

„Tue Spannendes und blogge darüber“

Fachkompetenz und ein blitzsauberer Lebenslauf waren lange Zeit die wichtigsten Voraussetzungen für Erfolg in der Arbeitswelt. Das hat sich geändert. Wo Projekt- und Netzwerkorganisationen sowie der Einsatz von Medien die Arbeitswelt prägen, ist Profilierung angesagt. Worauf es dabei ankommt.



Randolf Jessl

ist Geschäftsführer der Kommunikations- und Leadershipberatung Aucturity in Freiburg im Breisgau und berät Menschen und Organisationen darin, wie sie sich mit Expertise und Persönlichkeit profilieren.



Ralf Ressimann

ist Online-Marketing-Spezialist und Social-Media-Experte sowie Partner von Aucturity. Er berät Menschen und Organisationen in Kommunikations- und Marketingfragen.

Unserere Arbeitswelt ändert sich rasant. In Zeiten, in denen „New Work“ gepredigt und überall von „Transformation“ geredet wird, ist das schon eine Binsenphrase. Doch worin bestehen diese Änderungen eigentlich? Und was treibt sie an? Wir wollen hier eine Facette näher betrachten und ihr auf den Grund gehen: den Trend, dass Menschen sich deutlicher als früher mit dem, was sie sind, können und tun, in den sozialen Medien und der Öffentlichkeit profilieren. Drei Faktoren sind hier ausschlaggebend.

Was den Trend zur öffentlichen Profilierung treibt

Der erste Faktor ist eine Kultur der Selbstverwirklichung. Menschen wollen sich mit allem, was sie sind und können, ins Arbeitsleben einbringen. Sie wollen ihre Talente entfalten und als einzigartige Persönlichkeit wahrgenommen werden. Das war in der „nivellierten Mittelstandsgesellschaft“ (Helmut Schelsky) des Industriezeitalters noch anders. Hier ging es darum, möglichst gut die Norm zu erfüllen. Man definierte sich über den Job, den man machte, und den Arbeitgeber, den man hatte. Man war eine Funktion im Räderwerk von Organisationen und Berufen. Wer auffiel, wurde verdächtig.

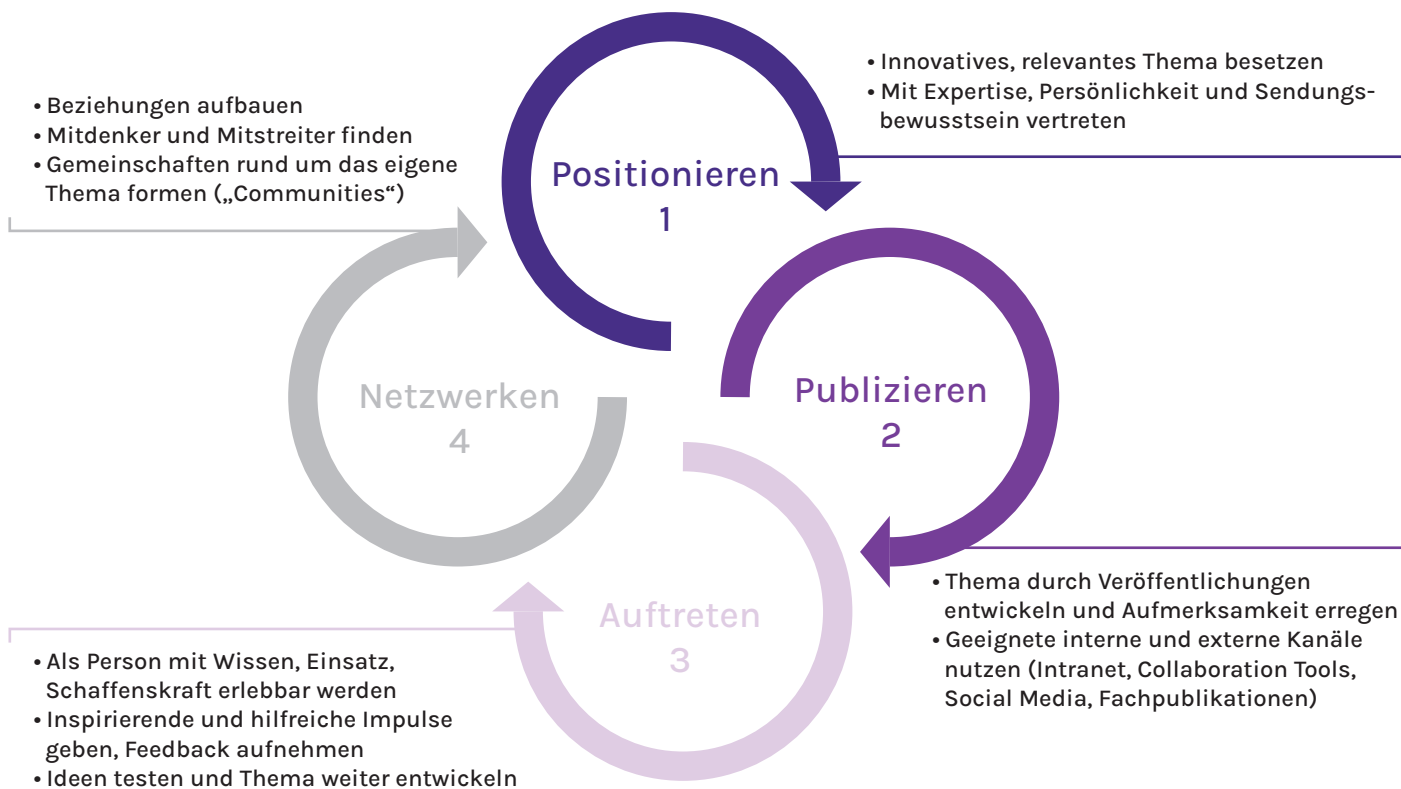
Der zweite Faktor ist eine neue Arbeitsorganisation. Heute spielen Projekte, vir-

