



Anke Nienkerke-Springer

Dr. Anke Nienkerke-Springer ist Inhaberin von Nienkerke-Springer Consulting (Köln, München) und zählt zu den führenden Experten für Topmanagement-Coaching und der Begleitung von Changeprozessen. Umfassende langjährige Erfahrungen aus leitenden Funktionen im klinischen Bereich und in komplexen Projekten machen sie zur Expertin für Kommunikations- und Führungsanforderungen. Von ihrem tiefen Wissen profitieren Vorstandsmitglieder aus DAX-Unternehmen, Führungskräfte aus der Wirtschaft, Politik und Medienbranche in Seminaren, Vorträgen und im Coaching. Als Senior Coach (DBVC) und Lehrender Coach (SG) verfolgt sie einen analytisch-systemischen Ansatz und setzt die aktuellen Anforderungen der Praxis in ressourcenorientierte passgenaue Lösungen um. Aus der Begleitung von Führungskräften und Managern entwickelte sich das Konzept Executive Personal Brand Strategy (EPBS®), welches in einem einzigartigen und fundierten Ansatz den Weg zu erfolgreicher Selbstführung, zu einem persönlichen Brand und nachhaltigen Einstellungsänderungen für Einzelne und Unternehmen ebnet. www.nienkerke-springer.de

Anneke Neuhaus

Prof. Dr. Anneke Neuhaus hat die sich aus der digitalen Revolution ergebenden Anforderungen an Marketing und Kommunikation zum Schwerpunkt ihrer Tätigkeit an der Frankfurt University of Applied Sciences gemacht. Als Leiterin Konzernkommunikation und Marketing der WestLB AG steuerte sie einen hoch komplexen langjährigen Transformationsprozess unter Einbindung aller Stakeholdergruppen. Umfassende Erfahrungen in Krisenkommunikation und aktivem Reputationsmanagement machen sie zur Expertin für ganzheitliche Kommunikation. Profunde Kenntnisse komplexer Konzernstrukturen und internationaler Markterfordernisse erwarb sie in verschiedenen Führungspositionen bei der Deutschen Bank und einer Unternehmensberatung. Als selbstständige Beraterin des Top Managements setzt sie die aktuellen Anforderungen der Praxis in passgenaue Lösungen um.

Dieser Beitrag ist erschienen im Buch "Verkaufserfolge und Marketing", ISBN 978-3-7664-9935-6, Jünger Medien Verlag, Offenbach.

Von Menschen und Marken – Executive Personal Brand Strategy (EPBS): Eitelkeit oder zwingende Notwendigkeit?

Darf man Menschen als Marken betrachten? Zählt mit jeder erklommenen Hierarchiestufe die eigene Vermarktung mehr als die inhaltliche Gestaltung? Leben wir in einer Zeit, in der Perception Performance toppt?

Starke Marken bieten Orientierung und Halt, sind Magneten und schaffen Erfolgsgewissheit. Die Übernahme und Ausübung einer Top-Führungsaufgabe erwartet von der Führungskraft eine klare Positionierung auf einer Bühne, die eigenen Gesetzen folgt. Der Übergang zum Top-Management war schon immer durch einen häufig dramatischen Wechsel gekennzeichnet, der einem eigenen Verhaltenskodex und eigenen Spielregeln folgte. In der Rolle des Unternehmenslenkers wird die Person an der Spitze zur Identifikationsfigur, sozusagen zum Navigator des Unternehmens und seiner Strategie. Unter ständiger Beobachtung von Mitarbeitern, diverser Interessengruppen und der Stakeholder werden Äußerungen und selbst kleine Bewegungen kommentiert und interpretiert. Der Fokus und die mediale Zuspitzung auf die Person haben im Zeitalter von Social Media deutlich zugenommen und damit auch die mediale Präsenz als öffentliche Person. Die kommunikativen Herausforderungen, die daraus entstehen, sind längst obligatorisch. Führungskräfte und angehende Manager kommen nicht umhin, sich diesen Tatsachen zu stellen und diese als Notwendigkeit zu begreifen. Das setzt eine Schärfung des Bewusstseins der eigenen oder der zukünftigen Rolle voraus. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten verstehen eine systematische Entwicklung ihres Executive Personal Brand Profils als Kommunikations- und Führungsaufgabe und wichtige Leistungsfunktion. Die eigene Reputation und die des Unternehmens hätte auch der gerade frisch gekürte CEO eines traditionellen Familienunternehmens besser im Blick haben sollen, als in einer Diskussion zu Unternehmenswerten und Führungsleitlinien sein schulterzuckender Kommentar war: „Damit habe ich nichts zu tun.“ Gerade am Anfang werden strategische Weichenstellungen getroffen. Und: Man möchte den Neuen oder die Neue an der Spitze kennenlernen. Die kommunikative Herausforderung ist in dieser Phase am größten und sollte nicht dem spontanen Affekt überlassen werden.

