

Leadership Branding unterstützt Unternehmen dabei, ihre Marke zu stärken, indem klar formuliert wird, welches Führungshandeln markenkonform ist und dadurch zum Erleben der Marke beiträgt. Vermieden werden sollen Handlungen und Situationen, die Markenerwartungen enttäuschen und das Vertrauen in eine Marke schädigen. Geschieht Führung markenkonform, so gewinnt ein Unternehmen an Glaubwürdigkeit. Ziel von markenkonformer Führung kann sein, eine frisch entwickelte Arbeitgeberpositionierung mit Leben zu füllen. Aber auch Ziele in anderen Märkten, etwa die Attraktivität für Investoren, die Markteinführung neuer Produkte oder die Betonung der unternehmerischen Verantwortung in Bezug auf Nachhaltigkeit, können Ausgangspunkte für Leadership Branding sein.

Christina Grubendorfer,
Diplom-Psychologin, ist
Gründerin und Geschäftsführerin der LEA Leadership
Equity Association GmbH
in Berlin.



Einladend, transparent und großzügig oder verschlossen, abgeschirmt und kontrolliert... Eingangsportale sind Schnittstellen zum Markt und erzählen Geschichten über das Selbstverständnis von Organisationen. Foto: Museum innerhalb der Bank of England, London.





Leadership Branding

Wie Führungskräfte Marken leben und kommunizieren

Leadership Branding ist ein Konzept für die markenorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Im Fokus der Aufmerksamkeit steht die Synchronisation der Markenversprechen eines Unternehmens mit dem Topmanagement und den Führungskräften als denjenigen, die diese Versprechen erfüllen sollten. Auf der Ebene der Umsetzung ist Leadership Branding ein Organisationsentwicklungsprozess, der behutsam gestaltet werden will, nicht nur weil Führung ein sensibles Thema ist, sondern auch weil sich mitunter weitreichende Konsequenzen für die Personalarbeit, die Kommunikation und die Gestaltung der Arbeitswelt im Unternehmen ergeben.

Es ist wichtig, ein Leadership-Branding-Projekt von Anfang an interdisziplinär zu gestalten. Im Idealfall gibt es ein Projektteam, besetzt mit Vertretern der Bereiche Personal, Unternehmenskommunikation, Markenmanagement oder Marketing, Strategie und je nach Ziel des Projekts auch Vertrieb, Investor Relations und Compliance. Dabei ist und bleibt Leadership Branding natürlich Chefsache, weil Markenangelegenheiten Chefsache sind.

Einzuordnen ist das Leadership-Branding-Konzept in den Bereich Unternehmensstrategie. Grundlage und strategisches Fundament für Leadership Branding ist die Unternehmensmarke. Das aus der Marke abgeleitete und damit markenspezifische Führungsverständnis wirkt als Katalysator der Marke. Die Marke wird durch Führung verstärkt. Anstatt es dem Zufall zu überlassen, ob Führungskräfte als glaubwürdige Repräsentanten eines Unternehmens wahrgenommen werden oder nicht, will Leadership Branding dazu beitragen, diese wichtige Stellschraube für den Markenerfolg zum Inhalt der Kommunikation zu machen. Wer sich als Marke positioniert, kann nicht mehr nach Belieben kommunizieren und agieren, ohne Irritation oder Erwartungsenttäuschung zu riskieren. Eine Marke weckt Erwartungen und ist in ihrer Zuspitzung eine positive und gewollte Beschränkung des Möglichkeitsraumes, auch für das Verhalten von Führungskräften. Positiv ist die Einschränkung deshalb, weil klare Erwartungen Orientierung geben; die Erfüllung von Erwartungen führt zu Vertrauen.

Führung als Marke?

