

# Leadership Branding

## Führungskräfte müssen Markenwerte vorleben

Wie gut unterstützen Ihre Führungskräfte den Markenentwicklungsprozess Ihres Unternehmens? In Zeiten der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise und zahlreicher an die Öffentlichkeit geratener Managementkandale, werden Glaubwürdigkeit, Moral und Verantwortungsgefühl der Führungskräfte stark angezweifelt. Ganze Marken geraten dadurch in Verruf oder verlieren an Wert. Mehr denn je sind Führungskräfte gefragt, die wissen, welche Versprechen es zu halten gilt, die Orientierung geben und eine klare Haltung haben. Eine Haltung, die glaubwürdig zum Unternehmen passt, die positiv auf die Marke einzahlt und diese stärkt. Leadership Branding, die Etablierung einer markenspezifischen Führungshaltung, hilft Unternehmen dabei, eine klare Linie in die Führung zu bringen und das Markenimage zu stützen.



Christina Grubendorfer  
Geschäftsführende  
Gesellschafterin

LEA Leadership Equity  
Association GmbH

Kurfürstendamm 190-192  
10707 Berlin

grubendorfer@leadership-branding.de  
www.leadership-branding.de



Seit 15 Jahren ist die Unternehmerin als Beraterin, Coach, Sprecherin und Autorin tätig. Die Expertin für Leadership, Managemententwicklung und Markenstrategie gründete 2006 die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) und war dort bis 2009 Geschäftsführerin. Sie studierte Psychologie sowie Qualitätswissenschaften an den Universitäten Austin (TX, USA), Trier und Bochum. Danach verantwortete sie die Managemententwicklung einer amerikanischen Bank. Sie erwarb Zertifikate u. a. in Systemischer Organisationsberatung, Hypnotherapie und Unternehmensführung.

### Imageschäden als Folge guter Absichten

Für eine erfolgreiche Markenentwicklung ist es unabdingbar, dass die Top-Führungskräfte die Markenstrategie verinnerlichen und konsistent und authentisch vorleben. Erst indem Führungskräfte die Marke unterstützen und anderen durch ihr Vorleben zeigen, was sie im alltäglichen Handeln bedeutet, kann eine Markenstrategie ihre Wirkung entfalten. Leadership Branding hat zwei wichtige Dimensionen. Einerseits die Definition einer gemeinsamen, die Marke spezifisch unterstützenden Führungshaltung und andererseits die Entwicklung organisationaler Prozesse und Instrumente, die Führungskräfte befähigen, diese markenspezifische Führungshaltung vorzuleben. Die Entwicklung beider Dimensionen ist die Voraussetzung für eine klare, markenstärkende und konsistente Linie in der Führung. Verhalten sich Führungskräfte hingegen konträr zum Unternehmensimage, oder losgelöst von allen Versprechungen der Markenkommunikation, so kann eine Marke nicht ihre Kraft entfalten. Ein beliebiges, von der Marke entkoppeltes Führungsverhalten wirkt verantwortungslos, profilneurotisch, bestenfalls einfach unglaubwürdig. Die Freiheitsgrade der Führungsspitzen, die Spielwiesen für eigenmächtiges Handeln und Machtmissbrauch sind groß. Spätestens seit dem Vorfall bei Siemens ist klar, dass sich (in diesem Fall unmoralisches) nicht zum Unternehmen passendes Verhalten der Verantwortlichen direkt negativ auf die Bilanz auswirkt. Das tut weh. Wie lässt sich vermeiden, dass sich einzelne Personen unmoralisch, oder nicht im Sinne der proklamierten Unternehmenswerte verhalten? Sie tun dies schließlich auf Kosten des Unternehmensimages, ihrer gewissenhaft handelnden Kollegen, ihrer Mitarbeiter und Kapitalgeber. Auf Kosten jedes Einzelnen. Doch in den wohl meisten Fällen ist es nicht die böse Absicht der Führungskräfte, sondern schlicht die mangelnde Klarheit und Abstimmung über eine unternehmens- und markenspezifische Führungsposition,

