

o-o-o-o-o momente

WIE MAN MIT HOLZ
IM WASSER
MENSCHEN ANGELT.

Thomas Koch
*Sind Müllmänner die
besseren Mediaplaner?*

Mirko Kaminski
*Von der Insel auf
die große Bühne.*

Nils-Peter Hey
*Wie man es macht,
ist's falsch!*

Das Mitglieder-Magazin der

BAW Bayerische
Akademie für
Wirtschaftskommunikation

1. GEBOT: „DU SOLLST DEINEN BERATER NICHT NERVEN.“

**Knallhartes Praxiswissen
für alle, die Agenturen
und Berater beauftragen.
Sichert Budgets, steigert die
Kreativität und hilft, Streit
zu vermeiden. Direkt aus
dem Leben eines öffentlich
bestellten und vereidigten
Sachverständigen.**



Bestellen Sie versandkostenfrei auf Rechnung direkt beim Verlag: buecher.pflaum.de.
Oder natürlich beim netten Buchhändler Ihres Vertrauens: ISBN 978-3790 5107 06.



Zum Kotzen, die Welt besteht aus Widersprüchen!

Liebe BAW-Mitglieder und -Freunde,

wenn man morgens unter die Dusche hüpf und der Morgenkaffee den Kreislauf in Betriebsmodus bringt, ist die Welt noch in Ordnung. Wenn da nicht der bevorstehende Arbeitstag wäre. Hier lauert der Parcours der täglichen Widersprüche. Denn wie man es auch macht, man macht es falsch, zumal als Führungskraft – der Gedanke drängt sich mir immer mehr auf, denn ich weiß schon jetzt, dass ich heute wieder mit den Regeln guter Mitarbeiterführung kollidiere. Ich lade Euch deshalb ein zu einem Gedanken-spiel über Führung in heutiger Zeit: Muss man überhaupt alles richtig machen?

Noch spannender sind in Heft 2 der „Schlüsselmomente“ die Gäste und Freunde der BAW. Thomas Koch, alias „Mr. Media“, der Grandseigneur der Mediaplanung nimmt kein Blatt vor den Mund und fragt, ob Müllmänner die besseren Mediaplaner sind.

Mirko Kaminski, achtung!-Gründer und kein Unbekannter, spricht bei Fischstäbchen und Kartoffelbrei über sein eigenes Personal Branding, über Etiketten, die man nicht braucht, wie „360-Grad-Kommunikation“, und Fleiß als unterschätzte Tugend. Beide stimmen ein in den Ruf nach besserer Ausbildung in unseren Berufen. Bloß: Alle fordern sie, aber keiner macht sie. Wäre da nicht die neue BAW. Wir sind auf dem besten Weg zu immer mehr Angeboten für moderne und agile Qualifizierung.

HAPPY BIRTHDAY ÜBRIGENS!

Die Marke „BAW“ feiert 2019 ihr 70-jähriges Bestehen. Dank unserer heutigen Mitglieder. Toll, dass wir das alles für Euch tun dürfen!

Alles Gute und viele „Schlüsselmomente“ beim Lesen,

Euer Nils-Peter Hey

NILS-PETER HEY
Vorsitzender des Aufsichtsrats

0000 -
THEMA

THOMAS KOCH

04

„Sind Müllmänner die besseren Mediaplaner?“
„Mr. Media“ - Thomas Koch - widmet sich als Elder Statesman der Mediaplanung den kniffligen Fragen unserer Branche. Vor allem den beruflichen Qualifikationen der Mediaplaner geht er an den Kragen.

0000 -
PERSON

MIRKO KAMINSKI

10

In „Wie man mit Holz im Wasser Menschen angelt“ steht Mirko Kaminski - CEO von achtung! - Rede und Antwort zu seiner gern gesehenen Social Media-Präsenz und weiteren Dingen, die in unserer Branche erfolgreich machen.

0000 -
GEDANKE

NILS-PETER HEY

18

„Wenn der Mensch zur Führungskraft wird. Oder: Wie man es auch macht, es ist falsch.“ – Führung ist eine widersprüchliche Angelegenheit. Nils-Peter Hey widmet sich im „Schlüssel-Gedanken“ den wichtigsten Gegensätzen.

BAW-GEHEIMNISSE DES EINKAUFS: BILDER

32

0000 -
EREIGNIS

Fake-Models auf Instagram, 3D-Ansichten aus dem Smartphone, Porträts von Menschen, die gar nicht existieren. Die Hamburger Bildbeschaffer werfen einen Blick auf die neuen Techniken in der Bilderwelt. Und sie prophezeien: Bald werden wir die Welt mit anderen Augen sehen.



BAW MARKETING- MANAGEMENTEN PROZESS®

*Nach Hans Dieter Möller,
herarbeitet von Volkmar Wenzel*

THOMAS KOCH

*Sind Müllmänner die
besseren Mediaplaner?*



AUSBILDUNG MIT SINN FÜR JOBS MIT SINN

„Wähle einen Beruf, den du liebst, und du brauchst keinen Tag in deinem Leben mehr zu arbeiten.“ Konfuzius hat uns unendlich viele Weisheiten hinterlassen, doch dieses Zitat zählt zu meinen absoluten Lieblingen. Es passt sehr schön und besonders aktuell in die vielen Diskussionen, die derzeit gerne über die vielgerühmte Work-Life-Balance geführt werden.

Meine (68er) Generation ging arbeiten, weil es alternativlos erschien. Wir wählten deshalb eine Arbeit, die uns Spaß machte und Leidenschaft abverlangte. Ich weiß, das gelang nicht jedem, aber es war und blieb der Traum. Heute steht die Arbeit („work“) in einem geradezu grotesken und daher ungerechten Wettstreit mit dem Leben („life“), so als ob die Balance - wenn sie denn je erreicht würde - zur automatischen Folge hätte, dass wir weniger arbeiten müssten. Nicht missverstehen: Jeder der will, kann weniger als andere arbeiten, darf jedoch nicht erwarten, dass er oder sie dann ein Leben führen kann, das man als überdurchschnittlich angenehm bezeichnen würde. Da beißt sich irgendwann der berühmte Hund in den berühmten Schwanz.

Ich will hier weder gesellschaftlich noch politisch weiter in die Tiefe gehen, sondern der Einfachheit halber diejenigen ansprechen, die Arbeit als Erfüllung sehen. Das ist für mich nach wie vor das große Ziel. Sicher kann man irgendwas arbeiten und sich 40 Jahre lang darüber ärgern und aufregen. Das führt zu Magenbeschwerden, Nierenversagen, vermutlich auch Fußpilz - und damit unweigerlich zum Herzinfarkt. Oder man sucht nach einer Arbeit, die für einen selbst und andere Teilnehmer unserer Gesellschaft einen Sinn ergibt. Damit kommt man dem Anspruch nach Erfüllung schon relativ nah. Und verzichtet damit gleichzeitig auf körperliche und geistige Beschwerden, die durch falsche oder im wahrsten Sinne des Wortes sinnlose Arbeit verursacht werden. Das klingt nach einem Deal, der Sinn macht. Mein Traum war es schon sehr früh in die Werbung zu gehen. Heute nennt man es „Was mit Medien“. Den ursprünglichen Traum Astronaut zu werden hatte ich ad acta legen müssen, als ich mehr oder weniger unfreiwillig beschloss, das Gymnasium vorzeitig zu verlassen. Während meiner kaufmännischen Ausbildung bei Xerox lernte ich dort die Werbeabteilung kennen, in der sogar ein Mediaexperte arbeitete, was Anfang der 70er noch absolut ungewöhnlich war. Schon war die junge Liebe entbrannt.

Da mir Xerox nach der Ausbildung leider keine Planstelle in der Werbeabteilung anbieten konnte, bewarb ich mich bei allen Werbeagenturen in Düsseldorf und landete als Junior-Planer in der Mediaabteilung der Werbeagentur Werbe-Gramm, die heute unter dem Namen Grey firmiert und zu den größten Kommunikationsagenturen der Welt zählt. Voraussetzung für die Anstellung war jedoch der abendliche Besuch einer Werbefachschule. Als 20-Jähriger war ich nicht sonderlich erbaut von dem Gedanken, fortan zwei Jahre lang mehrmals die Woche wieder die Schulbank zu drücken. Ich merkte jedoch schnell, wie mir die Abend-schule das nötige Wissen vermittelte, meine Arbeit in die wirtschaftlichen Abläufe einordnen zu können.

RÄDCHEN IM GETRIEBE

Media war nur ein kleines Rädchen im Werbe-Getriebe, Werbung nur ein kleines Rädchen im Marketing-Getriebe und Marketing nur ein kleines Rädchen im Unternehmens-Getriebe. Klein zwar, aber fein - und stets unverzichtbar. Ohne die Werbefachschule hätte ich das nur mühsam und vermutlich schmerzhaft erfahren.

Vor allem half es mir, stets die richtigen Fragen zu stellen. An mich selbst, an meinen Vorgesetzten, an die Kollegen in Kontakt und Kreation. Und vor allem an meine Kunden.

„Dass eine gute Ausbildung den Weg, den man beschreiten will, ebnet, steht wohl außer Zweifel.“

Doch auch die Ausbildungs-Medaille hat stets zwei Seiten: eine theoretische und eine praktische. Das gilt für den Führerschein und es gilt für die Berufsausbildung. Darauf, vor allem auf die theoretische, komme ich gleich zurück. Denn noch weit davor steht der eigentliche Berufswunsch. Wer nichts lieber tut als Busfahren, weil es Spaß macht, Menschen sicher an ihr Ziel zu bringen, wird seinen Job leidenschaftlich machen und zum besten Busfahrer der Stadt werden. Wer mit Engagement und Leidenschaft Menschen hilft, wird einen Pflegeberuf wählen oder Freude

„Den ursprünglichen Traum Astronaut zu werden hatte ich ad acta legen müssen, als ich mehr oder weniger unfreiwillig beschloss, das Gymnasium vorzeitig zu verlassen.“

daran finden, im Krankenwagen mit 90 Sachen über rote Ampeln zu fahren. Wem Sauberkeit und Ordnung am Herzen liegt, wird womöglich der beste und glücklichste Müllmann aller Zeiten. Umgekehrt: Wer keine Freude daran findet, Menschen zu bedienen und ihnen ihre Wünsche von den Lippen abzulesen, sollte besser von Gastronomie und Hotellerie fernbleiben. Denn dort treffen wir bereits auf hinreichend viele Arbeitnehmer, die besser einen anderen Beruf gewählt hätten.

Diese „Sinnfrage“ ereilte mich relativ früh im Berufsleben. Kaum war ich zwei Jahre Mediaplaner, träumte ich eines Nachts von einer Begegnung mit Petrus im Himmel, der mich fragte, was ich aus meinem Leben so gemacht hätte. Vor sich in seinem großen Buch, so behauptete der Mann mit dem langen, weißen Bart, seien die Talente niedergeschrieben, die man mir mitgegeben hatte. Nun gelte es zu erfassen, was ich aus diesen Talenten gemacht hätte. Ich erzählte ihm von meinem Mediaplaner-Dasein, von Rangreihen und meinen Fähigkeiten bei der Umrechnung von Leistungswerten von Bundesländer- auf Nielsen-Ebene.

Petrus war sichtlich entsetzt: Und dafür haben wir dich mit diesem Füllhorn an Talenten ausgestattet? Ich sei ohnehin zu früh zu dieser Begegnung erscheinen - er schicke mich daher zurück, um einen Sinn in meiner Arbeit zu entdecken. Ich folgte seinem Rat, wurde schnell zum Chef, um fortan meine Mitarbeiter zu fördern und ihnen einen Sinn in ihrer Arbeit zu vermitteln. Und als erfolgreicher Mediaplaner und Stratege Hunderten von Marketingleitern zu helfen, ihre Ziele zu erreichen. Und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass sie abends sorgenfrei zu ihren Familien nach Hause fahren konnten. Ich fand darin meine Erfüllung und machte viele Menschen um mich herum glücklich.

