



## Editorial

### Sei die Marke!

Nach mehreren Jahrzehnten in der Marketingbranche habe ich viele unterschiedliche Manager/innen getroffen. Und während jedes Gegenüber seinen ganz eigenen Charakter, seine eigene Vorgehensweise hatte (und hat), so glaube ich doch bei einigen wenigen Führungsverantwortlichen eine Eigenschaft entdeckt zu haben, die sie eint:

Wenn der Marketingleiter eines Konzerns für IT-Lösungen bekannt für sein rational aufs Ergebnis ausgerichtete Vorgehen ist, wenn die Führungskräfte des heimischen Flughafens bei Entscheidungen stets den Vorteil der Fluggäste in den Mittelpunkt stellen und wenn der Geschäftsführer eines kleinen ingenieursgetriebenen 3D-Druck-Startups jedes Problem auf analytischem Weg löst: Dann praktizieren diese Menschen Leadership Branding! Sie sind mehr als exzellente Manager, denn sie haben – wenn auch vielleicht unwissentlich – den Kern ihrer Unternehmensmarke zur Maxime des eigenen unternehmerischen Handelns gemacht.

Der Vorteil eines solchen Vorgehens ist ein Synergie-Effekt: Die Führung wird durch eine Ausrichtung an der Marke produktiv, und die Marke wird durch diese besondere Art des Führungsverhaltens gestärkt. Denn die Art, wie Vorgesetzte ihre Teams führen, wirkt sich wiederum auf jedes Mitglied aus. Das macht den Leadership-Branding-Ansatz attraktiv. Ich lade Sie hiermit herzlich ein, das vorliegende White Paper zu lesen und darüber nachzudenken, welche Eigenschaften Ihrer Marke sich auf Ihr Führungsverhalten übertragen lassen (oder vielleicht sogar schon übertragen haben).

Mirco Welsing

## Inhalt

Verständnis 01

Führungskräfte als Vorbilder in innovativen Unternehmen 02

Ansatzpunkte für die Gestaltung 05

Literatur 06

# Whitepaper: Behavioral- und Leadership Branding – Führungskräfte als Botschafter der Arbeitgebermarke



## 1. Nutzen

Authentische Arbeitgebermarken bewähren sich im Alltag der Organisation. Wenn Mitarbeiter in der Zusammenarbeit und im Kontakt mit Kunden und Lieferanten die Werte des Arbeitgebers tagtäglich leben, wenn Führungskräfte ihr Führungsverhalten an den Besonderheiten des Arbeitgebers ausrichten, dann ist die Chance groß, dass die Arbeitgebermarke als ein stimmiges Gebilde erlebt wird: **Botschaften und Verhalten passen zueinander und verstärken sich gegenseitig.**

Für das Employer Branding ist das eine ideale Voraussetzung: Jeder Mitarbeiter, jede Führungskraft wird so zu einem Markenbotschafter und Arbeitgeberrepräsentanten, jeder

Stakeholder, egal ob Praktikant, Interessent, Kunde oder Bewerber, spürt, dass die Employer Brand kein öffentlichkeitswirksamer Hohlkörper ist, sondern **einen realistischen Eindruck von der Arbeit in dem Unternehmen vermittelt.**

Das motiviert zum Mitmachen, zum dauerhaften Engagieren und zum Weitererzählen und führt zu positiven „viralen Effekten“, die sich förderlich auf die Etablierung der Employer Brand auswirken.

Darum lohnt es sich, die Mechanismen zu kennen, die zu einem derartigen Arbeitgeber-konformen Verhalten führen und sie gezielt für die Employer Branding-Strategie des Unternehmens zu nutzen.

