

Leadership Branding - markenorientierte Führung

Christina Grubendorfer

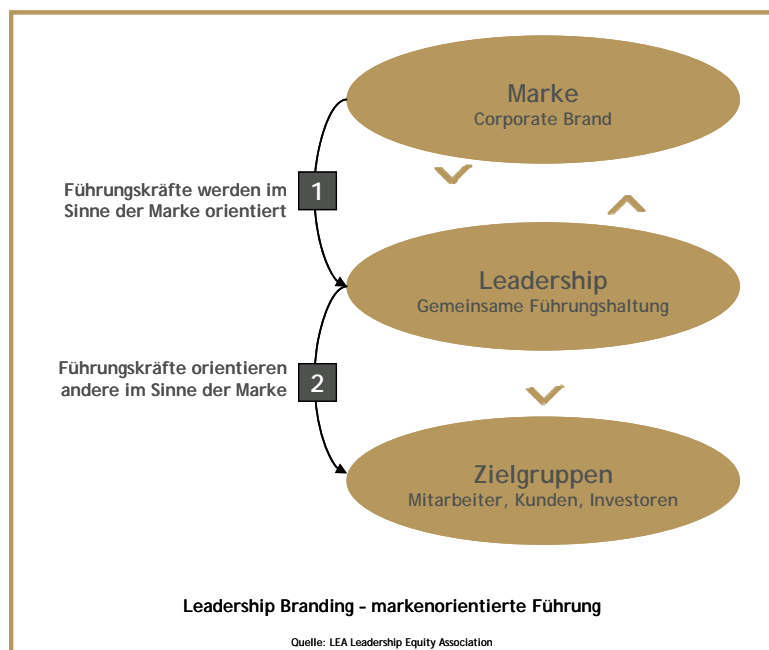
Hinter jeder erfolgreichen Marke steckt der Geist, die Idee, die Energie eines Unternehmers. Die Begeisterung für eine bestimmte Sache, die Entscheidung für eine bestimmte Position und der Wille, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Je größer eine Unternehmung wird, je mehr Menschen einbezogen werden, desto größer wird die Distanz zur ursprünglichen Gründerenergie und Idee. Es braucht Tools, um diese Distanz zu überbrücken. Marke ist ein solches Instrument. Und Leadership ein weiteres. So sind Marken oft die Manifestation der Führungsqualitäten und Ansprüche eines Unternehmens.

Vereinfacht könnte man sagen, dass Marken und Leadership eine vergleichbare Aufgabe haben. Beide sollen Orientierung geben, Sinn stiften, Vertrauen bilden, emotionale Bindung herstellen. Der Erfolg beider Instrumente, Marke und Leadership, sind zudem direkt voneinander abhängig und sie beeinflussen sich gegenseitig. Wenn sie in ihrer Positionierung, ihren Inhalten, Botschaften, Zielen zueinander passen und synchronisiert sind, so leisten sie einen enormen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Aber eben auch nur, wenn sie tatsächlich im Einklang sind und das auch von allen Zielgruppen so wahrgenommen wird. Ist dies nicht der Fall, widersprechen sich Marke und Leadership, so sind mitunter irreparable Schäden die Folge: Glaubwürdigkeits- und Imageverluste, Verlust von Marktanteilen, Mitarbeitern, Shareholder-Value. Ziel eines jeden Unternehmers sollte es sein, ein markenorientiertes Verständnis von Führung zu etablieren. Leadership Branding will Führungskräfte im Sinne der Marke orientieren, damit sie ihrerseits Orientierung im Sinne der Marke geben können. Doch eine Synchronisierung von Leadership und

Markenpositionierung ist leichter gesagt als getan. Beide Begriffe sind Etikette für Wirklichkeitskonstruktionen, die sich einer direkten Beeinflussung entziehen. Man kann sie nicht in eine Schubkarre legen, umherfahren und auf einen Haufen kippen, damit sie sich dort bestmöglich miteinander vermischen. Trotzdem ist es nicht unmöglich, beides in Einklang zu bringen. Es braucht allerdings ein auf Nachhaltigkeit angelegtes, systemisches und markenstrategisches Konzept.

Schwächeanfall gleich Aktiencrash - wie wichtig sind Chefs?

Der Einfluss des Managerverhaltens auf die Reputation und den Erfolg eines Unternehmens ist groß. So konnte Rolke (2004) empirisch nachweisen, dass in der Außenwahrnehmung eine Korrelation zwischen dem CEO Image und dem Corporate Brand Image besteht. Gleichzeitig wird dieser nachgewiesene Zusammenhang, der Chancen und Risiken in sich birgt, kräftig unterschätzt, zumindest zu selten strategisch klug genutzt.



Derselbe Zusammenhang gilt natürlich auch nach innen. Die Markenwahrnehmung der Mitarbeiter hängt in erster Linie damit zusammen, ob und wie sich die Geschäftsleitung in Worten und Taten im Sinne der Marke verhält (Ehren, 2005). So positiv diese Erkenntnis sein mag, so bitter ist die Kehrseite der Medaille. Einzelne, nicht zur Marke passende Aussagen oder Handlungen eines Vorstands können dem Unternehmen nachhaltig schaden. Es gibt zahlreiche Beispiele in der Presse, wie sich das Verhalten einzelner Verantwortlicher negativ auf das Unternehmensimage auswirkt. Von der Schmach, die das Verhalten des Chefs für die eigene Belegschaft bedeutet, ganz zu schweigen. Nicht immer sind diese negativen Auswirkungen selbst verschuldet und zu vermeiden. Wenn Josef Ackermann einen Schwächeanfall erleidet, brechen die Aktienkurse der Deutschen Bank ein, am 15. Januar dieses Jahres binnen drei Stunden genau um eine halbe Milliarde Euro. Da hilft auch nicht die Beteuerung des Pressesprechers, Herr Ackermann habe lediglich etwas Falsches gegessen. Nach dem neuerlichen Rückzug von Steve Jobs, der wie kein anderer für die begeisterte Reinkarnation eines Unternehmens steht, fiel der Apple-Kurs auf den tiefsten Stand seit zwei Jahren. Zwei Beispiele die sehr deutlich zeigen, wie eng der Glaube an den Firmenerfolg mit der Vitalität einzelner Firmenbosse verknüpft ist. Chefs an der Spitze bekannter Marken verkörpern das Geschäftsmodell. Und das sollten sie auch. Allerdings nicht alleine. Gefährlich wird es nämlich genau dann, wenn eine einzige Person Sinnbild für den Erfolg eines Unternehmens geworden ist. Verlässt diese Person das Unternehmen, oder wird krank, so hat das mitunter radikale Auswirkungen auf den Unterneh-

