

Fellowship

SOHEIL DASTYARI

Unternehmens- und
Markenführung neu gedacht



campus

Fellowship

SOHEIL DASTYARI

FELLOWSHIP

Unternehmens-
und Markenführung
neu gedacht

Campus Verlag
Frankfurt / New York

ISBN 978-3-593-51474-1 Print
ISBN 978-3-593-44869-5 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44868-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © 2021. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Illustrationen im Innenteil: Dieter Braun
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus der Sabon und der GeoSlab
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe sind ein klimaneutrales Unternehmen.
Printed in Germany

www.campus.de

*Mein herzlicher Dank für Rat, Tat, kleine und große Hilfestellung,
Expertise, Beistand, Ermutigung und Hinweise aller Art gilt
zuallererst meiner Frau Daniela und insbesondere Alexander Adler,
Dieter Braun, Joachim Kaufmann, Patrik Ludwig,
Sabine Niemeier, Maud Schock, Stefan Sindram, Joerg Strauss,
Stephanie Walter sowie Carsten Winter.*

Inhalt

1 Neu verknötet – Erfolgsbedingungen der digitalen Netzwerkgesellschaft	15
Netz aus Knoten	18
Technologische Determinanten	20
Neue Horizontalität	23
Aneignung als Voraussetzung	26
Gegenseitige Wertsteigerung	28
2 Erfolgsprinzip Fellowship – Unternehmens- und Markenführung neu gedacht	33
Bedeutung durch Aneignung	35
Gegenseitigkeit von Mensch und Marke	41
Markenbeziehungen als evolutive Status	43
Vier Beziehungsfaktoren	46
3 Aus guten Gründen – Wie Fellowships entstehen	53
Konkret machen	56
Pole verschmelzen	57
Differenzierung durch Fellows	59
Neu weitermachen	64
Das Zentrum ausweiten	69

4 Das Ende der Verführung –	
Neue Anforderungen an Kreativität,	
Kommunikation und Marketing	75
Richtungswechsel der Aufmerksamkeit	76
Marke als ihr eigener Publizist	78
Fünf Content-Formen	83
Influencer, die Fellowship-Vorreiter	85
Sogkraft der Wahrhaftigkeit	88
Kreativität als empathische Vorwegnahme	92
Entzauberung des Marketings	94
Alte Modelle – neue Realitäten	97
Neues Bewusstsein	99
Relativierung der Produktbeziehung	102
Nicht »Warum«, sondern »Wozu«	105
Von der Zentrierung ins Zentrum	108
 5 Aufgeschlossen – Die Entwicklung der Medien	
und die Notwendigkeit einer Fellowship	111
Qualität als Übereinstimmung	113
Vom Gatekeeper zur Filter Bubble	115
Medienentwicklung als Emanzipation	119
Qualität der Persönlichkeit	124
Zukunftsmodell »Offenes System«	129
Fellowship als notwendiger Evolutionsschritt	135
Fünf Phasen der Medienentwicklung	140
 6 Gemeinsame Sache –	
Zeitgemäße Organisationsstruktur	
nach dem Prinzip Fellowship	143
Evolution statt Kompensation	144
Unternehmensziele entpolitisieren	147
Das Wie gestalten	150
Austausch-Organisation	152
Beitrags-Organisation	157
Ausweitungs-Organisation	160
Wabenstruktur als Organisationsform	166

7 Die stärkste Verbindung –	
Mitarbeiterführung und Zusammengehörigkeit	
aus Fellowship-Perspektive	169
Führung als gemeinsame Notwendigkeit	170
Flucht und Zuflucht der Führenden	172
Togetherness anstatt Leadership	176
Gegenseitige Verortung	178
Polarisierung und Bekennerschaft	181
Purpose als Windfall Image	183
Ausgangspunkt Company Believe	185
Arbeit als Projekt	188
Wahrhaftigkeit, Mobilisierung und Wirtschaftlichkeit	191
Anschlussfähigkeit des Believes	195
8 Schlussbetrachtungen	201
Über den Autor	205
Register	206
Schnellübersicht Unternehmensbeispiele	211

Ausschließlich der besseren Lesbarkeit wegen
wird im Text auf gendergerechte Schreibweisen und
doppelte Geschlechternennungen verzichtet.
Wann immer eines der Genera verwendet wird, ist das
jeweils andere selbstverständlich mitgemeint.

