

# MBAMAGAZIN // 04

## NA KLAR!

Transparenz hilft Unternehmen und Business Schools



# Die Markenmission

## Warum markenorientierte Führung Sinn stiftet

//Holger Schmitz, Christina Grubendorfer//LEA Leadership Equity Association GmbH//

//schmitz@leadership-branding.de, grubendorfer@leadership-branding.de//

In der Wirtschaftskrise mehren sich die Forderungen, dass die Wirtschaft und vor allem die Manager nicht so „gierig“ sein sollen. Doch in den vergangenen Jahrzehnten wurde die Steigerung des persönlichen Wohlstandes eine immer wichtigere Motivation für die Leistungsträger in der Wirtschaft. Wenn Unternehmen sich nicht nur an größtmöglicher Profitabilität orientieren und die Mitarbeiter wieder mit größerer Motivation an die Arbeit gehen sollen, braucht es neuen Sinn und viele neue Sinnvermittler.

Das Streben nach Reichtum war seit den 1970er Jahren der kleinste und vielleicht einzige gemeinsame Nenner der Gesellschaft. Das Projekt Wirtschaftswunder war abgeschlossen, nun arbeitete jeder daran, sich selbst zu verwirklichen und für die meisten bedeutete dies die Mehrung des eigenen materiellen Wohlstandes. Im Wertewandel der Nach-1968er-Jahre verloren gemeinsame Lebensprinzipien an Verbindlichkeit. Aber nicht nur in den Lamentos in der aktuellen Wirtschaftskrise wird deutlich, dass materielle Gewinne als Antrieb für Gesellschaft und Wirtschaft auf Dauer zu wenig sind. Viele Angestellte sind unzufrieden mit ihrer Arbeit, ihren Vorgesetzten oder mit ihrem Arbeitgeber (vgl. z. B. Gallup Engagement Index oder eine aktuelle Studie der Ruhr-Universität Bochum). Wirtschaft und Unternehmen leiden unter einem Sinn-Vakuum.

### Führungskräfte als Sinnstifter

CEOs, Vorstände und Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit vermitteln. Das bedeutet, sowohl eine klare Richtung und Orientierung zu geben als auch Begeisterung zu erzeugen. Leadership ist die Fähigkeit, Sinn zu stiften, und die

Aufgabe, ein System lebendig zu halten. Führungskräfte werden in Zukunft mehr und mehr als Sinnstifter und Vernetzer agieren, nicht mehr als Organisatoren (Kruse, 2010: <http://www.nextpractice.de/leistungen/change-day/produkt/information>). Diese Forderung an Führungskräfte ist nicht ganz neu, doch Führungskräfte tun sich schwer damit – im Endeffekt bleibt es noch oft bei halbherzigen Lippenbekenntnissen. Hier setzt Leadership Branding an und nimmt die Marke zu Hilfe: Indem Führung an der Marke ausgerichtet wird, lässt sich Sinn viel leichter vermitteln.

### Wie entsteht Sinn?

Sinn speist sich aus drei Quellen: Unterschied, Werteorientierung und einem relevanten persönlichen Beitrag zu Idealen. In allen drei Punkten kann Leadership Branding das klassische Führungshandwerk wesentlich bereichern. Eine prägnante Marke sagt klar, wofür ein Unternehmen steht, und prägt im Idealfall ein kontinuierliches und konsistentes Handeln im Sinn der Marke.

Sinn durch Unterschied bedeutet: Es ist nicht egal, was ich tue. Es macht einen Unterschied, wofür ich mich entscheide. Sinn entsteht zu großen Teilen aus der Abgrenzung gegen die Optionen, die ich ausschließe, weil sie für mich „keinen Sinn machen“. Auch eine Marke entsteht aus dem Unterschied: Eine markante Positionierung setzt voraus, dass sie sich fokussiert und damit auch sagt, was sie nicht ist. Ein Unternehmen, das sich alle Optionen offen halten möchte, wird nie eine prägnante Marke sein. Leadership Branding impliziert, dass Führungskräfte einen klaren Unterschied machen und eine zur Marke passende Position beziehen. Wenn Führungskräfte nicht klar und konsistent handeln,



kann bei Mitarbeitern kein Gefühl von Sinn entstehen. Vielmehr werden diese sich desillusioniert von ihrer Marke abwenden, wenn sie beobachten müssen, dass die Führungskräfte auf Dauer entgegen den Versprechungen der Marke handeln.