menwert. Die Markenidentität bleibt nach so manchem Wechsel als leere Hülle zurück, wie die der Citibank nach dem Wechsel von Christine Licci zur HVB, oder bei Easyjet nach dem Abschied des charismatischen Gründers Haji-Ionnou. Zudem lässt sich der Rückzug eines charismatischen Leaders nicht immer gut planen, wie es sich bei Steve Jobs und Apple gerade schmerzhaft zeigt. Jochen Zeitz, CEO von Puma, wird immer wieder gerne angeführt, um zu zeigen, welche positive markenbildende Kraft eine inspirierende Führung entfalten kann. Man könnte meinen, bei Puma führen alle Manager wie Zeitz, tun es ihm einfach nach und werden so zu Botschaftern der Marke. Und es wäre doch wirklich klug, Herrn Zeitz' Leadershipstil einer Profilanalyse zu unterziehen, ihn mit der Marke abzugleichen, um ihn dann systematisch allen Führungskräften bei Puma zugänglich zu machen, ganz im Sinne einer pumatypischen Führung. Fragt man bei Puma nach, so bekommt man eine offene und ehrliche Auskunft, nämlich dass es über die Person Zeitz hinaus bisher keine definierten Führungsmaßstäbe gibt, obwohl sehr wohl das Bewusstsein vorhanden ist, dass es einen Qualitätsschub bringen würde, die vorgelebten Haltungen und Werte von Zeitz explizit auszuformulieren, um sie fokussierbar und managebar zu machen. Man sei einfach noch nicht dazu gekommen, weil der Firmenerfolg in den letzten Jahren keine Zeit dafür gelassen hat. So passiert es dann doch auch immer wieder, dass Markenerwartungen, die bei Bewerbern aus der starken Produktmarke Puma gespeist werden, enttäuscht werden, da sie im Unternehmensalltag anders erlebt werden. Und weil die direkten Führungskräfte eben nicht alle Zeitz heißen. Die Lösung liegt auf der Hand. Unterneh-

men, die die Fähigkeit entwickeln, ihre gesamte Führungsmannschaft zu Stellvertretern der Marke zu machen, anstatt einzelne Personen, sind klar im Vorteil. Das haben einige Unternehmen auch bereits geschafft. Zumindest werden sie von außen so wahrgenommen, was schon mal gut ist.

In einer aktuellen Umfrage der LEA Leadership Equity Association aus dem Frühjahr 2009, an der 162 Unternehmensentscheider teilgenommen haben, wurden bei einer ungestützten Frage nach Unternehmen, deren Führung im Einklang mit der Marke stehe (im Sinne eines Leadership Brandings) Google und IKEA als hervorragende Unternehmen genannt (LEA, 2009). Die Marke Google steht bei den Entscheidern für ein offenes, junges, innovatives, kreatives, unbürokratisches Unternehmen. Die Führung bei Google wird dazu passend als dynamisch, teamorientiert und Freiräume für Kreativität gebend wahrgenommen. Bei IKEA wird Führung kooperativ und unkompliziert im Sinne von Mitmachen und Vormachen wahrgenommen, was ebenso als sehr gut zur Unternehmenspositionierung passend empfunden wird. Wichtig ist also, dass Führung genau das unterstützt und widerspiegelt, wofür das Unternehmen steht. Dann wird Führung zum Werttreiber. Positivbeispiele für Unternehmen, die es in USA geschafft haben, dass ihre Führungsmannschaft eine Haltung vermittelt, die dazu passt, wie sich das Unternehmen am Markt positioniert, nennen Ulrich und Smallwood (2007): „America's best firms propel their product and company images with a unique leadership style - a branded way to get results inside the organization and out“. Wal-Mart ist bekannt für konstant niedrige Preise. Dazu

passend stehen die Führungskräfte bei Wal-Mart für ein effizientes Kostenmanagement und eine pünktliche Abwicklung. FedEx steht für die Bereitschaft, uneingeschränkt und entschlossen, das zu tun, was nötig ist, um eine reibungslose Logistik zu gewährleisten. Die Führungskräfte tun alles, um dem zu entsprechen. Sie stehen für das Einhalten von Terminen und für schnelles Problemlösen.

Die Lösung liegt also nicht im Zuschaustellen einzelner CEOs, denn diese wechseln bekanntlich in regelmäßigen Abständen das Unternehmen, sondern im Leadership, dem Einnehmen eines zur Marke passenden Führungsstandpunkts, und das ist immer eine gemeinsame Sache. Top-Manager wirken als personifizierter Teil der Marke imagebildend, ob sie das wollen, oder nicht. Grund genug, die Wirkung dieser Personen nicht dem Zufall oder eigenen Profilierungswünschen zu überlassen. Doch die wahre Kraft liegt in der Entwicklung einer gemeinsamen, markenauthentischen Führungshaltung.

Wie Manager Marken zerstören

In Zeiten der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise und zahlreicher, an die Öffentlichkeit geratener Managementkandale, werden Glaubwürdigkeit, Moral und Verantwortungsgefühl der Unternehmen stark angezweifelt. Mehr denn je sind Manager gefragt, die wissen, wofür sie stehen, welche Versprechen es zu halten gilt, die Orientierung geben und eine klare Haltung haben. Und zwar eine, die zu dem Unternehmen passt, für das sie an der Spitze stehen. Alles andere wirkt entweder gesichtslos oder im anderen Extrem profilneurotisch, bestenfalls unglaubwürdig. Doch Manager haben eher eine vage, nur selten eine klare Vorstellung davon,

wofür sie stehen und wie gut ihr Handeln zur Positionierung des Unternehmens passt. Das ist aber nicht allein ihre Schuld. Das Thema ist einfach noch zu neu. Das Verständnis noch nicht überall durchgesickert. Menschen in Unternehmen haben wenig präzise Vorstellungen davon, wie diese Haltung aussehen muss, geschweige denn, wie sie diese ihren Managern vermitteln können. Es beginnt ja bereits bei der Frage, wer für diese Aufgabe, also die Synchronisierung von Marke und Leadership eigentlich zuständig sein soll. Der Personalbereich? Oder doch eher die Unternehmenskommunikation? Oder ist es vielleicht doch eher Aufgabe der Vorstände selbst, gar der Aufsichtsräte? Sicherlich mal eine Diskussion wert.