tuelle Zusammenarbeit über Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg sowie häufige Wechsel von Tätigkeiten eine große Rolle. Beschäftigte arbeiten sich nicht mehr vornehmlich in einer Hierarchie empor, sondern wechseln Arbeitgeber, Teams und Abteilungen. Sie bilden sich ständig weiter, um auf sich schnell verändernde Technologien und Wissensbestände vorbereitet zu sein.

Unternehmen organisieren sich als Talentmärkte, Karrierekarrieren geraten ins Zwielflicht. Sie fördern sogenannte T-Shape-Laufbahnen. Es wird erwartet, dass vor jedem Aufstieg in der Hierarchie ein interner Wechsel zwischen Abteilungen oder Businessseinheiten stattfindet und dass sich Beschäftigte spätestens alle fünf Jahre auf eine neue Stelle bewerben. Oder die Karriereformel lautet 3-5-7. Nach drei Jahren gilt ein interner Wechsel als angemessen. Nach fünf Jahren wird es Zeit dafür. Und nach nicht später als sieben Jahren sollte eine Führungskraft dann eine neue Rolle übernehmen.

Bei alledem wird es immer wichtiger, dass Menschen ihre eigene Arbeit und ihre eigenen Erfolge für andere sichtbar machen. Denn Anfragen zur Mitarbeit kommen aus allen Ecken und allen Hierarchieebenen des Unternehmens. Ob man den Zuschlag fürs spannende neue Vorhaben oder den begehrten neuen Job erhält, ist nicht mehr allein vom Skillpro-

Abbildung 1:
Schwungrad des Autoritätsaufbaus



fil, sondern immer mehr auch von Erfahrungen und der eigenen Persönlichkeit abhängig. Wer sich in spezifischen, nicht alltäglichen Fachthemen oder bestimmten Aufgabenstellungen (zum Beispiel „Menschen zusammenbringen“, „interkulturelle Herausforderungen meistern“, „Komplexität von Projekten im Griff behalten“) einen Ruf erworben hat und über ein breites Netzwerk verfügt, ist klar im Vorteil.

Der dritte Faktor sind neue Technologien. Wir kommunizieren heute spielend über den ganzen Globus, haben Möglichkeiten wie nie zuvor, unser Wissen zu teilen, unsere Arbeit für Interne auf dem Enterprise Social Network einsehbar zu dokumentieren, und können extern in sozialen Medien weiten Kreisen davon berichten, was wir tun und wie wir es tun. Die Buchführung über Fähigkeiten und Erfolge, die über Mitarbeitergespräche in Personalakten und HR-Datenbanken einfließt, verliert demgegenüber an Bedeutung.

Ob wir es wollen oder nicht (und immer mehr wollen und begrüßen es): Sich zu profilieren und dieses Profil weiten Kreisen zu vermitteln, wird immer wichtiger. Doch wie gelingt das und worauf kommt es an?

