
Leadership Branding: Führung wirksamer machen durch Ausrichtung an der Marke

Christina Grubendorfer und Holger Schmitz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.	37
2	Es geht ums Überleben – Die Funktionalität von Führung	39
3	Vom Ende der Helden – und der Kontrollillusion	40
4	Was machen wir hier eigentlich? – Führung als Arbeit am System.	42
5	Worauf es ankommt! – Marke fokussiert Aufmerksamkeit.	44
6	Leadership Branding schafft ein markenspezifisches Führungsverständnis	47
7	Wirksamkeit beginnt jetzt! – Erfolgreiche Leadership Branding Prozesse	49
8	Praxisbeispiel Leadership Branding	51
9	Zusammenfassung und Ausblick	53
	Literatur	55

1 Einleitung

Führung hat entscheidenden Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Führung muss einen Rahmen schaffen, in dem alle Mitarbeiter so agieren können, dass das Unternehmen auf Dauer überlebensfähig ist und bleibt. Führung bedeutet, Problemlösungen und

C. Grubendorfer (✉) · H. Schmitz
LEA Leadership Equity Association GmbH,
Kurfürstendamm 190–192, 10707 Berlin, Deutschland
E-Mail: grubendorfer@leadership-branding.de

H. Schmitz
E-Mail: schmitz@leadership-branding.de

konstruktive Entscheidungen zu ermöglichen. Doch in der Realität vieler Unternehmen wird hier Potenzial verschenkt. Führungsmannschaften fokussieren sich häufig nicht auf die gleichen Prioritäten in ihrem Handeln und die einzelnen Führungspersonen agieren nicht im Sinne eines gemeinsamen Führungsverständnisses. So kann keine *gemeinsame Führungskraft* entstehen.

Gemeinsame Kraft einer Führungsmannschaft kann durch die *Ausrichtung von Führung an der Unternehmensmarke* entstehen. Denn die Entwicklung eines markenspezifischen Führungsverständnisses gibt Führungskräften eine klare unternehmerische Orientierung, worauf es in ihrem Handeln ankommt. Im Unterschied zur Entwicklung eines Führungsleitbilds ohne jeden Bezug, kann sich Führung an der Marke und damit gleichzeitig an bereits entschiedenen Erfolgsprämissen ausrichten. Die Marke fokussiert die Aufmerksamkeit auf das, was das Unternehmen bisher erfolgreich gemacht hat und auch in Zukunft erfolgreich machen wird. Führung bekommt damit einen klaren Bezug zum Unternehmenserfolg.

Leadership Branding ist dabei ein *Entwicklungsprozess*, in dem Führungskräfte gemeinsam ihr Wirken als Führungsmannschaft reflektieren und funktionaler gestalten – im Hinblick auf den Erfolg ihrer Marke und damit ihres Unternehmens.

Die Ausrichtung von Führung an der *Marke* wirkt wie ein trojanisches Pferd. Mit Blick auf die eigene Marke wird das hochsensible Thema Führung besprechbar – und das ist von großem Nutzen für Unternehmen. Im Leadership Branding Prozess reflektieren Führungsteams miteinander, wie sie führen und wie sie gemeinsam im Sinne der Marke führen wollen. Dabei wird ganz selbstverständlich der Blick auf die sozialen Prozesse gerichtet, die sich im Unternehmen als Führung etabliert haben: auf die Kommunikation der Führungskräfte miteinander, zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen und mit den Mitarbeitern. Die Reflexion dieser Kommunikationsmuster ist der Schlüssel zu einer gesteigerten Wirksamkeit von Führung. Denn nur was in die Kommunikation eines Unternehmens gelangt, kann auch Wirkung entfalten. Wo Führung reflektierbar wird, lässt sie sich zum Nutzen des Unternehmens gestalten.

Der Beitrag erläutert die Relevanz von Leadership Branding aus einer systemtheoretischen Perspektive auf Führung und behält dabei die Führungspraxis in Unternehmen im Blick. Wir beginnen mit der Funktion, die Führung für Unternehmen hat und eröffnen eine neue Perspektive auf Führung: Weg vom Blick auf die einzelne Führungskraft hin zu dem System Führung. Aus diesem Verständnis heraus definieren wir die Idee von Leadership Branding und beleuchten den Unternehmensentwicklungsprozess Leadership Branding aus verschiedenen Blickwinkeln: Was genau ist ein markenspezifisches Führungsverständnis? Welcher Weg führt dorthin? Welchen Nutzen hat es, einen Leadership Branding Prozess zu durchlaufen?

2 Es geht ums Überleben – Die Funktionalität von Führung

Wenn wir an Führung denken, haben wir meist die einzelne Führungskraft vor Augen, die Aufgaben im Rahmen ihrer Führungsrolle erledigt: Mitarbeitergespräche führt, Leistung beurteilt, Feedback gibt oder Ziele vereinbart. Im *klassischen Verständnis von Führung* geht es um Vorgesetzte, die führen und um Mitarbeiter und Teams, die geführt werden.

Doch dieser Blick auf Führung *greift zu kurz*, um die zentrale Funktion von Führung für Unternehmen und Organisationen zu beschreiben. Denn Anforderungen an Führung verändern sich in einer Welt, die immer komplexer wird. Und die funktionierende Antwort auf Komplexität ist keinesfalls Vereinfachung, auch wenn das die Quintessenz der meisten Managementratgeber ist. Typisch sind Titel wie „Führung kann so einfach sein“ (Grundl und Schäfer 2007) oder „Einfach managen: Komplexität vermeiden, reduzieren, beherrschen“ (Brandes und Brandes 2013). Im Gegenteil, Komplexität lässt sich nur mit Komplexität begegnen.

Entscheidungen in Bezug auf die Zukunft zu treffen, wird in *komplexeren Umwelten* immer schwieriger. Die Wünsche und Erwartungen von Kunden ändern sich rasant, oft getrieben durch vollkommen neuartige Angebote, wie sie im Kontext sozialer Medien entstehen. So bedrohen derzeit Angebote wie „airbnb“ die klassische Hotelgastronomie oder das Angebot „uber“ torpediert das Geschäftsmodell von Taxiunternehmen. Musikindustrie und Buchhandel können bereits ein Lied davon singen, wie ihre etablierten Geschäftsmodelle in Windeseile auf den Kopf gestellt wurden. Sog. disruptive Veränderungen geschehen nicht langsam und stetig, sondern entfalten ihre Wirkung in nur kurzer Zeit (vgl. Wessel und Christensen 2013). Da bleibt den Kapitänen auf der Brücke großer Tanker und ihren Steuerleuten wenig Zeit zu navigieren. Wie gehen Führungskräfte mit der zunehmenden Ungewissheit um? Inwiefern können sie noch planen? Wie bleiben sie am Puls der Zeit und im engen Kontakt mit ihren Märkten? Wie können sie erste Signale für kommende Veränderungen so früh erkennen, dass ihnen Zeit zum Reagieren bleibt? Wie schaffen sie in ihrem Unternehmen Bedingungen, die Innovationen fördern, aber vor allem überhaupt zulassen?