Die Studie von Weber Shandwick „The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era“, in der 1700 Führungskräfte aus 19 Ländern zum Einfluss des CEO auf die Unternehmensreputation befragt wurden, zeigt eine deutliche Korrelation zwischen einer positiven Reputation an der Firmenspitze und einer positiven Wahrnehmung des gesamten Unternehmens auf.

Was zeichnet eine Marke aus

Laut dem Gabler Wirtschaftslexikon kann eine Marke „als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei Kunden hervorruft bzw. hervorrufen soll, um die Ware oder Dienstleistung eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“

Marken stehen demnach für Wiedererkennbarkeit und geben damit eine Orientierung in einem zunehmend durch Unsicherheit und Reizüberflutung geprägten Umfeld. Marken wird eine gleichbleibende, wenn nicht sogar kontinuierlich verbesserte Qualität zugestanden. So wird der Grundstein für Vertrauen gelegt. Diese Begriffsklärung macht aber auch deutlich, worin die größte Herausforderung bei einer Markenbildung liegt: Es geht um das Selbstbild, aber in gleichem Maße um den Blick von außen – das Fremdbild. Eine Marke, die nur in ihrem eigenen Verständnis für ein bestimmtes Kompetenzprofil steht und damit Vertrauen erlangen will, wird sich nicht am Markt halten können. Nur wenn das Fremdbild dieses Verständnis in weiten Teilen spiegelt, kann ein nachhaltiger Erfolg erzielt werden.

Welche Veränderungen „Wirtschaft 4.0“ im Zuge der Digitalisierung mit sich bringt, ist für keine Branche abschließend geklärt. Wertschöpfungsketten, Strukturen und Kompetenzen stehen in bislang nicht gekanntem Maße auf dem Prüfstein. Wie kann man noch Orientierung und Vertrauen geben, wenn man selbst nicht weiß, was genau die Zukunft bringt und erfordert? Und wie begegnet man dieser bereits an sich weitreichenden Unsicherheit, wenn gleichzeitig „Kommunikation“ mit all ihren Spielarten immer lauter und immer schneller wird? Nie zuvor hatten wir eine solche Vielzahl von Kommunikationsmitteln und -kanälen. Inzwischen liegt die akzeptierte Antwortzeit bei einer – sei es durch einen Kunden oder einen Mitarbeiter – gestellten Anfrage bei 24 Stunden. Lässt die Ant-

wort etwa 48 Stunden auf sich warten, so gilt dies schon als Zeichen mangelnder Wertschätzung. Müssen alle denkbaren Kommunikationskanäle bespielt werden, um als moderne Marke wahrgenommen zu werden? Und wie wird sichergestellt, dass auch bei Nachrichten mit max. 160 Zeichen noch die gewünschte Botschaft vermittelt wird? Die Möglichkeiten der Fehlinterpretation nehmen bei Verkürzungen in der Kommunikation deutlich zu.

