

Wie Marke und Führung eine Synergie ergeben

Aus der Sicht von Führungskräften und Young Professionals

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Melanie Trommer, BA

1510683056

Begutachterin: Mag. Anita Lung

Wien, Mai 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.



18.04.2017

Unterschrift

Zusammenfassung

Marke und Führung besitzen in der aktuellen Management Literatur eine hohe Relevanz. Die Abstimmung dieser beiden Bereiche sowie die wechselseitigen Einflüsse bewirken im Idealfall eine Synergie und damit einhergehende Nutzensvorteile.

Die vorliegende Masterarbeit erforscht anhand von Interviews mit Führungskräften und Young Professionals auf welche Weise die Synergie zwischen Marke und Führung entsteht, wie diese durch Abstimmung gestärkt werden kann und welcher Nutzen sich daraus ziehen lässt. Als Ergebnis dieser Leitfaden-gestützten Gespräche ging hervor, dass sowohl Führungskräfte als auch Young Professionals maßgebliche Zusammenhänge zwischen Marke und Führung festgestellt haben. Darüber hinaus bietet die vorliegende Arbeit Aufschluss über die wechselseitigen Einflüsse von Marke und Führung, sowie das sich daraus ergebende Potential. Aufgrund der Vorteile, welche durch die Abstimmung von Marke und Führung realisiert werden können, erscheint eine weitere Erforschung dieses Bereichs notwendig.

Schlüsselbegriffe: Führung, Marke, Leadership Branding, identitätsorientierte Markenführung

Abstract

The topics Brand and leadership have a high relevance in the current management literature. The harmonization of these two areas as well as the reciprocal influences have the effect, ideally, of a synergy and associated advantages.

The present masterthesis explores the synergy between brand and leadership through interviews with executives and young professionals. Furthermore it shows how the synergy can be strengthened through coordination, and what benefits can be derived from it. As a result of these guide-based interviews, both managers and young professionals have identified key links between brand and leadership. In this context, the present work provides insight into the reciprocal effects of brand and leadership as well as the resulting potential. Due to the high potential that can be achieved by aligning brand and leadership, further research in this area appears necessary.

Keywords: Leadership, Brand, Leadership Branding, Identity based Brand Management

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	3
1.2	Aufbau und Zielsetzung.....	5
2	Marke	7
2.1	Definition	7
2.2	Identitätsorientierte Markenführung	10
2.3	Markenaufbau	12
2.4	Interne Markenverankerung	15
2.5	Interne Markenwirkung.....	17
2.6	Leadership Branding	19
3	Führung	23
3.1	Definition	23
3.2	Zusammenhang zwischen Organisation und Führung.....	28
3.3	Leadership Map.....	32
3.4	Instrumente	35
3.4.1	MitarbeiterInnengespräch	36
3.4.2	Berücksichtigung der Persönlichkeitsmerkmale und Landkarten	38
3.4.3	Delegation.....	41
3.4.4	Symbolische Führung	42
4	Empirie	44
4.1	Interviews	45
4.1.1	Wissenschaftliche Relevanz.....	45
4.1.2	Gestaltung des Interviewleitfadens.....	47
4.1.3	Die Gesprächsführung	48
4.1.4	Die GesprächspartnerInnen	49
4.2	Themenanalyse.....	51
4.2.1	Wissenschaftliche Relevanz.....	51
4.2.2	Methodische Vorgehensweise	51
5	Ergebnisse	53
5.1	Beitrag der Führung zur Marke.....	53
5.1.1	Vorbildwirkung	53

5.1.2	Vermittlung an die MitarbeiterInnen.....	55
5.1.3	Repräsentation.....	58
5.2	Beitrag der Marke zur Führung.....	60
5.2.1	Schaffen von Rahmenbedingungen für die Führung	60
5.2.2	Selektionskriterium für Führungskräfte.....	62
5.3	Abstimmung Marke und Führung	65
5.3.1	Auseinandersetzung und kritische Reflexion.....	65
5.3.2	Kommunikation	69
5.4	Nutzen.....	72
5.4.1	Authentizität	73
5.4.2	Erreichung von Unternehmenszielen	75
5.4.3	Recruiting und MitarbeiterInnenbindung.....	78
6	Diskussion	81
6.1	Conclusio und Beantwortung der Forschungsfrage	81
6.2	Kritische Würdigung und Ausblick	86
	Literaturverzeichnis	88
	Abbildungsverzeichnis	93
	Tabellenverzeichnis	94
	Anhang.....	95

1 Einleitung

Die Begriffe Marke und Führung werden in einschlägigen Fachbüchern meist getrennt voneinander betrachtet. Während die Marketingtheorie auf Aufbau, Bestandteile und verschiedene Arten der Marke fokussiert (z.B. Produkt-, Arbeitgeber-, Unternehmensmarke) (Grubendorfer, 2012, S. 1), beleuchtet die Literatur zum Thema Führungstheorie verstärkt Merkmale, die als erfolgreiche Führungskraft nötig sind. Dazu zählen vor allem die Leistung, das Potential und die Einstellung (Seliger, 2014a, S. 11). Zunächst wirken Marketing- und Führungstheorie also wie unterschiedliche Disziplinen, die wenige Gemeinsamkeiten besitzen.

So gegensätzlich Marke und Führung auf den ersten Blick scheinen mögen, gibt es dennoch einige Überschneidungen und Wechselwirkungen. Sowohl Marke als auch Führung wirken handlungsleitend und beeinflussen somit das Verhalten von Menschen. Die Marke selbst wird von der Unternehmensführung gebildet, geprägt und im Idealfall auch im Unternehmen gelebt. Dadurch kann die Marke stark werden. Andererseits beeinflusst auch eine markenspezifische Führung die Produktivität und Authentizität des Unternehmens auf positive Weise. Um von dieser wechselwirkenden Synergie profitieren zu können, ist es zunächst wichtig, dass Führungskräfte wissen, wofür ihr Unternehmen steht um im Anschluss ihr persönliches Führungsverhalten an die Markenversprechen anzupassen. Daraus ergeben sich für Führungskräfte die Fragen, wie geführt werden soll um diesem Markenversprechen zu entsprechen und wie ein authentisches Führungsverhalten, das zu den Unternehmenswerten passt, aussieht (Grubendorfer, 2012, S. 2 ff.).

Obgleich die Klärung dieser Fragen bereits einige Zeit in Anspruch nimmt, sehen sich moderne Führungskräfte mit vielen weiteren Herausforderungen konfrontiert. Erfolg oder Misserfolg der Führung wird häufig personalisiert und ausschließlich von den Qualitäten und Qualifikationen der Führungskraft abhängig gemacht. Angesichts des enormen Drucks welchem Führungskräfte aller Ebenen ausgesetzt sind, fordern einige AutorInnen bereits eine Entkoppelung der Führung von der Persönlichkeit. Der Erfolg oder Misserfolg von Führung sei demnach niemals abhängig von einem einzigen Individuum, sondern von einer Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren, die zustande kommen, da Führung in einem komplexen organisationalen Umfeld stattfindet und stets diverse andere Personen und Umstände beteiligt sind.

In diesem Zusammenhang sei auch auf die drei wichtigsten Dilemmata der Führung hingewiesen: Die Unsichtbarkeit der Führung, das sogenannte Hausfrauenarbeits-Phänomen und die prinzipielle Unmöglichkeit zu Führen.

Die Unsichtbarkeit der Führung zeigt sich vor allem dadurch, dass Führung erst durch Interpretation erkannt werden kann. Dies bedeutet, dass sich Führung nur gegenüber BeobachterInnen offenbart. Diese unterscheiden sich wiederum je nach Organisation und können beispielsweise die MitarbeiterInnen oder KundInnen eines Unternehmens sein.

Das Hausfrauenarbeits-Phänomen beschreibt, dass erledigte Aufgaben wenig oder keine Beachtung finden, während nicht erfüllte Aufgaben sofort bemerkt werden. Die BeobachterInnen bemerken Führung also meist nur dann, wenn diese nicht stattfindet. Der Grund für dieses Phänomen liegt in der Kontinuität der Führungstätigkeit. Führung ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein Prozess, der viele Tätigkeiten beinhaltet.

Schließlich ist Führung laut Seliger auch nicht möglich, da sich lebende Systeme prinzipiell selbst führen und ein Eingriff von außen nur begrenzt möglich ist. Dennoch braucht es eine gute Führungsarbeit, die zur Zielerreichung im Unternehmen beiträgt (Seliger, 2014a, S. 13 ff.).

Das Wissen um die Relevanz von guter Führung für den Unternehmenserfolg in Kombination mit dem demographischen Wandel hat dazu geführt, dass Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt um junge, gut ausgebildete MitarbeiterInnen buhlen. Diese sollen künftig strategisch bedeutsame Schlüssel- und Führungspositionen im Unternehmen bekleiden und somit den zukünftigen Unternehmenserfolg sicherstellen (Böttger, 2012, S. 3 ff.).

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass sowohl Markenmanagement als auch Führung komplexe Themen sind, bei denen Werte und Normen eine wichtige Rolle spielen. Die Bedeutsamkeit dieser Faktoren zeigt sich beispielsweise im Vorhandensein der Unternehmenskultur. Auch die Kultur des Unternehmens ist keine Variable die vom Management nach Belieben gesteuert werden kann. Vielmehr handelt es sich um ein dynamisches System, welches von sozialen Gruppen gefertigt und von diesen mitgestaltet wird. Zusätzlich beeinflusst auch die Kultur selbst das Verhalten der Beteiligten. Wenngleich in der Wissenschaft bereits Modelle existieren, welche die Einzelbestandteile der Unternehmenskultur definieren, ist eine getrennte Interpretation der Elemente nicht zielführend. Stattdessen steht vielmehr das Zusammenspiel der Faktoren im Vordergrund (Wien/Franzke, 2014, S. 11 ff.).

In der vorliegenden Arbeit soll nun das Zusammenspiel zwischen Marke und Führung aus der Sicht von Führungskräften und Young Professionals erforscht werden.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Wie bereits eingangs erwähnt, finden sich zahlreiche Fachbücher zu den Themen Marketing und Führung. Auffallend ist dabei, dass die Themen Marke und Führung zumeist als unterschiedliche Disziplinen behandelt werden und die Überschneidung dieser beiden Bereiche nur in geringen Maßen thematisiert wird.

Der Grundgedanke des Marketings, nämlich eine kontinuierliche Ausrichtung des Unternehmens an den Erfordernissen des Marktes, hat sich bereits weitgehend durchgesetzt. Marketing wird als wichtige Unternehmensfunktion wahrgenommen, die notwendig ist um bei ständig wechselnden KonsumentInnenanforderungen und zunehmender Internationalisierung die eigenen Marktanteile zu verteidigen und im besten Fall neue dazuzugewinnen. Während zunächst die KundInnen im Fokus der Unternehmen standen, ist in den letzten Jahren vermehrt eine erste Trendwende zu beobachten. Auch andere Stakeholder (Anspruchsgruppen des Unternehmens), wie beispielsweise die MitarbeiterInnen, die EigentümerInnen und der Staat gewinnen verstärkt an Bedeutung. ExpertInnen raten allerdings davon ab, Marketing ausschließlich als operative Maßnahme zur Erreichung von Absatzzielen zu nutzen. Sie fordern vielmehr eine Integration des Marketings in die Denkhaltung der Unternehmensführung. Dies bedeutet, dass Marketing im Unternehmen nicht nur von der entsprechenden Abteilung umgesetzt wird, sondern als Unternehmensführungsphilosophie Anwendung in allen Bereichen findet. Dazu gehören unter anderem die Adaptierung der Unternehmensführung, die Ausrichtung aller Aktivitäten am KundInnennutzen, systematische Plan- und Entscheidungsprozesse, kreative Lösungen zu finden und alle internen und externen Marketingaktivitäten zu integrieren. Diese Integrierung schafft Synergien und erhöht die Wirkung der Marketingmaßnahmen gegenüber den KonsumentInnen (Bruhn, 2014, S. 13ff.).

Auf der anderen Seite vertreten einschlägige Führungstheorie-AutorInnen die Auffassung, dass Führung allein der Schlüssel zum Erfolg sei. Nur wenn Führung wirksam ist, also effektiv und effizient ausgeübt wird, kann eine Organisation funktionstüchtig sein und ihre Ziele erreichen (Malik, 2014, S. 15). Wichtig erscheint hier, dass Führungskräfte

streng zwischen Sach- und Managementaufgaben trennen sollten. Während Sachaufgaben einem bestimmten Sachzweck der Organisation dienen (z.B. das Erstellen eines Produkts), dienen Managementaufgaben der Gestaltung und Lenkung im Unternehmen. Als Hauptziel gilt nicht eine zentrale, hierarchische Steuerung über alle Bereiche hinweg, sondern die Befähigung einzelner Unternehmensbereiche sich selbst zu steuern und zu regulieren. Mithilfe der sogenannten Systemkybernetik soll es so möglich sein, organisationales Lernen im Unternehmen zu etablieren (Malik, 2014, S. 26f.). Bezüglich der idealen Grundeinstellung der Führungskraft herrscht aber keine universelle Einigkeit. Während Pinow (2012, S.37) die Meinung vertritt, dass Stabilität und tradierte Werte nicht länger aufrechterhalten werden können und Führungskräfte sich daher mit der hohen Komplexität und Dynamik arrangieren müssen um weiterhin Erfolg zu haben, sind die AutorInnen Drucker et al (2009, S. 7 ff.) überzeugt, dass der Fokus auf das Wesentliche trotz Veränderungen beibehalten werden soll und eine Klarheit über die wesentlichen fünf Fragen des Managements ausreichend sei. Dazu gehört die Mission des Unternehmens, die Identifikation der eigenen Kundschaft, das Wissen über die Anforderungen der KundInnen, die eigenen Ergebnisse und der Plan des Unternehmens. Diese fünf Fragen, die es zu klären gilt, seien zwar komplex und anspruchsvoll, aber allgemein gültig für Unternehmen jeder Art und Branche und zu jeder Zeit.

In Anbetracht dieser Ausführungen lässt sich daher gut nachvollziehen, welche unterschiedlichen Schwerpunkte von AutorInnen der jeweiligen Fachrichtung gesetzt werden. Dennoch konnte in Studien bereits ein Zusammenhang zwischen Marke und Führung belegt werden. So wurde bei einer Befragung von Kommunikationsverantwortlichen von 500 erfolgreichen deutschen Unternehmen beispielsweise eine Korrelation zwischen dem Image der UnternehmensführerInnen und dem Image des Unternehmens festgestellt. Des Weiteren haben das Image und die Bekanntheit des Vorstandsvorsitzes wesentlichen Einfluss auf die Berichterstattung über das Unternehmen in den Medien. Diese Korrelation ist sowohl bei positiven als auch negativen Verhaltensweisen des Vorsitzes zutreffend.

In diesem Zusammenhang ist auch der Begriff Leadership Branding von Bedeutung. Während in Amerika darunter hauptsächlich die Schaffung einer Personenmarke verstanden wird, betont die deutsche Autorin Grubendorfer, dass das Leadership Branding nicht einzelne Gallionsfiguren produzieren, sondern eine Inkludierung aller Führungskräfte im Unternehmen erfolgen soll. Durch das Leadership Branding lasse sich daher der Erfolg des Unternehmens sichern (Grubendorfer, 2012, S. 4ff.).

Daraus abgeleitet formuliert Grubendorfer folgende These:

„Die Passung zwischen der Positionierung des Unternehmens und dem Selbstverständnis einzelner Manager ist erfolgskritisch für ein Unternehmen.“ (Grubendorfer, 2012, S. 9)

Aufbauend auf dieser Aussage, soll in der vorliegenden Master-Arbeit folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Wie wird aus der Sicht von Führungskräften und Young Professionals eine Synergie zwischen Marke und Führung erzeugt und welche Auswirkungen hat diese?

In diesem Zusammenhang sollen sowohl fördernde als auch hindernde Faktoren der Synergienutzung erforscht werden.

1.2 Aufbau und Zielsetzung

Die vorliegende Master-Arbeit ist in fünf Hauptteile untergliedert.

Am Beginn steht die Einleitung. In diesem Kapitel werden die Problemstellung sowie die Forschungsfrage erläutert. Zusätzlich sollen die Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit geklärt werden.

In Kapitel 2 steht die Marke im Fokus. Die Ausgangsbasis bildet die Definition des Terminus Marke. Weiters wird im Kapitel 2.2 auf die identitätsorientierte Markenführung und in Kapitel 2.3 auf den Aufbau der Marke eingegangen. Anschließend werden Möglichkeiten zur internen Markenverankerung und die interne Wirkung der Marke beschrieben. Abschließend wird in Kapitel 2.6 Leadership Branding erläutert, wie eine markenkonforme Führung etabliert werden kann.

Anschließend werden in Kapitel 3 verschiedene Aspekte der Führung beleuchtet. Zunächst wird der Begriff Führung definiert um ein gemeinsames Begriffsverständnis als Basis für die folgende Empirie zu schaffen. In Kapitel 3.2 wird der Zusammenhang zwischen der Organisation und der Führung erläutert. Zusätzlich werden auch wichtige Werkzeuge und Instrumente der Führung vorgestellt, welche zur Einflussnahme auf die MitarbeiterInnen genutzt werden können. Abschließend bildet die Leadership Map einen ganzheitlichen Ansatz zur Betrachtung der wesentlichen Führungsteilbereiche.

Das Kapitel 4 widmet sich der Empirie. Dabei steht das verwendete Forschungsdesign im Zentrum. In diesem Kapitel soll der verwendete Interviewleitfaden vorgestellt, sowie die Vorgehensweise bei der Schaffung des qualitativen Datenmaterials beschrieben werden. Weiters werden auch die Methodik und das Auswertungsverfahren erläutert.

Auf Basis der empirischen Forschung folgt im Kapitel 5 die Präsentation der Ergebnisse. Hierbei sollen die Erkenntnisse aus der Empirie mit theoretischen Inputs aus der Literatur verknüpft werden.

Abschließend sollen im Kapitel 6 die Forschungsergebnisse zusammengefasst und die Forschungsfrage beantwortet werden. Zusätzlich sollen mögliche Limitationen der Studie sowie Implikationen für zukünftige Forschungsprojekte in diesem Bereich aufgezeigt werden.

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, einen theoretischen Einblick in die Thematiken Marke und Führung und Erkenntnisse auf Basis der empirischen Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit zu bieten. Durch die Beantwortung der Forschungsfrage soll aufgezeigt werden, wie eine Synergie zwischen Marke und Führung geschaffen werden kann und welche Auswirkungen diese hat. Durch die Miteinbeziehung von Aussagen von Führungskräften und Young Professionals soll eine möglichst umfassende Betrachtung des Zusammenhangs von Führung und Marke aufgezeigt werden. Des Weiteren kann die Arbeit als praktisches Handbuch von Unternehmen herangezogen werden, welche sich beispielsweise im Rahmen der Führungskräfteentwicklung oder der Verbesserung des Markenauftritts mit der Synergie zwischen Marke und Führung beschäftigen wollen.

Abschließend sollen anhand der empirischen Ergebnisse Implikationen für die weitere Forschung in diesem Themenbereich geschaffen werden.

2 Marke

Im Anschluss an die Einleitung erfolgt nun ein theoretisches Kapitel über die Marke. Dabei soll zunächst der Begriff Marke definiert und im Anschluss unterschiedliche Ansätze zur Prägung der Marke vorgestellt werden. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die interne Markenwirkung gelegt, da diese insbesondere von Führungskräften aktiv beeinflusst werden kann. Andererseits kann auch die Marke zur Führung beitragen, indem sie den Führungsstil beeinflusst.

2.1 Definition

In der jüngsten Literatur finden sich zahlreiche unterschiedliche Markentypen und Markenstrategien. Grubendorfer (2012, S. 43ff.) spricht dabei sogar von einem Markenschungel, da unterschiedliche Branding-Begriffe synchron nebeneinander bestehen. Zu diesen Branding-Begriffen zählen beispielsweise das Product Branding (Produkte durch die Marke differenzieren), Corporate Branding (Verantwortung geht über die Absatzzielgruppen hinaus), Employer Branding (die ArbeitgeberInnenattraktivität), das Internal Branding (Fokus auf die MitarbeiterInnen) sowie jüngst das Leadership Branding (Fokus auf Führungskräfte im Unternehmen).

Auch in der klassischen Marketing-Literatur finden sich unterschiedliche Markenstrategien. So kann beispielsweise zwischen Einzel-, Familien- und Dachmarken unterschieden werden. Während bei der Einzelmarkenstrategie darauf abgezielt wird, die verschiedenen Produkte des Unternehmens klar voneinander abzugrenzen (die KundInnen sind sich in diesem Fall häufig nicht bewusst, dass zwei Produkte vom gleichen Unternehmen hergestellt werden, z.B. bei Punika und Pampers), steht bei der Markenfamilienstrategie die Einheitlichkeit im Vordergrund. Vorteilhaft ist hier, dass alle Einzelprodukte vom Familienimage profitieren (z.B. Nivea). Bei der Dachmarkenstrategie bildet der Unternehmensname die übergeordnete Marke (z.B. Sony). Hier muss besonders sorgfältig auf das Image des Unternehmens geachtet werden, da sich negative Berichterstattung über das Unternehmen durch die Ausstrahlungseffekte auch auf die Produkte auswirken kann (Bruhn, 2014, S. 145f.).

Adjouri (2014, S. 191f.) differenziert zwischen den verschiedenen Markenarten. So unterscheidet er zwischen Hersteller-, Handels-, Dienstleistungs-, Gattungs-, Personen- und Unternehmensmarke. Letztere steht für das gesamte Unternehmen und kann auch

als Dachmarke weiterer Submarken fungieren (beispielsweise Coca Cola, Coca Cola light, zero etc.). Da für alle Markenarten die gleichen Grundlagen gelten, ist eine Unterscheidung im Hinblick auf die Markenführung jedoch nicht essentiell. Merkmalsorientierte Marketingdefinitionen seien veraltet und nicht mehr brauchbar, da sich diese vorrangig auf fertige Massenprodukte beziehen (Gaiser, 2011, S.3ff.).

Grubendorfer (2012, S. 44) merkt darüber hinaus kritisch an, dass die verschiedenen Markenbegriffe nicht notwendig seien, sondern diese vielmehr in der Unternehmensmarke inkludiert werden sollten. Daher seien die einzelnen Branding-Begriffe nur Erinnerungen auch jene Aspekte der Unternehmensmarke zu berücksichtigen. Ausgehend von dieser These, bedarf es daher nur einer allgemeingültigen Markendefinition.

Bruhn (2014, S. 144) nimmt in diesem Zusammenhang eine sehr produktbezogene Definition vor: *„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“*

Parallel dazu existieren auch Definitionen welche die Gestaltung der Marke und die daraus folgende Wiedererkennung und Präferenz in den Vordergrund rücken: *„Ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen oder anderen wahrnehmbaren Bestandteilen, welche bei den relevanten Nachfragern bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenzierendes Image aufweist, welches zu Präferenzen führt.“* (Baumgarth, 2014, S.6)

Beiden Definitionen gemeinsam ist der Fokus auf das Markenimage, also die externe Sicht von KundInnen bzw. NachfragerInnen und deren Wahrnehmungen in Bezug auf die Marke. Diese klassische Betrachtungsweise wurde jüngst durch den Ansatz der identitätsbasierten Markenführung ergänzt. Bei der Markenidentität steht das Selbstbild welches die Mitglieder einer bestimmten Organisation von ihrer Marke haben im Vordergrund. Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass sich das Markenimage damit beschäftigt, wie eine Marke positioniert werden muss um bei KundInnen und ZwischenhändlerInnen eine positive Wahrnehmung auszulösen. Das Markenimage kann vor allem durch Markenkommunikation gesteuert werden. Beim Markenidentitätsansatz

stehen die gemeinsamen Werte, Überzeugungen und Einstellungen aller Organisationsmitglieder (also sowohl MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte) im Zentrum. Die Identität stellt die eigentliche Substanz und somit den Charakter einer Marke dar und lässt sich durch Markenführung steuern (Grubendorfer, 2012, S. 45ff.). Die Markenidentität (Selbstbild) kann daher direkt vom Unternehmen beeinflusst und entwickelt werden, während sich das Markenimage (Fremdbild) indirekt und zeitverzögert als Reaktion auf die Markenführungsaktivitäten formt (Meffert/Burmann, 1996, S.34).

In der folgenden Abbildung werden die wesentlichen Erkenntnisse noch einmal grafisch aufbereitet:

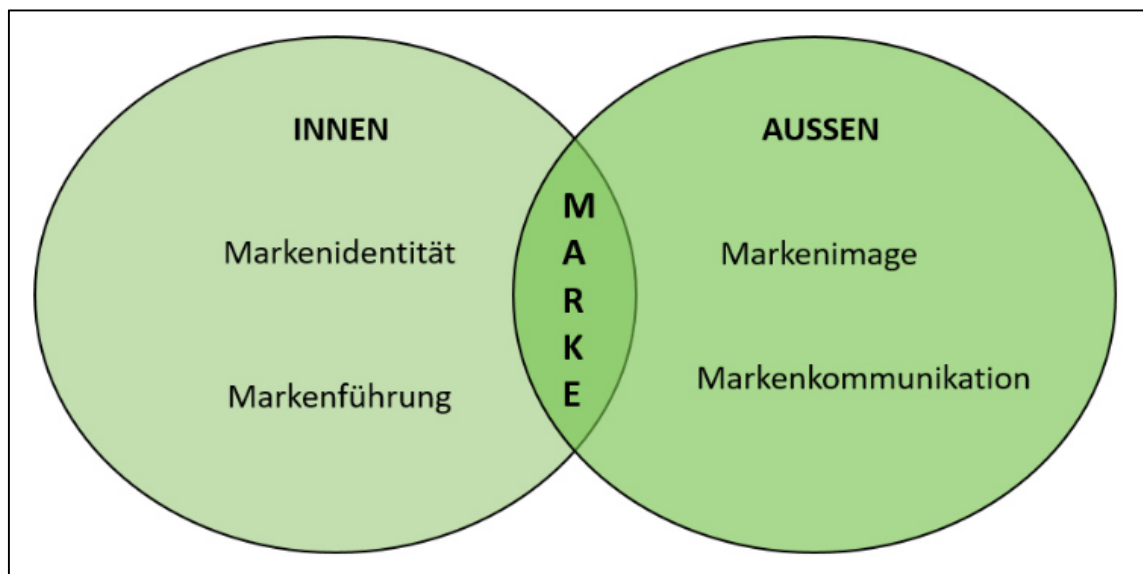


Abbildung 1: Markenidentität und Markenimage

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grubendorfer (2012, S. 46)

Trotz der zahlreichen Markenstrategien fällt es Unternehmen oft schwer, erfolgreich Konzepte umzusetzen um ihre Marken zu stärken. Dies liegt häufig an dem starken Fokus auf das Markenimage (welches meist durch eine professionelle Marketing-Abteilung gefördert wird) und der Vernachlässigung der Markenidentität – da hier die Unterstützung durch die MitarbeiterInnen und Führungskräfte des Unternehmens fehlt (Grubendorfer, 2012, S. 49). Die Autorin Hartunger (2014, S. 25) weist ebenfalls darauf hin, dass Unternehmen sich in Bezug auf die Unternehmensmarke häufig vorrangig auf externe Zielgruppen fokussieren und anhand deren Bedürfnissen Markenwerte ableiten. Dies führe weiters dazu, dass im Unternehmen selbst das Markenwesen nicht erkannt wird und somit keine klaren Markenbotschaften entstehen können.

Dieses Problem kann durch Authentizität und die professionelle Entwicklung von Unternehmensmarken gelöst werden, denn *“(...) wenn die Unternehmensmarke die Kultur des Unternehmens widerspiegelt, gelingt es Unternehmen, Markenversprechen auch zu leben und glaubwürdig zu sein.”* (Grubendorfer, 2012, S.43f.).

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf den identitätsbasierten Markenansatz und definiert wie folgt die Unternehmensmarke: Die Markenidentität und das Markenimage erzeugen gemeinsam die Unternehmensmarke (Grubendorfer, 2012, S. 45ff.). Von einer Spezifikation auf einen bestimmten Markentypus wird in dieser Arbeit abgesehen, vielmehr soll die Unternehmensmarke als Ganzes (welche wiederum die Submarken inkludiert) betrachtet werden.

Das Motiv für den aufwändigen Aufbau und die Erhaltung der Marke liegt in den Funktionen begründet, die sowohl aus der Sicht von KonsumentInnen, AnbieterInnen und HändlerInnen erstrebenswert sind:

- KonsumentInnen profitieren durch die Orientierungsfunktion der Marke. Besonders bei ähnlichen Produkten, greifen KundInnen gerne zu bereits bekannten Marken, da die Qualität dieser Produkte bereits bekannt ist und somit das Risiko eines Fehlkaufs geringer ausfällt. Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die Marke Vertrauen bei den EndverbraucherInnen stiftet.
- AnbieterInnen können ihr Produkt durch die erfolgreich geführte Marke wettbewerbsfähig positionieren und erreichen somit eine bessere Marktstellung im Vergleich zu ähnlichen Produkten der Konkurrenz. Weiters lässt sich das eigene Produktportfolio besser gegenüber Produkten unter fremden Markennamen abgrenzen. Dies ist vor allem in Hinblick auf die Ausstrahlungseffekte (KundInnen die mit einem Markenprodukt zufrieden sind, kaufen eher ein anderes Produkt derselben Marke) relevant, die nur zu Gunsten der eigenen Produkte wirken sollen.
- Auch HändlerInnen sind an gut geführten Markenprodukten interessiert, da diese dann bereits im Vorfeld intensiv durch die HerstellerInnen beworben werden. Somit ist bereits eine Nachfrage nach diesem Produkt geschaffen und die HändlerInnen müssen weniger Werbeaufwendungen leisten (Bruhn, 2014, S. 144f.).

2.2 Identitätsorientierte Markenführung

Wie bereits im vorigen Kapitel erläutert, stützt sich diese Arbeit auf den identitätsbasierten Markenansatz. Dieser soll nun näher betrachtet werden.

Ursprünglich herrschte im Marketing die klassische Outside-In-Perspektive vor. Dies bedeutet, dass die Marke vor allem an externen Parametern wie beispielsweise KundInnenwünschen und -bedürfnissen ausgerichtet wurde. Der Ansatz der identitätsorientierten Markenführung ergänzt diese Perspektive durch den Innenblick. Damit rücken eigene Ressourcen und Kompetenzen im Zusammenhang mit der Prägung von Markenwerten mehr ins Licht. Somit wird neben der externen Sicht der Marke auch die interne Sicht durch MitarbeiterInnen und die Unternehmensführung berücksichtigt. Während das Fremdbild als Markenimage bezeichnet wird, stellt das Selbstbild die Markenidentität dar (Burmam, Halaszovich, Schade und Hemmann, 2015, S. 41 f.). Dieser Definition schließt sich auch Esch (2005, S. 82) an: Die Markenidentität beschreibe demnach die charakteristischen Merkmale, welche durch das Unternehmen verkörpert werden sollen. Diese besonderen Merkmale sollen durch die Markenpositionierung in den Köpfen der KundInnen verankert werden und somit zu einem Wettbewerbsvorteil führen (Esch, 2005, S. 142). Eine starke Marke mit charakteristischen Merkmalen kann prinzipiell mit allen Instrumenten des Marketingmix gestaltet werden. Dennoch ist vor allem die Kommunikation bei der Erschaffung von internen Markenbildern essentiell (Könecke und Schunk, 2016, S. 24).

Diese internen Markenbilder, bzw. die Markenidentität setzt sich dabei aus sechs Komponenten zusammen. Diese werden in der folgenden Grafik veranschaulicht und anschließend erläutert:

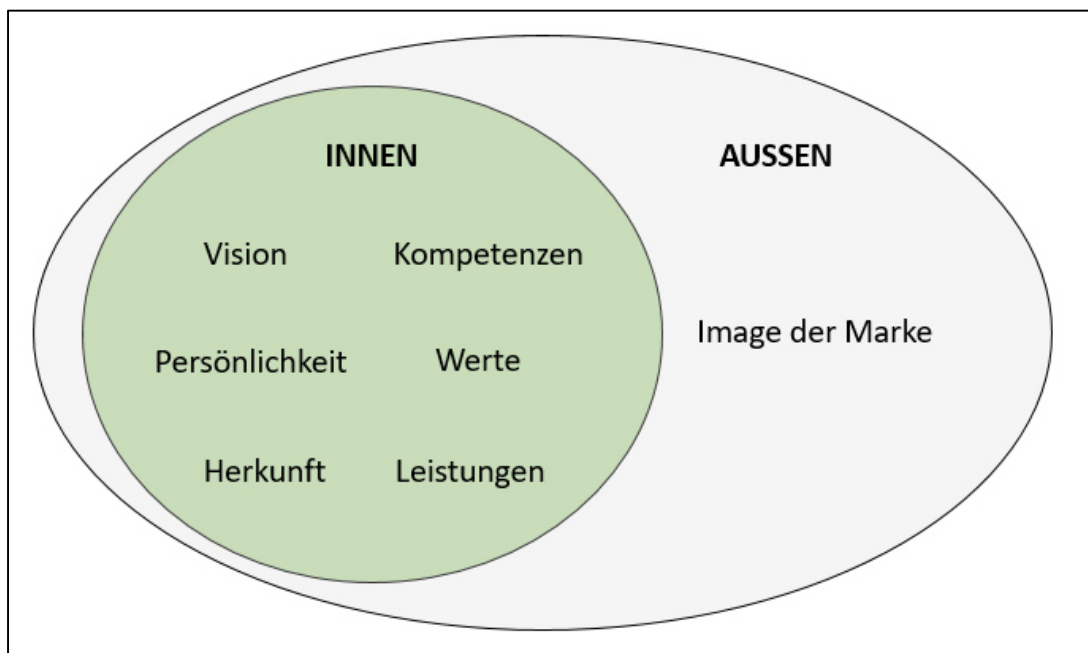


Abbildung 2: Komponenten der Markenidentität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann, Blinda und Nitschke (2003, S. 7)

- Die Markenherkunft gilt als relevant, da sich außenstehende zunächst in diesem Kontext ein Bild von der Marke machen. Die Markenherkunft ist eng mit der historischen Entwicklung verknüpft.
- Die Markenvision beinhaltet dahingegen den Zukunftsblick, also wo eine Marke langfristig hinwill. Sie muss glaubhaft sein und sowohl interne als auch externe Personen anstecken können.
- Die Kompetenzen einer Marke repräsentieren die Fähigkeit des Unternehmens, sich marktgerecht zu identifizieren und Produkte und Dienstleistungen im Sinne des Marktes zu erstellen.
- Die Markenwerte beinhalten die Grundüberzeugungen von den MitarbeiterInnen und Führungskräften des Unternehmens. Damit beinhalten sie die emotionalen Komponenten der Identität. Um eine Einzigartigkeit zu erzielen, wird in der Literatur von pauschalisierenden Markenversprechen abgeraten.
- Marken können auch eine eigene Persönlichkeit verkörpern. In diesem Zusammenhang ist es essentiell, vorab eine genaue Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten zu generieren.
- Die Markenleistung definiert welche Produkte oder Leistungen mit der Marke verbunden werden. Jedoch muss die Markenleistung klar von der Produktpolitik abgegrenzt werden, in welcher die Feinabstimmungen vorgenommen werden (Burmann et al, 2015, S. 43 ff.).

Abschließend kann festgehalten werden, dass der identitätsorientierte Markenansatz keinen Widerspruch zur herkömmlichen Outside-In-Methode der Markenführung darstellt. Vielmehr ergänzt er die bestehenden Theorien um eine weitere Perspektive.

2.3 Markenaufbau

Ähnlich einem Haus, ist auch eine Marke aus verschiedenen Teilen und Bausteinen aufgebaut. Zunächst kann zwischen dem Marken-Dach und dem Marken-Fundament unterschieden werden. Das Dach beinhaltet dabei alle wahrnehmbaren Elemente und ein Fundament welches sinnbildlich für die nicht direkt wahrnehmbaren Anteile der Marke steht. Sowohl Dach als auch Fundament bestehen wiederum aus Bausteinen, welche schließlich für die Identitätsstiftung der Marke verantwortlich sind.