Auch das *Verhältnis zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern verändert sich*. Der zunehmende Fachkräftemangel und Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter ist für Unternehmen zu einer existenziellen Frage geworden: Haben wir die Mitarbeiter, die wir brauchen, um weiterhin unsere Leistungsversprechen gegenüber unseren Kunden erfüllen zu können? Gelingt es uns, passende Mitarbeiter zu binden und zu finden? Für Führungskräfte bedeutet das, zum Bindungsanker für Mitarbeiter zu werden und nicht wie bisher zum Unzufriedenheitsfaktor Nummer eins (vgl. Ruhr-Universität Bochum 2009). Wo Arbeitgeber mit viel Aufwand Employer Branding betreiben und sich Mühe geben, für begehrte Mitarbeiter ein Employer of Choice zu werden, da sollten Führungskräften die Versprechen auch halten, die der Arbeitgeber nach außen gibt.

„Die meisten Organisationen (haben) in den letzten Jahren ihre Eigenkomplexität systematisch gesteigert“ (Wimmer 2012a, S. 59). Unternehmen vergrößern die Vielfalt ihrer Angebote und die Möglichkeit der Individualisierung (Customizing) für ihre Kunden. Sie

erstrecken sich durch Globalisierung über immer mehr Länder, deren Kulturen in einer Unternehmenskultur verbunden werden wollen. Für Führungskräfte ergeben sich Herausforderungen in der Führung über Ländergrenzen hinweg. Wenn Unternehmen dann noch ihre Strukturen dynamischer machen möchten und von klassischen Organigrammen zu einer netzwerkorientierten Form der Zusammenarbeit wechseln, bedeutet das *weitreichende Veränderungen*. Es liegt an Führungskräften, in diesen Veränderungen den Überblick zu behalten und sie aktiv mit voran zu treiben, wenn ihr Unternehmen mit der Globalisierung und Dynamisierung des Wettbewerbes Schritt halten will.

Die Existenz und der Erfolg von Unternehmen werden von innen wie von außen permanent in Frage gestellt. Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten, erfordert eine dauerhafte Anstrengung der gesamten Organisation. Es ist die zentrale Aufgabe von Führung, die Energie dafür zu mobilisieren und in die richtigen Bahnen zu lenken. Denn so, wie es für die meisten Unternehmen oberste Priorität hat zu überleben, so besteht die Rolle des Top-Managers darin, dem Überleben des Unternehmens höchste Priorität zu geben. Selbstverständlich wollen die meisten Unternehmen nicht nur überleben, sondern dabei auch erfolgreich sein. Sie möchten wachsen, sich diversifizieren oder Profit erwirtschaften – oft alles zusammen. Unternehmen möchten ihre Existenz aktiv gestalten und sich autonom entfalten. Die Kunst von Führung besteht darin, Aktivitäten zu ermöglichen, die sowohl das *Überleben sichern* als auch die *Entfaltung des Unternehmens fördern*.

3 Vom Ende der Helden – und der Kontrollillusion

Managern wird die Verantwortung für Etwas zugeschrieben, das sie nicht direkt beeinflussen können. Denn *Unternehmenserfolg ist nicht kontrollierbar*. Ein Unternehmen folgt keiner mechanischen Logik, es ist ein sich selbst organisierendes soziales System, das eher einem lebenden Organismus gleicht als einer Maschine. Die Wechselwirkungen in einem Unternehmen sind so vielfältig, dass niemand die Auswirkungen seines Handelns vorhersehen kann. Hinzu kommen zahlreiche unkalkulierbare Einflüsse von außen. Ob sich eine Gruppe von Menschen in einem Unternehmen der vorgeschlagenen Richtung eines Managers anschließt, ist Ergebnis eines komplexen Kommunikationsprozesses. Von heldenhafter Kontrolle kann hier kaum die Rede sein.

Ein Fußballspiel ist ein gutes *Beispiel* dafür. Der Trainer kann während des Spiels nicht auf alle Spieler gleichzeitig Einfluss nehmen und selbst auch keine Tore schießen. Das muss er schon den Spielern überlassen, auch wenn es schwer fällt. Ob eine Mannschaft Erfolg hat, hängt auch davon ab, wie gut sich die Spieler kennen und miteinander kommunizieren. Hierauf kann ein Trainer allerdings sehr wohl Einfluss nehmen. Ein Fußballspiel ist überhaupt nur möglich, weil sich die Beteiligten vorher auf Regeln geeinigt haben. Elementar wichtig ist das Aufstellen von Toren, damit die Spieler auch wissen, in welche Richtung sie den Ball schießen sollen. Man stelle sich vor, es gäbe keine Tore oder die Spieler könnten nicht sehen, wo die Tore stehen – dann würden die Bälle in alle verschiedenen Richtungen geschossen. So macht es in Unternehmen auch häufig den Eindruck,

dass den Führungskräften nicht klar ist, wohin sie Bälle schießen bzw. schießen lassen sollen. Manchmal liegt das daran, dass ihnen nicht die Gelegenheit gegeben wird, sich abzustimmen und manchmal auch daran, dass viel zu viele Tore aufgestellt werden und gar nicht klar ist, welches Tor das wichtigste ist (vgl. Grubendorfer 2012).

Während die heroischen Manager der Vergangenheit alles wussten, alles konnten und jedes Problem lösten, fragt der *postheroische Manager*, wie ein Problem so gelöst werden kann, dass dadurch gleichzeitig die Fähigkeit anderer entwickelt wird, damit umzugehen. So etablierte Charles Handy, ehemaliger Vorstand von Shell, den Begriff des postheroischen Managements (vgl. Baecker 1994). Handy schwebt dabei eine Spielart von Management vor, die mit den verbreiteten Kontrollillusionen und Größenphantasien nichts mehr gemein hat und „Bodenhaftung“ mit Visionskompetenz vereint. Nach Baecker (1994) entwickelt sich durch den Gedanken des postheroischen Managements ein neuartiger Spürsinn für die sachlichen und sozialen Dimensionen der Organisation von Arbeit und der Verteilung von Verantwortlichkeiten. Ein Manager muss nicht alles wissen oder können, er muss aber Kommunikationsprozesse so organisieren können, dass tragfähige Entscheidungen möglich werden. Wie kann eine Führungskraft die Handlungen ganz unterschiedlicher Menschen koordinieren? Sie kann sie nicht direkt steuern, da es keinen direkten Zusammenhang zwischen ihrem Verhalten und den Handlungen ihrer Mitarbeiter gibt. Sie kann aber die Aufmerksamkeit auf bestimmte Themen fokussieren, so dass diese auch in den Fokus ihrer Mitarbeiter gelangen. Die Führungskraft hat den Vorteil gegenüber allen anderen, dass auf sie geschaut wird. Ob sie es also will oder nicht, ob sie es bewusst tut oder nicht, fokussiert sie die Aufmerksamkeit anderer und steuert durch diese Fokussierung der Aufmerksamkeit. Jede Führungskraft sollte sich selbst dahingehend beobachten, was sie anderen implizit oder explizit mitteilt, denn wo sie hinschaut, vermittelt anderen, was sie wichtig findet. Eine Führungskraft kann zehnmals verkünden, dass sie Pünktlichkeit wichtiger als Kreativität findet, beobachtet wird letztlich ihr Verhalten, und das muss dazu passen (vgl. Simon 2008).