Bei erfolgreichen Marken spricht man von „Markenpersönlichkeiten“, billigt ihnen einen „Charakter“ zu. Will man einen Charakter beschreiben, so beginnt man sicher mit ausgewählten, rational nachvollziehbaren Aspekten. Das Besondere eines Charakters wird so allerdings kaum vermittelt werden können. Das Bild wird erst komplett, wenn man auch die emotionalen Seiten schildert. Nachhaltig erfolgreiche Marken schaffen eine Balance aus rationalen und emotionalen Werten. Damit schaffen sie die Grundlage für Glaubwürdigkeit, Belastbarkeit und Vertrauen. In Kombination mit einer klaren Positionierung kann so auch in Zeiten der Unsicherheit und des Wandels eine Orientierung gegeben werden.

Everybody's Darling ist keine Lösung

Wie wichtig sind Ihnen Reputation, Ansehen, Erfolg, Karriere oder auch Selbsterkenntnis als Führungskraft? Sind diese Begriffe für Sie bedeutsam, dann sollten Sie sich mit Ihrem Personal Brand auseinandersetzen. Es gibt klare Aspekte, die einen erfolgreichen und nachhaltigen Executive Personal Brand und damit Reputationsaufbau ausmachen. Das Auftreten von Führungskräften spielt in Zeiten von zunehmendem Konkurrenzdruck am Arbeitsplatz eine zentrale Rolle. Fachliche Kompetenzen und Wissen werden als selbstverständlich vorausgesetzt und waren bislang der Wegbereiter für ihren Erfolg und ihre Karriere. Was zählt ist das, was sie verkörpern, wofür sie stehen, wie sie als Gesicht des Unternehmens, als CEO, als Geschäftsführer, als Führungskraft, Projektverantwortlicher oder Botschafter des Unternehmens wahrgenommen werden. Werden ihnen Attribute wie menschlich, kommunikativ, vertrauenswürdig, achtsam, empathisch zugeschrieben? Oder eher Attribute wie realistisch, zahlenorientiert, vernünftig? Oder bezeichnet man sie als umsetzend, visionär?

Was bei starken Markenprodukten wie BMW, Apple, Coca-Cola oder personifizierten Marken wie Karl Lagerfeld funktioniert, gilt auch für Führungskräfte. Wer über eine starke Persönlichkeit verfügt, hebt seinen Bekanntheitsgrad, hebt sich von Mitbewerbern ab, löst Emotionen aus und bietet eine klare Orientierung – „Ich weiß, woran ich bin“, hört man von Mitarbeitern dann als Feedback.

Nun geht es nicht darum, aus einem Kanon von Eigenschaften die scheinbar besten herauszupicken und zu beschließen, diese auf Ihre Flagge zu schreiben. Ziel ist es nicht, Eigenschaften für sich zu erfinden, um Everybody's Darling zu sein. Was garantiert passiert, ist, dass Sie als nicht authentisch wahrgenommen werden oder verglichen werden mit einem Pudding, den man versucht an die Wand zu nageln. Sollte das Ihr Versprechen für Ihre Positionierung werden? Wohl kaum. Sich zu positionieren heißt auch, sich zu fokussieren und zu polarisieren.

Eigenschaften zu erfinden, um Everybody's Darling zu sein und es jedem recht machen zu wollen, führt zur Zeitvergeudung und in eine Sackgasse. In eine Rolle zu schlüpfen, die man nicht ausfüllen will oder kann, kommt dem gleich, einen Anzug anzuziehen, der einem nicht passt. Wir fühlen uns auf kurz oder lang darin unwohl. Ein „So-Tun-als-ob“ hält kein Mensch lange aus, genauso wenig wie ständiges Theaterspielen. Schnell sind Führungskräfte und Manager enttarnt, die in ihrer Kommunikation wie ein Abreißkalender mit Sinnsprüchen rüberkommen, die als sprechende Imagebroschüre versuchen, Mitarbeiter zu begeistern, oder nach dem Besuch von Körperspracheseminaren wie ein Clown im Zirkus wirken.

