

# Glaubwürdigkeit stärken in gläsernen Zeiten

## Oder: Das kleine Abc zeitgemäßer Führung & Kommunikation

### Social Media & Internet erfordern mehr transparente Rhetorik

In der Ära der Social Networks und alternativen Medien geben sich immer weniger Menschen mit dünnen Statements und abgenutzten Floskeln zufrieden. Immer mehr wollen die Entscheider/-innen selbst hören, sehen – und verstehen. Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Kraft von Unternehmen, Verbänden und Institutionen liegen mehr denn je in der Fähigkeit ihrer Führungspersönlichkeiten zur symmetrischen Kommunikation mit Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern.

Wer diesem Anspruch gerecht werden will, muss zum echten Dialog bereit sein. Das gelingt nur, wenn wir wissen, wer wir wirklich sind, was uns antreibt und welchen Impulsen wir folgen: „Erfolg“ kommt von „sich selbst folgen“, weiß die Sprachwissenschaft.

Chefs und Führungskraft können symmetrische Kommunikation gestalten, wenn sie sich selbst gut kennen. Nur wer weiß, wer er ist, kann unterscheiden: Bin ich gerade wirklich bei mir oder bin ich mir selbst fremd, verstellt, ob aus Unsicherheit oder aus Kalkül? Dabei strengt Verstellung sehr an und fliegt in digitalen Zeiten schneller auf.

### Den Frechen gehört die Welt: Abschied vom Medien-Mythos

„Wer geistreich sein will, braucht nur keinen Respekt zu haben“, weiß Montesquieu. Ein Motto, das hilft, um sich für die radikal veränderten Anforderungen an glaubwürdige Führung und Kommunikation in gläsernen Zeiten fit zu machen. Das neue Paradigma lautet Transparenz, die es rechtzeitig einzuüben gilt, um nicht womöglich über eine kleine digitale Unachtsamkeit zu stolpern.

Um das zu vermeiden, analysieren wir zunächst die besonderen **Dynamiken des aktuellen Medienwandels**. Dabei

decken wir zuallererst den Hype um die Neuen Medien auf und demontieren munter den Mythos im Medienbusiness. Das gelingt gut, wenn wir hinter die Kulissen schauen und mit einem Augenzwinkern den **Kult** offenbaren, mit dem sich im Übrigen trefflich Geschäft machen lässt. Nehmen wir meine Person als Beispiel: Ich mag gutes Design. Wohl auch darum habe ich mir im Sommer 2010 die seinerzeit neue 4er-Generation des iPhone über Kontakte in Frankreich besorgt, sobald es auf dem internationalen Markt zum Verkauf angeboten wurde. Das Gerät war gerade bei mir im Büro angekommen, da gab es auch schon einen wichtigen Geschäftstermin. Ich nahm das iPhone natürlich gern mit und legte es während des Termins wie beiläufig auf den Tisch. „Ah“, bemerkte der Partner beeindruckt, „schon das neue?“ „Ja“, erwiderte ich: „Es funktioniert zwar noch nicht, wirkt aber ja auch so schon.“

Erfreulicherweise ist dieser Partner ein Mann mit Humor, und wir lachten herzlich. Ich hatte den **Joker** gezogen, indem ich das Spielerische nach vorn holte. Das passte zum Thema des Treffens, meine Coaching-App, für die ein überzeugendes Konzept noch ausstand. **Innovative Konzepte brauchen neues Denken** und das neue Denken braucht unerschrockene, kreative Geister. Die aber gedeihen nur in einer Atmosphäre der Unbefangenheit, also in Freiheit. „Wenn ihr nicht werdet wie die Kinder, denn ihrer ist das Himmelreich“, heißt es in der Bibel. Doch auch die diesseitige Welt gehört den Verspielten, zumindest die Neue Medienwelt, deren Nerds sich in ihren Working Spaces von Farben, Düften und Klängen zu neuen Ideen inspirieren lassen. Es ist erhellend, sich in diesem Zusammenhang die Namen der führenden Online-Unternehmen anzusehen, um zu ahnen, wessen Geistes Kinder die Gründer waren: Apfel (Apple 1976), Amazone (amazon 1994) oder Gezwitscher (Twitter 2006) wurde da getauft. Oder sich gleich ein Wort ausgedacht wie Gesichterbuch (Facebook 2004) oder Google (1998): ein Unternehmen, benannt mit einem Fantasiewort, das für meine deutschen Ohren fast wie „giggeln“ klingt und globale Mediengeschichte schreibt.