Erfolgsfaktoren einer gelungenen Profilierung

Trug früher eine solide Erstausbildung nahezu durchs ganze Berufsleben, ist es heute die einzigartige Kombination aus Expertise, Erfahrung und Persönlichkeit, die über Karriere, Gehalt und Berufserfolg entscheidet. Und zwar jeweils im Moment ihrer Betrachtung. Ist für diese Aufgabe, dieses Projekt, dieses Team der Mix der drei Komponenten der jeweiligen Person der richtige? Wenn Führungsaufgaben hinzukommen: Wird es der Person gelingen, die anderen Beteiligten hinter sich zu versammeln?

Vor diesem Hintergrund lohnt es, sich mit dem Thema Autorität zu beschäftigen.

Es geht bei zeitgemäßer Autorität darum, auf klar eingegrenzten Gebieten und dank sehr spezifischer Erfahrungen und individueller Eigenschaften die Person zu sein, die im Unternehmen als Erstes um Rat gefragt wird, deren Vorschlägen und Initiativen sich andere gerne anschließen und deren Führung sie sich bereitwillig anvertrauen.

Diese Autorität lebt nicht mehr allein von Titeln und Jobfunktionen. Sie ist vielmehr eine Autorität, die eine Person sich in den Augen von Mitstreitern, Wegbegleiterinnen, einer Firmen- und Fachöffentlichkeit auf einem langen Weg erwirbt. Sie bildet sich umso stärker heraus, je weiter die Kreise sind, die an der Arbeit und den Erfolgen der Person teilhaben.

Die neue Bedeutung von Autorität

Diese Autorität erwerben sich Menschen im Arbeitsleben in einem Prozess, den wir als das Schwungrad des Autoritätsaufbaus

bezeichnen (siehe Abbildung). Es geht hier um eine Abfolge von Aktivitäten, die darauf abzielen, über sich und die eigene Arbeit zu publizieren, sich, sein Wissen und sein Können auch im größeren Radius (bei internen Workshops, bei externen Konferenzen, in Vorträgen etc.) erlebbar zu machen und Netzwerke rund um die eigenen Themen und Projekte zu knüpfen.

Was es bedeutet, sich zu positionieren

Betrachten wir also genauer, was es heißt, sich in der internen oder externen Öffentlichkeit erfolgreich zu positionieren. Zwei Aspekte sind zentral:

1. Wer eine Positionierung anstrebt, muss wissen, wofür er in den Augen anderer steht, was er besser kann als andere und was andere dazu bewegt, ihm gerne zu folgen. Dieses Wissen sollte einfließen, wenn man von seiner Arbeit berichtet. Genauso wichtig ist es allerdings zu wissen und zu vermitteln, was man eben nicht kann, wofür man nicht steht. Erst so gewinnt eine Person an Profil (siehe auch Kasten „So vermitteln Sie Substanz“).
2. Es ist wichtig klarzumachen, dass man mehr als nur „einen Job macht“, sondern vielmehr seine ganze Persönlichkeit einbringt in das, was man tut. Die Welt soll und darf ruhig wissen: Warum beschäftigen mich mein Fachgebiet und meine Projekte so sehr, woher rührt meine Leidenschaft, worauf sind meine Erfolge zurückzuführen? Das stärkt die Glaubwürdigkeit und macht es anderen Menschen einfacher, mich nicht nur als Experten oder Expertin, sondern auch als Person einzuordnen.

Wird beides zur Messlatte für das eigene Handeln sowie den Erfolg in der Arbeitswelt, ergeben sich daraus Chancen, aber auch Einschränkungen:

- In allen Bereichen, in denen ich mir einen Namen gemacht und mich für alle sichtbar profiliert habe, werde ich zum „bevorzugten Partner“ und zur ersten Option, auch Führungsaufgaben zu übernehmen.
- Bei Aufgaben, die diesem Profil zuwiderlaufen, werde ich dagegen schneller

als früher aussortiert. Multifunktionale Alleskönner und Karrieristinnen um jeden Preis haben hier ihr Nachsehen.

Worauf aber kommt es nun im Alltag an, wenn wir in dieser Welt des „working out loud“ und der öffentlichen Profilierung Erfolg haben wollen?

