

Thought Leader: Vordenker statt Vorgesetzte



Randolf Jessl / Andreas Scheuermann

Alle reden von Innovation und Transformation. Doch Rang- und Statusdenke verhindern, dass Menschen mit Wissen und Ideen in Unternehmen gehört werden und in Führung gehen können. „Thought Leadership“ ändert das. Was das ist und wie es funktioniert, lässt sich auf Märkten und in sozialen Medien studieren. Unternehmen sollten davon lernen.

Kennen Sie Simon Sinek (Start with Why), Rand Fishkin (Search Engine Optimization), Joe Pulizzi (Content Marketing), Jurgen Appelo (Agility), Niels Pfläging (Beta Codex Organisation), Anne M. Schüller (Touchpoint Management)? Falls nein, ist das Themengebiet dieser Personen offensichtlich nicht besonders relevant für Sie. Denn diese Menschen sind eine Autorität auf ihrem Gebiet, ohne dass eine Universität, eine Berufsvereinigung oder eine sonstige Institution sie dazu gemacht hätte.

Sie alle haben früh ein innovatives Thema besetzt, fleißig dazu publiziert, ihre Ideen auf die Bühne gebracht und zahlreiche Anhänger damit gewonnen. Die neuen Möglichkeiten, zu publizieren und sich zu vernetzen, haben ihnen dabei geholfen. Hier zeigt sich die Macht eines Trends, der Kommunikatoren, Marketer und Medienmacher in Atem hält: Menschen nutzen (neue) Medien, werden dadurch selbst zur Marke (Personal Brand) und gewinnen an Einfluss (Influence).

Die Glaubwürdigkeit Einzelner zählt

Ihr Erfolg geht nicht nur auf neue technologische Möglichkeiten zurück, sondern auch auf ihre Glaubwürdigkeit. Denn Meinungsumfragen wie das Edelman Trust Barometer zeigen immer wieder: Institutionen und Funktionsträgern wird heute zunehmend weniger Vertrauen und Aufmerksamkeit geschenkt als Menschen, die persönlich erlebbar sind, authentisch wirken und für ihr Thema einstehen.

Diese Menschen bestimmen Fachdebatten und nutzen häufig ihre Reputation, ihr Wissen und ihre Ideen dazu, sich eine Existenz aufzubauen. Sie beraten, halten Vorträge, leiten Seminare, vertreiben Bücher, veranstalten Kongresse und entwickeln Produkte. Wissen und Unternehmertum liegen bei ihnen eng beieinander. Sie haben, um es in der Sprache des Marketings auszudrücken, ihre „Value Proposition“ ausgebaut und monetarisiert.

Wir möchten diese Menschen als Vordenker (deutsch für „Thought Leader“) oder Autoritäten be-

zeichnen – was sie selbst, wenn sie klug sind, nie täten. Denn Vordenker oder Autorität, wie wir das verstehen, ist man nicht, man wird von anderen dazu erklärt. Menschen wie sie leben vor, wie man in Zeiten von Social Media, Ted Talks und Konferenztourismus Themen besetzt, Initiativen ergreift, in Führung geht und dabei Menschen für sich und sein Thema einnimmt.

Menschen wie die eingangs genannten sind für Unternehmen sehr wertvoll, doch Menschen wie sie haben immer weniger Lust auf Unternehmen. Deshalb sollten sich Unternehmen mit Thought Leadern und dem, was Thought Leadership ausmacht, beschäftigen.