Die Freiheitsgrade der Führungsspitzen, die Spielwiesen für eigenmächtiges Handeln, Profilneurosen, Gier, Machtmissbrauch sind groß. Ob und wie stark sie einer einschränkenden Kontrolle durch den Staat erfahren, wird aktuell in Deutschland diskutiert. Spätestens seit dem Vorfall bei Siemens ist jedoch schon eines klar, nämlich dass sich unmoralisches, nicht zum Unternehmen passendes Verhalten der Verantwortlichen direkt negativ auf die Bilanz auswirkt und das Betriebsergebnis verschlechtert. Das tut an der richtigen Stelle weh. Und wie schon vermutet, häufen sich die Fragen, was man denn tun kann, um solche Risiken zu minimieren. Wie lässt es sich vermeiden, dass sich einzelne Personen unmoralisch verhalten? Sie tun dies schließlich auf Kosten ihrer gewissenhaft handelnden Managementkollegen, ihrer Mitarbeiter und natürlich ihrer Kapitalgeber. Und schlimmer: Auf Kosten jedes Einzelnen. Ein leuchtendes Beispiel, wie im Handumdrehen Markenwerte

zerstört werden, lieferte der Finanzvorstand der Telekom Austria, Gernot Schieszler. Ende Januar 2009 erklärte er öffentlich, wie er gedenkt, bisher beamtete Mitarbeiter aus dem Unternehmen zu mobben. Durch die Internetplattform youtube war seine Ansprache im Rahmen des Investor Relations Day dann auch für die Öffentlichkeit zugänglich geworden. Er erklärte sich entspannt und selbstsicher gegenüber den Anteilseignern und versicherte, die Personalkosten im Griff zu haben. Er schlug vor, einem großen Teil der Belegschaft ein Sabbatical anzubieten. Nach ein paar Wochen würden sich die meisten an das Nichtstun gewöhnen, natürlich dürfe man nicht zu lange warten, denn dann würde vielleicht bei einigen schon Langeweile und erneuter Arbeitswille eingekehrt sein. Nach wenigen Wochen also, würde man den Leuten überraschenderweise einen Arbeitsauftrag geben und es sei damit zu rechnen, dass sich einige dann krank meldeten. Nun bräuchte man ihnen nur noch einen Arzt nach Hause schicken, der dies überprüft und hätte dann in einigen Fällen eine wunderbare Grundlage, diese Mitarbeiter wegen Vortäuschung von Krankheit zu kündigen. Ganz einfach. Die Finanzen voll im Griff ... Dass Schieszler sich so offen zu seinen Personalabbaumaßnahmen geäußert hat, zeigt wohl, wie selbstverständlich es in dem börsennotierten Unternehmen ist, sich gegenüber dem Kapital stark verpflichtet zu fühlen. Wie sonst kommt er auf die Idee, seine moralisch bedenklichen Pläne so bereitwillig öffentlich zu machen? Oder hat er wirklich geglaubt, seine Botschaft bleibe in diesem Kreis und damit unter Verschluss? Wohl kaum. Wir leben in einer vernetzten und transparenten Welt, was dem Mitglied der Geschäftsleitung eines Kommuni-

kationsunternehmens eigentlich nicht entgangen sein dürfte. Schon lange kommuniziert ein Finanzvorstand nicht mehr nur mit dem Finanzmarkt. Seine Aussagen sind insgesamt markenrelevant und wirken in alle Märkte, in den Arbeitsmarkt, in den Absatzmarkt und in den Meinungsmarkt. Es bleibt die Frage nach der Konsistenz zwischen Managerverhalten und Markenpositionierung: Vielleicht passt Schieszlers Verhalten sogar sehr gut zur wahren Einstellung des Telekommunikationsunternehmens und seine Haltung ist unter Kollegen anerkannt, erwünscht und strategisch abgestimmt und wurde nur ungewollt deutlich offenbart? Dass er kurz nach der ungeplanten Veröffentlichung des Videos aus seiner Vorstandsfunktion entlassen wurde, zeigt, dass sein Verhalten als nicht zum gewünschten Unternehmensimage passend dargestellt werden soll. Welcher Schein soll dadurch gewahrt werden? Wessen Vertrauen soll damit wieder aufgebaut werden? Im Sinne einer konsistenten und markenorientierten Führung stellt sich die Frage, was eigentlich der größere Managementfehler gewesen ist. Schieszlers unverhohlene Äußerungen, oder seine daraus folgende Entlassung?

Der Fall macht deutlich, wie wichtig es ist, sich im Top-Management um eine gemeinsame Leadership-Definition zu bemühen, ganz im Sinne einer strategischen Positionierung. Was bedeutet Führung in unserem Unternehmen? Und was daran ist bei uns anders, als in anderen Unternehmen? Die Haltung der Geschäftsleitung muss zur Unternehmensstrategie und zur Marke (Corporate Brand) passen, um zum Unterneh-

menserfolg beizutragen. Dieser Prozess der Abstimmung unter Vorstandskollegen, bedarf erhöhter Aufmerksamkeit und will professionell und sensibel moderiert werden. Genau hier setzen die Konzepte des Leadership Brandings an.

Moral und Profit - unvereinbare Gegensätze?

In ihrer Neujahrsansprache 2009 ging die Bundeskanzlerin Angela Merkel mit Managern hart ins Gericht: „Die Welt hat über ihre Verhältnisse gelebt, Exzesse ohne soziales Verantwortungsbewusstsein, das Verlieren von Maß und Mitte mancher Manager, wahrlich nicht aller, aber mancher, das hat die Welt in diese Krise geführt.“ Vielleicht haben deshalb die Teilnehmer des Weltwirtschaftsforums in Davos in diesem Jahr plötzlich wieder Krawatten getragen. Gab man sich in den letzten Jahren bewusst gelassen und selbstsicher, so spürte man nun den Druck, sich der Verantwortung zu stellen. Und dazu gehört eben auch ein bestimmter Dresscode. Ein kleiner Anfang? Wahrscheinlich sind die in den letzten Jahren plötzlich in die Presse geratenen Skandale (Siemens, Deutsche Post, Deutsche

Bank, Bahn etc.) zusammen mit der Finanzkrise der Grund, warum das Fach Wirtschaftsethik an den Hochschulen plötzlich stärkeren Zulauf bekommt (Ludwig, 2009). Dort sollen die zukünftigen Manager lernen, Konflikte zwischen Gewinn und Moral gar nicht erst entstehen zu lassen. „Beim moralischen Engagement von Unternehmen geht es nicht um Zusatzaktivitäten neben dem Kerngeschäft, also um Luxus“, erklärt Ingo Pies von der Universität Halle-Wittenberg. „Erfolgreiche Manager setzen Moral als Produktionsfaktor ein. Sie gehen Bindungen ein, die bei ihren Kapitalgebern, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten positive Gegenreaktionen auslösen.“ Selbst wenn es noch keine Methoden gibt, die den „Return on Moral Investment“ berechnen, so kann umgekehrt gesagt werden, dass unmoralisches Verhalten mit Sicherheit das Betriebsergebnis verschlechtert. Dieser Zusammenhang spielt dem Thema markenorientierte Führung in die Hände. Es ist nur eine Frage der Zeit und weiterer Schlagzeilen, bis sich noch mehr Unternehmen die Frage stellen, was sie tun können, um sich davor zu schützen. Sie werden bereit sein, in die Entwicklung einer markenkonformen Führung zu investieren, weil sie den direkten Bezug zum Gewinn erkannt haben.