Worauf es in der Kommunikation ankommt

Erfolgreiche Kommunikation beruht immer auf einem Multichannel-Ansatz, denn innerhalb einer Zielgruppe gibt es in der Regel verschiedene Arten der Mediennutzung. Die größte Herausforderung ist die Auswahl der richtigen Kanäle, denn es gibt kein „One size fits all“. Wir brauchen eine klare Vorstellung, wo wir die für unser Berufsleben wichtigen Menschen erreichen. Hier kommt es auf eine ausgeglichene Mischung an, bei der Sie Ihre Inhalte in unterschiedlichen Formaten auf verschiedenen Kanälen ausspielen.

Dabei gilt es einige Grundregeln zu beachten:

- Kontinuität beim Schreiben, Auftreten und Veröffentlichen ist Pflicht. Deshalb braucht es eine realistische Planung. Wann kann ich wie viel Zeit zum Aufbau meiner Autorität investieren? In der Praxis erleben wir immer wieder engagierte Initiativen, die nach wenigen Wochen versanden, weil sich der Erfolg nicht über Nacht einstellt. Das Schwungrad der Autorität ist kein Perpetuum mobile, das sich von allein dreht.
- Es geht nur mit Authentizität: Ein Kommentar im Intranet, ein Artikel in der Fachzeitschrift, ein Beitrag auf einer Social-Media-Plattform – wer sich hier widerspricht und überall anders auftritt, entlarvt sich schnell als Schaumschläger oder Schauspielerin.
- Interaktion schlägt puren Aktionismus: Insbesondere im digitalen Bereich ist es genauso wichtig, auf Beiträge anderer zu reagieren und an fachlichen Diskussionen teilzunehmen, wie selbst Beiträge zu veröffentlichen. Die Bedeutung von Kommen-

taren und Diskussionen auf digitalen Plattformen wird oft unterschätzt. Auf Social-Media-Plattformen ist das die beste Möglichkeit, um auch außerhalb der eigenen Blase wahrgenommen zu werden und inhaltlich getriebene Kontakte zu knüpfen.

Publikationskanäle und was sie ausmacht

Um ein Buch zu schreiben, brauchen die meisten Menschen Monate; ein guter Vortrag oder ein langer Beitrag für eine Fachzeitschrift kann mehrere Tage in Anspruch nehmen. Ein substanzieller Social-Media- oder Intranetbeitrag schreibt sich dagegen deutlich schneller. Das ist aber nur ein Argument dafür, sich zunächst auf digitalen Plattformen zu engagieren. Gerade in der Anfangszeit, wenn Sie beginnen, sich zu positionieren, vermittelt die digitale Feedbackkultur schnell ein Gefühl für die Reaktionen in Ihrer Zielgruppe.

In den vergangenen Jahren haben wir einiges über die digitalen Kanäle gelernt: Ihre Bedeutung variiert sehr stark zwischen Regionen und Berufsgruppen. In einigen Ländern und Branchen ist es immer noch üblich, dass sich Geschäftspartner auch bei Facebook oder Instagram vernetzen und sich dort zwischen Katzenvideos mit der Publikation von Businessserfolgen positionieren. Die größten Teile des professionellen Social-Media-Dialogs finden heute aber bei LinkedIn statt. Das kann morgen schon wieder anders sein.

Nachhaltige Social-Media-Strategien bleiben eine Herkulesaufgabe. Wir müssen uns immer bewusst sein: Alle Inhalte und virtuellen Netzwerke sind Eigentum der Plattformbetreiber. Was das im Extremfall bedeutet, zeigt das Beispiel Donald Trump, der bei Facebook, Youtube und Twitter ausgeschlossen wurde. Bedeutung und Reichweite der einzelnen Plattformen schwanken extrem. Wer hätte vor fünf Jahren gedacht, dass sich genau die Menschen, die Xing einmal groß gemacht haben, heute gar nicht mehr auf der Plattform engagieren? Wer wäre heute bereit, auf die Bedeutung von Twitter im Jahr 2024

zu wetten, nach einem Rechtsstreit mit Elon Musk über die gescheiterte Übernahme?

Newsletter werden unterschätzt

Wer viel Inhalt produziert, sollte auch über einen eigenen Newsletter nachdenken. Insbesondere zu Zeiten des Social-Media-Durchbruchs waren Newsletter als altmodisch verschrien. Das hat sich mittlerweile grundlegend geändert. Inzwischen ermöglichen sogar Karrierenetzwerke wie LinkedIn den Versand eines eigenen Newsletters. Und wer sein Wissen digital mit einem Newsletter monetarisieren will, findet die passende Infrastruktur hierfür auf Plattformen wie steadyhq.com.