Das Markendach enthält alle wahrnehmbaren Bausteine. Beispiele dafür sind das Logo, der Werbeslogan, der Markenname sowie das Corporate Design.

Das Markenfundament enthält die inneren Werte der Marke. Diese sind in der Praxis allerdings nicht eindeutig zuordbar, da Marken in Personen jeweils unterschiedliche emotionale und kognitive Assoziationen auslösen können (Adjouri, 2014, S. 32ff.).

In der Folge sei das Markenhaus schematisch dargestellt:

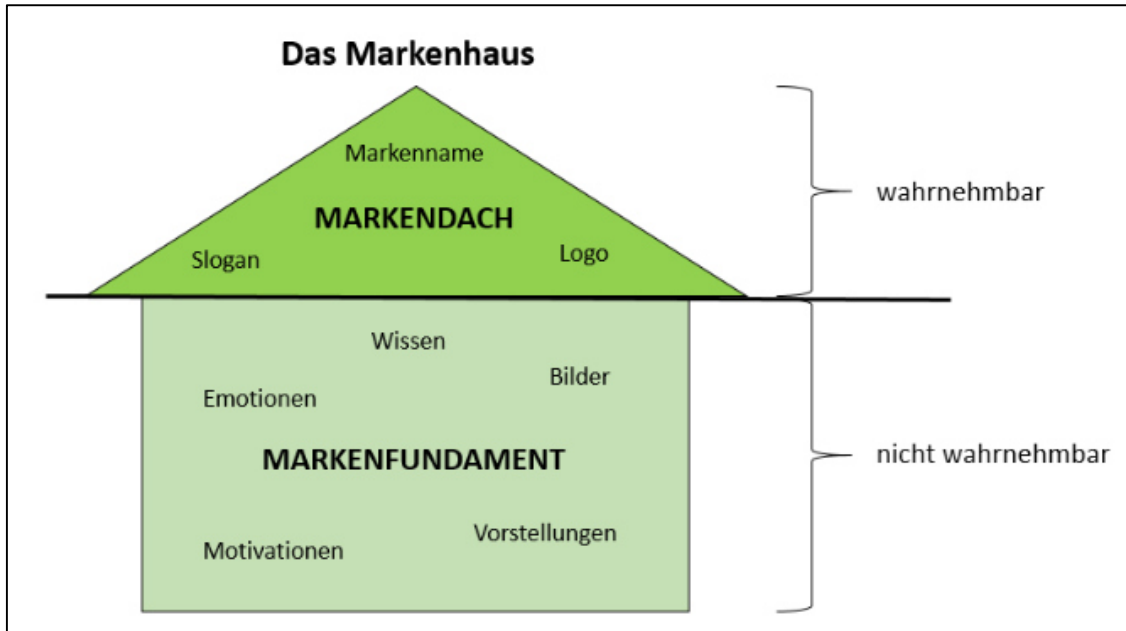


Abbildung 3: Das Markenhaus

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Adjouri (2014, S. 32ff.).

Während das Markenhaus den Aufbau einer einzelnen Marke darstellt, beschäftigt sich das Markenportfoliomanagement mit der Markenarchitektur bei mehreren Marken. So können Familienmarken bzw. Dachmarken über mehrere Submarken verfügen, deren Beziehungen zueinander ebenfalls konzipiert werden müssen (Linxweiler und Siegle, 2011, S. 52f.).

Da die Assoziationen zu einer Marke höchst unterschiedlich ausfallen können, unterliegen Unternehmen oft dem Irrglauben, dass Marken sowieso in den Köpfen der KundInnen entstehen und somit wenig Einfluss auf das Markenimage ausgeübt werden kann. In wieder anderen Unternehmen wird davon ausgegangen, dass das Markenimage von einer professionellen Marketing-Abteilung aufpoliert werden kann. Beide Denkweisen greifen aber zu kurz, da die Markenidentität stets im Unternehmen selbst geprägt wird und erst dann als Image nach außen dringt. MarkenbotschafterIn ist dabei nicht nur die interne Marketingabteilung, sondern alle MitarbeiterInnen. Um das externe Wirken der Marke sicherzustellen, muss die Marke daher auch im gesamten Unternehmen dementsprechend gelebt werden. Das bedeutet in der Praxis, dass die Marke in jeder Abteilung

umgesetzt werden muss. Beispielsweise benötigt der Einkauf Informationen darüber, bei welchen LieferantInnen markenkonform gekauft werden kann, sollte das Unternehmen Nachhaltigkeitsziele in seiner Marke verankert haben. Um das Verhalten aller MitarbeiterInnen an der Marke auszurichten, hat sich in der Praxis das Anlegen eines Marken-Grundbuchs (oft auch eine Leitbild-Informationsbroschüre welche neue MitarbeiterInnen beim Start erhalten) bewährt. Darin wird die interne Identifikation und das gewünschte markenkonforme Verhalten beschrieben (Adjouri, 2014, S.229ff.). Um diese Verhaltensgrundsätze festlegen zu können, ist aber zunächst eine definierte Unternehmensmarke notwendig. Konnte bisher keine Unternehmensmarke etabliert werden, gilt es daher vorab, eine solche zu entwickeln.

Bei der Entwicklung einer Unternehmensmarke kann der identitätsbasierte Ansatz verwendet werden. Maßgeblich ist hierbei, dass dieser nicht ausschließlich als Instrument zur Implementierung einer bereits fertig konzipierten Marke dient, sondern eine Anwendung innerhalb der Konzeptionsphase. Auch die Einbindung aller MitarbeiterInnen und Führungskräfte einer Organisation erscheint zweckmäßig, da diese später das Markenversprechen einlösen sollen.

Die Kernelemente der Markenidentität lassen sich aus dem Verhalten, den Meinungen und den Einstellungen aller Organisationsmitglieder feststellen. Diese können beispielsweise durch die folgenden Fragen erkundet werden:

- Was macht das Unternehmen aus?
- Auf welche Weise erfolgt die Kommunikation?
- Welche gemeinsamen Ziele werden verfolgt?
- Wo liegen die Kernkompetenzen?
- Wo soll sich das Unternehmen verändern?

Um zusätzlich die Übereinstimmung zwischen Marke und Führung zu überprüfen ist ein kritischer Blick auf die Führungskultur im Unternehmen empfehlenswert. Dies kann anhand der folgenden Fragen geschehen:

- Auf welche Weise wird geführt?
- Für welche Werte stehen die Führungskräfte?
- Wie sieht das gemeinsame Führungsverständnis aus?
- Wie ist der Zusammenhalt unter den Führungskräften?

(Grubendorfer, 2012, S.50 ff.)

Nachdem alle Fragen zur eigenen Unternehmensidentität geklärt sind, kann aus den ermittelten Werten die Unternehmensmarke gebildet werden. Dabei empfiehlt sich eine analoge Vorgehensweise zum Markenhaus-Modell: Nachdem die Werte des Unternehmens definiert wurden, gilt es diese durch Bildung von Markenbausteinen in das Markenfundament überzuleiten. Dabei ist auch auf eine Differenzierung zur Konkurrenz zu achten. Die Wahl der identitätsstiftenden Merkmale sollte sorgfältig erfolgen und schließlich zu einer Festlegung auf wenige Attribute führen. Zu viele Eigenschaften würden KundInnen und MitarbeiterInnen durch die unklare Positionierung verwirren. Zusätzlich erscheint eine Fokussierung auf kognitive oder emotionale Botschaften maßgeblich (Adjouri, 2014, S.121 ff.).

Sobald die Unternehmensmarke feststeht, ist der Markenprozess keineswegs abgeschlossen: An dieser Stelle beginnt ein kontinuierlicher Markensteuerungsprozess.

2.4 Interne Markenverankerung

„Die Markenverankerung thematisiert die Implementierung der Marke innerhalb des Unternehmens“ und ist damit wesentlich für die Umsetzung der Markenidentität. Dies ist vor allem relevant, wenn MitarbeiterInnen viele direkte Kontaktpunkte mit KundInnen haben, wie es beispielsweise bei Airlines der Fall ist (Check-in, Entgegennahme von Beschwerden, Service an Board). Ziel ist es hierbei, die Kontinuität der Marke durch ein geschultes Verhalten der MitarbeiterInnen beizubehalten. Um eine gewisse Standardisierung hinsichtlich des Verhaltens des Personals gegenüber den KundInnen zu gewährleisten, muss die Marke in den Köpfen der MitarbeiterInnen fest verankert werden. Wenn diese die Werte des Unternehmens verstehen und auch im Berufsalltag umsetzen, bewirkt dies auch eine Gestaltung der Unternehmenskultur und eine erhebliche Steigerung der Markenorientierung.

Bei der Verankerung der Marke muss zunächst entschieden werden, ob ein kontinuierlicher Anpassungsprozess oder ein befristetes Projekt als Wandlungsmedium gewählt wird. Danach wird festgelegt, ob der Wandel transformational (Weiterentwicklung von Bestehendem) oder radikal (komplette Neuorientierung) vollzogen wird. Schlussendlich müssen noch Teilbereiche des Unternehmens ausgewählt werden, sofern nicht das ganze Unternehmen dem Wandel unterzogen wird (Baumgarth, 2014, S. 294ff.).

Zusätzlich ist es auch wichtig, unternehmensinterne Synergien mit Schlüsselfiguren zu generieren. Dabei nimmt die Unterstützung des Top Managements einen großen Stellenwert ein. Welchen Beitrag die Unternehmensführung zur Etablierung der Marke leisten kann, ist in der folgenden Grafik abgebildet:



Abbildung 4: Beitrag Management zur Verankerung der Unternehmensmarke
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgarth (2014, S. 304).

Wie in der Grafik ersichtlich, kann die Unternehmensführung in unterschiedlichen Bereichen Einfluss auf die Markengestaltung innerhalb der Organisation nehmen. Beispielsweise wird der Rahmen für die Markenentwicklung durch Entscheidungen des Top Managements festgesetzt. Auch das Verhalten der Führungskräfte trägt dazu bei, inwieweit die Marke im Unternehmen und außerhalb gelebt wird. Das Management sensibilisiert weiters interne und externe Anspruchsgruppen für die Marke. Im Hinblick auf die Positionierung können ManagerInnen mit langjähriger Firmenzugehörigkeit wertvolle Impulse bei der Identifikation der Unternehmenskultur liefern. Weiters achtet die Führung auf die Einhaltung der Corporate Design Richtlinien. In diesem Zusammenhang sei die Vorbildfunktion der Führungskräfte hervorgehoben. Je nachdem wie sehr die Führungskräfte auf die Marke fokussiert sind, verleihen sie dieser mehr oder weniger Relevanz. Auch in

der Vergabe von Ressourcen zeigt sich, welchen Stellenwert die Unternehmensmarke einnimmt (Baumgarth, 2014, S. 300f.).

Um eine gute Passung zwischen Unternehmensmarke und der Führungskultur im Unternehmen sicherzustellen, eignet sich beispielsweise der Leadership Branding Prozess, welcher im Kapitel 2.6 erläutert wird.

2.5 Interne Markenwirkung

Die interne Markenführung wird in der Literatur auch Behavioral Branding genannt. Zur Messung der internen Markenwirkung werden Konzepte verwendet, in welchen die drei zentralen Komponenten Markenwissen, Markencommitment und Markenverhalten analysiert werden. Das gewünschte markenkonforme Verhalten der MitarbeiterInnen baut auf dem Markenwissen und – commitment auf. Die positive Beeinflussung der letzten beiden Faktoren ist maßgeblich, um die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zu einem markenkonformen Verhalten zu erhöhen (Baumgarth, 2014, S.165).

Das Markenwissen der MitarbeiterInnen wird *„als die Kenntnis spezifischer markenbezogener Informationen, die für ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter von Relevanz sind, definiert.“* (Piehler, 2011, S. 131). In diesem Zusammenhang lässt sich das Markenwissen in vier Hauptdimensionen einteilen:

Die Markenrelevanz gibt Auskunft darüber, inwieweit MitarbeiterInnen Informationen speichern, welche die Signifikanz der Marke für den Unternehmenserfolg darstellen. Dazu gehört auch ein allgemeines Grundverständnis für die Wirkungsweise von Marken. Die Dimension der Verhaltensrelevanz zeigt, ob MitarbeiterInnen sich über ihren verhaltensbedingten Einfluss auf die Marke im Klaren sind.

Das konkrete Markenwissen über die Werte der eigenen Unternehmensmarke stellt eine weitere Dimension dar. Dies umfasst Wissen über die eigene Markenpositionierung, bzw. Wissen über die aktuelle Markenentwicklung.

Damit sich das Markenwissen auch in dem gewünschten Verhalten niederschlagen kann, ist es wichtig, dass MitarbeiterInnen die markenkonformen Verhaltensweisen prinzipiell kennen. Diese Dimension hat großen Anknüpfungspunkt zur Praxis und definiert sich beispielsweise darüber wie eine markenkonforme Kommunikation mit KundInnen im Idealfall aussehen soll bzw. welche Verhaltensweise bei Beschwerden gewünscht wird (Piehler, 2011, S. 132ff.). Doch nicht nur bei MitarbeiterInnen soll auf die Einhaltung von markenkonformen Verhaltensweisen Wert gelegt werden. Untersuchungen haben

ergeben, dass Rationalitätsdefizite von Marken insbesondere auf stark auf Eigeninteresse beruhende Handlungen von MarkenmanagerInnen zurückzuführen seien. Diese Bedrohung kann durch eine Verkleinerung des Handlungsspielraums bzw. durch Setzen von motivierenden Anreizen entgegengewirkt werden (Braun, 2011, S. 197 f.).

Das Markencommitment bildet eine weitere Kernkomponente der internen Markenstärke und wird als psychologische Verbundenheit mit der Unternehmensmarke charakterisiert. Wenn MitarbeiterInnen sich mit der Marke des Unternehmens identifizieren, trägt dies zu einer erhöhten Zufriedenheit der MitarbeiterInnen bei und bewirkt überdies hinaus eine geringere Fluktuation und eine erhöhte Bereitschaft zur Weiterempfehlung der Marke im sozialen Umkreis. Überdies hinaus wird auch die Arbeitsleistung positiv beeinflusst (Felfe, 2008, S. 112ff.). Dieser Aspekt wird auch durch die Thematik des Employer Brandings aufgegriffen, dessen Hauptziel es ist, durch die Gestaltung der ArbeitgeberInnenmarke eine erhöhte Treue und Produktivität der MitarbeiterInnen zu gewährleisten. Dabei verschiebt sich der rechtliche Arbeitsvertrag zu einem psychologischen Vertrag. Dies bewirkt eine längere Firmenzugehörigkeit, auch im Falle einer negativen Veränderung der Arbeitsbedingungen. Das Employer Branding wirkt sich daher maßgeblich auf die Organisationskultur aus (Chhabra/Sharma, 2014, S. 51).

Die letzte Komponente – das Markenverhalten – wird maßgeblich von den zuvor erläuterten Dimensionen Markenwissen und -commitment gesteuert. Diese Erkenntnisse wurden in der Buy-In-Matrix verdichtet:



Abbildung 5: Markenrepräsentanz der MitarbeiterInnen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Thomson et al, 1999, S. 828; Baumgarth, 2014, S. 168).

Thomson et al haben in einer Studie nachgewiesen, dass nur rund ein Drittel der TeilnehmerInnen über ein überdurchschnittlich hohes Markenwissen und – commitment und damit über die idealen Bedingungen für das Markenverhalten verfügen. Bis auf die MeisterInnen besteht bei allen Typen (ZuschauerInnen, Teilnahmslose und Unberechenbare) ungenutztes Potential hinsichtlich der internen Markenwirkung (Thomson et al, 1999, S.828ff.).

2.6 Leadership Branding

„Leadership Branding schließt die Lücke zwischen Marke und Führung durch die Entwicklung eines markenspezifischen Führungsverständnisses.“ (Grubendorfer, 2012, S. 179). Angelehnt an den Ansatz der identitätsorientierten Markenführung soll durch das Leadership Branding bei den Führungskräften eines Unternehmens ein gemeinsames Verständnis für Marke und Führung geschaffen werden. Dies führt zu einer erhöhten Authentizität der Führungskräfte und ermöglicht es, Führung als Wertschöpfungsfaktor

zu etablieren. Durch die gegenseitige Stärkung von Marke und Führung erfahren Unternehmen einen ganzheitlichen Nutzen (Grubendorfer, 2012, S. 179f.).

Konkret liegt dieser Nutzen beispielsweise darin, dass eine starke Marke zu einer Entscheidungsvereinfachung bei den KonsumentInnen beiträgt, da sie die wesentlichen Kaufargumente in komprimierter Form übermittelt. Andererseits trägt die Marke auch dazu bei, das subjektiv mit einem (Fehl-)Kauf verbundene Risiko zu minimieren und führt somit zu einer kognitiven Entlastung der KonsumentInnen. Somit können in der Folge Verkäufe angeregt werden und das Unternehmen profitiert daher von der starken Marke (Burmam und Weers, 2007, S. 138ff.).

Um diese und anderer Vorteile zu erzielen, kann der Leadership Branding Prozess eingesetzt werden um Marke und Führung bewusst miteinander abzustimmen und somit zu einer vollständigen Synergieentwicklung beizutragen. Der Leadership Branding Prozess beinhaltet die fünf Phasen Auftragsklärung, Analyse, Strategie, Positionierung und Implementierung. Die anfängliche Umsetzung erfolgt als Projekt, wenngleich das Leadership Branding prinzipiell ein kontinuierlicher Prozess ist. Die Begründung liegt darin, dass ein gemeinsames markenspezifisches Führungsverständnis im Rahmen dieses Projektes erst entwickelt werden muss.

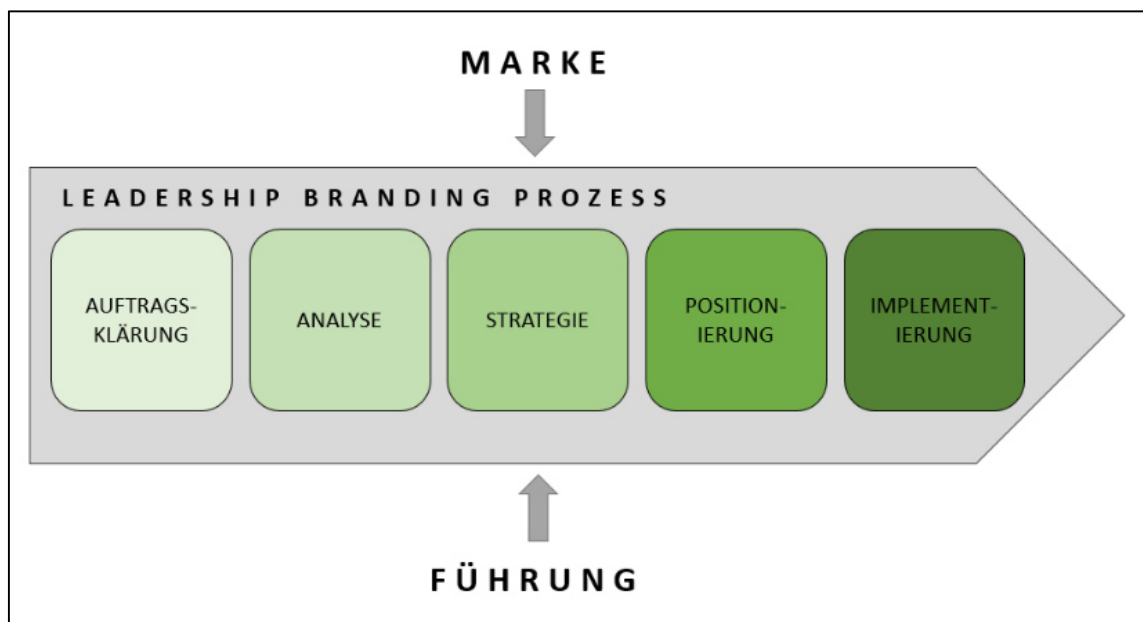


Abbildung 6: Der Leadership Branding Prozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grubendorfer (2012, S. 148).

Bei der anfänglichen Auftragsklärung sollen die Ziele der Auftraggeberin beziehungsweise des Auftraggebers festgelegt, die Rahmenbedingungen und Rollen aller Projektmitglieder geklärt und potentielle Konflikte erkannt werden. Zusätzlich soll bereits ein einheitliches Zielverständnis geschaffen werden. Besonders dieser Punkt führt in der Praxis häufig zu Schwierigkeiten, da zu Beginn statt den Zielen meist die Probleme (z.B. hohe Fluktuation, Verlust von KundInnen) im Vordergrund stehen. Die klassisch betriebswirtschaftliche Ursachenforschung verbraucht dabei viele Ressourcen, liefert aber wenige Lösungshinweise. Daher sollte die Aufmerksamkeit auf zukünftige Lösungswege gelenkt werden. Bei der Auftragsklärung gilt es auch zu besprechen, was genau verbessert werden soll, welchen Nutzen dies bringen soll und schlussendlich woran das erreichte Ziel bemerkt wird. Bei den Gesprächen ist es wichtig, alle Interessensgruppen einzubinden. Werden wichtige Stakeholder nicht eingebunden, kann dies zu einem späteren Scheitern des Projekts führen (Grubendorfer, 2012, S. 179f.). Essentiell in der Startphase des Leadership Branding Prozess ist weiters die Etablierung einer offenen, kommunikativen Beziehung zwischen der Unternehmensführung und den operativen Führungskräften. Dies stelle eine grundlegende Voraussetzung für die Einführung eines unternehmenskonformen Führungsstils dar. Häufig wird dieser Prozess in Unternehmen vom Topmanagement bestimmt, da die Vorstellungen von einer universellen Führung im Unternehmen bei den operativen Führungskräften in der Praxis eine große Varietät aufweisen können (Hodges und Martin, 2012, S. 3808 f.).

In der Analysephase gilt es, die interne Markenidentität zu klären, das derzeitige Führungsverständnis zu identifizieren und zu hinterfragen, inwieweit zwischen Marke und Führung bereits Synergien herrschen. Um die für diesen Prozessschritt notwendigen Informationen zu erhalten, ist eine Einbeziehung von MitarbeiterInnen und Führungskräften des Unternehmens unerlässlich. Je offener und differenzierter der Blick auf das Unternehmen ausfällt, desto qualitativ hochwertiger fallen die Erkenntnisse in dieser Phase aus. Ein Testen mit Standardfragen ist nicht empfehlenswert, da diese nur jenes erheben können, was abgefragt wird. Dadurch gehen eventuell wichtige Zusatzinformationen verloren. Am Ende dieses Prozessschrittes sollte feststehen, wofür die Marke stehen soll und inwieweit diese Positionierung mit der aktuellen Führungskultur stimmig ist.

Im nächsten Schritt gilt es, verschiedene Strategieoptionen zu generieren, diese zu validieren (Passen Marke und Führungsverständnis zusammen?), Chancen und Risiken in Betracht zu ziehen und abschließend eine Entscheidung zu treffen. Für die Klärung die-

ser Fragestellungen sollen die Informationen aus der Analysephase herangezogen werden. Kritisch angemerkt sei an dieser Stelle, dass nicht alle Informationen für die Wahl der Strategie relevant sind. Daher ist im Vorfeld zunächst eine Abgrenzung notwendig. Stehen mehrere Optionen zur Auswahl, empfiehlt es sich zu überprüfen, welche Ressourcen zur Umsetzung der jeweiligen Strategie notwendig sind und inwieweit diese vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden können. Abschließend soll in diesem Prozessschritt die Entscheidung für eine Strategieoption fallen.

Bei der Positionierung soll die gewählte Option noch genauer ausformuliert werden. Insbesondere soll ein markenspezifisches Führungsverständnis definiert werden. Im Idealfall ist die beschlossene Option an dieser Stelle bereits bei allen Projektbeteiligten in das Selbstverständnis übergegangen.

In der Implementierungsphase werden die Ergebnisse aus der Positionierung in der Organisation und insbesondere in den Köpfen der Führungskräfte verankert. Dies bewirkt eine Stärkung der Marke und erste spürbare Auswirkungen in Form eines wachsenden Unternehmenserfolges. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass im Idealfall eine Implementierung bereits ab Beginn des Leadership Branding Prozesses erfolgen soll.

Das neue Führungsverständnis soll durch konkrete Maßnahmen in alle Bereiche des Unternehmens übertragen werden und für alle MitarbeiterInnen, Führungskräfte und externe Anspruchsgruppen (z.B. BewerberInnen) sicht- und erlebbar werden. Erfolgskritisch ist zudem eine Umsetzung auch in bestehenden Prozess- und Organisationsstrukturen (Grubendorfer, 2012, S. 147ff.).

3 Führung

Die Führungskräfte eines Unternehmens sind für die Ausrichtung der Handlungen aller MitarbeiterInnen auf die Zielerreichung verantwortlich. Somit spielt sie eine tragende Rolle im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Die Führung ist dabei mit diversen Herausforderungen konfrontiert: Der gesellschaftliche Wandel sowie diverse Trends müssen berücksichtigt werden um ein Unternehmen erfolgreich zu lenken (Franken, 2010, S. 1f.).

Weiters hat sich in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel vollzogen: Unternehmen gehen nicht nur ihrer ursprünglichen Geschäftstätigkeit nach, sondern müssen auch ihren Sinn vor der Gesellschaft und den MitarbeiterInnen darlegen. Dieser tiefere Sinn des Unternehmens wird häufig durch die Vision ausgedrückt. Zusätzlich schafft die Vision einen weiteren wichtigen Nutzen: Sie bietet MitarbeiterInnen des Unternehmens Halt und Orientierung und führt in weiterer Folge dazu, dass sie ein höheres Engagement zeigen (Creusen, Eschemann und Johann, 2010, S. 104 ff.).

Auch in der Führung selbst gewinnt die Frage nach dem Sinn zunehmend an Bedeutung. Daher ist es nicht überraschend, dass auch hier ein Paradigmenwandel notwendig wurde: *„An der Stelle herkömmlicher Führungsinstrumente wie alleinige Entscheidungen, Arbeitsanweisungen und Kontrolle treten individualisierte, kommunikative Führung, Interaktion und Unterstützung selbständiger, engagierter Mitarbeiter. Die neue Führungskraft sollte vor allem Coach und Entwickler für seine Mitarbeiter und zugleich Visionär und Architekt einer fördernder (sic!) Unternehmenskultur sein.“* (Franken, 2010, S. 2)

In den folgenden Unterkapiteln soll nun eine für die vorliegende Arbeit gültige Definition für Führung erfolgen und der Zusammenhang zwischen Organisation und Führung beleuchtet werden. In weiter Folge werden Instrumente präsentiert, welche die Führungskraft zur Steuerung des MitarbeiterInnenverhaltens einsetzen kann. Abschließend bietet die Leadership Map einen ganzheitlichen Ansatz für ein modernes Führungsverständnis.

3.1 Definition

In der Literatur findet sich eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen zum Thema Führung, Management und Leadership. In diesem Kapitel sollen nun kontroverse Ansätze präsentiert, kritisch reflektiert und die Definitionen verschiedener AutorInnen einander gegenübergestellt werden. Abschließend wird eine für diese Arbeit gültige Führungsdefinition festgelegt, welche als Ausgangsbasis für die weiteren Kapitel dient.

In der einschlägigen Fachliteratur finden sich oftmals Definitionen, die auf die Handlungen und Zielerreichung der Führungskraft abzielen. So muss - laut *Isenschmid* (2013, S. 2f.) - eine Führungskraft ein Unternehmen vor allem so lenken, dass KundInnen, MitarbeiterInnen und AnteilseignerInnen mit den Resultaten zufrieden sind und eine weitere Zusammenarbeit mit der Führungskraft anstreben. Kritisch angemerkt sei hier jedoch, dass keine genauere Eingrenzung der Resultate (z.B. wirtschaftliche Ziele, Ziele der MitarbeiterInnenzufriedenheit, ethische Ziele etc.) erfolgt.

Auch die AutorInnen *Braune* und *Alberternst* (2013, S. 16ff.) legen den Fokus bei der Führung auf Ziele. In Anlehnung an die Balanced Scorecard (ein Werkzeug zur Umsetzung von Unternehmensstrategien) wurden sechs Zielbereiche definiert: Sach- und Fachaufgaben, Gemeinwohl, KundInnen, Lernen und Entwicklung, interne Prozesse und Finanzen. Diese sechs Zielbereiche stellen demnach eine Orientierung für das Handeln der Führungskraft dar. Je nach Organisation genießen diese Elemente aber durchaus unterschiedliche Signifikanz. Beispielsweise ist die Bedeutung des Gemeinwohls in einer NPO häufig ein wichtigerer Zielbereich als in anderen gewinnorientierten Unternehmen.

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Definitionen, steht *Werry* (2012, S. 3f.) dem starken Fokus auf Ziele bei der Definition von Führung durchaus kritisch gegenüber. Die Gefahr sei groß, moderne Unternehmen einem Zieldiktat zu unterwerfen, da sich diese dann häufig nur auf jene Ziele konzentrieren, die durch Zahlen leicht messbar wären und andere vernachlässigen. Zusätzlich kann dieser Fokus dazu beitragen, dass durch die scheinbar steigende Effektivität welche durch Zahlen nachgewiesen werden kann, die Art der Zielerreichung nebensächlich wird. Dies ist vor allem dann kritisch, wenn Führungskräfte gegen Normen und Leitbild des Unternehmens verstoßen um Ziele zu erreichen.

Aron-Weidlich gibt weiters zu Bedenken, dass zwischen Leadership und Management unterschieden werden soll. Während das Management eher operativ tätig ist, sieht er die tatsächliche Führungsarbeit im Leadership angesiedelt. Dies wird damit begründet, dass das Management vor allem für die Verwaltung, die Erreichung von kurzfristigen operativen Zielen und die Erhaltung der Strukturen und Einhaltung der Vorgaben verantwortlich ist. Im Gegensatz dazu kennzeichnet sich die LeaderIn vor allem durch ihre unternehmerische Denkweise und die Fähigkeit andere durch ihr Vertrauen (im speziellen

ist hier die Übergabe und Übernahme von Verantwortung gemeint) zu inspirieren (Aron-Weidlich, 2012, S.8).

Neben den Definitionen, welche sich hauptsächlich auf die Aufgaben der Führungskraft stützen, gibt es auch solche, die die Persönlichkeiten der Führerin beziehungsweise des Führers in den Vordergrund rücken. So fordert *Rohrhirsch* (2011, S. 199f.) beispielsweise eine natürliche Autorität der Führungskraft, da sich nur dann andere von dieser Person führen lassen. Diese Autorität kann durch eine hohe Kongruenz zwischen den Inhalten und dem Tun erreicht werden. Geführte müssen den Eindruck gewinnen, dass nicht das Erlangen von Macht im Vordergrund steht, sondern das Ziel an sich, da sie nur dann keinen Autonomieverlust empfinden. Die Führungskraft selbst soll reflektiert sein und vor allem im Rahmen von Delegations- und Unterordnungsprozessen entsprechendes Feingefühl besitzen. Maßgeblich sei außerdem auch die Direktheit der Führungskraft: Das Zugucken von eigenen Fehlern und das Ansprechen der MitarbeiterInnen auf mangelhafte Leistungen sei eines der Kernaufgaben in diesem Gebiet.

Auch die AutorInnen Schanze/Schuster (2014, S. 54) definieren Führung anhand von führungsrelevanten Werten, welche durch die Führungskraft verkörpert werden sollen. Dazu zählen Sinnhaftigkeit, Respekt, Verantwortung, Standfestigkeit, Loyalität, Disziplin und Demut. Die Einhaltung dieser sieben führungsrelevanten Werte sei maßgeblich für die Führungsarbeit.

Ein Ansatz der sich vor allem in der modernen Literatur häufiger findet, ist die sogenannte transformative Führung. Dabei ist unter anderem maßgeblich, dass verschiedenartige Führung auf den diversen Hierarchieebenen im Unternehmen keineswegs unterbunden und normiert werden, sondern im Rahmen des Empowerments gefördert werden sollte. Empowerment wird in diesem Zusammenhang als die Verantwortungsübertragung an hierarchisch Untergestellte verstanden. Diese Verteilung der Führungsaufgaben sowie die einhergehende Entwicklung der Führungskräfte auf allen Ebenen entspricht dem transformativen Ansatz, da die Führung hierbei nicht von einer zentralen Schlüsselfigur wahrgenommen, sondern als gesamtunternehmerische Verantwortung gelebt wird (Drucker, 2009, S. 135ff.).

Die Autorin Seliger (2014b, S. 60) definiert Führung anhand von systemtheoretischen Überlegungen: „*Führung ist eine unverzichtbare Funktion in Organisationen und hat die*

Aufgabe, den Leistungsprozess und die Leistungsfähigkeit der Organisation unter Bedingungen hoher innerer und äußerer Komplexität und zunehmender Dynamik sicherzustellen.“ Führung ist demnach eine komplexe Funktion, welche Entscheidungen trifft, kommuniziert und realisiert. Da Organisationen soziale Systeme sind, sind sie stets mit inneren und äußeren wechselwirkenden Einflüssen konfrontiert. Durch die Führung können Organisationen auf dynamische Prozesse einwirken.

Der Autor *Malik* (2014, S. 27ff.) liefert Hinweise auf die Funktion von Management. In der Folge werden diese Funktionen näher charakterisiert:

- Lebenstüchtigkeit: Führung ist für alle notwendig – vor allem in Form von Selbstmanagement.
- Denk- und Handlungswerkzeug: Führung ermöglicht es Wissen in Resultate zu übersetzen. Eine wichtige Funktion von Führung ist daher die Wirksamkeit.
- Lernbarkeit: Management ist erlernbar. Damit einhergehend ist es daher auch möglich, die eigenen Führungsfertigkeiten zu verbessern.
- Orientierung: Durch wirksame Führung wird Orientierung geschaffen. Dies ist besonders in Zeiten des Wandels wichtig um Missverständnissen vorzubeugen.
- Universelle Gültigkeit: Zwar beeinflussen kulturelle Unterschiede die Führung, dieser Einfluss fällt jedoch gering aus. Dies zeigt sich auch am Beispiel von international erfolgreichen Unternehmen, die trotz Standorten in diversen Ländern einheitlich geführt werden.
- Empirisch normativ: Durch das Funktionieren der Führung wird bewiesen, dass richtiges Management auch wirksam ist.
- Organisationale Kompatibilität: Die Führung ist mit allen Unternehmensbereichen kompatibel. Durch das gemeinsame Verständnis reduziert sich die Anzahl der Konflikte.
- Anwendbarkeit in allen Schwierigkeitsgraden: Die Elemente und das Modell des Managements sind in allen Organisationen unverändert, daher kann Führung in jedem Unternehmen angewandt werden. Je höher der Schwierigkeitsgrad ausfällt, desto wichtiger erscheint professionelle Führungserfahrung.
- Kultur des Funktionierens: Durch eine gute Führung wird eine Kultur des Funktionierens geschaffen. Management scheitert häufig nicht an der Qualität der Ideen, Kompetenzen oder Talenten, sondern daran, dass vorhandene Ressourcen zu wenig ausgenutzt werden. Statt einer Erhöhung der Ideen, Kompetenzen oder Talenten ist eine Steigerung der Wirksamkeit bzw. Effektivität nötig.

