

## PROLOG

# READ, POST AND LEAD

*"There is No B2B or B2C Anymore:  
It's Human to Human #H2H."*

BRYAN KRAMER

Unser Leben ist spannend, weil sich das Kleine im Großen zeigt – und umgekehrt. Wir lauschen Keynotes über die Folgen der Digitalisierung und fühlen uns abgeschnitten und unwohl, weil wir im Konferenzraum gerade keinen Handyempfang haben. Wir wollen die Arbeits- und Organisationsprozesse im Unternehmen mehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abstimmen und ärgern uns, wenn um 09.00 Uhr keiner ans Telefon geht. Wir reden von Führung auf Augenhöhe und finden es trotzdem unheimlich, wenn wir feststellen, dass die jungen Teammitglieder nicht nur über alle Wettbewerber Bescheid wissen, sondern auch das Thema unserer Diplomarbeit kennen.

All die neuen Freiheiten und Möglichkeiten, die uns neue Technologien, neues Denken und grenzüberschreitendes Arbeiten bieten, tragen immer auch ihr Gegenteil in sich: Mehr Freiheit verlangt mehr (Selbst-)Disziplin, mehr Nähe erfordert mehr Abgrenzung, mehr Auswahl braucht mehr Eingrenzung. Und mittendrin stehen Sie als Business Leader und spüren: Sie müssen nicht nur viel mehr machen als bisher, um erfolgreich zu sein. Sie müssen auch noch alles anders machen.

Seit es Führungskräfte gibt, gibt es auch Ratgeber für Führungskräfte. In Büchern, Vorträgen, Zeitschriften, Seminaren und Podcasts erklären sie uns, wie wir

Menschen besser motivieren, entwickeln und dirigieren können. Und immer wieder werden neue Ansätze und neue Erfolgsgeheimnisse beschworen. Hat sich Führung wirklich geändert? Mit Sicherheit. Und wie? Im Kleinen wie im Großen.

In der Zeit, in der ich dieses Buch geschrieben habe, haben sich in zwei deutschen Weltkonzernen zwei Führungskräfte verabschiedet: SAP-CEO Bill McDermott wechselte nach zehn Jahren an der Spitze des deutschen Softwaregiganten zum kleineren Cloud-Anbieter ServiceNow. Auch bei der Telekom-Tochter T-Mobile US wurde ein Führungswechsel angekündigt: Im Mai 2020 wird der aktuelle COO Mike Sievert den charismatischen T-Mobile-Chef John Legere ablösen. Beide, John Legere und Bill McDermott, dienen mir auf den folgenden Seiten als Vorbild und Role Model für eine neue Art von Leadership: selbstbewusst, offen und „connected“. Beide haben den Börsenwert ihrer Unternehmen beträchtlich gesteigert.

Die Ankündigungen Bill McDermotts und John Legeres führten in den sozialen Medien zu einem Twitter-, LinkedIn- und Facebook-Gewitter. In Sekundenschnelle gingen die Nachrichten um die Welt und sorgten für reichlich Aufmerksamkeit, Beifall, Verwirrung und Spannung.

Früher wäre der Wechsel an der Spitze dieser Unternehmen vor allem ein Thema für Wirtschaftsjournalisten gewesen, die mithilfe von Informationen der Unternehmensleitung den Personalwechsel vermeldet hätten: sachliche Notiz, Würdigung, Dank, Ausblick auf die Zukunft und Informationen über die Nachfolger – Mike Sievert bei T-Mobile, Christian Klein und Jennifer Morgan bei SAP. Und dann: Ruhe. Auch wenn hinter einem Wechsel von Top-Vorständen weder Krisen noch Unstimmigkeiten standen, war zurückhaltende Kommunikation das oberste Gebot. Mit dem Ausscheiden aus dem Amt war für den CEO zunächst einmal Stille angesagt. Nach ein paar Monaten hätte die geneigte Öffentlichkeit dann erfahren, dass der Manager oder die Managerin bei einem neuen Unternehmen angeheuert hat – unter neuer Flagge, unter neuer Marke.

