

Digitales Charisma

Grundmann

2026

ISBN 978-3-8006-7574-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

führen will, muss Vertrauen schaffen, Orientierung geben und Menschen mitnehmen – egal, ob im direkten Gespräch oder über E-Mail, Chat oder Video-Call.

Bereits 2015 hat Roland Berger herausgefunden, dass für die Karriereentwicklung von Manager:innen und Führungskräften nicht nur die erbrachte Leistung entscheidend ist, sondern vor allem auch, wie diese vom Umfeld wahrgenommen wird.

Die Bedeutung reiner Leistungsdaten nimmt seit etwa dem Jahr 2000 kontinuierlich ab, während gleichzeitig die Wahrnehmung der Persönlichkeit und Managementleistung immer wichtiger wird. Das bedeutet konkret, dass Führungskräfte heute ihre öffentliche Wahrnehmung aktiv managen müssen, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

In der Praxis zeigt sich: Ohne Vertrauen bleibt Kompetenz bedeutungslos.

Sichtbare Führungskommunikation

Ein großer Teil dieser Kommunikation in Sachen Führung findet heutzutage online statt. Der souveräne Umgang mit den sozialen Medien ist existentiell wichtig für alle Führungsebenen. Es geht dabei weniger um geschliffene oder perfekte Formulierungen oder Hochglanz-Bilder der Marketingabteilung.

Vielmehr steht der ehrliche, echte und offene Dialog im Mittelpunkt der Kommunikation.

Daher sind die Zeiten, in denen öffentliche Texte erst einmal von der PR-Abteilung glattgeschliffen und freigegeben wurden, spätestens seit Social Media (vor allem LinkedIn) vorbei. Mitarbeitende können heute nicht mehr daran gehindert werden, öffentlich über ihre Arbeit zu sprechen oder zu schreiben (solange keine Betriebsgeheimnisse oder sensible Daten preisgegeben werden). In vielen Unternehmen bedeutet dies allerdings ein gewaltiges Umdenken.

Fortschrittliche Unternehmen und Führungskräfte setzen stattdessen sogar bewusst auf ihre Mitarbeitenden und befähigen sie gezielt als Unternehmensbotschafter aktiv sichtbar zu werden.

Hier ist die persönliche, ungeschliffene Kommunikation Teil der Botschaft und entfaltet genau durch Authentizität die gewünschte Wirkung: nämlich einen echten Eindruck der tatsächlichen Unternehmenskultur zu transportieren.

Erfolgreiche CEOs aus Amerika und inzwischen auch immer mehr aus dem DACH-Raum machen vor, wie so eine personenbasierte Kommunikation in der Realität aussehen

Leadership hat die Aufgabe zu gestalten. Auch und gerade dann, wenn es unbequem wird.

Sogenannte Corporate-Influencer-Programme werden von immer mehr Unternehmen strategisch eingesetzt.

kann. Dabei unterscheiden sich die Strategien genauso wie die Persönlichkeiten selbst. Starke Leader sind sich ihrer Stimme bewusst und senden ihre Botschaften gleichermaßen an Mitarbeitende, Partner, Aktionär:innen, Funktionär:innen und sämtliche Stakeholder. Sie sprechen aus ihrer Überzeugung und brauchen keine unterschiedlichen Versionen der Mission.

 *Im nächsten Kapitel „Auftritt: Vom Zufall zur Wirkung“ gibt es einige Beispiele, wie gute CEO-Kommunikation aussehen kann.*

Der Strauß der digitalen Kompetenzen

Wir leben in einer digitalisierten Welt, in der der Einfluss der digitalen Kommunikation zukünftig weiter steigen wird. Um professionell und souverän aufzutreten, brauchen Führungskräfte daher dringend digitale Kompetenzen.

Dazu gehört zum Beispiel die Fähigkeit, Technologie und Digitalisierung zu verstehen und strategisch einzusetzen, das Verständnis für digitale Transformationen und die Kompetenz, datengetriebene Entscheidungen zu treffen.

Doch damit ist es nicht genug: So schnell, wie sich die digitale Welt verändert, so schnell wachsen auch die Anforderungen. Waren vor 2014 in der Regel Fähigkeiten zum selbstständigen Umgang mit digitaler Information ausreichend, sind bis heute weitere Themen rund um Sicherheit, Datenschutz und mentalem Gleichgewicht durch Resilienz und Coping-Mechanismen hinzugekommen.