## 2. Verständnis

**Behavioral- und Leadership-Branding** sind zwei Facetten des **Internal Brandings** (vgl. im Folgenden Siebrecht 2012):

- Mit dem **Internal Branding** werden in der Regel die Bestrebungen eines Unternehmens bezeichnet, mit Kommunikations-, Organisations- und Personalmaßnahmen darauf hinzuwirken, dass Mitarbeiter ein markenkonformes Verhalten zeigen, wenn sie an den für das Unternehmen wichtigen Kontaktpunkten auf relevante Stakeholder treffen. Das gilt für den Vertriebsmitarbeiter im Kundengespräch genauso wie für den Personalreferenten im Auswahlinterview. Bezugspunkte dafür sind gleichermaßen die Unternehmens-, die Produkt- und die Arbeitgebermarke.
- Das **Behavioral Branding** setzt nun den Fokus auf das Mitarbeiterverhalten, ganz unabhängig von der Interaktion an existierenden Kontaktpunkten. Es bezeichnet die Maßnahmen des Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, dass die Mitarbeiter in allen unternehmensbezogenen Tätigkeiten die mit der Marke zusammenhängenden Besonderheiten

des Unternehmens leben: Qualität in der Produkt-erstellung, aber auch Kollegialität im unternehmensinternen Miteinander können gleichermaßen Ausprägungen des Behavioral Brandings sein.

- Das **Leadership Branding** definiert die **Leadership Equity Association (LEA 2010)** als einen Organisationsprozess, der markenstrategisch fundiert ist und das Ziel hat, „ein gemeinsames und unternehmensspezifisches Führungsverständnis zu entwickeln, das den Unternehmenserfolg fördert und die Unternehmensmarke stärkt.“ Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Ansatz, dass Führungskräfte nicht nur die Markenbesonderheiten in ihrem Verhalten zeigen, sondern auch Rollenmodelle und Vorbilder für ihre Mitarbeiter sind.

Grundsätzlich ist die gesamte Unternehmensmarke der Bezugspunkt dieser Konzepte. Da die Arbeitgebermarke allerdings ein integraler Bestandteil dieser Unternehmensmarke ist und quasi holografisch das Ganze in sich trägt, lässt sie sich auch isoliert als Bestimmungsgröße des markenkonformen Verhaltens betrachten.

## 3. Führungskräfte als Vorbilder in innovativen Unternehmen

Die Veränderungen in den Geschäftsmodellen, in der Gestaltung der Unternehmenstätigkeit, in den strukturellen und kulturellen Erfolgsfaktoren, in der Arbeit

und bei den Mitarbeitern innovativer Unternehmen haben massive Konsequenzen für die Führungskräfte und deren Vorbildrolle im Unternehmen.

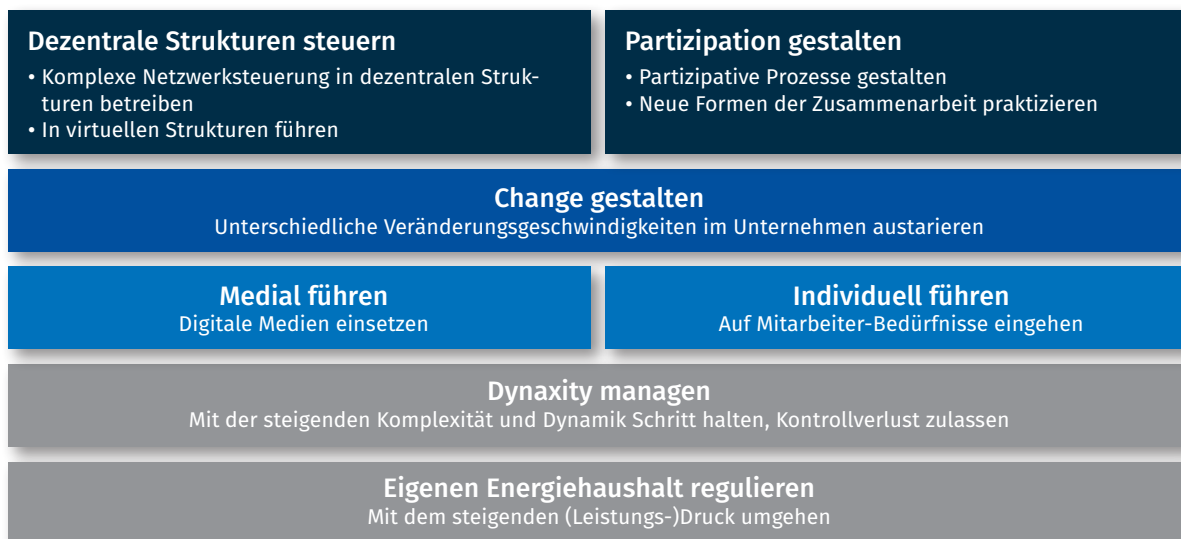


Abb. 1: Herausforderungen für Führungskräfte (eigene Darstellung)