Wie man Thought Leader wird

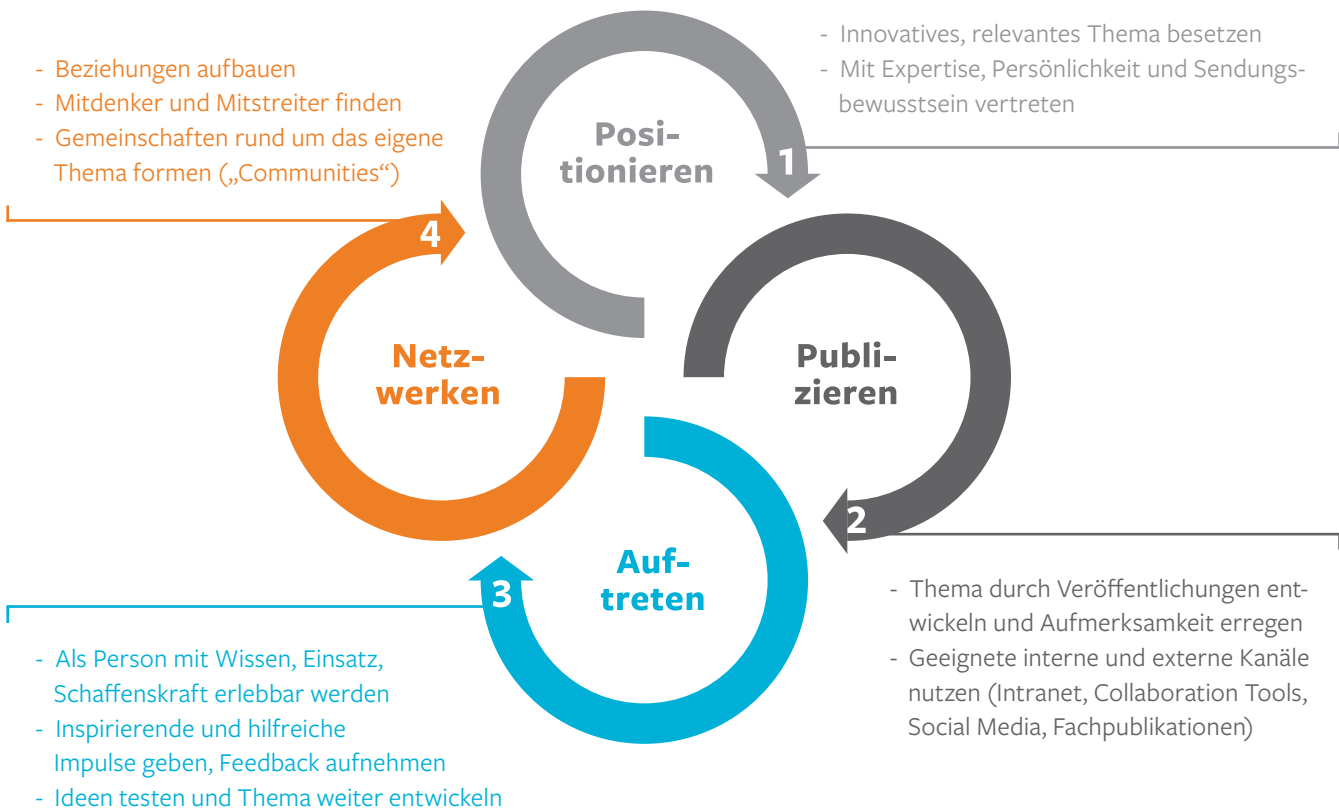
Die US-Amerikanerin Dorie Clark hat in ihrem Buch „Stand Out“ (2015) an zahlreichen Beispielen aufgearbeitet, wie man zum „recognized expert“ und „thought leader“ wird. Auch die Literatur zum „Personal Brand“ oder zum „Enterprise of You“ gibt Einblick in diesen Prozess, der als „Selbstvermarktung“ gerade in Deutschland leider allzu schnell auf Ablehnung stößt.

Nach unserer Überzeugung steckt in Thought Leadership etwas wesentlich anderes als plumpe Personality-PR in Zeiten des Internets und des Drangs nach Selbstverwirklichung. Es geht Vordenkern vor allem um Wissen und Ideen – und ihr Erfolg beruht auf Bekanntheit und Beziehungen in spezifischen Fachkreisen, nicht auf Popularität und Ruhm in der breiten Öffentlichkeit.

Reputation erwerben Thought Leader, indem sie sich mit Wissen, Einsatz, Schaffenskraft positionieren und indem sie beständig publizieren, auftreten und netzwerken (s. Abbildung unten).