Dort wiederholt sich allerdings, was wir vor einigen Jahren schon bei Angeboten wie der Publishing-Plattform Medium beobachten konnten. Wer noch kein Publikum hat, droht schnell zu scheitern und kommuniziert dann unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Deshalb sind Plattformen wie derzeit LinkedIn insbesondere am Anfang des Reputationsaufbaus so wichtig.

Auch wichtig: auftreten und sich vernetzen

Um für weitere Kreise erlebbar zu werden und dort Reputation aufzubauen, verfügen wir heute ebenfalls über mannigfaltige Möglichkeiten. Wir können unser Wissen und unsere Erfahrung in Teamsitzungen, Brownbag-Sessions oder Weiterbildungsveranstaltungen teilen. Falls die Personalabteilung solche Veranstaltungen nicht standardmäßig organisiert, können wir sie selbst anbieten. Damit laufen wir bei immer mehr Arbeitgebern und im Kollegenkreis offene Türen ein.

Wir können kurze Erklärvideos aufnehmen, Webinare konzipieren oder TED-Talks halten. Wir können und sollten auf Konferenzen sprechen – denn wir geben dort nicht nur unser Wissen weiter, sondern lernen auch von anderen. Zudem können wir uns hier vernetzen. Wer sich über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus für ein Thema einen Ruf erworben hat, wird zunehmend dazu an-

gefragt. Wer noch am Anfang des Weges steht, kann auf Calls for Papers reagieren oder sich bei Veranstaltern selbst ins Spiel bringen. Bedenken, zu aufdringlich zu sein oder sich „wichtig zu machen“, sind unbegründet. Veranstalter freuen sich, wenn sie Angebote bekommen und unter Alternativen auswählen können. Sich von anderen als Referentin oder Referent empfehlen zu lassen, ist dabei der Königsweg.

Auch hier zeigt sich: Vernetzung ist nicht nur ein wichtiger Hebel, um sich bekannt zu machen. Mit wem wir uns umgeben und wer uns lobt oder empfiehlt, zählt ebenfalls auf unsere Wahrnehmung als ausgewiesene Expertin und spannende Persönlichkeit ein. Je angesehener die Person ist, die uns empfiehlt oder sich auf uns bezieht, desto schwerer wiegen ihr Urteil und ihre Empfehlung.

Hier hat John Stepper mit seiner Initiative „Working Out Loud“ (siehe Kasten) eine Methode entwickelt, die Menschen das Handwerkzeug des Netzwerks vermittelt – in Unternehmen und über Unternehmen hinaus. Sie hilft auch, erste Kontakte zu knüpfen. Interne Arbeitskreise lohnen ebenfalls die Teilnahme, selbst wenn sie meist Zusatzaufwand bedeuten. Gleiches gilt für externe Austauschkreise und Erfahrungsgruppen. In Gremien berufen zu werden und in ihnen mitzuarbeiten, ist immer dem Ruf förderlich und bedeutet einen Zuwachs an Einfluss und Einblick.

Profilierung ja bitte, Selbstdarstellung nein danke!

Auch wenn es Kritik an einer Welt gibt, in der die Selbstdarstellung und das Impression Management an Bedeutung gewinnen: In der eigenen Profilierung liegt mehr Segen als Fluch, wenn man sie beherrscht. Und wie man sich profiliert, kann jede und jeder selbst entscheiden. Wer seine Erfahrungen, sein Lernen und den Beitrag aller, von denen er gelernt und profitiert hat, in den Vordergrund stellt, wird den Vorbehalten, da mache sich jemand „ganz schön wichtig“, früh den Wind aus den Segeln nehmen. Mit Neidern und deren Murren wird man ohnehin leben müssen; ganz ohne Spurrinnen ist Profilierung nicht zu haben.