**Die digitalen Erfindungen der Verspielten** finden in uns allen ihre Abnehmer/-innen und Nutznießer/-innen, ihre Fans und Abhängigen. Welche dieser Rollen wir in diesem Spiel einnehmen, hängt wie beim Autofahren entscheidend davon ab, ob wir über die entsprechende Steuerungs- und Orientierungssicherheit verfügen. Bin ich im Nebel der Trunkenheit, kann ich nicht sicher steuern. Fällt mein Navigationsinstrument aus und habe ich keine Karte dabei, bin ich verloren. Gesprochen für den Umgang mit den Möglichkeiten der Neuen Medien sind viele ohne Führerschein unterwegs und von der allgegenwärtigen Informationsflut wie trunken. In diesem duseligen Kopf lässt sich kaum zielgerichtet und sicher agieren. An der **Macht**, sich selbst sicher zu steuern, ist dort noch zu arbeiten, um die (virtuellen) Geister zu bändigen, die wir riefen. Es ist zwar das Privileg der Narren, die Wahrheit zu sagen. Doch die Königin entscheidet darüber, wann, wo und in welchem Maße dies geschieht. Tut sie dies nicht, hat der Narr das Zepher übernommen.

Unterwegs auf dem Königsweg im Coaching, stärke ich systematisch **die Konditionen der Kreativität** meiner Klienten einerseits und deren Souveränität der Selbststeuerung andererseits. Hilft etwa bei einem Problem alles Reden nicht, um zu einer guten Lösung zu finden, löse ich geistige Blockierungen auch schon einmal durch Klanginspirationen oder geführte Tagträume. Das Bewusstsein meiner Klienten weitet sich dabei automatisch, sodass sie in sich das freilegen, worum es ihnen in ihrem Leben persönlich und beruflich wirklich geht. Das ist die grundlegende Triebkraft, die nachhaltig trägt, auch wenn es später einmal richtig stürmisch wird. Weiß ich sicher, was und wohin ich wirklich will, habe ich meinen Leuchtturm einmal in mir verortet, verliere ich auch dann nicht die Orientierung.

## **Viele informieren viele. Paradigmenwechsel in den Medien**

Solide Selbstverortung ist tatsächlich essenziell, um angesichts explodierender Informationsströme einigermaßen bei sich bleiben zu können und den Überblick zu behalten. Längst haben die Social Media das Ende der Einbahnstraße in Sachen Kommunikation eingeläutet. One to many, das Prinzip der alten Medienwelt, gilt nicht mehr: Stellen wir uns vor, dass es in der alten Medienwelt 100 Zeitungen gab, an deren Toren in der Regel professionell geschulte Journalisten als „Gatekeeper“ fungierten, die darüber entschieden, was geschrieben und veröffentlicht wurde. Many to many lautet dagegen die Devise der Neuen Medien: Nehmen wir einmal an, es gibt nun 100.000 (Online-)Zeitungen. Das Anzeigenkapital der traditionellen Anbieter erodiert und lässt in den traditionellen Medienhäusern keinen Stein auf dem anderen. Tausende Journalisten werden entlassen. Die Gewinner sind Google, YouTube, Facebook und innovative Grenzgängerinnen wie Arianna Huffington ... [1]

Die griechischstämmige Journalistin hat mit The Huffington Post, inzwischen von AOL aufgekauft, das Zeitungswesen revolutioniert. Mit einem exzellenten Riecher für die Vorlieben des Publikums, der konsequenten Einbindung von Kommentaren und redaktioneller Expertise startete sie 2005 ihren News-Blog mit einem völlig neuen Ansatz: Huffington mischte eigene Beiträge mit zahlreichen interessanten Themen-Links zu externen Quellen. Mit diesem genial einfachen Prinzip hat Huffington die Traditionsmedien und das klassische Marketing nachhaltig das Fürchten gelehrt. Die Zahl der Leserschaft der NYTimes (print & online) hat sie bei Weitem überholt.