Durch was fühlt sich ein Mitarbeiter geführt und in seinem Handeln geleitet? Die Erfahrung zeigt, dass hier weit mehr wirkt als nur die Handlungen einer Führungskraft, die üblicherweise als Führungsaufgaben bezeichnet werden. Mitarbeiter orientieren sich an dem gesamten Umfeld in ihrem Unternehmen und reagieren sehr sensibel darauf, wie ihre Organisation tickt. Es sind viele Dinge, die ein Mitarbeiter beobachtet und die er als Prämisse für sein Verhalten übernimmt: Welche Regeln muss ich hier einhalten? Was mit wem absprechen? Wie verhalte ich mich in kritischen Situationen? In welche Fettnäpfchen kann ich hier treten? Was muss ich hier tun, um möglichst erfolgreich zu sein? Welche Ziele verfolgen wir? Mitarbeitende orientieren sich in ihren tagtäglichen Entscheidungen nicht nur an Personen, sondern auch an Programmen (zum Beispiel Prozessen) und an Kommunikationswegen, die in ihrem Unternehmen eingehalten werden sollten, damit eine Entscheidung als gültig anerkannt wird (vgl. Luhmann 2000). Neben diesen *formellen Entscheidungsprämissen* orientieren sich Mitarbeitende auch an den impliziten und meist unausgesprochenen *informellen und kulturellen Spielregeln* eines Unternehmens.

Wenn wir über Führung nachdenken, vergessen wir so oft den Blick auf diese sozialen Kommunikationsprozesse, die sich als Führung etabliert haben. Doch da Führung mehr ist, als die Leistungen einzelner Personen, hilft der gewohnte Blick auf Führung als individuelle Kompetenz nicht weiter, wenn Unternehmen ihre Führung in einem komplexen und herausfordernden Umfeld wirksamer machen möchten.

4 Was machen wir hier eigentlich? – Führung als Arbeit am System

Wenn Führung wirksamer und funktionaler für ein Unternehmen werden soll, muss sich der Blick auf die *Muster* richten, die sich in einem Unternehmen als Führung etabliert haben. Um diese Muster beobachten und benennen zu können, brauchen Führungskräfte Reflexionsräume, in denen sie ihr Handeln hinterfragen können: Was hat sich hier als Führung etabliert? Inwiefern ist das nützlich für uns, wenn wir so miteinander umgehen und so miteinander kommunizieren? Wollen wir so weiter machen? In das Zentrum von Führung rückt somit die *gemeinsame Reflexion des eigenen Handelns* und wird zur entscheidenden Zukunftsfrage für Überleben und Erfolg von Unternehmen. „Reflexionsfähigkeit lässt Schritt für Schritt jene organisationale Lernfähigkeit entstehen, die heute angesichts des Veränderungstempos der für uns relevanten Umwelten unerlässlich geworden ist“ (Wimmer 2012b, S. 53).

Das Ergebnis solch einer Reflexion kann z. B. sein, dass Führungspersonen klarer erkennen, wie sie mit Fehlern umgehen. Immer wieder herrschen in Unternehmen *Fehlerkulturen*, in denen defizitorientiert auf Fehler reagiert wird. Wenn etwas schief läuft, wird vor allem der Schuldige gesucht und dieser auch mal vor versammelter Mannschaft gerügt. Es heißt dann „Das darf nie wieder vorkommen.“ In so einem Klima traut sich niemand mehr zu sagen: „Okay schlecht gelaufen, wie machen wir es besser?“ Es wird immer schwerer, offen über Fehler zu sprechen und aus ihnen zu lernen. Wenn sich solche Muster etabliert haben, stellt sich die Frage, was sie im Unternehmen bewirken und wie nützlich das ist. Angenommen, das gleiche Unternehmen sucht dringend nach Innovationen, die neue Chancen in seinem Markt eröffnen. Dazu müssen Mitarbeiter auf Ideen kommen und ausprobieren dürfen. Ausprobieren führt meist zu mehrfachem Scheitern, bevor ein Durchbruch gelingt. Doch warum sollten Mitarbeiter in der oben beschriebenen Kultur ernsthaft das Risiko des Scheiterns eingehen? Inwiefern ist diese Fehlerkultur also nützlich für das Unternehmen, das eigentlich auf Innovationen angewiesen ist?

Wenn Führungsteams sich auf diese Weise selbst reflektieren und ihr gemeinsames Handeln danach ausrichten, wird Führung zur *Arbeit am System*. Sie verändern gemeinsam das System Führung, so dass es funktionaler für die Ziele des Unternehmens wird. Die Leitfrage muss immer sein: „Für welche Probleme und Herausforderungen muss Führung eine Lösung herbeiführen?“. Dabei bedeutet „Lösung herbeiführen“ nicht, dass ein oder mehrere Manager im heroischen Alleingang die richtige Lösung finden und durchsetzen. Vielmehr ist es die Aufgabe von Führung, dafür zu sorgen, dass die wichtigen Themen in die Kommunikation eines Unternehmens gelangen und dass Entscheidungen möglich werden.

Nur was in die *Kommunikation* eines Unternehmens gelangt, kann auch Wirkung entfalten. Was nicht besprochen wird, findet nicht statt und wird nicht zu Handlungen führen. Unternehmen können dümmer sein als ihre Mitglieder. Wenn Mitarbeiter Wissen oder Fähigkeiten haben, die in ihrem Unternehmen keine Aufmerksamkeit erlangen, werden sie diese auch nicht zum Nutzen ihres Arbeitgebers einbringen (können). Angenommen, ein Mitarbeiter hat lange Zeit in einem wichtigen Auslandsmarkt gelebt und kennt die lokalen Bedürfnisse sehr gut. Dann könnte der Vertrieb wohl wertvolle Erkenntnisse aus den persönlichen Erfahrungen dieses Kollegen ziehen. Doch da es sich im Management etabliert hat, Auslandsmärkte nur über Kennzahlen zu steuern und nicht über qualitative Daten, wird die Organisation darauf verzichten, das Wissen dieses Mitarbeiters zu nutzen.

„Daher lauten die zentralen Fragen für das Management: Wer schaut wohin – und welcher blinde Fleck entsteht dadurch? Wer nimmt welche Phänomene wahr und welche werden ausgeblendet? Wer bewertet was wie und eben nicht umgekehrt oder anders? Wie kommen diese individuellen Beobachtungen in der Kommunikation des Unternehmens vor? Welche Entscheidungen werden dementsprechend getroffen – oder eben auch nicht?“ (Simon 2004, S. 13). Deswegen ist es wichtig, *Kommunikation so intelligent zu organisieren*, dass alle nützlichen Potenziale und Kompetenzen der Mitarbeiter einfließen können. Ob das passiert oder nicht, darüber entscheidet der Kontext, in dem sich Mitarbeiter bewegen. So kann ein und derselbe Mensch in dem einem Unternehmen hochwirksam sein, im nächsten völlig scheitern. Über Erfolg und Misserfolg in einem Unternehmen entscheiden die vielen Spielregeln, die sich in einem Unternehmen als führend etabliert haben, bzw. wie gut jemand diese Spielregeln mitspielen kann. In Unternehmen A wird geschätzt, wenn jemand klar Position bezieht und dies auch in größerer Runde kundtut. In Unternehmen B gilt dasselbe Verhalten als aufmüpfig. Und in Unternehmen C würde sich das keiner trauen, denn jeder weiß, dass man dann gleich den Koffer nehmen kann. Führung heißt, diese Spielregeln zu reflektieren. Die Frage ist, welche Spielregeln sind funktional für das, was das Unternehmen erreichen möchte? Welche der Spielregeln wecken bei den Mitarbeitern ungenutzte Potenziale und welche verhindern eher, dass sie zum Vorschein kommen? Führung kann den Kontext so gestalten, dass Mitarbeiter ihre Kräfte voll entfalten können. Dies ist ein zentraler Ansatzpunkt, wenn man die Wirksamkeit von Führung in einer Organisation steigern will.