Vernetzte Unternehmen brauchen andere Governancestrukturen. Das starre aufgabenteilige Hierarchiemodell ist nicht mehr in der Lage, die Anforderungen der komplexen Netzwerksteuerung zu bewältigen. Es sind dezentrale Steuerungsstrukturen notwendig, die am ehesten in Projektorganisationen zu finden sind. In

derartig veränderten Steuerungsstrukturen müssen Führungskräfte stärker auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen, mit der steigenden Komplexität und Dynamik Schritt halten und mit dem Zeit- und Leistungsdruck umgehen können. Sie müssen darüber hinaus partizipative Prozesse gestalten, neue Formen

der Zusammenarbeit praktizieren, digitale Medien für ihre Führungstätigkeit nutzen und unterschiedliche Veränderungsgeschwindigkeiten im Unternehmen austarieren. Das verändert das Verständnis von Führung, das laut Commerzbank, McKinsey 2016 zukünftig stär-

er Mut zur Innovation, Entscheidungsgeschwindigkeit, Respekt und Vertrauen voraussetzt und auf der Bereitschaft besteht, loszulassen und den reflektierten Kontrollverlust zur Normalität zu erheben.

### Welche Aussagen zum Begriff „Führungskultur von morgen“ treffen zu?

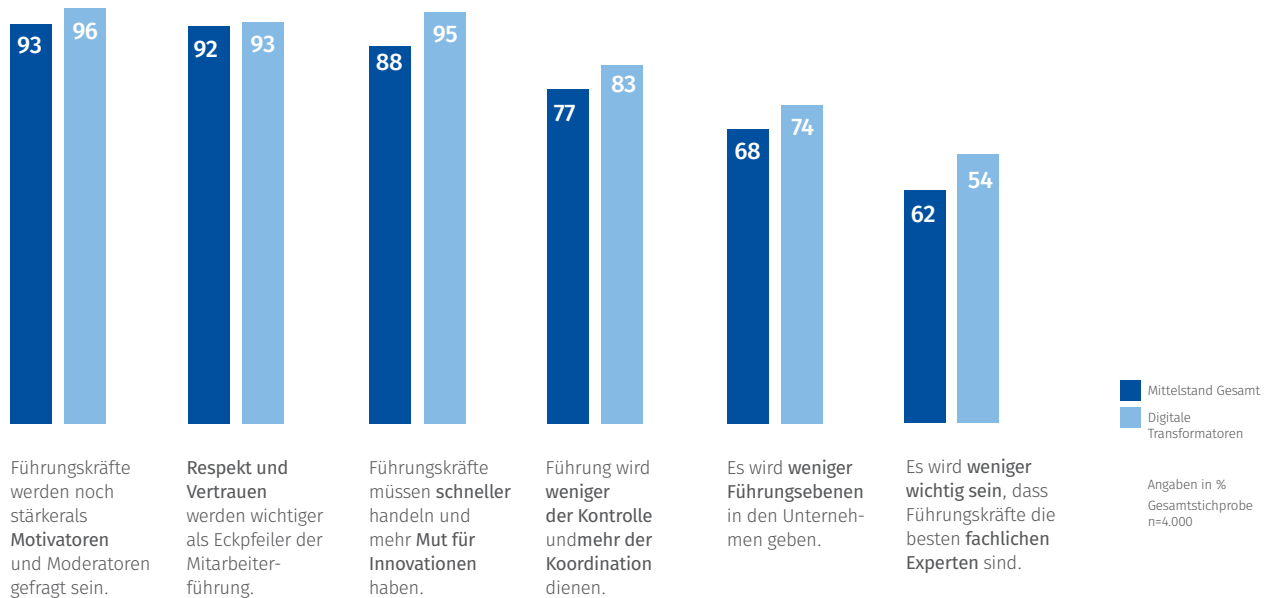


Abb. 2: Verändertes Verständnis von Führung

Darüber hinaus müssen Führungskräfte zukünftig fachlich versiert sein, um den zunehmenden Anforderungen und den Erwartungen ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden (vgl. u.a. Freitag et al. 2015, Wegener 2014, Bittelmeyer 2015, Goodall 2015).

Auf den Punkt gebracht, lässt sich das veränderte Führungsverständnis in Anlehnung an Wunderer (2011) so charakterisieren:

Führung in innovativen Unternehmen schafft in komplexen, spannungsvollen, unstrukturierten Arbeitssituationen mit technologiegestützter, wechselseitiger, sozialer Beeinflussung virtuelle und reale Räume sowie die Motivation für kooperative, selbstgesteuerte Entscheidungsprozesse in Netzwerkstrukturen, in denen Aufgaben definiert und erfüllt werden.