Arbeiten Sie daran, sich klar zu positionieren; denn eine Marke ist ein Versprechen für bestimmte Leistungen und Merkmale. Die Einsicht erhöht auch die Verantwortung in Ihre Rolle als Führungskraft und Manager. Sie ist verbunden mit der Verantwortung, sich als Mensch mit Ihren Kernkompetenzen in der „Welt“ zu zeigen, d.h. einen Standpunkt in Ihrem Unternehmen einzunehmen, sich einzubetten in den Kontext und die Gepflogenheiten Ihres (Unternehmens-)Systems und Anknüpfungspunkte zu bieten. Ziel ist es nicht, einen Seelenstriptease zu veranstalten. Es geht auch nicht um eine romantische Proklamation Ihrer Person. Seien Sie sich Ihrer Funktion und Rolle im Kontext Ihres Unternehmens bewusst und bringen Sie sich als Person in einen Dialog. So erreichen Sie eine Nahbarkeit, die dazu führt, dass Mitarbeiter bereit sind, Ihnen auf Ihrem Weg zu folgen.

Treten Sie aus der Beliebigkeit heraus und werden Sie zum Diamanten

Am Anfang steht die alles entscheidende Frage: Wie gut kenne ich mich selbst? Nicht, wer will ich sein, sondern wer bin ich? Die Persönlichkeit stellt einen wichtigen Ankerpunkt des Executive Personal Brand dar.

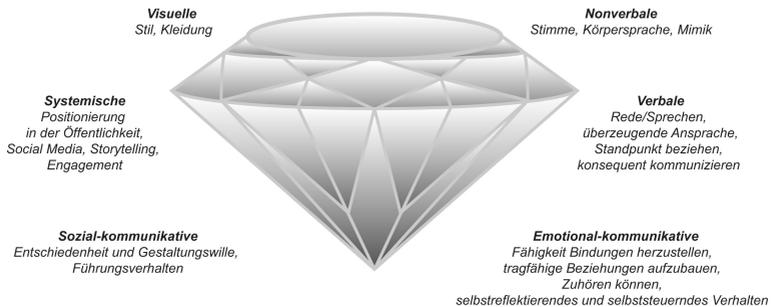
Der Zusammenhang zwischen dem Schärfen eines Personal Brand und Karriere ist längst kein Geheimnis mehr. Unsere langjährigen Erfahrungen in der Begleitung von Führungspersönlichkeiten und Karrieren zeigen: Wer sich selbst nicht zu beschreiben weiß, muss sich jedoch nicht wundern, wenn andere das für ihn tun.

Die Ansätze für eine erfolgreiche Positionierung vollziehen sich auf verschiedenen Ebenen und benötigen folgerichtig verschiedene Strategien, um aus Ihnen einen Diamanten zu machen. Vieles wird aus der Intuition heraus entschieden. Eine bewusste Auseinandersetzung und Unterstützung beim Personal Branding steuert allerdings berufliche Karrierewege und Positionierungen präziser. Auch auf Seiten der Unternehmen steht zunehmend mehr die Persönlichkeit des (Vorstands-)Kandidaten und der -Kandidatin im Mittelpunkt. Berufliche Erfahrungen und Leistung sind Voraussetzungen, reichen aber längst nicht mehr aus, um eine anspruchsvolle und verantwortungsvolle Position im Management einzunehmen. Führungskräfte handeln pro-aktiv, wenn sie sich auf ihrem angestrebten Karriereweg zum Geschäftsführer oder Vorstand mit den Anforderungen an eine neue Position und ihrer eigenen Persönlichkeit befassen. So sind unterschiedliche Managementebenen auch mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden. Der Managementforscher Kotter beschreibt diese Anforderungen mit den Worten: „Führung läuft über Menschen und Kultur. Management über Hierarchien und Systeme. Führung ist stärker informell und emotional, Management härter und kühler.“ (Kotter 1999). Auf allen Ebenen werden Führungskräfte gefordert, sich mit ihrer gesamten Persönlichkeit den Herausforderungen und Bedingungen zu stellen.