die dazu führt, dass Führung dem Unternehmensimage schadet - es zumindest nicht stärkt. Es braucht Konzepte und Werkzeuge, um Führungskräfte dabei zu unterstützen, besser im Sinne des Unternehmens und der Marke zu handeln. Die Signalwirkung des Führungshandelns wird oft unterschätzt und deshalb zu wenig systematisch und strategisch angegangen. Die Wirkung, die Führungskräfte auf Mitarbeiter, Kunden, Investoren und die Öffentlichkeit haben, wird viel zu oft dem Zufall überlassen. Schaut man sich die Leadership Development Programme vieler Unternehmen an, so wirken sie gänzlich austauschbar und markenunspezifisch. Dabei ist doch offensichtlich, dass Führung bei Volkswagen anders aussehen muss, als bei der Commerzbank, der Bundeswehr, dem Deutschen Roten Kreuz, oder Apple. Selbstverständlich ist es wichtig, Führungskräften beizubringen, wie sie ein Mitarbeitergespräch aufbauen sollen, dass sie zu Gesprächsbeginn ein Warm-up machen, danach einen Überblick geben usw. Ich habe selbst viele Jahre lang solche Seminare gegeben. Doch viel wichtiger als diese Basiskompetenzen ist, mit ihnen einen Weg zu finden, wie sie ein Mitarbeitergespräch im Sinne der Marke führen können, um einerseits als Markenrepräsentanten zu agieren und andererseits, auch die Mitarbeiter zum Nachdenken darüber anzuregen, dass sie Mitglied einer Markencommunity sind. So positioniert sich die Drogeriemarktkette dm z. B. mit „Hier bin ich Mensch ...“. Wie ich auf einem Kongress in Wien erfuhr, legt dm Österreich in der Führungsentwicklung großen Wert darauf, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter tatsächlich als ganzen Menschen sehen und in Mitarbeitergesprächen z. B. gefragt wird: „Wie gut bekommst Du Job und Privates / Familie unter einen Hut? Können wir etwas tun, was es Dir erleichtert?“, oder „Welche Ideen hast Du dazu, wie wir als Organisation noch menschlicher werden können?“. Mit Führungsleitlinien ist es nicht anders: überall dieselben Schlagworte, die viel zu unkonkret sind, um

handlungsleitend wirken zu können. „Wir sind innovativ“, „Wir wertschätzen unsere Mitarbeiter“. Was soll das heißen? Zudem fällt es den Beteiligten oft schwer, sich auf wenige Aspekte zu fokussieren, so dass Leitbilder meistens viel zu umfangreich sind. Das kann sich dann keiner merken. Letzte Woche saß ich mit einem Personalvorstand zusammen, der den berühmten „Wertewürfel“ auf dem Schreibtisch stehen hatte. Ich griff danach und hielt ihn unterm Tisch versteckt: „Was steht denn drauf?“, fragte ich ihn und war nicht überrascht, dass er mir nicht die 10 Sätze wiedergeben konnte. So kann das auch nicht funktionieren. Trotzdem will ich diese Bemühungen, Werte zu etablieren nicht komplett schlecht machen. Denn allein die Tatsache, dass da ein Würfel auf dem Tisch steht, ist ein Signal. Doch gut gemeint, ist leider nicht gut genug.

#### „Wir sind die ehrlichen Führungskräfte“

Ein leuchtendes Beispiel, wie im Handumdrehen ein Markenimage zerstört wird, lieferte der Finanzvorstand der Telekom Austria, Gernot Schieszler. Ende Januar 2009 erklärte er öffentlich seinen Plan, beamtete Mitarbeiter aus dem Unternehmen zu mobben. Durch die Internetplattform youtube war seine Ansprache im Rahmen des Investor Relations Day auch für die Öffentlichkeit zugänglich geworden. Wie kommt Schieszler auf die Idee, seine moralisch bedenklichen Pläne so bereitwillig öffentlich zu machen? Hat er wirklich geglaubt, seine Botschaft bleibe im Investorenkreis und damit unter Verschluss? Wir leben in einer vernetzten und transparenten Welt, was dem Mitglied der Geschäftsleitung eines Kommunikationsunternehmens eigentlich nicht entgangen sein dürfte. Es bleibt die Frage nach der Konsistenz zwischen seinem Verhalten und der Markenpositionierung des Unternehmens. 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? Die Lösung muss vorher ansetzen. Der Fall macht deutlich, wie wichtig es ist, sich im Top-Management um eine gemeinsame Leadership-Haltung zu bemühen, ganz im Sinne einer strategischen Positionierung. Diese muss zur Marke passen. Und sie muss vor allem glaubwürdig sein und auch mit Überzeugung der Beteiligten gelebt werden können. Was nutzt eine hochtrabende Markenstrategie auf dem Papier, wenn die Führungsspitze sie nicht vorlebt? Oder noch schlimmer, sich sogar konträr dazu verhält. Ist einmal ein gemeinsamer Führungsanspruch definiert, dann sollten sich