Wenn Führung zur Arbeit am System wird, benötigt sie neben einer ausgeprägten Reflexionsfähigkeit eine weitere Zutat, um erfolgreich zu sein: Einen Maßstab, an dem Führung sich selbst messen kann. Wenn Führung die Frage beantworten soll „Wie nützlich ist das, was und wie wir es tun?“, dann sollte zuvor die Frage beantwortet worden sein: „Wofür soll es nützlich sein? Woran können wir festmachen, was nützlich ist und was nicht?“. Umgeben von komplexen, unübersichtlichen Umwelten droht hier Orientierungslosigkeit, Uneinigkeit oder ein endloser Analyseprozess, der niemals zu akzeptierten Antworten kommen wird. Deswegen ist es für Führungskräfte wichtig, einen klaren Bezugspunkt zu haben, an dem sie ihr gemeinsames Handeln als Führungsmannschaft ausrichten. Hier wird die *Unternehmensmarke* zu einem nützlichen Werkzeug.

5 Worauf es ankommt! – Marke fokussiert Aufmerksamkeit

Ariel oder Persil? Was eine Produktmarke ist, ist den meisten Leuten klar. In den letzten Jahren hielt ein neuer Begriff Einzug in die Markenbegriffswelt, die *Unternehmensmarke* (*Corporate Brand*). Im Fall Ariel wäre das Procter & Gamble, und hinter Persil steht das Unternehmen Henkel. Beide Konzerne haben vor gar nicht allzu langer Zeit entdeckt, dass es nützlich ist, wenn nicht nur ihre Produkte bekannt sind, sondern man sie auch als Unternehmen insgesamt wahrnimmt. In der Tat rückt seit einigen Jahren das Unternehmen selbst stärker in den Vordergrund der Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen. Laut einer Befragung international agierender Unternehmen mit Sitz in Europa ist diese Entwicklung zurückzuführen auf eine gestiegene Bedeutung der Kapitalmärkte, eine aufmerksamere und kritischere Öffentlichkeit, die Forderung nach mehr Transparenz, unternehmensinterne Koordinations- und Identifikationsprobleme, Schwierigkeiten der Produktdifferenzierung sowie die Notwendigkeit, Synergiepotenziale zu schaffen (vgl. Einwiller und Will 2002).

Nun stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen zu einer Marke wird? „Während eine Produktmarke kreiert werden kann, basieren die Inhalte der Unternehmensmarke auf der Unternehmensidentität. Diese kann zwar geformt, jedoch nur in begrenztem Maße kreiert werden“ (Einwiller 2007, S. 114). Nur wenn die Unternehmensmarke die *Kultur des Unternehmens* widerspiegelt, gelingt es Unternehmen, Markenversprechen auch zu leben und glaubwürdig zu sein. Darüber hinaus richtet sich eine Unternehmensmarke nicht nur an Kunden, wie dies bei Produktmarken der Fall ist, sondern an *alle Märkte und Zielgruppen eines Unternehmens*. Wie *Abb. 1* zeigt, sind dies im Wesentlichen vier Märkte mit jeweils mehreren Zielgruppen: Der Absatzmarkt (Kunden, Vertriebspartner), der Arbeitsmarkt (Mitarbeiter, Bewerber), der Kapitalmarkt (Eigentümer, Investoren, Aktionäre, Banken) und der Meinungsmarkt (Allgemeine Öffentlichkeit, Politik, NGOs). Bei der Entwicklung einer Unternehmensmarke gilt es, die Perspektiven all dieser Märkte und Zielgruppen zu kennen und in die Markenpositionierung des eigenen Unternehmens so einfließen zu lassen, dass es erfolgreich in all diesen Märkten agieren kann. Dabei sollten die relevanten Zielgruppen entdecken, dass es für sie persönlich nützlich ist, mit diesem Unternehmen ins Geschäft zu kommen, dessen Leistungen zu erwerben, für es zu arbeiten, in es zu investieren oder ihm die Erlaubnis zu geben, eine Produktionsstätte zu errichten. Die Entwicklung einer erfolgreichen Unternehmensmarke gelingt über die Rückkopplung mit den wichtigsten Märkten dieses Unternehmens und der Integration ihrer Perspektiven. Somit ist die Marke ein Konzentrat von Interaktionen mit relevanten Umwelten, die das Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben und hoffentlich auch in Zukunft erfolgreich machen werden.

Eine *Unternehmensmarke* wird nur dann dauerhaft erfolgreich sein, wenn sie *glaubwürdig* ist und die Versprechen hält, die sie ihren relevanten Umwelten macht. Dazu muss die gesamte Organisation hinter der Marke beitragen und die internen Akteure müssen in diesem Sinne handeln. Diese komplexe Aufgabe kann gelingen, wenn die Positionierung als Unternehmensmarke gut auf die internen Entscheidungsprämissen abgestimmt



LEA LEADERSHIP EQUITY ASSOCIATION GMBH, Berlin

Abb. 1 Die vier Märkte einer Unternehmensmarke (Corporate Brand)

ist. Wenn Marke und wesentliche interne Entscheidungsprämissen auseinanderfallen, entstehen Unstimmigkeiten, die das Vertrauen in die Marke in Frage stellen.

Deswegen ist der *identitätsbasierte Ansatz der Markenführung* von besonderer Bedeutung für die Entwicklung von Unternehmensmarken:

Das Konzept der identitätsbasierten Markenentwicklung geht über die einseitige Ausrichtung an der Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager (Markenimage) hinaus. Die klassische Outside-in-Perspektive der Marke wird um eine Inside-out-Perspektive ergänzt. Diese analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen (...). Dieses Selbstbild wird als Markenidentität bezeichnet. (Burmann et al. 2007, S. 4)

Während sich ein externes Markenimage der Kontrolle der in einem Unternehmen für dieses Thema verantwortlichen Personen entzieht, ist die interne Markenidentität leichter zugänglich und beeinflussbar:

Während die Markenidentität im Unternehmen durch den Managementprozess der Markenführung gezielt gestaltet werden kann, formt sich das Fremdbild der Marke bei den verschiedenen externen Zielgruppen erst zeitverzögert und über einen zumeist längeren Zeitraum. Es schlägt sich letztlich im Image der Marke nieder. Das Markenimage ist somit als ein Marktwirkungskonzept zu interpretieren. Es stellt kein Managementkonzept dar, denn um im Markt positiv bewertet und akzeptiert zu werden, muss die Marke zunächst konzipiert und identitätskonform geführt werden. (Burmann et al. 2007, S. 5)



Abb. 2 Das Modell der identitätsbasierten Markenführung in Anlehnung an Burmann et al. (2007)

Deswegen beschäftigt sich die identitätsbasierte Markenführung im Gegensatz zu allen anderen Markenführungsansätzen vor allem mit dem Innen, der *Entwicklung einer Markenidentität durch Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens* und nicht vorrangig mit dem Außen, den marktorientierten Aspekten wie externer Kommunikation und dem Aufbau eines Markenimages. Statt sich zu fragen, wo noch „Platz im Markt“ ist, um sich als Marke zu positionieren, steht die Frage nach den eigenen Stärken, dem eigenen Anspruch, den eigenen Zielen und dem, was tatsächlich machbar ist, im Vordergrund: „Wer sind wir, wofür stehen wir, was macht uns aus und evtl. sogar einzigartig und wo wollen wir hin?“ Die Mitglieder einer Organisation, wie Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter prägen und erschaffen die Marke, indem sie gemeinsame Überzeugungen, Werte, Eigenschaften und Verhaltensweisen teilen und sich dadurch von anderen Gruppen abgrenzen und unterscheiden. Die Identität ist die eigentliche Substanz einer Marke und prägt ihren Charakter. Aus dieser inneren Identität heraus agiert das Unternehmen. Wie *Abb. 2* zeigt, gibt ein Unternehmen Markenversprechen in seine Märkte, die es dann durch sein Markenverhalten einhält (oder auch nicht). So entstehen bei den Adressaten Erwartungen an die Marke sowie Erlebnisse im Kontakt mit der Marke, und darüber formt sich das Image der Marke.