Aber nicht nur das klassische Marketing muss radikal umdenken, auch die an bestimmte Traditionen der Informationspolitik gewöhnten Manager/-innen und Politiker/-innen. Denn, wo alle alle informieren können, bleibt womöglich nichts mehr geheim. Einmal eines Vergehens angeklagt, kann ein falsches Dementi in gläsernen Zeiten schon mal die Karriere kosten. Dabei scheinen viele grundsätzlich zu meinen, es sei nicht schlimm zu schummeln. Schlimm sei nur, sich erwischen zu lassen. Fakt ist, dass beispielsweise akademische Fakegeschichten bis jüngst in den Archiven verschwanden, wo sie von einzelnen Interessierten eingesehen und ggf. nach Maßgabe und Möglichkeit geprüft werden konnten. Ganz anders im digitalen Zeitalter: Ist ein Verdacht da und das öffentliche Interesse einmal geweckt, prüfen ganze Schwärme das betreffende Konvolut, vergleichen Originale mit Gefälschtem und bringen so zutage, was als Plagiat verheimlicht werden sollte. So stürzte Gutenberg 2011 über ein Wiki. [2]

## **Keine/-r weiß, wie's richtig geht. Die Welt des neuen Marketing**

Wer nachhaltig erfolgreich in der Öffentlichkeit und am Markt agieren will, tut gut daran, auf Stimmigkeit zu achten. Nehmen wir zum Beispiel Henry, ein wunderbarer Charmeur, ein begnadeter Kommunikationsdesigner und ebenso kompetenter Berater, mit dem ich mich seit Ewigkeiten immer mal wieder gern zum Mittagstisch treffe. Doch da wir beide meist viel um die Ohren haben, klappt es leider nicht allzu oft. Und glückt es dann, höre ich immer von interessanten Kontakten und Kontrakten, gefolgt von dem verlässlich folgenden Bedauern darüber, noch immer keine umfassendere Website zu haben. „Wofür denn, mein Lieber?!“, sage ich dann. „Du weißt doch vor lauter Anfragen so schon nicht, wo dir der Kopf steht.“

Der geborene **Hans Dampf in allen Gassen** ist immer wieder versucht, sich als Genie in Sachen Direktkontakt mit mir zu vergleichen, einer **virtuellen Strippenzieherin**, die das mediale Multitasking liebt. Anders als er habe ich mich bereits Anfang der 80er-Jahre während meines US-Studiums intensiv mit den Möglichkeiten der Satellitenkommunikation beschäftigt. Einerseits, weil ich das Thema für ebenso interessant wie zukunftsrelevant hielt. Andererseits, um mich durch die Beschäftigung mit diesem technischen Thema von psycho-

logischen Studien zu erholen, die mich in Deutschland sehr gefordert hatten. Will sagen, Massenmedien interessieren mich von jeher. Kein Wunder also, dass ich seit 15 Jahren eine Website habe, seit 7 Jahren begeistert blogge (53.000 PI), seit 3 Jahren twittere (2.700 Follower), einen Facebook-Account und einen eigenen YouTube-Kanal habe, meine eigene COP-Edition und eine COP-Coaching-App. Das ist so alles vielleicht gar nicht nötig, aber es macht mir Spaß und passt zu mir.

Die Zeiten des richtig oder falsch im Marketing sind ohnehin vorbei. Für Kampagnen etwa gilt definitiv das Prinzip des Trial and Error. Das eröffnet nebst einer ordentlichen Portion an Verunsicherung einen wunderbaren Raum für engagiertes Experimentieren. Da überzeugt dann im Einzelfall vielleicht die **strategische Mischung von klassisch und viral**. Die Produzentin und die Pressechefin des jüngsten Films mit Meryl Streep setzten bei ihrer Kampagne zu „Die Eiserne Lady“ auf den ultimativen Mix: Sie luden 2011 ausschließlich Journalistinnen zum Preview nach London ein. Grund: Blogger sind vorrangig Männer, und Männer entscheiden schnell, vielleicht vorschnell, so die Befürchtung. Frauen dagegen, so die Überzeugung, wägen mehr ab und brauchen dafür folglich mehr Zeit. – Die Rechnung ging auf. Die Gefahr, von den Bloggern verrissen zu werden, war gebannt, nachdem in den Leitmedien bereits eine ausgewogene Berichterstattung durch die Journalistinnen stattgefunden hatte. Die konstruktive Berichterstattung schwappte über auf die Online-Medien. Das war so gewollt, da 97,1 Prozent [3] aller User sich durch im Internet veröffentlichte Meinungen beeinflussen lassen.

