

Leadership Branding & Sustainability

Wir brauchen eine Redefinition von Leadership

Um ein Unternehmen nachhaltig zu führen, braucht es neben dem Bekenntnis zu Sustainability auch eine Redefinition von Leadership. Manager müssen die Illusion der Kontrolle aufgeben. Einfluss nehmen können sie nur, weil sie im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Um das zu nutzen, sollten sie im Sinne eines Leadership Brandings einen klaren Standpunkt beziehen und zum Markenbotschafter werden. Sustainability erfährt durch Leadership Branding einen neuen Zugang.

Christina Grubendorfer
Geschäftsführende
Gesellschafterin
LEA Leadership Equity
Association GmbH

Kurfürstendamm 190-192
10707 Berlin
grubendorfer@leadership-branding.de
www.leadership-branding.de

Kontrollillusion aufgeben

Managern wird die Verantwortung für etwas zugeschrieben, das sie nicht direkt beeinflussen können. Ob sich ein soziales System, wie ein Unternehmen, nachhaltig verhält, ist nicht kontrollierbar. Ein Unternehmen folgt keiner mechanischen Logik, es ist ein sich selbst organisierendes System, das einem lebenden Organismus gleicht. Die Wechselwirkungen in einem Unternehmen sind so vielfältig, dass niemand die Auswirkungen seines Handelns vorhersehen kann. Hinzu kommen unzählige unkalkulierbare Einflüsse von außen und die Tatsache, dass es keine objektive Wahrnehmung gibt. Ob sich eine Gruppe von Menschen in einem Unternehmen der vorgeschlagenen Richtung eines Managers anschließt, ist Ergebnis eines komplexen Kommunikationsprozesses. Von „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 keine Tore schießen. Ob eine Mannschaft Erfolg hat, hängt davon ab, wie gut sich die Spieler kennen, sich wahrnehmen und kommunizieren. Hierauf kann ein Trainer allerdings sehr wohl Einfluss nehmen.

Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen

Aufgabe von Führung muss und kann es deshalb nur sein, Formen der Kommunikation zu etablieren, durch die intelligente Spielregeln und Spielzüge innerhalb des Unternehmens entstehen. Diese können allerdings nicht kausal festgelegt werden.

Eine direkte Einwirkung auf das System ist nicht möglich. Der Manager muss seine Macht vielmehr dazu nutzen, dass Strukturen und Kommunikationsprozesse entstehen, die zur Abstimmung individueller Ziele und folglich zur Umsetzung führen (vgl. Simon, 2004). Er kann strukturbildend wirksam werden und Regeln etablieren, an denen sich Handlungen Einzelner ►



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.

Gastbeitrag

Leadership Branding & Sustainability

ausrichten können. Und genau hier setzt die, nicht nur für ein Nachhaltigkeitskonzept, so wichtige Redefinition von Leadership an. Anstatt der Illusion der direkten Steuerbarkeit z.B. ihrer Mitarbeiter zu erliegen, müssen Unternehmensführer zu einem Selbstverständnis kommen, das sie zum Aufmerksamkeitsbeeinflusser auf bestimmte Werte macht. Womit wir auch beim Markenbegriff angekommen sind: Branding ist das Management von Erwartungen und Erlebnissen über die Fokussierung von Aufmerksamkeit. Manager tragen, durch ihre Präsenz innerhalb und außerhalb des Unternehmens, zu einem großen Teil zur Markenwahrnehmung ihres Unternehmens bei. Vereinfacht könnte man sagen, dass Marken und Leadership eine vergleichbare Aufgabe haben. Beide sollen Orientierung geben, Sinn stiften, Vertrauen bilden, emotionale Bindung herstellen (vgl. Grubendorfer, 2009).

Alle Spielfelder im Blick behalten

Verhalten sich Manager intelligent, sollte Sustainability automatisch Einzug in Unternehmen halten. Denn Manager sollen ein Unternehmen erfolgreich machen. Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen überleben. Damit es überlebt, müssen seine