FRÜHER WAR ALLES BESSER?

Früher war kaum eine Branche beliebter und attraktiver als die Werbebranche. Geile Typen und Frauen, Drogen im Überfluss und kreatives Arbeiten in Teams, die sich gegenseitig motivierten. Das mit den Drogen übrigens bezog sich auf den Alkoholkonsum, aber der „10-Uhr-Schluck“, ein gemeinsamer Whiskey bevor die Arbeit begann, gehörte in den 70er Jahren für die Mad Men-Generation tatsächlich zum guten Ton. Heute herrscht in Agenturen absolutes Alkoholverbot während der Arbeitszeit, dafür kommt diese jedoch nach wie vor mit 40 Stunden die Woche nicht im Entferntesten aus. Wer also pünktlich nach Hause muss, ist bei der nächsten Postfiliale besser aufgehoben.

Heute muss die Werbebranche - wie jede andere auch - um neue, junge Mitarbeiter regelrecht kämpfen. Das tut sie traditionell mit Flippern, Kickern und neuerdings auch mit Skateboard-Rampen, mit kreativen Arbeitsplätzen und einer





Arbeitsatmosphäre, die man beim Finanzamt (warum auch immer) niemals vorfinden wird. Wobei zwangsläufig die Frage aufkommt, was das für Menschen sein müssen, die gerne bei der Steuerprüfung arbeiten. Aber lassen wir das ... Die Verbände sind sich da einig: Es muss deutlich mehr für den Nachwuchs getan werden. Und Verbände in der Werbung gibt es unerwartet reichlich: Den ZAW (Zentralausschuss der deutschen Werbewirtschaft), für die Kreativen den GWA (Gesamtverband Werbeagenturen), für die Mediaprofis die OMG (keinesfalls „Oh My God“, sondern Organisation der Mediaagenturen im GWA), für PR die DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft), für die Marken- und Kommunikationsstrategen die APG (Account Planning Group) uvm.

„Die Verbände sind sich da einig: Es muss deutlich mehr für den Nachwuchs getan werden.“

Sie alle reden unentwegt und seit Jahrzehnten über Ausbildungsfragen und wie man den „War of Talents“ gewinnen kann - und tun nichts. Am besten kann ich das für die OMG, also für die Mediabranche, bewerten. Ein gutes Jahrzehnt lang war ich um und nach der Jahrtausendwende im Verband selbst Mitglied oder Agenturvertreter. Inzwischen hat man es immerhin geschafft, eine Kampagne namens „Mach was draus“ zu initiieren und auf der OMG-Website die Karriere-Seiten der Mitgliedsagenturen zu verlinken. Doch jahrzehntealte Vorhaben wie eine offizielle Ausbildung zum Mediaplaner zu entwickeln und auch durchzusetzen, verliefen im Sande.

PLANER OHNE PLAN

Was?, höre ich Sie jetzt fragen: Da sitzen in den Mediaagenturen Hunderte von Mediaplanern, die Abermilliarden Euro Werbegelder ihrer Kunden betreuen und auf die Medien verteilen - und sie haben keine Ausbildung? Richtig. Man nennt es „Training on the Job“ oder, schlimmer noch „Learning by Doing“. Zwar haben die großen Mediaagenturen eigene Ausbildungsprogramme, doch sie schulen damit offenbar eher den Umgang mit den agentureigenen Tools als das Verständnis für Medien und die Menschen, die mit den Medien umgehen, liebevoll „Zielgruppe“ genannt. Die jungen Hochschulabgänger, die wir den Digital Natives zuordnen und heute in die Agenturen strömen, haben noch nie in ihrem Leben eine Tageszeitung in der Hand gehabt. Wie sollen sie also den Umgang mit einem Medium lernen, das nach wie vor ein Viertel aller Werbeausgaben auf sich zieht?

Auf der Uni oder Fachhochschule haben sie den Begriff Mediaplanung zwar gehört, aber höchstens am Rande mitbekommen, wie der Löwenanteil aller Marketingausgaben den Besitzer vom werbenden Unternehmen in Richtung Medien wechselt. Keineswegs alle Bildungsinstitutionen sind so fortschrittlich wie die Westfälische Hochschule, an der ich vierzehn Jahre lang das Vergnügen hatte, ein ernstzunehmendes Seminar über Mediaplanung für die Medien-

management-Studierenden abzuhalten. Solange die Medienlandschaft und die Mediennutzung über Jahre hinweg unverändert blieben, konnte man recht gut auf Vergangenheitserfahrungen zurückgreifen. Doch in Zeiten der Digitalisierung verändert sich die Art und Weise wie unsere Zielgruppen die immer größer werdende Medienlandschaft nutzen in bisweilen rasender Geschwindigkeit. Dabei bleibt ein ums andere Mal zu prüfen, wie gut sich Menschen angesichts von Adblockern und Adfraud überhaupt via digitale Medien erreichen lassen. Und welchen Stellenwert die traditionellen Medien behalten. Denn weder Print noch TV sind trotz gegenteiliger Prognosen nie ausgestorben, sondern erfreuen sich durchaus guter Gesundheit. Dieses Spannungsfeld alleine macht die Mediaplanung heute zu einem enorm wichtigen Faktor für erfolgreiche Marketingstrategien.

MÜLLMÄNNER DIE BESSEREN MEDIAPLANER?

Wer wissen will, wie gut ausgebildet durchschnittliche MediaplanerInnen wirklich sind, muss nur die Medienvermarkter befragen. Denn dort landen die Anfragen der Agenturplaner - Fragen, die sie sich offenbar nicht trauen, intern zu stellen oder dort nicht beantwortet bekommen. Ihre Fragen sind an Unwissenheit und Peinlichkeit kaum zu übertreffen und zeugen nicht von einer sonderlichen Kenntniss ihres Fachgebiets. Ebenso gut könnte man wahrscheinlich einen willkürlichen Kellner oder Müllmann bitten, die nächste Mediaplanung für Opel oder Beck's vorzunehmen. Das Ergebnis wäre vermutlich nicht schlechter. Womöglich operiert der Müllmann dabei sogar mit mehr gesundem Menschenverstand als mancher Planer.

„... weder Print noch TV sind trotz gegenteiliger Prognosen nie ausgestorben ...“

Nicht anders reagieren die Werbekunden, wenn man befragt, wie es um die Qualifikation der ihnen zugeteilten Mediaplaner steht. Immer wieder beklagen sie Ausbildungsstand und Qualifikation gerade der jüngeren Planer und Planerinnen, denen bereits nach kürzester „Ausbildungszeit“ die Verantwortung für die Betreuung großer Markenets übertragen wird. Aus Kostengründen: Junge Mitarbeiter sind billiger. Und erfahrene Mediaplaner, die fähig wären eine echte Mediastrategie zu entwickeln, rar. Und tatsächlich bauen immer mehr Unternehmen Mediaexpertise im eigenen Haus auf und holen sich Teile der Mediaarbeit de facto zurück. Was wiederum den Bedarf an qualifizierten, also gut ausgebildeten und zugleich erfahrenen Mediaplanern im Markt steigert. Auf die Frage von Horizont „Wenn Sie Leute für Ihr Team suchen: nach welchen Skills halten Sie heute Ausschau?“ antwortet Uwe Storch, Mediachef bei Ferrero, Deutschlands zweitgrößtem Mediaspender, folgerichtig: „Marketing- und Media-Knowhow und mit betriebswirtschaftlichen Kenngrößen arbeiten zu können ist wichtig, aber längst nicht mehr ausreichend. Da heute niemand sämtliche Disziplinen

kompetent beherrschen kann, müssen Mediaverantwortliche in der Lage sein, zuzuhören, die richtigen Fragen zu stellen und falsche von echten Experten unterscheiden zu können. Dafür braucht man Neugier, das ist aus meiner Sicht die wichtigste Eigenschaft.“

AUSBILDUNG, AUSBILDUNG, AUSBILDUNG

An diesem offensichtlichen Dilemma erkennt man nur zu gut, wie unerlässlich eine umfassende, vor allem aber eine unabhängige Ausbildung im Mediabereich ist. Eine verantwortungsvolle Arbeitsweise erfordert es, die Kunden verlangen zurecht danach - und die Agenturen liefern nicht. Nicht jedenfalls in dem Maße, wie es ihre Kunden fordern. (Werbeblock: Angeboten wird diese Qualität der Ausbildung von unabhängigen Weiterbildungsakademien wie in München der BAW Bayerische Akademie für Wirtschaftskommunikation oder in Köln der WAK Westdeutsche Akademie für Kommunikation.) Die Agenturen täten gut daran, ihre Mitarbeiter zu einem solchen Studium zu ermutigen und sich auch an den Kosten zu beteiligen - wie ich es vor vielen Jahren selbst erlebte. Dass die Ausbildung lohnt und, gepaart mit Leidenschaft, Neugier und Ehrgeiz zum Erfolg führt, zeigt ein flüchtiger Blick auf meinen Werdegang. Was der interessierte Leser sicher auch erkannt hat: dass Mediaplanung unendlich viel Spaß macht. Das Arbeiten mit Menschen (Zielgruppen) und für Menschen (Kundenmarketing) ist mehr als befriedigend. Die Zusammenarbeit mit Marketingberatern und Kreativen eine unendliche Quelle der täglichen Inspiration.

Die Freude an jedem Pitch-Gewinn, an jedem neuen und jedem bestehenden Auftrag, an jeder erfolgreichen Kampagne ist schon deshalb berauschend, weil man offensichtlich einen Nerv getroffen hat. Man hat die richtige Zielgruppe mit den richtigen Maßnahmen und Werbemedien so wirksam erreicht, dass sie Interesse an der beworbenen Marke zeigt, ihr Sympathie entgegenbringt - und kauft. Sie ist nicht vor lauter Werbemüll und falsch platzierten Werbemitteln schreiend davongelaufen. Denn das tun die Menschen bekanntlich bei den meisten Kampagnen. Aber die eigene, die war erfolgreich. So macht die Arbeit Spaß - und Sinn.

THOMAS KOCH

Thomas Koch, 66, mischte schon als Mediaplaner bei der legendären G&K in Düsseldorf mit. Seine eigene Agentur „thomaskochmedia“ machte er zur größten unabhängigen Mediaagentur Deutschlands. 2004 zählte ihn Media & Marketing Europe zu den 15 für die europäische Werbebranche bedeutendsten Personen - zusammen mit Maurice Levy, Rupert Murdoch und Sir Martin Sorrell. Der profilierteste deutsche Mediaplaner geht gerne neue Wege. 2017 hat er die erste Mediaagentur gegründet, die sich auf das Trendmedium Digital-Out-of-Home spezialisiert. Zudem spricht er unverblümt Klartext, wenn es um das Ausbildungsniveau von Mediaplanern geht. Alter schützt vor Unruhe nicht.

MIRKO KAMINSKI

*Wie man mit Holz im
Wasser Menschen angelt.*







Mirko, man kennt Dich in drei Funktionen: Als Video-Blogger für die W&V, als Gründer von achtung! oder wie Du gedankenverloren in Fehmarn aufs Meer blickst. An deinem eigenen Steg.

Mirko Kaminski: Also das wäre auf Fehmarn jetzt ein kolossaler Fehler von dir gewesen, auf Fehmarn zu sagen. Da sagen Einheimische „Wir sind ja keine Maulwürfe, sondern leben AUF der Insel.“ Du würdest wahrscheinlich geteert, gefedert und über die Fehmarn-Sund-Brücke zum Festland getragen werden. Aber wir sind ja nicht auf Fehmarn und insofern sei es Dir verziehen. Der Steg ist ein visueller Anker in meiner Kommunikation.