Seliger (2014a, S. 33f.) sieht die beiden zentralen Aufgaben von Führung in den zwei Kommunikationsakten Verbinden und Entscheiden:

- Verbinden: Die Führung ist dafür verantwortlich, stets Verbindungen zwischen der Organisation und ihren Umwelten (MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen) aufrecht zu erhalten und zu pflegen. Nur wenn die Beziehungen zu allen StakeholderInnen intakt sind, kann eine Organisation nachhaltig überleben.
- Führungskräfte befinden sich häufig zwischen den Stühlen, da sie einerseits die Interessen der Organisation vertreten sollen, andererseits jedoch auch die Sichtweise der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden muss. Zusätzlich spielen auch die Interessen von organisationsexternen Anspruchsgruppen eine wichtige Rolle: Von zentraler Bedeutung ist beispielsweise der professionelle Austausch mit essentiellen KooperationspartnerInnen.
- In der Praxis kommt es vor allem dann zu Schwierigkeiten, wenn zwei sehr wichtige Anspruchsgruppen gegensätzliche Interessen verfolgen. Aus organisationaler Sicht ist es wichtig, beide StakeholderInnengruppen zu behalten. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, diese verschiedenen Interessen zu verbinden und einen Verlust zu vermeiden.
- Entscheiden: Sowohl die innere als auch die äußere Umwelt der Organisation ist komplex. Entscheidungen tragen dazu bei diese Komplexität zu reduzieren und schaffen somit Sicherheit und Orientierung. Entscheidungen sind in Bezug auf viele unterschiedliche Inhalte nötig – sei es welche Ressourcen wofür eingesetzt werden sollen, welche Ziele den Vorrang gegenüber anderen besitzen und welche Spielregeln im Unternehmenskontext wichtig sind. Je nach Position sind die Entscheidungskompetenzen unterschiedlich. So verfügen BereichsleiterInnen über andere Spielräume als TeamleiterInnen. In jeder Hierarchieebene stehen der Führungskraft meist eine Vielzahl von unterschiedlichen Optionen gegenüber. Es gilt nun im Einklang mit der inneren und äußeren Komplexitäten die richtige Entscheidung zu treffen.

Das charakteristische Merkmal von Entscheidungen ist jedoch, dass diese stets unter Unsicherheit getroffen werden. Aufgrund der hohen Komplexität ist es nicht möglich vollkommenes Wissen über die aktuellen Bedingungen und die zukünftigen Auswirkungen von Optionen zu erlangen. Somit bedeutet Führung stets unter Ungewissheit Entscheidungen zu treffen.

Die vorliegende Masterarbeit stützt sich auf die systemtheoretische Definition von Seliger (2014 b, S. 57f.). Da Organisationen aus Kommunikation bestehen, können sie durch ebendiese gesteuert werden (Seliger, 2014a, S. 32). Diese relativ offene Definition wurde gewählt, um der Komplexität von Führung Rechnung zu tragen. Führung ist demnach mehr, als nur das Führen von Menschen oder das Erreichen von Zielen. Auf eine Differenzierung zwischen Management, Leadership und Führung wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet, diese Begriffe werden daher synchron verwendet.

3.2 Zusammenhang zwischen Organisation und Führung

Führung ist „eine zirkuläre und rekursive Tätigkeit“ (Seliger, 2014a, S. 173). Das bedeutet, dass Führung einerseits von der Organisation durch einen Rahmen begrenzt wird, andererseits nimmt die Führung selbst Einfluss auf die Organisation.

Struktur, Kultur, Branche, Größe und andere Parameter der Organisation wirken maßgeblich auf die Führung. So beeinflusst die Struktur das Hauptbetätigungsfeld der Führungskraft. Während sich FührerInnen in Projektorganisationen vorrangig auf eine zeitlich befristete und inhaltlich klar begrenzte Koordination von Projekten konzentrieren, sind Führungskräfte in Matrixorganisationen verstärkt für die Lösung von Konflikten und die Reduzierung von Komplexitäten aufgrund der hohen Anzahl von internen Schnittstellen verantwortlich.

Neben der Struktur hat auch die Funktion großen Einfluss: Die Unternehmensspitze repräsentiert die Organisation sowohl intern als auch extern und erkennt Veränderungen in der Umwelt. Personen im mittleren Management nehmen eine wichtige Übersetzungsfunktion zwischen der strategischen und der operativen Hierarchieebene wahr. Die operative Führung ist nah am Tagesgeschäft und fokussiert auf Ziele und Aufgaben der MitarbeiterInnen. Je nach Hierarchieebene stehen daher andere Führungsaufgaben im Zentrum.

Schlussendlich steuert auch die Kultur des Unternehmens die Führung. Sie enthält Spielregeln und Werte, die häufig nicht explizit ausgedrückt sind (z.B. der Dresscode im Büro). Jedes Unternehmen verfügt über eine einzigartige Kultur, welche sich im Laufe der Zeit von selbst entwickelt. Sie legt beispielsweise fest, wie mit Veränderungen umgegangen wird (offen oder abwehrend), welchen Stellenwert rationale Beweise bzw. Gefühle in der Organisation besitzen und wie wichtig Individualität bzw. die Gemeinsamkeit besitzen (Seliger, 2014a, S.173ff.).

An dieser Stelle soll auch das in der Literatur vielfach zitierte Modell von Schein angeführt werden: Das Modell besagt, dass die Unternehmenskultur von drei Ebenen geprägt wird, welche durch den Grad der Bewusstheit durch die Organisationsmitglieder unterschieden werden.

Artefakte und Symbole: Diese Ebene ist für (interne oder externe) Personen beobachtbar. Es handelt sich dabei um konkrete Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, die Art der verwendeten Sprache und den üblichen Dresscode. Auch das Unternehmensgebäude, Geschichten über die Gründung und das Corporate Design zählen zu dieser Ebene.

Werte und Normen: Diese Ebene ist der Anspruchsgruppe weniger bewusst, da sie die gemeinsamen – und häufig nicht explizit ausgedrückten – Wertevorstellungen der Organisationsmitglieder enthält. Sichtbar werden Normen in Form eines schriftlichen Verhaltenskodexes, während Werte meist nur indirekt aufgrund ihrer verhaltenssteuernden Wirkung erkannt werden können. Ein gemeinsamer Wert wie z.B. die Liebe zum Detail zeigt sich in Einzelheiten: der stets frische Blumenstrauß beim Empfang oder die penibel sauberen Büroräumlichkeiten.

Grundannahmen: Diese sind tief in den Köpfen der Organisationsmitglieder verwurzelt und haben sich meist über eine lange Zeit herausgebildet. Da Grundannahmen prinzipiell nicht hinterfragt, sondern automatisch befolgt werden, sind diese weitestgehend stabil. Sie beeinflussen somit unbewusst aber dennoch maßgeblich die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen. Da sie nicht explizit ausformuliert werden, lassen sich diese auch schwer direkt vermitteln (Schein, 1985, S.9ff. und Grubendorfer, 2012, S. 58ff.).

Grubendorfer (2012, S. 60) fasst die Unternehmenskultur anhand einer systemischen Definition zusammen und grenzt diese wie folgt von der Unternehmensidentität ab: *„Systemisch betrachtet ist die Unternehmenskultur die Summe aller in die Kommunikation gelangenden Aspekte einer Organisation. In Abgrenzung dazu ließe sich mit Identität derjenige Teil der Unternehmenskultur beschreiben, der das Selbstkonzept der Organisationsmitglieder prägt.“*

Andererseits nimmt auch die Führung Einfluss auf die Organisation:

Führung gestaltet die Organisation und schafft sich somit ihre eigenen Rahmenbedingungen. In der Folge agiert Führung dann im selbst erschaffenen Kontext unter Bezug auf die eigenen Parameter.

Um alle wichtigen Themenbereiche der Führung abzudecken und den gewünschten Einfluss auf die Organisation auszuüben gibt es unterschiedliche Modelle. Während Drucker et al (2009, S.9ff.) fünf entscheidende Fragen in den Fokus stellt (siehe Kapitel 1.1.), konzentriert sich Seliger (2014a, S. 174ff.) auf sieben wesentliche Lebensbereiche, die für die Gesundheit der Organisation verantwortlich sind:

- **Kommunikation:** Da Organisationen gemäß dem systemischen Ansatz aus Kommunikation bestehen, ist diese essentiell für das Überleben ebendieser. In dieser Hinsicht kommt der Kommunikation eine wichtige Doppelrolle zu:
Einerseits muss sie selbst alle wichtigen Lebensthemen der Organisation bearbeiten, andererseits muss Führung diese stärken und dafür sorgen, dass die Kommunikation selbst thematisiert wird. Dabei muss vor allem darauf Augenmerk gelegt werden, dass diese ungehindert fließen kann, dass die wichtigen Themen auch tatsächlich zur Diskussion gelangen und auf welchen informellen Wegen wertvolle Informationen versickern.
- **Sinn:** Der Sinn der Organisation ist mit ihrer Daseinsberechtigung gleichzusetzen. Es handelt sich somit um den Auftrag des Unternehmens und seine Existenzgrundlage. Geht dieser verloren, verliert die Organisation an Wert. Führung muss daher kontinuierlich den Sinn des Unternehmens definieren und dafür sorgen, dass dieser ausreichend kommuniziert wird.
- **Identität:** Ähnlich der Kommunikation kommt auch der Identität eine Doppelrolle zu. Einerseits verbindet sie nach innen und andererseits schafft sie Unterscheidungsmerkmale nach außen. Unternehmensintern fungiert die Identifizierung der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen als Klebstoff zur Bindung, während die externe Abgrenzung notwendig ist um Grenzen zu ziehen. Je nach Unternehmen werden verschiedene Anspruchsgruppen wie beispielsweise LieferantInnen oder KundInnen als Teil des Unternehmens oder als Externe betrachtet. Führung muss daher die Identität der Organisation immer wieder klar definieren und die notwendige interne Einheit sowie deren Grenzen festsetzen.
- **Prozess:** Unter diesem Punkt werden alle Veränderungsprozesse zusammengefasst, welche ein Unternehmen durchläuft. Das Bild der stabilen Organisation wurde durch die sich stetig verändernde Organisation abgelöst. Wandel ist nun nicht mehr ein Ausnahmezustand, sondern die Regel geworden. Durch sich ständig ändernde Rahmenbedingungen sind auch Unternehmen gezwungen darauf zu reagieren. Wird eine aktive Reaktion seitens der Führung versäumt, entscheiden andere Kräfte über die Weiterentwicklung des Unternehmens. Führung muss

daher permanent die künftige Entwicklung der Organisation steuern um diese im Einklang mit den Unternehmenswerten und -zielen zu gestalten.

- Ressourcen: Jede Organisation verfügt über einzigartige Ressourcen. Allen gemeinsam ist die Ressource der Kommunikation, die – wie bereits oben erläutert – die zentrale Quelle der Lebensenergie für Unternehmen darstellt. Um Kommunikation auszuführen bedarf es Menschen, welche ebendeshalb eine wichtige Ressource darstellen. Aber auch andere Ressourcen sind wesentlich für den Erfolg von Unternehmen, seien es spezielles Wissen bzw. Patente, Maschinen oder Rohstoffe. Aufgabe der Führung ist es, Ressourcen zu finden, neue zu beschaffen und über die Nutzung zu entscheiden.
- Ordnung: Ordnung dient dazu, Komplexität zu reduzieren. Vereinfachte Abläufe und transparente Entscheidungen schaffen Orientierung und Sicherheit. Da sich lebende soziale Systeme selbst organisieren, kann Ordnung nur bedingt beeinflusst werden. Häufig bestehen daher offizielle (von der Führung vorgegebene) und inoffizielle Ordnungsprinzipien nebeneinander. Beispiele für inoffizielle Kriterien sind Ausbildungsgrad oder Betriebszugehörigkeit.
Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die Ordnung so effizient wie möglich zu gestalten. Ordnung sollte Orientierung schaffen, jedoch nicht bei der Arbeit behindern. Die bestehende Ordnung muss daher auf ihre Nützlichkeit überprüft und im Bedarfsfall angepasst werden.
- Balance: Interne und externe Anspruchsgruppen verfolgen unterschiedliche Interessen. Führung muss diese austarieren und darauf achten, dass alle Bedürfnisse in angemessener Weise berücksichtigt werden. Wird einzelnen StakeholderInnen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, kann sich dies schlimmstenfalls in der Abwanderung ebendieser auswirken.

Zusammengefasst kann daher festgehalten werden, dass die Führung permanent in diesen sieben essentiellen Bereichen Einfluss auf die Organisation ausüben und diese im Einklang mit den Unternehmenszielen- und werten gestalten soll.

An dieser Stelle sollte nochmals die Unternehmenskultur aufgegriffen werden. Wie bereits dargelegt, hat diese wesentliche Auswirkungen auf die Führung. Andererseits besitzt aber auch die Führungskultur einen beachtlichen Einfluss. Die Führungskultur wird dabei als ein Bestandteil der übergeordneten Unternehmenskultur gesehen. Da „die

Wahrnehmungen, das Denken, Fühlen und das Verhalten von Führungskräften als Resultat ihrer Einstellungen und Werte“ betrachtet werden, ist ein besonders starker Einfluss auf die Unternehmenskultur gegeben. Daher muss bereits bei der Entwicklung der Marke die künftig angestrebte Führungskultur berücksichtigt werden. Dies sollte aufgrund der starken Verhaltensrelevanz anhand der Formulierung des markenspezifischen Führungsverständnisses erfolgen (Grubendorfer, 2012, S. 60f.).

3.3 Leadership Map

Die Leadership Map von der Autorin Seliger dient als Modell, welches einen Überblick über die verschiedenen Aspekte der Führung bietet. Sie beinhaltet die drei Führungsdimensionen Praxis, Profession und Prozess. Diese inkludieren jeweils drei weitere Aspekte. Die nachfolgende Grafik soll einen Überblick über die Bestandteile der Leadership Map liefern:

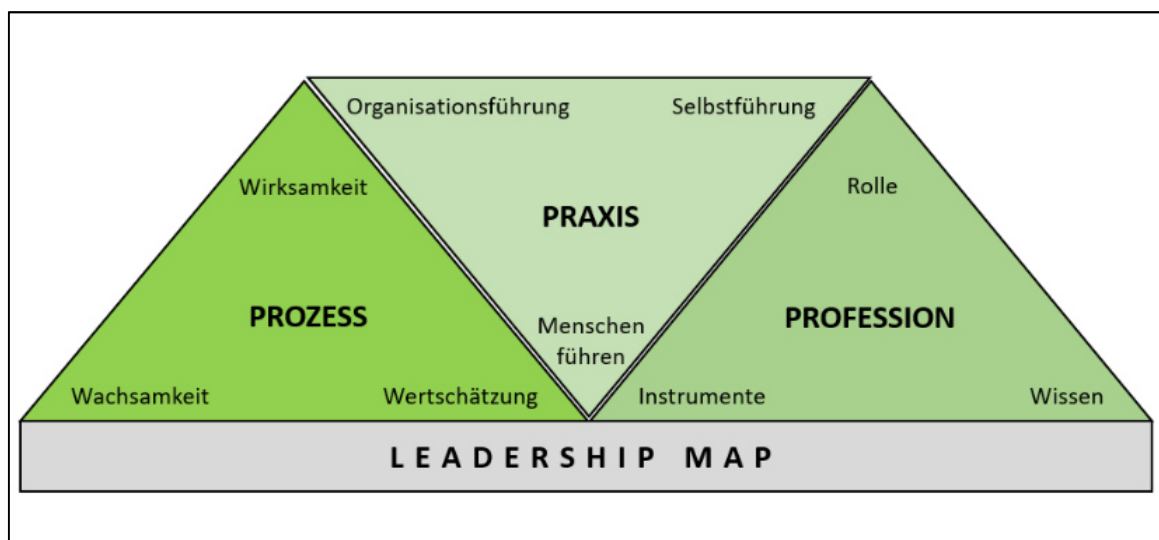


Abbildung 7: Die Leadership Map

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Seliger (2014a, S. 49)

Neben diesen Teilbereichen der Führung, welche im Folgenden näher erläutert werden, soll auch noch kurz auf die drei Prinzipien bei der Führung eingegangen werden. Diese seien für eine wirksame Führung unerlässlich. Das Prinzip der Zuversicht fokussiert auf die Stärken und organisationalen Ressourcen. Das Prinzip des Einflusses konzentriert sich auf Empowerment (Übergabe von Verantwortung) und Involvement (Einbinden von

MitarbeiterInnen in Entscheidungen). Das Prinzip des Sinns beinhaltet beispielsweise Motive und Visionen. Diese drei Prinzipien bilden nach Seliger (2014b, S. 77ff.) die Essenz für positive Führung. Auf Basis dieser Prinzipien sollen nun die weiteren Bereiche der Führung erläutert werden:

Führung ist ein Berufsfeld und bedarf daher Instrumente, Wissen und der Rollenklarheit. Das Wissen kann aus Theorien abgeleitet werden. Dieser Bezug ist wichtig, um das eigene Handeln zu legitimieren. Konkret benötigt eine Führungskraft Wissen in den Bereichen Selbstreflektion, Kommunikation, systemisches Denken und Kenntnisse über die Organisation und das notwendige Fachwissen. Auch Rollenklarheit ist für ein professionelles Auftreten unerlässlich. Die Rolle definiert das Verhalten und den Handlungsspielraum von Personen. Dabei ist beachtenswert, dass die Rolle nicht selbst gewählt, sondern von anderen erteilt wird. In Organisationen sind Rollen notwendig, da sie die Systeme Mensch und Organisation in Einklang bringen. Die Organisation ist nur durch Menschen handlungsfähig und kauft durch die Beschäftigung von DienstnehmerInnen daher ein gewisses Rollenverhalten ein (z.B. Vorgesetzte, MitarbeiterIn). Zwar werden Menschen durch die Zuweisung einer Rolle in ihrem Handlungsspielraum beschränkt und damit trivialer (dies liegt durchaus im Interesse der Organisation), dafür bietet die Rolle den MitarbeiterInnen aber im Gegenzug Sicherheit und schafft Vertrauen. Letztlich sind auch Instrumente wichtig um die eigene professionelle Qualität zu stärken. An dieser Stelle sei auf das Kapitel 3.4 Instrumente verwiesen.

Die zweite Führungsdimension ist der Prozess. Dieser beinhaltet einen Kreislauf der Momente Wachsamkeit, Wertschätzung und Wirksamkeit. Während erste nicht beobachtbar sind, stellt die Wirksamkeit die Handlungen dar, die auch im Außen erkannt werden.

Die Wachsamkeit ist nötig um Informationen zu erhalten. Dabei ist es maßgeblich, sich über Einschränkungen der eigenen Wachsamkeit bewusst zu sein. Beispielsweise behindern Wissen und Erfahrungen die eigene Wachsamkeit, da sie die Neugier auf andere Lösungen verdrängen. Konkret sollte die Führungskraft im Hinblick auf die Organisation, die eigenen MitarbeiterInnen und sich selbst wachsam sein und dabei positive sowie negative Abweichungen und Ressourcen erkennen.

Wertschätzung ist eine innere Einstellung der Führungskraft und beinhaltet die Aspekte Ressourcenorientierung und Vertrauen. Ressourcenorientierung ist die Alternative zum Problemfokus. Wird die eigene Aufmerksamkeit auf Möglichkeiten statt auf Defizite und Fehler gelenkt, werden Lösungen statt Probleme gefunden. Vertrauen ist ein Wertschät-

zungsvorschuss unter der Annahme, dass MitarbeiterInnen sich entsprechend den eigenen Erwartungen verhalten werden. Ein transformationelles Führungsverhalten trägt andererseits auch zur einer Steigerung des Vertrauens der Belegschaft bei (Asencio und Mujkic, 2016, S. 170f.). Durch Vertrauen wird in der Folge die Komplexität reduziert. Durch das Handeln der Führungskraft entsteht die von außen beobachtbare Wirksamkeit. Ein Beispiel für das Führungshandeln ist das Treffen von Entscheidungen. In der Literatur wird zwischen prinzipiell entscheidbaren und prinzipiell unentscheidbaren Fragen unterschieden. Während prinzipiell entscheidbare Fragen anhand von Allgemeinwissen eindeutig beantwortet werden können, bleibt bei prinzipiell unentscheidbaren Fragen stets ein Unsicherheitsfaktor. Wesentlich bei dieser Fragekategorie ist daher nicht die Antwort an sich, sondern wer diese gibt. Obwohl es nicht möglich ist diese Fragen abschließend zu beantworten, ist es Aufgabe der Führungskraft hier Entscheidungen zu treffen um die Komplexität zu reduzieren. Damit die Führungskraft auch tatsächlich wirksam werden kann, ist eine Umsetzung der Entscheidung nötig.

Die Dimension Praxis beinhaltet die Elemente Selbst-, Menschen- und Organisationsführung. Ein wesentliches Werkzeug für die Selbstführung stellt die Reflexion dar. In der Praxis wird jedoch gegenwärtig noch wenig Arbeitszeit darauf verwendet, sich selbst zu reflektieren. Dies ist jedoch ein wichtiger Bestandteil der Führungsarbeit. Die Selbstbeobachtung kann anhand von inneren Dialogen, Feedback, kollegialer Beratung oder durch Coaching erfolgen. Dabei stehen die verschiedenen Rollen die eine Person einnimmt im Fokus. Diese Rollen können sowohl beruflicher (z.B. Führungskraft, MitarbeiterIn) als auch privater Natur (z.B. beste Freundin, Sohn) sein.

Bei der Führung von MitarbeiterInnen erscheint besonders die Koppelung dieser an die Organisation und deren Ziele relevant. Die zentrale Tätigkeit der Führungskraft ist dabei die Kommunikation. Der Prozess der Menschenführung vollzieht sich spiralförmig und beinhaltet die Zielvereinbarung, die Beobachtung, die Bildung von Hypothesen, das Fragen, das Feedback und schließlich die Entscheidung. Weitere Aufgabenbereiche sind – wie bereits eingangs erwähnt – die Verbindung von Menschen mit der Organisation, die Sicherstellung der Leistung von MitarbeiterInnen und die Steuerung und Entwicklung des Teams. Führung ist in dieser Hinsicht kein linearer Prozess, sondern findet als zirkuläre Kommunikation statt, da sowohl MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte gegenseitig Einfluss nehmen (Seliger, 2014a, S. 51ff.).

Dem Einfluss der MitarbeiterInnen kommt vor allem in jenen Situationen vermehrte Bedeutung zu, in welchen sie selbst Entscheidungen treffen können. Doch auch hier können Führungskräfte durch die Kommunikation eine Steuerung bewirken: In Studien konnte nachgewiesen werden, dass Führungskräfte mit einer starken strategischen Kommunikation einen positiven Einfluss auf die MitarbeiterInnenentscheidungen ausüben. Beispielsweise kann die Führung durch eine um 10 Prozent gesteigerte Verwendung von motivierender Sprache zu einer 2,5%igen besseren Entscheidung der MitarbeiterInnen beitragen (Mayfield und Mayfield, 2016, S. 475).

Die Führung der Organisation kann vor allem durch das Medium der Entscheidung gelingen. Entscheidungen reduzieren Komplexität und erhalten damit die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Da Entscheidungen stets unter Unsicherheit getroffen werden, ist die Wirkung auch nicht vorhersehbar. Deswegen entsteht durch Entscheidungen wiederum Unsicherheit. Es ist Aufgabe der Führungskraft mit dieser Unsicherheit umzugehen.

Um die eigene Organisation einschätzen zu können, empfiehlt sich die Anwendung des Organisationsmodells. Dieses beinhaltet die Bereiche Kommunikation, Sinn, Identität, Prozess, Ressourcen, Ordnung und Balance, welche für den Erfolg und das Überleben des Unternehmens wesentlich sind. Diese Bereiche müssen ständig beobachtet und evaluiert werden. Ein nicht bemerktes und nicht bearbeitetes Ungleichgewicht kann im schlimmsten Fall in der Insolvenz des Unternehmens enden.

Abschließend sei festgehalten, dass die Leadership Map keine vorgefertigten, konkreten Antworten liefert. Vielmehr regt sie dazu an, alle Aspekte die für Führung maßgeblich sind, zu beachten. Damit liefert sie einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung einer ganzheitlichen Führung (Seliger, 2014a, S. 51ff.).

3.4 Instrumente

Instrumente dienen als Hilfestellung für die Führungsarbeit. Zwar geht es in der Führung immer um eine ganzheitliche Sicht und um viele Dilemmata die miteinbezogen werden müssen (beispielsweise Individuum und System, Sach- und Beziehungsebene etc.), aber dennoch können Instrumente hilfreich sein um gewisse Aufgabenfelder der Führung zu bearbeiten (Pinnow, 2012, S.262).

Kritisch angemerkt sei an dieser Stelle jedoch, dass Instrumente auch zu negativen Auswirkungen führen können – vor allem dann, wenn sie nicht mit den Voraussetzungen stimmig sind. Beispielsweise können die folgenden Gründe zu Misserfolgen bei der Anwendung von Werkzeugen führen:

- Das Werkzeug verstellt den Blick auf das eigentliche Problem, zum Beispiel, wenn die korrekte Anwendung des Instruments mehr Ressourcen verbraucht als alternative Lösungsmöglichkeiten.
- Durch das Anwenden eines Werkzeugs wird eine Scheinsicherheit begünstigt.
- Durch Werkzeuge wird der Gedanke vermittelt, dass triviales Denken zu Lösungen führt. Standardlösungen scheitern aber oft an der Komplexität von organisationalen Strukturen.
- Werkzeuge, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, sind nicht immer in der Lage zukünftige Probleme zu lösen.

Wenn die möglichen Fehlerquellen beachtet werden und die Auswahl des Instrumentes nach sorgfältiger Überlegung erfolgt, können Werkzeuge durchaus einen positiven und wertvollen Beitrag in der Gestaltung der Führungsarbeit liefern (Seliger, 2014a, S. 81ff.).

3.4.1 MitarbeiterInnengespräch

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, besteht Führung aus Kommunikation. Dieser Prozess beinhaltet die Momente Wachsamkeit, Wertschätzung und Wirksamkeit. Die Wachsamkeit enthält unter anderem die Beobachtung der MitarbeiterInnen, durch welche wir im Anschluss Informationen und Hypothesen generieren können. Dieser Kommunikationsprozess lässt sich auch in Form eines klassischen Führungsinstruments erkennen: Das MitarbeiterInnengespräch beinhaltet die vorangegangene Beobachtung der Leistungen, die kritische Wertschätzung ebendieser und ein anschließendes Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen, welches durch Feedback und neue Zielvereinbarungen die zukünftige Wirksamkeit garantiert (Seliger, 2014b, S. 150ff.).

Das MitarbeiterInnengespräch bietet viele weitere Vorteile: Es liefert neue Einsichten, ermöglicht einen raschen Gedankenaustausch, schafft Vertrauen und stärkt die positive Beziehung zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen. All diese Vorteile können aber

nur lukriert werden, wenn das Gespräch seitens der Führungskraft professionell gestaltet wird. Dafür bedarf es einer Vorbereitung, einer fachmännischen Gesprächsführung und einer abschließenden Nachbereitung. Im Folgenden werden nun die Inhalte der einzelnen Phasen dargestellt.

Prinzipiell kann zwischen der inhaltlichen, der organisatorischen, der methodischen und der psychologisch-mentalenen Vorbereitung unterschieden werden. Bei der inhaltlichen Vorbereitung werden im Vorfeld Informationen gesammelt und Ziele definiert. Auch ein Hineinversetzen in das Gegenüber und ein Zurechtlegen von Argumenten ist sinnvoll. Die organisatorische Vorbereitung beschäftigt sich mit den Rahmenbedingungen des Gesprächs. Hierzu gehören Festlegung des Datums, Orts sowie die Informierung der MitarbeiterInnen. In der methodischen Vorbereitung wird der vermutliche Ablauf des Gesprächs sowie mögliche aufkommende Fragen durchdacht. In diesem Zusammenhang erscheint es auch empfehlenswert, sich mit dem Charakter der GesprächspartnerInnen und den Erfahrungen aus vergangenen Begegnungen auseinanderzusetzen. Abschließend ist eine psychologisch-mentale Vorbereitung wichtig. Nur wenn die Führungskraft in einer positiven Verfassung ist, kann das Gespräch professionell geführt werden. Dies ist vor allem im Vorfeld von unangenehmen Gesprächen essentiell. Wenn eine positive Herangehensweise durch Selbstmotivation nicht möglich ist, sollte eine Verschiebung des Gesprächs in Betracht gezogen werden.

Beim MitarbeiterInnengespräch sind einige Regeln zu beachten: Neben einer sachbezogenen und freundlichen Gesprächsführung, ist den MitarbeiterInnen auch genügend Sprechzeit einzuräumen. Im Idealfall ist die Sprechzeit zwischen Führungskraft und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter im Verhältnis 30:70. Um dies zu erreichen, sollte sich die Führungskraft mit Monologen zurückhalten und stattdessen das Gespräch durch eine gute Fragetechnik lenken. Hier stehen mehrere alternative Fragemöglichkeiten zur Auswahl: Geschlossene Fragen sind wenig kommunikativ und bieten kaum Raum für neue Erkenntnisse, dafür liefern sie konkrete Antworten. Eine Aneinanderreihung von zu vielen geschlossenen Fragen kann den Eindruck eines Verhörs bei MitarbeiterInnen hinterlassen und sollte daher vermieden werden. Um zusätzliche Einsichten zu gewinnen eignen sich offene Fragen hervorragend. Durch Suggestivfragen kann gezielt Einfluss genommen werden, und zirkuläre Fragemethoden (z.B. paradoxe Fragen) finden vor allem in der systemischen Beratung Anwendung. Durch die kreativen Fragestellungen können oftmals neue innovative Lösungsansätze gefunden werden.

Weitere Regeln für das MitarbeiterInnengespräch gibt es beispielsweise für die Äußerung von Kritik. So ist es ratsam, dass MitarbeiterInnen zuerst selbst ihre Stärken und Schwächen darstellen. Im Anschluss erfolgt die Bestätigung bzw. Korrektur durch die Führungskraft. Bei der Ausübung von Kritik ist auf eine konstruktive Vorgehensweise zu achten. Hier empfiehlt sich eine Formulierung in Ich-Form. Zielführend ist weiters, Konflikte und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in diesem Rahmen offen anzusprechen.

Beim Gesprächsabschluss sollen die wichtigsten Erkenntnisse und Vereinbarungen noch einmal durch die Führungskraft festgehalten werden.

Nach dem Gespräch erfolgt die Nachbereitung. Dabei sollte sich die Führungskraft mit ihren eigenen Verhaltensweisen und denen der GesprächspartnerInnen auseinandersetzen. Auch eine Evaluierung in Hinblick auf die Zielerreichung, Gesprächsatmosphäre und Erkenntniszugewinne trägt zu einem optimalen Ressourceneinsatz bei. Vereinbarungen und wesentliche Meilensteine sollen schließlich in einem Protokoll festgehalten und eine Kopie an die MitarbeiterInnen ausgehändigt werden (Pinnow, 2012, S. 264ff.).

3.4.2 Berücksichtigung der Persönlichkeitsmerkmale und Landkarten

Bei der Führungsarbeit kann es auch hilfreich sein, die Persönlichkeitsmerkmale der Teammitglieder zu klassifizieren um im Anschluss eine passende Strategie im Umgang mit dem betreffenden Mitarbeiter zu wählen. An dieser Stelle sei auf die situative Führungstheorie hingewiesen, deren zentrale Annahme ebenfalls darin besteht, dass es keinen allgemeingültigen idealen Führungsstil gibt, sondern sich das Verhalten der Führungskraft an die jeweilige Situation, die jeweilige MitarbeiterInnen etc. anpassen muss. Die Einteilung der Teammitglieder erfolgt anhand von zwei Verhaltensparametern: Aus den unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten der Grundeigenschaften Intraversion-Extraversion und Emotionalität-Rationalität ergeben sich vier Typen:

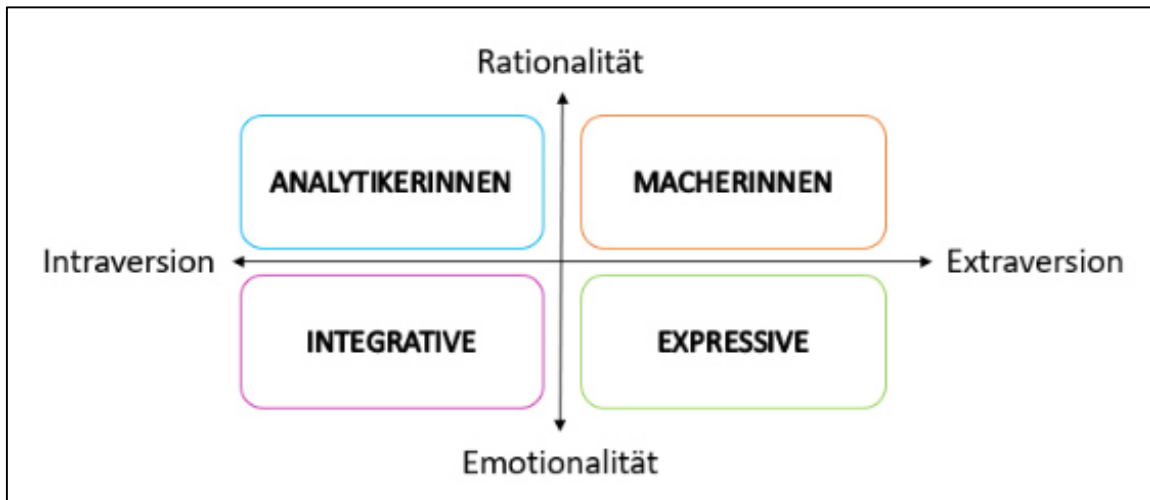


Abbildung 8: Anpassen der Führung an Persönlichkeitsmerkmale
 Quelle: Eigene Darstellung nach Löwe, Keromosemito (2013, S. 16)

Die MacherInnen kennzeichnen sich durch eine hohe rationale und extravertierte Ausrichtung. In der Praxis wollen MitarbeiterInnen die diesem Typ angehören häufig Macht ausüben und Aufgaben vorantreiben. Weiters sind sie offen gegenüber Herausforderungen, treten selbstbewusst auf und messen sich gerne mit anderen.

Die Expressiven charakterisieren sich ebenfalls durch einen hohen Grad der Extravertiertheit. Im Gegensatz zu den MacherInnen steht bei diesem Persönlichkeitstyp jedoch die Emotionalität im Vordergrund. Expressive Teammitglieder sind daher sehr begeisterungsfähig und genießen es im Mittelpunkt zu stehen. Sie sind kreativ, leiden aber häufig auch an Stimmungsschwankungen, welche den Erfolg ihrer Arbeit maßgeblich mitbestimmen.

Die AnalytikerInnen sind introvertiert und rational. Sie konzentrieren sich gerne auf Zahlen und arbeiten sehr detailgenau. Da dieser Typ Wert darauf legt, stets die beste Lösung zu finden, kann es aber auch passieren, dass sich betreffende MitarbeiterInnen in langwierige Detail-Diskussionen verstricken oder zu viele Ressourcen einsetzen.

Die Integrativen zeichnen sich durch ihre Intraversion und hohe Emotionalität aus. Diese MitarbeiterInnen verhalten sich häufig sehr unauffällig und zurückhaltend. Sicherheit am Arbeitsplatz und ein gutes Miteinander sind für diesen Persönlichkeitstyp sehr wichtig. Allerdings sind Beständige aufgrund ihres Harmoniebedürfnisses auch sehr konflikt-scheu.

Nach erfolgter Klassifizierung aller MitarbeiterInnen durch die Führungskraft, muss in der Folge das Führungsverhalten an den jeweiligen Persönlichkeitstyp angepasst werden:

Die MacherInnen können vor allem durch das Übertragen von Verantwortung oder eigenen kleinen Projekten motiviert werden. Zusätzlich sollte eine zu starke Auslastung mit Routinetätigkeiten vermieden werden.

Die Expressiven benötigen Raum für ihre kreative Entfaltung und zur Selbstdarstellung. Die Führungskraft sollte bei der Aufgabendelegation vor allem die Spaßkomponente hervorheben und den MitarbeiterInnen ein Gefühl der persönlichen Anerkennung vermitteln. Die Integrativen benötigen von der Führungskraft klare Vorgaben und Rahmen. Die Führungskraft sollte daher ein stabiles harmonisches Umfeld sicherstellen und den MitarbeiterInnen vor allem Routinetätigkeiten delegieren.

AnalytikerInnen können vor allem durch eine Schätzung als ExpertIn und das Anbieten von Weiterentwicklungsmöglichkeiten angesprochen werden. Zusätzlich sollte die Führungskraft diesem MitarbeiterInnentypus technisch einwandfreie Arbeitsmittel zur Verfügung stellen und bei Anliegen viel Wert auf sachliche Argumente legen (Stöwe/Keromosemito, 2013, S.13 ff.).