Zudem wird sie oder er fit für eine Arbeitswelt, die zunehmend als „Gig Economy“ funktioniert. Dahinter steht eine Analogie aus der Musikwelt: Talentierte und freie Musikerinnen und Musiker verabreden sich zu gemeinsamen Auftritten (Gigs), in denen sie zum bestmöglichen Ensemble zusammenwachsen und Musik machen, die andere begeistert. Ist der Gig erfolgreich abgeschlossen, wartet schon der nächste: mit anderen Virtuosinnen und Virtuosen, anderem Programm und vor anderem Publikum. Koryphäen auf ihrem Instrument (bzw. Gebiet), die bekannt sind und einen guten Ruf haben, werden in dieser sehr anspruchsvollen, aber auch abwechslungsreichen Arbeitswelt Erfolg und Spaß haben. ■■■■

”
Wer sich über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus für ein Thema einen Ruf erworben hat, wird zunehmend dazu angefragt.
“

Kleine Medienkunde

Diese Formate und Kanäle können Sie nutzen

Karrierenetzwerke wie LinkedIn ermöglichen die Vernetzung mit existierenden und potenziellen Businesskontakten. Die Publikation von Fachwissen hat in den vergangenen Jahren auf diesen Plattformen massiv an Bedeutung gewonnen. Unter dem Begriff „Top Voices“ kürt LinkedIn regelmäßig die einflussreichsten Stimmen aus einer Region oder einem Themengebiet.

- + **Vorteil:** Keine Kosten für Software, sehr einfach zu bedienen und schnelles Nutzerfeedback. Die Plattform LinkedIn und damit auch die potenzielle Zielgruppe wachsen weiter. Hohes Potenzial, auch Menschen außerhalb der eigenen Bubble zu erreichen: Kontakte zweiten Grades können zufällig auf Ihre Inhalte aufmerksam werden. In den Fachdiskussionen herrscht ein deutlich höheres inhaltliches Niveau als auf anderen Social-Media-Plattformen.
- **Nachteil:** Geringe Halbwertszeit des Contents, denn nach einigen Tagen ist er nur noch in Ihrem Profil aufzufinden. Eine künstliche Intelligenz entscheidet über die Ausspielung und damit auch über die Reichweite Ihrer Inhalte. Mit steigender Beliebtheit der Plattform wächst auch die Konkurrenz mit anderen Autoritäten. Dadurch werden Ihre Inhalte seltener ausgespielt.

Newsletter via Mailchimp, Steady oder LinkedIn ermöglichen eine sehr enge Bindung mit existierenden Netzwerken. Obwohl immer wieder totgesagt, erfreuen sich kostenlose und kostenpflichtige Newsletter in den vergangenen Jahren wieder wachsender Beliebtheit.

- + **Vorteil:** Hier entscheidet – im Gegensatz zu LinkedIn oder der Google-Suche – keine künstliche Intelligenz, ob Ihre Zielgruppe den Inhalt zu sehen bekommt. Theoretisch kann jeder Empfänger, jede Empfängerin aus Ihrem Verteiler Ihre Beiträge lesen.
- **Nachteil:** Newsletter funktionieren nur bei Menschen, die schon eine gewisse Reputation oder ein bestehendes Netzwerk haben. Sie erreichen nur den Leserkreis, der sich aktiv angemeldet hat. In den meisten Fällen ist ein gewisses technisches Know-how für den Versand eines Newsletters gefragt. Und Achtung: Nicht alle, die ihn abonnieren, lesen ihn auch. In den meisten Fällen freuen sich die Absender von Newslettern bereits, wenn nur jede oder jeder Dritte die Mail überhaupt öffnet.

Whitepaper und kostenlose **E-Books** sind sozusagen die kleine digitale Downloadversion des Fachbuchs. Eine tolle Möglichkeit, um Ihr geballtes Fachwissen zu demonstrieren.

- + **Vorteil:** Sie entscheiden selbst über Umfang und Tiefe der Informationen. Whitepapers und E-Books lassen sich schnell aktualisieren. In der Regel müssen Interessierte vor dem Download ihre E-Mail-Adresse hinterlegen. Diese kann mit dem ordnungsgemäßen Hinweis und unter Beachtung des Datenschutzes dann auch für einen Newsletter genutzt werden.
- **Nachteil:** Wenn Sie nur ein kleines Netzwerk haben, brauchen Sie Multiplikatoren wie Suchmaschinen oder Social-Media-Plattformen, damit Ihre Publikation überhaupt gefunden wird. Meist müssen Sie dabei auch in Onlinewerbung investieren.

Online-Kurse auf Plattformen wie Coachy oder Udemy: Ein eigener Kurs, bei dem Sie als Dozentin oder Dozent Ihre Kompetenz beweisen, ist heute gar nicht mehr so schwer zu produzieren.

