kommunikations manager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

„Wir lieben es, neue Ideen auszuprobieren“
Christian Stein, SEAT

Bodensee trifft Silicon Valley
Christoph Horn, ZF Friedrichshafen

Mit Werten in Führung gehen
Gabriele Hässig, Procter & Gamble

4 – 2017
Jahresabo 60,– €

INHALT

3 Editorial

Gesprochen

6 Bodensee trifft Silicon Valley
Christoph Horn,
Leiter Konzernkommunikation
bei ZF Friedrichshafen

28 „Wir lieben es,
neue Ideen auszuprobieren"
Christian Stein,
Global Director Communications
von SEAT

6
Christoph
Horn

28
Christian Stein

32
Der Bank
wieder einen
Sinn geben

44
Superinspirierender
Höllenspaß

Unternehmen & Strategie

12 Game Changer Artificial Intelligence – Wie sich Marketing und Kommunikation verändern müssen
Von Peter Gentsch

18 Auf dem Weg zur gemeinsamen Marke. Umfirmierung – aus Celesio wird McKesson Europe
Von Rainer Berghausen

22 Der allwissende Mr. Wolf – Verändertes Berufsprofil und Selbstverständnis des Issues Managers im digitalen Wandel
Von Ulrich Bihler

26 Issues Management – Von den Erkenntnissen zur Wirkung
Von Jill Meiburg

Öffentlichkeit & Verantwortung

32 Der Bank wieder einen Sinn geben – Von der Krisenkommunikation zu Reputationsmanagement und Markenpflege mit Konzept am Beispiel der Deutschen Bank
Von Jörg Eigendorf und Christian Rummel

38 Geplante Obsoleszenz – Kommunikationschancen für Unternehmen?
Von Sylvia Knecht

Kunden & Mitarbeiter

44 Superinspirierender Höllenspaß – Wie Hackathons Unternehmen und Marken voranbringen
Von Jens Petersen

47 Die Mutter aller Imagefilme – Der Unternehmensfilm über einen Münchner Obsthändler wurde zum erfolgreichsten Webvideo aller Zeiten
Von Peter Schels

Marke & Kanäle

50 Career Branding – Was Menschen beim Gestalten ihrer Karriere von Marken lernen können
Von Pascal Geissbühler

54 Mit Werten in Führung gehen – Warum erfolgreiche Kommunikation vor allem eine Frage von Werten und Haltung ist
Von Gabriele Hässig

57 Ein Bild von einer Box – Live-Marketing-Tools zur Markenkommunikation, Kundenbindung und Reichweitenoptimierung
Von Frank Hatami-Fardi

Rechtlich

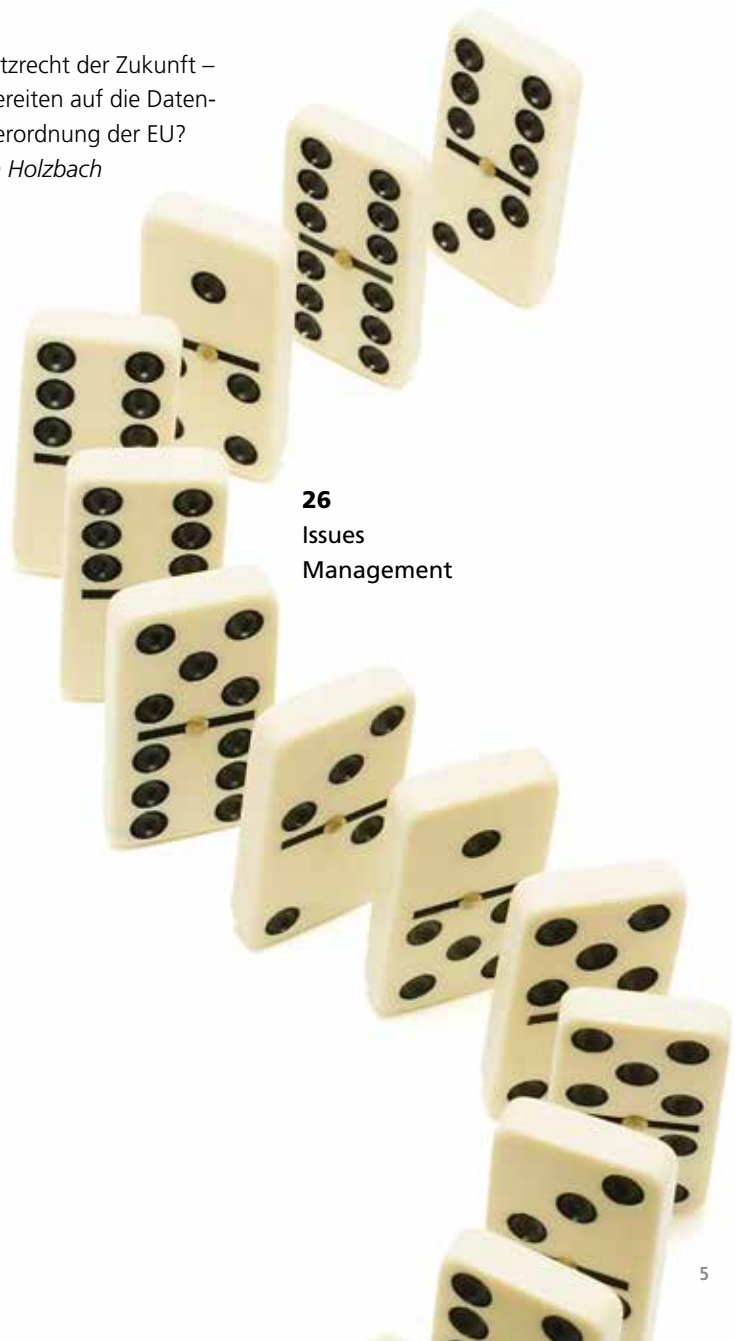
36 Datenschutzrecht der Zukunft – Wie sich vorbereiten auf die Datenschutzgrundverordnung der EU?
Von Christoph Holzbach