Leistungsbeurteilungssysteme auch darauf beziehen. Eine markenspezifische Rekrutierungs- und Aufstiegslogik wäre sicherlich eine erste Analyse- bzw. Handlungsfeld.“, meint Prof. Dr. Thomas Behrends, Professor für Personal & Organisation an der Universität Flensburg. Einige Unternehmen gehen mit dem Thema Führung geradezu vorbildlich um. „Das Thema Führungskultur halte ich für ganz wesentlich“, meint Andreas Ronken, Geschäftsführer von 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. 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 Ritter-Sport ab, die Marke ist unser tägliches Leben. Wir sind die ehrliche Schokolade und somit auch die ehrlichen Führungskräfte.“ Nicht überall läuft das so vorbildlich, wie bei der Schokoladenfirma. Häufig werden „Vorgesetzte“ alleine gelassen, bekommen selbst keine Antworten auf ihre drängenden Fragen nach Haltung und nach Positionierung.

#### Führung braucht ein strategisches Fundament

Unternehmen positionieren sich selbst, ihre Produkte und neuerdings ihre Haltung als Arbeitgeber. Es wird viel versprochen. Führungskräfte sind die Erfüllungshelfen dieser Versprechen. Sie sind qua Funktion Unternehmensvertreter. Je höher in der Hierarchie angesiedelt, desto größer die Signalfunktion einer Führungskraft und umso wichtiger die Markenkonsistenz ihres Handelns. Mit allem was sie tun, zahlen sie entweder auf die Marke ein, oder eben nicht. Oft kommt es zu Irritationen bei Mitarbeitern, die sehr sensibel dafür sind, ob die von ganz oben geleisteten Versprechungen, z. B. „Wir arbeiten partnerschaftlich zusammen“, auch wirklich im Alltag gelebt werden. Schnappt sich die Führungskraft die vom Mitarbeiter erstellte Präsentation und hält sie selbst im Vorstandsmeeting, wird dies sicherlich nicht als partnerschaftliche Zusammenarbeit empfunden. Am Verhalten der Führungskräfte entscheidet sich, ob Arbeitgeberpositionierungen in Schall und Rauch verenden, oder ob sie ihre Kraft entfalten, qualifizierte und kulturell

passende Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren und zu binden. An der Glaubwürdigkeit der Führungsspitzen entscheidet sich, ob Investorenbeziehungen langfristig Bestand haben und letztlich auch, ob Kunden zu Wiederholungstälern werden. Führungskräfte sind die wichtigsten Repräsentanten und damit Botschafter einer Marke. Führung ist einer der stärksten Werttreiber im Unternehmen. Führungskräfte brauchen Unterstützung dabei, wie sie ihrer Signalfunktion gerecht werden können und zu glaubwürdigen Markenrepräsentanten werden können. Durch Leadership Branding kann es gelingen, Markenversprechen und Führungsverhalten in Einklang zu bringen.

#### Bei Google scheint das zu funktionieren

Welche Unternehmen bekommen das gut hin? In einer repräsentativen Umfrage der LEA Leadership Equity Association aus dem Frühjahr 2009 an 400 Entscheidern, wurden nach Unternehmen gefragt, deren Führung im Sinne eines Leadership Brandings im Einklang mit der Marke steht. Ohne Unternehmensnamen vorzugeben, wurden Google und IKEA am häufigsten genannt. Die Marke Google steht für ein offenes, junges, innovatives, kreatives, unbürokratisches Unternehmen. 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. „Die oberste Spitze wirkt stark prägend auf die Gesamtkultur, Ausrichtung und Außenwirkung eines Unternehmens“, sagt Christiane Braun, Leiterin Personalentwicklung der Karl Mayer Textilmaschinenfabrik. „Unternehmen, die es schaffen, Ihre Marke so zu positionieren, dass darin eine bestimmte Führungshaltung erkennbar wird, sind klar im Vorteil.“

#### Literatur

Leadership Equity Association (2009). Studie Leadership Branding 2009. Berlin, LEA.

© LEA Leadership Equity Association GmbH, Berlin