- + **Vorteil:** Mit etwas Glück oder der passenden, kostenpflichtigen Werbung unterstützt ein einmal produzierter Kurs Ihre Reputation zu einem Thema über mehrere Monate hinweg.
- **Nachteil:** Die Bekanntmachung der Kurse ist extrem schwierig, weil es schon sehr viele Kurse auf dem Markt gibt. Wenn Sie nur ein kleines Netzwerk haben, brauchen Sie auch hier Suchmaschinen oder Social-Media-Plattformen und ein Budget für Onlinewerbung, damit Ihr Kurs überhaupt gefunden wird.

Podcast, Vodcasts (quasi Radio- oder Videosendungen mit Ihnen zu Ihren Themen): Trotz Pandemie mit weniger Pendelei und mehr Homeoffice steigen die Nutzungszahlen von Pod- und Vodcasts kontinuierlich.

- + **Vorteil:** Professionell produziert und orchestriert, können Sie damit Ihre Zielgruppe tief in Ihre Themen einführen. Bei Podcasts gilt eine durchschnittliche Länge von 11 bis 20 Minuten als optimal.
- **Nachteil:** Plattformen wie iTunes, Spotify oder Youtube bringen einen kleinen Promotioneffekt für Ihre Aktivitäten. Aber ähnlich wie bei anderen Formaten brauchen Sie ein bestehendes Netzwerk oder andere Quellen wie Social Media, einen Newsletter oder Onlinewerbung, die Ihnen Hörerinnen und Hörer bringen.

Blogging über eigene Websites mittels Software wie Wordpress oder auf externen Plattformen wie Medium: Auf einer eigenen Website oder auf Plattformen können Sie wann und wie auch immer Sie möchten Ihr Fachwissen veröffentlichen.

- + **Vorteil:** Wer eine eigene Website hat, muss sich nicht mit den Geschäftsbedingungen und wechselnden Etiketten eines Social Networks herumschlagen. Wenn Ihre Publikation gegen kein Gesetz verstößt, dann ist und bleibt das Ihr Content und Sie entscheiden, wann Sie etwas löschen oder wie prominent es auf Ihrer Seite dargestellt wird.
- **Nachteil:** Nur wenn Sie kontinuierlich über Monate oder gar Jahre hinweg Content auf Ihrem Blog produzieren, bekommen Sie auch irgendwann einige fremde User über Suchmaschinen. Ansonsten müssen Sie viele andere Wege (Newsletter, Social Media) anbieten, die zu Ihrem Blog führen.

Micro-Blogging auf Plattformen wie Twitter oder der Open-Source-Variante Mastodon: Es gibt eine ganze Reihe von Menschen, die in Twitter ein wirkungsvolles Schwungrad des Aufbaus gefunden haben.

- + **Vorteil:** Mit etwas Recherche und wenn Sie den geeigneten Menschen folgen, können Sie hier ohne jegliches technisches Know-how einfach und formlos in Fachdiskussionen einsteigen.
- **Nachteil:** Die meisten Fach-Communities auf Twitter bestehen schon lange und sind ein eingeschworener Kreis. Seit dem (vermutlich) gescheiterten Verkauf der Plattform an Elon Musk gibt es eine Menge Fragezeichen zur Zukunft von Twitter. Derzeit ist Mastodon weit entfernt davon, ein veritabler Nachfolger zu werden. Aber einige der Menschen, die Twitter in Deutschland groß gemacht haben, suchen sich dort schon ihr neues Plätzchen.



Working Out Loud

Eine Erfolgsgeschichte rund ums Publizieren, Präsentieren, Sich-Vernetzen

Nur wenige Management-Innovationen gehen von Deutschland aus. „Working Out Loud“ (WOL) ist eine davon. Die Methode, wie Menschen in Unternehmen lernen, sich und ihre Arbeit sichtbar zu machen, ein Ziel zu verfolgen und sich mithilfe moderner Tools über alle Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg zu vernetzen, hat ihren Ursprung in deutschen Firmen wie Bosch.

Kopf und Motor der Bewegung ist der Ex-Bankmanager John Stepper. Seine eigene Geschichte zeigt, warum es wichtiger denn je ist, sich mit dem, was man beruflich tut und kann, einen Namen zu machen und die Öffentlichkeit zu suchen. Denn der Grundsatz „working out loud“ hat John Stepper geholfen, aus Krisen und Restrukturierungen seines Arbeitgebers als Gewinner hervorzugehen.