Wortspende

41 Ohrenbetäubende Stille und beredtes Schweigen – Ruhe als mächtiges Kommunikationsmittel
Von Christof Ehrhart

Datenraum
60 Influencer Marketing – Den richtigen Influencer finden
Von Florian Klaus

62 Impressum



26
Issues
Management

Career Branding

Was Menschen beim Gestalten ihrer Karriere von Marken lernen können

Von Pascal Geissbühler

Produkte und Unternehmen sind Marken, aber Menschen? Bei bekannten Persönlichkeiten – Celebrities – mag dies nachvollziehbar sein, aber als generelles Konzept dürfte der Gedanke auf Skepsis stoßen. Mehrere Begriffe wurden schon lanciert, von der Ich-Marke zum Personal Branding, mitunter eher eindimensionale Selbstvermarktungs-Ratgeber und Rezepte. Ein ganzheitliches, praxisorientiertes Konzept und Modell „Mensch und Marke" liegt noch nicht vor.

Employability als Prüfstein heutiger Karrieren

Heutige Karrieren verlaufen viel weniger vorhersehbar als noch vor einigen Jahren. Die Globalisierung und das Technologiezeitalter machen die Berufswelt komplexer. Der lineare Verlauf vieler Berufswege ist einer dynamischen und wechselvollen Entwicklung gewichen. Mit mehr Brüchen, Unterbrüchen und Umwegen. Das Spektrum an Möglichkeiten, an Berufen und Karrieren hat sich stark erweitert. Mit einer für viele Menschen durchaus positiven Nachricht: Die Wahlmöglichkeiten steigen. Der Trend der Individualisierung erreicht auch die großen Konzerne, Arbeitsmodelle werden flexibler und passen sich den Bedürfnissen der „Millennial Generation" an. Gleichzeitig steigt der Druck auf Arbeitnehmer. Die Anforderungen nehmen zu: Weiterbildung wird zum kategorischen Imperativ. Die eigene Arbeitsmarktfähigkeit, die Employability, wird zum Kapital des Individuums.

Im Kern des Employability-Konzeptes steht der Anspruch, dass Menschen laufend Veränderungen in den Anforderungen des Arbeitsmarktes erkennen. Dazu gehört das regelmäßige Auseinandersetzen mit der Übereinstimmung eigener Fähigkeiten und Einstellungen mit den Anforderungen des beruflichen Umfelds. Die eigene Laufbahn selbstverantwortlich zu gestalten gehört heute und künftig mehr denn je zu den Erfolgsfaktoren der Employability. Fazit: Laufbahngestaltung wird zu einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Die offene Frage bleibt: Wie gelange ich zu meiner Employability? Die Antwort sind keine Rezepte oder einmalige Gewissheiten. Es braucht einen Werkzeugkasten, der die laufende Aufgabe der Laufbahngestaltung unterstützt. Das Bewusstsein für die eigene Marke kann dabei helfen, die einzigartigen Geschichten, das typische Profil, die Werte und Stärken zu entwickeln und zu vermitteln. Was sind Voraussetzungen für eine Beratung, die sich auf das Individuum und seine Marke fokussiert?