Zusätzlichen Nutzen können Führungskräfte aus dieser Methode ziehen, wenn sie sich auch bewusst sind, welchen Typ sie selbst angehören und mit welchem Persönlichkeitstypen sich die Zusammenarbeit leichter bzw. schwerer gestaltet. In der Regel wird die Zusammenarbeit mit ähnlichen Typen als angenehmer empfunden (als Ausnahme seien hier z.B. zwei MacherInnen angeführt, wenn der Konkurrenzkampf überhandnimmt), aber auch Wertschätzung anderer Typen aufgrund der Eigenschaften welche bei der Führungskraft weniger stark ausgeprägt sind, ist wichtig um eine gute Ausgangsbasis in der Zusammenarbeit zu schaffen. Eine Wertung der Eigenschaften ist nicht zielführend, vielmehr ist es Aufgabe der Führungskraft die jeweiligen Stärken der MitarbeiterInnen als Ressource zu erkennen und diese geschickt für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen (Stöwe/Keromosemito, 2013, S. 25 f.).

Im Gegensatz zu Stöwe/Keromosemito stützt sich Seliger nicht auf Persönlichkeitsmerkmale, sondern auf das Konzept der Landkarten (Seliger, 2014a, S. 152ff.):

Bei den Landkarten handelt es sich um Resultate von Wahrnehmungsprozessen – also innere Wirklichkeitskonstruktionen des Individuums. Landkarten dienen zur Reduzierung der Komplexität und geben Orientierung. Damit steuern sie das Verhalten von Individuen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Annahme, dass jedes Handeln im Einklang mit der eigenen inneren Landkarte stattfindet – also aus subjektiver Sichtweise als sinnvoll empfunden wird. Entscheidend sind dabei nicht die äußeren Geschehnisse selbst,

sondern wie diese vom jeweiligen Individuum wahrgenommen und verarbeitet und schließlich zur Landkarte kodiert werden.

Da sowohl das Verhalten der MitarbeiterInnen als auch das Verhalten der Führungskraft von Landkarten gelenkt wird, ist es aus Führungssicht wichtig, diesen Beachtung zu schenken. Als Instrument steht dabei die Beobachtung zur Verfügung. Dabei kann zwischen der Beobachtung erster und zweiter Ordnung unterschieden werden. Während mit ersterer die Außenwelt beobachtet wird, fokussiert sich letztere auf die beobachtende Person selbst. Somit kann zusammengefasst werden, dass sich die Beobachtung erster Ordnung auf die Außenperspektive (beispielsweise die MitarbeiterInnen) bezieht, während die Beobachtung zweiter Ordnung als Selbstreflexion bzw. Beobachtung der eigenen Landkarte einzustufen ist. In der Praxis verzichten Führungskräfte häufig auf diese Art der Selbstbeobachtung. Damit bleibt Ihnen jedoch ein wesentlicher Bestandteil der Führung vorenthalten – nämlich inwieweit sie mit ihrem eigenen Verhalten die Handlungen der MitarbeiterInnen beeinflussen. Selbstreflexion ermöglicht damit das Erkennen des eigenen blinden Flecks, führt aber andererseits auch dazu, dass die eigenen Anteile an negativen Entwicklungen nun bekannt sind und sich die Führungskraft nicht länger passiv verhalten kann.

In der Kommunikation zwischen zwei Individuen sind die drei Aktivitäten Wahrnehmen, Mitteilen und Verstehen enthalten. Die Wahrnehmung entspricht einer Beobachtung, der ein bestimmter Wert beigemessen wird (wertefreie Beobachtungen sind unmöglich). Bei der Mitteilung treten zwei Personen miteinander in Kontakt. Das Verhalten beider Personen wird dabei von der eigenen Landkarte bestimmt. Jede Mitteilung liefert Einsichten in die Landkarte des Gegenübers. Beim Verstehen ist der Interpretationsspielraum zu beachten, das heißt das Mitgeteilte wird eventuell ganz anders verstanden als es ursprünglich gemeint war.

In Bezug auf Führungskraft und MitarbeiterIn bedeutet dies, dass sich diese miteinander in einem wechselseitigen Kommunikationsprozess befinden. Alle Beteiligten sind gleichzeitig SenderInnen und EmpfängerInnen. Durch diesen unendlichen Kommunikationsprozess sollen im Idealfall gemeinsame Landkarten entwickelt werden um ein gemeinsames organisationales Verständnis zu schaffen.

3.4.3 Delegation

„Delegation ist die Übertragung deutlich abgegrenzter Aufgaben, der Bedürfnisse und Kompetenzen, die zur Erledigung dieser Aufgabe notwendig sind sowie der damit verbundenen Verantwortung.“ (Pinnow, 2012, S.295). Bei der Delegation handelt es sich

um Empowerment, also die Ermächtigung von MitarbeiterInnen durch die Übertragung einer Aufgabe. Die Delegation dient dabei nicht dazu unliebsame Aufgaben abzuschieben, sondern zur gerechten Verteilung des Pensums, zur Motivation und Förderung der MitarbeiterInnen und zur Entlastung der Führungskraft.

Auch Malik (2014, S. 238 ff.) betont, dass eine Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen nur durch das Übertragen von herausfordernden Aufgaben geschehen kann. Durch die Eigenverantwortlichkeit für einen Tätigkeitsbereich wird ein zielgerichtetes Lernen der MitarbeiterInnen begünstigt. Um diese positive Entwicklung auszulösen muss die übertragende Aufgabe jedoch schwieriger und größer als bisherige Tätigkeiten sein. Eine Überforderung der MitarbeiterInnen durch die hohe Erwartungshaltung sei äußerst selten, da meist festgestellt wird, dass Aufgaben die anfangs als zu schwierig eingestuft werden, dennoch – durch die Anregung der Selbstentwicklung – erfolgreich bewältigt werden.

Im Vorfeld der Delegation muss daher sorgfältig überlegt werden, welche MitarbeiterInnen mit der Aufgabe betraut werden soll, wie die Tätigkeit beschrieben werden kann und welche Informationen und Kompetenzen übergeben werden sollen um eine erfolgreiche Umsetzung zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist auch der Entwicklungsplan der MitarbeiterInnen wesentlich. Wurde beispielsweise im letzten MitarbeiterInnengespräch eine stärkere Einbindung in strategische Belange vereinbart, könnte die Übertragung einer operativen Routinetätigkeit diesen Entwicklungszielen widersprechen.

Im Zuge der Delegation kann es auch zu Komplikationen führen, wenn sich die MitarbeiterInnen beispielsweise dieser Aufgabe nicht gewachsen fühlt oder eine Erledigung prinzipiell ablehnt. In diesem Fall ist auch eine Rückdelegation der unerledigten Aufgabe möglich. Des Weiteren kann die Aufgabenübertragung auch zu Neid durch die nicht gefragte Belegschaft führen. Andererseits können auch bei der Führungskraft Probleme in der Delegation entstehen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn die Führungskraft keine Aufgaben abgeben möchte bzw. durch eine ständige Kontrolle der MitarbeiterInnen nicht die notwendige Kompetenz zur Aufgabenerledigung einräumt (Pinnow, 2012, S. 295f.).

3.4.4 Symbolische Führung

Das Wort Symbol entstammt aus dem Griechischen und bedeutet Zusammenfügung. Einer Legende nach wurde im alten Griechenland ein Stück Ton entzweigebrochen, wenn FreundInnen sich für längere Zeit trennten. Die Tonscherben dienten in der Folge als Erinnerungsstück und Sinnbild der Trennung.

Ausgangsbasis für die Theorie der symbolischen Führung bildet die These, dass das Führungsverhalten sowohl faktische als auch symbolische Führung beinhaltet. Die faktische Führung beinhaltet klassische Führungsaufgaben wie beispielsweise Delegation, Kontrolle und Zielvorgaben. Die symbolische Führung stellt die Sinnvermittlung dar: Durch die symbolische Führung soll für die MitarbeiterInnen das Verhalten der Führungskraft und die organisationalen Strukturen im Unternehmen verständlich werden. Der konkrete Beitrag der Führungskraft ist dabei das Anbieten von Deutungsmöglichkeiten um in der Folge nicht-unternehmenskonforme Deutungen der MitarbeiterInnen auszuschließen. Diese subtile Kontrollform kann gelingen, wenn die Führungskraft den MitarbeiterInnen den Sinn ihres Aufgabenfeldes vermittelt. Dies erscheint besonders im Hinblick auf die Zielerreichung wesentlich, da MitarbeiterInnen die gewünschten Leistungen nur dann erbringen können, wenn sowohl das direkte als auch das indirekte (symbolische) Führungsverhalten richtig gedeutet werden können. Vorteilhaft ist dabei insbesondere, dass die MitarbeiterInnen nicht durch hierarchischen Druck gelenkt werden, sondern eine Verhaltensänderung durch Überzeugung erfolgen soll. Die symbolische Führungstheorie versteht sich daher nicht als Substitut zur klassischen Führung und zu Strukturen im Unternehmen, sondern als sinnvolle Erweiterung (Lang/Rybnikova, 2014, S. 237 ff.).

4 Empirie

Gemäß dem Titel der Arbeit soll das Zusammenspiel von Marke und Führung erforscht werden. Anhand eines qualitativen Forschungsdesign soll beantwortet werden, wie eine Synergie zwischen Marke und Führung geschaffen werden kann und welche Auswirkungen diese hat. Dabei sollen die Sichtweisen von Young Professionals und Führungskräften beleuchtet werden.

Ausschlaggebend für die Wahl eines qualitativen Forschungsdesigns ist die bessere Beantwortbarkeit der Forschungsfrage. Im Zentrum soll nicht eine quantitative Überprüfung von aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen stehen, sondern die Gewinnung von empirischen Daten, die eine Entwicklung von neuen Theorien ermöglicht. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung bietet die qualitative Sozialforschung die Möglichkeit, neue Erkenntnisse zu generieren und komplexe Phänomene zu verstehen. Ausschlaggebend ist vor allem das Prinzip der Offenheit, welches durch eine möglichst große Unvoreingenommenheit der forschenden Person zu einer höheren Qualität und Aussagekraft der empirischen Daten führen soll (Flick, 2006, S.12ff.). Aus diesem Grund wurde in der vorliegenden Arbeit auf die Bildung von Hypothesen verzichtet.

Die Generierung des qualitativen Datenmaterials erfolgt anhand von 10 Interviews mit Führungskräften und Young Professionals. Die Gespräche mit den Führungskräften finden in den Büroräumlichkeiten der InterviewpartnerInnen statt und werden audioaufgezeichnet. Die Interviews mit den Young Professionals finden in privater Umgebung statt und werden ebenfalls audioaufgezeichnet.

Die Interviews erfolgen einzeln und halbstandardisiert. Dies bedeutet, dass vorab ein Interviewleitfaden definiert wird und dass im Gegensatz zum vollstandardisierten Interview eine abweichende Reihenfolge oder Gewichtung der Fragen zulässig ist. Zusätzlich können – angelehnt an die Entwicklung des Gesprächs – auch ergänzende Fragestellungen behandelt werden. Um auch an dieser Stelle das Prinzip der Offenheit zu gewährleisten, ist im gesamten Prozess der Datengewinnung eine übermäßige Einschränkung der Befragten (zum Beispiel durch das Vorgeben von fixen Antwortkategorien) zu vermeiden.

Im Anschluss an das Gespräch erfolgen die Transkription und eine Auswertung anhand der Themenanalyse. Dabei werden Passagen der Interviews systematisch unterschiedlichen Themen zugeordnet (Lueger, 2010, S.206ff.).

Bei der Transkription gelangen folgende Regeln zur Anwendung:

- Die Verschriftlichung erfolgt größtenteils vollständig, inklusive Wiederholungen von Sätzen bzw. nicht beendeten Sätzen.
- Typische Füllwörter (wie beispielsweise „ähm“) werden nicht transkribiert, da dies für die Auswertungsform der Themenanalyse keinen relevanten Mehrwert bietet. Auch nonverbale Kommunikation (lachen, nicken etc.) wird nicht erfasst.
- Der transkribierte Text wird mit Zeilennummern versehen.
- Die Interviewerin wird dem Kürzel I und die GesprächspartnerInnen mit dem Kürzel B abgekürzt. Die Interviews werden mit den Titeln Interview Young Professional 1-5 sowie Interview Führungskraft 6-10 versehen. Die durchgehende Nummerierung ist im Hinblick auf das Zitieren von Textpassagen aus dem Transkript notwendig, um eine eindeutige Zuweisung vornehmen zu können.

4.1 Interviews

Die Generierung von empirischen Material erfolgt anhand von zehn Interviews. Dabei wurden, wie bereits erläutert, fünf Young Professionals und fünf Führungskräfte befragt. In den folgenden Unterkapiteln soll nun die wissenschaftliche Relevanz von Interviews als wissenschaftliches Forschungsinstrument, die Gestaltung des Interviewleitfadens sowie die Gesprächsführung während den Interviews vorgestellt werden. Abschließend bietet das Unterkapitel 4.1.4 einen Überblick über die GesprächspartnerInnen.

4.1.1 Wissenschaftliche Relevanz

Wie bereits erläutert, dienen in der vorliegenden Arbeit Interviews als qualitatives Erhebungsinstrument zur Generierung von Daten, welche die Beantwortung der Forschungsfrage ermöglichen sollen. In diesem Kapitel soll die wissenschaftliche Relevanz des angewandten Erhebungsinstruments dargelegt werden.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Forschungsfrage *„Wie wird aus der Sicht von Führungskräften und Young Professionals eine Synergie zwischen Marke und Führung erzeugt und welche Auswirkungen hat diese?“* zu beantworten. Zentral ist dabei einerseits wie die Erzeugung der Synergie aus Sicht von Führungskräften und Young Professionals erfolgt und welchen Auswirkungen diese in der Folge bewirkt.

Laut Lueger (2010, S. 153ff.) repräsentieren Gespräche die gesellschaftliche narrative Struktur. Dies bedeutet, dass die biografische Identität der Gesellschaft durch das Forschungsgespräch sichtbar gemacht wird. Im Zentrum des Forschungsgesprächs stehen daher Standpunkte, Meinungen, Beziehungen und Erfahrungen des Individuums.

Im Gegensatz zu vorgefertigten Fragebögen erhalten die GesprächspartnerInnen großen Einfluss auf den Ablauf des Interviews, da die Beobachtung selbst ein wesentliches Merkmal darstellt. ForscherInnen sind dennoch nicht als passive ZuhörerInnen misszuverstehen, sondern tragen selbst durch die Auswahl der Fragen und ihre Beteiligung am Redeprozess zur Datensammlung bei.

Gemäß Lueger (2010, S.153ff.) erfolgen Interviews strukturiert. Dies lässt sich insbesondere im Hinblick auf die explizite Rollentrennung zwischen BefragterIn und der befragten Person erkennen. Dennoch sind Interviews nicht als starre Abfrage zu verstehen, sondern sollen der InterviewpartnerIn durch ihre Offenheit und die angenehme Gesprächsatmosphäre die Möglichkeit zur Darstellung der eigenen Sichtweise einräumen. Um Druck im Rahmen einer Interviewsituation zu vermeiden, ist in der Literatur auch häufig von Gesprächen statt von Interviews die Rede. Weiters ist zu bedenken, dass dominante Interviews nicht generell der Vorzug gegenüber lockeren informellen Gesprächen gegeben werden kann. Aus wissenschaftlicher Sicht sind informelle Gespräche vor allem bei der Feldforschung oft zielführender. Daher wurde bei der Durchführung der Interviews starken Wert auf eine angenehme Gesprächsatmosphäre (z.B. durch Anbieten von Getränken, gemütliche Sitzmöglichkeiten) gelegt.

Essentiell ist auch die anschließende Protokollierung der Gespräche. Je nach angewandter Methode sind exaktere bzw. formlosere Transkripte für die folgende Auswertung nötig. Vorteilhaft ist bei Interviews weiters, dass diese – nach ihrer Verschriftlichung – im Gegensatz zu anderen Materialien (z.B. Bilder oder Videos) nicht in ein anderes Kommunikationsmedium übersetzt werden müssen. Dennoch verlangt die sprachliche Vieldeutigkeit und Komplexität einer Interpretation. Daher bedarf es aufwändiger hermeneutischer Auslegungsverfahren, wie beispielsweise der Themenanalyse. Die Sprachprotokollanalyse ist zur Beantwortung der Forschungsfrage aufgrund des vergleichsweise einfachen Zugangs zur Sprache und der hohen Bedeutung ebendieser für die Gesellschaft besonders gut geeignet um soziale Phänomene zu beobachten. Daher ist die Sprachprotokollanalyse als wichtiger Bestandteil der sozialwissenschaftlichen Forschung in der Lage, die zentralen Sichtweisen der beiden Vergleichsgruppen zu beleuchten und Implikationen zur Beantwortung der Forschungsfrage zu liefern.

4.1.2 Gestaltung des Interviewleitfadens

Im Vorfeld der Gespräche wurde ein Interviewleitfaden erarbeitet. Der Interviewleitfaden gliedert sich dabei in zwei Teile:

Im ersten Teil wurden ausschließlich Fragen zum Führungsstil, zur Bewertung der Führungsleistung und zur Ausbildung von Nachwuchsführungskräften in den Unternehmen der Befragten gestellt. Diese Fragen stützen sich somit stark an den persönlichen Erfahrungen der GesprächspartnerInnen und bilden damit einen guten Einstieg in das Interview. Diese Fragen dienten weiters zur Auflockerung der Gesprächsatmosphäre und zur Einstimmung auf den zweiten Teil. Der Anstoß der InterviewpartnerInnen zu Erzählungen sei laut Lueger (2010, S. 161) außerdem wichtig, da diese Hinweise auf gesellschaftliche und soziale Strukturen liefern. Diese Erzählungen des ersten Teils wurden im Rahmen der Interviews weiters genutzt, um im zweiten Teil bei den Fragen an die zuvor erzählten Erfahrungen anzuknüpfen. Diese Vorgehensweise sollte der InterviewpartnerIn Wertschätzung entgegenbringen und Antworten aus dem persönlichen sozialen Kontext legitimieren.

Im zweiten Teil fokussierten sich die Fragen auf die Zusammenhänge zwischen Marke und Führung auf mögliche wechselseitige Einflüsse. Hierbei wurde mit zirkulären Fragen gearbeitet, um möglichst umfassende Aussagen zu generieren und verschiedene Perspektiven miteinzubeziehen.

Während im Einstiegsteil der Fragebogen modifiziert wurde, das heißt Anpassungen in Bezug auf die Zugehörigkeit zur Gruppe der Young Professionals bzw. der Führungskräfte vorgenommen wurden, waren die Fragen im Hauptteil bei allen Befragten identisch. Die Modifikation erfolgte anhand der beruflichen Situation der GesprächspartnerInnen. Beispielsweise wurden Führungskräfte im Rahmen der Interviews gefragt, wie sie ihren aktuellen Führungsstil beschreiben würden, während Young Professionals gefragt wurden, welchen Führungsstil sie künftig anstreben. Im Hauptteil erfolgte keine Anpassung der Fragen an die berufliche Situation der GesprächspartnerInnen. Dies wurde von der Autorin der vorliegenden Arbeit bewusst so gewählt, um das Risiko einer Verzerrung der Antworten zwischen beiden Gruppen aufgrund unterschiedlicher Fragestellungen so gering wie möglich zu halten.

Im zweiten Teil wurde aufgrund der hohen Relevanz der Informationen für die Beantwortung der Forschungsfrage gezielt nachgefragt. Der Gesprächsleitfaden des Interviews wurde somit als Ausgangsbasis betrachtet und verwendet, jedoch wurden im Rahmen

des halbstrukturierten Aufbaus noch weitere Fragen zur Klärung und Spezifikation der Aussagen gestellt.

Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang dieser Arbeit. Im folgenden Unterkapitel soll nun näher auf die Gesprächsführung während der Interviews eingegangen werden.

4.1.3 Die Gesprächsführung

Gemäß Lueger (2010, S. 156ff.) kann die Gesprächsführung in fünf Phasen aufgeteilt werden: Interviewplanung, Kontaktaufnahme, Gesprächseinstieg, Hauptgespräch und Nachgespräch. In der Folge sollen diese näher charakterisiert werden:

In der Phase der Interviewplanung ist zunächst zu bedenken, welche Funktion das Forschungsgespräch erfüllen sollte. Bei der Auswahl potentieller GesprächspartnerInnen ist darauf zu achten, inwieweit sie einen Beitrag zur Klärung der Forschungsfrage leisten können. Für die vorliegende Arbeit wurden folgende Auswahlkriterien gebildet:

Bei der Wahl der Räumlichkeit ist kritisch zu bedenken, dass der Interviewort teils großen Einfluss auf die Befragung haben kann. So argumentiert Lueger (2010, S.166f.) damit, dass Jugendliche in einem belebten Lokal anders über ihre Ansichten sprechen als in einem sterilen und ruhigen Interviewraum.

Die Kontaktaufnahme erfolgte bei allen Young Professionals mündlich und bei den Führungskräften via E-Mail. Beim Erstkontakt wurden alle potentiellen GesprächspartnerInnen über den Inhalt des Interviews sowie die Thematik der vorliegenden Arbeit informiert. Weiters ist im Vorfeld das Einverständnis für die Aufzeichnung des Gesprächs einzuholen. Die GesprächspartnerInnen wurden informiert, wie diese Daten in weiterer Folge verwendet werden und wer Zugriff darauf erhält. Die Zusicherung der Anonymität stellt ein weiteres wesentliches Merkmal dar.

Beim Gesprächseinstieg wurde darauf geachtet, keine lange Gesprächseröffnung zu wählen, um eine Beeinflussung durch die Interviewerin auszuschließen. Auch ein wertschätzender und sensibler Umgang mit den Beiträgen ist essentiell um einen reibungslosen Ablauf des Interviews zu gewährleisten. Die Beeinflussung durch die Interviewatmosphäre sollte durch den offenen Gesprächsrahmen so gering wie möglich gehalten werden. Stattdessen sollte Offenheit signalisiert werden und durch Bezug auf bereits erwähnte Beiträge neue Themenkomplexe angesprochen werden.

Beim Interview selbst leisten ForscherInnen einen wertvollen Beitrag indem sie die GesprächspartnerInnen zu einer Strukturierung provozieren. Dies kann beispielsweise durch zirkuläre Fragen oder einen offenen Fragestil erreicht werden (Lueger, 2010, S. 161). Erzählgenerierende Fragen dienen dazu, Erzählungen bei den GesprächspartnerInnen auszulösen. Diese führen in weiterer Folge zu einer Detaillierung (Ereignisse werden näher beschrieben), Gestalterschließung (verständliche und abschließende Erzählung des Ereignisses) und zur Kondensierung und Relevanzfestlegung. Letzteres bedeutet, dass die GesprächspartnerInnen im Rahmen der Erzählung selbst festlegen, welche Elemente zentral bzw. peripher sind. Daher wurde bei allen Interviews darauf Wert gelegt, die Interviewten zur Erzählung über Erlebtes anzustoßen. Diese Beiträge sind für die Forschung besonders relevant, da sie Hinweise auf soziale und gesellschaftliche Strukturen liefern.

Die Interviewfragen müssen nicht endgültig definiert sein, sondern dürfen durchaus Spielraum zur Interpretation offenlassen. Besonders bei unklaren Fragen trägt die Interpretationsleistung durch die interviewte Person bereits zu wissenschaftlichen Erkenntnissen bei. Daher wurden im Rahmen der Interviews unterschiedliche Definitionen für Marke und Führung toleriert und auch auf Nachfragen nur eine geringe Abgrenzung der Begriffe durch die Interviewerin vorgenommen. Diese Vorgehensweise sollte zur Sicherung des Prinzips der Offenheit bei der qualitativen Forschung beitragen.

4.1.4 Die GesprächspartnerInnen

Wie bereits eingangs erläutert, bilden die Gruppe der Führungskräfte sowie Young Professionals die InterviewpartnerInnen in der vorliegenden Arbeit.

Die Gruppe der Young Professionals wird so definiert, dass die InterviewpartnerInnen über maximal fünf Jahre Berufserfahrung verfügen, ein abgeschlossenes Wirtschaftsstudium besitzen und ambitioniert sind, zukünftig selbst eine Führungsrolle zu übernehmen. Die Begrenzung der Befragten auf Personen mit einem abgeschlossenen wirtschaftlichen Studium und zukünftiger Führungsambition begründet sich durch die Annahme der erhöhten Sensibilität für das Thema Führung gegenüber Young Professionals anderer Studienrichtungen oder ohne Wunsch selbst im Management tätig zu werden. Da die befragten Führungskräfte über mehrjährige Führungserfahrung und daher auch über eine erhöhte Sensibilität für das Thema Führung verfügen, soll die Kriterienwahl bei den Young Professionals dazu beitragen, Verzerrungen aufgrund unterschiedlicher Sensibilitäten in den Ergebnissen möglichst gering zu halten.

In der Gruppe der Führungskräfte fungieren Personen als InterviewpartnerInnen, die am österreichischen Arbeitsmarkt als Angestellte tätig sind und eine Führungsposition bekleiden. Essentiell war bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen, dass alle befragten Führungskräfte auch MitarbeiterInnenverantwortung besitzen. Dieses Kriterium wurde von der Autorin der vorliegenden Arbeit angewandt, da davon ausgegangen wird, dass Führungskräfte mit MitarbeiterInnenverantwortung andere Ansatzpunkte erkennen, als Führungskräfte ohne MitarbeiterInnenverantwortung. Von einer Einschränkung nach weiteren Merkmalen (z.B. Branche, Berufserfahrung) wird abgesehen, um eine möglichst große Bandbreite bei der qualitativen Forschung zu berücksichtigen und um dem Prinzip der Offenheit Rechnung zu tragen.

Alle GesprächspartnerInnen der Young Professional Gruppe wurden persönlich durch die Autorin der vorliegenden Arbeit kontaktiert und waren der Autorin bereits im Vorfeld bekannt. Die Führungskräfte wurden in vier Fällen von Bezugspersonen der Autorin vermittelt und in einem Fall persönlich kontaktiert. Bei der Auswahl der Interviewpersonen wurde auf die Ausgewogenheit beider Geschlechter Wert gelegt. Um eine größtmögliche Anonymität zu gewähren wurden persönliche Namen sowie der Unternehmensname in den Transkripten anonymisiert. Die folgende Tabelle soll jedoch eine Orientierung über die Position und das Unternehmen der GesprächspartnerInnen bieten:

	Gruppe	Position	Unternehmenstyp
1	Young Professional	Mitarbeiterin Marketing	Softwareunternehmen
2	Young Professional	Mitarbeiter Controlling	Versicherungsunternehmen
3	Young Professional	Assistent Geschäftsleitung	Handelsunternehmen
4	Young Professional	Mitarbeiterin HR	Bankinstitut
5	Young Professional	Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsberatung
6	Führungskraft	Geschäftsleiterin	PR-Agentur
7	Führungskraft	Teamleiter Programmierung	Softwareunternehmen
8	Führungskraft	Bereichsleiterin	Versicherungsunternehmen
9	Führungskraft	Geschäftsführer	NPO
10	Führungskraft	Geschäftsführerin	Produktionsbetrieb

Tabelle 1: Die InterviewpartnerInnen

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Themenanalyse

In diesem Kapitel wird das Analyseinstrument der Themenanalyse nach Lueger vorgestellt, sowie die wissenschaftliche Relevanz begründet. Die methodische Vorgehensweise beschreibt anschließend die Auswertung der transkribierten Interviews.

4.2.1 Wissenschaftliche Relevanz

Die Interviews werden anhand der Themenanalyse nach Lueger (2010, S.186ff.) ausgewertet. Bei dieser Analyseform werden zentrale Themen aus den Interviews zusammengefasst um die Sichtweise der AkteurInnengruppen zu erfassen. Die Themenanalyse eignet sich vor allem um Hintergründe eines sozialen Systems zu erforschen und beachtet dabei auch die Unterschiede und Zusammenhänge verschiedener Themen. Weiters ist die Themenanalyse geeignet um Meinungen und Einschätzungen zu erforschen, große Textmengen zusammenfassend aufzubereiten und wenn ein Vergleich von Themen zwischen den unterschiedlichen AkteurInnengruppen stattfinden soll. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Gefahr einer Färbung durch eine persönliche Meinung der InterpretatorInnen bei dieser Analyseform sehr gering ist.

In der vorliegenden Arbeit wurde die Themenanalyse ausgewählt, um die zehn Interviews thematisch zusammenzufassen und Gemeinsamkeiten sowie Abweichungen zwischen den beiden Gruppen der Young Professionals und der Führungskräfte sichtbar zu machen.

Im Gegensatz zur Feinstrukturanalyse ist keine exakte Transkription nötig, da die Feinheiten (Dialekte, Füllwörter bzw. genaue Bezeichnungen) ohnehin ausgeblendet werden (Lueger, 2010, S.208).

Dennoch ist es keineswegs ausreichend, nur eine grobe Benennung der Themen vorzunehmen. Vielmehr sollen wiederkehrende Gesprächsinhalte thematisch zusammengefasst werden.

4.2.2 Methodische Vorgehensweise

Die Themenanalyse nach Lueger (2010, S.186ff.) erfolgt anhand von fünf Schritten welche im Folgenden näher beschrieben werden:

Zunächst wurden Textstellen identifiziert, welche zu einem Thema gehören. Bei diesem textreduzierenden Verfahren werden Themenblöcke kodiert und benannt. Für die Analyse irrelevante Teile wurden ausgelassen. Wichtig ist, dass der Ursprung jedes Beitrages auch nach Abschluss der Kodierung noch nachvollziehbar ist. Im Anschluss wurden die kodierten Themen in eine vorläufige Systematik gebracht.

Im nächsten Bearbeitungsschritt erfolgte die Charakterisierung der Themen. Jedes Thema wird dabei einzeln auf die wichtigsten Komponenten hin analysiert. Dafür müssen alle relevanten Textstellen des Themas geprüft werden.

Darauffolgend soll herausgefunden werden, in welchem Zusammenhang ein Thema auftritt. Mögliche Querverbindungen zu anderen Themen und sozialen, zeitlichen und sachlichen Kontextualisierungsdimensionen sollen in diesem Schritt erkannt werden. An dieser Stelle sei jedoch kritisch angemerkt, dass besonders bei (halb-) strukturierten Interviews Kontextualisierungsdimensionen nur schwer definiert werden können, da die Struktur größtenteils durch die Gesprächsführung der ForscherInnen vorgegeben ist. Da im Zuge dieser Masterarbeit halbstandardisierte Interviews als Erhebungsinstrument dienen, können in diesem Zusammenhang nur begrenzte Aussagen erzielt werden.

Darauf folgend wurden Unterschiede in den Themen analysiert. Im Zentrum des Interesses stehen bei diesem Schritt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Auffassungen zu verschiedenen Themen aus der Perspektive der GesprächspartnerInnen. Beispielsweise kann ein erforschter Konflikt von den beteiligten Personen höchst unterschiedlich wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang sind jedoch nicht nur die Differenzen selbst von wissenschaftlichem Interesse, sondern auch die Gründe und Erklärungsmöglichkeiten für die Abweichungen.

Schlussendlich sollen die Erkenntnisse der Analyse zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden. Dafür muss ein Gesamtzusammenhang zwischen allen Themen hergestellt werden. Maßgeblich ist dabei, keine Vermischung der Inhalte zu erzeugen, sondern empirisch erkannte Differenzen weiterhin zu erhalten (Lueger, 2010, S. 206ff.).

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel sollen nun die zentralen Erkenntnisse aus den Interviews präsentiert werden. Dabei sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der Gruppe der Young Professionals und den Führungskräften dargestellt werden. Abschließend soll anhand der Erkenntnisse aus der Empirie die Forschungsfrage beantwortet werden.

5.1 Beitrag der Führung zur Marke

Dieser Themenblock umfasst sämtliche Subthemen, die den Beitrag der Führung zur Marke enthalten. Im Rahmen der Interviews haben sich dabei drei wesentliche Möglichkeiten die Marke zu beeinflussen herauskristallisiert. Diese werden nun in den folgenden Subthemen einzeln vorgestellt.

5.1.1 Vorbildwirkung

In der Gruppe der Young Professionals wurde die Vorbildwirkung als ein wichtiger Beitrag der Führungskraft zur Unternehmensmarke benannt. Die Führung lebt dabei die Unternehmenswerte vor und zeigt somit den MitarbeiterInnen das organisational gewünschte Verhaltensmuster auf.

Der Interviewpartner 2 wies explizit auf die Untrennbarkeit von Führungsrolle und Vorbildwirkung hin:

„Und ich glaube eben, dass eine gute Führung die im Einklang mit der Unternehmensmarke steht eben nur dann möglich ist, wenn diese Werte gelebt werden, wenn die bekannt sind und wenn diese eben auch den Mitarbeitern gegenüber dargestellt und vorgelebt werden. Eine Führungsrolle ist immer auch eine Vorbildrolle.“ (I 2: 453-456)

Weiters wurde angenommen, dass das Vorleben dieser Werte durch die Führungskraft zu einem unternehmenswertekonformen Handeln der MitarbeiterInnen beiträgt und andererseits ein Fehlen dieser Vorbildfunktion dazu führen kann, dass auch die Bereitschaft der MitarbeiterInnen sich an die Unternehmenswerte zu halten, sinkt.

Anknüpfungspunkte zur Vorbildrolle der Führungskraft finden sich auch in der Fachliteratur. So sind zum Beispiel Lang und Rybnikova (2014, S. 95) der Meinung, dass besonders beim charismatischen Führungsstil die Vorbildwirkung stark zur Geltung kommt. Führungskräfte erreichen somit mittels klarer Kommunikation der Werte, Visionen und Ziele und durch ihr vorbildhaftes Verhalten im Hinblick auf die kommunizierten Werte eine erhöhte Akzeptanz sowie Vertrauen und Loyalität bei den MitarbeiterInnen. Dieses

wiederum führe dazu, dass die hierarchisch untergeordneten DienstnehmerInnen ebenso stärker Werte verkörpern, die als unternehmenskonform gelten. Im Extremfall kann eine charismatische und vorbildliche Führungskraft sogar völliges Gehorsam auslösen. Eine dazu passende Aussage tätigte die Interviewpartnerin 4:

„Was ich aber auch grundsätzlich sehr wichtig finde ist das Ganze vorzuleben. Also ein Vorbild zu sein. Man kann in keinster Weise, das lernt man schon in der Kindheit von den Eltern oder Ähnliches und genauso ist das, finde ich, auf das Berufsleben umzulegen. Man kann sich nicht etwas von seinen Kindern oder von seinen Mitarbeitern erwarten, was man selber nicht vorlebt oder selber nicht verkörpert, sprich, wenn ich gewisse Eigenschaften, gewisse Prinzipien des Miteinanders von meinen Mitarbeitern möchte, muss ich die auch selber vorleben.“ (I 4: 976-983)

Auch in der Gruppe der Führungskräfte wurde auf die Vorbildfunktion eingegangen. Dabei wurde vor allem betont, dass die MitarbeiterInnen laufend das Verhalten der Führungskraft hinsichtlich dem Konnex zu der Unternehmensmarke kritisch beobachten:

„Im Einklang mit den Werten zu handeln, du bist als Führungskraft meines Erachtens nach immer Vorbild, logischerweise. Du wirst von deinen eigenen Mitarbeitern kritisch beäugt und es wird geschaut, ist das kompatibel mit dem was du eigentlich vorgibst, also da bist du gefordert (...).“ (I 9: 2654-2657)

Im Zusammenhang mit der kritischen Betrachtung durch die MitarbeiterInnen gibt Aron-Weidlich (2012, S. 31 f.) zu Bedenken, dass der Reputation der Führungskraft nichts mehr schaden kann, als die Inkonsistenz bei der Umsetzung zuvor angekündigter Maßnahmen oder Werten. Beispielhaft kann ein Unternehmen herangezogen werden, welches die MitarbeiterInnen über künftige strikte Einsparungspläne informiert, jedoch bei Dienstreisen weiterhin Luxushotels für die Führungskräfte gebucht werden. Ob das Verhalten des Führungsteams als konsistent und authentisch erlebt wird, trägt maßgeblich zum zukünftigen Verhalten der MitarbeiterInnen teil.