Und Du hast ja drei Funktionen genannt. Die sind aber alle eine Person. Ich sehe, dass Agenturleute eher aus dem Bauch heraus Dinge posten, was nicht immer für einen guten Eindruck sorgt. Also habe ich mir Gedanken gemacht, wie ich kommunizieren möchte und welche Wahrnehmung am Ehesten meiner Person entspricht. Ich habe einen klaren Plan gemacht, eine klare Marke entwickelt und für mich passende Themenfelder abgesteckt.

„Der Steg ist ein visueller Anker in meiner Kommunikation.“

Daraus entstand eine Checkliste, aus der ich quasi ablesen kann, in welche Kategorie ein Post passt. Diese Themenfelder sind beispielsweise: Mirko ist unterwegs und teilt seine Beobachtungen – weil ich ein Reporterherz habe. Ich war ja früher beim Radio und mache das einfach gerne. Dann die Jurys: Cannes Lions oder New York Festival und andere. Dort lasse ich mich inspirieren, um das wiederum mit denen, die mir folgen, zu teilen. Dann ist der Fehmarnsteg sehr wichtig. Weil es Fehmarn ist, sehr bodenständig und eben nicht Sylt.

Weil Du da herkommst?

Weil ich da herkomme, weil das differenziert. Es ist eben der Fehmarnsteg und nicht das Golfhotel, mit dem ich in Verbindung gebracht werde. Solche visuellen Anker braucht es. Das führt dazu, dass ich zu Veranstaltungen gehe, angesprochen werde: „Ey, Du bist doch der mit dem Fehmarnsteg.“ Oder „Ich habe gesehen, Ihr hattet Hochwasser.“ Das ist ein guter Türöffner für Gespräche. Ein weiteres Themenfeld ist Mitarbeiterwertschätzung und Interessierte in die Agentur hineinschauen zu lassen. Dann gehört auch ein Themenfeld dazu, das ich „Crazyness“ nenne. Das ist etwa bei jedem siebten, achten Posting der Fall. Da laufe ich mal im Weihnachtsmannkostüm herum oder in Cannes mit einem albernen Hawaiihemd und zu großer Sonnenbrille. In dieses Feld gehört auch das Experimentieren mit neuen Sachen, also spielen mit einer Unterwasserdrohne beispielsweise. Meine Postings haben Struktur würde ich sagen.

Mirko Kaminski ist also Content?

Ich würde nicht sagen, dass ich selbst der Content bin, aber ich bin Produzent und Distributeur. Der aber vor allem eines sein soll: interessant, manchmal bemerkenswert und

einen Mehrwert in sich tragend. Ich habe schon sehr früh für Zeitungen geschrieben und mein Studium über eine Tätigkeit bei Radio Schleswig-Holstein finanziert. Ich war erst Reporter und am Ende Produzent der Morning-Show. Ich liebe das einfach. Vor allem macht es höllisch viel Spaß, anderen die Bühne zu bereiten.

Und ich glaube, dass das von den Leuten da draußen anerkannt und gesehen wird. Dass ich mich nicht auf Gedeih und Verderb selbst inszeniere, sondern eben auch immer anderen meine Bühne biete. Also Interviews führe und lediglich zehn Prozent Redeanteil habe, andere feiere beziehungsweise lobe, ihnen die Möglichkeit gebe, sich zu äußern. Neulich habe ich mal in einer Runde gesagt, ich wäre lieber Journalist geworden. Deswegen habe ich ursprünglich auch Politik- und Islamwissenschaft studiert, um für den Spiegel in den Nahen Osten zu gehen. Das war mein großer Traum. So ein kleines bisschen Journalist möchte ich eben sein und erlaube mir das, und das bringt auch der Agentur etwas.

Viele Kandidaten melden sich bei uns, weil sie das Gefühl haben, dass sie den Chef schon mal kennen und wissen, wie der so tickt und wie der mit Mitarbeitern umgeht. So ist achtung! keine Black Box. Und auch Unternehmen melden sich bei uns, weil die sagen „Mensch, Sie können offenkundig das, was Sie Ihren Kunden empfehlen. Lassen Sie uns doch mal sprechen.“

Ist die Person Kaminski völlig kongruent mit der Steg-Geschichte? Trifft man den Mirko, den man in den sozialen Medien sieht, auch in der Firma?

Ja. Mit Einschränkung. Ich gebe nicht alles von mir preis: Meine Kinder und die Familie, wo wir wohnen sind tabu. Das würde ich niemals erkennbar zeigen.

Kann es eine Agentur achtung! geben ohne Mirko Kaminski?

Mittlerweile ja. Es wird mehr und mehr achtung!-Agenturen geben ohne mich. Wir haben gerade unsere Strategie geändert: Weg von der Agentur achtung! zur Gründerplattform achtung! So dass Gründer, die Lust haben, etwas mit uns zusammen zu machen, profitieren können von einer starken und offenkundig interessanten Marke und gleichzeitig auch von den Services und Unterstützungen, die wir bieten können. Unsere Personalabteilung ist super, wir haben eine großartige Finanzabteilung, wir haben eine tolle IT. Wir bieten Gründern eine Plattform, auf die sie mit ihrer Idee und Leidenschaft aufsetzen können und die sie von den Dingen befreit, die Energie und Ressourcen rauben. So können sie sich auf das fokussieren, was ihnen am meisten Spaß macht. Das hat mit achtung! Mary rund um Babett Kemper in Düsseldorf oder mit achtung! engage rund um Tina Krahne hier in Hamburg bereits begonnen. Da werden weitere Gründungen folgen, mit Leuten, Köpfen und Gesichtern, die für ihre Einheit stehen.

Wenn man Teil des achtung!-Netzwerkes werden will, dann ruft man Dich an?

Dann schreibt man mir über LinkedIn, Facebook oder Twitter eine Direktnachricht oder eine E-Mail. Oder man ruft an.

Das heißt achtung! ist auch Business-Accelerator?

Ja. Es gibt so viele im Markt, die sich mit dem Gedanken und Traum tragen, sich selbstständig zu machen. Aber das ist heute nicht mehr so leicht wie vor 20 Jahren. Heute eine Agentur zu starten, bedeutet, dass du die wichtigsten Gewerke an Bord haben solltest. Als Freelancer kannst du alleine loslegen, aber als One-Man-Show unterwegs zu sein und zu behaupten, man sei eine Agentur, das würde heute gar nicht mehr funktionieren. Du musst Kapital investieren, du musst mit einem Team starten. Das wollen wir möglich machen, um Leuten, die vielleicht nicht alleine und aus sich heraus starten würden, die Chance zu geben, das tatsächlich zu machen.

Du hast sehr früh ein Modell benutzt, das vor 20 Jahren einmal „Integrierte Kommunikation“ hieß. Aber keiner hat das so richtig hingekriegt. Wie würdest Du diese Fusion aus PR, Werbung, Social Media bezeichnen? Ist man dann doch wieder eine Full-Service-Agentur oder eher ein Zusammenschluss von Spezialisten?

Ich finde, dass es total nutzlos ist, dafür einen Namen finden zu wollen. Den Menschen da draußen ist vollkommen gleichgültig, wie etwas zu ihnen gelangt. Hauptsache, es ist wichtig und bemerkenswert. Da sagt keiner, „oh, dieses interessante Thema kommt über PR zu mir. Das hier kommt über Werbung zu mir. Das muss Content-Marketing sein.“

„Meine Postings haben Struktur, würde ich sagen.“

Wenn ich Vorträge halte, nehme ich immer mein Smartphone in die Hand und frage die Leute: „Schätzen Sie doch mal, wie lang die Distanz ist, die Heavy Smartphone User täglich mit ihrem Daumen über den Screen wischen.“ Die Intensivnutzer, die wir in der U-Bahn, im Park oder im Café sehen, die die ganze Zeit über die verschiedenen Plattformen und Medien hinweg scrollen – die legen unfassbare zwei Kilometer am Tag mit dem Daumen zurück. Da stellt sich die Frage, was diesen Daumen innehalten lässt. Und da ist es auch egal, ob das eine Anzeige, ein Spot, ein Video, ein cooles Bild, eine Infographik oder was auch immer ist. Hauptsache es ist ein „Scrollstopper“, wie wir sagen. Stoppt einmal diesen Daumen und lässt ihn im besten Falle klicken! Deswegen reden wir gar nicht so sehr über Disziplin und Gewerke sondern über Ideen. Es muss eine starke Idee sein und dann muss die in den relevanten Kanälen und Medien realisiert werden. Ich finde es – wie gesagt – sehr bemüht, dafür noch nach einem Begriff zu suchen. Dann hieß es eben mal „Integrierte Kommunikation“ oder „360-Grad-Kommunikation“. Der Idee selber ist das völlig egal.

Was brauchen wir denn dann in Zukunft in unserer Branche für Personal?

Wir brauchen kluge Köpfe, die sich permanent weiterentwickeln wollen. Ich finde, dass wir eine rasante Entwicklung erleben, eine Heterogenisierung und Atomisierung der



Bild: privat

Selfie-Time! Mirko Kaminski (l.) und BAW-Aufsichtsrat Nils-Peter Hey bei Fischstäbchen, Kartoffelbrei und Espresso an einem kühlen Februartag in Hamburg.

Tätigkeiten. Vor sechs, sieben Jahren gab es noch keine Community-Manager oder Facebook-Ad-Spezialisten. Also wir brauchen smarte, kluge Menschen, die immer weiter dazu lernen wollen, die neugierig sind. Und, mein Lieblingsthema dabei: die auch noch fleißig sind.

Du hast kürzlich ein viel beachtetes Posting geschrieben über das Thema „Fleiß“, speziell bei jungen Leuten, Generation Y, Generation Z. Ist das Wort Fleiß nicht zu Old School?

Ich finde, dass es hochmodern ist und Fleiß als Stärke unterschätzt wird. Wenn man in Jahres- oder Feedbackgesprächen sagt: „Du, ich schätze das wirklich, dass Du fleißig bist“, das turnt das Gegenüber ja schon fast ab. Oder es klingt wie dieses „interesting“ der Briten, wenn sie eigentlich das Gegenteil meinen. Aber Fleiß ist erforderlich. Ich selbst habe immer viel gearbeitet und ich sage auch meinen Leuten, dass das hier alles nicht zufällig entstanden ist, sondern weil es meine Leidenschaft ist. Weil ich immer versucht habe, mehr zu schaffen als von Kunden erwartet wird.

„... Fleiß ist erforderlich.“

Die Jüngeren lassen sich vom vermeintlich leichten Erfolg, wie er auf Instagram und so weiter inszeniert wird, zu schnell verführen. Das sieht alles so locker aus, wenn reichweitenstarke Influencer am Strand rumhängen oder mal wieder auf einer Modenschau eingeladen sind. Und manche verstehen dann gar nicht, dass genau DIE richtig fleißig sind. Die haben den ganzen Tag vollgepackt mit Terminen, die haben einen engen Produktionsplan und müssen womöglich eine ganze Produktionsmannschaft managen. Die müssen Verträge einhalten, die auch erst mal aufzusetzen sind. Oder die Jüngeren schauen auf zu denen, die vermeintlich ganz einfach mit einer klugen Idee im Internet irgendwie Millionär oder Multimillionär geworden sind und lassen dabei außer Acht, dass die über Jahre hinweg an dem Ding geschraubt haben. Auch bis abends um zehn und über das Wochenende hinweg. Die sehen nicht, dass das in Wirklichkeit harte Arbeit gewesen ist, die auch immer noch andauert. Und ich finde, dass man das wieder sagen muss, dass Fleiß der Katalysator

ist von Leidenschaft und Können hin zum Erfolg. Und wenn es diesen Katalysator nicht gibt, dann wird aus der Stärke, dem Talent, der Leidenschaft eben kein Erfolg. Weil der Erfolg den Fleiß braucht.

Wenn Du der jungen Generation Tipps geben würdest, quasi „Mirko Kaminskis Shortcut to Success in Idea-Business“, was wäre das?