Vor allem aus dem US-amerikanischen Raum kommen Ansätze, die Führung in einer prägnanten Ausprägung selbst als Brand bezeichnen (Ulrich / Smallwood 2007). Diese Unterscheidung ist nicht hilfreich, da sie einen weiteren Markenbegriff einführt, der, anstatt Komplexität zu reduzieren, die Frage aufwirft, wie viele Marken ein Unternehmen eigentlich parallel managen soll: Unternehmensmarke (Corporate Brand), Arbeitgebermarke (Employer Brand), Produktmarken (Product Brands) und jetzt auch noch eine Führungsmarke (Leadership Brand). Der Ansatz von Ulrich und Smallwood steht zudem für ein rein zielgruppengetriebenes Markenkonzept, dessen zentrale Fragen lauten: Wie wollen unsere Kunden uns sehen, und wie müssen wir uns verhalten, um diese Erwartungen zu erfüllen? Ganz davon abgesehen, dass die Fremdidentität einer Marke kaum messbar ist (so dass jede Ausrichtung auf Kundenwünsche sowieso ein vages Unterfangen ist), ist diese Sicht auf Marken überholt, da sie die Markenpositionierung einseitig zum Spielball der Konsumenten macht und damit die originäre Markenidentität gefährdet. Eine Marke entsteht vielmehr im ständigen Dialog, an der Schnittstelle zwischen innen und außen, zwischen Selbst- und Fremdbezug. Es gibt nicht die Identität der Marke, sondern nur eine variable Form einer Identität, die durch Kommunikation ständig ausgehandelt wird (Hüllemann 2007).

Ausgehandelt und verhandelt wird die Identität einer Marke zwischen der Selbstbeschreibung eines Unternehmens (Innensicht) und den Fremdidentitäten der externen Markenzielgruppen (Außensicht). Das heißt, wenn sich ein Unternehmen nicht selbst reflektiert und beschreibt – was der erste Schritt eines jeden Markenentwicklungsprozesses sein sollte –, kann es nicht wissen, welche Inhalte in die Kommunikation gelangen müssen, um Relevanz zu erzeugen. Ein Unternehmen, das seine interne und externe Kommunikation nicht selbstbewusst gestaltet, wird die Verhandlung verlieren.

Auch nicht besonders nützlich sind Konzepte, die einzelne Leader als Persönlichkeiten und Marken behandeln (Fields et al. 2008). Der Begriff Leadership Brand wird dort im Sinne eines Selbstmarketings von

Topmanagern verstanden. CEOs wie Prominente ins rechte Licht zu rücken, birgt enorme Risiken in sich. Wenn Josef Ackermann einen Schwächeanfall erleidet, brechen die Aktienkurse der Deutschen Bank ein, am 15. Januar 2009 binnen drei Stunden genau um eine halbe Milliarde Euro. Nach dem neuerlichen Rückzug von Steve Jobs, der wie kein anderer für die Reinkarnation eines Unternehmens steht, fiel der Apple-Kurs auf den tiefsten Stand seit zwei Jahren. Um die nachgewiesene starke Korrelation zwischen CEO und Unternehmensimage klug zu nutzen (Rolke 2004), bedarf es einer ausgetüftelten Strategie. Klüger und allemal wirkungsvoller ist es daher, die ganze Führungsmannschaft auf die Marke auszurichten. Dafür ist eine gemeinsame Führungshaltung notwendig.

Leadership Branding ist aktuell

Skandale, Affären, Konflikte im Topmanagement der Unternehmen füllen heute fast täglich die Medien. Glaubwürdigkeit, Moral und Verantwortungsgefühl von Topmanagern werden stark angezweifelt. Diese Zweifel sind offensichtlich die Folge von Erwartungsenttäuschungen. (Marken-)Versprechen wurden in den Augen der Konsumenten, Investoren, Arbeitnehmer und der Gesellschaft nicht gehalten. Die Verantwortung dafür wird der Unternehmensführung zugeschrieben. Mehr denn je sind Führungskräfte gefragt, die wissen, welche Versprechen es zu halten gilt, Führungskräfte, die eine klare Haltung haben, Erwartungen erfüllen, Orientierung geben.

Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die Führungskräfte selbst auch Orientierung und Halt finden. Hier scheint es in den Unternehmen große Defizite zu geben. Eine Umfrage der LEA Leadership Equity Association unter 400 Entscheidern (Personal, Marketing, Kommunikation und Geschäftsleitung) aus dem Frühjahr 2009 ergab, dass mehr als 70 Prozent der großen Unternehmen in Deutschland keine an der Unternehmensmarke ausgerichtete Führung haben und ihren Führungskräften damit keine klare Orientierung geben, wofür sie stehen (sollen) (LEA 2009).

Leadership Branding ist unabhängig davon auch gerade deshalb ein so aktuelles Thema, weil sich immer mehr Unternehmen mittels einer Marke positionieren und mit Versprechen in die Kommunikation gehen, die sie halten müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und keine Imageschäden zu erleiden. Gerade in den letzten drei Jahren haben viele Unternehmen beispielsweise in Employer Branding investiert.