Aufmerksamkeit sichern sie sich, indem sie ein relevantes, neuartiges Thema gekonnt besetzen. Nur so werden sie im Lärm der Zeit überhaupt wahrgenommen. Gefolgschaft (Follower) finden sie, indem sie ihr Thema beständig weiterentwickeln und dabei immer mehr Menschen für sich und die eigene Sache einnehmen.

Wichtig dabei: Vordenker äußern sich nicht zu allem und jedem, sondern folgen einem roten Faden in dem, was sie tun und sagen. Ihren Erfolg messen sie nicht zuerst an Clicks, Shares und Likes, sondern daran, ob sie die richtigen und wichtigen Menschen mit ihren Ideen erreichen und an sich binden.



Schwungrad des Autoritätsaufbaus

Nicht ganz unerheblich trägt dazu die Gabe bei, sich selbst, sein Wissen und seine Ideen in Wort und Rede gut in Szene setzen zu können. Das Wichtigste aber ist die Substanz dessen, was veröffentlicht und verbreitet wird. Das gilt gottlob neuerdings auch im Internet. Denn Googles Suchmaschinenprogrammierer haben ihre Algorithmen mittlerweile so konzipiert, dass die „expertise, authoritativeness and trustworthiness“ (E.A.T.) eines Inhalts darüber bestimmen, wie hoch ein Beitrag in der Trefferliste zu einem Suchbegriff gerankt wird.

Was Thought Leader bewirken

Je bekannter diese Menschen werden, desto mehr öffnen sich ihnen die Türen in traditionelle Me-

dien und etablierte Vereinigungen. Ihr Netzwerk wächst, ihr Wissen und ihr Einfluss auch. Deshalb sind Thought Leader immer auch Influencer, um einen weiteren Zeitgeistbegriff zu bemühen.

Wichtig dabei aber ist: Diese Menschen agieren auf Augenhöhe mit ihrem Publikum. Vordenkern folgt man, weil sie mehr wissen, weil sie mehr über das Thema nach- und weiter vorausgedacht haben. Und weil sie Energie und Schaffenskraft ausstrahlen. Wer Vordenkern folgt, tut das freiwillig und in der Erwartung, im weiteren Verlauf zu lernen und zu profitieren. Damit sind wir mitten in der Thematik von Führen und Folgen.

Horizontale Autorität in der vernetzten Welt

An Vordenkern zeigt sich eine Autorität, die mit dem, was viele noch unter Autorität verstehen, nur wenig zu tun hat. Sie gründet nicht auf Macht und Unterwerfung, wie man sie mit autoritären Vorgesetzten verbindet. Sie hat ebenso wenig mit der Autorität von Amts- und Würdenträgern zu tun, die dank ihrer Funktion das Sagen und „die Weisheit gepachtet“ haben.

Ihre Autorität beruht auf Expertise, Erfahrung und Ideen, die andere erkennen und anerkennen. Diese Autorität verlagert den Führungsanspruch von der Vertikalen in die Horizontale und vom Rang und Status der Person hin zur Einschätzung derjenigen, die bereit sind zu folgen. Nicht: „Folge du mir, weil ich dir übergeordnet bin“, sondern: „Ich folge dir, weil du mir in dem, was du weißt, denkst und tust, voraus bist“ – und zwar in diesem Thema, in dieser Situation, nicht generell und prinzipiell.

Der belgische Psychoanalytiker und Universitätsprofessor Paul Verhaeghe spricht in seinem Buch „Autorität und Verantwortung“ (2016) deshalb auch von einer horizontalen Autorität. Als deren Quelle identifiziert er Gruppen, die „als Netzwerk weitgehend horizontal strukturiert sind“ und die „an mehrere Figuren eine sich stets verschiebende Autorität verleihen“.

