatzes «Meaning is the new money» geändert. Die neuen Strukturen finden sich auch im Privaten: Männer nehmen Elternzeit, Frauen sind karriereorientiert und Teilzeitmamis.

Klassische Hierarchien lösen sich auf, die wahre Macht einer Führungskraft liegt im Einfluss, den sie als Mensch auf andere Menschen ausübt, in Wertschätzung und Sinn.

Mit dem Begriff «Unbossing» wird das chef-freie Unternehmen benannt

Der Mehrwert von KI entsteht, wenn wir die Kooperation mitgestalten

Die Nachfolgeneration hat den Ansatz «Meaning is the new money»

Der **Influence-Leader** hört seinen **Mitarbeitern** wirklich zu, deshalb sind **Smartphones** während des **Gesprächs** tabu.

Ein Fehler von Führungskräften ist das Wegschieben von Emotionen

Kommunikation ist Zuhören

Bei Beobachtung unseres Kommunikationsverhaltens drängt sich folgende Frage auf: «Wie häufig übersehen wir – abgelenkt durch beispielsweise Smartphones – die kommunikativen Kontaktaufnahmen unserer Mitarbeiter?» Kommunikation als grundlegendes Verbindungselement zwischen Menschen ist eine unserer größten Herausforderungen, weshalb relevant ist: «Der Influence Leader lernt seine Mitarbeiter kennen, indem er beobachtet und zuhört.» Zuhören scheint keine

bild wirkt. Durch diese Art der Kommunikation können Mitarbeitern weitere Freiräume aufgezeigt werden oder Informationen, Emotionen, Eindrücke und Interessen geteilt werden. Doch andere verstehen heißt auch, sich zunächst selbst verstehen. Ein großer Fehler von Führungskräften ist das Wegschieben der eigenen Emotionen im Führungsalltag. Doch Selbst-Bewusstsein und -reflexion bilden die Basis für einen wertschätzenden Umgang mit sich selbst und anderen und den Aufbau echter Verbindungen.

Netzwerke geben Führungskräften richtungsweisende Impulse

Macht der Netzwerke

Die Zukunft liegt im Machtgleichgewicht statt in Machtspielen. Kontinuierliche Leistungsfähigkeit braucht Stabilität, Heterogenität und vor allem Kooperation. Es kristallisiert sich heraus, dass Netzwerke eine neue Macht darstellen:

- *Lernende Organisation* – Vitale Netzwerke aus unterschiedlichen Partnern verhindern das Verharren im althergebrachten Mindset. Netzwerke geben Führungskräften richtungsweisende Impulse.
- *Konnektivität* – In der Vernetzung sollten Führungskräfte ein ganzheitliches systemisches Verständnis von Führung entwickeln. Dann kann ein Mitarbeiter auch mal auf ein Glas Wein eingeladen werden.
- *Business- oder Ecosysteme* – Im digitalen Zeitalter sind Netzwerkpartner und Kooperationen überlebenswichtig. Mit innovativen Business-Ansätzen wie Plattform-Ökonomie, Crowdsourcing oder Start-Up-Kooperationen knüpfen Unternehmen Beziehungen zu anderen Marktteilnehmern.
- *Beziehungsqualität* – Auch in der aktuellen Hybridwelt gilt beim Netzwerken, dass die Qualität der persönlichen Beziehungen entscheidend ist. Dies betrifft das Beziehungsmanagement sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens.

Je mächtiger Menschen werden, desto weniger hören sie anderen zu

Stärke deutscher Chefs zu sein. Studien belegen sogar: Je mächtiger Menschen werden, desto «tauber» werden sie für die Belange der anderen.

Aktive Zuhörer führen besser

«Wenn ich auf jemanden Einfluss nehmen will, muss ich zuerst verstehen, was ihn bewegt». Die einfachste Art des Zuhörens erfolgt auf drei Ebenen: Beobachten, Verstehen, Antworten. Maßgebliche Bedeutung haben hierbei die körpersprachlichen Signale über Gestik, Mimik, Blicke oder Haltung. Aktives Zuhören funktioniert nur ohne Smartphone, weshalb jede Führungskraft diesbezüglich als Vor-

FOMO: Angst, etwas zu verpassen

Das Phänomen FOMO (Fear of missing out) ist die Angst, etwas zu verpassen. Sie zeigt sich, wenn alle fünf Minuten die Mails gecheckt werden, jemand bei jeder Internet-Challenge mitmacht oder auf jeden Ping reagiert. Aber auch, wenn man erfährt, dass sich Kollegen zu einem Glas Wein treffen, ohne selbst eingeladen zu sein.