Wenn die Versprechen dann einmal getätigt sind, müssen sie auch gehalten werden. Dazu ist vor allem eine Führungsmannschaft erforderlich, die weiß, was das für sie und ihr tägliches Handeln bedeutet, denn es passiert immer wieder, dass sich Menschen für ein Unternehmen entscheiden und es dann wieder verlassen, weil sie mit dem Verhalten des Vorgesetzten nicht einverstanden sind, da Erwartungen nicht erfüllt werden.

Arbeitnehmer sind heute insgesamt recht unzufrieden mit ihren Vorgesetzten. Das zeigt eine aktuelle Studie der Ruhr-Universität Bochum (2009), wonach 56 Prozent der Befragten mit ihrem Vorgesetzten unzufrieden sind, 23 Prozent dabei sogar die schlechteste mögliche Bewertung geben, nur 20 Prozent sind zufrieden. Gefragt wurde zum Beispiel, wie der Vorgesetzte mit Mitarbeitern umgeht, ob er sie vor anderen „runtermacht“ oder ob er sich selbst in den Vordergrund spielt. Woran liegt es, dass die Vorgesetzten so schlecht wegkommen? Führungskräfte brauchen Unterstützung, sie brauchen Halt und Orientierung. Die Marke kann hier helfen. Sie kann als Leitstern dienen und Sicherheit darüber geben, was gewünscht ist.

Markenorientierte Führung

Führung sei nicht gleich Leadership, schreibt Drietchen (2009), es gebe Führung und Leadership. Nicht erst seit gestern führen wir eine Debatte darüber, was Leadership ist. Das Konzept Führung ist mittlerweile gut definiert, zum Beispiel als zielbezogene Einflussnahme auf Verhalten, wobei die Geführten dazu gebracht werden sollen, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen (von Rosenstiel 1995). Führung wird damit als Transaktion beschrieben, entsprechend werden in den Unternehmen Führungsfähigkeiten gefördert, die diese Transaktion unterstützen sollen. Schaut man sich die Führungskräfteentwicklungsprogramme an, so fokussieren sich die Inhalte auf die Vermittlung entsprechender Erwartungen an Führungskräfte. Sie sollen dazu beitragen, dass sie die Aufgaben ihrer Mitarbeiter definieren, ihre Erwartungen klar kommunizieren, deutliche Anweisungen geben, Feedback geben, die Leistung der Mitarbeiter honorieren und diese Honorierung mit den Mitarbeitern vereinbaren, klassischerweise über Zielvereinbarungen. Führungskräfte werden darin gefördert, diese Aspekte von Führung optimal umzusetzen.

Doch längst wird, meist noch unausgesprochen, viel mehr von Führungskräften erwartet, nämlich Leadership. Das um-

Wille zur Repräsentation Eingangsportal zum Maschinenhaus des ehemaligen Steinkohlenbergwerks Zollern im Dortmunder Stadtteil Bövinghausen. Schmuckloser Charme eines E.ON-Verwaltungsgebäudes in Düsseldorf (re. oben), postmoderne Reize bei Life and Brain in Bonn (re. unten).



fasst alle besonderen Merkmale einer Führungskraft, mit denen es ihr gelingt, andere von den eigenen Visionen, Zielen, Werten oder Handlungsweisen zu überzeugen und damit Vorbild zu sein. Leadership ist die Fähigkeit, Sinn zu stiften und die Aufgabe sowie das System lebendig zu halten. Führungskräfte werden in Zukunft mehr und mehr die Vernetzung fördern und als Sinnstifter agieren, nicht mehr als Organisatoren (Kruse 2010).

Leader besitzen die Fähigkeit zur Selbstreflexion, bieten anderen über ihr Handeln Orientierung, denken positiv und können andere begeistern – um nur einige Zuschreibungen zu nennen. Es wird schnell deutlich, dass Führungskräfte über die klassischen



Führungsfähigkeiten hinaus weitere Fähigkeiten brauchen, die in der Führungsstilforschung den transformationalen Ansätzen am nächsten kommen und deren positive Wirkung auf die Marke in einer aktuellen Studie der Universität

St. Gallen belegt wurde (Morhart 2009). Beim Konzept transformationaler Führung geht es darum, den Mitarbeiter dazu anzuregen, nicht nur im Eigeninteresse zu handeln und sich höhere Ziele zu setzen (Bass 1999). Die transformationale Führungskraft trägt zu einer Einstellungsänderung der Mitarbeiter bei, spricht dabei den ganzen Menschen an, weckt Begeisterung und macht den Mitarbeiter selbst zu seiner eigenen Führungskraft. Dazu braucht es ein gewisses Maß an Charisma, Inspiration, intellektueller Stimulierung und individueller Ansprache des Mitarbeiters in Form von Coaching und Mentoring.