Um erfolgreich in einem derartigen Umfeld und vor dem Hintergrund dieses veränderten Führungsverständnisses zu sein, brauchen Führungskräfte, neben klassischen Führungskompetenzen wie Kommunikati-

onskompetenz, Fachkompetenz und Durchsetzungsstärke, neue methodische Kompetenzen wie IT- und Online-Kompetenzen, digitale Anwendungskompetenzen, Zukunfts- und Innovationskompetenz und die Kompetenz zur Komplexitätsreduktion. Hinsichtlich der personalen Kompetenzen erfahren Kompetenzen wie Achtsamkeit, emotionale Intelligenz, Reflexionsfähigkeit, Resilienz, Ambiguitätstoleranz, Umgang mit Kontrollverlusten und Selbststeuerung einen Bedeutungsschub (vgl. Wegener 2015).

Die Reflexionsfähigkeit nimmt neben der Vernetzungskompetenz gerade bei Führungskräften der Zukunft eine herausragende Bedeutung als Schlüsselkompetenz ein (Armutat et al. 2015). Sie bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Führungskraft, das geplante und realisierte eigene Handeln unvoreingenommen zu analysieren, sich die zugrundeliegenden Handlungsrouitinen bewusst zu machen und deren Effektivität und Effizienz zu hinterfragen und ist die Basis dafür, in Zeiten der Unsicherheit und der fehlenden externen Orientierungspunkte handlungsfähig zu bleiben durch das Entwickeln von Handlungsoptionen und das Setzen von Prioritäten.



Abb. 3: Dimensionen der Reflexionskompetenz (eigene Darstellung)

Zentral wird darüber hinaus die Kompetenz, interdisziplinäre Kontexte ergebnisorientiert miteinander zu vernetzen, was im Folgenden als Vernetzungskompetenz bezeichnet werden soll. Die Fähigkeit und Bereitschaft, Informationen und Personen aus un-

terschiedlichen Professionen und Wissensdomänen miteinander zu verbinden, ist ebenso für Mitarbeiter an integrierten Fertigungssystemen erforderlich wie für Führungskräfte im Management.