Aus diesem Wunsch nach einer vorbildhaften Führungskraft kann abgeleitet werden, dass MitarbeiterInnen anhand eines lebenden Beispiels für unternehmensmarkenkonformes Verhalten leichter gewünschte Einstellungen übernehmen und diese ebenfalls anwenden. Die Führungskraft zeigt somit am Beispiel der eigenen Person, wie die theoretischen, im Leitbild avisierten Werte in der Praxis einbezogen werden können und

trägt damit auch zur Konkretisierung des Markenverständnisses der MitarbeiterInnen und der Anwendbarkeit bei.

5.1.2 Vermittlung an die MitarbeiterInnen

Einen weiteren maßgeblichen Beitrag zur Marke und damit zur Schaffung der Synergie zwischen Marke und Führung leistet die Führungskraft indem sie die Werte an die MitarbeiterInnen vermittelt. Diese Vermittlungs- und Übersetzungsaufgabe wurde im Rahmen der Interviews sowohl von den Young Professionals als auch von Führungskräften angesprochen.

In der Literatur wird dies als Operationalisierung der Markenidentität beschrieben. Dabei werden die ursprünglich für die MitarbeiterInnen abstrakt wirkenden Markenwerte konkretisiert und in inhaltlich klare Verhaltensweisen transformiert. Vorteilhaft ist an diesem Prozess, dass sich die MitarbeiterInnen in der Folge besser mit der Marke identifizieren und ihren eigenen Beitrag zur Identität des Unternehmens begreifen können (Piehler, 2011, S. 548 f.).

Der Interviewpartner 3 schildert in diesem Zusammenhang das Mitgeben und Vorleben der Werte durch die Führungskraft als zentral:

„Insofern würde ich mir dahingehend einen Beitrag sehen, dass die Führungskräfte einfach auf die Dinge konzentrieren, die sie mit dem Unternehmen gemein haben und die nach innen versuchen ihren Mitarbeitern mitzugeben und vorzuleben, weil alles andere wäre scheinheilig und das würde früher oder später auffallen.“ (I 3: 851-854)

Maßgeblich ist bei der Vermittlung der Werte an die MitarbeiterInnen, dass diese in weiterer Folge als externe MarkenbotschafterInnen des Unternehmens betrachtet werden. In der Literatur finden sich sogar Anhaltspunkte, dass die Vermittlung der Markenwerte durch die MitarbeiterInnen durch den persönlichen Kontakt mit den KundInnen ein erhöhtes Involvement und eine größere Lernwirkung bei den AdressatInnen erzielt. Dies bedeutet, dass die MitarbeiterInnen im Vergleich zu den geplanten Marketingaktivitäten eines Unternehmens (z.B. Werbung) einen noch größeren Einfluss auf die Meinung von KundInnen ausüben (Kernstock, 2012, S.23).

Auch im Rahmen des Interviews Nummer 4 wurde dieser Zusammenhang nochmals beleuchtet:

„Und da hängt für mich die Führungskraft insoweit ganz ganz stark damit zusammen, als die die Mitarbeiter eben führt, ausbildet, fördert und die Mitarbeiter dann im Endeffekt für die Leistungserstellung zuständig sind. Sprich der Mitarbeiter ist dann in irgendeiner Form mit dem Kunden in Kontakt, repräsentiert das Unternehmen und da ist es insofern ganz wichtig, dass das auch die Unternehmenswerte spiegelt, weil das sonst überhaupt kein authentisches Auftreten ist.“ (I 4: 1080-1085)

Die Interviews mit den Führungskräften verdeutlichen, dass auch diese Gruppe einen klaren Zusammenhang zwischen der Kommunikation von Führungskraft zu den MitarbeiterInnen und die Kommunikation der MitarbeiterInnen an Unternehmensexterne erkennt. Die Interviewpartnerin 8 geht dabei von einem Schneeballeffekt aus:

„Und das ergibt halt einen Schneeballeffekt, weil der Führungsverantwortliche in dem er es vorlebt, muss er auch seine Mitarbeiter überzeugen. Und die Mitarbeiter würden es dann quasi an den Endkunden weitergeben.“ (I 8: 2310-2313)

Im weiteren Verlauf ebendieses Interviews gibt die Gesprächspartnerin außerdem zu bedenken, dass die Führung durch Kommunikation wesentlich dazu beitragen kann, dass die MitarbeiterInnen die Werte des Unternehmens verstehen und diese in ihrem Kontakt mit externen KundInnen verkörpern:

„Aber a la long gesehen kommt das, und das heißt wirklich ihnen das anschaulich zu erklären, was jetzt das Ziel ist, was jetzt eigentlich unsere Aufgabe ist und zum Beispiel, was auch sehr sehr wichtig ist, klare Vereinbarungen schließen. (...) Aber ich denke dieses „ich ziehe und ich hole und ich gebe“ genau diese Bewegung macht es aus ob ich dieses Top Down einer Marke, einer Vision, einer grundsätzlichen Message eines Unternehmens tatsächlich an den Endverbraucher bringe wo es eigentlich hingehören sollte.“ (I 8: 2364-2376)

In diesem Zusammenhang sei es weiters wichtig, die Botschaften für die MitarbeiterInnen klar und verständlich zu machen:

„Ich muss es transparent machen für die Mitarbeiter. Und zwar nämlich in ihrem Vokabular und in ihrer Sphäre.“ (I 8: 2349-2350)

Im Hinblick auf die Klarheit und Transparenz der Kommunikation haben Ahrens und Ahrens (2014, S. 39 ff.) maßgebliche Gebote herausgearbeitet, welche für die Kommunikation der Führungskraft unerlässlich sind. Dabei fordern sie von Führungskräften vor allem Direktheit, Verständlichkeit und Lösungsorientiertheit. Die Beachtung dieser Parameter trägt dabei in hohem Maße zur Qualität der Kommunikation und der Erreichung der Ziele bei. Im Hinblick auf die Vermittlung von Markenwerten erscheint besonders die

Verständlichkeit eine hohe Priorität zu besitzen. Dabei sei es wichtig, eine einfache Bildsprache zu benutzen. Der exorbitante Gebrauch von Fremdwörtern und komplizierten Formulierungen führe im Gegensatz häufig dazu, dass die MitarbeiterInnen die Werte nicht verstehen. Die Informationsvermittlung muss an den speziellen MitarbeiterInnenentypus angepasst werden. Bei bestehenden MitarbeiterInnen wird empfohlen, die neuen Inhalte mit vertrautem Wissen zu verknüpfen. Bei MitarbeiterInnen die neu in das Unternehmen eintreten, sollte der theoretische Input in kleine Portionen aufgeteilt werden. Zwischenfragen, Zusammenfassungen und die Möglichkeit Fragen zu stellen, helfen den MitarbeiterInnen dabei, das Gelernte besser zu verarbeiten.

Bei abstrakten Werten können Anekdoten und Visualisierungen einen wertvollen Beitrag zur Verständlichkeit leisten.

In der Gruppe der Führungskräfte wird im Gegensatz zu den Young Professionals außerdem erhöhtes Augenmerk auf die Verantwortung für die Schaffung der optimalen Rahmenbedingungen und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen gelegt. Im Rahmen des Interviews 7 wurde der Führungskraft sogar die Hauptverantwortung für die Arbeitsplatzzufriedenheit eingeräumt:

„Ja, also dadurch dass sich die, eine gute Führung ja sehr positiv auf die Mitarbeiter auswirken kann, weil die Mitarbeiter, weil du normalerweise als Führungskraft am meisten dazu beiträgst, dass der Mitarbeiter zufrieden ist. Wenn du das gut machst, dann kann sich das sehr wohl positiv auch auf die Unternehmensmarke auswirken, weil die dann das nach außen tragen.“ (I 7: 1877-1881)

Weiters wurde die Verantwortung des Unternehmens im Hinblick auf das Schaffen von optimalen Rahmenbedingungen für die MitarbeiterInnen diskutiert. Gelingt dies der Führung nicht, kann sich dies in einem Markenschaden niederschlagen:

„Umgekehrt glaube ich, ist es sehr wohl Aufgabe des Unternehmens dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter bestmöglich ihre Aufgabe erfüllen können. Und wenn ich das nicht kann, dann ist es sehr wohl ein Schaden für das Unternehmen und auch die Marke die damit verbunden ist.“ (I 8: 2127-2130)

Der Autor Biesel (2012, S. 114) greift ebenfalls die Verantwortung der Führungskraft MitarbeiterInnen mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten auf. Dies sei neben der Zielerreichung auch für die dauerhafte Bereitschaft der MitarbeiterInnen zu Veränderungen nötig.

Die zentrale These, welche aus den Aussagen beider Gruppen abgeleitet werden kann, lässt sich insofern zusammenfassen, als dass die Führungskraft zunächst die Werte an die MitarbeiterInnen vermittelt (direkt oder indirekt durch Vorleben) und die MitarbeiterInnen in der Folge diese Werte gegenüber den KundInnen des Unternehmens repräsentieren. Die Relevanz einer guten Weitervermittlung der Werte wird insofern als hoch betrachtet, da nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die einzelnen MitarbeiterInnen des Unternehmens extern als BotschafterInnen der Marke eingestuft werden.

Diese Vorgehensweise wird auch in der Literatur thematisiert. Esch et al (2012, S. 103 ff.) weisen darauf hin, dass neben der Vermittlung der Inhalte an die MitarbeiterInnen zuerst ein internes Bewusstsein für die Marke geschaffen werden muss. Häufig herrsche in Unternehmen die Fehleinschätzung, dass die MitarbeiterInnen keine Verantwortung für die Repräsentation der Unternehmenswerte nach außen treffe, da diese allein durch die Marketingabteilung der Organisation vertreten werden. MitarbeiterInnen tragen somit wesentlich zum Gelingen der Marke bei. Die Führungskraft kann diesen Prozess unterstützen, indem sie den Interpretationsspielraum der MitarbeiterInnen in Bezug auf die Markenwerte und ihre Übersetzung in konkrete Verhaltensweisen aktiv gestaltet. Zu weite Spielräume verhindern eine einheitliche Entwicklung, während zu enge Definitionen keinen Raum für die Abstimmung mit den individuellen Vorstellungen bietet (Botschen und Kittinger-Rosanelli, 2010, S. 379).

5.1.3 Repräsentation

Eine weitere wichtige Funktion, die insbesondere die GeschäftsführerInnen eines Unternehmens wahrnehmen, betrifft die Repräsentation des Unternehmens nach außen. Diese Repräsentationstätigkeit wird zum Beispiel im Rahmen von Vorträgen wahrgenommen:

„Also ich meine, alleine durch die Corporate Identity die man ja überall weiterträgt und wenn man zum Beispiel also, ich hab das persönlich sehr häufig gemacht, Vorträge gemacht.“ (I 6: 2849-2851)

Jedoch bieten nicht nur offizielle Vorträge die Möglichkeit die Interessen und Werte des eigenen Unternehmens nach außen zu vertreten. Der Interviewpartner 9 geht im Gegenteil, sogar davon aus, dass in jedem Termin mit externen Personen automatisch auch das Unternehmen selbst repräsentiert wird, da die MitarbeiterInnen des Unternehmens als BotschafterInnen agieren:

„Selbstverständlich, weil ich meine, wir sind ja letztendlich tagtäglich Repräsentanten dieser Marke. Bei jedem Termin den ich extern wahrnehme, auch die ich intern wahrnehme, aber vor allem bei externen, wo du sagst nach außen, sind wir Botschafter dieser Marke. Jeder Mitarbeiter und Mitarbeiterin, der erkenntlich ist als Unternehmen 9 Mensch ist Botschafter dieser Marke, also das heißt wir sind als Führungskraft sogar extrem gefordert, da nach außen hin das zu repräsentieren, was wir darstellen wollen.“ (I 9: 2646-2651)

Auf Basis dieser Einschätzung empfiehlt der Interviewpartner 9 zudem diese Repräsentationstätigkeit im Rahmen der täglichen Führungsarbeit in allen Kontaktpunkten mit externen Personen zu berücksichtigen:

„(...) ich sehe mich dann dort als jemand der A das Unternehmen 9 repräsentiert, B das Unternehmen 9 in seiner Bedeutung auch dort platziert, also ich bin ja gerade Botschafter dieses Unternehmens, also dieser Organisation und das muss man in seinen täglichen, nicht nur in seiner täglichen Führungsarbeit, sondern in seinen täglichen Kontakten mit Menschen außerhalb der Organisation sehen.“ (I 9: 2658-2662)

Die wichtige Rolle der Führungskräfte in Bezug auf die Außenwahrnehmung des Unternehmens wird auch in der Literatur thematisiert. So geht beispielsweise Grubendorfer (2012, S. 121 ff.) davon aus, dass Führungskräfte eine wichtige Schlüsselrolle in der Kommunikation nach außen wahrnehmen. Die Erkenntnis, dass Führungskräfte maßgeblichen Einfluss auf die Reputation des Unternehmens besitzen, sei in der Praxis jedoch erst wenig verbreitet.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass im Rahmen der Interviews von Führungskräften auch die Repräsentationstätigkeit als wichtigen Beitrag zur Marke genannt wurde. In den Interviews mit den Young Professionals wurde diese weniger explizit angesprochen.

5.2 Beitrag der Marke zur Führung

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Möglichkeiten der Führungskraft Einfluss auf die Marke auszuüben erläutert. In diesem Kapitel soll nun präsentiert werden, welchen Beitrag die Marke zur Führung leistet. Die Ergebnisse der Interviews lassen darauf schließen, dass diese vor allem in zwei Bereichen unmittelbare Auswirkungen auf die Führung hat: Einerseits schafft sie Rahmenbedingungen für die Führung und gestaltet damit aktiv den Handlungsspielraum der Führungskräfte, andererseits wird sie ebenfalls als Auswahlkriterium bei der Rekrutierung herangezogen. Diese beiden Wirkungsweisen werden in den folgenden zwei Unterkapiteln nun erläutert.

5.2.1 Schaffen von Rahmenbedingungen für die Führung

Zeplin (2006, S. 227 ff.) beschreibt das markenorientierte Führungsverhalten als ein zentrales Instrument des innengerichteten Marketings. Diese markenkonforme Führung kann durch die Ableitung von Führungsgrundsätzen aus den Unternehmenswerten entstehen. So beschreibt beispielsweise eine Interviewpartnerin diesen Prozess wie folgt:

„Die Unternehmensmarke kommuniziert ja meistens irgendeine Mission, Vision die das Unternehmen hat, was sie damit erreichen will oder auch der Existenzgrund warum es die Firma gibt und ich denke schon, dass aus diesen Werten die eine Marke hat auch die Werte abgeleitet werden die für Führung wichtig sind.“
(I 1: 123-126)

Ein weiterer Interviewpartner gibt an, dass diese Ableitung der Unternehmenswerte auf die Führung ebenfalls auf schriftliche Weise erfolgen kann. So haben sich Führungsrichtlinienkataloge bzw. Prospekte etabliert, die Aufschluss über das gewünschte Verhalten der Führungsriege geben:

„Ja, also unser, mein Unternehmen hat erst letztes Jahr einen neuen Führungsrichtlinienkatalog rausge, also Katalog ist zu viel gesagt aber, aber ein Führungsrichtlinienprospekt, da stehen halt auf – ich hab das nur so kurz überflogen – auf so zehn Seiten verschiedenste Skills oder Fähigkeiten die eine Führungskraft mitbringen soll und sich bewusst sein soll, da stehen halt so Dinge drin, wie dass man sich dem Unternehmenswert und der Strategie bewusst sein soll und diese auch im Unternehmen leben soll und vorleben soll, dass man Transparenz leben soll (...).“ (I 3: 689-695)

Neben einem bewusst gesteuerten Prozess der Einflussnahme durch schriftliche Vorgaben, wurde auch eine implizite Wirkung der Marke auf die Führung beschrieben. So gibt

eine Führungskraft an, dass die Organisationsform, insbesondere die Anzahl und die Expertise der MitarbeiterInnen ihren Führungsstil stark beeinflusst:

„Es ist, dadurch dass wir auch erst vor zwei Jahren eigentlich erst den Split gemacht haben, eine zusätzliche Führungsebene eingezogen haben, wie wir die 15 Mitarbeiter Grenze erreicht haben, hat sich das noch nicht entwickelt. Man muss aber dazu sagen die Firmenkultur und die Tatsache, dass es sich um eine Expertenorganisation handelt, die setzt irgendwie, also das schränkt schon ziemlich ein. Und eigentlich ohne kooperativen Führungsstil würden wir wahrscheinlich nicht weit kommen.“ (I 7: 1848-1854)

Werden die organisational gewünschten Führungsrichtlinien ignoriert, unabhängig davon ob diese explizit oder nur implizit ausgedrückt werden, stoßen Führungskräfte auf systemische Widerstände:

„Also wenn die Unternehmensmarke wirklich stark ist, und die Kultur wirklich stark ist, ich glaube, dann wird sich die Führungskraft ja auch dementsprechend anpassen und wird auf gewissen Widerstand stoßen und sich dementsprechend anpassen müssen, und aber natürlich nicht 100 prozentig, also da wird noch ein gewisser Individualitätsspielraum dabei sein.“ (I 7: 2017-2021)

Im Rahmen der Interviews wurde überdies hinaus sowohl von Führungskräften als auch von Young Professionals mehrfach betont, dass die Marke zwar einen gewissen Rahmen für die Führung schaffen sollte, jedoch ein individueller Handlungsspielraum bestehen bleiben muss. Dies spiegelt sich beispielsweise in der folgenden Aussage eines Mitglieds der Young Professional Gruppe:

„Ich bin grundsätzlich ein Verfechter der Meinung, dass Führungsstil nicht vorgegeben werden sollte, dass das schon eine individuelle Sache ist, die jeder selber wissen sollte, wie er sie transportiert oder auch nicht jeder gleich kann und machen sollte, dass man da schon eben auch auf die eigenen Stärken von den Führungskräften eingeht, dass aber eine Unternehmensmarke auf jeden Fall zur Führung beitragen sollte.“ (I 4: 1146-1151)

Eine ähnliche Sicht wird auch von einer Führungskraft vertreten. Diese ist der Meinung, dass der persönliche Führungsstil beibehalten werden sollte, und es nicht möglich ist, diesen unternehmensweit vollständig zu vereinheitlichen. Dennoch gibt es gewisse organisationale Rahmenbedingungen, die in der Organisation allgemeingültig und somit für alle Führungskräfte verbindlich sind:

„Also ich glaube schon, dass es Sinn macht, dass ich die Führungskräfte in der ersten, zweiten, vielleicht sogar auch dritten Ebene auf ein gemeinsames Verständnis einmal einigen. Weil es gibt natürlich, jeder ist anders. Als das ist keine

Frage, du kannst auch nicht einen Führungsstil aufpropfen in eine Person, das geht einfach nicht. Jeder hat seinen eigenen Stil, aber es gibt ein paar Dinge die darüberstehen und die außer Diskussion stehen müssen.“ (I 9: 2678-2683)

Bei diesen im Unternehmen allgemein gültigen Werten ist jedoch die Entstehungsweise ebendieser essentiell. Eine Einbindung der Geschäftsführung und der LeiterInnen in der Organisation sichert eine hohe Identifikation und gewährleistet damit auch eine adäquate Umsetzbarkeit (Grubendorfer, 2012, S. 169 ff.). Diese Vorgehensweise findet auch in der Praxis Anwendung:

„Wir haben ein Führungskräfte-Training, du weißt, du warst einmal kurz dabei. Alle Bereichsleiter mit der Geschäftsleitung wo wir auch an Führungsthemen arbeiten und gearbeitet haben und das war ein Ergebnis sozusagen der Beschäftigung der ganzen Gruppe mit diesem Thema und das ist halt etwas auf das wir uns letztendlich einigen konnten.“ (I 9: 2595-2599)

Im Rahmen der Interviews konnte somit nachgewiesen werden, dass die Marke einen wesentlichen Einfluss auf die Führung ausübt, indem sie Rahmenbedingungen vorgibt. Wesentlich war für die InterviewpartnerInnen in diesem Zusammenhang, dass trotz der Vorgaben noch ein individueller Spielraum für Führungskräfte bestehen bleibt. Dies wurde gleichermaßen von Führungskräften und Young Professionals gefordert. Um die Identifikation der MitarbeiterInnen mit Leitungsfunktion mit den Unternehmenswerten zu gewährleisten, wurde weiters empfohlen, diese in den Entwicklungsprozess eines markenkonformen Führungsverhaltens miteinzubeziehen.

5.2.2 Selektionskriterium für Führungskräfte

Neben der Schaffung von Rahmenbedingungen kann die Marke laut den Aussagen in den Interviews noch einen zweiten Beitrag zur Führung leisten. Indem das Unternehmen ein gewisses Bild von sich nach außen vermittelt, können Arbeitssuchende anhand dieses Eindrucks bereits vorab entscheiden, ob das Unternehmen für sie eine attraktive Arbeitgeberin bzw. einen attraktiven Arbeitgeber darstellt. Passen die nach außen repräsentierten Werte nicht mit den eigenen Vorstellungen zusammen, kann dies dazu führen, dass das entsprechende Unternehmen als nicht attraktiv betrachtet wird und eine Bewerbung somit unterbleibt.

Diesem Phänomen wird in der Fachliteratur unter dem Begriff Employer Branding eine hohe Bedeutung beigemessen. Beim Employer Branding soll das Markenimage der ArbeitgeberInnenmarke bewusst gesteuert werden. Das Employer Branding entfaltet dabei

in zwei Richtungen seine Wirkung: Einerseits sollen passende MitarbeiterInnen angezogen und im zweiten Schritt die Bindung an das Unternehmen sichergestellt werden (Forster, Erz & Jenewein, 2012, S. 279).

Im Rahmen der Interviews wurde diese Selektion anhand dem Unternehmensimage von der Gruppe der Young Professionals aufgegriffen. Dabei geht die Interviewpartnerin davon aus, dass Führungskräfte potentielle ArbeitgeberInnen gezielt auswählen:

„Oder dass man sich vielleicht auch eher für Unternehmen bewirbt als Führungskraft, wo man sich denkt „Okay, das entspricht meinem Führungsstil“. Und so auch schon vorselektiert. Mehr oder weniger.“ (I 1: 170-172)

Eine ähnliche Auffassung vertritt auch der Interviewpartner 5. Demnach verfügen die Führungskräfte bereits über einen bestimmten Führungsstil und achten bei der Auswahl ihrer zukünftigen ArbeitgeberInnen auf die Übereinstimmung ihres Führungsverständnisses mit den Unternehmenswerten:

„Ich glaube man hat auch Erwartungen, wenn man in ein Unternehmen reingeht, wie geht es da zu. Und ich glaube einer, der irgendwie so einen NGO Gedanken hat, der wird sicher nicht dort hingehen in so ein Finanzinstitut wo es sicher anders zugeht. Ich glaube, dass das jeder von sich aus schon einen adäquaten Führungsstil mitnimmt, wenn er sich für ein Unternehmen interessiert.“ (I 5: 1368-1372)

Diese Einschätzung deckt sich auch mit den Angaben in der Literatur. So empfindet beispielsweise Pinnow (2012, S. 79), dass jede Führungskraft ihren eigenen ganz individuellen Führungsstil hat und daher nie identisch mit einer anderen Führungskraft handeln wird, auch nicht in vergleichbaren Situationen.

Aber auch die entsprechende Auswahl der BewerberInnen seitens des Unternehmens wurde thematisiert. So vertritt der Interviewpartner 3 die Meinung, dass ein Unternehmen schon im Rahmen des Recruitingprozesses auf die Kongruenz zwischen den BewerberInnen und den Unternehmenswerten achten sollte:

„Meines Erachtens nach muss eine Führungskraft nicht unbedingt explizit darauf achten, sondern das sollte meiner Meinung nach schon im Vorfeld bei der Bestellung oder bei der Beförderung von Personen zur Führungskraft in einem Unternehmen so gelebt werden, dass man, dass nur Leute diese Position erreichen, oder halt auch bekommen, die von Haus aus in ihrer Art und einfach schon in ihrem Verhalten für die Unternehmensmarke stehen, also ich, ich finde es bringt sich nichts eine Führungskraft die sich nicht mit den Unternehmenswerten und

mit der Unternehmensmarke nach außen identifizieren kann von alleine, bringt meiner Meinung nach nichts wenn man die dann in so eine Position setzt. Also ich würde da schon einen Schritt früher anfangen und bei der Rekrutierung oder Beförderung wie gesagt als Unternehmen besonders ein Auge darauf werfen, da die richtigen Leute am richtigen Platz zu haben.“ (I 3: 818-828).

Eine ähnliche Auffassung wird auch durch eine Führungskraft vertreten. So ist auch der Interviewpartner 7 der Meinung, dass Unternehmen bereits beim Recruiting darauf achten sollen, nur Führungskräfte mit der gewünschten Führungskultur einzustellen.

„Ich glaube, da fängt es schon mit dem Recruiting von den Führungskräften eigentlich an. Also, wenn ich schon, wenn die Unternehmensmarke die steht jetzt schon, okay, also es gibt irgendwie schon eine Strategie, eine Markenstrategie, es gibt Leitbild, Mission, Vision, also ich gehe jetzt einmal ein bisschen von einem größeren Unternehmen aus, und dann werde ich natürlich Führungskräfte größtenteils so einstellen, dass die auch dazu passen.“ (I 7: 1984-1989)

In der Literatur wird diesbezüglich empfohlen eine Leadership-Strategie im Unternehmen zu etablieren, um die Synergie zwischen der Strategie und der Führung bestmöglich auszugestalten. Wesentlicher Bestandteil dieser Strategie ist unter anderem die klare Definition der idealtypischen Führungskraft welche die Organisation zu Erfolg und nachhaltigen Wachstum führen kann (Hinterhuber, Renzl und Werner, 2012, S. 255 ff.). Anhand dieser Vorgehensweise können Unternehmen gezielt nach den richtigen Führungskräften für ihre Organisation suchen.

Die Notwendigkeit, eine für das Unternehmen passende Führungskraft einzustellen, ergibt sich laut Grubendorfer (2012, S. 11) daraus, dass diese die Kultur des Unternehmens wesentlich mitgestalten kann. Voraussetzung dafür ist jedoch das Selbstverständnis als Antrieb für organisationale Veränderungen. Kann sich eine Führungskraft nicht mit ihrer Rolle beziehungsweise den Markenwerten im Unternehmen identifizieren, sollte auch über ein Verlassen des Unternehmens nachgedacht werden:

„Und ich denke die Wahrheit ist, wenn ich mich mit dieser Marke nicht identifizieren kann, aus welchen Gründen auch immer, ja, weil eben eine Strategie geändert worden ist, weil eben ein neuer Partner aufgenommen worden ist, weil Inhalte verändert worden sind, dann besser Leave it!“ (I8: 2316-2319)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Marke einen wesentlichen Beitrag zur Führung leistet, indem sie ein Selektionskriterium für Führungskräfte darstellt.

Die Aussagen in den Interviews lassen darauf schließen, dass insbesondere Führungskräfte bei der Wahl ihrer zukünftigen ArbeitgeberInnen genau auf das Unternehmensimage achten und sogar von einer Bewerbung absehen, sollten sie wesentliche Abweichungen zwischen ihrem Selbstverständnis als Führungskraft und den Unternehmenswerten bzw. der Unternehmenskultur erkennen. Andererseits erhöht dies natürlich auch die Zahl jener BewerberInnen, deren Führungsverständnis im Einklang mit den Unternehmenswerten der Organisation ist.

5.3 Abstimmung Marke und Führung

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, besitzen Führung und Marke einen wechselseitigen Einfluss aufeinander. Um diese bewusst zu steuern, ist die Abstimmung der beiden Bereiche essentiell. Im Rahmen der Interviews haben sich dabei zwei wesentliche Instrumente herauskristallisiert, die in den folgenden Unterkapiteln erläutert werden.

5.3.1 Auseinandersetzung und kritische Reflexion

Um Veränderungen in den Unternehmenswerten, der Kultur oder den Zielen zu bewirken, werden am Beginn des Prozesses häufig Auftaktveranstaltungen eingesetzt. Diese sollen die notwendige Veränderung verdeutlichen. Im Rahmen dieser Veranstaltung werden zukünftige Werte, Verhaltensweisen und Normen vorgestellt. Maßgeblich dabei ist der geschlossene und einheitliche Auftritt der Führungskräfte sowie die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses (Bolz, 2013, S. 244f.).

Diese Herangehensweise zur Implementierung der Unternehmenswerte wird auch von einem Befragten der Young Professional Gruppe vertreten:

„Dass was ich eigentlich gemeint habe mit Werte zuerst zu definieren ist natürlich ich muss da eine gewisse Anzahl an Führungskräften zusammenbringen, das wäre vermutlich im Rahmen eines Workshops oder ähnliches möglich, am besten aus verschiedenen Positionen im Unternehmen. Also es geht nicht nur darum, dass ich den Vorstandsvorsitzenden im Boot hab. Es geht auch darum, dass ich einen aus einem eher mitarbeitervertretendem Organ oder Abteilung dabei habe. Es geht vielleicht auch darum, dass ich einem aus dem Vertrieb dabei hab, einen aus der Forschung und Entwicklung etc.. Dann lass ich alle diese Menschen zusammenarbeiten und herausarbeiten was den wirklich diese Werte oder das Leitbild sein können. Aber ich glaub ich muss mit diesen Werten dann letztendlich

anfangen und diese Werte dann den Führungskräften eben vermitteln.“ (I 2: 479-489)

In weiterer Folge sollen die auf Führungsebene beschlossenen Werte dann an die MitarbeiterInnen weitergegeben werden. Als maßgeblich wird an dieser Stelle wieder die Vermittlungs- und Übersetzungsfunktion der Führungskraft sowie die individuelle Umsetzung der Unternehmenswerte im jeweiligen Bereich erkannt:

„Ich denke das ist die große Herausforderung von jeder Führungskraft. Ich selbst würde wahrscheinlich an die Aufgabe irgendwie herangehen das ich sag ich hole mir meine Mitarbeiter zusammen, wir setzen uns einmal einen Vormittag oder einen ganzen Tag zusammen, sperren uns in einen Besprechungsraum ein und diskutieren einmal was ich so mitbekommen habe von dieser Führungskräfteklausur und wir setzen uns alle zusammen und reden darüber was das für unsere Abteilung heißen könnte. Da ist dann jede Meinung, jede Stimmung, alles erlaubt, das würde ich irgendwie mitschreiben und am Ende des Tages müssen wir natürlich schauen, dass wir da eine Lösung finden, vielleicht ein paar Grundsätze in der Abteilung finden, ein paar Werte, einfach Verhaltensregeln oder wie in gewissen Situationen herangegangen wird das man dann sagen kann okay, das ist unser Beitrag zu diesem großen Ganzen.“ (I 2: 494-504)

In der Gruppe der Führungskräfte wurde besonders die wiederholte Auseinandersetzung mit den Unternehmenswerten betont:

„Es sollte schon immer wieder diskutiert werden. Und das allerwichtigste, eigentlich, überlegt ja und ob es auch noch gilt. Ob es eigentlich wirklich das ist, was die Führung möchte.“ (I 8: 2394-2396)

Auch die Interviewpartnerin 10 betont die Wichtigkeit des Prozesses und des kritischen Reflektierens der Unternehmenswerte:

„Ich glaube, man muss sich einfach immer wieder damit auseinandersetzen, also ich kann mich nur erinnern, wir haben vor ein paar Jahren, unser, unser, eben unser Corporate Design geändert und den Internetauftritt und so, und da haben wir uns lange überlegt, wofür wir eigentlich stehen und wie wir uns sehen und wie unsere Marke eigentlich weitergetragen werden soll. Und das war glaube ich auch so ein Prozess.“ (I 10: 2904-2909)

Im Gegensatz dazu, gibt eine andere Führungskraft an, dass vor allem die eigene Einhaltung der Unternehmenswerte kritisch überprüft werden sollte:

„Es gibt nicht klare Vorgaben, aber wir haben uns eigentlich als Geschäftsführung mit den Bereichsleitern gemeinsam zu diesen Prinzipien mehr oder weniger bekannt. Also wir machen jetzt da nicht laufend Kontrolle ob sich alle daran halten, das ist ja Nonsense aber grundsätzlich sollen wir mal eine Runde machen durch die Bereichsleiter bei mir hängt des jedenfalls oben an der Tafel und ich mache schon fast täglich einen Blick darauf und versuche mal kritisch zu hinterfragen ob ich mich an das alles halte, was wir uns eigentlich selbst, wenn man so will, als Leitlinien auferlegt haben.“ (I 9: 2585-2592)

Dieses Motiv wird auch in der Fachliteratur aufgegriffen: So empfiehlt beispielsweise Seliger (2014 b, S. 115) ausreichend Zeit für die Selbstreflexion einzuplanen. Die Reflexion wirkt in diesem Zusammenhang wie eine Selbst-Spiegelung und ermöglicht der Führungskraft ein bewusstes Innehalten und Besinnen auf die eigenen Emotionen, Werte und schließlich Handlungsweisen.

Es sollte jedoch nicht nur das Verhalten der Führungskräfte evaluiert werden, sondern auch die Unternehmensmarke an sich. Durch Veränderungen in der Umwelt können auch Anpassungen in den Unternehmenswerten notwendig werden. In diesem Zusammenhang gilt es, die Marke und ihre Werte regelmäßig kritisch aus interner und externer Sicht zu hinterfragen und auf ihre aktuelle Gültigkeit zu prüfen. Eine Führungskraft erklärte dies im Rahmen des Interviews wie folgt:

„Und dieses Rückbesinnen auf die Kernwerte einer Marke ist erstens wahnsinnig wichtig, zweitens man darf nicht stehen bleiben. Man muss sich immer wieder Experten aus Markendesign, Marketing, Werbung, Social Media und so weiter reinholen und diese Marke einmal da durchdrehen lassen, durch diese Brainstormings und dann geht man meistens raus und denkt sich „Na, eigentlich sind wir eh gut aufgestellt, aber unser Design muss ein bisschen relaunched werden oder wir haben ja so einen riesen Erfolg gehabt mit dem oder dem, also machen wir ein Pilotprojekt“. Also am Ball bleiben ist ganz, ganz wichtig.“ (I6: 1745-1752)

Des Weiteren wurde im Rahmen der Interviews von einer Führungskraft die genaue Konzeption der Markenwerte sowie das Herunterbrechen ebendieser auf sämtliche Unternehmensebenen als Möglichkeit zur Abstimmung von Marke und Führung vorgeschlagen:

„Indem man eine Markenidentität hat, die wirklich bis in den letzten Millimeter durchdekliniert ist. Also wo meine Markenphilosophie, meine Markenpräsenz, meine Markenidentität, mein Markendesign und so weiter so runtergebrochen

sind, dass in der letzten Abteilung, also die die weiß ich nicht unten die Druckbuchstaben aufkleben noch immer begriffen wird „Was ist diese Marke? Wofür steht sie? Was sind die heiligen Kernwerte einer Marke?“ (I 6: 1670-1675)

Dieses Wissen um die Markenwerte ist essentiell, damit MitarbeiterInnen des Unternehmens gleichzeitig als MarkenbotschafterInnen fungieren können. Um dies zu erreichen ist jedoch „ein einheitliches Markenverständnis und ein unternehmensweit abgestimmtes Führungsverständnis“ nötig (Grubendorfer, 2012, S. 112). Somit ist das Schaffen von unternehmensweiten Verständnis für die Marke und ihre Werte die Voraussetzung für ein gutes Zusammenwirken von Marke und Führung.