Auswirkungen transformationaler Führung auf das „Brand Behavior“ beschreiben auch Morhart, Jenewein und Tomczak (2008). Die Entwicklung dieser (transformationalen) Leadership-Fähigkeiten sollte unserer Meinung nach schleunigst Einzug in die Managemententwicklung halten – allem voran die Fähigkeit, andere Men-

schen miteinander zu vernetzen und ihnen Sinn zu geben. Es sei dahingestellt, wie gut es gelingen kann, Charisma zu entwickeln. Grundvoraussetzung ist sicherlich die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Über die klassischen (transaktionalen) Führungsfähigkeiten und Leadership-Fähigkeiten hinaus brauchen Führungskräfte Orientierung. Die Marke kann genau diesen Orientierungsrahmen bieten. Notwendiger Schritt zwischen Marke und markenorientierter Führung ist die Ableitung eines markenspezifischen Führungsverständnisses. Zusammenfassend lassen sich drei Säulen markenorientierter Führung beschreiben: 1. Eine aus der Marke generierte, darauf abgestimmte und glaubwürdige Leadership-Positionierung (markenspezifisches Führungsverständnis), 2. transaktionale Führungsfähigkeiten, 3. transformationale Leadership-Fähigkeiten.

Welches Ergebnis ist zu erwarten, wenn Führung an der Marke ausgerichtet wird? Markenorientierte Führungskräfte leben die Markenwerte in ihrem täglichen Verhalten authentisch vor, artikulieren eine überzeugende und differenzierende Markenpositionierung, wecken bei den Mitarbeitern Begeisterung und Stolz auf ihre Marke, diskutieren mit ihren Mitarbeitern darüber, welchen Beitrag sie persönlich zum Markenversprechen leisten, geben ihren Mitarbeitern Leitplanken zur Orientierung für markenkonsistentes Verhalten, öffnen gleichzeitig Freiräume zur tätigkeitsspezifischen Ausgestaltung, befähigen ihre Mitarbeiter dazu, das Markenversprechen für ihre eigene Tätigkeit zu interpretieren und entsprechend zu handeln, und coachen ihre Mitarbeiter, ihre Rolle als Markenrepräsentanten auszufüllen. Markenorientiert agierende Führungskräfte machen Mitarbeiter zu Markenbotschaftern.

Unternehmenskommunikation

Die Synchronisation von Marke und Führungsverhalten ist ein Faktor, der in den Vordergrund einer umfassenden Unternehmensstrategie und damit auch der Unternehmenskommunikation rückt. Ob gewollt oder nicht, Markenpositionierungen sind gleichzeitig auch Versprechen über eine damit verbundene Führungshaltung. Die Zielgruppen, ob Mitarbeiter, Bewerber, Investoren oder Öffentlichkeit, interessieren sich vermehrt für diese Haltung. Es wäre sinnvoll, im Unternehmensauftritt eine Präsentation des Führungsanspruches möglichst marken-

bezogen zu integrieren. Inwiefern dieser Anspruch Realität ist, zeigt eine LEA-Expertise zu den im DAX 30 gelisteten Unternehmen (Philippi 2009). Tatsächlich treffen die DAX-30-Unternehmen in ihrer externen Kommunikation nur wenige Aussagen über Führung, Führungswerte und Führungsverhalten. So findet sich bei nur sieben der 30 untersuchten Unternehmen auf ihrer Website eine Aussage zum Thema Leadership. Diese Aussagen sind kein einziges Mal im Sinne einer markenkonformen Ausrichtung ausgeführt; 23 Unternehmen verzichten dabei ganz auf Aussagen zum Thema Führung. Ein klarer Bezug zwischen Marke und Führungsverhalten lässt sich bei fast keinem der untersuchten Konzerne erkennen. Zu finden sind vereinzelt Leadership Values, also Aussagen darüber, welche Ziele und Strategien die Führungskräfte einhalten sollen. Die Statements sind allerdings generisch, austauschbar und unspezifisch und beziehen sich nicht nachvollziehbar auf die Markenaussagen. Eine Verbindung zur Marke ist damit schwer zu erkennen.