## Plädoyer für eine neue Haltung im digitalen Zeitalter

Wir wissen nicht mehr, was funktioniert, wenn es um strategische Kommunikation geht. Das erlaubt uns, neue Dinge zu versuchen, in diesem Sinne mutig zu sein. „Ich habe eigentlich immer Angst vor allem, das schreckt mich aber nicht ab“, sagt die junge Autorin Marie Pohl in einem ZEIT-Interview [4]. Diese Art Unerschrockenheit ist wunderbar, weil sie neue Räume eröffnet, ohne sich verstellen zu müssen. Die Energie, die die Verstellung frisst, steht für die kreative Arbeit zur Verfügung. Vielleicht war diese Ökonomie der Emotionen auch der Beweggrund für eine Aussage Albert Einsteins, die aktuell neu an Bedeutung gewinnt: „I speak to everyone in the same way, whether he is a garbage man or the president of the university.“

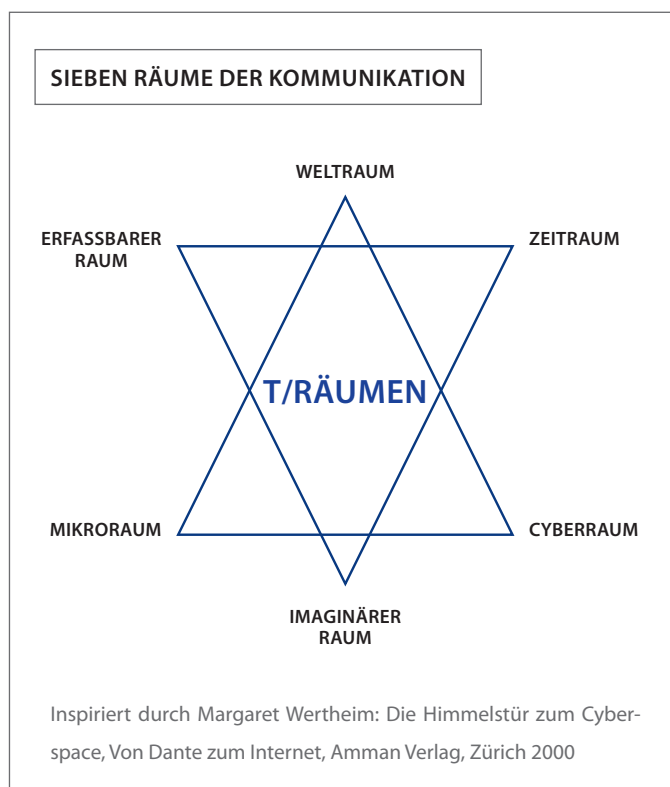
**Digital Natives mögen weder falsche Allüre noch Dünkel.** Die arrogante Attitüde klassischer Machtspieler ist ihnen fremd, ja mehr noch, ein Dorn im Auge. Die Kontrollprinzipien traditioneller Kommunikation sind längst von ihnen außer Kraft gesetzt. Die Journalisten als „Gatekeeper“ der traditionellen Medien haben ihre Macht an die Neuen Medienspieler verloren. Diese fordern nun mit Nachdruck mehr Respekt für ihren „Lebensraum“ mit den dort wirksamen Gesetzen: „Das Internet ist nicht einfach ein Kanal wie eine Telefonleitung. Es ist

zu einem Lebensraum geworden. Dieser basiert auf Vernetzung, Offenheit, Transparenz, Schnelligkeit und dem Teilen von Informationen. (...) Jedes Einloggen ist wie ein Nachhausekommen. Und so ist jeder Angriff auf diese Welt auch ein Angriff auf ihr Zuhause.“ (Jan Krömer, [5])