Um diese spezifischen Markenkenntnisse bei den MitarbeiterInnen zu verankern, empfiehlt der Autor Adjouri (2014, S. 229 ff.) die Verwendung eines Marken-Grundbuchs. Dieses beinhaltet eine genaue Darstellung der Unternehmenswerte und des gewünschten unternehmensmarkenkonformen Verhaltens und kann als Informationsbroschüre an neue MitarbeiterInnen verteilt werden. Es dient somit zur Herstellung eines markenkonformen Verhaltens bei den MitarbeiterInnen. Diese Methode wurde im Rahmen der Interviews ebenfalls von einer Führungskraft vorgeschlagen:

„Und wenn du die Struktur eines Unternehmens so aufgestellt hast, mit Workshops, mit immer wieder neuem Einschwören auf die Marke, Markenwerte. Handbuch, wenn ein neuer Mitarbeiter kommt, steht im Handbuch genau drin, was ist die Mission, was ist die Vision, wie ist die Marke strukturiert, aufgebaut und so weiter. Ich bin ja ein riesen Fan des ewigen Wiederholens, weil Menschen merken sich nichts.“ (I 6: 1718-1723)

Abschließend soll auch noch die Einflusskraft der Führung auf die Marke berücksichtigt werden. Dabei ist maßgeblich, dass die Führung das Unternehmen und auch die damit verbundenen Werte prägen kann. Seliger (2014 b, S. 159 ff.) beschreibt in diesem Zusammenhang die Rolle der Führungskraft als zweigeteilt: Einerseits wird die Führung durch organisationale Rahmenbedingungen beeinflusst, andererseits gestaltet sie selbst die Spielregeln innerhalb des Unternehmens aktiv mit. Diese Fähigkeit Veränderungen im Unternehmen anzustoßen wurde auch im Rahmen der Interviews von einer Führungskraft thematisiert:

„Also jetzt im Sinne der Führungskraft eher, wenn man da nicht auf die Mitarbeiter und auf die eigentliche Führung eingeht, sondern auf andere Kompetenzen von Führungskräften wie zum Beispiel Einfluss auf Strategie, Mission, Vision und Leitbild, dann sehe ich da schon gewisse Steuerungsmöglichkeiten, die eine Führungskraft eben auch hat.“ (I 7: 1941-1944)

Legitimiert wird diese Machtfunktion der Führung durch eine andere Interviewpartnerin. Sie ist der Meinung, dass die Führung über Macht verfügt, welche sie prinzipiell berechtigt Einfluss auf die Marke auszuüben und eine Linie vorzugeben:

„Denn eines muss ich schon zugeben. Auch wenn ich mein Leben lang gestritten habe mit der Führung, ich denke sie haben das Recht, die haben das Recht grundsätzlich die Linie vorzugeben. (...) Das vorausgeschickt, sage ich, die Führung muss so klar sein in ihrer Message zu sagen, diese Werte leben wir, diese Marke wollen wir, wir wollen auch so gesehen werden. Und das müsst ihr überbringen, ja.“ (I 8: 2396-2404)

Diese Macht der Führung wird wiederum von Seliger (2014 b, S. 160) aufgegriffen. Macht ist demnach kein Privileg, sondern als Mittel zur Zielerreichung zu verstehen. Eine effektive Führung benötigt Macht um Prozesse voranzutreiben, sollte diese jedoch stets wertschätzend und im Sinne des Unternehmens einsetzen.

Aus den Aussagen der Interviews kann daher schlussgefolgert werden, dass sowohl für Young Professionals als auch für Führungskräfte die Abstimmung von Marke und Führung essentiell für die Zielerreichung des Unternehmens ist. Die Koordination der beiden Bereiche kann dabei auf unterschiedliche Weisen geschehen. In den Interviews wurden dabei vor allem die Reflexion der Unternehmenswerte und des eigenen Führungsstils (inwieweit agiert eine Führungskraft im Einklang mit den Werten), das Vermitteln der Kerninhalte der Marke über Veranstaltungen oder Informationsbroschüren, sowie der prägende Einfluss der Führung auf die Marke angegeben.

Während in diesem Unterkapitel die unterschiedlichen Arten der Auseinandersetzung und kritischen Reflexion betrachtet wurden, beschäftigt sich das folgende Kapitel mit der Kommunikation an sich.

5.3.2 Kommunikation

Der Kommunikation als Führungskraft kommt in der Fachliteratur zentrale Bedeutung zu. Untersuchungen haben ergeben, dass zwischen der Kommunikation, der Kultur und dem Vertrauen wesentliche Verknüpfungen bestehen. Mittels Kommunikation kann die Führungskraft gezielt die eigene Vertrauenswürdigkeit steuern. Weiters beeinflusst Kommunikation die Beziehungen der MitarbeiterInnen zueinander (Lang und Rybnikova, 2014, S. 370).

Als interne Kommunikation in Bezug auf die Vermittlung der Markenwerte versteht Piehler (2011, S. 144) *„alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung mit Markenbezug zwischen Mitarbeitern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen“*.

Im Rahmen des Interviews 4 wurde ebenfalls eine interne Kommunikation der Unternehmenswerte gefordert. Dies sei essentiell dafür, dass die Werte des Unternehmens auch tatsächlich im Unternehmen gelebt werden:

„Ich finde es in dem Bereich wichtig, dass die Unternehmenswerte mal grundsätzlich klar sind, dass sie transparent sind und dass sie vor allem auch kommuniziert werden. Sprich es bringt nichts, wenn Unternehmenswerte da sind, die einzelnen Führungskräfte oder Mitarbeiter aber gar nicht so wirklich Bescheid wissen, also man kann nur für etwas stehen oder etwas vertreten, wenn ich darüber Bescheid weiß, wenn ich mich gut darüber auskenne. Also das finde ich ist auch eine Verantwortung von seitens des Unternehmens, von der Geschäftsführung, dass man da auch entsprechend seine Werte kommuniziert, wenn man auch will dass diese Werte gelebt werden, ja.“ (I 4: 1114-1121)

Auf die hohe Relevanz des Lebens der Werte wird auch in der Systemtheorie hingewiesen. So erläutert Hartung (2014, S. 51 f.), dass die Entstehung eines sozialen Systems (also beispielsweise einer Unternehmenskultur in welcher die Werte gelebt werden) untrennbar an wiederholt stattfindende Kommunikationsprozesse geknüpft ist. Die Kommunikation stellt dabei quasi die Lebensenergie des Betriebes dar und trägt dazu bei, dass MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Unternehmen einen Konsens über die Werte entwickeln. Die Kultur eines Unternehmens entsteht demnach durch Kommunikation. In diesem Zusammenhang ist es jedoch wesentlich, die Kultur nicht als bloßes Zusatzmerkmal in Organisationen zu betrachten, sondern sie als ganzheitliche Unternehmenspersönlichkeit zu verstehen, welche darüber Aufschluss gibt, wie in einem Unternehmen gedacht, gehandelt und Ziele erreicht werden.

Auch die Interviewpartnerin 1 vertritt die Meinung, dass die wiederholte Kommunikation von elementarer Wichtigkeit für die Abstimmung zwischen Marke und Führung ist:

„Hmm, ich würde einfach immer sozusagen Awareness schaffen und die oder den Wert immer wieder kommunizieren, immer wieder wiederholen, vielleicht auch auf Workshops schicken. Einfach um das zu verinnerlichen, dass halt die Führungskräfte danach handeln, weil man muss das dann ja auch weiterkommunizieren an die Mitarbeiter und an die Führungskräfte.“ (I 1: 180-184)

Diese Meinung teilt auch eine interviewte Führungskraft:

„Um meine Marke auch wirklich an den Mann bringen, an die Frau bringen zu können, muss ich sehr wohl das auch in den Mitarbeitern, in den Führungskräften spiegeln und denen klarmachen, wofür meine Marke steht.“ (I 8: 2279-2282)

Die Häufigkeit der Nennung der Kommunikation als wesentliches Instrument zur Abstimmung und damit zur Schaffung von Synergien verdeutlicht, dass die Bedeutung von Kommunikation für die Steuerung des Fits zwischen Unternehmensmarke und Führung in der Praxis bereits erkannt wird. Maßgeblich ist dabei jedoch auch die Art der Kommunikation. Dies wurde auch von einem Mitglied der Young Professional Gruppe anhand dem Wunsch nach einer guten und positiven Kommunikation aufgegriffen:

„Hmmm, wahrscheinlich einfach gute Kommunikation und auch positive Kommunikation. Sowohl im Unternehmen als auch außerhalb des Unternehmens. Dass man da sozusagen einfach gut über die Firma redet und ja mehr oder weniger internes Marketing oder Employer Branding für die Marke eben.“ (I 1: 135-138)

Die erwähnte gute Kommunikation, die zum Aufbauen des Markenwissens der MitarbeiterInnen beitragen soll und somit wie ein internes Marketing wirkt, besteht laut Esch, Fischer & Strödter (2012, S. 113 ff.) aus drei Säulen. Zunächst muss die Botschaft von den MitarbeiterInnen des Unternehmens verstanden werden. Hierbei sollen Massenmedien sowie die persönliche Kommunikation in sinnvollem Maße zum Einsatz gelangen. Während die Massenkommunikation durch die hierarchische Weitergabe der Informationen eine flächendeckende Durchdringung sicherstellt, trägt die persönliche Kommunikation dazu bei, Verständnis zu schaffen. In diesem Zusammenhang kann durch gegenseitiges Nachfragen gewährleistet werden, dass die Botschaft auch richtig verstanden wurde.

Ein weitere wesentliche Säule stellt die Vertrauenswürdigkeit der BotschaftsüberbringerInnen dar. In diesem Hinblick ist vor allem zu beachten, dass MitarbeiterInnen das vergangene und erwartete Verhalten der Führungskraft kritisch reflektieren. Eine mangelnde Konsistenz führt demnach zu einer verminderten Glaubwürdigkeit.

Abschließend müssen die Inhalte von den MitarbeiterInnen akzeptiert und in das eigene Handeln integriert werden. Führungskräfte können zur Akzeptanz der MitarbeiterInnen beitragen indem sie sich in der persönlichen Kommunikation an die EmpfängerInnen der Botschaft anpassen. Weiters sind MitarbeiterInnen eher bereit Markenwerte zu akzeptieren, wenn sie eine hohe Ähnlichkeit zwischen sich und der Marke wahrnehmen.

Sind diese drei Bereiche erfolgreich umgesetzt, fungieren die MitarbeiterInnen automatisch als interne MarkenbotschafterInnen des Unternehmens.

In der Gruppe der Führungskräfte wurde in den Interviews eine Aussage zur Wichtigkeit der Kommunikation getätigt, bei welcher neben der Kommunikation an die MitarbeiterInnen auch die eigene Kommunikation nach außen als entscheidender Faktor eingestuft wurde:

„Natürlich kann ich mich selber auch dafür einsetzen, eben, da ich im mittleren Management eigentlich noch bin und nicht Chef, dadurch kann ich mich auch positiver äußern und sagen „Okay, wir haben als kleines Mittelstandsunternehmen haben Essen und Verpflegung für alle und das ist super“, aber natürlich wenn das von den Mitarbeitern dann selber kommt hat das noch ein höheres Gewicht, also wenn die das von sich selbst aus, weil die machen das ja eigentlich ohne Hintergedanken mehr oder weniger, weil ihnen bringt das ja jetzt nicht so viel.“ (I 7: 1916-1922)

Die Kommunikation der Werte kann dabei auf unterschiedliche Weisen erfolgen. Ein Interviewpartner empfiehlt in diesem Zusammenhang beispielsweise Schulungen und Einführungsveranstaltungen als geeignete Medien (siehe dazu auch Kapitel 5.3.1):

„Ja, meines Erachtens nach durch Schulungen, Einführungen in das Unternehmen, wie vorher schon erwähnt Willkommensfrühstück wo man mal das Unternehmen und die Werte des Unternehmens den neuen Mitarbeitern und in dem Fall speziell Führungskräften näherbringt, sie darüber in Klaren setzt, was wird erwartet indem man Führungsrichtlinien verteilt und also erstellt und verteilt und anbietet. Indem man Schulungen anbietet wo halt auch die Marke des Unternehmens eine tragende Rolle hat.“ (I 3: 809-904).

Abschließend kann daher festgehalten werden, dass in beiden Gruppen die Kommunikation mehrmals thematisiert und somit als Instrument zur Abstimmung von Marke und Führung erkannt wurde. Dabei können sowohl Führungskräfte mittels Kommunikation Einfluss auf die Marke und insbesondere das Markenverständnis ihrer MitarbeiterInnen ausüben, als auch die Marke selbst durch Bekanntheit ihrer Werte im Unternehmen eine Steuerung des Verhaltens (im Sinne von wertekonformen Verhalten) von MitarbeiterInnen und Führungskräften bewirken.

5.4 Nutzen

Abschließend soll nun erläutert werden, welchen Nutzen das Unternehmen von einer Synergie zwischen Marke und Führung erzielen kann. Die InterviewpartnerInnen gingen

dabei vor allem von drei Themenbereichen aus, welche durch eine passgenaue Abstimmung von Marke und Führung positiv beeinflusst werden: die Authentizität, das erleichterte Erreichen von Unternehmenszielen sowie die Auswirkung auf das Recruiting und die MitarbeiterInnenbindung. In den folgenden Unterkapiteln werden diese drei Arten des Nutzens vorgestellt.

5.4.1 Authentizität

Das Bedürfnis nach der Authentizität einer Marke wird aus der Wettbewerbsperspektive auf die Gleichartigkeit der Marken zurückgeführt. Dies bedeutet, dass Personen zunächst wenig Bedarf nach Authentizität verspüren. Kristallisieren sich im freien Markt jedoch immer mehr gleichartige Marken und Leistungen heraus, entwickelt sich die Authentizität zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal (Lucker, 2008, S. 6 ff.).

Auch die Aussagen der Young Professionals in den Interviews lassen darauf schließen, dass die Authentizität ein entscheidendes Auswahlkriterium darstellt:

„Das Unternehmen verliert an Glaubwürdigkeit, das ist einfach ein Kunde wählt sich ein Unternehmen aus warum es mit dem zusammenarbeiten möchte, weil es eben oft auch für gewisse Werte steht, für gewisse Prinzipien die man selbst vertritt, für gewisse Einstellungen und wenn das dann nicht mit der Führungskraft beziehungsweise den Mitarbeitern die das Unternehmen vertreten zusammenpasst, ist es überhaupt kein authentisches Auftreten.“ (I 4: 1085-1090)

Probleme in der Authentizität der Marke entstehen zum Beispiel dann, wenn die Unternehmen sich bei der Prägung der Marke zu stark auf die Außenwahrnehmung und zu wenig auf den inneren Kern der Markenidentität fokussieren. So beschreibt Hartung (2015, S. 25), dass Unternehmen häufig eine verkehrte Chronologie befolgen. Die Führung sollte sich nicht damit beschäftigen, was getan werden muss, um ein gewünschtes Markenverständnis zu vermitteln, sondern eine Antwort auf die folgende Frage finden: Durch welches Tun lässt die Marke in welcher Weise bei den KundInnen welchen Aufschluss über das Wesen unserer Marke entstehen? Erst wenn die Kenntnis des eigenen Markenwesens vorliegt, kann über die Vermittlung des Alleinstellungsmerkmals nachgedacht werden. In diesem Bezug merkt Hartung weiter kritisch an, dass Marken immer kommunizieren. Fehlt jedoch das Wissen über den eigenen Markenkern und damit die Orientierung, sind die Äußerungen des Unternehmens beliebig und somit eine Authentizität nicht möglich.

Überdies hinaus wurde die Authentizität auch im Zusammenhang mit dem Absatz von Produkten und Dienstleistungen als wesentliches Kriterium erwähnt:

„Ich glaube keiner kauft gerne von einem Unternehmen dem man seine Werte nicht glauben kann.“ (I 2: 434-435)

Der Autor Schallehn (2012, S. 126 ff.) hat ein empirisches Modell zur Messung der Markenauthentizität entwickelt. Dabei stieß er auf drei maßgebliche Determinanten, welche den Grad der Authentizität einer Marke bestimmen. Während die Kontinuität durch eine lange Beibehaltung der Übereinstimmung zwischen Markenversprechen und den Merkmalen einer Marke die Authentizität positiv beeinflusst, stellt die Konsistenz auf das Verhalten gegenüber den StakeholderInnen ab, die mit der Marke in Bezug geraten. Schließlich wird die Individualität als Übereinstimmung des Markenversprechens mit speziell jenen Unternehmenswerten, welche sich von anderen Unternehmen entscheiden, definiert. Diese Individualität wird durch die Anspruchsgruppen wiederum anhand des Verhaltens wahrgenommen.

Die Übereinstimmung der kommunizierten Werte mit dem tatsächlichen Führungsstil wurde auch von einer Führungskraft als wesentliche Determinante der Authentizität benannt:

„Jetzt sage ich einmal im Regelbetrieb, glaube ich schon, dass die Werte die hinter dieser Organisation, hinter der Marke stehen, angefangen von den Grundsätzen bis hin zum Leitbild das wir gemeinsam erarbeitet haben und wenn du dir diese Überschriften anschaust, dann sind es natürlich Punkte, die auch in deinen Führungsstil miteinfließen müssen, weil sonst bist du unglaubwürdig, sonst bist du unglaubwürdig als sozusagen als Wahrer dieser Marke und bist du unglaubwürdig in dem, ja in dem Führungsstil, der nicht dem entspricht, was du im Leitbild und was du sozusagen hier festgelegt hast.“ (I 9: 2634-2641)

Die angesprochene Unglaubwürdigkeit ergibt sich somit aus dem fehlenden Passus zwischen der innen wahrgenommenen Identität der Marke und dem nach außen gezeigten Verhalten. Nur wenn das Vorstellungsbild der Marke mit dem Markenversprechen übereinstimmt, entsteht bei externen Personen der Eindruck von Authentizität (Schallehn, 2012, S. 69 ff.).

Auch die AutorInnen Ahrens und Ahrens (2014, S. 34 ff.) bestätigen die Auffassung, dass die Übereinstimmung der kommunizierten Werte und der umgesetzten Werte einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Ziele leistet. Als besonders wesentlich stellen Sie dabei die Integrität dar, welche durch das strikte Einhalten der eigenen Prinzipien

und Werte entsteht. Durch authentisches Auftreten und Charisma können andere Personen (sei es die MitarbeiterInnen oder andere StakeholderInnen) für die Unternehmensziele gewonnen werden. Als essentiell gilt in diesem Zusammenhang die Aufrichtigkeit und Authentizität, da das Charisma ansonsten nur kurzfristig manipulierend wirken kann.

Dies verdeutlicht sich auch in der folgenden Aussage einer Führungskraft:

„Hohe Glaubwürdigkeit, ganz wichtig. Authentizität, das ist das, was sozusagen draußen ankommen soll und dadurch erwachsen meines Erachtens nach die wesentlichen Werte wie Vertrauen und Sympathie. Das sozusagen in Kombination schafft das erst überhaupt, dass sozusagen die Personen, die hinter dieser Organisation und hinter der Marke stehen, dafür sorgen, dass das auch nach außen repräsentiert wird.“ (I 9: 2698-2702)

Die Angabe, dass die Glaubwürdigkeit und Authentizität sich letztlich in Vertrauen manifestiert, findet sich auch in der Literatur wieder. Der Autor Schallehn (2012, S. 153 ff) konnte im Rahmen seiner empirischen Studien einen starken Wirkungszusammenhang zwischen der Markenauthentizität und dem Markenvertrauen nachweisen.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass die Authentizität in beiden Gruppen thematisiert wurde. Die Authentizität wird von den Befragten dabei in zwei Fällen als Grundvoraussetzung für das Erreichen weiterer Unternehmensziele (Käufe, unterstützende Personen) deklariert.

5.4.2 Erreichung von Unternehmenszielen

Die AutorInnen Homburg und Krohmer (2003, S. 1080 ff.) konnten anhand von Forschungsergebnissen einen Zusammenhang zwischen der Kultur, den Unternehmenswerten und dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens belegen. Werden Werte, Normen und Artefakte unternehmenskonform vorgelebt, führt dies zu einem werteorientierten Verhalten der MitarbeiterInnen (siehe Kapitel 5.1.2). Das Verhalten ebendieser trägt wiederum maßgeblich zum Markterfolg und damit zur Erreichung wirtschaftlicher Unternehmensziele bei.

Aus dieser Perspektive betrachtet auch die Interviewpartnerin 4 den Nutzen einer auf die Marke abgestimmte Unternehmensführung:

„Genau, also zum einen würde ich das in diesem Prozess sehen, dass eben Führungskraft wirkt sich auf Mitarbeiter aus und Mitarbeiter hat Kontakt mit dem Kunden. Je nachdem wie das eben auftritt und wie zufrieden der Kunde dann ist kann

man weitere Aufträge akquirieren, geht das in diese ganze Absatz-, Umsatzschiene, Gewinnschiene.“ (I 4: 1101-1104)

Das Auslösen von gewünschten Verhaltensweisen bei den MitarbeiterInnen, welche das Unternehmen nach außen vertreten, empfindet auch eine Führungskraft als zentralen Nutzen der Synergie zwischen Marke und Führung:

„Ja also für mich wäre es völlig klar, weil die gesteckten Ziele mit Sicherheit leichter erreichbar sind. Weil das einfach zwei, fast zwei Stärken sind, die nicht gegeneinander wirken, sondern dann miteinander wirken. Das heißt, das was ich eigentlich alles hineinstecke in meine Außenwirkung, wenn ich das ebenfalls von den Führungskräften nach innen übernehme und das lebe und das eigentlich, ja, mit Leben fülle und auch übersetzen kann, ja, dann habe ich nicht nur ein gutes Produkt, sage ich jetzt einmal, ich hoffe es ist ein gutes Produkt, ja, ich habe auch quasi die Verkäufer und die Verantwortlichen, die das auch wirklich entsprechend leben können.“ (I 8: 2435-2432)

Ein weiterer wesentlicher Nutzen von Marken besteht in ihrer hohen Ertragskraft. Sie können somit dazu beitragen, dass selbst unter ungünstigen Rahmenbedingungen noch überdurchschnittlich hohe Renditen erzielt werden können (Blinda, 2007, S. 2).

Marken generieren einen Zusatznutzen indem sie den KonsumentInnen Orientierung bieten. Sind die Werte einer Marke zudem glaubhaft, entsteht daraus Markenvertrauen. Dieses Vertrauen führt wiederum zu einer subjektiv empfundenen geringeren Austauschbarkeit des Produkts und zu einer Verminderung der Preissensibilität. Dies bedeutet, dass KundInnen dem Unternehmen sogar dann treu bleiben, wenn die Preise erhöht werden (Burmans, Meffert und Koers, 2005, S. 11 ff.). In diesem Zusammenhang wurde auch eine Aussage von einem Young Professional getätigt:

„Das erhöht die Umsätze, das behält mir die Kunden. Also das heißt nicht, dass ich Sie in einem halben Jahr, weil der nächste Konkurrent ein preislich leicht besseres Angebot macht sofort wieder verliere, sondern vielleicht sind Kunden gerade deswegen bereit bei mir auch einen höheren Preis zu bezahlen.“ (I 2: 547-550)

Weiters wurde auch die Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz thematisiert. Insbesondere bei gesättigten Märkten lastet auf Unternehmen ein starker Druck ihre Marktsegmente zu verteidigen. Aus diesem Grund werden KundInnenbindungs- und

KundInnenrückgewinnungsprozesse immer entscheidender für die Erreichung der Unternehmensziele. Die Unternehmensführung kann diese unterstützen, indem sie die Kommunikation zwischen den Unternehmen und der Zielgruppe fokussiert (Steiner, 2011, S. 55).

Die Notwendigkeit einer starken Marke bei großem Konkurrenzdruck wurde auch in den Interviews angesprochen. Die Interviewpartnerin 6 gibt in Bezug auf den Nutzen der Abstimmung zwischen Marke und Führung zu bedenken, dass diese essentiell ist um die eigenen Marktanteile zu verteidigen:

„Wenn ich jetzt meinen, mein Stück des Marktes halten muss und das muss ich, weil sonst fahren mir die anderen über den Kopf, dann ist es natürlich engstens mit den Unternehmenszielen verknüpft. Und dann ist jede Führungskraft angehalten, diese Richtung, dieses Stück Markt entweder erobern zu sollen, wenn es ein neues Produkt ist, oder halten zu wollen wenn man dort schon ist.“ (I 6: 1626-1630)

Neben dem Schritthalten mit KonkurrentInnen, ist es insbesondere für NPOs für das Überleben und die Zielerreichung essentiell, UnterstützerInnen zu gewinnen. Auch in diesem Zusammenhang kann die Synergie zwischen Marke und Führung positiven Einfluss ausüben:

„Gerade in unserem Bereich, wenn du jetzt hergehst, nimm alleine das Thema Spenden her. Du bist ja in einem Wettbewerb mit hunderten Organisationen, natürlich ist es essentiell für uns, dass du in der Bevölkerung dieses Vertrauen und die Sympathie wächst. Und das schafft natürlich auch, da müssen die Führungskräfte dafür arbeiten, es führt dann dazu, dass Leute dich unterstützen.“ (I 9: 2707-2711)

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass sowohl in der Gruppe der Young Professionals als auch in der Gruppe der Führungskräfte die erleichterte Zielerreichung als ein wesentlicher Nutzen der guten Abstimmung zwischen Marke und Führung erkannt wurde. Die Synergie trägt dabei nicht nur in positiver Weise zu Umsatzzielen bei, sondern erhöht auch die Loyalität der KundInnen bzw. UnterstützterInnen (dies ist vor allem im NGO Bereich relevant) des Unternehmens. Konkret zeigt sich diese erhöhte Loyalität beispielsweise in der geringeren Preissensibilität der KonsumentInnen.

5.4.3 Recruiting und MitarbeiterInnenbindung

In der Literatur wird der Effekt der Unternehmensmarke auf BewerberInnen unter dem Begriff Employer Branding (Kreieren einer ArbeitgeberInnenmarke) erforscht. Das Employer Branding beschäftigt sich vorrangig damit, wie die eigene Attraktivität als ArbeitgeberIn gesteuert und im Idealfall erhöht werden kann. Die erhöhte Attraktivität soll wiederum dazu führen, dass das Unternehmen mehr junge gut ausgebildete MitarbeiterInnen gewinnen kann (z.B. durch eine Erhöhung der Bewerbungen von besonders qualifizierten Nachwuchskräften) (Böttger, 2012, S. 3 ff.). Das Schaffen einer solchen einzigartigen ArbeitgeberInnenmarke bietet aus Unternehmenssicht vor allem drei Vorteile: Zunächst wird mithilfe der Präferenz- bzw. Differenzierungsfunktion die Unterscheidung zu anderen Unternehmen und damit die Orientierung der BewerberInnen erleichtert. Die Kostenfunktion bezieht sich auf das Einsparungspotential beim Recruiting, wenn Unternehmen aufgrund ihrer hohen Attraktivität als ArbeitgeberInnen über eine ausreichende Anzahl gut qualifizierter InteressentInnen verfügt. Schlussendlich wirkt sich die Employer Brand auch auf die bestehenden MitarbeiterInnen aus. Durch die hohe Identifikation mit den Unternehmenswerten (welche wie in Kapitel 5.1.2 maßgeblich durch die Führungskraft beeinflusst werden kann), werden sowohl die Qualität der Leistungen als auch die Loyalität gegenüber dem Unternehmen erhöht (Petkovic, 2008, S. 59-63).

Weiters wurde im Rahmen der Interviews die Präferenz und Differenzierungsfunktion explizit thematisiert. Der Interviewpartner 3 geht dabei von der Annahme aus, dass sich Jobsuchende gar nicht erst bei Unternehmen bewerben, deren Markenwerte sie als wenig attraktiv empfinden:

„(...) weil Leute (...) bewerben sich mit einer gewissen Erwartungshaltung bei Firmen. In der Regel informiert man sich ja vorher für was das Unternehmen steht oder wenn einem das nicht schon bekannt ist oder was das Unternehmen so macht, und die wenigsten bewerben sich für Unternehmen wo sie schon von Haus aus sagen ja, die stehen für Dinge oder Werte oder Marken die mich jetzt gar nicht interessieren (...)“ (I 3: 783-788).

Eine marktorientierte Unternehmenskultur (als ein Ergebnis der Abstimmung von Marke und Führung) bietet eine Repräsentationsfunktion. Durch die Schaffung einer klaren Abgrenzung von anderen Unternehmen bietet sie nicht nur KundInnen, sondern auch BewerberInnen eine Orientierungsfunktion (Bea und Haas, 2001, S. 473). Um gezielt zu den Unternehmenswerten passende BewerberInnen auswählen zu können, wird im

Rahmen der Gespräche eine Vorstellung der Marke im Rahmen von Bewerbungsgesprächen empfohlen. Dies führt zu einer erleichterten Orientierung der InteressentInnen und somit zu einer schnelleren Entscheidung ob eine Zusammenarbeit sinnvoll sei:

„Sprich, wenn ich schon bei Einstellung oder besser vor Einstellung, bei Bewerbungsgesprächen et cetera diese Unternehmenswerte vorzeige und sage was meine Unternehmenswerte sind, weiß der Mitarbeiter auch gleich ob er sich damit identifizieren kann. Wenn das nicht der Fall ist, braucht er gar nicht erst zu dem Unternehmen gehen.“ (I 4: 1195-1198)

Ein markenorientiertes Personalmanagement wird unter anderen auch von Schallehn (2012, S. 69) gefordert. Die Personalabteilung sollte daher bei der Einstellung von MitarbeiterInnen und Führungskräften den Passus der BewerberInnen zu den eigenen Unternehmenswerten als wesentliches Kriterium miteinbeziehen.

Neben der Differenzierungsfunktion wurde auch die Leistungsfunktion angesprochen. Dabei vertritt sie die Auffassung, dass MitarbeiterInnen die sich mit den Unternehmenswerten identifizieren können, länger im Unternehmen verbleiben und einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg ausüben:

„Insofern trägt es finde ich in beiden Schienen sehr zum Unternehmenserfolg bei, zum einen dass die Mitarbeiter eben gehalten werden und glücklich und zufrieden sind, zum anderen aber von der Erfolgssicht einfach auch vom Unternehmen.“ (I 4: 11061203-1206)

Die optimale Ausrichtung der Employer Brand stiftet für Unternehmen insofern Nutzen, als in der Folge eine geringere Fluktuation und eine höhere Leistung der verbleibenden MitarbeiterInnen eintritt. Eine ideale Gestaltung der Employer Brand kann durch die Gestaltung einer starken, organisationalen Identität, die Kommunikation und das „transparent-machen“ von Unternehmenswerten und das sorgfältige Kreieren von einzigartigen Erfahrungen im Betrieb erreicht werden (Winn, 2013, S. 22).

Auch in der Riege der Führungskräfte wurde eine Employer Branding Funktion als Nutzen der Abstimmung von Marke und Führung definiert. So geht eine Führungskraft im Rahmen der Interviews davon aus, dass sowohl die Präferenz-, die Kosten- als auch die Leistungsfunktion (Petkovic, 2008, S.59-63) als Synergieeffekte zu tragen kommen.

„Eine Idee ist es natürlich, wenn du heute hergehst und in dem Bereich bist du tätig, du bist ein vielleicht gefragter Arbeitgeber. Das heißt, du tust dir vielleicht leichter, heute interessante, tolle, junge Menschen an diese Organisation zu bringen und die für diese Organisation ihren Einsatz bringen und arbeiten, das heißt

du hast dort auch einen Startvorteil möglicherweise auch in diesem Bereich.“ (I 9: 2711-2716).

Diese Erleichterung bei der Rekrutierung von geeignetem Personal durch die positive Synergie der Bereiche Marke und Führung wurde auch von einer weiteren Führungskraft angesprochen. So ist diese der Meinung, dass sich fehlender Passus zwischen Marke und Führung in negativen Gefühlen der Belegschaft und einer schlechten Mundpropaganda äußert, welche in der Folge weniger Interesse an einer Mitarbeit bei BewerberInnen auslöst:

„Somit habe ich dann auch natürlich einen riesen Einfluss auch auf die Unternehmensmarke, weil wenn ich sagen wir ungut zu Mitarbeitern bin und wir sind nur 15 Mitarbeiter und drei von denen beschwerten sich, dann werden wir uns beim Recruiting im kleinen Krems wo das noch speziell schwierig ist im IT-Bereich, werden wir uns natürlich sehr schwer tun.“ (I 7: 1933-1937)

Insgesamt kann daher festgehalten werden, dass sowohl Young Professionals als auch Führungskräfte einen großen Beitrag der optimalen Abstimmung zwischen Marke und Führung darin sehen, dass das Recruiting erleichtert wird. Dabei wurden von den InterviewpartnerInnen alle drei Funktionen der Employer Brand (Differenzierung-, Kosten- und Leistungsfunktion) angesprochen.

6 Diskussion

In diesem Kapitel sollen nun die wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews zusammengefasst werden. Anhand dieser Informationen wird in weiterer Folge die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit beantwortet. Abschließend erfolgt die kritische Würdigung dieser Arbeit sowie ein Ausblick für die weitere Forschung in diesem Bereich.

6.1 Conclusio und Beantwortung der Forschungsfrage

In diesem Kapitel sollen zunächst die wesentlichen Erkenntnisse aus den Interviews zusammengefasst und anschließend auf dieser Basis die Forschungsfrage beantwortet werden.

Laut den Interview-Ergebnissen entsteht die Synergie zwischen Marke und Führung durch deren wechselseitigen Einfluss aufeinander und die optimale Abstimmung der beiden Bereiche. Die Führung kann in diesem Zusammenhang auf drei Arten die Marke des Unternehmens aktiv prägen und gestalten:

- Zunächst kann die Führungskraft durch das Vorleben der Unternehmenswerte Einfluss auf die eigenen MitarbeiterInnen ausüben. Dabei ist jedoch die Authentizität und Konsistenz des Verhaltens der Führungskraft maßgeblich. Nur wenn die Führungskraft selbst markenkonform agiert, kann sie durch ihre Vorbildwirkung schließlich auch MitarbeiterInnen zu MarkenbotschafterInnen des Unternehmens erziehen.
- Der zweite wichtige Beitrag der Führung zur Unternehmensmarke besteht in ihrer Vermittlungs- und Übersetzungsaufgabe. Die Führungskraft ist dabei dafür verantwortlich, die Unternehmenswerte zu operationalisieren, das heißt diese auf den eigenen Verantwortungsbereich (z.B. eine konkrete Abteilung) herunterzubrechen und somit für die MitarbeiterInnen greifbar zu machen (siehe auch Piehler, 2011, S. 548 f.). Im Gegensatz zur Vorbildrolle, durch welche die Führungskraft vor allem indirekten Einfluss ausübt, wird bei der offen kommunizierten Vermittlung der Markenwerte direkt auf die MitarbeiterInnen eingewirkt. Dieses „transparent machen“ der Unternehmensmarke und die Übersetzung der damit verbundenen Werte in gewünschte Verhaltensweisen trägt maßgeblich zur

Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Marke bei und bildet somit die Grundvoraussetzung für ein markenkonformes Verhalten des Personals. Überdies hinaus übernehmen die MitarbeiterInnen in weiterer Folge eine wichtige Rolle als MarkenbotschafterInnen des Unternehmens. Diese Einsicht erlangt in der Praxis zunehmende Bedeutung, da erkannt wurde, dass MitarbeiterInnen einen besonders großen Einfluss auf die Unternehmensmarke besitzen, da sie im direkten Kontakt mit den KundInnen des Unternehmens sind. Weiters konnte auch gezeigt werden, dass die Aussagen der MitarbeiterInnen in Bezug auf die Marke für externe Personen glaubwürdiger erscheinen, als die geplante Kommunikation der Marketingabteilung (siehe auch Kernstock, 2012, S.23). Die in der Praxis häufig vertretene Einschätzung, dass die MitarbeiterInnen nur wenig Einfluss auf die Darstellung der Marke nach außen besitzen, muss hinterfragt werden (siehe auch Botschen und Kittinger-Rosanelli, 2010, S. 379).

Das Fungieren der MitarbeiterInnen als BotschafterInnen der Unternehmensmarke trägt wiederum dazu bei, dass diese gestärkt wird. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Führung bereits vorab ein korrektes Markenverständnis vermitteln konnte.