Erstens: Finde deine Leidenschaft. Das ist tatsächlich nicht so einfach. Dafür muss man nämlich ein paar Sachen ausprobieren. Eine Volontärin kam mal zu mir und sagte: „Du, Mirko, ich werde das Volontariat abbrechen. Kommunikation und Agentur, das ist nicht mein Ding. Ist nicht meine Leidenschaft. Ich habe eine andere Idee und einen anderen Traum.“ Sie hat dann einen Laden gegründet, „Porzellan-Fräulein“ heißt der. Da können Kinder reingehen, als Geburtstagsgruppen, und Porzellan bemalen. Darin geht sie auf. Das ist ihr Ding. Damit ist sie für sich super, super erfolgreich. Sie hat es gefunden und ist konsequent gewesen. Also, finde deine Leidenschaft!

Zweitens: Frag’ Leute und versuche in der Zusammenarbeit mit anderen deine Stärken um weitere zu ergänzen oder deine Schwächen auszugleichen. Ich habe am Anfang geglaubt, alles irgendwie ganz gut zu können. Es ist verführerisch, wenn du eine Agentur gründest und gleich ziemlich viel Erfolg hast. Ich habe dann ein paar Mal echt auf die Nase bekommen und bin ins Stolpern geraten, habe viele falsche Entscheidungen getroffen. Ich kann etwa drei Sachen richtig gut, aber unendlich viele überhaupt nicht. Für die brauche ich die richtigen Leute, denen ich dann auch vertraue.

„Finde deine Leidenschaft!“

Drittens: So profan es klingt, es ist nicht leicht zu realisieren – am Ball bleiben. Neugierig in Dinge hineingucken. Also nicht nur oberflächlich so tun, also ob man ein Fachmedium liest. Man muss sich Aufwand und Mühe machen. Sich umschauen, was gerade in der Werbung passiert, mehr als einen Blog besuchen, auch mal die amerikanischen

Branchenmedien lesen. Zur persönlichen Weiterentwicklung gehört aber, viele Seminare zu besuchen und hinzugucken, was zum Beispiel in China passiert. Sich mit Technologien auseinanderzusetzen, auch ohne dass ein Kundenauftrag da ist, aktuell beispielsweise Voice, KI, Bots und alles, was auch immer da kommen mag.

Brauchen wir vor diesem Hintergrund eigentlich noch eine Berufsausbildung im Sinne von Kaufleuten für Marketingkommunikation oder erledigt sich das heute alles „on the Job“, auf dem Weg des Findens der Leidenschaft?

Ich persönlich finde, dass du erst einmal irgendein Handwerk lernen musst. Das ist eine Selbstverständlichkeit, auf der man dann aufbauen kann. Leider fehlt es den Jüngeren heute an Puste und überhaupt auch dem Willen, erst mal eine Sache von Grund auf zu lernen. Viele wollen am Liebsten sofort mit einer geilen Idee Millionär werden. So einfach ist das aber nicht. Insofern ja, ich es braucht Ausbildung. Ausbildung muss aber atmen, agil bleiben und berücksichtigen, was sich innerhalb der Ausbildungszeit im Markt tut.

Was ich so spannend finde im Augenblick ist, dass wir in der Kommunikation die Möglichkeit haben, bei all den drängenden Problemen, die es da draußen gibt, etwas an Lösung beizusteuern. Und das hat es vor 20, 25 Jahren so noch nicht gegeben. Die Menschen bewegt, was da draußen gerade passiert: Soziale Probleme, politische Probleme, Umweltprobleme. Das heißt, wenn du diese Themen adressierst und dich engagierst, dann entwickelst du als Marke und Unternehmen per se schon mal Relevanz. Dann kommst du bei den Leuten an und gewinnst Sympathien. Wir Agenturen haben die großartige Möglichkeit und alle Chancen, im Auftrag von Marken und auch mittels ihrer Budgets die Welt da draußen zum Guten zu verändern. Im Auftrag von Marken kannst Du etwas Sinnstiftendes tun, einen positiven Beitrag leisten. Das finde ich großartig. Auch weil das der Kit ist, der dann wiederum junge Talente in Agenturen hält.

Lieber Mirko, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Nils-Peter Hey.

MIRKO KAMINSKI

Mirko Kaminski (47) ist gebürtiger Insulaner. Der Mann von der Ostseeinsel Fehmarn hat Politik, Sozialpsychologie und Öffentliches Recht in Kiel studiert und sein Studium als Reporter, Moderator und Morningshow-Producer beim Privatsender Radio Schleswig-Holstein R.SH finanziert. 2001 gründete Kaminski in Hamburg achtung! als PR-Agentur. Heute ist achtung! eine kreative Agenturengruppe und vereint Werbung, PR, Social Media, Digital und Content Marketing. achtung! beschäftigt 170 Mitarbeiter in Hamburg, Düsseldorf und München. Mirko Kaminski ist Mitglied des ADC und im Vorstand des GWA. Er gehört wohl zu den profiliertesten Köpfen der deutschen Kommunikationsbranche.

„Ausbildung muss atmen, agil bleiben.“



NILS-PETER HEY

*Wenn der Mensch zur Führungskraft
wird. Oder: Wie man es auch macht,
es ist falsch.*



WENN DER MENSCH ZUR FÜHRUNGSKRAFT WIRD.

Oder: Wie man es auch macht, es ist falsch.

Wir schreiben das Jahr 1994. Als viel zu junger Internetunternehmer besteht meine Kernkompetenz darin, ein paar Zeilen HTML zu einer äußerst hässlichen Website zu komponieren. Das ist komplex und großartig und es unterscheidet mich vom unwissenden Rest der Menschheit. Was ich nicht ahne, eines Tages wird etwas viel Komplexeres auf mich zukommen: Mitarbeiter!

Die meisten Führungskräfte sind nicht darauf vorbereitet, dass sie auf einmal das Sagen haben. Auch ich dachte nicht groß über meinen ersten Mitarbeiter nach, ich brauchte ja bloß jemanden, der mir etwas Arbeit abnimmt. Andere trifft es ähnlich unvermittelt. „Kümmere dich mal um die!“, heißt es eines Morgens, und man hat eine Praktikantin am Hals. Dann ist man Führungskraft, es geht um Menschen, und man darf auf keinen Fall Fehler machen. Wie genau das funktioniert, verrät allerdings niemand, denn wer Menschen führt, muss ziemlich viele sehr gute Eigenschaften mitbringen, die sich mitunter heillos in die Quere kommen. Ob das gutgeht?

1. KLARHEIT VERSUS EMPATHIE

Wenn wir von Führung sprechen, meinen wir das Führen von Mitarbeitern, Teams und ganzen Unternehmen. Sowie das Organisieren all der dafür notwendigen Gewerke und Leistungen. Immer natürlich mit dem Ziel, maximalen Erfolg mit minimalem Aufwand zu erzielen.

„Es geht um Menschen, und man darf auf keinen Fall Fehler machen.“

Jeder wird zustimmen, dass die damit verbundene Menschenführung von größtmöglicher Klarheit sein muss. Mitarbeiter haben Anspruch darauf, dass Vorgesetzte Klartext reden und ihre Handlungen konsequent und zielführend sind. Was wäre auch von einer Führungskraft zu halten, die sich umständlich ausdrückt, unklar in ihren Vorgaben ist und sich mal so und mal so verhält? Klarheit gehört zur Führungskraft wie das Amen in der Kirche. Dass nicht jede Führungskraft diesem elementaren Anspruch gerecht wird, steht auf einem anderen Blatt, ändert aber nichts an der Bedeutung dieser Eigenschaft.

Nur leider, Klartext klingt schnell schroff und das kommt gar nicht gut an. Vor allem, da man im Unternehmen nicht als General auftreten sollte, der bloß Kommandos gibt. Die Zeiten sind längst vorbei, dass man sich das leisten könnte, zumal qualifizierte Köpfe knapp und knapper werden. Nicht vergessen, Mitarbeiter sind Freiwillige und die laufen schnell davon, wenn sie sich herumkommandiert fühlen. Moderner Führungsstil ist immer von einem konstruktiven Miteinander geprägt. Da kann knappe Klarheit auch schon mal schaden.

Also ist der Führungskraft ein stets selbstbeherrschtes, freundliches und empathisches Wesen anzuraten. Gute Manieren sind auch sehr hilfreich. Kurz gesagt: Höflichkeit in Ausdruck und Wesen, aber Klarheit in der Sache. Man ahnt es: Es gilt, beides unter einen Hut zu bringen. Hört sich leicht an, ist es aber nicht.

2. SCHEITERKULTUR VERSUS PERFEKTIONISMUS

Neuerdings sollen Menschen auch scheitern dürfen, man spricht daher gerne von „Scheiterkultur“. Die Amerikaner sind angeblich ganz groß darin, die Deutschen eher nicht. In einer gelebten Scheiterkultur lassen wir uns fallen in eine kreative Welt des Ausprobierens. Wir nehmen uns nicht so ernst und suchen mit anderen zusammen fröhlich experimentierend nach guten Lösungen. Und wenn wir dabei auf der Nase landen, was soll's, Shit happens. Vielleicht ist es ein Übermaß dieser Haltung, der wir immer öfter bloß Betaversionen an sich guter Ideen verdanken. Produkte, die User ungefragt als Versuchskaninchen in Haftung nehmen. Man hatte leider keine Zeit, der Wettbewerb, die Kosten, du weißt schon. Trotzdem ist eine Kultur des Scheiterns unbedingt zu empfehlen, da derzeit viele herkömmliche Geschäftsmodelle auf den Prüfstand geraten. Zu neuen Lösungen kommt in dieser Situation nur, wer das Udenkbare denkt und ausprobiert. Dass man dabei hin und wieder auf die Schnauze fällt, lässt sich nicht vermeiden.

Die Kultur des Scheiterns stößt aber an Grenzen. Entweder weil der F&E-Prozess mit enorm hohen Kosten verbunden ist oder weil das Endergebnis schlicht und ergreifend keine Fehler zulässt. In der Medizintechnik, im Verkehr oder beim Betrieb einer Atomanlage sind Fehler eben doof. Überall dort, wo Leib und Leben bedroht sein könnten, ist Scheitern keine Option.

Die Herausforderung der Führung ist, hier das richtige Maß zu finden. Je nach Branche und Arbeitsbereich kann das durchaus von Tag zu Tag unterschiedlich sein. Wer deshalb pauschal eine Scheiterkultur fordert, liegt genauso falsch wie diejenigen, die nach gnadenlosem Perfektionismus streben. Der „überlebbare Fehler“ ist ein geflügeltes Wort geworden, das man spätestens als Flugzeugpassagier kaum mehr akzeptieren würde.

Die ideale Scheiterkultur ist daher eine Kultur des Experiments und des optimistischen Ausprobierens. Scheitern ist erlaubt, auf erniedrigende Kritik wird verzichtet und aus Fehlern wird gelernt. Was Scheiterkultur aber niemals sein darf: pauschale Rechtfertigung für schlechte Leistung. Der sportliche Ehrgeiz etwas gut zu machen, muss bleiben.

Keine Überraschung: Den perfekten Way-out-of-the-box gibt es nicht. Jedes Produkt, jede Firma, jeder Leistungsbereich hat sein eigenes Profil, im Rahmen dessen Scheitern möglich ist oder akzeptiert werden kann. Und nebenbei gesagt, andere scheitern zu lassen, ohne seinen Senf dazu abzugeben, wäre auch mal schön. Menschliche Größe nennt man das.