Auch die Personalvorstände deutscher Großunternehmen haben das Phänomen erkannt. In einem 2016 in „acatech Impuls“ veröffentlichten Beitrag sprechen sie von „fließender Autorität“ – und wollen sie fördern. Sie formulieren: „Die Digitalisierung führt zwar zu einer Revolution nach innen – an Hierarchien geht trotzdem meist kein Weg vorbei. Innerhalb der Hierarchie wird es aber zunehmend fließende Autoritäten geben: Autorität nur beziehungsweise vor allem in Bereichen, in denen die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter eine besondere Expertise hat.“

ÜBERSICHT

Thought Leadership in Unternehmen: vier Pfeiler

1 Originalität und Schaffenskrafts sind Pflicht:

Nur wer Neues sagt und eine fachlich relevante Nische besetzt, findet Gehör. Nur wer die Hoffnung weckt, ein Dazulernen zu ermöglichen und Dinge in Bewegung zu bringen, findet Anhänger. Nur wer beständig dranbleibt, wird sein Thema entwickeln und Interessierte sowie Mitstreiter an sich binden.

2 Substanz entscheidet:

Wer als Thought Leader wahrgenommen werden will, muss mit überlegenem Wissen, Kenntnis der Zusammenhänge und praktischem Nutzen punkten. Storytelling, das nur auf Anekdoten und Emotionen setzt, greift zu kurz.

3 Sendungsbewusstsein zählt:

Wer gehört werden will, muss im Gewirr der Stimmen und Akteure mit Hingabe für das eigene Thema und die eigenen Ideen trommeln. Er steht im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und punktet gerade durch die Verknüpfung von Thema, Persönlichkeit und Mission.

4 Leadership tut not:

Es braucht den Mut, voranzudenken und voranzugehen – indem man nicht nur predigt, sondern unterstützt und praktische Initiativen ergreift. Ein erster Einstieg, um Mut und Methoden zu tanken, sind Working Out Loud Circles, wie sie in vielen deutschen Konzernen gerade Schule machen. Am Ziel ist, wer aus seinem Thema und seinen Mitstreitern eine Bewegung formen kann, die gemeinsam Neues entwickelt und durchsetzt.

Umdenken im vernetzten Unternehmen

In selbstorganisierten Teams findet dieses Prinzip unter dem Schlagwort „shared/distributed leadership“ schon Anwendung. Auf Unternehmensebene dagegen fehlen noch Modelle. Thought Leadership in Analogie zum Wirken von Vordenkern in sozialen Netzwerken und auf freien Märkten wäre ein solches.

Doch dazu müssen Firmenlenker, Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler in wesentlichen Punkten umdenken:

- Sind sie bereit, im einzelnen Mitarbeiter nicht nur eine Ressource, sondern einen potenziellen Thought Leader zu sehen?
- Schaffen sie den nötigen Rahmen und die nötige Kultur, dass Experten, die vorausdenken, mit ihren Ideen und ihren Initiativen in Führung gehen können und Initiativen anstoßen?
- Sind sie bei aller Teamorientierung und Denken in Jobprofilen und Hierarchiestufen bereit, Einzelnen eine Überlegenheit zuzugestehen, die auf nichts weiter beruht als auf besserem Wissen, mehr Einsatz und Schaffenskraft?
- Haben sie Modelle, das zu honorieren, zu fördern und zu entwickeln?

Die genannten Akteure sollten sich dringend damit auseinandersetzen.

Warum Unternehmen Thought Leader brauchen

Menschen mit Wissen, Einsatz und Schaffenskraft verdienen es, auch in Unternehmen Gehör zu finden, Menschen zu gewinnen und in Führung zu gehen. Das hat vier Gründe.

Erstens: Internen Vordenkern Gehör zu verschaffen, die ihr ganz individuelles, innovatives Thema vertreten, fördert die Innovationskraft im Unternehmen und kann Initiativen und Projekte aller Art anstoßen. Wie eingangs erwähnt, liegen Wissen und Unternehmertum hier häufig eng beieinander.