- Schlussendlich trägt die Führungskraft auch durch die eigene Repräsentation zur Unternehmensmarke bei. In diesem Zusammenhang können beispielsweise offizielle Anlässe, wie Vorträge genutzt werden. Eine zentrale Erkenntnis der Interviews stellt jedoch auch die Annahme dar, dass jeder von der Geschäftsleitung wahrgenommene Termin neben der Abklärung des formalen Besprechungsgrunds auch stets zur Repräsentation des Unternehmens und der damit verbundenen Marke genutzt werden sollte. Der Führungskraft kommt somit kraft ihrer Rolle automatisch eine Repräsentationsfunktion zu.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass die Führung durch ihre Vorbildwirkung, die Vermittlung an die MitarbeiterInnen und die eigene Repräsentationstätigkeit Einfluss auf die Unternehmensmarke ausübt.

Andererseits, kann auch die Unternehmensmarke maßgeblich zur Führung beitragen. Im Rahmen der Interviews wurden dabei vor allem zwei Arten thematisiert:

- Die klar definierte Unternehmensmarke schafft Rahmenbedingungen für die Führung. Dies kann auf implizite oder auf explizite Weise geschehen. Die InterviewpartnerInnen sind in diesem Zusammenhang der Meinung, dass die Führung aus den Markenwerten abgeleitet werden muss, jedoch dennoch ein gewisser Individualitätsspielraum für die Führungskraft bestehen bleiben sollte. Somit schafft die Marke gewisse Leitplanken, innerhalb denen sich die Führung bewegen sollte, definiert das gewünschte Führungsverhalten jedoch nicht abschließend. Dies ist sowohl aus Sicht der Young Professionals als auch aus der Sicht von Führungskräften einerseits nicht wünschenswert und andererseits nicht durchführbar.

Der implizite Einfluss der Unternehmensmarke auf die Führung ist durch die Kultur erklärbar. So wurde im Rahmen der Interviews angegeben, dass gewisse Unternehmensarten auch ein gewisses Führungsverhalten voraussetzen. Wird dieses ungeschriebene Gesetz von den Führungskräften nicht befolgt, stoßen sie auf organisationale Widerstände. Um eine hohe Identifikation der Führungsriege mit dem im Unternehmen gewünschten Führungsverhalten herzustellen, wurde das Einbinden ebendieser in den Prozess der Definition von markenkonformer Führung und den damit verbundenen Regeln empfohlen (siehe dazu auch Kapitel 2.6 Leadership Branding).

- Weiters übt die Marke in einem zweiten Bereich impliziten Einfluss auf die Führung aus, indem sie als Selektionskriterium für Führungskräfte dient. Einerseits orientieren sich jobsuchende Führungskräfte selbst an der Unternehmensmarke und bewerben sich nur bei jenen Unternehmen, deren Markenwerte auch mit ihrem Führungsverständnis übereinstimmt und andererseits kann auch das Unternehmen im Rahmen des Bewerbungsverfahrens die KandidatInnen auf den Passus zur eigenen Unternehmensmarke und dem damit verbundenen Führungsverhalten kritisch durchleuchten.

Die Marke beeinflusst die Führung daher insofern, dass vorrangig zur Marke passende Führungskräfte im Unternehmen tätig werden.

Führung und Marke sind somit zwei Bereiche, die wesentlichen Einfluss aufeinander besitzen. Um diese Synergie zu verstärken, ist jedoch auch eine Abstimmung nötig. In diesem Zusammenhang haben sich in den Interviews zwei Empfehlungen ergeben:

- Dabei wurde sowohl die wiederholte Auseinandersetzung mit den Markenwerten als auch die kritische Reflexion des eigenen Führungsstils in Hinblick auf die Markenkongruenz genannt. Bei der Auseinandersetzung mit den Markenwerten steht insbesondere die Prüfung ob die genannten Werte noch gültig sind im Vordergrund. Die Marke sollte demnach regelmäßig kritisch hinterfragt und bei Bedarf weiterentwickelt werden. Weiters spielt auch die Auseinandersetzung mit der Marke in den einzelnen Abteilungen eine wesentliche Rolle. So wurde im Rahmen eines Interviews gefordert, dass die jeweilige Führungskraft mit dem Team gemeinsam Überlegungen anstellt, wie die Markenwerte in die tägliche Arbeit einfließen können.
- Ein weiteres wichtiges Instrument zur Abstimmung von Marke und Führung ist die Kommunikation. Sowohl Young Professionals als auch Führungskräfte sind der Meinung, dass letztere durch Kommunikation einen wesentlichen Einfluss auf das Markenverständnis ihrer MitarbeiterInnen ausüben. Andererseits bewirkt auch die Marke durch die Bekanntheit ihrer Werte eine Verhaltenssteuerung. Bei der Kommunikation ist es besonders wichtig, dass diese regelmäßig stattfindet und zum Ziel hat, die Markenwerte für MitarbeiterInnen und Außenstehende transparent und begreifbar zu machen. Diese Aufgabe der Vermittlung an die MitarbeiterInnen wird wiederum von den Führungskräften wahrgenommen, die dadurch einen wertvollen Beitrag zur Synergie zwischen Marke und Führung leisten.

Schlussendlich schlägt sich die Abstimmung von Marke und Führung auch in konkreten Nutzenmerkmalen nieder.

- Als maßgeblich wurde von den Befragten angegeben, dass ein markenkongruenter Führungsstil zu einer hohen Authentizität führe. Diese Authentizität bewirkt in weiterer Folge die Entstehung von Markenvertrauen (siehe auch Schallehn, 2012, S. 153 ff.). Basierend auf der These von Lucker (2008, S. 6 ff.), welche die Authentizität vor allem bei Vorliegen ähnlicher Marken als wichtiges Differenzierungsmerkmal für KonsumentInnen betrachtet, stellt diese somit einen wesentlichen Erfolgsfaktor in wettbewerbsintensiven Märkten dar.

- Weiters trägt die Authentizität als Teilausdruck der Synergie von Marke und Führung auch zur Erreichung anderer Unternehmensziele bei. In den Interviews wurde in diesem Zusammenhang beispielsweise angegeben, dass durch die Übereinstimmung von Marke und Führung Absatz- und Kooperationsziele leichter erreicht werden können. Die Synergie trägt in diesem Zusammenhang somit einerseits positiv zu Umsatzzielen bei, andererseits erhöht sie aber auch die Loyalität der KundInnen. Dies zeigt sich beispielsweise in einer geringeren Preissensibilität.
- Abschließend bewirkt die Synergie von Marke und Führung eine Erleichterung beim Recruiting. Im Rahmen der Interviews wurde von den Befragten angegeben, dass diese Synergie dazu beiträgt, passendes Personal zu finden und zu halten, sowie wesentlichen Einfluss auf die Motivation der MitarbeiterInnen besitzt. Dies lässt sich laut den Aussagen der InterviewpartnerInnen darauf zurückführen, dass BewerberInnen anhand der kommunizierten Unternehmenswerte bereits vorab entscheiden, ob ein Unternehmen für sie als potentieller Arbeitgeber bzw. potentielle Arbeitgeberin in Frage kommt. Durch die Schaffung dieser Orientierungsmöglichkeit profitiert das Unternehmen schlussendlich von passenden BewerberInnen mit einer auf das Unternehmen angepassten Erwartungshaltung, welche wiederum zu einer besseren MitarbeiterInnenbindung beiträgt.

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet:

Wie wird aus der Sicht von Führungskräften und Young Professionals eine Synergie zwischen Marke und Führung erzeugt und welche Auswirkungen hat diese?

Auf Basis der empirischen Erkenntnisse kann die Forschungsfrage somit wie folgt beantwortet werden: Die Synergie zwischen Marke und Führung wird durch die wechselseitigen Einflüsse und eine Abstimmung der beiden Bereiche erzeugt. Die Führung trägt wesentlich zur Marke bei, indem sie die Werte an die MitarbeiterInnen vermittelt, sowie eine Vorbild- und Repräsentationsfunktion wahrnimmt. Andererseits prägt die Marke die Führung im Unternehmen, indem sie Rahmenbedingungen für diese schafft sowie als Selektionskriterium hinsichtlich der Auswahl geeigneter Führungskräfte dient. Die Abstimmung von Marke und Führung kann einerseits durch die wiederholte Auseinandersetzung und kritische Reflexion erzielt werden, andererseits spielt auch die Kommunikation eine tragende Rolle.

Die Auswirkungen dieser Synergie schlagen sich in drei zentralen Nutzevorteilen nieder: Einerseits kann aufgrund der Synergie eine hohe Authentizität und damit in weiterer Folge ein Markenvertrauen bei den StakeholderInnen kreiert werden, andererseits wird die Erreichung von wirtschaftlichen und anderen Unternehmenszielen erleichtert. Schlussendlich werden auch Synergieeffekte in Bezug auf das Recruiting und die MitarbeiterInnenbindung erzielt, da passendes Personal leichter gefunden und im Unternehmen gehalten werden kann.

6.2 Kritische Würdigung und Ausblick

Abschließend sollen nun kritische Aspekte dieser Arbeit untersucht, Stärken vorgestellt und mögliche Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung in diesem Bereich präsentiert werden.

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurden je fünf Young Professionals und fünf Führungskräfte befragt. Die Verschiedenartigkeit der Parameter, insbesondere der Branchen und der Abteilungszugehörigkeit erschwerten die Vergleichbarkeit und eine übergeordnete Aussage. Des Weiteren wurden nur in Wien sesshafte Personen befragt, somit ist die Bedeutung der Studie geographisch eingeschränkt. Andererseits führte auch die Eingrenzung der Stichprobe der Young Professionals auf Personen mit abgeschlossenem Wirtschaftsstudium zu einer Limitation der Ergebnisse.

Aufgrund der vergleichsweise kleinen Anzahl der VertreterInnen der beiden Gruppen, konnten auch keine allgemeingültigen Aussagen in Bezug auf grundsätzliche Ähnlichkeiten und Abweichungen der Ansichten der jeweiligen Gruppe abgeleitet werden, da die Varianz der Angaben innerhalb der Gruppen stark ausgeprägt und die Stichprobe verhältnismäßig klein war.

Trotz der Limitationen liefert die vorliegende Master-Arbeit erste Eindrücke zu den Zusammenhängen und wechselseitigen Einflüssen von Marke und Führung. Überdies hinaus zeigt sie auf, auf welche Weise diese beiden Bereiche miteinander abgestimmt werden könnten und welchen potentiellen Nutzen eine Synergie von Marke und Führung beispielsweise schaffen kann.

Die Erkenntnisse dieser Studie können somit als Ausgangsbasis für die weitere Forschung in diesem Bereich herangezogen werden. Relevante Themenfelder, deren weitere empirische Untersuchung zum Voranschreiten der Forschung beitragen könnte, wären zum Beispiel wie Führungskräfte die Markenwerte an die MitarbeiterInnen vermitteln können um ein markenkonformes Verhalten sicherzustellen oder wie sich die Auswirkung der Synergie von Marke und Führung auf die Erreichung von Umsatzzielen quantitativ messen lässt. Weiters erscheint auch eine quantitative Überprüfung der Erkenntnisse im Rahmen dieser Masterarbeit sinnvoll, um diese zu validieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die vorliegende Arbeit dazu beiträgt, auf die Relevanz der Abstimmung von Marke und Führung hinzuweisen – vor allem in Hinblick auf den Nutzen den Unternehmen aus dieser Synergie ziehen können. Dies soll die weitere Forschung in diesem Bereich anstoßen um für Unternehmen praktische und empirisch überprüfte Maßnahmen zu erarbeiten, wie eine sinnvolle Abstimmung der beiden Bereiche gelingen kann.

Literaturverzeichnis

- Adjouri, Nicholas (2014). Alles was Sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ahrens, Cynthia/Ahrens, Leif (2014). Leadership-Intelligenz – Zehn Gebote für souveräne und sozial kompetente Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Aron-Weidlich, Martina (2012). Essenz der Führung. Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Asencio, Hugo/Mujkic, Edin (2016). Leadership behaviors and trust in leaders: Evidence from the U.S. federal government. *Public Administration Quarterly*, 40 (1), 15-179
- Baumgarth, Carsten (2014). Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (2001). Strategisches Management. Stuttgart: UTB für Wissenschaft.
- Biesel, Hartmut (2012). Abschied vom Management. 101 Ideen für eine ziel- und wertorientierte Führung. Wiesbaden: Springer Gabler
- Blinda, Lars (2007). Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements. Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungen. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Bolz, Heinrich (2013). Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung. Unternehmenskultur systematisch reflektieren, Veränderungsprozesse durchdacht gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Botschen, Günther/Kittinger-Rosanelli, Christine (2010). Markenorientierter Wandel in Organisationen. In: Pechlaner, Harald/Raich, Margit/Schön, Silvia/Matzler, Kurt (Hrsg.). *Change Leadership. Den Wandel antizipieren und aktiv gestalten.* (S.368-396) Wiesbaden: Gabler.
- Böttger, Eva (2012). Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Wiesbaden: Gabler.
- Braun, Stephan (2011). Markencontrolling. Ein verhaltensorientierter Beitrag zur Rationalitätssicherung einer identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Bruhn, Manfred (2014). Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred/Meier, Johannes (Hrsg.) (2007). Marktorientierte Führung. Im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Burmann, C./Blinda, L./Nitschke, A. (2003). Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Arbeitspapier des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen. Bremen: Universität Bremen.
- Burmann, C./Meffert, H./Koers, M. (2005). Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.). Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – mit Best Practice-Fallstudien (S. 3-17) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank (2012). Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, Christoph/Weers, Jan-Philipp (2007). Markenimagekonfusion: Eine neue Managementtherausforderung in reifen Märkten. In: Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred/Meier, Johannes (Hrsg.). Marktorientierte Führung. Im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. (S. 135-158) Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Chhabra, Neeti Leekha/Sharma, Sanjeev (2014). Employer branding. Strategy for improving employer attractiveness. International Journal of Organizational Analysis, 22 (1), 48-60
- Creusen, Utho/Eschemann, Nina-Ric/Johann, Thomas (2010). Positive Leadership. Psychologie erfolgreicher Führung. Wiesbaden: Gabler.
- Drucker, Peter F./Collins, Jim/Kotler, Philip/Kouzes, James/Rodin, Judith/ Rangan, V.
- Esch, Franz-Rudolf (2005). Strategie und Technik der Markenführung. München: Verlag Franz Vahlen.
- Esch, Franz-Rudolf/Fischer, Alexander/Strödter, Kristina (2012). Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern. In: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.). Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. (S. 101-120). Wiesbaden: Gabler.

- Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Langner, Jörn Redler (Hrsg.) (2014). Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Felfe, Jörg (2008). Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Flick, Uwe (2006). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg: rowohlt's Enzyklopädie.
- Forster, Anja/Erz, Antonia/Jenewein, Wolfgang (2012). Employer Branding. In: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.). Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. (S. 277-294). Wiesbaden: Gabler.
- Franken, Swetlana (2010). Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Gaiser, Brigitte (2011). Aufgabenbereiche und aktuelle Problemfelder der Markenführung. In: Theobald, Elke/Haisch, Philipp T. (Hrsg.). Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. (S. 3-21) Wiesbaden: Gabler.
- Grote, Sven (Hrsg) (2012). Die Zukunft der Führung. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Grubendorfer, Christina (2012). Leadership Branding. Wie Sie Führung wirksam und Ihr Unternehmen zu einer starken Marke machen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hartung, Stephanie (2014). Gestalt im Management. Eine andere Sicht auf Marken- und Unternehmensführung in komplexen Märkten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hinterhuber, Hans H./Renzl, Birgit/Werner, Christian H. (2012). Führung und Strategie. In: Grote, Sven (Hrsg.). Die Zukunft der Führung. (S. 255-268) Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Hodges, Julie/Martin, Graeme (2012). Can leadership branding work in theory and practice to resolve the integration-responsiveness problems facing multinational enterprises? *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (18), 3794-3812
- Homburg, C./Krohmer, H. (2003). Marketingmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Isenschmid, Jürg (2013). Führen – In der Einfachheit liegt die Stärke. Mit 7 Verhaltensparametern zum gemeinsamen Erfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kernstock, Joachim (2012). Behavioral Branding als Führungsansatz. In: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.). Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. (S. 3-34). Wiesbaden: Gabler.

- Kirschten, Uta (2010). Employer Branding im demografischen Wandel. In: Preißing/Dagmar (Hrsg.). Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel.(S.107-140) München: Oldenbourg Verlag.
- Könecke, Thomas/Schunk, Holger/Regier, Stefanie (2016). Grundlagen zur wertebasierten Markenführung mit und von Medien. In: Regier, Stefanie/Schunk, Holger/Könecke, Thomas (Hrsg.). Marken und Medien. Führung von Medienmarken und Markenführung mit neuen und klassischen Medien. (S. 21-32) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lang, Rainhart/Rybnikova, Irma (2014). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lueger, Manfred (2010). Interpretative Sozialforschung: Die Methoden. Wien: Facultas.
- Malik, Fredmund (2014). Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Mayfield, Milton/Mayfield, Jacqueline (2016). The Effects of Leader Motivating Language Use on Employee Decision Making, 53 (4), 465-484
- Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.) (2005). Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung – mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph (1996). Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios.
- Pechlaner, Harald/Raich, Margit/Schön, Silvia/Matzler, Kurt (Hrsg.) (2010). Change Leadership. Den Wandel antizipieren und aktiv gestalten. Wiesbaden: Gabler.
- Petkovic, Mladen (2008). Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. München: Hampp.
- Piehler, Rico (2011). Interne Markenführung. Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pinnow, Daniel F. (2012). Führen. Worauf es wirklich ankommt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Preißing, Dagmar (Hrsg.) (2010). Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. München: Oldenbourg Verlag.

- Regier, Stefanie/Schunk, Holger/Könecke, Thomas (2016) (Hrsg.). Marken und Medien. Führung von Medienmarken und Markenführung mit neuen und klassischen Medien. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rohrhirsch, Ferdinand (2011). Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der Führungstechnik. Wiesbaden: Gabler.
- Schallehn, Mike (2012). Marken-Authentizität. Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schanze, Jutta/Schuster, Jürgen (2014). Der Weg zur Meisterschaft in der Führung. Führung und Selbst-Führung auf dem Weg zur Spitze. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Seliger, Ruth (2014a). Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Seliger, Ruth (2014b): Positive Leadership. Die Revolution in der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Steiner, Paul (2011). Sensory Branding. Grundlagen multisensueller Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stöwe, Christian/Keromosemito, Lara (2013). Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Team motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Theobald, Elke/Haisch, Philipp T. (Hrsg.) (2011). Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Gabler.
- Thomson, K./ de Chernatoney, L./Arganbright, L./Khan, S. (1999). The Buy-in Benchmark. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819-835
- Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.) (2012). Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Wiesbaden: Gabler.
- Werry, Klaus-Dieter (2012). Führung. Auf die letzten Meter kommt es an. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wien, Andreas/Franzke, Normen (2014). Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Winn, Brad (2013). Leading Big chance and employer re-branding: „Is it still a great place to work?“ *People and Strategy*, 36 (2), 20-22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Markenidentität und Markenimage	9
Abbildung 2: Komponenten der Markenidentität	11
Abbildung 3: Das Markenhaus	13
Abbildung 4: Beitrag Management zur Verankerung der Unternehmensmarke	16
Abbildung 5: Markenrepräsentanz der MitarbeiterInnen	19
Abbildung 6: Der Leadership Branding Prozess	20
Abbildung 7: Die Leadership Map.....	32
Abbildung 8: Anpassen der Führung an Persönlichkeitsmerkmale	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die InterviewpartnerInnen.....	50
---	----

Anhang

Interviewleitfaden

Teil 1:

1. Führungskraft: Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben?
1. Young Professional: Welchen Führungsstil streben Sie an?

2. Führungskraft: Vor welchen Herausforderungen sehen Sie sich aktuell in Ihrer Führungsrolle?
2. Young Professional: Welchen Herausforderungen müssen sich Führungskräfte Ihrer Meinung nach häufig stellen?

3. Führungskraft: Auf welche Weise wird Ihre Leistung als Führungskraft im Unternehmen evaluiert? Welche Parameter werden dabei bewertet?
3. Young Professional: Auf welche Weise wird die Leistung von Führungskräften in Ihrem Unternehmen evaluiert? Welche Parameter werden dabei bewertet?

4. Gibt es in Ihrem Unternehmen klare Vorgaben für Führungskräfte hinsichtlich des Führungsstils (Führungsleitlinien, Führungsprinzipien, etc.)?

5. Auf welche Weise wird Nachwuchsführungskräften in Ihrem Unternehmen vermittelt, wie geführt werden soll? Gibt es bei Ihnen Führungskräfteentwicklung?

Teil 2:

1. Welche Zusammenhänge sehen Sie zwischen der Unternehmensmarke und der Führung?
2. Welchen Beitrag leistet die Führungskraft zu einer positiven Unternehmensmarke?
3. Worauf sollten Führungskräfte achten um im Einklang mit den Unternehmenswerten zu handeln?
4. Wie kann die Unternehmensmarke zum Gelingen der Führung beitragen?
5. Auf welche Weise könnte die Führung und die Unternehmensmarke aus Ihrer Sicht am besten miteinander abgestimmt werden?
6. Wie kann ein einheitliches, der Unternehmensmarke entsprechendes Führungsverhalten in Unternehmen etabliert werden?
7. Welcher Nutzen lässt sich daraus für das Unternehmen / für die Führungskräfte ziehen?

Interview Transkripte

Interview Young Professional 1

- 1 I: Also, liebe Interviewpartnerin 1, danke, dass du dir heute Zeit genommen hast für das
2 kurze Interview für meine Master-Arbeit. Ich werde dir jetzt dann ein paar Fragen stellen
3 und ich möchte gleich mit der ersten direkt beginnen. Und zwar: Wenn du zukünftig mal
4 eine Führungsrolle annimmst, welchen Führungsstil willst du da wahrnehmen, anstre-
5 ben?
- 6 B: Es gibt ja die verschiedenen Führungsstile und wenn mich nicht alles täuscht ist das
7 der demokratische Führungsstil. Ich will auf jeden Fall meine Mitarbeiter mitentscheiden
8 lassen, gemeinsam Entscheidungen treffen und vor allem auch viel Handlungsspielraum
9 lassen, weil ich auch glaube, dass sich die Mitarbeiter dann am besten entfalten können.
- 10 I: Okay, das heißt du würdest immer wenn eine Entscheidung ansteht auch deine Mit-
11 arbeiter miteinbinden in den Prozess?
- 12 B: Es kommt darauf an welche Entscheidungen, also ich würde jetzt nicht sicher bei jeder
13 Kleinigkeit meine Mitarbeiter miteinbeziehen oder bei sehr wichtigen Entscheidungen wo
14 man vielleicht die Mitarbeiter auch nicht einbeziehen kann, aber wenn es möglich ist und
15 wenn es für die Mitarbeiter wichtige Entscheidungen sind, die sie auch betreffen, dann
16 möchte ich auf jeden Fall versuchen sie miteinzubeziehen.
- 17 I: Mhm, wie würdest du das machen, wenn es zum Beispiel – also das ist eine Frage die
18 ich nicht vorbereitet habe – wenn die Mitarbeiter andere Ziele hätten als das Unterneh-
19 men? Also wenn da die Interessen gegensätzlich sind? Wie würdest du das dann hand-
20 haben?
- 21 B: Grundsätzlich wenn das was die Mitarbeiter wollen den Unternehmenszielen nicht
22 entspricht, dann dagegen entscheiden und mehr oder weniger sagen „Okay ihr könnt
23 gerne Vorschläge bringen, aber das heißt jetzt nicht, dass diese Vorschläge automatisch
24 angenommen werden, man bietet einfach die Möglichkeit und wenn es zu den Unter-
25 nehmenwerten passt und in dem Rahmen ist der vorgegeben ist von einer Organisation
26 dann ja und sonst halt leider Nein“. Weil man kann halt doch auch nicht alle Meinungen
27 dann miteinbeziehen.
- 28 I: Mhm, das heißt du würdest Partizipation im Rahmen der organisationalen Vorgaben
29 ermöglichen?
- 30 B: Ja, was möglich ist.

31 I: Mhm, was denkst du denn, was könnten so Herausforderungen sein, die Führungs-
32 kräfte häufig in ihrem Berufsalltag meistern müssen?

33 B: Also ich glaube gerade jetzt aktuell gibt wird es einfach eine Herausforderung sein,
34 individuell auf die Mitarbeiter einzugehen, weil ja durch den Generationenwandel sehr
35 viele unterschiedliche Werte entstanden sind die dem Menschen wichtig ist und da ist
36 jeder unterschiedlich. Jeder hat andere Motivationen oder Werte und ich glaube, dass
37 es für Führungskräfte sehr herausfordernd sein wird individuell eben auf diese Werte
38 von den unterschiedlichen Mitarbeitern einzugehen. Dass sich die ja verstanden fühlen
39 und wertgeschätzt fühlen.

40 I: Mhm, und was denkst du was sind da das für Unterschiede die es da gibt zwischen
41 den Mitarbeitern – von den Werten her?

42 B: Hmm, das kann alles Mögliche sein. Also ich denke da jetzt zum Beispiel nur wegen
43 meiner Master-Arbeit Mitarbeiter die zum Beispiel sehr neugierig sind, innovativ sein
44 wollen und immer wieder neue Aufgaben haben wollen und dann gibt es aber anderer-
45 seits dann Mitarbeiter denen gefällt Routine, die wollen einfach routinierte Arbeitsläufe
46 haben und einfach da individuell zu schauen „Okay was braucht der Mitarbeiter auch?“
47 Braucht er eher was Herausforderndes, was Neues, was Unterschiedliches oder halt
48 doch Routinetätigkeiten und einfach da individuell drauf eingehen.

49 I: Mhm, also das ist für dich quasi eine Herausforderung den Mitarbeiter richtig von der
50 Aufgabenstellung her die richtige Tätigkeit zuzuteilen?

51 B: Ja

52 I: Und die richtige Delegation zu treffen. Okay. Gibt es sonst noch Herausforderungen
53 wo du denkst - jetzt abseits der Mitarbeiter- die sind wichtig in der Führung?

54 B: Hmm, ja wahrscheinlich wird es auch die Herausforderung sein, dass gerade die neue
55 Generation ja gern viel mitbestimmen will, viel Handlungsspielraum haben will, und ich
56 glaube da muss man auch immer schauen wie viel Freiraum kann ich geben, dass die
57 Mitarbeiter noch produktiv sind und wie viel Freiraum ist vielleicht fast schon zu viel, dass
58 das schon wieder in die Unproduktivität geht und die Mitarbeiter gar nicht wissen was
59 sie eigentlich tun sollen, weil sie fast zu frei sind. Also da das Maß finden an Handlungs-
60 spielraum.

61 I: Mhm, okay. Wie ist denn das bei dir im Unternehmen – wie wird da die Leistung von
62 Führungskräften beurteilt und gibt es da irgendwelche bestimmte Parameter die da her-
63 angezogen werden?

64 B: Soweit ich das mitbekommen habe, ist es sehr quantitativ aufgebaut, also wirklich
65 auch mit KPIs und es werden meistens – glaube am Jahresanfang – Ziele ausgemacht
66 die zu erreichen sind und man schaut dann einfach immer nach ein paar Monaten oder
67 so „Wo man ist man? Ist das Ziel schon erreicht?“ Und wenn nein, was kann noch ver-
68 bessern, was fehlt dem Mitarbeiter? Braucht er irgendeine Schulung oder sonst irgend-
69 was, dass sich das vielleicht auch noch entwickeln kann? Aber ja, hauptsächlich eben
70 auch mit Mitarbeitergesprächen und Bewertungssystemen (...).

71 I: Jetzt als Führungskraft, hat man da ganz spezielle Zielvorgaben? Also kannst du dir
72 vorstellen, dass die gleich sind wie bei anderen Mitarbeitern, oder haben die andere
73 Ziele, die dann auch auf andere Weise gemessen werden?

74 B: Hmm, also ich weiß eben nur gerade bei Sales Managern oder sonst irgendwas ist
75 es halt eher mit Umsatzzahlen bemessen. Man muss so und so viel Umsatz machen
76 und da misst man dann auch die Leistung ob das erreicht worden ist.

77 I: Okay. Das heißt die Führungskraft muss mit ihrer Abteilung dann einen gewissen Um-
78 satz erreichen und das wird dann quantitativ halt in Euros gemessen ob das erreicht
79 wurde oder nicht?

80 B: Ja, ja.

81 I: Mhm, okay. Und so qualitative Maßstäbe? Werden die auch angewandt oder eher
82 weniger?

83 B: Hmm...

84 I: Bei Führungskräften jetzt insbesondere?

85 B: Kann ich jetzt insofern nicht wirklich mitgekriegt, ich weiß nur es gibt die Möglichkeit
86 von Führungskräfte Coachings und da wird man wahrscheinlich auch in Form von Per-
87 sönlichkeit darauf geschult oder eben gecoacht, dass du vielleicht da besser auf Mitar-
88 beiter eingehen kannst.

89 I: Okay. Wie ist das denn jetzt als Führungskraft? Hat man da genaue Vorgaben in dei-
90 nem Unternehmen wie man sich da verhalten soll hinsichtlich bestimmter Prinzipien oder
91 Leitlinien oder ist es so, dass Führung sehr frei gestaltet ist?

92 B: Also es gibt auf jeden Fall Richtlinien, die auch sehr klar festgelegt sind. Also wirklich
93 auch mit Sätzen wie zum Beispiel „Wir sind kollegial zueinander“. Also fast schon wie
94 eben so Regelungen aufgeschrieben. Ob sie dann wirklich zu hundert Prozent gehalten
95 wird ist halt dann die Frage.

96 I: Mhm. Aber prinzipiell gibt es quasi festgeschriebene Regelungen quasi an die sich
97 Führungskräfte halten sollen?

98 B: Ja.

99 I: Mhm, wie ist es jetzt bei einer Nachwuchsführungskraft? Also wenn jetzt ein Kollege
100 im Team zum Teamleiter wird zum Beispiel oder auch wenn jemand von extern neu als
101 Führungskraft ins Unternehmen tritt, wie werden dem die Führungsprinzipien vermittelt?

102 B: Es gibt bei uns eigentlich eine ziemlich gute Onboarding-Phase und da wird man in
103 den ersten Wochen in sehr viele Schulungen geschickt. Und da wird das grundsätzlich
104 alles erklärt, man kriegt glaub ich auch so eine Mappe wo alles Mögliche drin steht was
105 man sich auch selber durchlesen kann und Informationslinks und es ist alles schriftlich
106 eben festgehalten und eben diese Einschulungen, das Onboarding.

107 I: Mhm, okay. Das heißt Schulungen gibt es quasi und halt die Mappe?

108 B: Mhm.

109 I: Gibt es auch eine spezielle Form der Führungskräfteentwicklung? Also wie man jetzt
110 zum Beispiel vom Kollegen zum Teamleiter wird?

111 B: Es gibt mehr oder weniger ein Trainee-Programm. Das ist aber nur eher für jüngere
112 Führungskräfte eben und das ist ein zweijähriges Ausbildungsprogramm wo man dann
113 wirklich zur Führungskraft ausgebildet wird und dann auch eine fixe Stelle im Unterneh-
114 men hat. Und in diesen zwei Jahren immer mal wieder Schulungen hat.

115 I: Okay. Und ist das eher für externe Mitarbeiter gedacht? Also für externe Bewerber?
116 Oder kann sich da auch jemand bewerben, der schon intern ist?

117 B: Für beides! Also es gibt ein eigenes Assesment Center und kann sowohl intern als
118 auch extern, es kann sich jeder bewerben und es wird dann im Assesment Center ent-
119 schieden.

120 I: Okay. Jetzt haben wir ja recht viel über die Führung gesprochen, jetzt würd mich mal
121 interessieren, welche Zusammenhänge siehst du denn zwischen der Unternehmens-
122 marke und der Führung?

123 B: Die Unternehmensmarke kommuniziert ja meistens irgendeine Mission, Vision die das
124 Unternehmen hat, was sie damit erreichen will oder auch der Existenzgrund warum es
125 die Firma gibt und ich denke schon, dass aus diesen Werten die eine Marke hat auch
126 die Werte abgeleitet werden die für Führung wichtig sind.

127 I: Mhm. Das heißt von der Chronologie her bist du der Meinung, dass zuerst die Unter-
128 nehmenmarke feststeht und die Werte geprägt werden und dass die dann quasi aus
129 der Unternehmensmarke die Werte für die Führung heruntergebrochen werden?

130 B: Ja.

131 I: Würdest du so sagen?

132 B: Mhm.

133 I: Mhm, okay. Welchen Beitrag kann denn jetzt die Führungskraft dazu leisten, dass auch
134 die Unternehmensmarke gestärkt wird?

135 B: Hmm, wahrscheinlich einfach gute Kommunikation und auch positive Kommunika-
136 tion. Sowohl im Unternehmen als auch außerhalb des Unternehmens. Dass man da
137 sozusagen einfach gut über die Firma redet und ja mehr oder weniger internes Marketing
138 oder Employer Branding für die Marke eben.

139 I: Mhm. Wieso denkst du ist das wichtig, dass man als Führungskraft intern und extern
140 gut über die Unternehmensmarke spricht?

141 B: Hmm, ja ich denke mir wenn man in einem Unternehmen arbeitet ist es irgendwie
142 wichtig, dass man hinter dieser Marke steht. Und wenn man gut darüber redet, stärkt
143 man meiner Meinung nach auch die Marke, weil es einfach positiv konnotiert wird.

144 I: Mhm, okay. Also quasi durch die, durch die positive Benotung der eigenen Unterneh-
145 mensmarke wird diese dann gestärkt. Worauf sollte man denn da als Führungskraft be-
146 sonders achten, damit man die Unternehmensmarke stärken kann und auch in Einklang
147 mit dieser handelt?

148 B: Ja wie gesagt, eben positiv reden.

149 I: Mhm.

150 B: Vielleicht auch im Freundeskreis, privaten Bereich erzählen, begeistert sein und halt
151 eben dieses – wie nennt man das – diesen Spirit verbreiten?

152 I: Mhm. Okay. Also quasi durch das eigene Verhalten und das eigene Berichten über
153 das Unternehmen?

154 B: Ja.

155 I: Mhm. Und gibt es vielleicht sonst noch irgendwelche Dinge die wichtig sind, auf die
156 man als Führungskraft achten soll, damit man quasi für die Unternehmenswerte eintritt?

157 B: Für die Unternehmensmarke?

158 I: Genau, das meine ich ja! Also damit die positiv gestärkt wird, oder zumindest nicht
159 gefährdet wird jetzt?

160 B: Mhm. Hmm (...).

161 I: Okay, wenn dir nichts mehr einfällt, ist es auch in Ordnung. Dann frage ich mal anders-
162 rum, wie trägt denn die Unternehmensmarke zur Führung bei? Also du hast ja schon
163 gesagt, es werden die Werte heruntergebrochen. Wie, wie genau würdest du sagen
164 funktioniert das dann in der Praxis?

165 B: Also ich kann mir schon vorstellen, wenn eine Marke eine gewisse Vision kommuni-
166 ziert, zum Beispiel wir sind ein innovatives Unternehmen, dass die Führungskraft dann
167 auch eher einen innovativen Führungsstil hat. Also dass man sich je nachdem was die
168 Marke kommuniziert auch danach handelt, weil man sollte ja als Führungskraft immer
169 Vorbild sein und deswegen kann ich mir eben ganz gut vorstellen, dass sich der Füh-
170 rungsstil an die Marke anpasst. Oder dass man sich vielleicht auch eher für Unterneh-
171 men bewirbt als Führungskraft, wo man sich denkt „Okay, das entspricht meinem Füh-
172 rungsstil“. Und so auch schon vorselektiert. Mehr oder weniger.

173 I: Das heißt, du würdest das damit die Werte der Führungsperson und die Werte des
174 Unternehmens zusammenpassen, da würdest du gleich beim Recruiting aufpassen,
175 dass das so ist?

176 B: Ja.

177 I: Und dann, okay. Und wie ist das jetzt wenn es jetzt zum Beispiel eine bestehende
178 Führungskraft gibt, die schon lange im Unternehmen ist, wie könnte man da sicherstel-
179 len, dass die Führungskraft zu den Unternehmenswerten gut dazu passt?