3. AGILITÄT VERSUS PLANUNG

Ein vielstrapaziertes Führungs-Buzzword ist die Forderung nach „Agilität“. Das bedeutet nicht weniger, als dass man flink in der Lage ist, eine einmal eingeschlagene Richtung spontan wieder zu verändern. Planlos sagen die einen, Scrum die anderen. Dabei ist in Zeiten vielfältiger Umbrüche der Wunsch nach Agilität völlig berechtigt. Doch wie macht man aus einem schwerfälligen Tanker ein flottes Schnellboot? Die Frage ist deshalb, brauchen wir überhaupt noch einen langfristigen Plan, wenn man schon vorher weiß, dass sich die Umstände – und damit der Plan – eh immer schneller ändern. Ich denke, jeder wird mir zustimmen: Ohne einen halbwegs ausgeklügelten Masterplan ist die Führung eines Unternehmens nicht möglich. Die Kunst liegt vielmehr darin, das richtige Maß zu finden zwischen Planung und Agilität. Und Mangel an agilen Herausforderungen herrscht wahrlich keiner. Gleichzeitig ist fast nichts schwieriger, als erfolgreiche Organisationen für Veränderungen zu öffnen. Das gilt für kleine Unternehmen wie für große. Siehe Autoindustrie: Volkswagen, Daimler, BMW, sie allesamt sind schwere Tanker, die in eine unbekannte Zukunft steuern, im steten Ringen um die richtige Balance zwischen Festhalten am Bewährten und alternativer Veränderung. Für sie ist Scheitern keine Option, denn es geht um Sein oder Nichtsein, um hunderttausende Arbeitsplätze, um den Standort Deutschland gar. Und dennoch, Scheitern ist möglich.

Fazit (wer hätte das gedacht?!): Man kann weder auf Planung verzichten noch permanent hyperagil sein. Menschen brauchen Pläne als Leitplanken, sonst handeln sie planlos. Aber auch der schönste Plan braucht Flexibilität. Wenn es geradeaus nicht weitergeht, muss man eben abbiegen. Wer dabei nicht im Graben landen will, sollte sich allerdings darauf vorbereiten und die eigene Agilität planen. Womit sich die Katze in den Schwanz beißt. Kurz gesagt, Planung und Agilität sind zwei Seiten einer Medaille. Sie kommen nicht ohne einander aus.

4. SINNVERMITTLUNG VERSUS SICH-KURZ-FASSEN

Pläne zu erläutern, ist typische Chefsache, gerne ausschweifend. Mitarbeiter nicken sich dann zu: „Der Chef hört sich mal wieder gerne selber reden“. „Fasse dich kurz“, stand demgegenüber früher an Telefonzellen geschrieben, die Alten erinnern sich. Als es noch keine Handys geschweige denn Smartphones gab, stand man davor schon mal Schlange, während in der gelben Zelle jemand ein ausführliches Ortsgespräch führte. Sich kurz zu fassen, ist also eine im sozialen Miteinander geschätzte Tugend: Komm auf den Punkt.

„Sei dir bewusst, dass deine Mitarbeiter Ansprache brauchen, aber komm auf den Punkt.“

Die Frage lautet aber: Was ist das rechte Maß? Auch hier sehen wir uns im täglichen Leben mit einem Widerspruch konfrontiert. Denn einerseits verlangen Mitarbeiter von Führungskräften, dass sie ihnen Hintergründe einer Entscheidung vermitteln – und somit einen Sinn. Das kann schon mal etwas dauern und die Geduld der Mitarbeiterschaft strapazieren. Unterlässt man dies jedoch und trägt kurz und knapp die Entscheidung vor, ist man ein schlechter Chef, vielleicht sogar ein General, der seine Freiwilligen nicht mitnimmt (siehe 1.), sondern ohne warme Worte an die Front schickt.

Auch hier verstehe ich jede Führungskraft, die jeden Tag aufs Neue mit Fragezeichen im Kopf in Besprechungen nach dem richtigen Maß sucht. Mein Tipp: Sei dir bewusst, dass deine Mitarbeiter Ansprache brauchen, aber komm auf den Punkt.

Vorsicht vor der Laberfalle: Jeder Mensch ist anders. Der eine lechzt nach Hintergrundwissen, dem anderen ist schon ein vollständiger Satz vor dem Morgenschiss zu viel. Wer eine Aufgabe gut machen will, braucht Kontext, aber auch der hat zwei Seiten: Einen der gerne zuhört und einen der gerne erklärt, doch bitte im stetigem Wechsel der Rollen. Ob Führungskraft oder Mitarbeiter, BEIDE müssen reden können und zuhören. Dialog nennt man das.

5. TAGESGESCHÄFT VERSUS STRATEGIE

Ist der Sinn einer Sache vermittelt, stellt sich die Frage nach der Implementierung in gute Routinen. Völlig zu Unrecht wird das sogenannte Tagesgeschäft, also das zuverlässige Abarbeiten der Dinge, die uns erfolgreich machen, als banal und kontraproduktiv hingestellt. Dabei sind doch 365 Tagesgeschäfte aneinander gereiht nichts anderes als ein erfolgreiches Geschäftsjahr. Ich empfinde das Vorhandensein eines lebhaften Tagesgeschäfts in jedem Fall als Zeichen eines vitalen Unternehmens.

Dem entgegen steht die Notwendigkeit ein strategisches Management mit langfristigen Zukunftsszenarien aufzubauen. Das Tagesgeschäft hat tatsächlich etwas Klebstoff-

artiges an sich, das einen im dringlichen Klein-Klein bindet und von längerfristigen Planungen abhält. Ich denke nicht, dass mir jemand widersprechen wird, wenn ich fordere: Für das strategische Wirken und Handeln MUSS man sich Zeiträume im Tagesgeschäft frei schaufeln und diese auch seinen Mitarbeitern gewähren. Seminare eignen sich wunderbar. Oder einsame Almen – ich kenne da eine im Südtiroler Passeiertal. Hauptsache loslassen und raus aus dem Büro. Sonst droht einen das dringliche Klein-Klein doch wieder vom Flur zu fischen.

Was bleibt, ist der ewige Kampf: Tagsüber seinen Mann stehen – oder die Frau – und den Rest der Zeit Visionär sein und bleiben, auch wenn gerade der Baum brennt.

6. KOMFORTZONE VERSUS VERÄNDERUNG

Unter ebenso schlechtem Ruf wie das Tagesgeschäft leidet die sogenannte Komfortzone, die wir – wenn wir den Motivationstrainern glauben – viel zu selten verlassen. Dabei ist es in der Komfortzone bequem und kuschelig, und es gibt keinen Grund, warum wir sie ohne Not verlassen sollten. Das ist auch gut so, denn wir brauchen Vertrautes, das uns Sicherheit gibt. Doch auch sie, die Sicherheit, steht unter dem Generalverdacht, die Kreativität, und damit den dringenden nötigen Wandel, zu lähmen.

Jenseits der Komfortzone dagegen, so verspricht man uns, liegt das gelobte Land der Veränderung und des Fortschritts. Dabei spürt doch jeder Mensch intuitiv, dass uns permanente Veränderung auch rastlos werden lässt. Ein Unternehmen, das keine Ruhe kennt, stresst bloß und führt die Mitarbeiterschaft zielsicher in die Überforderung.

„Das richtige Maß ist sehr individuell.“

Nun müssen Führungskräfte selbst zwar ständig mit Überforderung fertig werden. Aber es ist dennoch kein großer Held, wer konsequent und ohne Pausen über seine Grenzen geht. Auch der belastbarste Manager muss mal abschalten und runterkommen. Nicht umsonst ist Burnout inzwischen ein etabliertes Krankheitsbild, das immer mehr Menschen trifft. Sie müssen mühsam wieder zurückfinden in ein Leben, das auch Faulheit kennt und in dem die Gedanken auch mal baumeln dürfen. Wie wäre es deshalb, wenn wir uns nicht wie die Sklaven permanentem Veränderungsdruck unterwerfen, sondern lieber den menschlichen Gestaltungswillen fördern? Wer Lust auf Gestaltung hat, bei dem stellen sich Veränderungen automatisch ein. Und diese Lust lässt sich in jedem wecken, gerne in stetigen und kleinen Schritten, raus aus der Komfortzone und wieder rein. Das richtige Maß ist sehr individuell und gehört dynamisch dosiert, um Mitarbeiter, Organisationen und sich selbst nicht zu überfordern. Die Komfortzone ist die eine beliebte Arena für Motivationstrainer und wird gerne zum Feindbild erklärt. Dabei ist sie als wichtiger Rückzugsraum viel besser als ihr Ruf. Machen wir es doch wie die Muränen und schauen öfter mal vorsichtig raus. Das wäre ein guter Anfang.

DAS IST KAUM AUSZUHALTEN

Wer bis hierher durchgehalten hat, stellt fest, wie man es auch macht, es ist falsch. Die Widersprüche der Führung verlangen einen ständigen Spagat, der unmöglich auszuhalten ist, so lange jede Führungseigenschaft auf die Goldwaage gelegt und hundertprozentige Erfüllung verlangt wird. Hundert Prozent Ying sind nun mal null Prozent Yang. Und wer „ja“ sagt, kann nicht gleichzeitig „nein“ meinen. Doch die Wirklichkeit lehrt uns, dass in vielen Fällen die korrekte Antwort tatsächlich „jein“ lautet – oder auch: „Es kommt darauf an.“

Führen heißt immer weniger bloß voranzustürmen – „Mir nach!“ – sondern immer mehr, zu moderieren und mitzunehmen. Dabei geht es gar nicht darum, alles besser zu wissen, alles besser zu können, immer das Sagen zu haben – und das alle spüren zu lassen. Führungskräfte sind heutzutage keine Generäle mehr. Ihre wichtigsten Kompetenzen sind nicht mehr klare Ansage und mackerhafte Dominanz, sondern das Gespür für Menschen, Situationen und Aufgaben. Ob Empathie, Scheiterkultur oder Agilität, all diese Schlagwörter bedienen bloß Marktmechanismen. Sie werden als heilsbringend und allein seligmachend positioniert, um den Sachbuchmarkt zu füllen und Seminare zu bevölkern. Das ist recht und billig, aber es ist nicht die Realität. Die Realität ist weder schwarz noch weiß, sie ist meistens grau und sie verlangt nach dem rechten Rat zur rechten Zeit. Und genau jetzt sind wir an dem Punkt, wo wahre Führungskraft sich offenbart, beim „Es-kommt-darauf-an-Modus“: Jedes Projekt, jedes Mitarbeiterproblem, jede Marktveränderung bekommen eine Extrawurst gebraten, aber alle kommen auf den gleichen Grill. Hätte ich das schon 1994 gewusst, mancher Konflikt wäre mir erspart geblieben.

! NILS-PETER HEY

Nils-Peter Hey ist Inhaber der kreativen Unternehmensberatung „Fischfell“ und einer der ganz wenigen öffentlich bestellten und vereidigten Marketing-Sachverständigen in Deutschland. Im Auftrag der Gerichte löst er komplizierte Streitfälle und steht Unternehmen bei schwierigen Projekten zur Seite.

Zusammen mit seiner Frau Agnes führt er zudem den 1919 gegründeten „Richard Pflaum Verlag“. Neben den eigenen Unternehmen ist er Präsident des Sachverständigenrats Marketing e.V. (SARAMAR) und Aufsichtsratsvorsitzender BAW. Er ist Mitglied der TOP 100 Excellent Speaker von Speakers Excellence, Europas führender Redneragentur.

KREATIV

MARKEN-STRATEGIE

KOMMUNIKATIONSREGELN

GESTALTERISCHE GRUNDLAGEN

TONALITÄT

***„Führungskräfte sind heutzutage
keine Generäle mehr.“***

„GEH MIT UNS AUF DIE BARRIKADEN!“

Niemand von uns weiß, wie die Welt in fünf, zehn oder fünfzehn Jahren aussehen wird. Wir wissen nicht einmal, ob die Rasanzen des Wandels eines Tages abnimmt oder ob der Wandel an sich ein Merkmal der neuen Epoche wird: die permanente Revolution. Eines jedoch ist klar, jede Revolution braucht Revolutionäre. Menschen, die den Wandel mit gestalten. Zum Beispiel bei der BAW.

