

„Ein Chef muss den Dialog mit Mitarbeitern suchen“

FÜHRUNGSKRAFT ALS INFLUENCER. Die Schlüsselfunktion von Führungskräften wird künftig sein, als erfolgreiche Beeinflusser beziehungsweise Influencer ihres Umfelds zu fungieren. Diese These vertritt die Managementberaterin und Trainerin Barbara Liebermeister in ihrem neuen Buch.

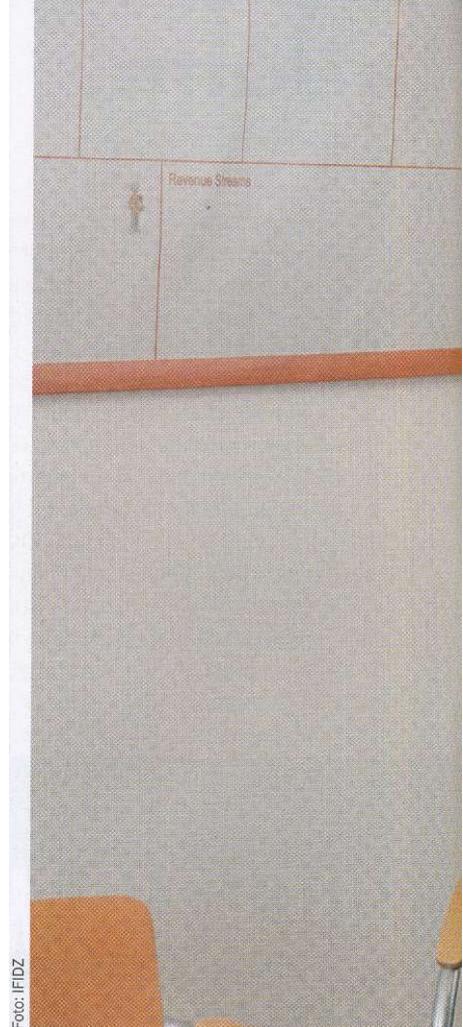


Foto: IFIDZ

Die Führungskraft als „Influencer“. Was heißt das?

Barbara Liebermeister: 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. Sie sollten emotionale Leader sein, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Netzwerkpartner zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte hierfür?

Liebermeister: Sie benötigen unter anderem sehr feine Antennen für die Stimmungen, Befindlichkeiten, Interessenlagen und Wechselwirkungen in ihrem Umfeld, um hierauf angemessen reagieren zu können.

In Ihrem Buch dreht sich ein ganzes Kapitel um das gute alte „aktive Zuhören“ ...

Liebermeister: Ja, denn Kommunikation ist nicht nur die Basis von Beziehungen, sondern auch die wichtigste Informationsquelle - sofern man aktiv zuhört, was auch heißt, interessiert nachzufragen. Dabei ist es jedoch wichtig, nicht nur auf das gesprochene Wort zu achten, sondern auch die informellen Botschaften wahrzunehmen, die Personen zwischen den Zeilen formulieren und zum Beispiel durch ihre Körpersprache, ihre Mimik und Gestik artikulieren.

Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte, die sich als Influencer verstehen, sonst noch?

Liebermeister: Sie müssen bereit und fähig sein, ihr Denken und Handeln situations- und kontextabhängig daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie damit die gewünschte Wirkung erzielen. Sie müssen sich sozusagen als Lernende begreifen und sich als Person weiterentwickeln wollen. Eng verknüpft sind damit solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung.

Influencer sein, bedeutet für Sie also mehr, als mit den digitalen Informations- und Kommunikationsmedien virtuos umgehen zu können?

Liebermeister: Das ist für mich eigentlich nur ein Nebenaspekt beziehungsweise eine Begleit- oder Folgeerscheinung. In den Unternehmen spielt zwar - auch aufgrund der zunehmenden Vernetzung - die Kommunikation per E-Mail und spätestens seit Corona mittels Kollaborationstools und Kommunikationssystemen wie Teams, Zoom oder Skype eine immer wichtigere Rolle. Anders sieht dies jedoch bezogen auf die klassischen Social Media wie Facebook, Youtube, LinkedIn, Instagram & Co. aus. Sie spielen zumindest im Führungsprozess eher eine marginale Rolle. Trotzdem kann man von den sogenannten Influencern in den Social Media vieles lernen, wenn es um die Frage geht: Wie erreiche ich, dass andere Menschen mir folgen und sich von mir direkt oder indirekt beeinflussen lassen?



Buchtipp. Barbara Liebermeister: „Die Führungskraft als Influencer“, Gabal Verlag, Offenbach 2020, 220 Seiten, 29,90 Euro

Was könnte man da als moderne Führungskraft zum Beispiel lernen?

Liebermeister: 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 anderen Personen, die Influencer sind oder sein möchten. So war es zum Beispiel auffallend, wie oft unsere Spitzenpolitiker speziell in der coronabedingten Lockdown-Phase nach einem gewiss anstrengenden Arbeitstag abends noch in Fernseh-Talkshows saßen, um der Bevölkerung ihr Denken und Handeln 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 Grundvoraussetzung hierfür ist: Man muss den Dialog mit den Netzwerkpartnern gezielt suchen.

Haben Sie weitere Beispiele?

Liebermeister: Ja. Alle erfolgreichen Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren sich, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Das sollten in einem gewissen Umfang auch Führungskräfte tun. Sie sollten darauf hinarbeiten, dass sie sozusagen eine Marke werden, der ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihr aufgrund ihres Auftretens und ihres Verhaltens vertrauen. Diesbezüglich haben noch viele Führungskräfte Entwicklungspotenzial.

Können Sie das konkretisieren?

Liebermeister: Ja. Nehmen wir die Lockdown-Phase in der Corona-Zeit. In ihr nahm ich oft als Gast oder Moderator an Online-Meetings von Unternehmen teil. Dabei registrierte ich immer wieder:

- Die Führungskräfte loggen sich meist als letzter Teilnehmer und nicht selten verspätet ein.
- Sie tragen, wenn sie selbst im Homeoffice arbeiten, häufig sehr legere Freizeitkleidung.
- Sie hängen nicht selten schlaff auf ihrem Stuhl und sei es nur damit die Kamera sie besser erfasst.
- Im Hintergrund steht häufig ein Sofa und es hängt zum Beispiel ein Strandbild mit Palmen an der Wand.

Und dies, obwohl die Führungskräfte ihren Mitarbeitern in den Meetings eigentlich stets die Botschaft vermitteln wollten: „Wir arbeiten nun zwar im Homeoffice, 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 und welche Botschaft will ich vermitteln und wie sollte ich mich folglich präsentieren? Auch dies erfordert eine gewisse Selbstreflexion. Aus meiner Warte ist Influencing die Führung von morgen, denn anders können Führungskräfte in der von rascher Veränderung geprägten Vuka-Welt ihre Aufgabe ohne auszubrennen nicht mehr wahrnehmen.

Interview: Martin Pichler