Ganz anders der Fall bei Bill McDermott und John Legere. Beide Abgänge ließen in ihrer Kommunikation nicht die leiseste Spur von Unstimmigkeit oder Unzufriedenheit erkennen. So sprach die Telekom ganz bewusst von einem

„weichen Führungswechsel“. Mit Mike Sievert tritt keine Verlegenheitslösung die Nachfolge an, im Gegenteil: Das Manager Magazin sieht den COO, der seit mehr als sieben Jahren in den USA zum T-Mobile-Führungsteam zählt, als „Mastermind im Hintergrund“. Er freut sich über den Schritt nach vorn auf seinem LinkedIn-Account: „T-Mobile ist ein unglaubliches Unternehmen mit unglaublichen Mitarbeitern – es ist eine Ehre, unsere Geschichte voranzubringen.“ Das ist symptomatisch für diese Art des „weichen Führungswechsels“, der, wie ich finde, eine neue Art Leadership und eine neue Art, über Führung zu sprechen, widerspiegelt: Hier gibt es keine Verlierer. Es gibt keine Zäsur, sondern ein neues Kapitel. Der neue CEO darf sich freuen, während der Vorgänger Glückwünsche postet: nicht nur pflichtgemäß und verhalten, sondern loyal, freundschaftlich und emotional. Kein Staatsakt, eher ein Happening.

Auch Bill McDermott ließ es sich nicht nehmen, freundliche und sehr persönliche Glückwünsche an Christian Klein und Jennifer Morgan – immerhin erste Frau an der Spitze eines DAX-Konzerns – zu senden: „Jeder CEO träumt davon, ein außergewöhnlich starkes Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben. Heute haben wir das für SAP gemacht. Ich liebe die Leute dieser Firma. Ich könnte nicht stolzer auf das sein, was wir erreicht haben. Jennifer Morgan und Christian Klein werden hervorragend sein. Nun beginnen wir unser nächstes Kapitel!“ Im Gegenzug veröffentlicht sein Nachfolgeteam auf LinkedIn einen Nachfolge-Post, in dem beide demütig feststellen, als neue CEOs „auf den Schultern von Riesen“ zu stehen. Für McDermott finden sie große Worte: „Seine Führung hat SAP dazu inspiriert, das zu tun, was nur wenige für möglich gehalten haben.“

Auch als SAP wenige Tage später verkündet, dass Thomas Saueressig das neu geschaffene Vorstandsressort für „Product Engineering“ übernimmt, gibt es per Twitter gefühlte Standing Ovationen vom Ex-Chef: „Glückwunsch! Ein brillanter Innovator, eine brillante Führungskraft und ein Gewinner-Typ!“ Bemerkenswert: McDermott sendet diese Eloge von seinem privaten Twitter-Account, den mittlerweile nicht mehr das SAP-Logo schmückt, sondern die Farben und das Logo von ServiceNow.

Bill McDermott und John Legere bleiben auch nach ihrem Ausscheiden über ihre Social-Media-Accounts vernetzt und involviert – als sichtbares Zeichen für einen „weichen Wechsel“ ohne Missgunst und juristische Spielchen. Diese beiden prominenten Wechsel illustrieren aus meiner Sicht sehr deutlich eine neue Art von Führung und eine neue Art von Kommunikation: offen, ehrlich und vor allem wertschätzend und positiv über Social Media – statt getragen, nüchtern und sachlich per Pressemitteilung.

Diese Art der Kommunikation ist neu. Neu ist aber auch die Balance zwischen Organisation und Individuum. Die Nachricht lautet nicht: „Markenunternehmen trennt sich von Manager.“ Die Nachricht lautet: „Neues Kapitel für die Unternehmensmarke und neues Kapitel für die CEO-Brand.“ Mindestens ebenso spannend wie die Zukunft der Unternehmen ist die nächste Station der Top-Führungskraft – zum Beispiel für McDermott, der seinem in vielen Jahren sorgfältig aufgebauten Image als „Salesman“-CEO auch an neuer Wirkungsstätte treu bleiben wird: Auch das ist ein neues Kapitel. Nicht nur seine Entscheidungen und Bewertungen haben SAP in zehn Jahren eine satte Rendite eingebracht, sondern auch seine eigene Marke, die dem Konzern Gesicht, Charakter und Ausdruck gegeben hat. Diese CEO-Brand wandert nun zum nächsten Unternehmen.