Executive Personal Brand Strategy (EPBS) beinhaltet einen höchst individuellen und umsetzbaren Entwicklungsplan, der das Spektrum von der Vermarktung von Eigenschaften und äußerlichen Faktoren (Wie will ich in der Öffentlichkeit und der öffentlichen Debatte gesehen und wahrgenommen werden, wie will ich meine Haltung äußern?) bis hin zu Fragen, die auf das Innerste der Person abzielen (Wer bin ich? Was sind meine Stärken? Was ist mein Credo?) beantwortet.

Die Schritte, die für eine gelungene Positionierung, für eine persönliche Authentizität wichtig sind, vollziehen sich auf verschiedenen Ebenen und beinhalten verschiedene Spielzüge. Ein eigenes Profil erfordert immer eine persönliche Integrität. Der alleinige Wunsch nach einer sichtbaren Positionierung und damit besseren oder neuen Position wird Sie ohne eine Auseinandersetzung mit Ihrer Person nicht zu einem Diamanten werden lassen und zum Strahlen bringen.

Die folgende Grafik veranschaulicht die Anforderungen, die eine Managementfunktion an den Einzelnen stellt. Am Beispiel eines Diamanten werden die verschiedenen Entwicklungspunkte aufgezeigt, die eine umfassende Executive Personal Brand Strategy (EPBS) berücksichtigt. Auch wenn nicht alle Komponenten bei jedem gleichermaßen und gleichzeitig in den Fokus rücken, so wird doch erst durch das Schleifen aus einem Rohdiamanten ein Diamant. Erst durch den Schliff wird das unverkennbare Strahlen erzeugt.



Schritte zur Executive Personal Brand Strategy (EPBS)

Sie halten sich für leistungsstark, mutig, intelligent, entscheidungsfreudig und risikobereit. Sicherlich sind Sie es auch. Und trotzdem: Es bleibt die Feststellung und das Feedback, dass Sie irgendwie und manchmal nicht „richtig ankommen“, keine Resonanz erzeugen oder schlicht keinen Anschluss zum Vorstand, zu Stakeholdern, Ihren Mitarbeitern und Ihrem Team oder auch den Kunden herstellen können. Da stehen Sie nun vor einem Dilemma und Sie fragen sich, wie Sie zu einer eierlegenden Woll-

michsau werden können. Ihr Autopilot wird Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit dahin steuern, noch mehr Leistung zu zeigen. Damit sitzen Sie bereits in der Falle, denn Fachkompetenz haben in Ihrer Liga viele. Persönliche Authentizität und emotionale Intelligenz allerdings nur wenige. Diejenigen, die sie haben, verbinden sich mit ihren Werten, ihrer Vision und setzen sich mit ihrer Persönlichkeit auseinander. Sie sind sich der Kernaufgaben eines Vorstandsvorsitzenden bewusst, zu denen die Fähigkeit zu führen, zu entscheiden und zu kommunizieren gehört.

Diese Führungspersönlichkeiten wissen, wie sie auf andere wirken, kennen ihre Körpersprache, besitzen ein hohes Maß an emotionaler, sozialer und systemischer Intelligenz und bringen all das zu einem eigenen Ausdruck zusammen. Der viel zitierte Satz von Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren“ ist durchgedrungen und auf die eigene Person reflektiert.

Erfolgreiche Führungskräfte und Manager bringen eine Neugier sich selbst gegenüber mit und betrachten eine Auseinandersetzung mit der eigenen Person nicht als Eitelkeit. Sie bewegen sich sicher auf unterschiedlichen Bühnen in ihrem beruflichen Alltag, sind sich ihrer unterschiedlichen Rollen bewusst und können in all diesen Rollen professionell agieren.

Der Weg zu persönlicher Integrität und Authentizität geht über die Schärfung eines Executive Brand Profils. Das gelingt nicht über ein Literaturstudium, sondern über eine klare strategische individuelle Auseinandersetzung. Selbstbewusstsein gelingt durch ein bewusstes Wahrnehmen des Selbst, eben eines sich seines Selbst bewusst Seins und das in jeder Hinsicht der Anforderungen, die eine Position an einen stellt. So wie jeder Diamant einzigartig in seinem Leuchten und Strahlen ist, so zeigt sich Ihre Persönlichkeit erst im Zusammenspiel der verschiedenen Facetten.