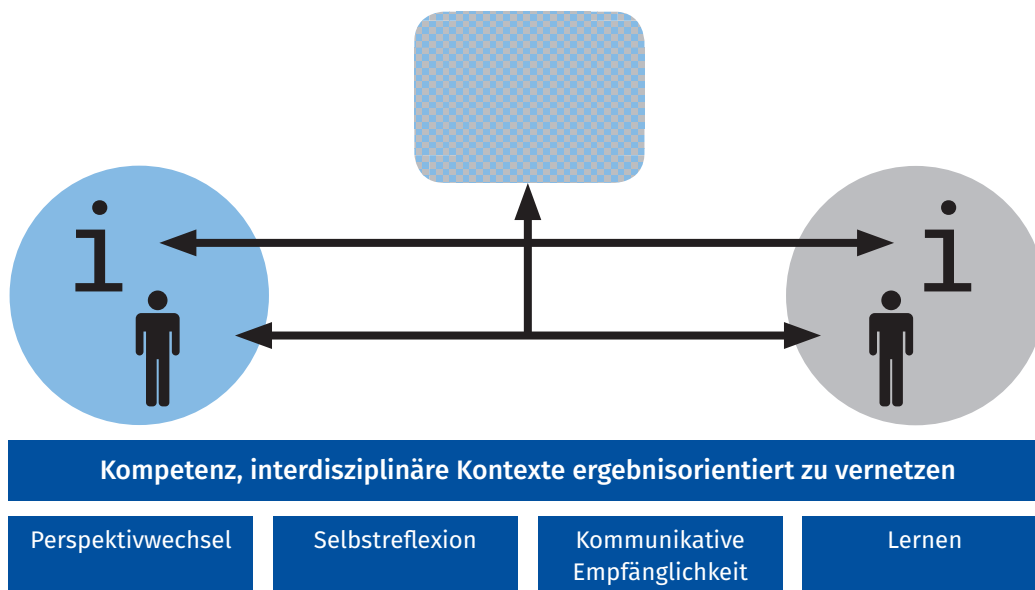


Abb. 4: Dimensionen der Verknüpfungskompetenz (eigene Darstellung)

Die Basis dafür sind nach Eichler/Schirmmacher (1998)

- die Fähigkeit zum **Perspektivwechsel**, durch die Mitarbeiter und Führungskräfte in der Lage sind, einen Sachverhalt vorurteilsfrei aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten,
- die Fähigkeit zur **Selbstreflexion**, die Mitarbeiter und Führungskräfte dazu befähigt, unvoreingenommen über die Grundlagen und die Folgen eigener Handlungen nachzudenken,

- die **kommunikative Empfänglichkeit**, die bei Mitarbeitern und Führungskräften eine empathische Bereitschaft erzeugt, Werte, Normen und Basisannahmen bei Gesprächspartnern wahrzunehmen, zu analysieren und im eigenen Handeln zu berücksichtigen,
- die **Lernkompetenz**, also die Fähigkeit und Bereitschaft, das eigene Wissen in Frage zu stellen und sich neues Wissen in einem stetigen Prozess anzueignen.

Führungskräfte, die diese Kompetenzen besitzen und im Alltag praktizieren, sind Vorbilder für ihre Mitarbeiter und Botschafter für das **Leadership Branding**.

#### 4. Ansatzpunkte für die Gestaltung

Die Frage ist nun, welche Ansatzpunkte es für die Gestaltung eines Behavioral und eines Leadership Brandings gibt. Dabei wird vorausgesetzt, dass das Unternehmen eine **Arbeitgebermarke definiert** hat und die eigene **Employee Value Proposition (EVP)** kennt. Leistungsverhalten ist nach Tichy et al. (1982) die Konsequenz eines Zusammenspiels von Prozessen der

Personalauswahl, der Leistungsbewertung, der Belohnung und der Entwicklung von Kompetenzen. Es ist zu fordern, dass die entsprechenden HR-Instrumente die **Employer Value Proposition** inhaltlich und strukturell bei Mitarbeitern und Führungskräften zu berücksichtigen haben (Abb. 5).