Zweitens: Gerade in wissensbasierten Unternehmen, und das sind die allermeisten, stärkt die Förderung von interner Thought Leadership die Einsatzbereitschaft und Entfaltung von Menschen mit besonderer Expertise. Sie beziehen, nach der Zusammenstellung von Dan Pink in seinem viel beachteten Buch „Drive“ (2009), ihre Motivation aus Selbstbestimmung, Selbstvervollkommnung und

» Auch der Vorstandsvorsitzende eines Weltkonzerns, der ein Thema als Vordenker und nicht als Vorgesetzter nach vorn bringen und Menschen dafür gewinnen will, vertritt seine Gedanken und Ideen auf Augenhöhe mit allen, die sonst darüber nachdenken. Das muss erst einmal verinnerlicht sein.

Sinn („autonomy, mastery, purpose“). Und sie möchten auf Augenhöhe handeln und behandelt werden.

Drittens: Vordenker im Unternehmen zu unterstützen entfaltet Marketingnutzen. Denn diese Menschen gewinnen mit ihrem Wissen und ihren Ideen Aufmerksamkeit und Anhänger, strahlen Kompetenz aus und verschaffen sich intern wie extern Zugänge zu interessanten Zielgruppen und Zirkeln. Diese sind für das Unternehmen überaus wertvoll. Thought Leader sind Markenbotschafter, ohne für Marken instrumentalisiert werden zu müssen.

Viertens: Thought Leader taugen sicher nicht als Change Agents im klassischen Sinne. Also als Instrumente, um – womöglich noch in einer Krisensituation – einem von oben verordneten Sinn oder einer gewünschten Haltung mit ihrem persönlichen Wissen, ihrer Energie und Schaffenskraft im Unternehmen zum Durchbruch zu verhelfen. Wer sie fördert, kann aber die Kultur im Unternehmen im Sinne eines adaptiven Wandels verändern. Innovationsstreben, Expertise und Schaffenskraft werden so allmählich zum Rückgrat von Führung und Zusammenarbeit, die auf Augenhöhe stattfindet.

Das Thought-Leadership-Programm im Unternehmen

Doch wie fördert man interne Vordenker? Das Wichtigste: Man muss die Dominanz von Menschen mit Rang und Status aufweichen.

Gerade in größeren Unternehmen gibt es eine interne Öffentlichkeit und Bühnen, die immer noch „funktionalen Autoritäten“, also Amts- und Würdenträgern aller Art, gehören. Dem muss man Formate entgegensetzen, in denen Vordenker mit Wissen und Leidenschaft auf sich und ihre Themen aufmerksam machen können. Das Social Intranet, Veröffentlichungen in Hausmedien, aber auch Barcamps, interne Ted Talks und Ähnliches bieten sich hierfür an.

Weiterhin ist an der Kultur zu arbeiten. Wer eigenes Wissen und Ideen publiziert und damit in die

Öffentlichkeit geht, sollte dafür Anerkennung erfahren. Neid und Missgunst („Hier macht sich einer wichtig“) dürfen keinen Platz bekommen. Dennoch muss der Anspruch klar sein: Es geht um Beiträge mit Substanz und innovativem Gehalt. Die Egoschau ist unerwünscht und sogar kontraproduktiv.

Vordenker, die in Unternehmen und der Öffentlichkeit gehört werden sollen, profitieren zudem von Skills und Technik. Deshalb sollten sie die richtige Nutzung von Social Media und Social Enterprise Technology, Präsentationsfähigkeiten, Storytelling

sowie Netzwerkarbeit im Unternehmen erlernen können. Außerdem brauchen sie Möglichkeiten, um mit ihrem Wissen und ihren Ideen Initiativen anzustoßen, die dem Unternehmen nützen. Hierfür müssen abseits der Routinen Zeit, Freiräume und Infrastruktur bereitgestellt werden. Engagement solcher Art sollte belohnt und „promotet“ werden.