Warum sollte man eigentlich Mitglied der BAW werden? Gute Frage. Denn die Mitgliedschaft ist nicht umsonst und muss sich ja irgendwie lohnen. Wer Tischtennis spielt, tritt einem Sportverein bei. Wer Briefmarken sammelt, trifft sich mit Sammlern. Wer sich politisch engagieren will, geht in eine Partei. Und wer keinen Bock hat, der bleibt zuhause. Jeder findet also das, was zu ihm passt. Endlich auch alle, die im Marketing aktiv sind. Denn seien wir mal ehrlich, Marketing ist kein Nine-to-Five-Job. Nichts, was man so einfach abhakt, wenn man am Feierabend zur Bürotür rausgeht. Dazu sind die Aufgaben zu fordernd und es steckt zu viel Herzblut darin. Vor allem aber sind die gegenwärtigen Umwälzungen so gravierend, dass man sich nicht aus allem heraushalten kann, sonst steht man schnell im Abseits. Oder wer von uns kann sich vorstellen, dass sein Job in zehn Jahren noch ganz genau so aussehen wird wie heute?

Wer heute noch glaubt, alle Veränderungen ziehen spurlos an seiner Stellenbeschreibung vorüber, der kann nur darauf hoffen, dass in Zeiten des demografischen Wandels jede, aber auch wirklich jede Arbeitskraft dringend gebraucht wird. Und sei es als Paketbote. Aber auch der hat bald ausgedient, wenn selbstfahrende Lieferwagen unsere Städte durchkreuzen oder Drohnen die Zustellung übernehmen.

Ach, würde die Welt doch endlich wieder so einfach werden, wie sie früher einmal war! Doch das wird sie nicht. Die Komplexität wird weiter zunehmen, auch im Bereich Marketing und Kommunikation. Und das ist gar nicht mal so schlecht für uns, die wir schon einen Fuß in der Tür haben. Denn das bedeutet auch, wir werden erstmal nicht überflüssig. Während viele Tätigkeiten in Verwaltung und Produktion der Digitalisierung zum Opfer fallen, trifft das auf die Aufgaben im Marketing eher nicht zu. Die Kehrseite davon: Wir stehen täglich vor der Herausforderung, uns neue Kompetenzen anzueignen. Das ist anstrengend – und vor allem, es hört nicht auf.

Ein Leben lang Lernen ist gefordert, so heißt es ja immer. Doch ist das nicht zu passiv gedacht? Müsste es nicht vielmehr heißen „ein Leben lang Gestalten und Mitgestalten“? Pilot zu sein statt Passagier? Was also gibt es Besseres, als sich mit Gleichgesinnten auf die Barrikaden zu begeben und den epochalen Wandel anzuführen? Denn wir alle sind doch neugierig, selbst zu bestimmen, wohin die Reise geht. Dazu reicht es nicht aus, sich auf seinen engen Jobhorizont zu beschränken, erst hinterm Horizont geht’s weiter.

Damit sind wir bei der Ausgangsfrage angekommen. Wer Mitglied der BAW ist, der kann über die Grenzen eines Unternehmens hinaus wirken und auch das berufliche und gesellschaftliche Umfeld gestalten. Denn darin liegt die Daseinsberechtigung der BAW: Entwicklungen zu erkennen, wenn sie ihren Anfang nehmen und Menschen darauf vorzubereiten und sie mitzunehmen. Damit sie aktiv agieren können statt Veränderungen bloß passiv zu ertragen. Pilot statt Passagier.

Das ist alles andere als langweilig, erst recht, wenn man dabei großartige Mitstreiter hat. Dabei tun sich immer wieder neue Türen auf. Denn wo Menschen zusammen kommen, die ähnlich ticken, ergibt eins das andere. Die BAW ist deshalb auch eine lebendige Plattform für Netzwerker – bloß ohne krampfes Networking-Getue. Hier tauscht man nicht Visitenkarten, sondern man tauscht sich aus beim gemeinsamen Engagement für eine Akademie, die den Wandel moderiert. Das Netzwerk ergibt sich ganz von selbst.

Aber es soll nicht verschwiegen werden, zusätzlich zu den ideellen gibt es auch handfeste Gründe für die BAW, zum Beispiel für Sparfüchse. Mitglieder der Genossenschaft genießen deutliche Preisreduktionen bei allen Qualifizierungen. Sie haben kostenfreien Zugang zu vielen Veranstaltungen. Können permanent auf das Experten-Netzwerk der BAW zugreifen. Oder sie bekommen passgenaue Qualifizierungs- und Recruitinglösungen für ihr Unternehmen. Als Zugabe erhalten sie exklusiv das Mitglieder-Magazin „BAW Schlüssel-Momente“, das über aktuelle Entwicklungen informiert. Es rechnet sich also, an der Zukunft mitzuwirken.

SIEBEN GRÜNDE FÜR DIE MITGLIEDSCHAFT IN DER BAW

<https://baw.academy/akademie/sieben-gruende/>

1. Einzigartige Chance eine Akademie mitzugestalten



2. Deutlicher Preisvorteil bei allen Qualifizierungen



3. Permanenter Zugriff auf das Experten-Netzwerk



4. Kostenfreier Zugang zu vielen Veranstaltungen



5. Neue Chancen innerhalb der Genossenschaft



6. Exklusives Magazin «BAW Schlüssel-Momente»



7. Passgenaue Qualifizierungs- und Recruitinglösungen für Unternehmen



AN ALLE MITGLIEDER DER

BAW Bayerische
Akademie für
Wirtschaftskommunikation

Liebe BAW-Mitglieder,

zur 2. Generalversammlung laden wir Sie herzlich ein.

Mittwoch, 22. Mai 2019

Beginn 09:30 Uhr

Ende 11:30 Uhr

BAW Bayerische Akademie für Wirtschaftskommunikation eG

Lazarettstraße 4, 80636 München

- › **TOP 1** Eröffnung und Begrüßung
- › **TOP 2** Bericht des Vorstands über das abgelaufene Geschäftsjahr,
Vorlage des Jahresabschlusses
- › **TOP 3** Bericht des Aufsichtsrats über seine Tätigkeit
- › **TOP 4** Beschlussfassung über
 - a) die Feststellung des Jahresabschlusses 2018
- › **TOP 5** Beschlussfassung über die Entlastung der Mitglieder des
 - a) Aufsichtsrats und
 - b) des Vorstands
- › **TOP 6** Aussprache und Beschlussfassung über gestellte Anträge

Der Jahresabschluss und der Lagebericht, soweit dieser gesetzlich erforderlich ist, nebst dem Bericht des Aufsichtsrats liegen zur Einsicht in den Geschäftsräumen der Genossenschaft aus.

Wir freuen uns auf Ihr Kommen und grüßen herzlich

Matthias L. Nils-P.L. Hey

III. DER PRÄGENDE DOZENT

Wir verpflichten uns, die Tradition des „BAW MMP“ als gemeinsames Lehr- und Arbeitsmodell aller BAW-Mitglieder zu respektieren, und von Lehren, lang an unseren Konzeptions- und Präsentationsfähigkeiten arbeiten.

Wir verpflichten uns, unsere Fertigkeiten im fachlichen, rhetorischen und rhetorischen Bereich stetig zu verfeinern, und daran mitzuarbeiten, diese fachlich abzusichern, zu erweitern und zu präzisieren.

Wir verpflichten uns, die Interaktion mit und zwischen Teilnehmenden und Dozentenkollegen, um Vergegenständlichungen zu den Besten des eigenen

Wir verpflichten uns, die Interaktion mit und zwischen Teilnehmenden und Dozentenkollegen, um Vergegenständlichungen zu den Besten des eigenen

Wir verpflichten uns, die Interaktion mit und zwischen Teilnehmenden und Dozentenkollegen, um Vergegenständlichungen zu den Besten des eigenen

Wir verpflichten uns, die Interaktion mit und zwischen Teilnehmenden und Dozentenkollegen, um Vergegenständlichungen zu den Besten des eigenen

Wir verpflichten uns, die Interaktion mit und zwischen Teilnehmenden und Dozentenkollegen, um Vergegenständlichungen zu den Besten des eigenen

Wir verpflichten uns, die Interaktion mit und zwischen Teilnehmenden und Dozentenkollegen, um Vergegenständlichungen zu den Besten des eigenen

Wir verpflichten uns, die Interaktion mit und zwischen Teilnehmenden und Dozentenkollegen, um Vergegenständlichungen zu den Besten des eigenen

Nils-Peter Hey

Edith Laubner

Christian Wehner

ard Pflaum Verlag
mbH & Co. KG

STRATEGIE



Marketing-
Ziele

Marketing-
Zielgruppe

Marken-
Modell

Absatz-
Quelle

Position

BAW MMP- UPDATE: DAS KOMPAKTE TAGESSEMINAR

Angenommen, dein Vorstand kommt zu dir und sagt, „Meier, der Firma geht es bombig, aber unser neues Produkt, der RINGSLMPF muss ein Hit werden, sonst haben wir ein Problem.“ Und du antwortest: „Oh, tut mir leid, das passt gerade schlecht.“ Nein, das geht gar nicht.

Herausforderungen können ganz schön rücksichtslos sein. Sie kümmern sich nicht darum, ob du keine Zeit, keine Nerven oder kein Budget hast. Sie wollen bloß bewältigt werden. Oder hast du schon mal eine Stresssituation erlebt, die höflich gefragt hat, ob es gerade passt? Knifflige Aufgaben, knappe Kapazitäten, unmögliche Termine – darf's noch etwas mehr sein?

Dazu braucht es Nerven wie Stahlseile, Stressmanagement und vor allem ein Instrumentarium, das alles gerade biegt, was dir in die Quere kommt: den BAW Marketing-Management-Prozess® (BAW MMP®). Als strukturgebendes Marketing-Management-Modell ermöglicht er strategische Entscheidungen auf Basis sachlicher Substanz. Er schafft das gedankliche Gerüst für starke Konzepte und die Voraussetzungen für wirksame Kommunikation.

Für die neue BAW haben wir die MMP-Struktur von Marktabgrenzung, Analyse, Strategie und Planung weiterentwickelt und alle modernen Einflussgrößen integriert. In der Masterclass lernst du den MMP intensiv kennen und löst damit die schwierigsten Aufgaben. Dabei kommt garantiert gute Laune auf. Nicht nur, weil sich deine Erfolgserlebnisse häufen. Sondern auch durch die Anti-Langeweile-Formel der Kreativen Reflexion. Sie verbindet kreatives Arbeiten mit spielerischem Lernen.

Mit dem MMP steht dir das vollständige Instrumentarium für alle Marketingaufgaben zur Verfügung. Darunter auch zahllose Micro-Actions, eine Methode aus der Handlungspsychologie. Damit zerlegst du Marketingaufgaben in ihre Einzelteile, also Mikroaktivitäten. Das ermöglicht viele erste Schritte, macht komplizierte Aufgaben einfach und führt direkt zu praktischen Lösungen. Und wenn dein Vorstand dir auf die Schulter klopft: „Mensch Meier, das hast du großartig gemacht!“, dann weißt du, die Grenze über dir ist nur der Himmel.

BAW MMP-UPDATE

Das kompakte Tagesseminar «BAW MMP-Update» führen wir mit unterschiedlichen Schwerpunkten regelmäßig durch und findet in der Regel im April und im Oktober eines jeden Jahres statt.

<https://baw.academy/qualifizierungen/>

› Teilnehmerkreis

Die Auffrischung/Qualifizierung/Weiterbildung richtet sich an Führungskräfte, Marketingschaffende, Unternehmer und BAW-Freunde.