Leitbilder und Werte könnten ihre Wirkung dann entfalten, wenn sie auch im Bezug auf das Unternehmen und die Marke spezifisch, konsistent und fokussiert sind. Dass die Führungskraft stattdessen „ihrer Vorbildfunktion gerecht werden“ soll, ohne dass gesagt wird, worin sie Vorbild sein soll, ist ein weiteres Zeichen, dass die Idee des Leadership Branding in den Unternehmen noch nicht angekommen ist, weder in den Führungsetagen noch beim Topmanagement. Obwohl das Topmanagement ‚Leuchtturm‘ für alle Führungsebenen sein soll und Werte und Markenidentität konzernweit ausstrahlen könnten, werden die Effekte markenorientierter Führung auch hier nicht genutzt. Schaut man sich die Darstellung der Konzernlenker im Internet an, ist die Aussicht ernüchternd. Wo explizit die Möglichkeit besteht, eine Markenidentität zu schaffen, herrschen überwiegend Grautöne vor – so viel gewolltes Mittelmaß kann nicht im Sinne einer trennscharfen Unternehmenspräsentation sein.

Von den 30 begutachteten Unternehmen präsentieren annähernd alle ihre Führungsspitzen mittels tabellarischem oder auch prosaischem Lebenslauf. Doch wofür stehen diese Menschen? Welche Haltung haben sie? Wie tragen sie persönlich zur Erfüllung der Markenversprechen bei? Antworten sind meist Fehlanzeige. Spürbare Begeisterung sieht anders aus. Einzig bei Daimler und der Deutschen Bank macht man es ein bisschen besser:

Durch den Daimler-Auftritt zieht sich immer wieder die Präsenz Dieter Zetsches, der als personalisierter Markenwert für Identifikation sorgen soll. Bei der Deutschen Bank ist eine Markenorientierung durch Statements von Josef Ackermann erkennbar, die sich auf das Deutsche Bank-Credo „Leistung aus Leidenschaft“ beziehen.

Anknüpfungspunkte

Wann ist Leadership Branding ein passender Lösungsansatz? Plakativ könnte man sagen: Immer dann, wenn eine starke Marke entstehen soll, denn ganz egal, welche Ziele ein Unternehmen verfolgt, ohne die passenden Manager, die wissen, wofür sie stehen, kann es keine Ziele erreichen und keine Versprechen einhalten. Mögliche Anknüpfungspunkte sind:

1. **Produktivität erhöhen** Nach dem großen Cost-Cutting, nach der Einführung von Total Quality Management und Projekten zur Prozessoptimierung liegen heute die größten Produktivitätsreserven in der Qualität der Führung. Mit Leadership Branding folgen Führungskräfte einer klaren Haltung, erhöhen die wahrnehmbare Qualität und damit die Produktivität.
2. **Mergers & Acquisitions** Leadership Branding gibt verschiedenen sozialisierten Managern eine gemeinsame Orientierung und integriert Kulturen. Nur so kann eine neue gemeinsame Marke entstehen.
3. **Employer Branding** Führungskräfte müssen sich im Sinne der Arbeitgeberpositionierung verhalten, sonst nützt das schönste Employer Branding nichts.
4. **Strategieänderung** Um wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen Führungskräfte, die im Sinne der Unternehmensstrategie handeln und wissen, worauf es ankommt, um definierte Ziele zu erreichen.
5. **Managementwechsel** Eine Leadership-Positionierung ist eine sehr gute Chance, um den verschiedenen Zielgruppen zu signalisieren, wofür die neue Führung des Unternehmens steht und was sie verspricht.
6. **Nachwuchsplanung** Leadership Branding unterstützt die Auswahl, die Bindung der passenden und die Ausrichtung der neuen Mitarbeiter an der Marke. Wie gut passen die Führungskräfte in ihren Werten zur Marke? Sind alle Manager glaubwürdige Vertreter der Marke?