Leadership ist brachliegendes Kapital

Unternehmen tun gut daran, Managern dabei zu helfen, ihre Mitte zu stärken, ihnen Halt und damit auch eine spezifische Haltung zu vermitteln. „Führungskräfte vermitteln die Kultur und das Verhalten in der Belegschaft. Sie setzen Zeichen, in wie



weit ein Unternehmen authentisch ist. Stimmt die Führung nicht, nutzt das beste Branding nichts“, so Susanne Siebrecht, verantwortlich für das HR Marketing der Benteler AG in Paderborn. Man könnte auch sagen, Branding ist Management. Nämlich das Management von Erwartungen und Erlebnissen. Wann empfinden wir die Führung eines Unternehmens als authentisch? Dann, wenn sie in Bezug auf die Markenpositionierung wahrhaftig erscheint. Kurz gesagt: Was versprochen wird, muss auch gehalten werden. Wir sind enttäuscht, wenn unsere Erwartungen nicht erfüllt werden, sei es als Kunde, als Investor, als Mitarbeiter oder als Bewerber. Es geht darum, geleistete Versprechen zu halten und mit dem Führungsverhalten auf die Marke einzuzahlen, um als glaubwürdig und ehrlich empfunden zu werden. Unternehmen positionieren sich selbst, ihre Produkte und neuerdings ihre Haltung als Arbeitgeber. Es braucht ein Bindeglied, das all diese Versprechen glaubwürdig verbindet. Dreh- und Angelpunkt allen Brandings sind die Führungskräfte, je höher in der Hierarchie angesiedelt, desto größer die Signalfunktion und umso wichtiger die Markenkonsistenz ihres Handelns. Am Verhalten der Führungskräfte entscheidet sich, ob Arbeitgeberpositionierungen in Schall und Rauch verenden, oder ihre Kraft entfalten, qualifizierte und kulturell passende Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. Hier entscheidet sich, ob Investorenbeziehungen langfristig Bestand haben und Kunden zu Wiederholungstälern werden. Führungskräfte sind die wichtigsten Botschafter einer Marke. Führung ist einer der stärksten Werttreiber im Unternehmen.

„Wer schlecht führt, fliegt“, so titelt Reinhard K. Sprenger im manager

magazin 8/2008, „Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte. Dabei wird der Wettbewerb der Zukunft auf den Personalmärkten entschieden: Manager, denen die Mitarbeiter davonlaufen, müssen sanktioniert werden.“ Harte Worte, die der Realität nur teilweise gerecht werden, denn häufig werden „Vorgesetzte“ alleine gelassen, bekommen selbst keine Antworten auf ihre drängenden Fragen nach Haltung und nach Positionierung. Fest steht, zunächst einmal müssen Unternehmen ihre Hausaufgaben machen, insbesondere die Geschäftsleitungen und Eigner sind hier gefragt, das Thema Leadership zu entwickeln, allen Managern eine klare Orientierung zu geben, wofür sie stehen und welchen Anspruch sie zu erfüllen haben. Welcher Führungsanspruch ergibt sich aus unserer Unternehmensstrategie? Wie muss jemand eingestellt sein, der im Sinne unserer Markenpositionierung führt? Wer passt zu uns als Manager? Diese Fragen nach dem „Leadership-Fit“ zu beantworten, damit wäre schon viel erreicht. Nur so können im Übrigen auch sinnvolle Management-Assessments durchgeführt werden, mit denen nicht zur Marke passende Top-Manager ausgesiebt werden können.

Umfrageergebnisse zeigen, dass Führung noch kaum systematisch als Werttreiber genutzt wird. Im Konzept der markenorientierten Führung liegt noch viel ungenutztes Potenzial - brachliegendes Kapital. Der Einfluss auf die Schlüsselthemen des unternehmerischen Erfolgs und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird als sehr groß eingeschätzt, die Nutzung dieses Konzepts allerdings als bislang eher gering. So sagen mehr als die Hälfte der durch die LEA (Leadership Equity Associati-

on, 2009) befragten Entscheider, dass mehr als 70 Prozent der 5000 in Deutschland ansässigen großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern keine zur Unternehmenspositionierung passende Führung umsetzen und ihren Managern keine klare Orientierung geben, wofür sie stehen. Ein zur Marke passendes Führungsverhalten wird von den 162 Entscheidern aus den Bereichen Geschäftsleitung, Marketing und Personal als starker bis sehr starker Treiber des Leistungsergebnisses, der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und der Glaubwürdigkeit des Unternehmens eingeschätzt. Zudem sehen mehr als die Hälfte der Entscheider einen großen oder sehr großen Einfluss einer markenkonformen Führung auf die Arbeitgeberattraktivität. Als Stabilisator in Krisenzeiten kann zur Marke passendes Führungsverhalten ebenfalls wirken, dieser Ansicht sind immerhin knapp 35% der Befragten. Bei großem Werttreiberpotenzial ist Leadership Branding, markenorientierte Führung, ein Konzept, dessen Möglichkeiten noch fast gar nicht genutzt werden. Das Konzept steckt in den Kinderschuhen und hat deutlichen Entwicklungsbedarf. Obwohl die Befragten einer markenkonformen Führung starke positive Effekte in alle Märkte bescheinigen, in Absatz-, Arbeits-, Meinungs-, und Finanzmarkt, sagen sie gleichzeitig, und teilweise sehr selbstkritisch, dass die systematische Nutzung des Themas Leadership zu Wünschen übrig lässt. Den größten Effekt habe markenauthentische Führung auf den Arbeitsmarkt, also auf Mitarbeiter, Bewerber und potenzielle Kandidaten. Hier spiele ein zur Marke passendes Verhalten der Führungskräfte die größte Rolle. Doch die große Mehrheit der Befragten meint, dass das Thema in Unternehmen für die Arbeitgeberpositionie-