Unternehmen, die den „war of talents“ gewinnen wollen, werden zukünftig mehr in die Medienkompetenz ihrer Mitarbeiter/-innen investieren müssen. Insbesondere Personalentscheider/-innen brauchen dieses Wissen in Social Media, um bei den Bewerbungen entscheiden zu können, wer etwa für bestimmte Kommunikationsaufgaben tatsächlich qualifiziert ist. „Opinion-Leader mit Wissen über Social Media heben sich von anderen Bewerbern auf Anhieb ab. (...) Wenn Personaler (jedoch) die guten von den schlechten Mitarbeitern nicht mehr unterscheiden können, haben sie im Grunde die Entwicklung selbst verpasst. (...) In Zukunft werden nur die Unternehmen überleben, deren Mitarbeiter das Social Web beherrschen.“ (Bartolomiej Melski, [6])

Der qualifizierte Umgang mit Social Media erfordert jedoch von Kommunikationsprofis über das SM-Fachwissen hinaus auch ein gesundes Selbstmanagement. Denn **Social Media sind wie Alkohol nur wohldosiert zu genießen**. Zum allgemein vorherrschenden (Über-)Lebensmodus passt jedoch die Angst, etwas zu verpassen, wenn man nicht ständig online ist. Arbeiten bis zum Umfallen. Tun statt fühlen. Da wirkt die alte Angst, rauszufallen, nicht mehr dazugehören.

Zum guten Leben aber gehört die Fähigkeit, den Geist zu bändigen, den wir riefen. Um uns mit uns selbst und mit den anderen neu zu verbinden. Für erfüllende Private und gelingende Public Relations.

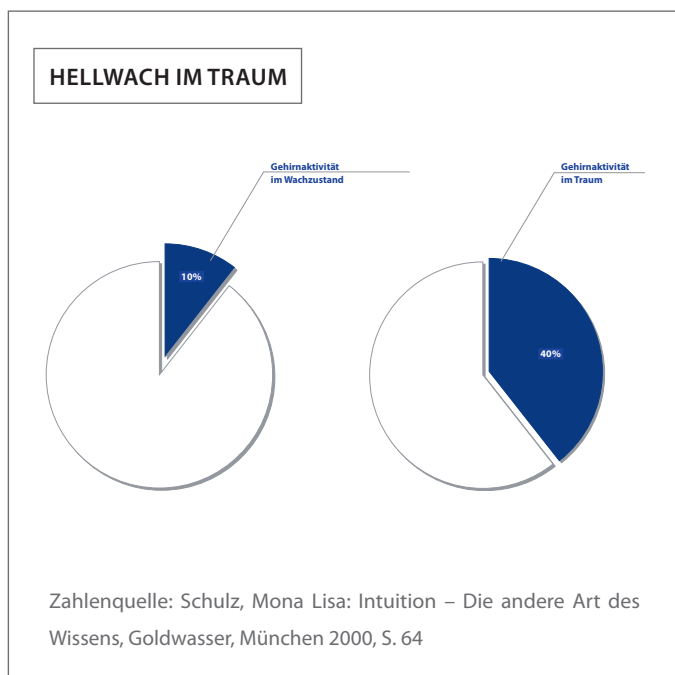


## Social Media sind so real wie jeder andere T/Raum

Zwar lässt sich der Cyberspace mit Parametern wie Höhe, Breite, Tiefe der mechanischen Physik nicht ausloten. Insofern gibt es diesen Raum gar nicht. Dieses Schicksal teilt der Cyberspace mit den Träumen. Auch ihre Dimension ist nicht auszumessen, warum sie in materialistisch ausgerichteten Kulturen wie unserer wenig Reputation genießen.

Dennoch spiegelt sich unser Alltag in beiden Räumen. Wie in diesem kann auch im Cyberspace und im Traum (via geführter Tagträume) agiert und experimentiert werden, wengleich auf unterschiedliche Art. Beide Räume eignen sich jedoch gewissermaßen als Laboratorien, die uns für neue Lösungen im Alltag inspirieren.

DreamGuidance, mein ganzheitliches Coaching-Konzept, hat sich in den vergangenen 15 Jahren darin bewährt, Coachees wirksam auf jene Herausforderungen vorzubereiten, die sich unserem Denken und Handeln durch das Internet neu stellen. Als wissenschaftliches Konzept verbessert es das „kognitive Toolkit“ für alle, die Neues vorhaben. Auch für Männer und Frauen im Internet... (Meckel, Miriam [7])



**Mehr Informationen:** Der Beitrag basiert auf einem Vortrag von Birgitt Morrien, den sie zu diesem Thema auf dem DBVC Coaching-Kongress 2012 in Wiesbaden gehalten hat. Das Video zum Vortrag wird voraussichtlich ab Januar 2013 im DBVC-Shop erhältlich sein.