Fel·low·ship (noun)

\ 'fe-lə-,ship \

Definition of fellowship

- 1: companionship, company
Example: looking for the *fellowship* of friendly people
- 2a: community of interest, activity, feeling, or experience
Example: their *fellowship* in crime – A. J. Ayer
- 2b: the state of being a fellow or associate
- 3: a company of equals or friends: association
Example: a youth *fellowship*
- 4: the quality or state of being comradely
Example: meaningful communication for building trust and *fellowship*

(...)

Definition von »fellowship« nach *The Merriam-Webster Dictionary*



1 Neu verknotet – Erfolgsbedingungen der digitalen Netzwerkgesellschaft

Im März 2021 überschritt die Zahl der weltweiten Abonnenten von Disney+, des im November 2019 zunächst in den USA und Kanada gestarteten Streamingdienstes von The Walt Disney Company, die 100-Millionen-Grenze. Ein entscheidender Treiber dieser rasanten Entwicklung ist die beliebte Fernsehserie *The Mandalorian*, der 2012 von Disney akquirierten Produktionsfirma Lucasfilm. Zu ihr gehört die 1975 für den ersten *Star-Wars*-Film von George Lucas gegründete Special-Effects-Firma Industrial Light & Magic, die seit ihrer Gründung ein einflussreicher Innovationstreiber der Filmbranche ist und immer wieder neue Standards der Kreation und Umsetzung möglichst realistischer und zugleich begeisternd fantasievoller Traumwelten setzt. So auch bei der Produktion von *The Mandalorian*, die zugleich einen Meilenstein der Special-Effects-Entwicklung und damit der Kreation virtueller Welten darstellt. Es war die erste Produktion, bei der StageCraft zum Einsatz kam: Eine an den Film *The Truman Show* erinnernde Lichtkuppel, mit 23 Metern Durchmesser, bestehend aus 1 300 superhochauflösenden LED-Screens und somit Milliarden Leuchtdioden. Gemeinsam mit unter anderen den Computerspiele-Entwicklern Epic Games sowie den Münchner Kameraprofis von Arri

haben sie diese, wie sie es nennen, »end-to-end virtual production solution« entwickelt. So müssen Schauspieler nicht länger in sterilen grünen Räumen, an deren Stelle dann später im Rahmen der Postproduktion virtuelle Szenerien kopiert werden, gefilmt werden. Sie brauchen dabei auch nicht mehr mit Statisten in grünen Ganzkörperanzügen zu interagieren und sich dabei vorzustellen, dass sie inmitten einer finsternen Höhle stünden und der grüne Ball am Ende des grünen Besenstiels ein furchteinflößendes Monster sei. Ebenso wenig müssen Tonnen von Kamera- und Set-Material sich auf eine logistisch äußerst komplexe Reise um den halben Globus begeben, um dann in einer Wüste oder bei klirrender Kälte einer unberührten Bergregion mühsam wiederaufgebaut und präpariert zu werden. Auch das teure wie enervierende Warten auf das richtige Wetter mit dem perfekten Licht-Moment hat ein Ende. Nicht nur können Schauspieler virtuell und doch tatsächlich ihrem Beruf nachgehen und dabei mit vierfarbigen Menschen und Gegenständen interagieren. Auch wertvolle Zeit – somit also Kosten und Aufwand – wird gespart und erzeugt zugleich neue Möglichkeiten der Kreation mit effizienteren und planbareren Wegen der Produktion. Neben zwei bereits in Los Angeles existierenden Kuppeln befinden sich weitere in Großbritannien und Australien im Bau. Außerdem kommen auch schon kleinere, portable Versionen zum Einsatz.