rung bisher keine oder nur kaum eine Rolle spielt. So sagen die Befragten auch, dass das Thema gegenüber Kunden bislang kaum, oder sogar überhaupt nicht genutzt wird. Und das, obwohl der Einfluss einer die Markenerlebnisse fördernden Führung auf die Kundenzufriedenheit als sehr stark bescheinigt wird. Ähnlich sieht es in der Kommunikation mit Investoren aus. Auch hier großes Potenzial, geringe Nutzung. Am ehesten werde noch darauf geachtet, Manager in der allgemeinen Öffentlichkeit gut zu präsentieren, dies aber auch nur „ein wenig“. Für ihr eigenes Unternehmen gaben 60% der Entscheider an, dass die Führungsanforderungen bislang nicht mit der Unternehmenspositionierung synchronisiert sind. Knapp 40% meinten, dass es zu einem Abgleich komme, gaben als Umsetzungsbelege jedoch hauptsächlich Instrumente an, die eher im Bereich der operativen Umsetzung und Implementierung angesiedelt werden können, wie Kompetenzmodelle, Zielvereinbarungen, Feedbacksysteme o. ä. Das wirft wiederum die Frage auf, inwiefern diese Instrumente bei ihrer Konstruktion an die Marke angepasst wurden. Was nützt ein Kompetenzmodell, wenn es kein strategisches Fundament im Sinne einer Leadership-Positionierung gibt?

Wirklich überzeugend belegen, dass es eine Synchronisierung im Sinne eines Leadership Brandings gibt, konnten maximal 3% der Teilnehmer. Erstaunen lösen diese klaren Umfrageergebnisse eigentlich nicht aus. Etwas lapidarer könnte man sagen, Deutschlands Manager sind

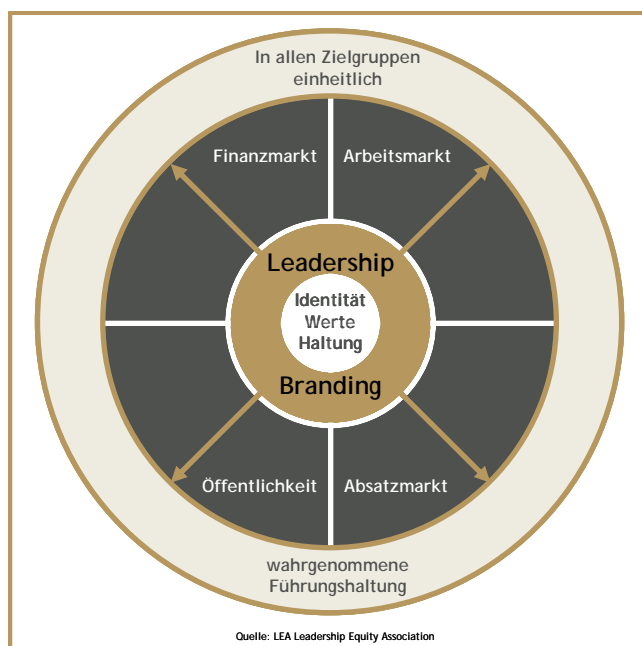
zu größten Teilen orientierungslos. Wie sollen sie so Vertrauen herstellen, Klarheit und Orientierung geben, Sinn stiften und emotionale Bindung herstellen? Das dürfte und ist, wie die Praxis zeigt, nur in Einzel- und Ausnahmefällen möglich.

„Ich denke, Leadership ist ein von Vorständen und Geschäftsführern häufig verkanntes Thema“, meint die ehemalige Bereichsleiterin Personal und Recht bei einer Berliner Versicherung, die lieber anonym bleiben möchte. „Man fokussiert eher auf Handelsbilanzen und Sonderregelungen, will äußerlich den Schein wahren und als Kaufmann gut dastehen. Andere sind einfach unbeholfen, es könnten ja Dinge an das Tageslicht kommen, die peinlich sind. Ob sich ein Unternehmen der Frage stellt, wofür die Führungsmannschaft steht, hängt von der persönlichen Reife der Geschäftsleiter ab, und die hat nicht sehr viel mit dem Alter zu tun. Rational gesehen, gibt es gute Gründe, das Thema Marke viel stärker zum Führungsthema zu machen, doch die emotionale Komponente ist bei diesem Thema sehr groß. Auch sind

Machtverhältnisse und Uneinigkeit in eigenen Reihen sicherlich häufig der Grund dafür, das Thema Führung auf Vorstandsebene auszublenden“, meint die Personalleiterin, die sich von der Geschäftsleitung anhören musste, ob sie denn „nicht wichtiges zu tun habe“, als sie das Thema Führung auf die Agenda brachte. „Das Vorhandensein von Hochglanzbroschüren heißt noch lange nicht, dass es einheitliche Führungswerte gibt und umgekehrt kann es sein, dass in einem Unternehmen ganz starke informelle Gesetze herrschen, die nirgendwo explizit formuliert worden sind. Beide Fälle sind unbefriedigend, weil unfair“, so die gestrandete Personalexpertin. Ihr Kampf gegen die Windmühlen endete kürzlich mit ihrer Freisetzung. Ihre Erfahrung ist kein Einzelfall. Personaler rennen nicht selten auf Vorstandsebene gegen die Wand und trösten sich mit altbekannten Sprüchen, dass man in dicke Bretter eben nur beständig Löcher bohren müsse. Kommunikationsabteilungen haben da meist eine bessere Chance, schließlich sind die „Vorstandsflüsterer“ dafür zuständig, dass der schöne Schein nach außen

gewahrt wird, sei es bei der Inszenierung eines CEO auf einer wichtigen Veranstaltung, oder die am Wochenende schnell noch angefertigte Powerpointpräsentation für die Ratingagentur, in der in den blumigsten Worten der Führungsanspruch des Unternehmens angepriesen wird.

Die gegenwärtige Krise erzwingt eine neue Offenheit in den Führungsetagen. Gerade jetzt brauchen wir wieder



mehr Vertrauen in die Firmenbosse. Wer jetzt klar sagt, wofür er steht und was er verspricht, trägt zum Abbau von Enttäuschungen bei. Die Menschen brauchen Orientierung und Vorbilder, das zeigt sich so schön an Barack Obama.