Nachdem Soziale Medien inzwischen eine der Hauptquellen für Information, Kommunikation und Meinungsaustausch sind, steigt die Gefahr für Desinformation und Polarisierung. Vielen Menschen fehlt die Fähigkeit, Inhalte kritisch zu hinterfragen und differenziert einzuordnen. Die steigende Abhängigkeit von KI-gestützten Plattformen macht es umso wichtiger, dass digitale Kompetenz nicht nur technische Fähigkeiten, sondern auch kritisches Denken, Quellenbewertung und ethisches Bewusstsein – also Medien- und Informationskompetenz – umfasst.

Der Bedarf an Medienkompetenz steigt, insbesondere bei Führungskräften.

Dies gilt nicht nur für den eigenen Konsum von Medien: Für Führungskräfte bedeutet Medienkompetenz auch, verantwortungsvoll in gesellschaftlichen Debatten aufzutreten und sachlich und differenziert als Vorbild die fundierte Meinungsbildung zu unterstützen. Es gilt den Wahrheitsgehalt von Nachrichten richtig einzuschätzen und seriöse Quellen zu identifizieren und zu nutzen. Denn die Auswirkungen auf die Gesellschaft in Form von Fake News, Manipulation und gezielter Desinformation stehen einer großen, digitalen Unbeholfenheit gegenüber.

Diese Diskrepanz führt zu Verwerfungen und fördert Spaltung, Hass und Hetze. Dem Umgang mit Desinformation wird in den nächsten Jahren eine große Bedeutung

für unsere Demokratie zukommen, da die politische Meinungsbildung immer mehr online stattfindet. Und dies betrifft auch zunehmend Unternehmen, da Radikalisierung durch Manipulation und Desinformation natürlich auch die eigenen Mitarbeitenden betrifft, was zu einem nicht unerheblichen Sicherheitsrisiko führen kann.

Dazu gehört vor allem auch der Umgang mit problematischen Inhalten. Die BILD-Zeitung macht seit vielen Jahren vor, wie man mit Emotionen – egal ob wahr oder falsch – Aufmerksamkeit erregt. Ihr Geschäftsmodell basiert auf grotesken Überschriften, die nicht selten Hetze und Hass fördern. Genauso sorgen sogenannte Clickbait-Überschriften für Ärger und Frust auf der Leserseite und stehen für das Gegenteil von Qualität in Journalismus und Contentproduktion. Und doch sorgen sie für große Reichweite, denn die Algorithmen pushen diese Inhalte, selbst wenn Nutzer kritisch oder ablehnend kommentieren.

Und diese „Vervielfältigung“ von emotionstreibenden Formulierungen schlägt sich leider auch zum Teil im Umgangston in den Sozialen Medien nieder.

 *Im Bonuskapitel „Risiken und Nebenwirkungen“ gehe ich auf diese Themen gesondert ein.*

Digitaler Respekt

Wer in die Kommentarspalten politischer Social-Media-Posts einsteigt, erkennt schnell, dass dort beleidigt, behauptet, unterstellt, gedroht und gehetzt wird, was das Zeug hält. Nicht nur bekannte Politiker:innen bekommen dort Hass zu spüren, sondern auch Privatpersonen, die sich zu gesellschaftlichen oder politischen Themen äußern.

Erschreckend finde ich, dass sich bei genauerem Hinschauen herausstellt, dass dort auch manche Unternehmer:innen, Führungskräfte oder Expert:innen einen unterirdisch primitiven Ton anschlagen. Und dass, obwohl sie insbesondere auf LinkedIn meist mit Klarnamen inklusive Jobbezeichnung und Arbeitgeber agieren – und damit auch ihr Unternehmen repräsentieren.

Ich kann für mich sagen, dass ich mit solchen Personen NICHT zusammenarbeiten möchte. Weder

In einer Welt voller Fake News ist es insbesondere die Aufgabe von Führungskräften, Verantwortung zu übernehmen und mit gutem Vorbild voranzugehen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Digitales Deutsch

CLICKBAITING

eine bewusst reißerische Überschrift oder Vorschau, die Neugier weckt – oft übertrieben oder irreführend –, um Klicks zu erzeugen, häufig auf Kosten von Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

RAGEBAITING

gezielte Provokation, die Wut oder Empörung auslöst – nicht, um zu diskutieren, sondern um Aufmerksamkeit und Reichweite zu generieren.





3 FRAGEN AN **THILO BAUM**



Thilo Baum (Jahrgang 1970) ist Kommunikationswissenschaftler, Journalist und Autor („Komm zum Punkt!“, „Die Kundenbrille“ u.a.). Seit der Corona-Pandemie recherchiert er zum Umgang mit Falschinformationen. 2024 erschien dazu bei GABAL „Immun gegen Unsinn. Wie wir uns eine fundierte Meinung bilden“. Daraus entstand die Idee eines Train-the-trainer-Programms und auf dieser Grundlage das Arbeitsheft „Informationskompetenz. So werden wir resilient gegenüber Manipulation“ (2025).