relevanten Umwelten ebenfalls überleben. „Ein lebendes System, welches die für sein Überleben nötige Umwelt zerstört, zerstört sich selbst“ (vgl. Bateson, 1971). Die relevanten Umwelten sind Arbeitsmarkt, Absatzmarkt, Finanzmarkt, Gesellschaft und Natur. Wenn ein Unternehmen überlebt, haben Manager scheinbar die richtigen Entscheidungen getroffen. Wenn nicht, dann nicht. Um den Erfolg sicherzustellen, muss ein Manager die für das Unternehmen relevanten Umwelten, seine Spielfelder, beobachten und bewerten, indem er Rückkopplungen dieser Umwelten auf sein Unternehmen einkalkuliert. Die beliebte Seminarfrage: „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“, erweist sich plötzlich als Frage nach dem „Umweltschutz“ (vgl. Simon, 1998). Oder eben als eine Frage der Nachhaltigkeit. Markenstrategen haben das schon lange verstanden und beziehen die verschiedenen Stakeholder in Markenentwicklung und Markenführung ein, denn auch Marken werden nicht von heute auf morgen geboren. Vielmehr braucht es auch hierfür eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Branding Strategie. Das Thema Leadership steht hingegen noch lange nicht dort, wo es stehen sollte. Schaut man sich die Managemententwicklungsprogramme von

Unternehmen an, so wird schnell klar, dass kaum strategische Fundamente vorhanden sind und für die Konzeption von Maßnahmen die relevanten Umwelten (Märkte) selten ganzheitlich berücksichtigt werden.

Rückkopplung einkalkulieren

Ob ein Manager seine Umwelten beobachtet und Entscheidungen auf dieser Grundlage trifft oder nicht - Rückkopplungen gibt es in jedem Fall. Jedes Verhalten hat irgendwelche Folgen. Alles hat seinen Preis. Es ist einleuchtend, dass ein auf langfristigen Erhalt ausgerichtetes Familienunternehmen, das sich einmal im Jahr im Rahmen einer Gesellschafterversammlung dem eigensinnigen Vater gegenüber zu rechtfertigen hat, andere Entscheidungen trifft, als eine börsennotierte Aktiengesellschaft, die vierteljährlich Quartalsberichte für seine Anleger verfassen muss. In beiden Fällen sind die Kapitalgeber ein für das Unternehmen relevantes Spielfeld, das bei Entscheidungen berücksichtigt werden will und muss. Die Rückkopplungen sind jedoch denkbar verschieden und erfordern unterschiedliche Entscheidungen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Nicht alle Rückkopplungen aller relevanten Umwelten sind sofort spürbar, noch eindeutig kalkulierbar. ▶



Gastbeitrag

Leadership Branding & Sustainability

Ob ein Unternehmen Kultur fördert oder nicht, ob es Recycling-Papier benutzt oder nicht, ob es seinen Mitarbeitern Entwicklungschancen gibt oder nicht, hat nicht immer unmittelbar spürbare Auswirkungen. Deshalb ist es so wichtig, dass sich Manager mit Zukunftsszenarien beschäftigen. Zukunftsorientierung kann äußerst beunruhigend sein, zumal keiner weiß, was die Zukunft wirklich bringt. Phantasielosigkeit hingegen beruhigt zwar, ist aber gefährlich. Auch hier sind Markenstrategen weiter als Managemententwickler. Um eine Positionierungsstrategie für eine Marke zu entwickeln, ist es unabdingbar, in Szenarien zu denken, die Reaktionen von relevanten Wettbewerbern und die Begrenztheit bestimmter Ressourcen einzukalkulieren.

Komplexität anerkennen

Die Herausforderung für einen Manager ergibt sich aus der Komplexität, die sich durch die Beobachtung der relevanten Umwelten (Märkte) ergibt. Eindeutige und überdauernde Spielregeln gibt es nicht, Akteure wechseln, Märkte verändern sich, neue kommen hinzu. Der Manager muss zwischen Widersprüchen balancieren, z. B. zwischen Bedürfnissen von Kapitalgebern, Kunden und Mitarbeitern. Die gleichzeitige Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Umwelten ist eine große Herausforderung. Der Manager findet sich zunehmend in der Rolle eines Jongleurs wieder, der mehrere Bälle in der Luft halten soll, sicherlich auch will, aber nicht unbedingt kann. Nachhaltige Unternehmensführung gleicht einem Kunststück. Es ist hilfreich, das Nichtwissen zu akzeptieren. Unsicherheit und Unkontrollierbarkeit, die Möglichkeit des Scheiterns, sind für Manager eine Chance. Warum so tun, als ob man die Sache im Griff hätte? Damit stirbt zwar der Heldenmythos, doch Nachhaltigkeit braucht auch keine Helden, sondern eher Künstler, wenn man damit den Grad der Originalität in den Vordergrund rückt, also das Finden neuer Ausdrucksformen. Und wieder legt das Branding Lösungen nahe, die im Leadership Development noch eher unüblich sind. Um Komplexität auf zentrale Aussagen herunterzubrechen, werden Markenstrategien kreativ und emotiona- ▶

Unser Thema heißt Leadership Branding

Leadership Branding trägt dazu bei, dass Führung und Marke zusammen passen. Dass Managerverhalten und Markenpositionierung synchron sind. Leadership Branding ist die Entwicklung einer markenkonformen Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Leadership Branding orientiert Manager über die Marke, damit sie ihrerseits Orientierung über die Marke geben können.