Zu guter Letzt bedarf es auch im Unternehmen einiger „Role Models“, die diese Art Autorität vorleben und positiv belegen. Sie machen anschaulich, was Thought Leadership bedeutet, was sie bringt und wie Autorität dieser Art im Unternehmen gelebt wird. Diese ersten „Leuchttürme“ gilt es zu identifizieren und gezielt zu unterstützen. Immer mit dem Ziel, dass andere in ihren jeweiligen Wissens- und Themenfeldern dem Beispiel folgen und die Wirkung nach innen wie nach außen verstärken.

ÜBERSICHT

Horizontale Autorität in Unternehmen: vier Hürden

1 Rang und Status:

Vordenker profilieren sich in bestimmten Themen und gehen situationsgebunden in Führung. Das muss man zulassen, fördern und ermöglichen.

2 Neid und Missgunst:

Immer noch machen sich in klassischen Organisationen Menschen verdächtig, wenn sie mit ihrer Expertise und ihren Ideen hausieren gehen. Doch genau das tut in Innovationsfragen oft not.

3 Extraversion und Intraersion:

Extrovertierte meistern den Dreiklang aus Publizieren, Sich-Präsentieren und Netzwerken einfacher als Introvertierte. Eine Autoritätskultur in Unternehmen, die Menschen mit Wissen und Ideen in Führung bringen will, muss deshalb sicherstellen, dass ihre Praktiken nicht zur Egoschau verkommen und Kanäle und Formate auch die Introvertierten ansprechen.

4 Bindung und Freiheit:

Vordenker, die auch nach außen wirken, werden selbst zur Marke und machen sich unabhängig von Jobtiteln und Unternehmensmarken. Dem gilt es Rechnung zu tragen, indem man den Boden für die Loyalität der Vordenker bereitet und für den Fall vorsorgt, dass sie ihre eigenen Wege gehen. Wie gut, wenn das Unternehmen dann auf ein Reservoir an Menschen mit Ideen zugreifen kann, die diese Lücke schließen.

Vordenker fördern: die Mühen der Ebene

Das Wichtigste dabei: Vordenker werden nicht nach Plan entwickelt! Aber sie können sich entwickeln, wenn man den richtigen Rahmen schafft, in dem sie Gehör und Anhänger finden. Deshalb kommt der Arbeit an der Kultur, an Formaten, Infrastruktur und Skills so große Bedeutung zu.

Zu beachten bleibt auch: Autorität und Thought Leader ist man nicht, man wird von seinen Anhängern dazu gemacht. Das steht konträr zu traditionellen Führungsansprüchen. Auch der Vorstandsvorsitzende eines Weltkonzerns, der ein Thema als Vordenker und nicht als Vorgesetzter nach vorn bringen und Menschen dafür gewinnen will, vertritt seine Gedanken und Ideen auf Augenhöhe mit allen, die sonst darüber nachdenken. Das muss erst einmal verinnerlicht sein.

Auch wenn es nicht um die Abschaffung von Hierarchien und funktionalen Autoritäten geht, die man allein schon aus Compliance-Gründen und in Situationen des „Durchregierens“ (zum Beispiel in Krisen) braucht: Wer Thought Leadership im Unternehmen verankern und ausbauen will, muss Führung und die damit verbundene Terminologie von der Vertikalen in die Horizontale verlagern.

Vordenker agieren auf Augenhöhe, also auf derselben Ebene wie die, die ihnen folgen. Vorgesetzte dagegen dominieren in unseren Organigrammen formal „Untergebene“. Zu führen kann durch das eine wie das andere legitimiert sein. Im Gegensatz zu Vorgesetzten, deren Rolle und Anspruch klar sind, gilt bei Vordenkern: Wer auf Augenhöhe führen will und soll, braucht in unseren Unternehmen noch einiges an Rückendeckung und Überzeugungsarbeit. Beides sollten Unternehmen leisten, denn sie profitieren immens davon. **c!**



**Randolf Jessl
Andreas Scheuermann**

Randolf Jessl und Andreas Scheuermann sind Inhaber und Gründer der auf Leadership Communications und Authority Marketing spezialisierten Beratungsagentur Aucturity.