Glaubwürdigkeit ist ein hohes Gut

„The problem of leadership today is that there is usually a great divide between the corporate intentions and the corporate brand and individual leader personalities and personal brands“ (Gad, 2003). Erstmals geprägt wurde der Begriff Leadership Branding sehr wahrscheinlich im Jahr 2003 durch Thomas Gad, der unter anderem den berühmten Nokia-Slogan „Connecting People“ kreiert hat. Gad begründet den Zusammenhang zwischen den beiden Konzepten Leadership und Branding hauptsächlich mit seiner Beobachtung, dass hinter sehr erfolgreichen Marken fast immer besondere Persönlichkeiten stehen, wie z. B. Ingvar Kamrad bei IKEA, der das Unternehmen stark geprägt habe. Die Geschichten, die über ihn erzählt werden, machen alle ganz klar und deutlich, wofür die Marke IKEA steht. Oder Lou Gerstner, der IBM mit dem „e-business“ einen neuen Fokus, eine neue Marktstellung gegeben hat, der den Mitarbeitern eine Idee vermittelt hat, wofür es sich lohnt zu arbeiten. Sein Hauptinstrument für diese erfolgreiche Veränderung war die Kommunikation seiner Idee. Doch nicht immer sind Gründer so präsent in ihrem Unternehmen und nicht immer sind Leader eines Unternehmens so starke Kommunikatoren. In den meisten Unternehmen, besonders mit zunehmender Größe, ist die Distanz zwischen dem Unternehmer- oder Gründergeist und dem täglichen operativen Geschäft sehr groß. Es braucht Werkzeuge, um

dieses „Management Communication Gap“ zu schließen (vgl. Gad, 2003). Branding ist die passende Methode, um Konsistenz zwischen dem Unternehmen und seinen Leadern herzustellen, und den Unternehmergeist an alle Stakeholder zu kommunizieren: Mitarbeiter, Käufer und Nutzer von Produkten und Dienstleistungen, Investoren, Lieferanten und die Öffentlichkeit. Zudem beantwortet Branding die wichtigste Frage, die alle Stakeholder haben, nämlich: „Wofür stehst du?“. Eine Frage, der sich auch Top-Manager vermehrt ausgesetzt fühlen: „Wofür stehst du als Person?“. Doch genau hier liegt nach Gad das größte Problem. Die wenigsten Unternehmensführer hätten das für sich geklärt. Die Antworten auf diese Frage seien meistens sehr unklar und voller Widersprüche. Noch unklarer oder gar widersprüchlich sei oft die Beziehung zwischen der eigenen Position und der Positionierung des Unternehmens. Doch nur wer weiß, wofür er steht und inwiefern seine Position zu der des Unternehmens passt, kann ein Unternehmen zum Erfolg führen. Wer als Leader hingegen diese Fragen nicht beantworten kann, erzeugt Misstrauen und Verunsicherung. Und kann nicht markenauthentisch sein. Beispielsweise verpflichteten sich viele Unternehmen, Kundennutzen und Shareholder Value zu produzieren. Doch in der Realität verhielten sich Top-Manager oft genau entgegengesetzt, machten ihren Kunden etwas vor, kassierten dicke Boni und Gehälter, sogar dann, wenn ihr Unternehmen kurz vor der Zahlungsunfähigkeit stehe und empfänden keine Loyalität gegenüber ihren Mitarbeitern, auch wenn die Unternehmensstrategie betone, wie wichtig die Menschen seien, die für das Unternehmen arbeiteten. Und nicht zuletzt betrügen sie

die Investoren um ihre Ausschüttung. Ziel müsse es sein, die größtmögliche Kohärenz zwischen der Unternehmensidee und ihren Leadern herzustellen. Dies ist nach Gad die Essenz des Leadership Brandings: „This is what our company stands for and this is what I stand for as one of the leaders of this company. As you can see, it's linked together and proven by action“.

Führungsprinzipien gewinnen an Bedeutsamkeit. „Die oberste Spitze wirkt stark prägend auf die Gesamtkultur, Ausrichtung und Außenwirkung eines Unternehmens“, sagt Christiane Braun, Leiterin Personalentwicklung, Karl Mayer Textilmaschinenfabrik. Unternehmen, die es schaffen, ihre Marke so zu positionieren, dass darin eine bestimmte Führungshaltung erkennbar wird, sind klar im Vorteil. „Die guten Köpfe werden die Unternehmen bekommen, die es schaffen, ihre Führung markenkonform und damit konsistent und glaubwürdig aufzustellen. Dazu braucht es Selbstkritikfähigkeit und Offenheit des Top-Managements. Alle anderen Unternehmen werden Mittelmaß bleiben und beizeiten auch untergehen“, ergänzt der Leiter Unternehmenskommunikation eines international agierenden Touristikonzerns. „Je größer der Verantwortungsbereich eines Managers und je stärker er nach außen sichtbar wird, z. B. im Vertrieb, desto wichtiger ist sein markenkonformer Auftritt. Die Frage ist natürlich, was machen Unternehmen mit Managern, die eigentlich nicht zur Marke passen? Hier kann ja wohl kein Brain-Washing stattfinden. Konsequenterweise müsste man sich trennen, doch das ist in vielen Fällen ein Tabuthema.“

„Das Thema Führungskultur halte ich für ganz wesentlich“, meint Andreas Ronken, Geschäftsführer Ritter-Sport, „denn Menschen kommen zu Unternehmen und verlassen Führungskräfte. Mit diesem Anspruch, eine exzellente Führungskultur zu entwickeln, ist es ein bisschen wie mit der Gewichtsreduzierung - intellektuell ist das nicht schwierig, man weiß, dass man sich mehr bewegen und weniger essen muss, doch die Umsetzung ist schwierig. Die Folge ist, dass das Thema Führung nicht in der Konsequenz und Klarheit umgesetzt wird, wie es eigentlich müsste. Das größte Problem ist nach wie vor, dass die erfolgreichsten Spieler plötzlich Trainer werden, auf einmal ist man Chef. Und so gibt es in der Industrie viele Gerd Müllers, doch nur sehr wenige Beckenbauers. Management ist einer der wenigen Berufe, die nicht erlernt werden. Wir haben deshalb ein Ampelsystem, eine Art Stimmungsbarometer eingeführt, das dreimal im Jahr unseren Führungsanspruch mit der tatsächlich durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Führung abgleicht. So ist Führung ständiger Bestandteil unserer Kommunikation. Unseren Führungsanspruch leiten wir natürlich aus unserer Marke Rittersport ab, die Marke ist unser tägliches Leben. Wir sind die ehrliche Schokolade und somit auch die ehrlichen Führungskräfte.“