Die LEA Leadership Equity Association GmbH ist ein Verbund von professionellen Beratern und anerkannten Experten, die sich zur Aufgabe gemacht haben, den Wert von Führung in Unternehmen zu steigern. LEA etabliert ein neues und markenorientiertes Verständnis von Leadership.

Anwendungsfelder des Leadership Branding



Quelle: LEA Leadership Equity Association

Gastbeitrag

Leadership Branding & Sustainability

lisierend in Wort und Bild umgesetzt, in Logos, Slogans, Key Visuals und Headlines - um so ihren Einzug in die Wahrnehmung der Zielgruppen zu erhalten. Dieses Vorgehen lässt sich auf das Thema Leadership übertragen: Wofür steht das Management eines Unternehmens? Welche Bilder, Botschaften, Themen etc. gibt es dazu? Wo bleibt das Kreativkonzept für das Thema Leadership? Und wie kommt Sustainability dort zum Ausdruck?

Aufmerksamkeitsfokussierung beeinflussen

Vorteil des Managers ist, dass er qua Funktion im Fokus der Aufmerksamkeit aller Stakeholder steht. Er wird beobachtet und erfährt erst dadurch die Möglichkeit, andere zu beeinflussen und steuernd zu wirken. Worüber

er auch zur Markenwahrnehmung wesentlich beiträgt. Er hat die Möglichkeit, im Unternehmen das Bewusstsein für die relevanten Themen und Umwelten zu schärfen und dafür zu sorgen, dass das so bleibt und nicht wieder vergessen wird. Sustainability entsteht über die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Passung zwischen Prozessen und Akteuren einerseits und den relevanten Umwelten andererseits. Versteht sich der Manager als Markenbotschafter? Damit wäre viel gewonnen. Wenn Manager scheitern, dann meistens deshalb, weil sie nicht wissen, nach welchen Prinzipien Unternehmen ihre Kommunikationsstrukturen entwickeln. Was nicht in den Fokus der Aufmerksamkeit der Stakeholder gerät, löst keine Kommunikation aus, wird folglich nicht beobachtet. Was nicht beobachtet wird, findet

nicht statt. Es bewirkt nichts, es löst nichts aus, auch keine Gegenreaktion. Es hat keine soziale Realität. Management muss deshalb immer versuchen, Aufmerksamkeitsfokussierungen zu beeinflussen: Wer schaut wohin und wohin schaut keiner? Was wird ausgeblendet? Wer bewertet was? Und wie? Welche Entscheidungen werden folglich getroffen? Und welche nicht? Welche Konsequenzen haben diese Entscheidungen für die relevanten Stakeholder - Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Politik und Natur?

Sinn als Währung verstehen

Unternehmen sind ideelle Gebilde. Sie existieren nur in Ereignissen und nur so lange, wie sich Akteure finden, die mitmachen und die gemeinsam beschließen, dass es Sinn macht, sich dafür zu engagieren. Ein ▶

Leadership & Sustainability

1. Kontrollillusion aufgeben

Unternehmen sind soziale Systeme, die sich nicht durch Logik oder Maschinenmetaphern begreifen und steuern lassen.

2. Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen

Eine direkte Einwirkung auf das System ist nicht möglich. Ein Manager kann aber Strukturen und Regeln etablieren, an denen sich andere orientieren können.

3. Alle Spielfelder im Blick behalten

Um das Überleben des Unternehmens zu sichern, muss ein Manager alle für das Unternehmen relevanten Umwelten beobachten.

4. Rückkopplungen einkalkulieren

Die Frage nach dem Umgang mit den Umwelten und den daraus resultierenden Entscheidungen ergibt sich aus der Art der Rückkopplung auf das Unternehmen.

5. Komplexität anerkennen

Komplexität ergibt sich durch die Beobachtung der verschiedenen Umwelten (meist Märkte). Eindeutige und überdauernde Spielregeln gibt es nicht, Akteure wechseln, Märkte verändern sich und relevante Umwelten kommen hinzu.