Sinn durch Werteorientierung bedeutet: Die meisten Menschen handeln nach eigenen Wertvorstellungen, wie z. B. Gerechtigkeit, Harmonie, Ehrlichkeit oder Fairness. Sie tun bestimmte Dinge nicht, weil sie sie als falsch empfinden und sie damit das eigene Selbstbild (z. B. als faire und ehrliche Person) infrage stellen würden. Wenn die eigenen Werte im Arbeitsumfeld verletzt werden, wird ein Mitarbeiter seine Arbeit nicht als sinnvoll empfinden. Ein Führungsverhalten, das Mitarbeitern Sinn vermittelt, sollte für möglichst viele Mitarbeiter im Einklang mit deren Werten stehen. Dies kann nur funktionieren, wenn sich in einem Unternehmen Menschen zusammenfinden, die ähnliche Wertvorstellungen haben. Wenn ein Unternehmen sich über seine Marke klar positioniert und sagt, für welche Werte es steht, werden sich in diesem Unternehmen eher Mitarbeiter sammeln, die in zentralen Werten ähnlich denken. Die Marke wirkt wie ein kultureller Filter. So dürften bei einer klar umweltbewusst positionierten Marke wie dem Ökostromanbieter Lichtblick Menschen mit höheren Erwartungen an Umweltschutzstandards arbeiten als bei einem konventionellen Energieerzeuger. Entsprechend müssen Führungskräfte bei Lichtblick den Wert der Umweltfreundlichkeit besonders konsequent vermitteln und vorleben, wollen sie ihren Mitarbeitern nicht den Sinn ihrer Arbeit nehmen.

Sinn durch einen relevanten persönlichen Beitrag zu Idealen: Menschen wollen etwas bewirken. Sie wollen an Ergebnissen mitarbeiten, die sie für

sinnvoll halten, die sie faszinieren und die entsprechend ihres Weltbildes die Welt besser machen oder zu einem größeren Ganzen beitragen. Hier liegt eine weitere Ursache für das Sinn-Vakuum, das an vielen Stellen der Wirtschaft entstanden ist: Viele Unternehmen bleiben die Antwort schuldig, was sie der Welt geben. Warum braucht die Gesellschaft noch den x-ten Me-too-Anbieter in einer Produktkategorie? Glücklicherweise kann man sich schätzen, wer in einem Unternehmen arbeitet, dessen Leistung nicht austauschbar ist und der sagen kann: Der Welt würde etwas fehlen, wenn es meine Arbeit nicht gäbe. Eine Führungskraft sollte in ihrem Tun Antworten auf die Frage geben: Was gibt unsere Marke der Welt? Was ist unsere Mission? Welche Versprechen geben wir und wie können wir sie halten? Für die markenorientierte Führung gilt es, die Mission der Marke für die Mitarbeiter nachvollziehbar und greifbar zu machen – am besten über Handlungen. Im Idealfall sollte eine Führungskraft jede Handlung im Tagesgeschäft über Markenwerte begründen können (z. B. ich benutze so oft wie möglich den Zug statt das Flugzeug oder Auto und zahle damit auf unseren Markenwert „umweltbewusst“ ein).

In der markenorientierten Führung, dem Leadership Branding, liegt also ein vielversprechender Hebel, um das Sinn-Vakuum in der Wirtschaft zu überwinden. Aus Markenorientierung entsteht Transparenz und daraus wiederum Sinn. Die erfolgreiche Realisierung von Leadership Branding ist nicht trivial, sie erfordert eine mutige Markenstrategie, die Hand in Hand geht mit einer Organisationsentwicklung, die Führungskräfte und Mitarbeiter mitnimmt. //

# Impressum

HERAUSGEBER	SWOP. Medien und Konferenzen Oliver Panne & Sven Nagel GbR Ziegelstraße 29 // D-10117 Berlin Tel.: +49 30 531 47 37-0 // Fax: +49 30 531 47 37-11 info@swop-berlin.de // www.swop-berlin.de
	Das MBA Magazin ist am 9. März 2010 zur MBA Konferenz 2010 erschienen. www.mba-magazin.de // www.mba-konferenz.de
KONZEPTION UND REDAKTION	Corina Alt
SCHLUSSREDAKTION	Steffi Maaß, Sigrid Rautenberg
PROFILE UND ANZEIGEN	Randy Eisinger, Philipp Kaufmann, Steffi Maaß, Fjodor Zatchinaev
WIR DANKEN UNSEREN AUTOREN UND INTERVIEWPARTNERN	Dr. Andreas Altmann, Alejandro Alvarez, Felix Blaich, Prof. Dr. Heike Bruch, Dr. Johanna Dahm, Tina Dörffer, Heinz Dürr, Alaa H. El Hussein, Gert Gasser, Otto Geiß, Axel Gloger, Christina Grubendorfer, Kai Hattendorf, Helge Hesse, Prof. Dr. Stefan Höft, Detlev Kran, Florian Kunze, Grady McGonagill, Dr. Christof Obermann, Peter W. Pruyn, Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Holger Schmitz, Kerstin Schneider, Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Uta Stiene, Hanspeter Vietz, Felicitas Frein von Schirnding, Prof. Dr. Yvonne Ziegler
LAYOUT UND SATZ	Ruth van der Vorst
FOTOS	www.istockphotos.com (S. 4, 10, 12, 13, 22, 23, 24, 26, 39, 46, 49, 50, 52, 53)
REDAKTIONSSCHLUSS	19. Februar 2010
DRUCK	Brandenburgische Universitätsdruckerei, Potsdam
AUFLAGE	4.000 Exemplare
PREIS	24,50 Euro zzgl. MwSt. Bestellung: SWOP. Medien und Konferenzen, <a href="http://www.swop-exchange.de/shop">http://www.swop-exchange.de/shop</a>

© 2010 Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit schriftlicher Genehmigung durch SWOP. Medien und Konferenzen