Sind Unternehmen mit einer starken Produktmarke bei diesem Thema im Vorteil? „Ja“, meint Marc Siemssen, Leiter Personalmanagement bei VELUX Deutschland. „Entscheidend für den Erfolg der Marke VELUX sind Produktqualität und Service. Unsere Mitarbeiter lösen dieses Markenversprechen im Kontakt mit den Fachzielgruppen und dem Privatkunden fortwährend mit hoher Motivation

ein. Vor allen Dingen die Identifikation mit der Marke VELUX leitet dabei ihr Handeln. Gemeinsam mit dem Prinzip „Einbinden und Entscheiden“ bestimmen so unsere Markenwerte das Thema Führung bei VELUX.“ Einmal VELUX, immer VELUX? Das scheint nicht nur für die Fenster, sondern auch für die Führungskräfte zu stimmen. „Das Thema Leadership Branding macht mich sehr neugierig. Unternehmensphilosophie, ethische Grundsätze, Führungsprinzipien, insbesondere in Zeiten der Wirtschafts- und Finanzkrise, spielen für den Markenauftritt, als auch für das Image nach intern und extern, eine bedeutende Rolle“, meint Markus Porcher, HR Transformation Manager IBM Deutschland.

Die Frage ist, warum es die meisten Unternehmen dem Zufall oder sogar den Profineurosen Einzelner überlassen, wie die Führung in ihrem Auftritt nach innen und nach außen wirkt. Dieses Thema gehört stärker gemangelt. Und da sollten Marken-, Kommunikations-, und Personalexperten an einen Tisch. „Die Überlegung, dass sich das, auch nach außen kommunizierte, Selbstverständnis eines Unternehmens im Verhalten der Führungskräfte widerspiegeln muss, halte ich für wichtig und sinnvoll. Führungskräfte sind schließlich Mittler und Multiplikatoren der Unternehmenspolitik, was sich nicht zuletzt daran festmachen lässt, dass viele Manager ja fast eher ein Arbeitgeber- denn ein Arbeitnehmer- Selbstverständnis in sich tragen. Die Wirkungen eines abgestimmten und bewusst gestalteten „Führungsstils des Hauses“ sind vielfältig und können prinzipiell in allen in der Studie (vgl. LEA 2009) abgefragten Bereichen zutage treten. Konkreter bedeutet das für Unternehmen, sich zum einen Gedanken

dazu zu machen, wie man denn seine Führungskräfte auswählt und behandelt, zum anderen dann aber auch, wie diese Führungskräfte sich gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten. In vielen Unternehmen sind es m. E. nach wie vor in erster Linie fachliche und weniger führungspezifische Kompetenzen, die über den individuellen Karriereerfolg entscheiden. Eine solche Rekrutierungs- und Aufstiegslogik wäre sicherlich eine erstes Analyse- bzw. Handlungsfeld.“, meint Prof. Dr. Thomas Behrends, Professor für Personal & Organisation an der Universität Flensburg.

Wie kann Leadership Branding konzipiert werden?

Zunächst brauchen wir eine Re-Definition von Leadership:

- └ Leadership ist Chefsache, keine Maßnahme der Personalabteilung.
- └ Leadership ist ein Werttreiber und kein Schönwetterthema.
- └ Leadership ist das, was empfangen, verstanden und emotional akzeptiert wird, und nicht, was gesagt und gedacht wird. Leadership ist Gemeingut, kein Personenkult.
- └ Leadership erzeugt Stabilität, gibt Orientierung, stiftet Sinn und stellt Bindung her - damit haben Leadership und Marken dieselbe Aufgabe.
- └ Leadership ist ein Instrument der strategischen Unternehmensführung.
- └ Leadership entzieht sich, wie eine Marke auch, der direkten Beeinflussung.

Die Kultur in einem Unternehmen wird durch die Führungskräfte bestimmt. „Sie können gerne mal versuchen, das umgekehrt zu machen“, meint Prof. Dr. Peter Kruse (2009). Wenn Unternehmen versuchen, Wertesysteme bottom-up zu klären, machen sie, systemisch gesehen, einen Fehler. Werte müssen von oben geprägt werden. Das wird immer wieder anders versucht. Vor allem in Personalabteilungen wird dieser Wunsch häufig geäußert, doch Erfahrungsberichte zeigen, dass dies oft mit einer blutigen Nase oder sogar mit rollenden Köpfen endet. Am Ende verantwortet sich ein Unternehmen gegenüber dem Kapital. Kapitaleigner sind demnach in der Verantwortung, Wertemuster zu etablieren und Kultur zu prägen. Das geht nicht von unten. Kultur versetzt uns laut Kruse in die Lage, in extrem komplexen Umwelten zu überleben. Der unternehmerische Alltag ist schon längst hochkomplex geworden. Die Kulturleistung ist gekoppelt an Bedeutung und Vorleben. In kleinen Unternehmen funktioniert das noch sehr gut. Das ist wohl auch der Grund dafür, warum inhabergeführte, kleinere Unternehmen oft eine sehr stark spürbare, an die Person des Eigners gekoppelte, Kultur haben. Ab 1000 Mitarbeitern ist dies aber nicht mehr nur über Vorleben lösbar, hier müssen andere Techniken ins Spiel kommen. Unternehmen müssen sich die Frage stellen, wie sie im Austausch über Bedeutungen bleiben können, z. B. von Werten. Und das heißt nicht, ein Leitbild zu schreiben und dann mit hoch erhobenen Zeigefinger auf die Leute zuzugehen. Werte lassen sich nicht ausrufen und mit einem Appell verkünden: Ihr müsst eure Werte ändern! Denn schließlich ist der Adressat nicht der Kortex, also das bewusste Denken, sondern das limbische System, das für

die unbewussten und fest verankerten Wertesysteme zuständig ist. Das heißt, es soll etwas verändert werden, was dem Einzelnen gar nicht bewusst zugänglich ist. Und das geht nicht über Leitbilder und erhobene Zeigefinger. Sondern es braucht Lernräume, dessen implizites Wertemuster ein anderes ist. Es braucht also regelrecht Übungen, die geeignet sind, die impliziten Wertemuster zu verändern. Kruse führt das Web 2.0 als gutes Beispiel dafür an. Nach einer Zeit ändert sich im Umgang damit der Arbeitsstil und nach längerer Zeit auch die Arbeitshaltung. Wenn also Dinge verändert werden sollen, die sich gemeinhin dem bewussten Denken entziehen, reicht keine Hochglanzbroschüre, sondern es müssen Erlebnisse geschaffen werden, die Wertemuster vermitteln. Hier schließt sich der Kreis wieder hin zum Brandingbegriff, dem Management von Erlebnissen. Der Prozess einer Werte-Veränderung, die wir als geeignete Analogie zur Etablierung einer markenorientierten und damit wertorientierten Führung sehen, muss nach Kruse (2009) wie folgt laufen. Erstens müsse eine gemeinsame Resonanzfläche geschaffen werden, die sicherstellt, dass die verantwortlichen Personen auch hinter dieser Veränderung stehen (Commitment). Zweitens müsse über Selbstreflexion klar werden, was die Werte sind. Und dann müsse es eine gemeinsame Vorstellung davon geben, was diese Werte bedeuten. Denn was bedeutet es, wenn sich ein Unternehmen als „innovativ“ bezeichnet? Für den einen mag dieses Wort für technisch ausgefeilte Lösungen und für den anderen für kundennahe Produkte stehen. Wichtig ist, dass diese Bedeutungen diskutiert und in Einklang gebracht werden. Dieser Prozess kann beispielsweise über Interviewtechniken