7. **Leadership-Fähigkeit entwickeln** Leadership Branding trägt dazu bei, dass eine Organisation nicht nur einzelne Leader, sondern eine ganze Mannschaft von Führungskräften entwickelt, die zur Kultur des Unternehmens passen und dieses erfolgreich machen werden. Leadership Branding sorgt dafür, dass alle Investitionen in die Führungsentwicklung auch der Marke zugutekommen.
8. **Absatz und Vertrieb steigern** Manager repräsentieren die Marke, leben sie vor. Nur so transportiert sich die Marke überzeugend an Mitarbeiter und Kunden. Mitarbeiter können im Kundenkontakt ein Markenerlebnis schaffen, das konsistent mit dem Markenversprechen ist.
9. **Image aufbauen oder verbessern** Leadership Branding minimiert Risiken, indem es dafür sorgt, dass sich Manager markenstärkend verhalten. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, wie schnell ein Manager eine Marke zerstören kann.
10. **Glaubwürdigkeit steigern** Leadership Branding bringt das Management in Übereinstimmung. Nur ein abgestimmtes Management wirkt geschlossen und damit glaubwürdig. Nichts demotiviert Mitarbeiter mehr als Konflikte im Management.

In hart umkämpften Märkten besteht die Herausforderung darin, Klarheit und Unterscheidbarkeit zu schaffen. Das Kundentun von wohlklingenden Worthülsen reicht dabei nicht aus. Marken müssen sich spürbar differenzieren. Die Einzigartigkeit von Marke und Unternehmen muss sich auch in der Führungshaltung abbilden. Markenkonforme Führung unterstützt die Identität des Unternehmens und trägt zur Schärfung des Unternehmensprofils bei. Führung erweckt eine Marke zum Leben.

Summary

Leadership Branding

In leadership branding, the focus of attention is placed on the synchronization of the brand promises of a company with its top management and management personnel. Both groups must fulfill and live these brand promises. Leadership branding supports companies in strengthening their brand by clearly formulating the leadership actions that are brand-compliant and thus contribute to the perception of the brand. Actions and situations that disappoint brand expectations and damage confidence in a brand must be avoided. Brand-compliant leadership helps a company to gain credibility. An objective of brand-compliant leadership can be effective support of a newly developed employer positioning. However, starting points for leadership branding may also include objectives in other markets such as improving company appeal for investors, launching of new products, or emphasizing corporate responsibility for sustainability.

Literatur

- Bass, B. M. (1999): Two decades of research and development in transformational leadership, in: *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8 (1), 9–26
- Driechen, N. (2009): Markenorientierte Führung, unveröffentl. Seminarmanuskript, Berlin (LEA School of Leadership)
- Fields, B. / Blake, C. / Travers, E. S. (2008): *Edge! A leadership story*, Buffalo Grove, IL.
- Hüllemann, N. M. O. (2007): *Vertrauen ist gut – Marke ist besser. Eine Einführung in die Systemtheorie der Marke*, Heidelberg
- Kruse, P. (2010): *Führungskräfte sind in Zukunft Sinnstifter und Vernetzer*, www.nextpractice.de
- LEA Leadership Equity Association (2009): *Studie Leadership Branding. Führung schafft Mehrwert. Wenn sie zur Marke passt*, Berlin
- Luhmann, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt/M.
- Luhmann, N. (2002): *Einführung in die Systemtheorie*, Heidelberg
- Morhart, F. (2009): *Brand-specific leadership. On its effects and trainability*, Karlsruhe
- Morhart, F. / Jenewein, W. / Tomczak, T. (2008): *Mit transformationaler Führung das Brand Behavior stärken*, in: T. Tomczak et al. (Hg.): *Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden, 367–384
- Philippi, T. (2009): *Leadership: Haltung und Darstellung bei den DAX 30*, Berlin (LEA Leadership Equity Association)
- Rolke, L. (2004): *Wie das Image von Geschäftsführern und Vorständen den Unternehmenswert beeinflusst*, unveröffentl. Vortragsmanuskript
- Rosenstiel, L. v. (1995): *Motivation von Mitarbeitern*, in: L. von Rosenstiel / E. Regnet / M. Domsch (Hg.): *Führung von Mitarbeitern*, 3. Aufl., Stuttgart
- Ruhr-Universität Bochum (2009): *Unzufriedenheitsfaktor Nummer 1: der Chef. Erste Ergebnisse der RUB-Online-Befragung*, Pressemitteilung 257
- Ulrich, D. / Smallwood, N. (2007): *Leadership brand*, Boston