

# Leadership Branding

... und warum man sich dazu auf seine Führungsleitlinien und Führungsgrundsätze besinnen sollte.



Es gibt ein neues Thema: Leadership Branding! Ach, so heißt das Ferkel, das man gerade durchs Dorf treibt, wird mancher denken. Aber mit solchen Themen ist es wie so oft – es kommt darauf an, was man daraus macht.

## Worum geht es?

„Leadership Branding ist ein Organisationsentwicklungsprozess mit dem Ziel, die Führung eines Unternehmens und die Führung der Mitarbeiter markenorientiert zu gestalten. L. B. ist die Entwicklung einer markenkonformen Unternehmens- und Mitarbeiterführung und trägt dazu bei, dass Führung und die Unternehmensmarke (engl. Corporate Brand) zusammenpassen.“

So die Definition, die man in dem einschlägigen Wikipedia-Artikel nachlesen kann.

Verkürzt gesagt: L. B. will bewirken, dass man aus der Art, wie in einem Unternehmen geführt wird, auch noch Werbung machen kann.

## Damit sich weitere Effekte einstellen wie

- Corporate Reputation
- Glaubwürdigkeit des Unternehmens
- CSR & Nachhaltigkeit
- Shareholder Value
- Arbeitgeberattraktivität
- Mitarbeiterleistung
- Mitarbeiterbindung
- Kundenzufriedenheit

## ... muss Führung

- die Markenwerte authentisch vorleben (role model),
- eine überzeugende und differenzierende Markenpositionierung artikulieren und zum Engagement für und Stolz auf die Marke anregen,
- Mitarbeiter motivieren, über sich und ihren Job als Mitglied einer Markencommunity nachzudenken,
- mit den Mitarbeitern darüber diskutieren, welchen Beitrag sie zum Markenversprechen leisten,

- Mitarbeiter coachen, ihre Rolle als Markenrepräsentanten ganz individuell auszufüllen.

Soweit die Literatur. Glaubwürdigkeit ist hier als eines unter vielen Zielen aufgeführt. Dabei ist Glaubwürdigkeit der Dreh- und Angelpunkt des gesamten Prozesses. Sie spielt von Anbeginn eine zentrale Rolle.

Warum der Glaubwürdigkeit dieser hohe Stellenwert zukommt, geht aus einem Statement von Jörg Rabe von Pappenheim, Personalvorstand der DATEV eG hervor: Es gelte

„... einen Kommunikationsprozess zu schaffen, der die wichtigen Werte einer Marke beim Mitarbeiter platziert.“  
<http://www.rhoenforum.com/nitsche/archiv/mai07/pdf/interview.pdf>

Wollen Marke, ebenso wie Führung, Werte kommunizieren, so muss dies glaubwürdig geschehen. Ohne Glaubwürdigkeit würden die Werte abgewertet.

(weiter auf Seite 2)

Das Formulieren von Werten, aber auch der Umgang mit ihnen, ist nicht ganz einfach. Hierzu gilt es einen wichtigen Unterschied zu begreifen: Wert ist nicht deckungsgleich mit Nutzen. So ist etwa Kundenorientierung nicht schon per se ein Wert. Diese Schwierigkeit ist dem Begriff „Wert“ immanent.

Hierzu möchte ich den Leser auf einen kleinen Ausflug in die Philosophie mitnehmen:

Wert enthält ein Bonum. Dieses Bonum muss immer, überall und für jeden gegeben sein.

Werte haben darüber etwas Generelles an sich. Dies unterscheidet einen Wert vom Nutzen. Ein Nutzen lässt sich auf einzelne oder Gruppen beschränken, ohne dass der Nutzencharakter verloren ginge. Allerdings ist der Nutzen des Kunden kein Wert, wenn er z. B. über Kinderarbeit oder miserable Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter erzielt würde. Ist der Nutzen indes allgemein, so avanciert er zum Wert (Gemeinwohl).

Wie sich gleich zeigen wird, ist dieses kleine Stück Philosophie von weitreichender praktischer Konsequenz.