Grundgerüst für die Beratung

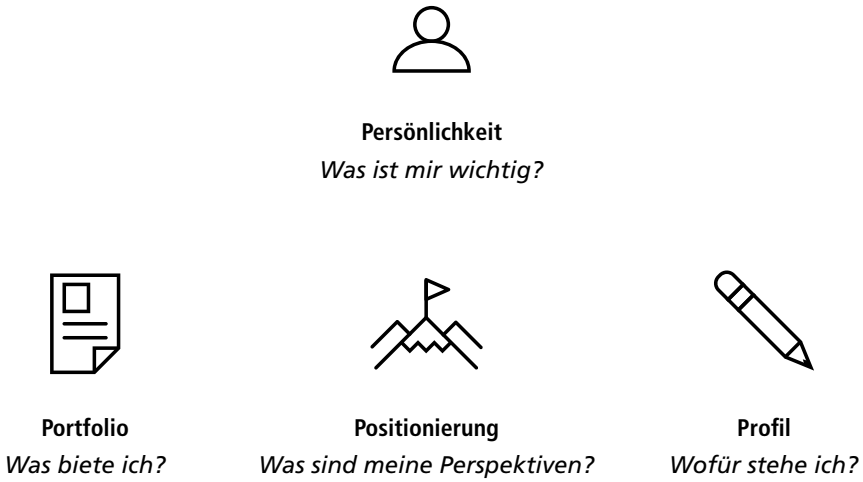
Angeregt durch die anwendungsorientierten Erfahrungen aus dem Branding geht es darum, die wichtigsten Bedingungen für ein Career Branding zu identifizieren:

- Interdisziplinäre Praxis: Es handelt sich nicht um eine wissenschaftliche Einzeldisziplin, sondern primär um ein Praxisfeld unter Einbeziehung von Verfahren aus der Markenführung, des Design Thinkings, des Storytellings und aktueller Laufbahntheorien.
- Person-/Umfeldinteraktion: Identitäten entstehen aus einer komplexen und laufenden Wechselbeziehung von Umfeld und Person. Berufsidentitäten sind Lebensgeschichten im Wandel.
- Dynamischer Prozess: Laufbahngestaltung ist eine fortlaufende Aufgabe, kein einmaliges Lösen einer Aufgabe. Im Zentrum stehen Werkzeuge für das Problemlösen und Handeln im Alltag.
- Narrative Kompetenz: Menschen haben das Bedürfnis, ihre Geschichte zu erzählen. Sie zu befähigen, ihre individuelle Lebensgeschichte zu nutzen, ist Kernaufgabe im Career Branding, fest verankert in der greifbaren Realität und Sprache des Individuums.

Der ganzheitliche, lebensbegleitende Ansatz des Career Brandings möchte Menschen helfen, ihre Laufbahngeschichte zu entwickeln und zu erzählen. Sie sollen befähigt werden, ihr eigenes Profil mit sich wandelnden Rahmenbedingungen abzugleichen sowie ihre eigene Entwicklung und ihre Veränderungen proaktiv zu gestalten.

Illustration: Rodolfo Fischer Lückert; Foto: Photoservice/iStock/ Getty Images

Career Model



© Biographis Creating Careers, 2017

Die Wirkungsziele des Career Brandings

Das proaktive Gestalten ist zentral für das Konzept des Career Brandings. Erfolgt bei klassischen Outplacement-Angeboten die Karriereneuorientierung in der Regel reaktiv, also bei erfolgten oder geplanten Freistellungen, geht es hier darum, frühzeitig und eigenverantwortlich die eigene Entwicklung in die Hand zu nehmen. Ziel des Career Brandings ist es, das Kreativbewusstsein zu fördern und damit die Selbstkompetenz, die eigene Karriere proaktiv und nachhaltig zu entwickeln. Davon lassen sich sechs Wirkungsziele ableiten, die alle auf die erstrebte Selbstkompetenz, die eigene Karriere nachhaltig weiterzubringen, einzahlen:

1. Orientierung: Klarheit schaffen für das eigene Profil, für sich oder/und die Organisation.
2. Vertrauen: Das Vertrauen in die eigene Gestaltungskompetenz stärken.
3. Identifikation: Die eigene und die Akzeptanz von anderen gegenüber der eigenen Marke stärken.
4. Differenzierung: Das eigene Profil im Arbeitsmarkt einzigartig positionieren.
5. Effektivität: Die eigene Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Aktivität erhöhen.
6. Sicherheit: In der beruflichen Rolle an Sicherheit und Zufriedenheit gewinnen.