Denn StageCraft, intern ganz bescheiden das Band oder The Volume genannt, transportiert die auserwählte Welt – man könnte sagen: ohne Realitätsverlust – in die Kuppel. Vorher vor Ort aufgenommene Landschaften, Orte oder Gegenstände werden anhand der Welt der Computerspiele entliehenen »Unreal Engine« und ihres 3-D-Datengerüsts zu einer virtuellen Welt aufgebaut. Diese Technik ermöglicht es, eine auf den jeweiligen Blickwinkel abgestimmte Aufnahme auf den LED-Screens abgespielt zu bekommen. Licht, Schatten und Bewegung sind nicht nur von der Realität nicht mehr zu unterscheiden, sie sind auch in Echtzeit veränderbar und sehen für den Schauspieler inmitten dieser Szenerie ebenso beeindruckend realistisch aus wie für den späte-

ren Betrachter vor seinem Monitor. So können zu klein oder groß geratene Berge oder Bäume, wie alle anderen Objekte, ganz einfach aus der Szenerie entfernt oder beliebig verändert werden. In dieser parallaxen, von der Realität optisch nicht mehr zu unterscheidenden virtuellen Welt sind aber vor allem Raum und Zeit ausgehebelt und stellen keine Barrieren mehr dar. Auf Zuruf steht der Protagonist nicht mehr in Grönland, sondern neben dem Vesuv oder in einer Seemannsspe- lunke in einer Hafenstadt der Wahl. Innerhalb von Sekunden kann von Sonnenaufgang zu Sonnenuntergang gewechselt oder der helle Tag zur Dämmerung oder sternenklaren Nacht werden. Dabei beleuchtet der abgespielte Hintergrund zugleich die sich in *The Volume* befindenden Personen und macht so zusätzliche Beleuchtung überflüssig. Um es mit den Worten des Mandalorianer zu sagen: »This is the way.«

StageCraft kommt dem berühmten, fiktionalen Holodeck aus der in den 1980er und 1990er Jahren weltweit sehr beliebten Science-Fic- tion-Fernsehserie *Star Trek*, in Deutschland *Raumschiff Enterprise*, sehr nahe. Ein dramaturgischer Trick, um ganze Folgen auch mal im Mittelalter oder in der damaligen Gegenwart stattfinden zu lassen und zugleich ein technologischer Zukunftstraum. Es handelte sich um ei- nen Raum an Bord des Raumschiffs *Enterprise*, in dem beliebige vir- tuelle Welten mittels einer Kombination aus Holografie- und Repli- katorentechnik simuliert werden und von der im Raum befindlichen Crew rund um Captain Kirk oder später Captain Picard dargestellte Umgebungen, Gegenstände und Personen visuell, akustisch und auch haptisch realitätsgetreu wahrnehmbar waren. Diesem Traum von der totalen Immersion, dem nahtlosen Abtauchen in virtuelle Welten, als Möglichkeit des unmittelbaren und zugleich unlimitierten aktiven Er- lebens und Interagierens, scheint Industrial Light & Magic mit Stage- Craft dicht auf den Fersen. Und ist damit zugleich Sinnbild unserer Zeit.