› Termine/Dauer

Samstag, 30. März 2019
09.00 bis 17.00 Uhr

Samstag, 19. Oktober 2019
09.00 bis 17.00 Uhr

› Ort

Designerwerkschau
Gotzinger Straße 52b
81371 München
<https://www.designerwerkschau.de/>

› Sprache

deutsch

› Abschluss

Zertifikat «BAW MMP-Update»

› Investition

Für unsere Mitglieder bieten wir eine kostenfreie Teilnahme. Aber auch für Nicht-Mitglieder streben wir zu jeder Zeit ein besonders gutes Preis-Leistungsverhältnis an. Rufen Sie uns bitte an, schreiben Sie uns an kontakt@baw.academy oder nutzen Sie das Kontaktformular auf unserer Website. Im persönlichen Dialog finden wir garantiert den passenden Weg. Wir freuen uns auf Sie!

› Für Mitglieder unserer Genossenschaft ist die Teilnahme kostenfrei.

Wenn Sie Mitglied der BAW werden möchten, informieren und registrieren Sie sich einfach auf unserer Beteiligungs-Plattform
<https://beteiligung.baw.academy/>.

UND WIEDER 100 000 EURO FUTSCH

In der Zusammenarbeit von Unternehmen mit Marketingberatern und Agenturen hakt es oft. Viele Projekte laufen aus dem Ruder, schlimmstenfalls wird vor Gericht abgerechnet, und schnell sind 100 000 Euro futsch. Dabei spielt keine Rolle, ob man sich in die Hände einer internationalen Top-Agentur begibt oder mit einer lokal ansässigen Beraterfirma arbeitet.

Eigentlich scheint alles so leicht, einfach ein paar Ziele und erklärende Sätze in ein Word-Dokument hämmern, fertig ist das Briefing. Dann winkt man Agenturen und Beratern mit der großen Auftragswurst. Die Kreativen reagieren prompt und fallen in Heerscharen über den heimischen Besprechungsraum her, voller Energie und frischer Ideen. Aber ist es wirklich so einfach?

Viele Agenturen klagen über schlecht vorbereitete Mandanten, die zudem ein völlig falsches Bild der Arbeitsweise und des Leistungsvermögens von Beratern und Kreativen haben. Gleichzeitig sind Kreative so versessen auf neue Aufgaben, dass sie miese Auftragsbedingungen weglächeln und zum Schluss um eine faire Entlohnung kämpfen müssen. „Die Fälle, die ich vor Gericht mitverhandle, sind ein Kompendium des Scheiterns. Da werden arglose Kunden abgezockt, während Auftraggeber Ideen abgreifen und Aufträge versprechen, die nie eintreten“, sagt Nils-Peter Hey, einer der wenigen vereidigten Marketing-Sachverständigen in Deutschland. Er beklagt: „Projekte mit Agenturen und Beratern werden vielfach unprofessionell angebahnt, vergeben und durchgeführt.“

Die Ursachen sind oft gleich. Das fängt an mit der Wahl der „falschen“ Agentur. Denn Agenturen und Berater haben Leistungsschwerpunkte und Stärken, aber auch Schwächen. Davon sollte man sich im Vorfeld ein Bild machen. Passt die Agentur zu uns und unseren Aufgaben?

Grob unterschätzt wird auch die Bedeutung des Briefings. Viele Kreative berichten, dass sie nur selten brauchbare Briefings erhalten, oft genug bloß einen Stapel Produktprospekte. Doch ohne fundiertes Briefing arbeiten die Kreativen ins Blaue hinein und es fehlt die Bewertungsgrundlage der Ideen.

Noch nachlässiger als das Briefing werden die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit bedacht. Wie erfolgt die Auftragsvergabe? Was muss das Angebot beinhalten? Wie läuft das Projektmanagement, von den Agenden über Protokolle und Berichte bis zur Rechnungsprüfung?

Zugegeben, das alles macht Arbeit. Doch wer darauf verzichtet, trifft sich am Ende vielleicht vor Gericht. Und wieder sind 100 000 Euro futsch.

BAW-GEHEIMNISSE DES EINKAUFS: AGENTUREN UND BERATER

<https://baw.academy/qualifizierungen/>

› Teilnehmerkreis

Die Qualifizierung/Weiterbildung richtet sich an Marketingschaffende und Unternehmer, die sich in der Durchführung von Marketingprojekten weiterentwickeln wollen.

› Voraussetzungen

Grundlegende Erfahrung in der Beauftragung von Agenturen und Beratern sind förderlich, aber keinesfalls Voraussetzung.

› Teilnehmerzahl

Im Seminar wird intensiv in Kleingruppen gearbeitet. Die Mindestbelegung liegt bei sechs, und wir lassen maximal zwölf Teilnehmer zu.

› Termine/Dauer

Donnerstag, 17. Oktober 2019,
Freitag, 18. Oktober 2019
2 intensive Seminartage in 7 Modulen
09.00 bis 17.00 Uhr am Donnerstag und Freitag

› Ort

Pflaum Park
Lazarettstraße 4
80636 München

› Sprache

deutsch

› Abschluss

Zertifikat «BAW-Geheimnisse des Einkaufs: Agenturen und Berater»

› Investition

Für unsere Mitglieder bieten wir stets besondere Konditionen. Aber auch für Nicht-Mitglieder streben wir zu jeder Zeit ein besonders gutes Preis-Leistungsverhältnis an. Rufen Sie uns bitte an, schreiben Sie uns an kontakt@baw.academy oder nutzen Sie das Kontaktformular auf unserer Website. Im persönlichen Dialog finden wir garantiert den passenden Weg. Wir freuen uns auf Sie!

› Für Mitglieder unserer Genossenschaft bieten wir spezielle Konditionen.

Wenn Sie Mitglied der BAW werden möchten, informieren und registrieren Sie sich einfach auf unserer Beteiligungs-Plattform
<https://beteiligung.baw.academy/>.



Bild: Maik Kern

SCHÖNE NEUE BILDERWELT: WIRD FAKE ZUM MASSEN- PHÄNOMEN?



Bild: thispersondoesnotexist.com

Fake-Models auf Instagram, 3D-Ansichten aus dem Smartphone, Porträts von Menschen, die gar nicht existieren. Die Hamburger Bildbe-schaffer werfen einen Blick auf die neuen Techniken in der Bilderwelt. Und sie prophezeien: Bald werden wir die Welt mit anderen Augen sehen.

Es las sich wie ein konstruiertes Beispiel eines Social-Media-Seminars – ein wenig zu übertrieben, um wahr zu sein: Zwei weibliche Models bekriegen sich auf der Bilder-Plattform Instagram. Der Clou: Bei den Models handelt es sich um zwei künstliche Avatare, deren perfektes Erscheinungsbild hineinmontiert wird in ebenso künstliche Kulissen. Der zweite Clou: Die Geschichte ist nicht etwa erfunden, sondern wahr. KI-Avatare als Marketingmaschinen, Model-Bots mit authentisch echter Anmutung – auf Fake-News folgen Fake-Humans. Der Name der Website „This person does not exist“ spricht Bände. Ein Klick und schon taucht das täuschend echte Porträt eines Menschen auf, den es gar nicht gibt. „Keine Panik! Lern lieber, wie es funktioniert“, wünschen sich die Macher der Seite und erklären, was es mit Deep Learning auf sich hat.

SMARTPHONES: BESSER ALS NORMALE KAMERAS?

Es ist derzeit viel Bewegung in der Branche. Deep Learning und Künstliche Intelligenz sind in aller Munde. An die schönen Filter in der Kamera des Telefons selbst, aber auch bei Instragram, TikTok, SnapChat und Co. hatten wir uns längst gewöhnt. Auch HDR-Bilder mit hohem Dynamikumfang sind bereits ein alter Hut. Nun aber kommen die Fake-Menschen. Google entwickelt einen neuen Nachtsicht-Modus für Mobilgeräte. Und intelligente Techniken lassen unsere Smartphone-Kameras mehrere Bilder schießen, um sie anschließend zu einem „perfekten“ Bild zusammenzufügen. Dafür reicht ein kleiner Sensor vollkommen aus, den Rest übernimmt der Prozessor. Mit dem Einsatz von zwei, drei oder sogar vier Linsen können Fotografen mittlerweile sogar nachträglich die Schärfentiefe eines Bildes ändern. Wer ein iPhone mit zwei Kameras besitzt, kann schon jetzt 3D-Ansichten aus den Fotos generieren und bei Facebook posten.

Wo wir noch vor fünf Jahren maulen, wenn uns ein Smartphone-Bild in die Quere kam, sollten wir spätestens jetzt mit dem Umdenken beginnen. Schauen wir auf das Nutzerverhalten der nächsten Generation, wird schnell klar:

Die Zukunftsmusik läuft längst.

Wir können uns darauf einstellen, dass Augmented Reality, 3D und Bewegtbild bald auch im Smartphone-Alltag

unserer Kunden verankert sind – und damit zum festen Bestandteil der Kommunikationsleistung von Unternehmen werden. Auch wenn sich die Realität noch wehrt – wenn in Frankreich zum Beispiel gephotoshoppte Models auf Plakaten gekennzeichnet werden müssen.

DEEP LEARNING IM KOMMUNIKATIONSALLTAG

Ist das, was uns durch Smartphones und Co. als Werkzeuge mit in den Alltag gegeben wird, bereits als echte Künstliche Intelligenz zu bezeichnen? Eher nicht, bleiben wir zunächst lieber beim Begriff „Deep Learning“, denn die meisten Anwendungen lernen – anhand von vorliegenden Datenmengen – aus Erfahrung. So greifen sie beispielsweise auf einen großen Stapel Bilder zu, um Gemeinsamkeiten zu erkennen und Rückschlüsse auf Bildinhalte zu ziehen.

Oder sie beobachten menschliches Verhalten im Netz.

Das Berliner Start-Up EyeEm arbeitet schon seit Jahren an unterschiedlichen Ansätzen, um die Technik für Bilder nutzbar zu machen: Die künstliche Verschlagwortung läuft so gut, dass auch Canto, einer der wichtigsten Anbieter für Digital Asset Management (DAM), EyeEm in seine Software integriert hat, damit Unternehmen ihre Bilder in Canto mit EyeEm verschlagworten können. Erfolgreich, wie auch Tests bei einer großen Bildagentur belegen. Adobe Stock nutzt zur Verschlagwortung die Technologie Sensei, die auch in Adobes Lightroom zum Einsatz kommt. Photoshop-Usern hilft Sensei auch bei vielen Aufgaben, wie beim inhaltsbasierten Füllen, proportionalen Skalieren oder Freistellen, spart also schlicht Zeit.

Auch beim Vergrößern von Bildern – und sogar Filmen – kommt mittlerweile Deep Learning zum Einsatz. Weil klassisches Interpolieren oder andere Techniken schlicht unsauber arbeiten, haben die texanischen Topaz Labs mit ihrer AI GIGAPIXEL Software eine Lösung erarbeitet, die durch „Mitdenken“ eine 600-prozentige Vergrößerung meistert. Darin werden selbst feine Linien wie Haare sauber nachgezeichnet.

WANN WIRD ES GRUSELIG?

So hilfreich die Deep-Learning-Techniken sein können, so unheimlich wirken sie oft. Plötzlich schlägt mir mein iPhone eine Bildergalerie meines letzten Urlaubs vor. iPhone-XS-Besitzer wunderten sich Ende vergangenen Jahres, warum die Kamera im Porträt-Modus plötzlich Pickel entfernte und die Haut glättete.

Richtig spooky wird es allerdings, wenn Deep Learning dafür genutzt wird, Bilder zu produzieren, die zwar wie Fotos aussehen, aber keine sind. Techniker des Grafikkar-ten-Herstellers NVIDIA haben – siehe das eingangs gewählte Beispiel – einen sogenannten hyperrealistischen Gesichtsgenerator entwickelt, der nach Vorlage von ein paar

hundert Porträts künstliche Menschen „fotografieren“ kann. Man braucht nur mit Reglern Alter, Hautfarbe oder Haarfarbe zu bestimmen, um sich ein Traummodell zu schaffen. Vielleicht gar nicht so dumm, derartige Porträts beispielsweise in der Werbung zu nutzen. Denken wir nur an die vielen sensiblen Bildnutzungen im Pharmabereich: Nicht jedes Agenturmodell möchte auf einem Plakat einen Satz in den Mund gelegt bekommen wie: „Ich habe Blähungen“. Da Bildagenturen derart sensible Nutzungen in den Lizenzbedingungen oft verbieten, sind künstlich generierte Gesichter vielleicht die bessere Wahl.