McDermott ist mehr als der Ex-CEO eines deutschen Softwarekonzerns. McDermott ist McDermott. Und John Legere ist John Legere: Als „One-Man-Marketingmaschine“ beschreibt ihn das Wirtschaftsmagazin Capital: „Er ist einer der schrägsten Manager der Welt, und einer der erfolgreichsten dazu.“ Kein Wunder, dass unendlich viele Tweets und Posts im Netz sich um die Frage drehen, wohin es den Paradiesvogel unter den Managern wohl ziehen und welches Unternehmen von seiner Unverwechselbarkeit und Anziehungskraft profitieren wird.

So unterschiedlich diese beiden CEOs auch sind – hier der smarte Vertriebler, dort der schräge Regelbrecher –, beide verkörpern einen völlig neuen Leader-Typus: Sie kommunizieren nicht ihre Erfolge, sondern sind erfolgreich, weil sie kommunizieren. Ihre Tweets, Posts und Videos sind kein Zeitvertreib, kein Schabernack, kein Selbstzweck. Sie nutzen jede Gelegenheit, um Optimismus, Elan und Lebensfreude zu vermitteln – Freude am Unternehmen, Freude an Produkten, Freude an

Beziehungen, Vorfreude auf die Zukunft. Deshalb fällt es ihnen leicht, ihr Unternehmen in den höchsten Tönen zu loben – auch dann, wenn sie bald gar nicht mehr auf der Payroll stehen. Und es ist ihnen wichtig – weil sie erkannt haben, wie entscheidend im 21. Jahrhundert Vernetzung ist: die lukrativste Währung für Führungskräfte.

Immer mehr Top-Leader erkennen, wie sehr sie sich und ihren Führungsstil ändern müssen, wenn sie im Social-Media-Zeitalter Erfolg haben wollen. Sie spüren, dass es immer mehr ihre Aufgabe wird, kluge Köpfe anzuziehen, um Vertrauen bei den Kunden zu werben und mit Pioniergeist und kindlichem Staunen die Lernkurve des Unternehmens hoch zu halten. Immer klarer erkennen sie: Ihre LinkedIn-, Twitter oder Instagram-Accounts sind mehr als Distributionskanäle für Pressemitteilungen. Sie sind ihre ganz persönlichen Tools, mit deren Hilfe sie sich vernetzen und austauschen. Vor allem sind sie ihr ganz persönliches Leadership-Cockpit: Hier können sie an den entscheidenden Reglern und Knöpfen drehen, die ihre Wirkung als Führungskraft bestimmen: ihre Ausstrahlung, ihre Begeisterungsfähigkeit, ihre Vertrauenswürdigkeit, ihre Lernfähigkeit und ihre Unverwechselbarkeit. Kurz: ihre Leadership Brand.

Als Topmanager müssen Sie Marke sein, wenn Sie Gehör, Vertrauen und Gefolgschaft finden wollen. Deshalb findet der Gedanke des „Leadership Branding“ immer mehr Anklang unter Führungskräften, Führungskräfte-Coaches, Trainern und Beratern. Entsprechend schnell wächst das Angebot an Büchern, Studien und Trainings. Oft bleiben die Ausführungen und Ratschläge allerdings abstrakt und allgemein. In der Theorie ganz überzeugend – aber wie genau schafft man es, 10.000 Follower auf Twitter zu bekommen? Und wann ist die beste Zeit für einen LinkedIn-Post? Auf Fragen wie diese schweigen sich viele Führungsratgeber oft aus und die Trainer und Coaches zucken mit den Schultern. Viele Marketing-Ratgeber und -Consultants wiederum bieten gute Ratschläge und praktische Anleitungen, schlagen aber selten die Brücke zwischen Kommunizieren und Führen. Beides lässt sich aber nicht trennen: Für den Social CEO sind Twitter und Co. Leadership-Tools. Darum geht es in diesem Buch: Wie Sie als CEO, Topmanager und Business Leader Ihre Brand in den sozialen Medien definieren, schärfen und nutzen.