Netz aus Knoten

So befinden wir uns, wie von Manuel Castells umfänglich beschrieben, in einer postindustriellen Netzwerkgesellschaft. Sämtliche Teilnehmer, ob nun Individuen, Unternehmen oder Staaten, wären dabei technologisch verbundene Knoten eines globalen Netzes, die sich durch ihre Verhältnisse und in der Abgrenzung zu anderen Netzknoten identifizieren und daraus ihre Daseinsberechtigung beziehen. Diese dem Bild des Netzes, das sich natürlich nicht zufällig von Tim Berners-Lees World Wide Web ableitet, innewohnende Gegenseitigkeit in Kombination mit seiner zunehmenden Lückenlosigkeit bestimmt, wie wir die Welt wahrnehmen und vor allem, wie wir uns darin die Welt aneignen. Eine Voraussetzung der Entwicklung des Menschen zum Kulturwesen war und ist seine Fähigkeit, soziale Beziehungen und Bindungen immer wieder weiterzuentwickeln und neu einzugehen. Dabei spielte die Arbeitsteilung eine entscheidende Rolle in der Entwicklung der Menschheit. Es entstand die Fähigkeit, Gruppen zu bilden, deren Mitglieder sich vertrauen und zueinander in Beziehung stehen, sowie zugleich diese Gruppe dahingehend zu differenzieren, dass sie die Gefahren und Herausforderungen der Umwelt meistert und so fortbesteht. Zum Wohle aller musste man sich aufeinander verlassen können. Aber auch das Wer-macht-warum-was? und das Wann-treffen-wir-uns-wo-wieder? etablierte sich. Also das Formen von Aufgaben und Zielen sowie die Organisation von Raum und Zeit. Dies führte zu einem Gesellschaftsbild, das sich nach Talcott Parsons und Niklas Luhmann im Rahmen der Systemtheorie vor allem als Zusammenspiel verschiedener, zueinander in Beziehung stehender und doch getrennter, funktional differenzierter Systeme versteht. Entitäten, die jeweils für sich autarke Teilsysteme darstellen, deren Daseinsberechtigung und Fortbestehen darin liegen, eigene Systemregeln und eigene Wahrheiten zu definieren. Dazu gehört eine systemspezifische Perspektive auf alle anderen Systeme, also Akteure in Gesellschaft, welche dann nur noch als Um-

welt verstanden werden. Also »Wir und Die«. Ebenso wie »Hier und Jetzt«. Diese auf der Logik von Raum und Zeit fußenden Ordnungsprinzipien sozialer Interaktion werden in der digitalen Netzwerkgesellschaft relativer und relationaler. Jeder ist nun prinzipiell mit jedem, aber auch mit jeglichem verbunden und kann dieses Netz für sich nutzen, ausformen und sich immer wieder neu aneignen. Er ist, wenn man so will, in der Lage, System-Hopping zu betreiben, eigene Systeme mit zu bilden, System-Umwelten zu »crashen« und aktiv auf unterschiedliche Systeme einzuwirken. Denn die bisher separierten Systeme werden zu Knoten von Netzwerken, die, um in Zukunft zu bestehen, offener werden müssen und immer seltener den Gesetzen linearer Zeit und Räume der Orte unterliegen, sondern der neuen Logik von Netzwerken. Diese sind nicht länger stabil oder starr, sondern zeichnen sich im Gegenteil durch Agilität und andauernde Dynamik aus.

Analog zu The Volume ist basierend auf digitaler Technologie im Grunde die Welt jenseits der Grenzen von Raum und Zeit erfahr- und nutzbar. Man kann zu jedem Zeitpunkt an jedem Ort sein und damit mit jedem interagieren. Das erzeugt jedoch neue Bedingungen und verlangt nach veränderten Kompetenzen zur sozialen Interaktion. Auch ist eine neue Sicht auf sich und damit auf das Netzwerk ebenso notwendig wie das Wissen um die Verteilungsströme innerhalb des Netzes und ihrer Knoten. Waren Information und Wissen lange an Orte und damit Institutionen gebunden und von ihnen kontrolliert und so limitiert, fließt nun das Wissen durch das Netz und manifestiert sich immer wieder auf dynamische Weise an unterschiedlichen Knoten des Netzes. Wobei diese Manifestationen wiederum selbst ständig im Fluss sind. Castells spricht deshalb von einem »Space of Flows« als neuem, immer mächtigeren Bedingungsraum – auch für Unternehmen und ihre Marken. Ebenso wird unser Verständnis von Zeit, das sich einst von der Natur ableitete und darauffolgend stets in den Diensten der sozialen Organisation und der historischen Herleitung dieser stand, in seiner normativen Kraft stark relativiert. Hinsichtlich ihrer ordnenden

Begrenztheit kann man von einer neuen Zeitlosigkeit sprechen, deren soziale Mechanismen eben nicht mehr der bisherigen Ordnungslogik entsprechen, was Castells, wie ich finde, treffend als »Timeless Time« beschreibt. Wissen als die oft entscheidende Ressource sowie auch die sozialen Dynamiken folgen der »Power of Identity«, die ihre Kraft aus dem Netzwerk bezieht, dessen Teil sie ist, und ermöglichen das weitestgehend autarke Netzwerken einzelner Personen, woraus wiederum die »Communication Power« entstünde.