Von der linearen Logik zum dynamischen Beratungsprozess

Wie lässt sich eine Beratung strukturieren, die weniger auf einmalige Testergebnisse setzt, sondern auf Erzählungen? In jedem Fall richtet sich die Career-Branding-Beratung auf die individuelle Geschichte eines Menschen aus. Daraus folgt: Jeder Prozess verläuft individuell. Nicht linear, sondern iterativ. Im Fokus steht das Stärken der Handlungs- und Problemlösungskompetenz und damit das laufende Experimentieren und Handeln, weniger das theoretische Planen. Dennoch lassen sich als Grundgerüst vier Beratungssequenzen unterscheiden, vier Kapitel einer Gesamterzählung, deren Umfang, Dauer und Ausgestaltung individuell festzulegen sind:

1. Entdecken: Wo stehe ich? Hier geht es um Analyse und Standortbestimmung und darum, die eigenen Erzählungen zu entdecken, die eigenen Bedürfnisse zu identifizieren. Exploration sowie Problem- und Zieldefinition.
2. Entwickeln: Was zeichnet mich aus? Es gilt, Perspektiven auszuloten und Ideen zu generieren. Die Ausarbeiten eines persönlichen Career Models.
3. Erleben: Wie setze ich es um? Umsetzen, Testen, Aktionsplan erarbeiten und narrative Kompetenzen weiterentwickeln.
4. Evaluieren: Wie komme ich voran? Die laufenden Entwicklungen beobachten, dabei Zufälle nutzen und Anpassungen vornehmen, wo nötig.

Die Beratung zielt darauf ab, Menschen zu befähigen, ihre Geschichte, ihr Profil, ihre Marke weiterzuentwickeln und erzählend zu gestalten. Das führt zu der Frage, wie die eigene Marke, die berufliche Identität, beschrieben und modellhaft skizziert werden kann.

Career Model – ein markenbasiertes Modell für berufliche Identitäten

Das Career Model dient als Werkzeugkasten und Arbeitsinstrument für das Gestalten der beruflichen Laufbahn. Es definiert, was ein Mensch im Arbeitsmarkt anbieten möchte, niemals abschließend, sondern als Kompass und Orientierungshilfe für die eigene Entwicklung. Dazu zählen …

- Persönlichkeit: Was ist mir wichtig? Die Persönlichkeit beschreibt die erkennbaren Persönlichkeitsmerkmale und Leitsätze der Person, die eigene „Strategie". Einstellungen zu Leben und Beruf, Bedürfnisse, Überzeugungen, Werte, Motivation und Ziele.
- Portfolio: Was biete ich? Das Portfolio beschreibt die Erfahrung und den Leistungsausweis, das vorhandene und erstrebte Kompetenzportfolio inklusive Beispielen und erreichtem Mehrwert für andere Menschen oder Organisationen.
- Positionierung: Was sind meine Perspektiven? Die Positionierung beschreibt Ideen und Visionen, Entwicklungsszenarien für die Zukunft, Anwendungsfelder und Märkte sowie die eigenen Differenzierungsmerkmale gegenüber Dritten.
- Profil: Wofür stehe ich? Das Profil beschreibt die Inhalte, die von der Person

vermittelt werden, die aktuellen und mittelfristigen Schwerpunktinteressen. Das eigene Kurzportrait. Die eigene Career Story.

Career Story – das eigene Narrativ entwickeln

Die Career Story ist das erzählerische Portrait des eigenen Berufsprofils sowie das Modell, das dazu dient, die einzelnen Elemente der Story in einer Übersicht zu skizziert. In der Annahme, dass sich berufliche Identitäten aus der Interaktion von Person und Umwelt konstruieren.