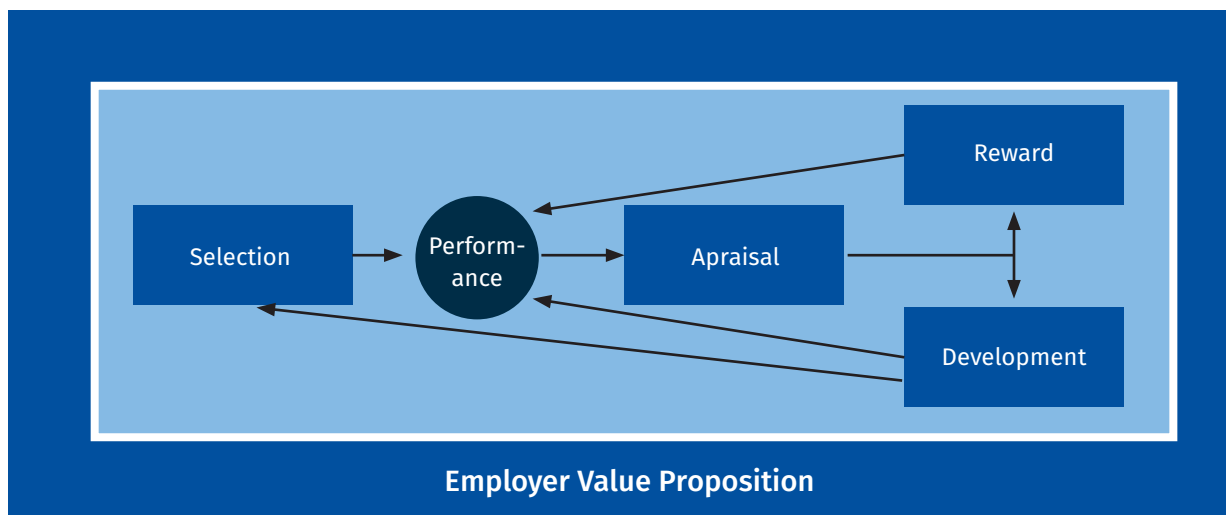


Abb. 5: Erweiterter HRM-Cycle nach Tichy et al. 1982.

- Bei der **Personalauswahl** muss es darum gehen, die Persönlichkeitsattribute der Arbeitgebermarke in Anforderungen zu übersetzen, die dann in den Auswahlverfahren als Eignungskriterien für das Matching von Person und Stelle genutzt werden. Das gilt für Fachkräfte wie für Führungskräfte. Zudem muss die EVP Maßstab der Durchführung des Auswahlprozesses sein.
- Bei der **Leistungsbeurteilung** geht es darum, die EVP-bezogenen Anforderungen inhaltlich bei Mitarbeitern und insbesondere bei Führungskräften als Beurteilungskriterien zu nutzen. Vor allem ist es notwendig, das arbeitgebermarkenkonforme Verhalten zu einer dem Leistungsergebnis gleichwertigen Bewertungsperspektive zu machen. Auch hier gilt, dass die EVP Maßstab für die formale Durchführung des Beurteilungsprozesses sein muss.
- **Leistungsbeurteilung** und **Belohnungsprozesse** stehen in einem engen Zusammenhang, da das Ergebnis der Leistungsbeurteilung oft die Bemessungsgröße für zusätzliche monetäre und nicht-monetäre Anreize ist. Um ein **Behavioral Branding** zu erreichen, ist markenkonformes Verhalten zu belohnen, während ein dem Markengedanken widersprechendes Verhalten nicht gratifiziert werden darf. Das ist nicht nur eine Frage der Gestaltung der Instrumente des Performance Managements, sondern vor allem eine Frage der Anwendung dieser Instrumente durch die Führungskraft, die dafür zu sensibilisieren und darauf vorzubereiten ist.
- Bei der **Personalentwicklung** geht es darum, erstens Kenntnisse und Fertigkeiten bezüglich des markenkonformen Mitarbeiter- und Führungsverhaltens zu entwickeln, zweitens die Karrieresysteme auch an die Bewährung bezüglich des markenkonformen Verhaltens zu koppeln und drittens die Stellendefinition und die Arbeitsgestaltung darauf abzustellen, dass das markenkonforme Verhalten auch gezeigt werden kann. Führungskräfte müssen entsprechend die Fähigkeiten dazu entwickeln, Arbeit EVP-orientiert zu gestalten und Mitarbeiter entsprechend anzuleiten und zu coachen.