Technologische Determinanten

Es ist offensichtlich, dass Unternehmen, so sie mit ihren Produkten, Dienstleistungen und Marken erfolgreich sein wollen, den Mechanismen und Erfolgsbedingungen der digitalen Netzwerkgesellschaft gerecht werden müssen. Das bedeutet jedoch nicht das Adaptieren oder Nutzen einzelner Gegebenheiten als Möglichkeiten der Effizienzsteigerung oder der eigenen Popularisierung. Es erfordert eine neue Perspektive auf eigenes Handeln in der Relation mit dem Handeln und den Praktiken anderer im Raum der digitalen Ströme und der zeitlosen Zeit. Diese neuen Bedingungen des sich In-Beziehung-Setzens sollten Unternehmen für sich übersetzen, sich ihrer Situation und Besonderheiten entsprechend aneignen und gemäß ihrer Ziele für sich nutzbar machen. Längst sind neue qualitative Dimensionen entstanden, die kollektive Erwartungen determinieren und Begehrlichkeiten sowie Auswahlkriterien jedes einzelnen Akteurs mindestens mitbestimmen, wenn nicht bereits sogar bestimmen. Schön zu beobachten an Begriffen und damit einhergehenden Bewertungskriterien, die im technologischen Kontext entstanden sind, sich aber inzwischen zu übergreifenden Determinanten entwickelt haben. So geht es in einer Welt des fließenden, allgegenwärtigen Wissens und der Informa-

tion etwa um »Seamlessness«, also Nahtlosigkeit im Rahmen der Nutzung, der Kommunikation, aber auch bezüglich der Demonstration der jeweiligen Identität. Sie ist die Voraussetzung für inhaltliche und habituelle »Immersion«, was nicht länger nur das Eintauchen in virtuelle Digitalwelten, sondern nunmehr das umfängliche Auf-etwas-Einlassen im Sinne der aktiven Aneignung und der Sich-zu-eigen-Machung bedeutet. Auch etwa »Shareability« oder »Spreadability« stehen nicht mehr nur für die Eignung von »Social Content« zur Weiterverbreitung, sondern beschreiben inzwischen das Verlangen nach einer Grundhaltung der Offenheit und sozialer Nahbarkeit, eben auch von Unternehmen und ihren Marken. Entsprechend ist die Rede davon, dass Unternehmen und ihre Marken »Always on« sein sollten, sie eigene »Digital Ecosystems« formen müssten, in denen alle Unternehmensaktivitäten aufeinander abgestimmt ineinander übergehen und »WYSIWYG«, also »What you see is what you get«, sich nicht mehr nur noch auf die Echtzeitdarstellung von Softwareanwendungen bezieht, sondern längst auch eine Forderung an Unternehmen und andere gesellschaftliche Akteure bezüglich Transparenz und Wahrhaftigkeit formuliert. Im Zuge dessen hat sich auch ein »neuer Sound« etabliert. Eine Tonalität, oder besser eine Umgangsform, die immer mehr Nähe sucht, Respekt zollt sowie vertikalen, Distanz haltenden Sprachgebrauch ersetzt. So etwa zu beobachten bei der Ansprache von Influencern an ihre »Friends«, die sie » liken « sollen, bei den Moderatoren des Sportsenders DAZN, die ihre Zuschauer duzen und »Habt ihr das gesehen!« rufen, der politischen Sprache der Partei Die Grünen, die sich immer mehr als moderner, zeitgemäßer Standard etabliert, oder bei den Juroren von *The Voice*, die im Gegensatz zu tradierten Formaten, wie etwa *Deutschland sucht den Superstar*, stets lobend und ermutigend sind, auch wenn sie jemanden gerade haben ausscheiden lassen.

Natürlich haben Unternehmen in Teilen bereits auf die für sie relevanten Gegebenheiten digitaler Netzwerkgesellschaften im Rah-