Folgende kommunikative Kompetenzen sind dabei zu berücksichtigen:

- Verbale (Rede/Sprechen, überzeugende Ansprache, Standpunkt beziehen, konsequent kommunizieren)
- Visuelle (Stil, Kleidung)
- Sozial-kommunikative (Entschiedenheit und Gestaltungswille, Führungsverhalten)
- Nonverbale (Stimme, Körpersprache, Mimik)
- Systemische (Positionierung in der Öffentlichkeit, Social Media, Storytelling, Engagement)

- Emotional-kommunikative (Fähigkeit Bindungen herzustellen, tragfähige Beziehungen aufzubauen, Zuhören können, selbstreflektierendes und selbststeuerndes Verhalten)

Anforderungen an erfolgversprechende Positionierungen

Die Executive Personal Brand Strategy (EPBS) greift in einem unverwechselbaren und fundierten Prozess die Facetten des Diamanten auf und lenkt den Fokus, um die Unternehmenssicht mit Ihrer persönlichen Einstellung und Haltung zu verknüpfen. Dabei geht es um Glaubwürdigkeit, nicht um Selbstinszenierung.

Stolperfallen vermeiden

Die größten Irrtümer, um ein Executive Personal Brand Profil zu erlangen, stecken in unseren Glaubenssätzen und in unserem Selbstbild. Diese beinhalten, dass Glück und Zufall entscheiden, nachgewiesene hervorragende Arbeitsergebnisse in erster Linie zählen, operative Leistung weit vor kommunikativer Führung steht, gehofft wird, entdeckt zu werden, sich selbst zu verleugnen oder zu meinen, sich wie ein Chamäleon anpassen zu müssen oder möglichst viel und fleißig zu arbeiten. Anforderungen an erfolgversprechende Positionierungen sehen anders aus. Dahinter steckt ein schlüssiges Konzept und eine klare Strategie.

Jede Führungskraft hat eine Persönlichkeit, aber zur „Marke“ wird sie erst, wenn sie ihre eigenen Persönlichkeitsmerkmale, ihre Grundhaltung zur Führung, die eigenen Präferenzen des Führungshandelns sowie ihre Stärken und Besonderheiten kennt und stärkt. Wer die Entwicklung von Kompetenzen, Haltung und Persönlichkeit wie einen Diamanten schleift, kann dauerhaft seine Führung stärken.

Zur Klärung der Frage „Wer bin ich?“ trägt zum einen die Typentheorie von Carl Gustav Jung (1875-1961) bei, die aufzeigt, wie „man selbst“ bleiben kann und sich seiner „Präferenzen“ bewusster wird. Die Frage „wie will ich sein“ bezieht ein, Führung als Rolle und Identität zu verstehen.

Die Verantwortung liegt bei jedem selbst

Die Ausführungen in diesem Artikel haben deutlich gemacht, dass eine echte und nachhaltige Executive Personal Brand Strategy (EPBS) nur über die Entwicklung einer differenzierten Auseinandersetzung mit der angestrebten Position erfolgen kann. Ohne eine klare Positionierung laufen Führungskräfte und (Nachwuchs-)Manager Gefahr, in der Beliebigkeit und damit Bedeutungslosigkeit zu versinken und keine Durchdringung, keine Resonanz, Reputation und Zugehörigkeit nach innen und außen herzustellen. Wenn Reputation im Unternehmen als strategisches Thema gesehen wird, wäre es folgerichtig, dass die Auseinandersetzung mit persönlicher Authentizität und Kommunikationsfähigkeit keine Option oder Eitelkeit, sondern eine zwingende Notwendigkeit ist.

Die Verantwortung liegt dabei bei den CEOs genauso wie bei den Führungskräften.

Literatur:

Kotter, J.P. (1999): Die Frage der Führung zu Beginn des neuen Jahrhunderts. In: *Wie Manager richtig führen*; München: Hanser

<http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/ceo-reputation-premium-executive-summar .pdf>

Keywords: Personal Brand, Management, Reputation