Ursprünglich war es Steppers Job, bei einer international aufgestellten deutschen Bank das Kollaborationstool Jive zum Laufen zu bringen. Tat er dies zuerst still und im Kampf mit den Widrigkeiten des Alltags, brachte ihn eine Restrukturierungswelle 2008 zum Umdenken. „Ich fühlte mich damals absolut abhängig, gedemütigt, isoliert, ohne Einfluss darauf, was geschieht. Ich hatte kein Netzwerk, kein eigenes Thema, keine Vorstellung davon, wer ich bin und was mich treibt. Niemand hätte mich im Internet oder in

sozialen Medien gefunden, wenn er gesucht hätte. Geschweige denn kontaktiert“, erzählt der WOL-Erfinder im Gespräch mit einem der Autoren dieses Beitrags.

Das änderte Stepper, nachdem er die Restrukturierung gerade so mit einem blauen Auge überstanden hatte. Er begann, in sozialen Netzwerken von seiner Arbeit zu berichten, dort Tipps zu geben und von anderen Tipps einzuholen. Als 2016 die nächste Abbauwelle drohte, konnte Stepper nach eigener Aussage damit viel gelassener umgehen: „Ich hatte die acht Jahre genutzt, um meine eigene Arbeit und meine Erfahrungen bei der Implementierung des Tools in der Bank publik zu machen. Ich hatte Gleichgesinnte auf der ganzen Welt gefunden. Und ich hatte 2015 das Buch ‚Working Out Loud‘ veröffentlicht.“

Einen Monat, nachdem Stepper bei der Bank seinen Hut nehmen musste, konnte er mit einer seiner Kontaktpersonen, Katharina Krentz bei Bosch, das erste große WOL-Projekt in Deutschland starten und damit eine Welle auslösen, die noch heute durch die Unternehmenswelt schwappt.



Medienauftritt

So vermitteln Sie Substanz in Ihren Beiträgen

Sehr oft regt sich Kritik an der Art, wie Menschen sich und ihre Arbeit in verschiedensten Medien „vermarkten“. Selbstdarstellerinnen, Schaumschläger und Wichtigtuer, die nur sich selbst im Blick haben und eigene Erfolge feiern, stoßen viele Menschen vor den Kopf.

Wer allerdings nicht sich, sondern seine Sache, sein Fachgebiet, sein Projekt in den Mittelpunkt stellt und alle, die dazu beitragen, geht dieser Falle aus dem Weg. Sie oder er erhöht zudem die Chancen, Fachkolleginnen und Könner für sich zu begeistern und noch dazu im Austausch mit ihnen zu lernen.

Folgende Marker in Texten, Vorträgen oder im Auftreten zahlen dabei auf Ihre Seriosität, Glaubwürdigkeit und Nahbarkeit ein.

- Äußern Sie in Ihren Beiträgen nicht nur Meinungen, sondern begründen Sie sie mit Zahlen, Daten, Fakten oder eigenen Erfahrungen.
- Berufen Sie sich auf Wissen und Erfahrung aus erster Hand statt auf Hörensagen und Anekdoten.
- Belegen Sie Ihre Aussagen mit aussagekräftigen Quellen und legen Sie auch latente Widersprüche und Unschärfen offen.
- Setzen Sie sich in Ihren Ausführungen mit ausgewiesenen Expertinnen und Experten zu Ihrem Thema auseinander, statt

allein Ihre Weltsicht zu verbreiten oder fragwürdige Quellen zu promoten.

- Bleiben Sie am Puls der Zeit – und berufen Sie sich nicht auf veraltete Ansichten, Modelle, Zahlen oder Wissensstände.
- Argumentieren Sie logisch, nachvollziehbar und in klarer Sprache, statt bloß effektheischend Buzzwords und Fachtermini aneinanderzureihen.
- Scheuen Sie nicht davor zurück, eigene Erfolge zu verbreiten, aber belegen Sie diese mit objektiven Fakten und der Einschätzung neutraler Außenstehender.
- Machen Sie klar, was Sie nicht wissen oder können, wo Sie nicht weiterkommen oder feststecken – und fragen Sie nach Rat und Unterstützung.
- Kreisen Sie im Denken, Reden und Schreiben nicht fortwährend ums eigene Ich, sondern würdigen Sie aus Überzeugung die Personen, die Ihr Denken, Ihre Projekte, Ihre Erfolge möglich gemacht haben und immer noch bereichern.