Arbeit an der Eigenmarke

Die schwedische Umweltaktivistin Greta Thunberg rangierte 2019 auf der Liste der 100 influence-stärksten Persönlichkeiten. Mehr noch: Als Marke schafft sie Werte und gibt Orientie-

Mitarbeiter kündigen meistens aus Frustration über inkonsistente und inkonsequente Entscheidungen ihres Chefs.

rung, indem sie die Identität der Anhänger prägt. So wie «Freiheit» von Harley Davidson versprochen wird, stehen auch menschliche Marken für ein Versprechen.

Starke Marken besitzen durch ihre Echtheit und unverwechselbare Identität Macht. Außerdem stehen starke Persönlichkeiten Kraft ihres «reason for being» zu ihren Überzeugungen. Führungskräfte sollten sich deshalb Fragen zu ihrer Marke beantworten: «Wofür stehe ich überhaupt?», «Welcher Ruf eilt mir voraus?» Und in einem nächsten Schritt überlegen, welche Stärken ins «Schaufenster» gestellt werden sollen.

Selbstmarketing ist keine Ego-Show

Die Persönlichkeiten einer Regierung gestalten die Außenwirkung eines gesamten Landes. Jene von Führungskräften zählen nicht nur auf die individuelle Marke, sondern auf das ganze Unternehmen ein. Selbstvermarktung ist deshalb weniger eine Ego-Show als ein strategischer Faktor.

Influencer stehen für ihre Werte und leben diese. So wirken sie glaubwürdig. Für Führungskräfte stellen sich deshalb zentrale Fragen: «Wie möchte ich angesehen werden? Was tue ich dafür, dass die anderen mich auch so sehen?»

Marke ist Beziehung

Werte geben Orientierung, Stabilität und Sinn. Zudem stellen sie eine Beziehung zu den Anhängern her. Sie spiegeln sich in der Unternehmensatmosphäre und natürlich im gelebten Verhalten. So erzählt die Autorin von einer Führungskraft, die Mitarbeiter zu einem offenen Gespräch einlädt, wenn sie merkt, dass zwischen ihnen etwas nicht mehr «rundläuft». Die Führungskraft leistet so Klärungshilfe statt der Gruppendynamik ihren Lauf zu lassen.

Unternehmen werden zunehmend persönlicher. Anstatt bezahlter Werbetafeln, die sich irgendeine Agentur ausdenkt, ist es glaubhafter, wenn Mitarbeiter ihre Geschichten erzählen. Die Firma Otto setzt beispielsweise auf «Jobbotschafter» beim Recruiting. Bei der Telekom berichten Mitarbeiter über #werkstolz von ihrer Arbeit.

Marke als «Enabler»

Eine Gallup-Studie zeigt, dass 16 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland innerlich gekündigt haben. Rund 70 Prozent der Unzufriedenheit steht in direktem Zusammenhang mit dem Chef. Der Großteil der Kündigungen lässt sich auf inkonsistente und inkonsequente Entscheidungen der Führung zurückführen. Mitarbeiter verlassen aus Frustration die Unternehmen, was erneut zeigt, wie wichtig die Beziehungsqualität zu den Mitarbeitern ist. Vorgesetzte, die sich durch eine positive Kultur auszeichnen, strahlen ihre Überzeugungen aus.

Onlinereputation: Einfach raushalten?

Egal ob online oder offline – die Gefahr schlechter Reputation lauert überall. Persönliche Präsenz bedeutet heute auch Online-Präsenz. Über die digitalen Fußspuren verschaffen sich Bewerber oder Kunden einen Eindruck. Verbreitungsradius und Geschwindigkeit haben sich dabei rapide geändert.

Apple-Chef Tim Cook erreicht via Twitter circa 12 Millionen Follower. Auch Sina Trinkwalder, Gründerin der Manufaktur «Manomama», zählt mit 30.000 Followern zu den einflussreichsten deutschen Influencern.

Eine clevere Strategie zum Markenaufbau sind folgende Leitfragen:

- Welche sind meine Interessensgruppen oder Zielgruppen? Wen will ich überhaupt erreichen?
- Für welche Themen möchte ich als Experte und als Mensch stehen?
- Welchen Mehrwert und/oder Nutzen kann ich meinen Interessens- und Zielgruppen bieten?

Menschen folgen Marken mit «Seele»

Je rascher die Digitalisierung voranschreitet, desto mehr Menschlichkeit ist gefragt. Digitalisierung hat bisher Unmögliches geschaffen und den Fortschritt im Zeitraffer vorangetrieben. Um auch den Menschen in der Arbeitswelt eine Zukunft zu bieten, braucht es Chefs, die Perspektiven bieten und ihren Mitarbeitern zu neuer Anerkennung und einem Gefühl der Sicherheit verhelfen. Mehr denn je ist es notwendig, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

Starke Marken sind echt und besitzen eine unverwechselbare Identität

Selbstmarketing ist keine Ego-Show sondern ein strategischer Faktor

Je weiter die Digitalisierung geht, desto mehr Menschlichkeit ist gefragt

Für den digitalen Wandel braucht es teamorientierte Führungskräfte ohne Konkurrenz- oder Hierarchiedenken.