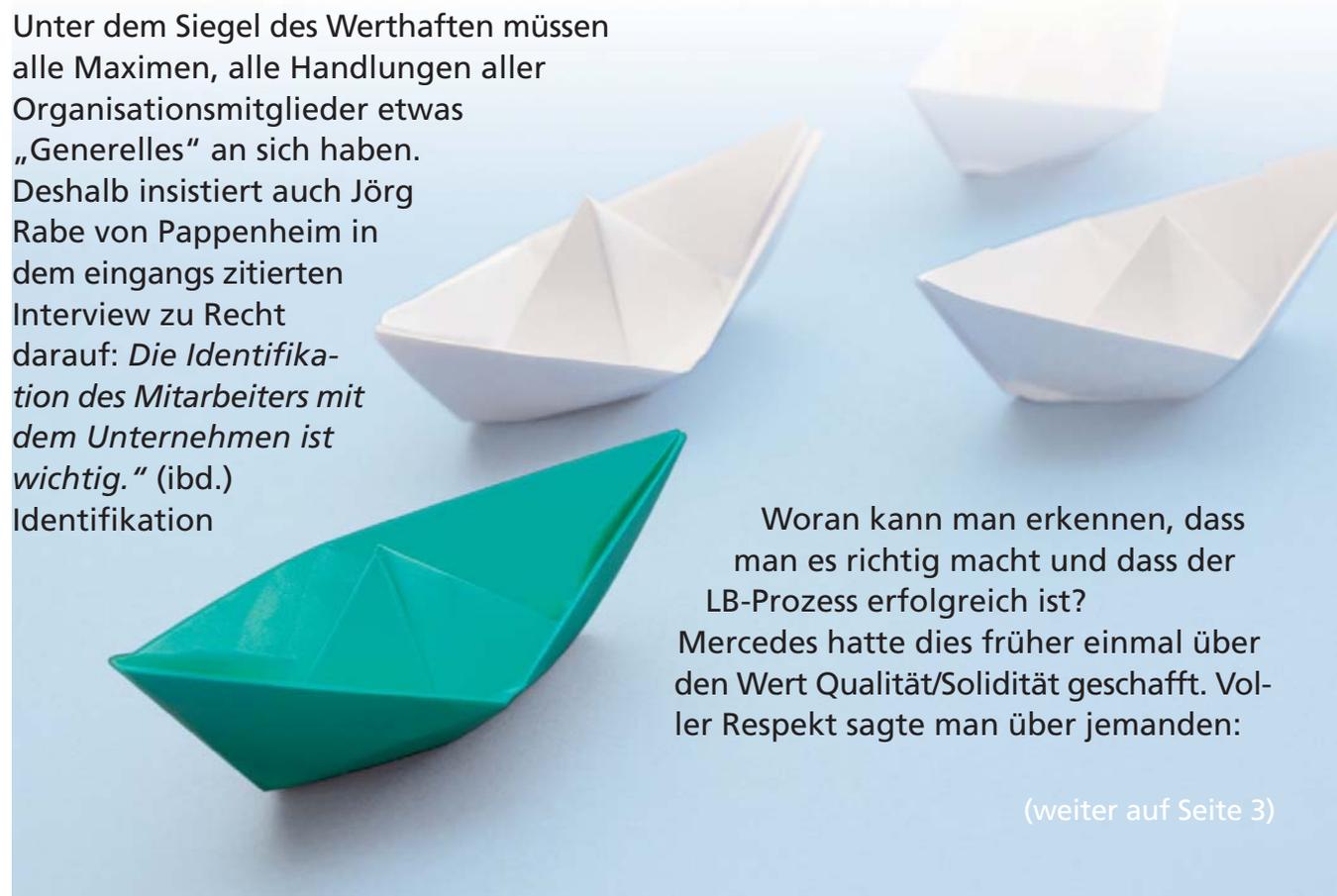
Weil Werte unteilbar sind, vertragen sie kein „um zu“. Werte sind keine Interessen. Werden Interessen zu Werten hochstilisiert, so werden sie schnell von kritischen Geistern als solche erkannt und mit dem Ideologievorwurf bedacht. Aus diesem Grund sind Werte für das Marketing einer Organisation ein heißes Thema: Nur allzu schnell handelt man sich Vorwürfe folgender Art ein: Das tut ihr doch nur, weil ihr dies oder jenes für euch bezweckt!