Um eine Unternehmensmarke in diesem Sinne gut führen zu können, wird die Identität des Unternehmens gerne in Form einer *Markenpositionierung* auf den Punkt gebracht. Bei der Frage, welche Aspekte der Identität eines Unternehmens in dieser Positionierung besonders betont werden sollen, können die Erfahrungen mit den relevanten Umwelten (s. o. Absatzmarkt, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, Meinungsmarkt) einfließen, um den Erfolg dieses Unternehmens bzw. sein Überleben wahrscheinlich zu machen. Eine Positionierung kann unterschiedliche Formen annehmen, sie kann z. B. als Statement mit drei bis vier Sätzen formuliert werden oder als Markenmission in einem Satz auf den Punkt gebracht werden.

Welche Form eine Markenpositionierung auch hat, sie muss für Führungskräfte und Mitarbeitende eine Bedeutung haben. Sie muss einen Unterschied machen, indem sie auf den Punkt bringt, worauf es ankommt und worauf alle internen Akteure ihre Aufmerksamkeit richten sollen. Deswegen liegt die oberste Priorität und Kunst einer Markenpositionierung

darin, sich zu *fokussieren*. Sie darf nicht alles umfassen, was den Mitarbeitern an ihrem Unternehmen wichtig ist. Sie darf nicht alles aufzählen, was für den Erfolg beim Kunden wichtig ist. Selbstverständlich sind Qualität und Kundenorientierung wichtig, aber sie sind eben auch für sehr viele Unternehmen selbstverständlich. Reine Selbstverständlichkeiten können die besondere Verbindung zwischen der eigenen Identität des Unternehmens und dem Erfolg in den relevanten Umwelten nicht auf den Punkt bringen. Und genau darum geht es in der Markenpositionierung: Nur die Leidenschaft zu beschreiben, die das Unternehmen von innen heraus antreibt und die außen auf begeisterte Resonanz stößt – und alles andere beherzt wegzulassen. Außerdem ist eine wirksame Positionierung so formuliert, dass sie *Köpfe und Herzen anspricht*. Sie verankert sich leicht im Denken der Mitarbeitenden und hat das Zeug, zum geflügelten Wort in der internen Kommunikation zu werden. Da sie aus der eigenen Kultur heraus entwickelt wurde, spricht sie Mitarbeitende und Management in ihren gemeinsamen Grundüberzeugungen an.

Und so schließt sich der Kreis zur Führung als Arbeit am eigenen System. Wenn Führung sich die Frage stellt „Wie nützlich ist das, was wir hier machen?“, dient die *Markenpositionierung als Orientierungspunkt für das Handeln als Führungsmannschaft*. Sie hat die Kraft, den Blick aller Führungspersonen in die gleiche Richtung zu lenken und gemeinsame Prioritäten zu setzen. Da sie konkrete Versprechen in Richtung der relevanten Umwelten umfasst, lassen sich klare Implikationen für Führung ableiten. Wenn Führungsmannschaften ihr Handeln mit Bezug zu ihrer Marke reflektieren und damit ihre Führung so ausrichten, dass die richtigen Entscheidungen für den Unternehmenserfolg wahrscheinlicher werden, dann ist das Leadership Branding.

6 Leadership Branding schafft ein markenspezifisches Führungsverständnis

Leadership Branding ist ein *Unternehmensentwicklungsprozess* mit dem Ziel, die Führung eines Unternehmens markenspezifisch zu gestalten. Im Zentrum dieses Prozesses steht die Formulierung eines markenspezifischen Führungsverständnisses. Wie eine Markenpositionierung in wenigen Sätzen oder Worten formuliert, wofür ein Unternehmen steht, so bringt ein markenspezifisches Führungsverständnis auf den Punkt, wofür Führung in diesem Unternehmen im Sinne der Marke steht.

In vielen Gesprächen, die wir in den letzten Jahren über Leadership Branding führen durften, kam immer wieder die Frage auf, ob es sich hier um „Gleichmacherei“ handle. Jede Führungskraft müsse doch ihren eigenen und ganz individuellen Führungsstil finden. Einen Führungsstil könne man nicht unternehmensweit verordnen. Und was sei schließlich mit der Erkenntnis, dass situative Führung nachgewiesenermaßen der Schlüssel zum Führungserfolg sei? Ob denn nun jede Führungskraft dasselbe tun solle und wie man das überhaupt sicherstellen wolle – etwa durch einen Katalog mit erwünschten und unerwünschten Verhaltensweisen? Alle diese Gespräche wiesen auf ein Missverständnis hin: Bei einem Führungsverständnis geht es um eine *gemeinsame Haltung*, nicht um

uniformiertes Verhalten. Den Begriff Haltung kennen wir aus der Physiologie, wir denken an eine bestimmte Körperhaltung. Doch Haltung heißt auch „Halt geben“, Orientierung geben. Haltung hat etwas mit Positionierung zu tun. Es hat auch mit Differenzierung, Grenzziehung zu tun, denn Haltung heißt auch, „Halt“, also „Stopp“ zu sagen. Haltung ist eng verknüpft mit Identität, Einstellungen, Überzeugungen, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen. Unsere Haltung steuert unser Denken und Handeln und auch umgekehrt. Haltung ist auch die Art und Weise, wie wir Beziehung gestalten (vgl. Königswieser und Hillebrand 2004). Mit Haltung ist die Grundhaltung eines Menschen gemeint, die seinem Verhalten und seinen Aussagen zugrunde liegt.

Beim Leadership Branding geht es nicht darum, einen Verhaltenskatalog zu schreiben, wie sich eine Führungskraft in verschiedenen Situationen zu verhalten hat, sondern um die *Formulierung eines Anspruchs an die Haltung einer Führungskraft*, die allem Handeln zugrunde liegen sollte. Ein Führungsverständnis prädisponiert eine Führungskraft in einer bestimmten Situation für bestimmte Verhaltensweisen, legt diese jedoch nicht fest. Es fokussiert die Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte, die durch Führung erreicht werden sollen. Welches Verhalten aus diesem markenorientierten Führungsverständnis resultiert, entwickeln Führungskräfte idealerweise ganz individuell.