Viel wird darüber geschrieben, wie soziale Medien unsere Gesellschaft verändern – zum Guten wie zum Schlechten. Aber viele Untersuchungen, Berichte und Kommentare werden dem wahren Charakter dieser neuen digitalen Plattformen nicht gerecht, weil sie die Menschen, die sie nutzen, zumeist als Publikum beschreiben. Wir nutzen Facebook, LinkedIn und Co. nicht nur, um Nachrichten zu rezipieren, wir nutzen sie, um unsere Meinung zu vertreten, unser Wissen zu teilen und uns darzustellen. Und vielleicht noch wichtiger: Wir nutzen sie, um eine neue Form von uns selbst auszuprobieren. Das ist stark. Das entfaltet Wirkung.

Ich habe mich schon immer von allem Digitalen und neuen Trends faszinieren lassen. Diese Begeisterung möchte ich auf den folgenden Seiten gerne mit Ihnen teilen. Als Tochter eines Forschungsdirektors habe ich mich schon früh vom Zauber neuer Technologien, PCs und Software fesseln lassen. Mit unserem ersten Atari ST entdeckte ich die Möglichkeit, mich selbst spielerisch auszuprobieren, zum Beispiel bei ersten Programmierversuchen und Reisen durch die verschiedenen Levels der Computerspiele, die die Welt der Personal Computer damals zu bieten hatte. Seitdem begleitet mich eine Erfahrung, die immer noch Gültigkeit hat, auch wenn Atari, C64, Floppy Disks und Pac-Man längst im Museum der digitalen Geschichte gelandet sind: Computer bieten uns die wertvolle Möglichkeit, uns immer wieder neu auszuprobieren, uns neu zu erleben und neue Wege zu gehen. Und: Fehler gehören dazu, bringen uns voran.

Diese Lust am Ausprobieren möchte ich Ihnen gerne auf den nächsten Seiten vermitteln: Social Media sind für Business Leader ein steter Impuls des „Werde, der du bist!“. Mit meinem Team von vision2brand biete ich seit geraumer Zeit strategische Unterstützung für Topmanager, die die Chancen der neuen Medien für sich erkannt haben: Für sie gestalten wir eine authentische Onlinepräsenz, die sie durchgängig mit ihrer Stimme sprechen lassen, und nutzen die Kraft des Personal Branding. In vielen Gesprächen schärfen wir das Bewusstsein für die Bedeutung der eigenen Marke. Nur wenn hinter einem Post und einem Tweet eine klare Haltung und Überzeugung zu erkennen sind, zahlt er auf die eigene Marke ein. Markenaufbau klappt nicht von heute auf morgen. Aber im Netz geht es weit wirkungsvoller. Viele Erkenntnisse aus diesen Gesprächen und aus der Zusammenarbeit mit CEOs sind direkt in dieses Buch geflossen.

Ich lade Sie ein zu einer Tour durch die neue Welt der sozialen Medien. Entdecken Sie, wie Sie als CEO, Topmanager und Business Leader ein neues Mindset entwickeln, neue Kommunikationsmuster testen und viele neue Partner gewinnen können. Blicken Sie mit mir auf die Social-Media-Strategien von Top-CEOs wie Satya Nadella, Adena Friedman oder Joe Kaeser. Sammeln Sie neue Ideen, um Ihre Social-Media-Accounts mit Leben zu füllen. Machen Sie Ihre Kompetenz sichtbar und verschaffen Sie Ihrem Unternehmen einen wichtigen Vorsprung. Bringen Sie sich ins Gespräch, bevor andere es tun: Shape your brand and make a difference! Der Erfolg wird sich zeigen – im Großen wie im Kleinen.

Ihre Oxana Zeitler



Buch jetzt bestellen

## DIE AUTORIN



Oxana Zeitler ist Markenstrategin und Expertin für Personal Branding und digitale Kommunikation. Als Unternehmerin und Gründerin der vision2brand Managementberatung (Berlin) berät sie mit ihrem Team namhafte CEOs und Topmanager führender Unternehmen. Dazu nutzt sie ihre langjährige Erfahrung in der Integration digitaler Technologien und der Umsetzung von Kommunikationsstrategien in internationalen Konzernen. Ihr CEO-Branding-Ansatz hilft Topmanagern, unternehmerische Entscheidungen gezielt auf gesellschaftliche Trends und strategisch ausgerichtetes Reputationsmanagement abzustimmen: **Great brands are made!**