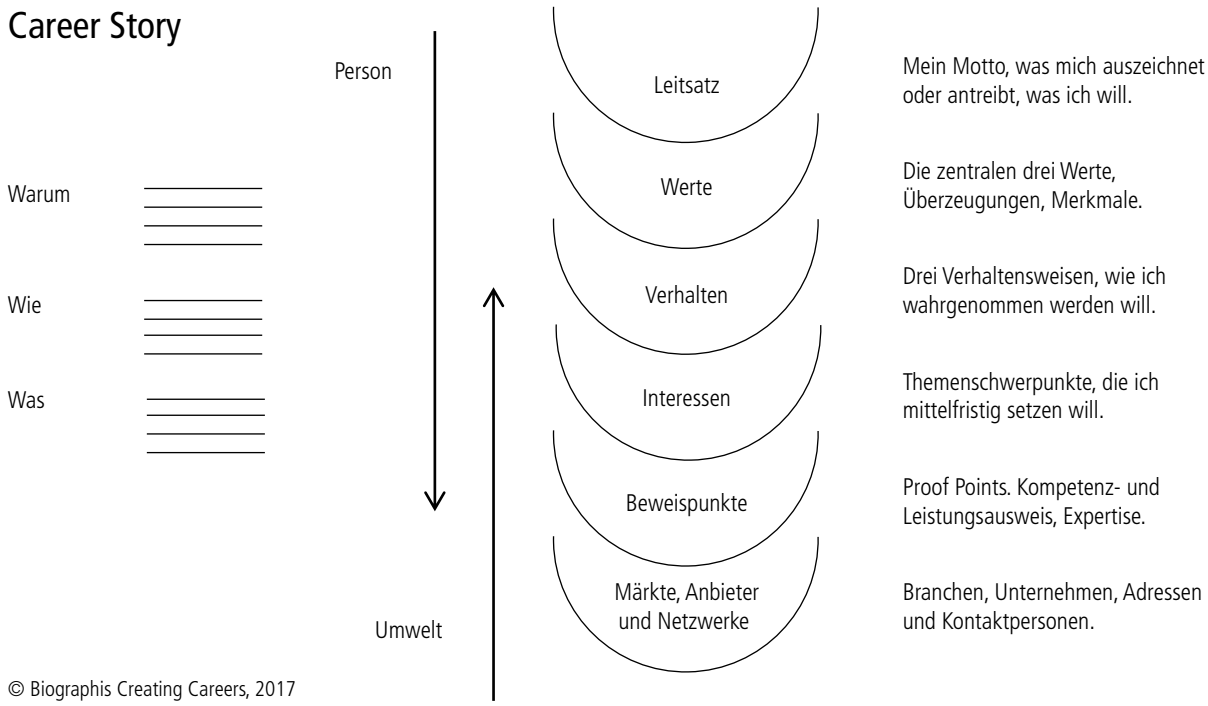
Die Story, das erzählerische Portrait der eigenen Person, ist nicht abschließend, sondern als Basis-Story zu verstehen, und zu ergänzen mit weiteren Stories. Die Story beantwortet drei Fragen: Warum bin ich da? – Überzeugungen, Entwicklungen und Motivationen. Wie verhalte ich mich? – Die Art und Weise, wie ich mich verhalte, wie ich auftrete. Was biete ich? – Wer ich bin, was ich kann, will und welchen Mehrwert ich leiste.

Das Story Model ist ein Modell zur Abbildung der einzelnen Elemente aus der eigenen Story. Es kann als Steuerungsinstrument für geplante Aktivitäten sowie für Kommunikations- und Bewerbungsunterlagen dienen. Folgende Elemente sind dabei zu identifizieren: Der Leitsatz: In Kürze auf den Punkt gebracht, was mich auszeichnet, anleitet oder antreibt, was ich will. Die Werte: Die zentralen Werte, Überzeugungen, typische Merkmale, über welche die eigene Story erlebbar wird (kognitiv oder emotional). Das Verhalten: Die zentralen Verhaltensweisen. Wie ich mich verhalten, wie ich wahrgenommen werden oder wie ich auftreten will. Die Interessen: Jene Schwerpunktthemen, die ich mittelfristig besetzen will. Die Beweispunkte: Die Proof Points für die Story und die Schwerpunktthemen. Der Kompetenz- und Leistungsausweis, die Expertise – fachlich, methodisch, sozial, in puncto Führung.

Fazit

Die Komplexität heutiger Lebens- und Karrieremodelle lässt keine Patentrezepte zu. Und doch ist das Bedürfnis nach Orientierungshilfe in der Unübersichtlichkeit des Angebots und der Möglichkeiten groß. Das betrifft unsere Wahlmöglichkeiten als Konsumenten von Marken, aber auch als Gestalter eigener Karriereentwürfe. Die Verfahren der Markenführung können als Werkzeugkasten helfen, unsere beruflichen Biographien zu gestalten. Letztlich muss hier der Hauptfokus liegen: Menschen zu ermöglichen, ihre Laufbahn originär zu entwickeln, ihre Geschichten über Konventionen zu heben, damit sie Karrieren entwickeln, die für sie Sinn stiften und unverwechselbar sind.

Pascal Geissbühler ist Gründer und Inhaber des Zürcher Beratungsunternehmens Biographis Creating Careers, das sich auf markenbasierte Laufbahngestaltung spezialisiert hat (biographis.ch). Zudem ist er Mitglied der Geschäftsleitung bei der Markenberatung Branders



© Biographis Creating Careers, 2017