Was *unterscheidet* ein markenspezifisches Führungsverständnis von den üblichen und weit verbreiteten *Führungsleitbildern*? Wenn wir Führungskräfte in Unternehmen fragen, was in ihrem Führungsleitbild steht, erhalten wir eher fragende Blicke als stichhaltige Antworten. Die meisten können höchstens ein paar Aussagen ihres Führungsleitbildes benennen, aber nur selten die Gesamtheit. Und das mit gutem Grunde. Wer bereits Erfahrungen mit solchen Führungsleitbildern gesammelt hat, kennt das: Führungsleitbilder formulieren gerne zehn oder mehr unterschiedliche Appelle an Führungskräfte, was sie tun sollen oder welche Werte sie leben sollen. Wo bleibt hier die Fokussierung? Woran kann ich mich da orientieren? Wie kann ich erkennen, was wirklich wichtig ist? Außerdem sind diese Führungsleitbilder meist generisch und austauschbar. Wer mehrere Führungsleitbilder von bekannten Unternehmen nebeneinander legt und den Unternehmensnamen verdeckt, wird kaum sagen können, welches Leitbild aus welchem Unternehmen stammt. Im Gegensatz dazu ist ein *markenspezifisches Führungsverständnis* genau so fokussiert wie die Markenpositionierung, aus der es sich ableitet, und es ist eng verbunden mit der intern empfundenen Identität des Unternehmens. Deswegen findet es leichter seinen Weg ins Bewusstsein der Führungskräfte, reflektiert deren Haltung und kommt in ihrem Verhalten zum Ausdruck.

Ein markenspezifisches Führungsverständnis ist ein nützliches Ergebnis eines Leadership Branding Prozesses, aber nicht das wichtigste. Der besondere Nutzen von Leadership Branding für Unternehmen liegt darin, *Führung zum Thema zu machen*. In vielen Unternehmen wird die Reflexion von Führungsqualität in Seminare der Führungskräfteentwicklung ausgelagert. Am Anfang dieses Beitrages haben wir deutlich gemacht, wie wichtig es für die Zukunft eines Unternehmens ist, gerade im Tagesgeschäft immer wieder die Funktionalität der eigenen Führung zu reflektieren. Doch nach unserer Erfahrung gibt es dagegen immer wieder Vorbehalte unter gestandenen Führungskräften. Sehen sie

die Bedeutung von Führung nicht? Befürchten sie, in ihrer Führungsarbeit oder gar ihrer Person kritisiert zu werden? Möchten sie vermeiden, dass ungemütliche Veränderungen auf sie zukommen? Oder haben sie es einfach nie geübt, in ihrer Führungsmannschaft offen miteinander zu sprechen und sich vielleicht auch einmal Feedback zu geben? Nach unserer Erfahrung ermöglicht die Argumentation über die Marke auch in hochrangigen Führungsgremien eine Reflexion über Führung. Dem Argument der Marke können sich Manager schwerlich entziehen. Vor allem aber ist mit dem Blick auf die Marke auch ein anderer Blick auf Führung verbunden, der sich in die Zukunft richtet, statt vermeintlich falsches Verhalten in der Gegenwart und Vergangenheit anzuklagen.

7 Wirksamkeit beginnt jetzt! – Erfolgreiche Leadership Branding Prozesse

Jedes Unternehmen ist anders. Deswegen gibt es *keinen standardisierten Leadership Branding Prozess*. Denn Leadership Branding berührt sensible Bereiche eines Unternehmens und das Vorgehen muss in der spezifischen Kultur anschlussfähig sein. Dennoch lassen sich vier typische Phasen und ein Grundprinzip eines erfolgreichen Leadership Branding Prozesses benennen. Das Grundprinzip lautet: „*Wirksamkeit beginnt jetzt*“. Sobald ein Unternehmen beginnt, seine Führung zu diskutieren, werden bereits erste Impulse in die Organisation gesendet. Prozessverantwortliche sollten sich bewusst sein, dass sie von Beginn an das Unternehmen irritieren, und dass alle Interventionen Wirkungen erzeugen. Die Frage ist nur: welche? Sie sollten deswegen sehr bewusst reflektieren, welche Interventionen sie wählen und wie sie diese intern kommunizieren. Im Folgenden beschreiben wir *die vier Phasen eines Leadership Branding Prozesses* in ihren wichtigsten Aspekten, auch wenn die konkrete Ausformung dieser Phasen in jedem Unternehmen anders sein wird.

- *Phase 0: Prozess entwerfen*

Wer auch immer einen Leadership Branding Prozess anstößt, ob Geschäftsführung, Markenverantwortliche oder die Personalabteilung, sollte zu Beginn Klarheit gewinnen über das angestrebte Ergebnis: Welchen Anlass haben wir, uns mit Leadership Branding zu beschäftigen? Was soll dadurch anders werden? Woran werden wir merken, dass wir unser Ziel erreicht haben? Was würde passieren, wenn wir nichts tun?

Danach gilt es, den Weg zum Ziel umsichtig vorzudenken: Welche Akteure in unserem Unternehmen sollten wir einbeziehen? Wie werden diese jeweils zu dem Vorhaben und dem angestrebten Ziel stehen? Wer sollte eine aktive Rolle spielen, wer soll mitreden können und wer muss zumindest informiert werden? Wie kann interne Kommunikation den Prozess begleiten? In welchen Phasen und Schritten können wir vorgehen? An welchen Stellen ist es sinnvoll oder gar unerlässlich, die Unterstützung externer Berater einzuholen?

Am Ende dieser Phase steht ein Fahrplan für einen Prozess, der die Vielfalt der Akteure in der Organisation und ihre unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigt.

- *Phase 1: Führung reflektieren*

Zu Beginn steht die Reflexion von Führung aus verschiedenen Perspektiven. Vertreter des Top-Managements, der mittleren Führungsebenen sowie Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung fragen sich: Wie führen wir derzeit? Wie nehmen wir uns als Führungsmannschaft bzw. unsere Führungsmannschaft wahr? Welche Muster haben sich bei uns als Führung etabliert? Inwiefern passt das zu unserer Marke? Welche Führung brauchen wir, um im Markt und als Marke erfolgreich zu sein?

Dabei braucht es jemanden, der die Reflexion anhand von Fragen anleitet und ihr einen Rahmen gibt, z. B. in Form von Interviews, Reflexionsrunden oder auch in der Beobachtung von Führungsgremien bei der Arbeit. Die Ergebnisse dieser Reflexionen sollten der Organisation zurückgespiegelt werden, so dass sie die Chance hat, sich selbst aus der Metaperspektive wahrzunehmen. Dies ist bereits eine starke Intervention, die kraftvolle Bewegungen im Unternehmen auslösen kann, von Ablehnung bis hin zu einem begeisterten „Endlich sehen wir einmal klarer, was bei uns los ist.“

Gerade in dieser Phase spricht vieles dafür, sich von externen Beratern begleiten zu lassen. In Interviews wird man einem neutralen Externen ganz andere Dinge erzählen als einem Vertreter der Personalabteilung. In einer Reflexionsrunde kann ein Externer sich erlauben, „dumme“ Fragen zu stellen, Irritationen zu erzeugen und letztendlich neue Erkenntnisse herauszukitzeln. In einer teilnehmenden Beobachtung kann sich ein Außenstehender auf die Interaktionsmuster konzentrieren, während ein interner Beobachter eher auf inhaltliche Themen achten würde. Außerdem ist es fraglich, ob ein interner Beobachter aus dem Unternehmen überhaupt in einer Geschäftsleitungsrunde willkommen wäre.

- *Phase 2: Fokussierung des markenspezifischen Führungsverständnisses*

In der Reflexion von Führung hat sich das Unternehmen darauf verständigt, welche Führung sie braucht, um als Marke erfolgreich zu sein. Es kristallisiert sich heraus, welche Muster der aktuellen Führungspraxis verstärkt werden sollen, aber auch, wer welche Veränderungen von Führung als sinnvoll ansieht. Nun gilt es, das positive Zielbild als markenspezifisches Führungsverständnis auszuformulieren: Fokussiert auf das Wesentliche, spezifisch für die Marke und Unternehmen und in eingängigen, ansprechenden Worten. Hier ist die konzeptionell-kreative Kunst eines kleinen Kreises von „Zuspitzern“ gefordert.