Welche Bedeutung hat Informationskompetenz für Führungskräfte?

In Zeiten der hybriden Bedrohungen soll Desinformation Unternehmen zerrütteln und auch die Menschen an Bord radikalisieren. Dass das gelingt, sehen wir an radikalen Postings von Leuten, die mit dem Namen ihres Arbeitgebers unterwegs sind, meistens gegen den Pluralismus und für die Autokratie. Wenn jemand den „Tag X“ herbeisehnt, an dem endlich alle demokratisch gewählten Politiker:innen von einer Art Volksgerichtshof abgeurteilt werden, stellt sich die Frage, ob ein Unternehmen damit in Verbindung gebracht werden will.

Infofern ist es eine Aufgabe von Führungskräften, Radikalisierung im Unternehmen zu erkennen. Es heißt immer wieder, Desinformation destabilisiere die Gesellschaft. Dass damit auch Unternehmen gemeint sind, ist vielen nicht bewusst.

Informationskompetenz bedeutet dann, Informationen einordnen zu können. Haben wir es mit einer gesicherten Information zu tun? Einer begründeten Vermutung? Einem haltlosen Gerücht? Diese Dinge erkennen zu können und nicht sofort alles zu glauben, ist eine Schlüsselkompetenz.

Schon Teamleiter auf den unteren Führungsebenen können da viel bewirken. Sie bekommen es ja oft mit, wenn Mitarbeitende halbgares Zeug verbreiten, das andere an der Demokratie oder an der Wissenschaft zweifeln lässt – oft ohne Kompetenz, die Zusammenhänge zu beurteilen. Hier können Führungskräfte fragen: „Glaubst du das oder weißt du das? Wie seriös ist die Quelle, von der du das hast?“

Und auch die Top-Führungsebene sollte das Thema „Informationskompetenz“ verstehen, schon um es als relevant für die Unternehmenskultur zu erkennen.

Welche Auswirkungen kann fehlende Informationskompetenz haben?

Fehlende Informationskompetenz kann vieles bedeuten: Wir lassen uns vom ersten Anschein leiten oder von dem, was uns plausibel erscheint. Oder von dem, was uns andere erzählen. Oder wir ziehen falsche Schlüsse. Kurz: Wir erzählen Unsinn und merken es nicht, weil wir Inhalte nicht qualitativ beurteilen können.

Wer keine Informationskompetenz hat, ist stärker gefährdet, Gerüchten zu glauben und sie weiterzutragen. Vielen Menschen ohne Informationskompetenz fehlt das Bewusstsein, dass durchaus nicht alle Äußerungen von der Meinungsfreiheit gedeckt sind, und so hauen sie in den Sozialen Medien möglicherweise justizable Dinge raus. Oder sie ziehen falsche Schlüsse und denken, wenn ein Impfstoff vom Markt verschwindet, beweise das dessen Schädlichkeit. Dabei hat ein alter Impfstoff einfach seinen Dienst bezüglich einer älteren Virusvariante getan und erzeugt dem Hersteller jetzt nur noch Kosten. Zur Informationskompetenz gehört daher auch so etwas wie Realitätsnähe.

In Familien, unter Freunden und Kolleg:innen und vor allem im Netz erleben wir eine Unmenge unqualifizierter Äußerungen seitens Ahnungsloser. Viele Leute bilden sich aufgrund eines lückenhaften Wissens und falscher Schlüsse krasse Urteile. Diese Leute demonstrieren den wenigen Zeitgenossen mit Informationskompetenz zwar ihre Ahnungslosigkeit, doch bei den vielen anderen verstärken sie die Verunsicherung, die am Ende zum Ruf nach dem „starken Mann“ führt.

Wie kann ich herausfinden, wie informationskompetent ich bin?

Im Seminar zeige ich zwei Parkquittungen aus demselben Kassenautomaten. Beide Kund:innen haben am selben Tag etwa gleichzeitig gut vier Stunden lang geparkt, weil sie bei derselben Veranstaltung waren. Doch der eine Parker hat 25 Euro bezahlt, der andere 42,50 Euro. Wie reagieren wir auf diese Information?

Wenn wir gleich einen Skandal vermuten, sind wir vermutlich wenig informationskompetent. Sagen wir dagegen, dass es einen Grund für den Unterschied geben wird, den wir nur nicht kennen, schon eher. Die Frage ist, ob wir uns ein Urteil bilden, obwohl offensichtlich eine Information fehlt – hier die, dass der eine Kunde mit seinem Wagen im Kurzzeitparkhaus stand und der andere im Langzeitparkhaus.