und systemisches Fragen unterstützt werden. Für das Leadership Branding heißt das, dass es zunächst ein Commitment der Geschäftsleitung bzw. des Vorstands geben muss, ein markenorientiertes Verständnis von Führung anzunehmen und Führung an der Marke auszurichten. Reflektiert werden muss dann, was die eigentlichen Werte sind, die das Unternehmen erfolgreich machen und über welche Werte sich das Unternehmen als Marke positioniert. Schließlich müssen die Bedeutungen dieser Werte in Übereinstimmung gebracht werden, zunächst auf der ersten Ebene und dann auf den anderen Führungsebenen. Dann erst kann eine Zuspitzung erfolgen, eine Fokussierung auf bestimmte Aspekte, die Positionierung. Ulrich und Smallwood (2007) nennen dies das „Leadership Brand Statement“. Im Unterschied zu einem Leitbild, in dem häufig sehr viele austauschbare, wenig unternehmensspezifische oder unkonkrete Aspekte benannt werden, geht es hier darum, die Erkenntnisse der Markentheorie anzuwenden und dem Thema Führung ein klares und differenzierendes Profil zu geben, indem man sich auf die wesentlichen Aspekte reduziert und diese möglichst zutreffend und individuell in Worte fasst. Markenpositionierung heißt immer Profilierung und Differenzierung. So kann ein solches Statement beginnen, seine Wirkung auf die limbischen Systeme der Verantwortlichen zu entfalten. Aus der Vielfalt eine Ordnung machen, um so Komplexität zu reduzieren. Unternehmen, die bereits durch einen Corporate Branding oder Employer Branding Prozess gegangen sind, eine Unternehmens- und/oder Arbeitgebermarke entwickelt haben, sind hier sicherlich schon einen großen Schritt weiter. Es ist nicht leicht, solche Dinge, die bisher eher implizit und

unbewusst vonstatten gehen, plötzlich zu fokussieren, zu benennen und damit diskutierbar zu machen, bevor man sie dann wieder den unbewussten Entscheidungsprozessen überlässt. Dieser Analyseprozess allein ist bereits eine Maßnahme der Organisationsentwicklung. Die Aufmerksamkeit wird auf bestimmte Aspekte fokussiert und damit Komplexität reduziert. So können Verständigung, Konsistenz und Orientierung entstehen. ▢

Literatur & Quellen

- Ehren, H. (2005). Wenn Moral-Apostel mogeln. Financial Times Deutschland, 18.03.05.
- Gad, T. (2003). Leadership branding. In Ind, N. Beyond branding. London, Kogan Page.
- Kruse, P. (2009). Redefinition Leadership. Livestream-Aufzeichnung eines Gesprächs, das Digital Natives am 15. Jan 2009 mit Prof. Peter Kruse führte. Youtube.
- Ludowig, K. (2009). Der Tagesspiegel. Nr. 20182. Berlin.
- Leadership Equity Association (2009). Studie Leadership Branding 2009: Führung schafft Mehrwert. Wenn sie zur Marke passt. Berlin, LEA.
- Rolke, L. (2004). Wie das Image von Geschäftsführern und Vorständen den Unternehmenswert beeinflusst. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2007). Leadership zur Marke machen. Harvard Business School Publishing.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2007). Leadership Brand. Boston, Harvard Business School Press.

Christina Grubendorfer ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der LEA Leadership Equity Association GmbH mit Sitz in Berlin. LEA ist ein Verbund anerkannter Experten und professioneller Berater, die sich zur Aufgabe gemacht haben, den Wert von Führung in Unternehmen zu steigern.

Seit 15 Jahren ist die Unternehmerin als strategische Beraterin, Management Coach, Sprecherin und Autorin tätig und hält Beratungsmandate für zahlreiche Unternehmen verschiedenster Branchen. Bis zum Frühjahr 2009 führte sie die Geschäfte der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA), die sie Anfang 2006 gründete und Arbeitgeberpositionierungen, Kommunikationsstrategien und Implementierungskonzepte für das Employer Branding entwickelte. In den Jahren davor war Grubendorfer Inhaberin eines auf Personal- und Organisationsentwicklung spezialisierten Beratungsunternehmens in Köln. Schwerpunkte ihrer Arbeit in dieser Zeit waren Führungskräfteentwicklungsprogramme, HR Strategieberatung, Unternehmenskultur, Performance- und Talent Management. Nach ihrer Ausbildung zur Handelsassistentin und ersten Erfahrungen als Führungskraft im Einzelhandel, studierte sie Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeit- und Organisation, sowie Qualitätswissenschaften (EFQM) an den Universitäten Austin (TX), Trier und Bochum. Die ausgezeichnete Diplom-Psychologin arbeitete während ihres Studiums als Freelancer für verschiedene renommierte Beratungshäuser. Nach ihrem Abschluss verantwortete sie mehr als zwei Jahre die Managemententwicklung einer amerikanischen Bank. Sie erwarb zahlreiche Zertifikate, unter anderem in Systemischer Organisationsberatung, Systemischer Strukturaufstellung, Business Coaching, Prozessmanagement, Hypnotherapie, Schauspiel und Sprechen.



© LEA Leadership Equity Association

Abdruck und Zitat mit schriftlicher Genehmigung des Urhebers und Quellenangabe (Name & URL) gestattet. Belegexemplar erbeten.

LEA Leadership Equity Association GmbH
Kurfürstendamm 190-192
10707 Berlin
Fon +49.0.30.700 159 630
Fax +49.0.30.700 159 510
leadership-branding.de

Artikel erschienen in:
DPWK Deutscher Preis für
Wirtschaftskommunikation (Hrsg.)
Wirtschaftskommunikation 2009...2010.
Reputation Management.
Verlag: Reinhard Fischer