Letztendlich muss dieses Führungsverständnis von einem Entscheiderkreis mit Gewicht anerkannt und frei gegeben werden. Idealerweise ist dies die Geschäftsführung, die dies auch in oberster Vorbildfunktion vorleben sollte.

- *Phase 3: Das markenspezifische Führungsverständnis als Orientierungspunkt für Führung*

Wie kann das markenspezifische Führungsverständnis im Unternehmen Wirkung entfalten? Indem die Führungskräfte sich damit auseinandersetzen. Sie sollten für sich und miteinander reflektieren können: Was bedeutet das für die Art, wie ich führe? Was bedeutet das für die Art, wie wir gemeinsam führen? Die Antwort auf die erste Frage

wird ihre Wirksamkeit im Verhalten der einzelnen Führungskraft entfalten. Die Antwort auf die zweite Frage hat die Kraft auch Strukturen zu verändern, die sich als Führung etabliert haben.

Wo Raum für die Reflexion über Führung geschaffen wird, können gemeinsame Veränderungen angestoßen werden. Solche Räume sind z. B. Führungswerkstätten, in denen Gruppen von 10 bis 30 Führungskräften miteinander an Führung arbeiten. Auch Großgruppenveranstaltungen, bei denen alle Führungskräfte eines Unternehmens zusammenkommen, können wirksame Impulse generieren.

Neben der Durchführung einzelner Veranstaltungen ist es empfehlenswert, die Reflexion über Führung in den Führungsalltag integrieren, z. B. indem Feedbackrunden zum festen Bestandteil von Regelterminen werden.

In vielen Unternehmen gibt es klassische Führungskräfteentwicklung, über die einzelne Führungspersonen persönliche Kompetenzen aufbauen sollen, von denen das Unternehmen glaubt, dass sie sie haben sollten. Hier werden meist Seminare, Trainings-on-the-job oder auch Peer-Group Learning angeboten. Solch klassische Führungskräfteentwicklung kann neben der oben skizzierten systemisch ausgerichteten Führungsentwicklung insbesondere für den Kompetenzaufbau von Nachwuchsführungskräften seine Berechtigung haben. Aus Sicht des Leadership Branding Prozesses gilt: Wenn es solche Führungskräfteentwicklung gibt, muss diese sich selbstverständlich an dem *markenspezifischen Führungsverständnis* ausrichten.

8 Praxisbeispiel Leadership Branding

Unternehmen: Ein mittelständisches Technologieunternehmen, das sich über mehrere Jahrzehnte in seiner Branche den Ruf erarbeitet hat, als kluger Innovator außergewöhnliche Ideen so umzusetzen, dass sie auch unter extremen Bedingungen zuverlässig funktionieren.

Marke: Die Positionierung dieses Unternehmens fokussiert auf die besondere Fähigkeit, verrückt erscheinende Ideen in zuverlässige Lösungen zu überführen.

Ausgangssituation: Dem Erfolg folgte Wachstum und im Wachstum wurden kompliziertere interne Strukturen aufgebaut. Die Geschäftsführung hat nun den Eindruck, dass die einst so ausgeprägte Innovationsfähigkeit seit ein paar Jahren nachlässt. Das Unternehmen lebt gut davon, bestehende Produkte zu vermarkten, doch die Erfolgstreiber der Zukunft sind nicht absehbar. Die Geschäftsführung sieht die folgenden Muster in der Führung: Führungskräfte generieren viele Ideen, aber bringen sie nicht zur Marktreife. Sie gehen zu wenig oder zu spät in den Austausch mit den anderen Bereichen des Unternehmens und mit potenziellen Kunden. Auch gehen Führungskräfte sehr bedacht vor und sehen bei jeder neuen Idee viele Gründe, warum diese sich nicht in eine funktionsfähige Lösung überführen lässt. Einige Personen zeigen wenig Ausdauer, sich in Ideen so weit zu vertiefen bis

irgendwann vielleicht der Durchbruch zur Marktfähigkeit gelingt. Sie scheuen sich, Ressourcen in Abenteuer mit ungewissem Ausgang zu investieren. (Wir haben hier bewusst die Erklärungen der Geschäftsführung für die beobachteten Phänomene geschildert, da diese in unserer Arbeit eine ebenso große Rolle spielen wie die Phänomene selbst.)

Prozess: In drei Phasen wurden die folgenden Aktivitäten durchgeführt.

Phase 1: Führung reflektieren

In dieser Phase wurden mehrere Elemente miteinander verbunden:

1. Interviews mit ausgewählten Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen und Fachbereiche zur Wahrnehmung der momentanen Führung, zur Identifikation von Erfolgsgeschichten früherer Innovationen und der Reflexion, wie Führung dazu beigetragen hat, diese Innovationen zu ermöglichen.
2. Teilnehmende Beobachtung durch externe Berater in Meetings entlang typischer Stationen des Innovationsprozesses. Fokus der Beobachtung: Interaktionen und Verhalten der Führungskräfte und deren Effekt auf den Verlauf von Innovationen.
3. Innovations-Labor: Ausgewählte Führungskräfte des Unternehmens haben in einer Laborsituation eine Innovation für einen vollkommen fremden Markt von der ersten Idee bis zu einem Prototyp mit ausgewählten Funktionalitäten geführt. Die Erfahrungen aus dieser sehr intensiven Innovationssituation haben die Teilnehmer danach in Bezug auf ihr eigenes Führungsverhalten reflektiert und Ideen formuliert, wie Führung in ihrem Unternehmen sein müsste, um wieder mehr Innovationen zu fördern.

Phase 2: Fokussierung des markenspezifischen Führungsverständnisses

In einer Großgruppenveranstaltung mit allen Führungskräften wurden die Ergebnisse der Bestandsaufnahme vorgestellt. Davon inspiriert haben die Teilnehmer in einem interaktiven Design erste Antworten auf zwei Fragen formuliert: „Welche Führung brauchen wir, um im Sinne unserer Marke wieder zu erfolgreichen Innovationen zu kommen? Was brauchen wir, um so zu führen?“ Die Ergebnisse dieser Großgruppenveranstaltung wurden zu einem markenspezifischen Führungsverständnis verdichtet. Dieses fokussiert darauf, verrückte Ideen willkommen zu heißen sowie einen Rahmen zu schaffen, in dem diese mit Ausdauer, Phantasie und Praxisbezug weiterentwickelt werden können.

Phase 3: Das markenspezifische Führungsverständnis als Orientierungspunkt für Führung

Die erweiterte Geschäftsleitung hat über mehrere Workshops erarbeitet,

1. wie sie dieses markenspezifische Führungsverständnis vorleben kann – als oberstes Vorbild für Führung im Unternehmen,
2. wie sie einen Rahmen schaffen kann, damit auch die nachgelagerten Führungsebenen dieses Führungsverständnis gut leben können.

Im Ergebnis wurden Prozesse und Kommunikationswege im Unternehmen so verändert, dass sie Führung dabei unterstützen, Innovationen zu fördern. Außerdem haben Führungskräfte aller Hierarchieebenen in Führungswerkstätten in kollegialer, gegenseitiger Unterstützung daran gearbeitet, dieses Führungsverständnis für sich immer mehr zu leben.

Resultat: Es werden im Unternehmen wieder spürbar mehr Ideen generiert und auch frühzeitig bereichsübergreifend erprobt und weiter entwickelt.