Die Frage ist vor allem, ob wir lieber an etwas glauben, als uns unser Unwissen einzugehen. Füllen wir unsere Wissenslücken mit Annahmen, für die es keine Anhaltspunkte gibt? Sind wir suggestibel, lassen wir uns also beispielsweise von Internet-Demagogen instrumentalisieren, die uns zahlreiche Informationen vorenthalten, gerade damit wir zu einem schiefen Bild kommen?

Informationskompetenz heißt im Grunde, dass wir nicht auf den „Enkeltrick“ reinfallen. Das Telefon klingelt und eine junge Männerstimme sagt: „Ich bin dein Enkel und brauche dringend Geld. Ein Freund kommt gleich vorbei.“ Ebenso, wie informationskompetente Menschen darauf nicht hereinfallen, fallen sie nicht darauf herein, wenn ihnen jemand im Internet erzählt, ab 2026 sei nur noch ein Fahrzeug pro Haushalt erlaubt. Informationskompetente Menschen erkennen darin einfach nur den Versuch der gesellschaftlichen Destabilisierung.

als Partner, Auftragnehmerin noch Auftraggeber. Denn ich schließe von deren Aussagen direkt auf ihre Haltung, ihre Werte und allgemeinen Umgangsformen. Und natürlich frage ich mich, WAS genau solche Personen wohl veranlasst, sich so ausfallend zu äußern. Ist es einfach nur fehlende Impulskontrolle gepaart mit dem Abhandensein jeglicher Eloquenz?

Der Rhetoriktrainer René Borbonus mahnt treffend: „Kotz nicht ins Internet!“

Selbstredend empfehle ich, auch bzw. gerade in Konfliktsituationen einen angemessenen, respektvollen Tonfall zu wahren.

Zusätzlich ist es ratsam, über genügend Digital-, Medien- und Informationskompetenz zu verfügen, um den zunehmenden Eskalationen souverän und den eigenen Werten entsprechend zu begegnen. Nicht selten ist die beste Option eine gewisse „Impulskontrolle“, also tief durchatmen und weiterscrollen. Nämlich immer dann, wenn jede Interaktion sowieso keinen Effekt hat und nur unnötig die Reichweite des pöbelnden Absenders ankurbelt.

→ *Im Bonuskapitel erfährst du, wie du souverän mit Kommentaren auf LinkedIn, den Algorithmen und auch Ragebaiting umgehst.*



beck-shop.de
DIE FACHLICHTHANDLUNG

TAKE-AWAY

**5 Punkte, die
du aus diesem
Kapitel unbedingt
mitnehmen solltest**

1. Aufgrund des Wandels der Rahmenbedingungen hat sich die Arbeitswelt in den letzten 20 Jahren stark verändert.
2. Diese neue Arbeitswelt erfordert ein neues Führungsverständnis, bei der die Kommunikation zum zentralen Führungsinstrument geworden ist.
3. Gleichzeitig sind die Anforderungen an die digitalen Kompetenzen von Führungskräften gestiegen.
4. Zu diesen digitalen Kompetenzen gehören ganz integral Medien- und Informationskompetenz.
5. Da Führungskräfte immer Vorbildfunktion haben, tragen sie mit ihrer digitalen Kommunikation besondere Verantwortung – für ihr Unternehmen und für die Gesellschaft.

Doch trotz all der Risiken, die die Sichtbarkeit in digitalen Medien mit sich bringt: Die Vorteile, die sie für Führungskräfte und Unternehmen bringt, sind so groß, dass eigentlich kein Weg daran vorbei führt. Was das für dich persönlich heißt, dazu kommen wir jetzt.

AUFTRITT: VOM ZUFALL ZUR WIRKUNG

Wir leben in einer Aufmerksamkeits-Ökonomie. Mit der zunehmenden Vernetzung und dem Überangebot an Informationen ist die Aufmerksamkeit der Menschen zur knappsten Ressource, zur sozialen Währung, zum begehrten Kapital geworden. Alles und jeder ringt um Aufmerksamkeit und Beachtung: Unternehmen, Marken, Politiker:innen, Dienstleister, Influencer. Alle wollen wahrgenommen, gehört und erinnert werden.

Sichtbarkeit ist zu einem wertvollen Gut unserer Marktwirtschaft geworden.

Wer nicht sichtbar ist, existiert schlicht nicht. Du kannst die allerbesten Qualifikationen haben, das beste Angebot – wenn niemand es mitbekommt, dann hat es keinen Wert.