Jeder Einzelne sollte wissen, was am Arbeitsplatz erwartet wird

Die Art der Zusammenarbeit im Team ist extrem wichtig für das Ergebnis

Der Faktor Mensch als Kunde, Mitarbeiter oder Chef steht im Mittelpunkt

Teambuilding ist Chefsache

Douglas K. Smith beschreibt im Buch «The wisdom of teams»: «Ein Team ist eine kleine Anzahl von Menschen mit sich ergänzenden Fähigkeiten, die sich einem gemeinsamen Zweck, Leistungszielen und einem Ansatz verschrieben haben, für den sie sich verantwortlich fühlen.» Je mehr Auseinandersetzung vorhanden ist, desto größer wird der Output sein. Um den digitalen Wandel zu schaffen, braucht es teamorientierte Führungskräfte ohne Konkurrenz- und Hierarchiedenken.

Was dein Team zusammenhält

Jedes Team ist anders, weshalb es keine Pauschallösungen geben kann. Im Projekt «Aristotle» von Google wurden Teams untersucht, mit folgenden Erkenntnissen: Die Art und Weise, wie ein Team zusammenarbeitet, ist ausschlaggebend für das Ergebnis. In erfolgreichen Teams kann jeder Einzelne Fragen stellen oder Ideen einbringen, ohne von anderen verurteilt zu werden. Hierzu gehört auch die gelebte Fehlerkultur. Einen weiteren zentralen Aspekt bilden laut «Aristotle» Zuverlässigkeit oder Berechenbarkeit jedes Einzelnen. Gefolgt von den Faktoren Struktur und Übersichtlichkeit. Als vierter Faktor wird Sinnhaftigkeit angeführt.

Wie du dein Team stärkst

Wer Hochleistungsteams will, muss echte und menschliche Aufmerksamkeit für jedes einzelne Teammitglied einbringen. Außerdem gibt es wichtige Grundsätze, die Führungskräfte

befolgen können und die sie dabei unterstützen, leistungsfähige und engagierte Teams zu bilden:


- Schaff eine starke Vertrauensbasis.
- Sorge dafür, dass jeder Einzelne konkret weiß, was an seinem Arbeitsplatz von ihm/ihr erwartet wird und wie sich das ins Gesamtbild fügt.
- Erkenne die Talente und Fähigkeiten des Einzelnen an und setze diese in Projekten entsprechend ein.

Teamspirit heißt auch: Grenzen wahren

Die Grenzziehung beginnt mit der Integration neuer und passender Kollegen ins Team. So gesehen ist der Vorgesetzte ein Grenzschrützer in Bezug auf die Teampassung, der dafür sorgt, dass die Regeln und Werte der Zusammenarbeit von Beginn an klar vermittelt werden. Nur so können die Neuen schnell zu einem reibungslosen Miteinander beitragen.

Führung basiert auf Influence

Moderne Führung setzt weniger auf Autorität als auf Einflussnahme. Als hochkomplexe Aufgabe müssen sich Führungskräfte als Teil eines Netzwerks sehen. Veränderungen durch die Digitalisierung sollen als Vorteil für den Menschen genutzt werden.

Der Faktor Mensch als Kunde, Mitarbeiter oder Führungskraft steht im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Denkens. Die Erfahrungen des analogen Zeitalters werden dabei mit den Chancen der Digitalisierung kombiniert. Modernes Leadership setzt deshalb auf Orientierungswerte. 

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Führungskräfte müssen sich den Respekt der Mitarbeiter erst verdienen. In Zukunft, angesichts der fortschreitenden Digitalisierung, führt deshalb derjenige, der Follower gewinnt. Führungskräfte werden zu Influencern und können die gleichen Prinzipien anwenden, die auch Social Media Stars nutzen, um Anhänger zu gewinnen. Mit Beispielen unternehmerischer Ansätze untermauert die Autorin das neue Führungsprinzip.

Kaufempfehlung

Das Buch zeigt auf erfrischende und praxisbezogene Art und Weise auf, wie das Influencer-Prinzip auf Führung übertragen werden kann. Es ist lesenswert für alle, die ihr eigenes Führungsverhalten überprüfen oder modernisieren wollen. Interessante und hilfreiche Reflexionsfragen unterstützen in jedem Kapitel entlang des Weges zur Influencer-Führungskraft.