Unter dem Siegel des Werthaften müssen alle Maximen, alle Handlungen aller Organisationsmitglieder etwas „Generelles“ an sich haben. Deshalb insistiert auch Jörg Rabe von Pappenheim in dem eingangs zitierten Interview zu Recht darauf: *Die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen ist wichtig.* (ibd.)  
Identifikation

meint dabei nicht nur „mit Herz und Seele“, sie zielt auch auf die Interessen: Ein Mitarbeiter, der sich mit seinem Unternehmen identifiziert, macht die Interessen des Unternehmens zu den seinen. Erst dann kann man den Akteuren glauben, dass es ihnen mit den vorgetragenen oder geforderten Verhaltensweisen und Handlungen jederzeit und überall gegenüber jedermann ernst ist. Man spürt, dass es nicht nur eine List ist, um irgendetwas anderes zu erreichen.<sup>1)</sup>

Woran kann man erkennen, dass man es richtig macht und dass der LB-Prozess erfolgreich ist?  
Mercedes hatte dies früher einmal über den Wert Qualität/Solidität geschafft. Volker Respekt sagte man über jemanden:

(weiter auf Seite 3)



„Der schafft bei Daimler.“ Und die Geführten hielten dafür große Stücke auf ihre Führungskräfte.

Solche Werte sind keine bloßen Slogans. Der Respekt ist Ausdruck ihrer Glaubwürdigkeit. Hierfür lohnt es, sich im Rahmen des LB-Prozesses über die Werte seiner Organisation Gedanken zu machen, sie auszusprechen und zu fixieren. Ein Unternehmensleitbild ist der erste Schritt

auf diesem Weg. Und so man schon eines hat, sollte man es wieder ins Bewusstsein rücken.

Aus Werten folgen Prinzipien. Führungsleitlinien sind solche Prinzipien.

Sie sind die Straßen, die von Wert A nach Wert B führen. Die Verkehrsregeln des Führens, die auf diesen Straßen gelten sollen, stellen dann

die Führungsgrundsätze dar. Damit diese Elemente die eben dargelegten Aufgaben erfüllen können, müssen sie besagten Geist von Werten atmen. Erst auf dieser Grundlage verschwinden FLL und FGs nicht in der Schublade und Leadership kann die erwünschte Branding-Funktion erfüllen.

Ob FLL und FGs nun zu Hochglanzbroschüren verkommen, um die sich keiner mehr kümmert, hat also sehr viel mit deren „Gehalt“ zu tun. Allein, es kann nicht schaden, wenn man insbesondere mit neuen Führungskräften anhand konkreter Führungsfälle aufzeigt, wie bestimmte Situationen gemäß den eigenen Führungsleitlinien und Grundsätzen zu gestalten sind.

MS Management-Service hat einen Seminartyp entwickelt, den ich gerne an das Leitbild, die Führungsleitlinien und die Führungsgrundsätze Ihres Hauses anpasse. Gerne stehe ich Ihnen aber auch bei der Entwicklung eines neuen Leitbildes, neuer Führungsleitlinien und Führungsgrundsätze zur Seite.

1) Auch wenn die gesellschaftliche Praxis eine ganz andere ist – in ihr überbietet man sich gegenseitig mit Schlitzohrigkeiten – so mache man sich bewusst, dass die Partner sich gegenseitig durchschauen. Die Wirkungen heben sich gegenseitig auf. Man wähnt sich schlau und ist doch so doof.



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/8 82 15  
Fax. 0 91 71/8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten diesen Info-Blitz dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.  
Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter  
[info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

Ihr  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

*Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach*



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)