**Autor:**  
**Prof. Dr. Sascha Armutat**  
 Kontaktdaten:  
[sascha.armutat@fh-bielefeld.de](mailto:sascha.armutat@fh-bielefeld.de)



**Leiter des Competence Circles:**  
**Mirco Welsing**  
 Kontaktdaten:  
[welsing@marketingverband.de](mailto:welsing@marketingverband.de)

## Literatur

Armutat, S. et al. (2015): *Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit. Führungskräfteentwicklung der Zukunft*. PraxisPapier 1/2015. Düsseldorf.

Armutat, S. et al. (2007): *Management Development. Zukunftssicherung durch kompetenzorientierte Führungskräfteentwicklung*. Bielefeld.

Biemann, T.; Weckmüller, H.: *New Work: Was bringen Demokratisierung, Partizipation und Selbstbestimmung?* In: PERSONALquarterly, 04/2015, S. 52–55.

Bittelmeyer, A. (2015): *Führungsverständnis im Wandel – Gemeinsam statt einsam*. In: manager Seminare 10/2015, S. 18–26.

Commerzbank, Mc Kinsey. (2016): *Transformation trifft Tradition*. <https://blog.commerzbank.de/finanzwelt-verstehen/2016-mai/commerzbank-studie-transformation-trifft-tradition-110516.pdf>. (Zugriff 14.09.2016)

Eichler, S.; Schirmmacher, G. (1998): *Friedenspraxis gegen Alltagsgewalt – Voraussetzungen inter-institutioneller Zusammenarbeit zum Abbau von Gewalt im Geschlechterverhältnis*. Abschlussbericht des gleichnamigen Projektes im Rahmen des Projektverbundes „Friedens- und Konfliktforschung in Niedersachsen“, Projektleitung: Prof. Dr. Hagemann-White und Prof. Dr. Schall, Universität Osnabrück.

Freitag, L. et al. (2015): *Einfach gut führen*. In: WirtschaftsWoche vom 23.10.2015, S. 18–21.

Goodall, A. (2015): *Eine Frage des Respekts*. In: Harvard Business Manager, 06/2015, S. 15.

Kotter, J.P. (2012): *Die Kraft der zwei Systeme*. In: Harvard Business Manager, 12/2012, S. 22–36.

LEA Leadership Equity Association 2010, <http://www.leadership-branding.de/leadership-branding.html> (Stand: 14.12.2010)

Münster, B. (2015): *Rekrutieren mit Big Data*. In: personalmagazin spezial 6/2005, S. 18–19.

Siebrecht, S. (2012): *Besonderheiten des Internal Branding: Behavioral Branding und Leadership Branding*. In: DGFP e.V. (Hrsg.): Employer Branding. Bielefeld, S. 105–117.

Tichy, N.M. et al. (1982): *Strategic Human Resource Management*. In: Sloane Management Review, Volume 23 (2); S. 47–60.

Wegener, J. (2014): *Wenn Reden und Handeln nicht übereinstimmen. Trends in der Führungskräfteentwicklung*. In: PERSONALFÜHRUNG, 5/2015, S. 51–55.

Wunderer, R. (2014): *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. 9., neu bearbeitete Auflage. Köln.

## Kontakt DMV-Geschäftsstelle

Telefon: 0211.864 06-0

[competence@marketingverband.de](mailto:competence@marketingverband.de)

## Competence Circle

Die zehn Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der Whitepaper für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbands. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende zehn Themen:

- 1 Bewegtbild
- 2 Data Driven Marketing & Decision Support Pricing
- 3 Digital Marketplaces
- 4 Employer Branding
- 5 Markenmanagement
- 6 Marketingplanung und -optimierung
- 7 Mediamanagement
- 8 Pricing
- 9 Sponsoring
- 10 Vertriebskanalmanagement

## Impressum

**Herausgeber: Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)**  
 Sternstrasse 58, D-40479 Düsseldorf  
 Fon +49 (0) 211.864 06-0  
[info@marketingverband.de](mailto:info@marketingverband.de)  
[www.marketingverband.de](http://www.marketingverband.de)

1. Auflage, Februar 2018

ISSN (Print) 2512-5842  
 ISSN (Online) 2512-5656