6. Aufmerksamkeitsfokussierung beeinflussen

Was nicht in den Fokus der Aufmerksamkeit der Stakeholder gerät, löst keine Kommunikation aus. Ein Manager steht qua Funktion im Fokus der Aufmerksamkeit aller Stakeholder. Er wird beobachtet und hat dadurch die Möglichkeit, steuernd zu wirken.

7. Sinn als Währung verstehen

Unternehmen werden durch Sinn zusammengehalten. Geschichten sind Träger dieses Sinnes. Doch Taten sind noch viel sinnstiftender. Sinn will durch Manager vorgelebt werden.

8. Haltung einnehmen

Leadership heißt, eine bestimmte Haltung einzunehmen. Diese Haltung lenkt Aufmerksamkeit und Entscheidungen auf die wesentlichen Aspekte.

Unternehmen überlebt also nur, wenn es für eine ausreichende Anzahl von Menschen Sinn macht. Es braucht zudem ein Gedächtnis, denn sonst würde sich niemand erinnern, was er machen soll und warum. In alten Kulturen erfüllen Geschichtenerzähler die Gedächtnisfunktion. In Unternehmen wird dies häufig auch über Geschichten, Anekdoten, aber auch über Strategieformulierungen und Leitbilder versucht. Doch die Formulierung eines Führungsleitbilds oder einer Nachhaltigkeitsstrategie haben so lange keine Gedächtnisfunktion, bis sie Einzug in die Kommunikation erhalten. Und das zeigt sich im Unternehmensalltag. Welche Botschaften werden wiederholt? Nach welchen Spielregeln wird faktisch gespielt? Welche Spielzüge und -muster sind erkennbar? Tatsächliche Handlungen sind viel sinnstiftender als jede Broschüre und jeder Bericht. Aufgabe von Führung ist es, Sinn als Währung und Kapital zu sehen, Abstimmung über individuelle Bedeutungs- und Sinnstrukturen zu ermöglichen. So können die richtigen Botschaften Einzug in die interne Kommunikation und in den Unternehmensalltag halten. Manager sind als ideale Führer gefragt. Um das erfüllen zu können, brauchen sie, ähnlich wie eine Marke, eine bestimmte Haltung, ein klares Profil, eine eindeutige Positionierung.

Haltung einnehmen

In aller Konsequenz geht es beim Leadership in erster Linie darum, eine Haltung zu entwickeln. 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 & Hillebrand, 2004). Begreift man Leadership als Beein-

flussung von Aufmerksamkeit und will man einer Gruppe von Menschen (z.B. Vorstände, Geschäftsleitung) Unterstützung im Thema Sustainability anbieten, so sollte man sie zuerst dabei unterstützen, eine gemeinsame Leadership-Positionierung zu finden,

- ▶ die genau definiert, auf welche Aspekte sich die Aufmerksamkeit der Stakeholder konzentrieren soll,
- ▶ die entsprechende Kommunikationsstrukturen und Prozesse etabliert,
- ▶ die festlegt, entlang welcher Prämissen Entscheidungen getroffen werden sollen,
- ▶ die dabei hilft, Bedeutungen zu klären und Sinnangebote macht.

Diese Positionierung sollte möglichst weit zugespitzt werden. Denn Aufmerksamkeit kann sich nur fokussieren, wenn es einen klaren Referenzpunkt gibt. Anschließend können klare Anforderungen an Manager definiert werden, die dann auch Einzug in die Kommunikation und damit in die Realität der Stakeholder halten. ■

Literatur

Bateson, G. (1971). Die Kybernetik des „Selbst“. In G. Bateson (1972) (Hrsg.). Ökologie des Geistes. Frankfurt (Suhrkamp).

Grubendorfer, C. (2009). Leadership Branding - markenorientierte Führung. In DPWK Deutscher Preis für Wirtschaftskommunikation (2009) (Hrsg.). Fachmagazin Reputation Management. München (Nomos Edition Reinhard Fischer).

Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2004). Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg (Carl Auer).

Simon, F. B. (2004). Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg (Carl Auer).

Simon, F. B. (1998). Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg (Carl Auer).

Simon, F. B. (1997). Die Organisation der Selbstorganisation. Thesen zum „systemischen Management“. In Schmitz et al. (1997) (Hrsg.). Managerie. 4. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg (Carl Auer).