9 Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Beitrag geht von der Prämisse aus, dass es die zentrale Funktion von Führung ist, dafür zu sorgen, dass ein Unternehmen erfolgreich überlebt und sich entfalten kann. Dabei sind Unternehmen soziale Systeme und keine Maschinen, die auf Knopfdruck tun, was man möchte. Soziale Systeme funktionieren und regulieren sich über ihre Kommunikation. Deswegen ist zentrale Aufgabe von Führung, Kommunikation so zu gestalten, dass die wichtigen Themen Aufmerksamkeit bekommen. Dabei gilt es auch, den sozialen Kommunikationsprozess, der sich als Führung etabliert hat, bewusst zu gestalten. Dafür muss er zunächst einmal bewusst wahrgenommen und beschrieben werden. Wenn eine Führungsmannschaft sich die Frage stellt: „Was tun wir hier eigentlich? Wie nützlich ist das, was und wie wir es tun?“, dann braucht sie ein Kriterium, an dem sie diese Nützlichkeit festmachen kann. Hier kommt Marke ins Spiel. Eine gute Markenpositionierung fokussiert die Aufmerksamkeit auf das, was ein Unternehmen bisher erfolgreich gemacht hat und auch zukünftig erfolgreich machen soll. Sie stellt eine Verbindung her zwischen der Identität des Unternehmens und den Erfolgstreibern in den relevanten Umwelten. Damit bietet sie einen wichtigen Anker, an dem Führung sich in ihrem Handeln ausrichten kann.

Leadership Branding ist ein Unternehmensentwicklungsprozess mit dem Ziel, die Führung eines Unternehmens markenspezifisch zu gestalten. In der Entwicklung eines markenspezifischen Führungsverständnisses reflektiert ein Unternehmen ihr soziales System Führung, wie es sich im IST-Zustand darstellt und verständigt sich darauf, welche Führung sie braucht, um als Marke erfolgreich zu sein. So schafft die Ausrichtung an der eigenen Marke einen legitimierten Reflexionsraum für die so wichtige Beschäftigung mit Führung. Unternehmen, die ein markenspezifisches Führungsverständnis entwickeln, profitieren von einem doppelten Nutzen, wie [Abb. 3](#) zeigt.

Die Marke wird gestärkt. Das Unternehmen agiert konsistenter und damit glaubwürdiger auf seinen vier Märkten (Absatzmarkt, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt und Meinungsmarkt). Alle Mitarbeiter werden über das Vorbild ihrer Führungskräfte angeregt, ihre Aufmerksamkeit auf das zu konzentrieren, was wichtig ist, um die eigene Marke erfolgreich zu machen.



Abb. 3 Nutzen eines Leadership Branding Prozesses

Führung wird wirksamer. Die Führungsmannschaft übt sich darin, das eigene Verhalten im Hinblick auf seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu reflektieren. Dies ist eine Schlüsselkompetenz für Führung, die zur Arbeit am System wird. So kann sie die Entscheidungsprämissen im eigenen Unternehmen so gestalten, dass es in der Lage bleibt, mit seinen relevanten Umwelten erfolgreich zu interagieren, auch wenn diese sich verändern. Über die Auseinandersetzung mit der Frage „Welche Führung brauchen wir, um unsere Marke zu stärken und als Unternehmen erfolgreich zu sein?“ richtet sich die Aufmerksamkeit der Führungskräfte in die gleiche Richtung, in Richtung Marke. Dies ist ein wertvoller Impuls, um das so weit verbreitete Bereichsdenken gegenüber den gemeinsamen Interessen des Unternehmens zurücktreten zu lassen. Um die Fußballmetapher wieder aufzugreifen: Leadership Branding sorgt dafür, dass in einem Unternehmen alle Führungskräfte auf das gleiche Tor spielen.

Es liegt auf der Hand, dass Leadership Branding in seiner Verbindung von Führung und Marke für Unternehmen sehr wertvoll werden kann. Deswegen nehmen wir mit Freude wahr, dass immer mehr Manager, Führungsentwickler und Markenverantwortliche dieses Thema für sich entdecken. Damit es seine volle Wirksamkeit entfalten kann, braucht es die hier angebotene systemtheoretische Sichtweise auf Unternehmen und Führung als soziale Systeme. Dieser Blick mag für viele Praktiker ungewohnt sein. Doch wir beobachten in unserer Arbeit immer wieder, wie die Theorie hier effektiven praktischen Nutzen stiftet und wünschen deswegen allen Unternehmen den Mut, diese neue Sichtweise für sich in ihrem Handeln zu erproben.

Literatur

- Baecker, D. (1994). *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- Brandes, D., & Brandes, N. (2013). *Einfach managen: Komplexität vermeiden, reduzieren, beherrschen*. Frankfurt a. M.: Redline.
- Burmman, C., Meffert, H., & Feddersen, C. (2007). Identitätsbasierte Markenführung. In A. Florack, M. Scarabis, & E. Primosch (Hrsg.), *Psychologie der Markenführung* (S. 3–30). München: Vahlen.
- Einwiller, S. (2007). Corporate Branding – Das Management der Unternehmensmarke. In A. Florack, M. Scarabis, & E. Primosch (Hrsg.), *Psychologie der Markenführung* (S. 114–135). München: Vahlen.
- Einwiller, S., & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – Findings from an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), 100–109.
- Grubendorfer, C. (2012). *Leadership Branding. Wie Sie Führung wirksam und Ihr Unternehmen zu einer starken Marke machen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Grundl, B., & Schäfer, B. (2007). *Führung kann so einfach sein*. Offenbach: Gabal.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2004). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ruhr-Universität Bochum. (2009). Unzufriedenheitsfaktor Nummer 1: der Chef. Erste Ergebnisse der RUB-Online-Befragung. Pressemitteilung <http://www.pm.ruhr-uni-bochum.de/pm2009/msg00257.htm>. Zugegriffen: 22. Juni 2015.
- Simon, F. (2004). *Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. (2008). „Eigenschaften des postheroischen Managers“ (Videointerview). <https://www.youtube.com/watch?v=79c7ma4aY7E>. Zugegriffen: 22. Juni 2015.
- Wessel, M., & Christensen, C. M. (2013). So überleben Sie disruptive Innovationen. *Harvard Business Manager*, 2, 20–31.
- Wimmer, R. (2012a). Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In J. Rüegg-Sturm, & T. Bieger (Hrsg.), *Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven* (S. 8–65). Berne: Haupt.
- Wimmer, R. (2012b). Erfolgreiche Führung fußt auf Reflexion – Ein Gespräch mit Rudolf Wimmer. In B. Hauser (Hrsg.), *Action Learning. Workbook mit Praxistipps, Anleitungen und Hintergrundwissen für Trainer, Berater und Facilitators* (S. 50–56). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.



Christina Grubendorfer, Diplom-Psychologin, gilt als Vordenkerin im Bereich des Leadership Branding. Als Geschäftsführerin der LEA Leadership Equity Association GmbH hält sie Beratungsmandate namhafter Unternehmen. Sie ist eine gefragte Referentin und Autorin.



Holger Schmitz, Diplom-Medienwissenschaftler, arbeitet als Berater und Dozent an der Schnittstelle von Marke und Organisationsentwicklung. Als Associate der LEA Leadership Equity Association GmbH begleitet er markenorientierte Veränderungsprozesse.

Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation
Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen
von Au, C. (Hrsg.)
2017, XIV, 217 S. 49 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-12553-0