Nur wenn du wahrgenommen wirst, kannst du etwas bewegen. Ohne Sichtbarkeit wird dir das nicht gelingen.

Dabei ist Sichtbarkeit keine rein quantitative Größe. Es geht nicht nur darum, wie viel Sichtbarkeit du besitzt, sondern vor allem darum, wo du sichtbar bist, für wen, mit welchen Inhalten oder Botschaften. Denn nicht jedes Ziel braucht ein Millionen-Publikum zum Erfolg.

Viele Menschen haben Erstaunliches zu bieten, erzielen aber keinen Erfolg, weil niemand davon erfährt.

In diesem Buch geht es um deine persönliche, digitale Sichtbarkeit. Das Ziel ist, dass sie deine analoge Sichtbarkeit stimmig ergänzt (nicht ersetzt) und dir zusätzliche Möglichkeiten eröffnet. Damit, wenn Personen dich treffen, die dich bis dahin nur digital kennen, denken: ja, genau so habe ich mir ihn oder sie vorgestellt. Und umgekehrt dürfen die Menschen, die dich persönlich kennen, nicht verwirrt sein, wenn sie deine Webseite oder dein LinkedIn-Profil besuchen.

Sichtbarkeit sollte niemals in Silos gedacht werden.

Also von wegen „auf LinkedIn mache ich den mega erfolgreichen Keynote-Speaker, die Rampensau, die die Massen begeistert, und in echt bin ich die zurückhaltende und leise Denkerin, die hin und wieder einen kleinen Vortrag hält und froh ist, wenn sie die Bühne verlassen darf“. Versteh mich nicht falsch: Beides hat seinen Wert. Es kommt aber eben darauf an, WER du wirklich bist und was dich ausmacht.

→ *Wie du das am besten herausfindest, damit beschäftigen wir uns in Kapitel 4 „Persönlichkeit und Personal Brand“*

Die Entscheidung

Früher musste Sichtbarkeit mit hohen Budgets für TV- oder Anzeigenwerbung teuer gekauft werden. Heute ist gezielte Sichtbarkeit mit geringen finanziellen Mitteln für jeden möglich. Allerdings passiert Sichtbarkeit nicht von allein.

Gezielte Sichtbarkeit erfordert bewusstes Handeln, eine Strategie und kontinuierliche Umsetzung.

Das klingt nach Arbeit? Ja, das ist es. Und nicht nur in der Umsetzung, sondern auch in der Strategie und Planung.

Nein, ich werde dir jetzt nicht versprechen, dass du für deine Sichtbarkeit lediglich zehn Minuten am Tag auf LinkedIn durch deinen Feed scrollen musst und ein paar Likes verteilst. Das kannst du gerne tun, das ist nicht falsch. Und das hilft dir wahrscheinlich auch, die Plattform besser kennenzulernen, neue Leute zu entdecken und auf Ideen zu kommen. Sichtbar wirst du damit allerdings nicht.

Wenn du dich entscheidest, Zeit in Sichtbarkeit zu investieren, dann solltest du dies strategisch angehen. Also genau planen, WAS du erreichen willst, welche Ressourcen dir zur Verfügung stehen und welche einzelnen Schritte du umsetzen willst.

Kein Zufall



Ich beobachte es immer wieder, dass erfolgreiche Persönlichkeiten ihre (digitale) Sichtbarkeit dem Zufall überlassen. Frei nach dem Motto: „Was weiß denn ich, was andere von mir irgendwo im Internet finden. Da kann ich doch nichts dran ändern.“

Das ist erstens ein großer Irrtum und zweitens ziemlich unprofessionell. Du kannst sehr wohl darauf Einfluss nehmen, und das solltest du auch unbedingt tun. Zumindest wenn du im Job Verantwortung trägst und für andere eine Führungsrolle übernimmst.

**Besser, du gestaltest
deine eigene Sicht-
barkeit bewusst,
anstatt es dem
Zufall zu überlassen,
was andere online
über dich erfahren.**

Sich um die eigene Sichtbarkeit zu kümmern, heißt vor allem auch zu entscheiden, WAS andere von dir wahrnehmen sollen. Und dann dafür zu sorgen, dass genau diese Dinge angezeigt werden.

Das Internet ist eine riesige Datenbank, die nicht vergisst. Und so verfügen manche Menschen über sichtbare Elemente, von denen sie möglicherweise gar nichts ahnen oder eben nicht gerade glücklich darüber sind. Das können alte Videos oder Fotos sein, alte Urkunden oder Erwähnungen, die du längst vergessen hast.