Google-Techniker haben parallel zum „Hyperrealistic Face Generator“ von NVIDIA im Rahmen des Projekts „DeepMind“ einen Generator entwickelt, der anhand von Beispield Bildern Fotos von Essen, Tieren oder Sehenswürdigkeiten erzeugt. Was vor zwei Jahren noch nette chaotische Pixelgebilde waren, hat sich inzwischen zu mehr als 500 Pixel breiten Bildern entwickelt, die kurz vor der Perfektion stehen. Da eine Maschine Urheber sein wird, gelten keine Urheberrechte, denn Urheber können nur reale Personen sein.

WAS MACHEN FAKEBILDER AUS UNSERER WIRKLICHKEIT?

Es gibt viele neue Tools, die uns die Arbeit im Alltag erleichtern und darüber hinaus bisher Unmögliches möglich machen. Doch es wird immer schwerer, Fake und Wirklichkeit zu unterscheiden. Bisher war das kein großes Problem, denn ist nicht jede Inszenierung eines Werbefotos bereits ein Fake? Und retuschiert wird schon seit den Anfängen der Fotografie, nicht erst seit Photoshop. Aber was ist, wenn Fake zum Massenphänomen wird und jedes Bild unter Fakeverdacht gerät? Die Konsequenzen sind noch nicht abzusehen, und die ethische Diskussion darüber steht erst am Anfang.

DIE AUTOREN

Michaela Koch und Alexander Karst gründeten im Jahr 2008 Die Bildbeschaffer. Die Hamburger Agentur ist spezialisiert auf Bildeinkauf, Recherchen, Rechteklärung, Verwaltung und dazugehörige Dienstleistungen und Seminare. Die Leidenschaft der Bildbeschaffer mit ihrem weit gespannten Netzwerk aus Rechtsanwälten, Informatikern und Druckspezialisten gilt vor allem der Aufgabe, das richtige Bild für das richtige Projekt zu vermitteln. Zu Hause sind sie im Hamburger Karolinenviertel – und hier: <https://www.die-bildbeschaffer.de/>.



Auf Fake-News folgen Fake-Humans. Mit jedem neuen Seitenaufruf spuckt die Maschine hinter <https://thispersondoesnotexist.com/> ein neues Gesicht aus. Täuschend realistisch, but „This person does not exist“. Weder Fotograf noch Model ist existent - weder Lizenz- noch Modelvereinbarungen wären nötig, um mit diesen Motiven eine Kampagne zu starten.

BAW-GEHEIMNISSE DES EINKAUFSS: BILDER

<https://baw.academy/qualifizierungen/>

› Teilnehmerkreis

Die Qualifizierung/Weiterbildung richtet sich an alle, die sich fit im professionellen Umgang mit Bildern machen wollen.

› Voraussetzungen

Grundlegende Erfahrung im Umgang mit Bildern und Bildrechten sind förderlich, aber keinesfalls Voraussetzung.

› Teilnehmerzahl

Im Seminar wird intensiv in Kleingruppen gearbeitet. Die Mindestbelegung liegt bei sechs, und wir lassen maximal zwölf Teilnehmer zu.

› Termine/Dauer

Freitag, 05. Juli 2019, und Samstag, 06. Juli 2019
2 intensive Seminartage in 6 Modulen
09.00 bis 17.00 Uhr am Freitag und Samstag

› Ort

Pflaum Park
Lazarettstraße 4
80636 München

› Sprache

deutsch

› Abschluss

Zertifikat «BAW-Geheimnisse des Einkaufss: Bilder»

› Investition

Für unsere Mitglieder bieten wir stets besondere Konditionen. Aber auch für Nicht-Mitglieder streben wir zu jeder Zeit ein besonders gutes Preis-Leistungsverhältnis an. Rufen Sie uns bitte an, schreiben Sie uns an kontakt@baw.academy oder nutzen Sie das Kontaktformular auf unserer Website. Im persönlichen Dialog finden wir garantiert den passenden Weg. Wir freuen uns auf Sie!

› Für Mitglieder unserer Genossenschaft bieten wir spezielle Konditionen.

Wenn Sie Mitglied der BAW werden möchten, informieren und registrieren Sie sich einfach auf unserer Beteiligungs-Plattform
<https://beteiligung.baw.academy/>.

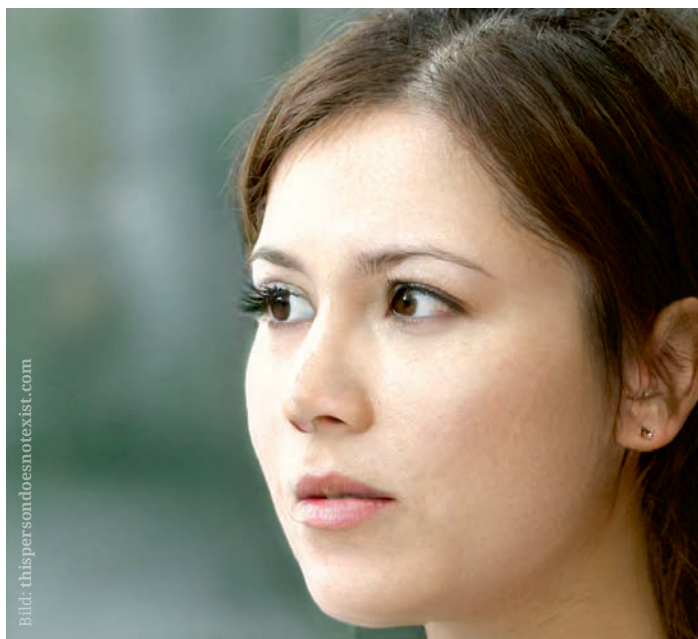




Bild: Roman Mikhailuk/shutterstock.com

WER ZUM GESICHT DER KRISE WIRD, SOLLTE DABEI GUT AUSSEHEN

Jede Unternehmenskrise hat ein Gesicht. Das ist derjenige, der vor die Kameras tritt, dabei souverän agiert und den richtigen Ton trifft. Dabei wird der Wahrheit Genüge getan, die Reputation des Unternehmens bleibt gewahrt, wird vielleicht sogar verbessert. Schön wär's, doch meistens kommt es anders.

Das Anforderungsprofil für den Umgang mit Krisen klingt anspruchsvoll. Aber sind wir nicht alle so kompetent, erfahren und souverän, dass wir uns das zutrauen? Schließlich hat der stressige Alltag uns gestählt. Und staatstragend in die Runde schauen, dabei schlagfertig und sympathisch auftreten, das können wir sowieso.

Aber wie fühlt sich der Ernstfall tatsächlich an? Andreas Schneider, Experte für Krisen-PR, beschreibt die Krisenwirklichkeit: „Du wirst plötzlich frontal angegriffen und stehst ohne jede Vorwarnung in Kreuzverhören. Ständig, von allen Seiten, mit allen denkbaren Fragen.“ Dabei wird nach Details gefragt, von denen man keine Ahnung hat. Jedes Wort landet auf der Goldwaage. Bei leisen Zweifeln oder kleinsten Widersprüchen wird man wahlweise ans Kreuz genagelt oder an den Prager gestellt. Die Krise lässt nicht locker, verfolgt einen Tag und Nacht. Die Tage sind zu kurz, in den Nächten fehlt der Schlaf. Man würde gerne mal wieder abschalten, stattdessen steigt der Druck im Kessel immer weiter. Wie soll man dabei klaren Kopf bewahren und gelassen vor die Mikrofone treten?

Wer noch keine Krise durchlebt hat, kann sich nicht vorstellen, wie das ist. Das fängt damit an, dass man nicht so sicher ist, wie man es gerne wäre. Denn man hat noch keinen Überblick über die Fakten. Man weiß nicht, was darf ich sagen, und was darf ich nicht verschweigen. Die Fragen, die man parieren muss, treffen härter als erwartet. Der eigene Auftritt wirkt auf einmal nicht souverän, sondern überfordert. Die Krise beruhigt sich nicht, sie wächst sich aus. Schließlich gerät das Ansehen des Unternehmens in Gefahr – und du bist schuld! Ein Alptraum. Dabei ist nicht die Frage, ob man sich als Unternehmenssprecher jemals einer Krise stellen muss – sondern wann.

Andreas Schneider hat viele Krisen begleitet, er weiß, worauf es dabei ankommt. Und Markus Hörwick kennt den Dauerzustand öffentlicher Aufgeregtheit aus dreißig Jahren als Pressesprecher des FC Bayern München. Gemeinsam leiten sie das berufsbegleitende Aufbau-Training „Unternehmenssprecher/in BAW“.

UNTERNEHMENS-SPRECHER/IN BAW

<https://baw.academy/qualifizierungen/>

› Teilnehmerkreis

Die Qualifizierung/Weiterbildung richtet sich an Presse- und Unternehmenssprecher, Unternehmer sowie Fach- und Führungskräfte aller Branchen und aller Größen ebenso wie Organisationen.

› Voraussetzungen

Führungsposition oder Kommunikationsverantwortung und ausreichend berufliche Erfahrungen sind maßgeblich.

› Teilnehmerzahl

Im Aufbau-Training wird intensiv in Kleingruppen gearbeitet. Die Mindestbelegung liegt bei sechs, und wir lassen maximal zwölf Teilnehmer zu.

› Termine/Dauer

13.05.2019, bis 17.05.2019
15.07.2019, bis 19.07.2019
16.09.2019, bis 20.09.2019
18.11.2019, bis 22.11.2019
20.01.2020, bis 24.01.2020
5 einwöchige Praxis-Blocks, insgesamt 25 Tage in einem Zeitraum von 10 Monaten
11.00 bis 17.00 Uhr am Montag
9 bis 17 Uhr am Dienstag,
Mittwoch und Donnerstag 9 bis 15 Uhr am Freitag

› Ort

Pflaum Park
Lazarettstraße 4
80636 München

› Sprache

deutsch (teilweise englisch)

› Abschluss

Zertifikat «Unternehmenssprecher/in BAW»

› Investition

Für unsere Mitglieder bieten wir stets besondere Konditionen. Aber auch für Nicht-Mitglieder streben wir zu jeder Zeit ein besonders gutes Preis-Leistungsverhältnis an. Rufen Sie uns bitte an, schreiben Sie uns an kontakt@baw.academy oder nutzen Sie das Kontaktformular auf unserer Website. Im persönlichen Dialog finden wir garantiert den passenden Weg. Wir freuen uns auf Sie!

› Für Mitglieder unserer Genossenschaft bieten wir spezielle Konditionen.

Wenn Sie Mitglied der BAW werden möchten, informieren und registrieren Sie sich einfach auf unserer Beteiligungs-Plattform <https://beteiligung.baw.academy/>.

IMPRESSUM

**BAW Bayerische Akademie für
Wirtschaftskommunikation eG**

<https://baw.academy/>

Lazarettstraße 4
80636 München
T 089 / 41 41 782 - 00
F 089 / 41 41 782 - 99
kontakt@baw.academy

Vorstand

Agnes Hey
Matthias Holz (Vorsitzender)

Aufsichtsrat

Klaus Finck
Nils-Peter Hey (Vorsitzender)
Stefan Levko

ISSN 2625-7653 (Online)
ISSN 2625-7602 (Print)

Herausgeber und V.i.S.d.P

Nils-Peter Hey

Redaktion

Matthias Holz
Michael Tescari

Druck

Wir machen Druck GmbH, Backnang

Auflage

1.000

DER O-LOGE ZUM MARKETING-ERFOLG

BAW Bayerische
Akademie für
Wirtschaftskommunikation