Der Vortragstext ist unter dem Titel „Glaubwürdigkeit stärken in gläsernen Zeiten“ am 20.10.2012 im Coaching-Blogger >Themen >Management & Karriere veröffentlicht worden. Eine Kurzfassung des Berichtes findet sich unter dem Titel „Die Angst, etwas zu verpassen, wenn man nicht online ist“ eben-

falls im Coaching-Blogger >Themen >Medien & Co., dort veröffentlicht am 20.11.2012. Quelle der Kurzfassung: themenportal ddp-direkt, 16.11.2012

[1] Seave, Ava et al. (2011): The Story So Far. What We Know About the Business of Digital Journalism. New York: Columbia Journalism School [http://www.cjr.org/the\\_business\\_of\\_digital\\_journalism/](http://www.cjr.org/the_business_of_digital_journalism/)

[2] Pörksen, Bernhard / Detel, Hanne (2012): Der entfesselte Skandal. Das Ende der Kontrolle im digitalen Zeitalter. Köln: Herbert von Halem Verlag, S. 92–102

[3] Razorfish Digital Brand Experience Report, 2009. Zitiert nach: Social Media Magazin 01-2012, S. 13

[4] Interview mit der Autorin Marie Pohl: Das Reisen, das Schreiben, die Arbeit. In: Zeit Online, 15.08.2012

[5] Krömer, Jan (2012): Culture Clash. Der Krieg der Welten. In: Social Media Magazin 02-2012, S. 10–18 <http://www.social-media-magazin.de/artikel/magazin/heft-nr-2012-02/1/culture-clash/>

[6] Melski, Bartlomiej (2012): Personal Branding. In: Social Media Magazin 02-2012, S. 44/45

[7] Meckel, Miriam (2012): Männlich, Ledig, Geek. Frauen im Netz? Von Vielfalt im Internet nicht viel zu sehen. In: die tageszeitung, 17./18. November 2012 <http://www.taz.de/!105709/>

### Profil der Autorin



Zum neuen Buch von Birgitt Morrien „Coaching mit DreamGuidance – Wie berufliche Visionen Wirklichkeit“ (Kösel Verlag / Random House September 2012) gibt es auch ein Video: <http://www.cop-morrien.de/referenzen/medienecho-tv/>

YouTube-Videostream, gedreht auf Gut Keuchhof bei Köln im Juli 2012, der die Referentin in ihren verschiedenen beruflichen Rollen vorstellt: als Autorin, die ihr neues Coaching-Buch präsentiert. Als Inspiratorin, die mit Wissensimpulsen,

Humor und Klängen den Weg zu neuen Erkenntnissen eröffnet. Als PR-Consultant, die mit ihren Coachees neue Möglichkeiten wirksamer Führung und kreativer Kommunikation entwickelt. Als Senior Business Coach, die Souveränität im beruflichen Kontext fördert für wegweisende Schritte, die immer Mut erfordern.

### **Kontakt zur Autorin:**

COP – Coaching, Organisation & PR  
Birgitt E. Morrien, M.Sc./USA  
Krüthstr. 27  
D-50733 Köln  
Fon: +49 221 739 32 62  
Fax: +49 221 739 17 69

Homepage: <http://www.cop-morrien.de>  
E-Mail: [contact@cop-morrien.de](mailto:contact@cop-morrien.de)

Weblog: <http://www.coaching-blogger.de>  
Twitter: <http://www.twitter.com/CoachingBlogger>  
Facebook: <http://de-de.facebook.com/cop.morrien>

YouTube: <http://www.youtube.com/user/Dreamguidance>  
COP Coach-App: <http://itunes.apple.com/de/app/cop-coaching/id450446257?ls=1&mt=8>

Das virtuelle Logbuch von Birgitt E. Morrien „Coaching-Blogger“ ist eines der 100 Top Business Blogs in Deutschland, der Schweiz und Österreich. (Erhebung von Econcon, 2008–2012. Das Ranking präsentiert die meistgelesenen und damit wichtigsten deutschsprachigen Corporate Blogs.)

**Erstveröffentlichung** des Beitrages im Coaching-Blogger am 27.11.2012.