180 B: Hmm, ich würde einfach immer sozusagen Awareness schaffen und die oder den
181 Wert immer wieder kommunizieren, immer wieder wiederholen, vielleicht auch auf Work-
182 shops schicken. Einfach um das zu verinnerlichen, dass halt die Führungskräfte danach

183 handeln, weil man muss das dann ja auch weiterkommunizieren an die Mitarbeiter und
184 an die Führungskräfte.

185 I: Mhm. Das heißt du siehst die Führungskraft auch als wichtige Schlüsselposition, dass
186 die Mitarbeiter die quasi der Führungskraft zugeordnet sind, dann auch nur dann von der
187 Marke überzeugt sein können, wenn die Führungskraft überzeugt ist?

188 B: Ja.

189 I: Mhm. Und das heißt du würdest auch die Führungskräfte auf Schulung schicken, hast
190 du schon gesagt. Welcher Nutzen lässt sich denn jetzt daraus ziehen, wenn, wenn die
191 Unternehmensmarke und das Führungsverhalten total gut miteinander abgestimmt
192 sind?

193 B: Ich glaube einfach, dass dann das Unternehmen im Interesse oder im Sinne des Un-
194 ternehmens handelt. Das wirklich an dem Ziel gearbeitet wird, was die Firma vorgibt und
195 dass man dadurch auch effizient arbeitet und nicht vom Weg abkommt.

196 I: Mhm. Okay. Ja, gut. Dann haben wir eigentlich jetzt schon alle Fragen durchbespro-
197 chen, danke für das Interview und ich stoppe mal die Audioaufnahme.

Interview Young Professional 2:

198 I: Lieber Interviewpartner 2 danke, dass du dir heute die Zeit genommen hast das wir
199 kurz ein paar Fragen durchgehen die ich dann für meine Masterarbeit brauche für den
200 empirischen Teil.

201 B: Sehr gerne.

202 I: Ich möchte gerne gleich direkt mit der ersten Frage starten und zwar wenn du einmal
203 zukünftig eine Führungsrolle wahrnehmen möchtest, welchen Führungsstil strebst du
204 dann an?

205 B: Ich glaube das das ganz von der Situation und dem jeweiligen Mitarbeiter oder der
206 jeweiligen Mitarbeiterin abhängig ist. Da wird es Situationen geben wo ich vielleicht einen
207 neuen Mitarbeiter bekomme, einen Mitarbeiter der noch relativ neu im Unternehmen ist,
208 wo ich froh bin über meine Erfahrung, dem man dann relativ nah an sich herannehmen
209 muss, dem man relativ viel erklären muss, dem man die Abläufe, die Kulturwerte im
210 Unternehmen zeigen muss, die verschiedenen Tools. Da wird man relativ viel über die

211 Schulter schauen müssen, viel mit ihm zusammenarbeiten, eventuell teilweise gemein-
212 sam die Aufgaben erledigen am Anfang. Genau so kann es oder wird es wahrscheinlich
213 vorkommen das ich Mitarbeiter haben werde die vielleicht länger im Unternehmen sind
214 als ich oder zumindest schon eine lange Zeit im Unternehmen sind die dann teilweise
215 vielleicht noch Dinge mir erklären könnten. Denen wird man eher die Aufgaben kurz
216 übertragen können, kurz sagen können, hey Frau XY ich bräuchte bitte dieses oder jenes
217 wo man sich vielleicht kurz die Ergebnisse noch anschaut und das war es dann aber
218 auch schon.

219 I: Das heißt du würdest dich quasi speziell auf den Mitarbeiter anpassen und du würdest
220 jetzt nicht generell einen Führungsstil wählen, sondern je nachdem welchen Bedarf du
221 bei dem Mitarbeiter siehst?

222 B: Genau und auch ein neuer Mitarbeiter kann in gewissen Aufgaben sehr, sehr reif sein.
223 Es kann ja passieren, dass ich einen Mitarbeiter der eine irrsinnig lange Ausbildung ge-
224 macht hat in einem gewissen Bereich, dort vielleicht sogar noch mehr als ich ein Experte
225 ist, und dass ich dem dort auch relativ freie Hand lassen kann. Also es geht jetzt nicht
226 nur um den Mitarbeiter an sich, sondern es geht auch um die Situation in der sich der
227 gerade befindet. Genau so kann es ja, gerade in der heutigen Zeit passieren, Reorgani-
228 sationsbedarf hier und da und Einsparungen und neue Aufgaben bekommen und Mitar-
229 beiter die auch seit 25 Jahren im Unternehmen sind passieren das ich einen Mitarbeiter
230 der seit Ewigkeiten im Unternehmen ist nah an mich heranlassen muss vielleicht Dinge
231 gleichzeitig mit ihm machen muss, wenn er jetzt eine Aufgabe von mir bekommt oder
232 von einem Kollegen einer Kollegin

233 I: Also so wie ich das jetzt verstanden habe zielst du dann darauf ab welche Kompetenz
234 der Mitarbeiter für eine jeweilige Aufgabe hat und je nachdem wenn er eine gute Kom-
235 petenz schon hat dann lässt du ihm relativ freie Hand und wenn er quasi da noch förde-
236 rungsbedarf hat dann würdest du eher näher auf den Mitarbeite eingehen.

237 B: Genau so ist es.

238 I: Gut dann würde ich gerne zur nächsten Frage übergehen. Was denkst du welchen
239 Herausforderungen müssen sich Führungskräfte stellen häufig im unternehmerischen
240 Kontext?

241 B: Ich glaube das sind sehr, sehr viele verschiedene. Gerade verglichen mit früher üblich
242 das es vielleicht schön war, wenn man einmal im Jahr mit seinem Chef oder seiner Che-
243 fin zusammengesessen ist und kurz über Ziele oder den Status Quo gesprochen hat.

244 Heute glaube ich das das gerade die jüngeren Generationen, wo ich doch auch noch
245 selber dazu gehöre, immer gerne noch mehr Feedback haben, sich gerne weiterentwi-
246 ckeln möchten, sich schneller weiterentwickeln möchten, wissen wollen ob sie was gut
247 oder was schlechtgemacht haben. Es sind sicher die Mitarbeiter die man unter Anfüh-
248 rungszeichen jetzt unter sich, wobei das aus meiner Sicht eher mehr ein neben sich hat,
249 die anspruchsvoller werden glaube ich. Gerade auch natürlich, wenn neue Mitarbeiter
250 kommen, wenn man vielleicht sich von Mitarbeitern trennt, ich glaube, dass das eine
251 riesengroße Herausforderung ist das man das schafft das ganze nämlich einfach rational
252 zu erklären, sich da nicht auf eine emotionale Ebene herunterziehen lässt, weil ich
253 glaube das das das fairste ist einem Mitarbeiter gegenüber. Einfach die Gründe zu er-
254 klären, auch davon hat er oder sie am meisten. Ich glaube das genauso diese Schere
255 die man da irgendwo hat zwischen den Mitarbeitern oder vielleicht auch den Abteilungen
256 auch unter sich und auch seinen anderen Führungskräften gegenüber. Wenn ich an
257 Budgetdiskussionen oder ähnliches denke dann sind das immer Dinge wo man einen
258 guten Ausgleich finden muss und ja keinem anderen auf den Schlips treten möchte und
259 trotzdem alle zufrieden sein sollen.

260 I: Also die Herausforderungen so wie ich das verstanden habe sind eben jetzt für dich
261 das du Feedback gibst quasi an die Mitarbeiter und das du das auch immer richtig dann
262 formulierst und auch das Trennungsmanagement. Das heißt für dich ist quasi Kommu-
263 nikation, wie kommuniziert man was eine zentrale Herausforderung oder?

264 B: Ich denke Kommunikation ist eine der wichtigsten Aufgaben von einer guten Füh-
265 rungskraft.

266 I: Okay, dann danke einmal für deine Antwort dazu. Mich würde jetzt interessieren, wie
267 ist denn das in deinem Unternehmen, wie wird da die Leistung von Führungskräften be-
268 wertet, gibt es da irgendwelche Parameter?

269 B: Also es gibt keinen Rahmen der für alle Führungskräfte gilt bei uns. Es ist so dass bei
270 uns im ganzen Unternehmen generell ein Management by Objectives gelebt und auch
271 genutzt wird. Das heißt auch Führungskräfte natürlich und da ist auch der CEO nicht
272 ausgenommen, der führt das halt dann mit seiner internationalen Führungskraft, be-
273 spricht am Anfang des Jahres gewisse Ziele die er in diesem Jahr erreichen möchte. Es
274 gibt dann im Halbjahr, also ca. im Juli bis Mitte August ist das dann der Zeitpunkt wo
275 man darüber spricht wie das erste halbe Jahr verlaufen ist, was man gut gemacht hat,
276 was man schlechtgemacht hat, was von diesen Zielen vielleicht noch offen ist und man
277 bespricht dann am Ende des Jahres noch einmal wie das Jahr wirklich gelaufen ist. Auch

278 da wieder was gut gelaufen ist, was schlecht gelaufen ist und bekommt dann Anfang des
279 nächsten Jahres auch noch einmal von der Führungskraft schriftlich ein Feedback dazu.
280 Es ist bei uns auch so das, und dass gefällt mir zum Beispiel sehr, sehr gut, sich wirklich
281 Zeit genommen wird für diese Mitarbeitergespräche. Also so ein Termin kann auch gut
282 und gerne einmal zwei oder drei Stunden dauern. Ergänzend zu dem ganzen gibt es
283 Entwicklungspläne für die Mitarbeiter.

284 I: Und für Führungskräfte gibt es da auch Entwicklungspläne oder wie sieht das aus?

285 B: Bei uns wird nach Führungskräfte und Mitarbeiter nicht wirklich getrennt.

286 I: Okay, also das heißt die werden gleichbehandelt?

287 B: Ganz genau ja. Es gibt, oder wo Führungskräfte schon gefördert werden sind gewisse
288 Schulungen. Also wir haben ein hausinternes Schulungsinstitut, da muss auch jede Füh-
289 rungskraft verpflichtend, wenn sie jetzt zum ersten Mal Führungskraft wird oder neu ein-
290 steigt natürlich als Führungskraft an einem kurzen Kurs teilnehmen der ca. eine Woche
291 dauert. Und meines Wissens nach wird dann alle paar Jahre noch einmal etwas ange-
292 boten.

293 I: Okay, aber das wesentliche Instrument sind so quasi die Gespräche die einmal im
294 halben Jahr stattfinden. Das erste Halbjahresgespräch um einmal zu schauen wo man
295 steht, wie es noch läuft bis zu den zukünftigen Zielen damit man das alles noch schafft
296 und das zweite Gespräch Ende das Jahres ist dann wirklich das Feedbackgespräch wo
297 es dann auch noch eine schriftliche Auswertung gibt.

298 B: Genau, man sollte im Halbjahr quasi noch Luft haben um seine Leistung anzupassen.

299 I: Okay, und wie ist das von den Parametern her. Du hast ja gesagt es geht vor allem
300 um Management by Objectives. Ist es wirklich so das nur geschaut wird wurde die Auf-
301 gabe erfolgreich erledigt oder gibt es da auch bestimmte Zahlen oder gibt es da be-
302 stimmte Qualitätsmerkmale oder ist das einfach wirklich im persönlichen Gespräch ein
303 Overall Eindruck?

304 B: Das kommt ganz darauf an. Also es gibt Mitarbeiter und Führungskräfte die Ziele
305 haben die natürlich quantitativ messbar sind. Das sind gerade die oberen Ebenen oder
306 zum Beispiel Vertriebswegverantwortliche. Also ich bin in einer Versicherung tätig, wenn
307 es jetzt dort heißt der Außendienstvertrieb muss einen Umsatz von XY machen dann
308 kann ich sowas natürlich quantitativ messen, dann ist vollkommen klar ob ich dieses Ziel
309 erfüllt habe, überfüllt habe oder nicht erfüllt habe. Ansonsten sind das großteils eigentlich

310 qualitative Ziele wo es natürlich im Ermessen der Führungskraft dann liegt wie gut dieses
311 Ziel erfüllt wurde. Das wird aber in diesen Mitarbeitergesprächen mit dem Mitarbeiter /
312 der Mitarbeiterin diskutiert bei uns.

313 I: Okay gut, dann kommen wir auch schon zur nächsten Frage. Weil du gesagt hast es
314 gibt sehr viele qualitative Ziele wo es natürlich im Ermessen der Führungskraft dann liegt
315 zu bestimmen ob dieses erfüllt wurde oder nicht. Gibt es da bestimmte Vorgaben an die
316 sich Führungskräfte halten können damit Sie auch hinsichtlich ihres Führungsstils, Füh-
317 rungsleitlinien da unternehmenskonform agieren können?

318 B: Ich muss offen und ehrlich gestehen ich weiß nicht was in den Führungskräftesemi-
319 naren erzählt wird, ich habe noch nicht an so einem teilgenommen. Ich habe aber in
320 meiner kurzen Laufbahn doch schon meinen mittlerweile dritten Chef und kann sagen
321 das sich da alle relativ ähnlich waren was die Bewertung von den Zielen angeht. Also es
322 ging eigentlich immer darum das man sich am Anfang selbst einschätzt und seine eigene
323 Leistung bewerten darf. Dann wird das Feedback der Führungskraft vorgetragen oder
324 erklärt und dann versucht man natürlich da einen Konsens zu finden. Ich hatte bisher
325 noch nicht das Problem das ich dann darüber streiten musste wie die Leistung wirklich
326 war. Ich weiß aber nicht wie es da den anderen Mitarbeitern geht. Ich glaube aber so-
327 lange man ehrlich zu sich selber ist und halbwegs ein Gefühl dafür hat, hat man das eh
328 ganz gut im Griff. Ich glaube die Vorgabe, um auf die Frage zurückzukommen, für die
329 Führungskräfte ist, dass man die Mitarbeiter auch sich selber einschätzen lässt, weil ich
330 denke, und das würde ich später auch einmal so machen, das ist etwas ganz, ganz
331 wichtiges für die Mitarbeiter. Das man dann aber auch ehrlich sein eigenes Feedback
332 sagt und dann aber mit dem Mitarbeiter am Ende doch versucht einen Konsens zu fin-
333 den.

334 I: Das heißt es gibt sozusagen für gewisse Führungssituationen, wie jetzt das Mitarbei-
335 tergespräch, schon Verhaltensweisen die von der Führungskraft erwartet werden. Also
336 dieses zuerst den Mitarbeiter erklären lassen und dann selbst ein Feedback geben. Das
337 heißt für so bestimmte Führungssituationen gibt es schon ein Verhalten das unterneh-
338 merisch gewünscht wird.

339 B: Das würde ich schon so sagen. Ich denke so etwas wird geschult in diesen Schulun-
340 gen an denen die Führungskräfte teilnehmen müssen, weil das Mitarbeitergespräch
341 doch ein essentieller Bestandteil ist von Führung wo auch ein Mitarbeiter oder eine Mit-
342 arbeiterin wirklich merkt, geht es um Wertschätzung oder geht es nicht um Wertschät-
343 zung. Wenn ich merke ich muss einen Monat lang betteln, dass ich einen Termin für ein

344 Mitarbeitergespräch bekomme und dann sitzt meine Führungskraft davor und hat nicht
345 wirklich Lust darauf bzw. hat sich nicht darauf vorbereitet und genauso gut kann es na-
346 türlich auch das Gegenteil sein, das ist doch dann auch ein Zeichen von Wertschätzung.

347 I: Ja das stimmt. Okay, dann hätten wir diese Frage auch besprochen. Wie sieht es denn
348 jetzt aus, wenn man eine Nachwuchsführungskraft wird. Da hast du ja schon gesagt es
349 gibt diese Workshops und diese 1-wöchige Schulung und dann ist es aber eher lose und
350 danach gibt es keine fixeren Pläne mehr.

351 B: Ja, danach gibt es keine fixeren Pläne mehr. Aber es ist ja dann auch so, und das
352 habe ich vorhin auch schon kurz gesagt, jede neue Führungskraft hat ja dann selber
353 auch eine Führungskraft. Mit der wird aller spätestens nach 6 Monaten sowieso darüber
354 geredet in diesem Halbjahresgespräch oder je nachdem wann der oder diejenige einge-
355 stiegen ist halt im Ganzjahresgespräch, darüber geredet wie macht sich den der. Ich
356 weiß das es, wir haben auch einen Außendienst, dort werden Ziele wieder ganz anders
357 gelebt zum Beispiel. Es kann also ganz gut und gerne sein, dass wenn dort ein neuer
358 Kollege einsteigt, dass es von der dortigen Führungskraft vollkommen normal ist, dass
359 man sich alle 2 Wochen zusammensetzt. Das sind aber weniger Unternehmensleitlinien
360 als mehr die Erfahrungen von einfach diesen Führungskräften die das schon lange ma-
361 chen und wissen, okay, wenn jemand neu kommt, dann muss ich den unter Anführungs-
362 zeichen an der kurzen Leine nehmen und ihm zeigen wie es funktioniert. Da kann es gut
363 und gerne sein. Aber Großteils sind es einfach one to one Gespräche.

364 I: Würdest du auch sagen das ist so ähnlich wie eine automatisch gelebte Mentoring
365 Kultur. Also das quasi sich die obere Führungskraft automatisch für die nachkommende
366 untere Führungskraft verantwortlich fühlt und diese auch führt bei ihren ersten Aufga-
367 ben?

368 B: Ja das könnte man so sagen. Also es ist bei uns auch normal, dass die jeweilige
369 Führungskraft von einem neuen Mitarbeiter, einer neuen Mitarbeiterin im letzten Bewer-
370 bungsgespräch dabei ist um zu schauen ob die Chemie stimmt zwischen den beiden,
371 um sich selbst einen Eindruck davon zu machen wie sich der oder die neue denn macht.

372 I: Okay, dann hätten wir das auch besprochen. Ich möchte jetzt dann anfangen auch ein
373 bisschen über die Unternehmensmarke zu sprechen. Und zwar würde mich da interes-
374 sieren, siehst du irgendwelche Zusammenhänge zwischen der Unternehmensmarke und
375 der Führung? Wenn ja, welche Zusammenhänge wären das?

376 B: Ich glaube das es da einen ganz ganz starken Zusammenhang gibt. Wir haben aktuell
377 einen CEO der seit 30 Jahren im Unternehmen ist. Der hat bei uns als Außendienstler
378 angefangen. Mittlerweile ist er eben Vorstandsvorsitzender.

379 I: Also quasi vom Tellerwäscher zum Millionär.

380 B: So quasi. Er hat sich da wirklich hochgearbeitet. Man merkt bei ihm er hat extrem viel
381 Erfahrung. Es ist ihm aber auch extrem wichtig diese Werte die das Unternehmen vertritt.
382 Also dem Unternehmen ist es sehr sehr wichtig, dass es den Mitarbeitern gut geht. Das
383 merkt man an verschiedenen Programmen oder Initiativen die wir haben. Wir haben ei-
384 nen sehr engagierten Betriebsrat, wir haben eine eigene Kantine, ein eigenes Fitness-
385 center, es wird ein betriebliches Gesundheitsmanagement gelebt und das merkt man an
386 ihm. Das merkt man allein daran, wenn gewisse Vorträge gehalten werden wo er infor-
387 miert über okay wie macht sich das Unternehmen. Es werden die Mitarbeiter mit du an-
388 gesprochen und nicht mit Sie in solchen Dingen zum Beispiel und ich denke das es auf
389 diesen Führungsebenen, dass es ganz ganz stark ist, wenn etwas von ganz ganz oben
390 kommt dann zieht sich das glaube ich bis nach unten durch.

391 I: Okay, das heißt du siehst da die Hauptverantwortung wirklich in der Unternehmens-
392 spitze. Der kommt da auch in irgendwie in gewisser Weise vielleicht auch eine Vorbild-
393 funktion hinzu und wenn die die Unternehmenswerte ganz stark lebt und prägt dann
394 schlägt sich das auch auf die Führung runter.

395 B: Ja, genau so würde ich das sehen.

396 I: Okay, und welchen Beitrag leistet jetzt die Führungskraft dazu, dass auch die Unter-
397 nehmenmarke quasi positiv gestärkt wird?

398 B: Ich glaube das ist eine relativ gleiche Antwort wie gerade eben. Also eine Führungs-
399 kraft, und wie gesagt das fängt auch wieder ganz ganz oben an, muss natürlich das
400 vertreten was das Unternehmen lebt oder sich in seine Vision oder seine Mission ge-
401 schrieben hat. Wenn ich mir als Führungskraft denke, dass allerwichtigste ist für mich
402 Gewinn zu machen, sich das Unternehmen, die Marke aber einredet mir sind die Kunden
403 oder die Mitarbeiter am wichtigsten wird das vermutlich sehr sehr schwierig werden. Weil
404 dann wird diese Führungskraft, oder dann wird es dieser Führungskraft vermutlich egal
405 sein, dass die Mitarbeiter vielleicht über ihre Arbeitszeitregeln hinausgehen müssen. Die
406 wollen vielleicht ihren Mitarbeitern einreden ihr nehmt euch jetzt keinen Urlaubstag oder
407 ihr nehmt euch einen Urlaubstag und arbeitet aber trotzdem kurz, ihr habt halt einfach
408 den Laptop dabei und wenn ich euch anrufe dann seid ihr immer zu erreichen. Also ich

409 glaube, dass das ganz ganz schwierig ist, das wenn eine Führungskraft die Unterneh-
410 menswerte nicht kennt oder dass die Unternehmensmarke gut funktioniert.

411 I: Okay, und wie könnte sich das dann ausdrücken, also, wenn jetzt wirklich eine Füh-
412 rungskraft jetzt dann ganz den Unternehmenswerten zuwiderhandelt und eben zum Bei-
413 spiel dem Unternehmen die Mitarbeiter sehr wichtig sind und eine Führungskraft wieder-
414 holt sehr sehr viele Überstunden anordnet, wie könnte sich das dann auswirken im Be-
415 trieb, im Unternehmen?

416 B: Na ich denke zuerst werden die Mitarbeiter unzufrieden werden und unzufriedene
417 Mitarbeiter sind glaube ich eine der schlimmsten Sachen für ein Unternehmen. Auf der
418 einen Seite nämlich, weil vermutlich das schlechte Klima nicht in der einen Abteilung
419 bleiben wird. Mitarbeiter reden untereinander, das ist überhaupt nichts neues. Jeder
420 kennt wen aus anderen Abteilungen, weil ein Unternehmen anders nicht funktionieren
421 kann. Zum Glück sind wir alle nicht abgetrennt in den einzelnen Abteilungen. Und ge-
422 nau so aber, und das weißt du genauso wie ich, redet man über seinen Job auch zuhause
423 mit anderen, Freunden, Kollegen oder der Familie und jeder weiß dort auch wo derjenige
424 oder diejenige arbeitet und ich glaube das gerade Dinge wie Mundpropaganda in der
425 heutigen Zeit wo jeder auf Social Media so gerne schaut und seine News oft nur daraus
426 bezieht, immer immer wichtiger wird. Und wenn ich dort dann sehe wie Mitarbeiter eines
427 gewissen Unternehmens sich immer wieder auslassen über das Unternehmen und
428 schlecht reden, dann wird es ganz ganz schwierig für das Unternehmen und die Marke
429 zu bestehen.

430 I: Das heißt du siehst da wirklich auch eine Gefährdung der eigenen Markenauthentizität.
431 Das heißt wenn jetzt quasi das Unternehmen einerseits die Werte propagiert du aber
432 von Mitarbeitern des Unternehmens erfährst es ist ganz anders, würde das dann dein
433 Bild auch beeinflussen?

434 B: Natürlich ja. Ich glaube keiner kauft gerne von einem Unternehmen dem man seine
435 Werte nicht glauben kann.

436 I: Okay, das heißt worauf muss die Führungskraft jetzt genau achten damit so etwas
437 nicht passiert, so ein Misfit?

438 B: Also das wichtigste ist sicher, die Unternehmenswerte zu kennen. Jedes Unterneh-
439 men heutzutage hat eine Mission, ein Leitbild, eine Vision. Die haben gewisse Strategien
440 für die nächsten Jahre wo ein Fokus gesetzt wird und ich glaube das es ganz ganz wich-
441 tig ist, dass auch das kleinste Rädchen im Unternehmen weiß, wofür es arbeitet. Wenn

442 es diese Werte nicht kennt, kommt es zu diesen Dingen die ich gerade angesprochen
443 habe.

444 I: Das heißt du glaubst auch, wenn jetzt zum Beispiel, wenn das Top Management wer-
445 tekonform handelt, denkst du trotzdem, dass es wichtig ist, dass sich die darunterliegen-
446 den auch danach richten. Also auch bis zum Teamleiter, bis nach unten. Warum denkst
447 du ist es wichtig, dass auch die unterste Führungskraft wertekonform handelt und diese
448 auch kennt?

449 B: Na ja weil jede Führungskraft auch Mitarbeiter unter sich hat und jeder Mitarbeiter im
450 Unternehmen, egal auf welcher Ebene er sich jetzt befindet, ist im Endeffekt das Aus-
451 hängeschild unternehmensexternen Personen gegenüber. Und da ist es völlig egal ob
452 meine Führungskraft eine Führungskraft auf erster Ebene ist oder ob Sie Vorstandsmit-
453 glied ist. Und ich glaube eben, dass eine gute Führung die im Einklang mit der Unter-
454 nehmenmarke steht eben nur dann möglich ist, wenn diese Werte gelebt werden, wenn
455 die bekannt sind und wenn diese eben auch den Mitarbeitern gegenüber dargestellt und
456 vorgelebt werden. Eine Führungsrolle ist immer auch eine Vorbildrolle.

457 I: Okay, das finde ich auch eine wichtige Erkenntnis. Das heißt ganz zentral für dich
458 auch, Mitarbeiter sind sozusagen die Markenbotschafter des Unternehmens?

459 B: Absolut. Also Marketing kann vieles erzählen, man merkt aber immer an den Mitar-
460 beitern eines Unternehmens wie es tatsächlich ist im Unternehmen.

461 I: Und wie kann es jetzt gelingen, wo wir bereits festgestellt haben, dass das wichtig ist,
462 das Führung und Unternehmensmarke zusammenpasst, wie kann das gelingen, dass
463 man die beiden Bereiche miteinander in Einklang bringt und miteinander abstimmt?

464 B: Also ich denke ganz ganz wichtig ist es sich viel Zeit gleich am Anfang zu nehmen
465 um Unternehmenswerte herauszuarbeiten, das muss aber natürlich auf höchster Füh-
466 rungsebene passieren, die aber auch unter Anführungszeichen realistisch sind. Ich
467 werde mich nicht als Waffenhändler oder als Shell etc. darstellen können und sagen ich
468 bin so toll und achte auf die Umwelt, auf die Menschheit und auf die Ethik und sonstiges.
469 Also ich muss schauen, dass diese Werte die ich da lebe und die ich mir vielleicht groß
470 auf eine Website oder einen Folder den ich erstelle schreibe, dass die realistisch sind
471 und ich muss es dann schaffen, dass diese Werte den Führungskräften bekannt sind.
472 Das kann durch verschiedene Arten passieren denke ich.

473 I: Aber vom Prozess her, siehst du es so, dass die Werte zuerst definiert werden und
474 dann quasi an die Führungskräfte bekannt gemacht werden?

475 B: Ich denke nicht das eine Führungskraft oder alle Führungskräfte, nämlich wirklich alle
476 in einem Unternehmen was eine doch relativ große Anzahl glaube ich wäre, je nach
477 Unternehmensgröße natürlich, aber, wenn ich jetzt an ein größeres Unternehmen denke
478 sind das doch relativ viele wird es schwierig sein, alle Vorstellungen dieser Führungs-
479 kräfte irgendwie zu vereinigen. Dass was ich eigentlich gemeint habe mit Werte zuerst
480 zu definieren ist natürlich ich muss da eine gewisse Anzahl an Führungskräften zusam-
481 menbringen, das wäre vermutlich im Rahmen eines Workshops oder ähnliches möglich,
482 am besten aus verschiedenen Positionen im Unternehmen. Also es geht nicht nur da-
483 rum, dass ich den Vorstandsvorsitzenden im Boot hab. Es geht auch darum, dass ich
484 einen aus einem eher mitarbeitervertretendem Organ oder Abteilung dabei habe. Es geht
485 vielleicht auch darum, dass ich einem aus dem Vertrieb dabei hab, einen aus der For-
486 schung und Entwicklung etc. Dann lass ich alle diese Menschen zusammenarbeiten und
487 herausarbeiten was den wirklich diese Werte oder das Leitbild sein können. Aber ich
488 glaub ich muss mit diesen Werten dann letztendlich anfangen und diese Werte dann den
489 Führungskräften eben vermitteln. Ich glaube das es andersrum nicht geht.

490 I: Und wenn jetzt quasi die Führungskräfte dann in diesem Workshop die Werte heraus-
491 gefunden haben für die ihr Unternehmen dann stehen soll, wie können Sie diese Werte,
492 die dann meist noch ein bisschen abstrakte Begriffe sind, wie können Sie diese Werte
493 dann wirklich herunterbrechen auf das tägliche Anwenden in ihrer Führungsarbeit?

494 B: Ich denke das ist die große Herausforderung von jeder Führungskraft. Ich selbst
495 würde wahrscheinlich an die Aufgabe irgendwie herangehen das ich sag ich hole mir
496 meine Mitarbeiter zusammen, wir setzen und einmal einen Vormittag oder einen ganzen
497 Tag zusammen, sperren uns in einen Besprechungsraum ein und diskutieren einmal
498 was ich so mitbekommen habe von dieser Führungskräfteklausur und wir setzen uns alle
499 zusammen und reden darüber was das für unsere Abteilung heißen könnte. Da ist dann
500 jede Meinung, jede Stimmung, alles erlaubt, das würde ich irgendwie mitschreiben und
501 am Ende des Tages müssen wir natürlich schauen, dass wir da eine Lösung finden,
502 vielleicht ein paar Grundsätze in der Abteilung finden, ein paar Werte, einfach Verhal-
503 tensregeln oder wie in gewissen Situationen herangegangen wird das man dann sagen
504 kann okay, das ist unser Beitrag zu diesem großen Ganzen.

505 I: Okay, warum würdest du das jetzt bevorzugen das du dich da jetzt mit deinen Mitar-
506 beitern zusammensetzt anstatt quasi selbst am Schreibtisch dir da etwas zusammenzu-
507 schreiben?

508 B: Weil meine Sichtweise nur eine Sichtweise ist und ich glaube das ist auch eine Be-
509 sonderheit oder eine Eigenschaft von einer Führungskraft das Sie nie Spezialist auf allen
510 Gebieten werden kann, die die Mitarbeiter sind aber. Als Führungskraft, ein Viertel oder
511 ein Drittel, soll es auch mal die Hälfte der Zeit sein, geht allein mit Führung drauf. Man
512 verbringt vielleicht viel Zeit in irgendwelchen Meetings, man ist natürlich unter Anfüh-
513 rungszeichen auch an echten Arbeiten beteiligt aber man ist dann eher der Generalist
514 und nicht mehr der Spezialist und nur weil ich mir als Generalist etwas in meinem stillen
515 Kämmerlein überlege was die Mitarbeiter vielleicht dann gar nicht annehmen, das ist
516 glaube ich die große Gefahr nämlich dann dabei, heißt es nicht dass es richtig ist.

517 I: Das heißt du siehst den Vorteil auch vor allem in der Einbindung der Mitarbeiter dann
518 in der Akzeptanz und dass diese die Werte dann auch besser annehmen und du dann
519 besser wertegemäß führen kannst wenn die Mitarbeiter auch dieser Meinung sind?

520 B: Genau, außerdem es ist dann glaube ich auch wirklich leichter für die Mitarbeiter es
521 anzunehmen, wenn man sagen kann man war ja selbst dabei bei dem Entwurf dieser
522 Werte oder dieses Abteilungsleistungsbildes.

523 I: Gut das hast du jetzt eh schon sehr gut ausgeführt. Ich habe jetzt noch eine abschlie-
524 ßende Frage an dich. Wenn jetzt das gelingt, dass Unternehmensmarke und Führung
525 wirklich gut miteinander übereingestimmt werden, welcher Nutzen lässt sich jetzt dann
526 schlussendlich daraus ziehen, wenn das jetzt wirklich gut zusammenpasst?

527 B: Ich glaube das ist genau das Gegenteil von dem was ich gerade vorher negativ dar-
528 gestellt habe. Punkt 1 sind es motivierte Mitarbeiter denke ich. Motivierte Mitarbeiter ma-
529 chen im Vergleich zu unmotivierten Mitarbeitern einen riesen Unterschied.

530 I: Also von der Leistung her meinst du?

531 B: Das wird man in dem Fall jetzt rein an der Leistung merken. Natürlich werden alle
532 Mitarbeiter auch lieber zur Arbeit kommen und das ist natürlich schön. Um es aber rein
533 wirtschaftlich zu sehen, wie es vielleicht von einer Top Management Position gesehen
534 wird, zufriedene Mitarbeiter bringen auch mehr Leistung. Auf der anderen Seite redet ein
535 Mitarbeiter der sehr zufrieden ist mit seinem Job sicher sehr sehr gerne darüber, auch
536 bei Freunden, Familie etc. und ich glaube das da relativ viel Mundpropaganda entstehen
537 kann. Und ich glaube auch, dass gerade bei Unternehmen die vielleicht doch noch Kun-
538 denkontakt haben, oder sehr sehr viel Kundenkontakt haben, ich meine damit jetzt eben
539 nicht den Einzelhandel etc., sondern gehe vielleicht eher auf Produkte die beratungsin-
540 tensiver sind, sollen das Bankprodukte, Versicherungen sein, soll das der Verkauf eines

541 Autos oder ähnliches sein, ich glaube, wenn man da merkt, dass der Mitarbeiter seinen
542 Job gerne macht, vielleicht dauernd am Lachen ist und versucht sich um diesen Kunden,
543 um diese Kundin zu kümmern dann hat man zufriedene Kunden und ein Kunde der zu-
544 frieden ist kommt immer wieder.

545 I: Das heißt quasi die positive Einstellung der Mitarbeiter kann dazu führen, dass man
546 mehr Kunden an sich bindet und das würde dann auch die Umsätze erhöhen?

547 B: Das erhöht die Umsätze, das behält mir die Kunden. Also das heißt nicht, dass ich
548 Sie in einem halben Jahr, weil der nächste Konkurrent ein preislich leicht besseres An-
549 gebot macht sofort wieder verliere, sondern vielleicht sind Kunden gerade deswegen
550 bereit bei mir auch einen höheren Preis zu bezahlen. Das hat ganz ganz viele Auswir-
551 kungen. Das hat auf der einen Seite wie gesagt diese Gewinnperspektive die ich gerade
552 beschrieben habe und eben genau so glaube ich sind zufriedene Mitarbeiter auch ir-
553 gendwo gesünder. Weil wenn man einen Job gerne macht, wenn man sich nicht jeden
554 Tag überlegt ob ich jetzt wirklich aufstehen muss und an meinem Schreibtisch gehen
555 muss um dort zu versauern, sondern mich stattdessen auf meine Kollegen freue, auf ein
556 gutes Klima freue, auf einen guten Chef oder eine gute Chefin freue dann profitieren alle
557 davon.

558 I: Also meinst du da zum Beispiel eine Verminderung von Fehlzeiten?

559 B: Ja, zum Beispiel. Also ich habe irgendwo letztens einmal gelesen, dass es alleine hilft
560 5 Minuten am Tag zu lachen vermindert das Krankheitsrisiko um X %. Damit werde ich
561 natürlich weniger Fehlzeiten haben, damit werde ich vielleicht auch weniger erfundene
562 Fehlzeiten haben da die Mitarbeiter, wenn Sie mal ein bisschen Bauchweh haben, viel-
563 leicht trotzdem noch gerne kommen und sich nicht deswegen gleich denken heute bleibe
564 ich einmal zu Hause. Also das geht in ganz ganz viele Richtungen.

565 I: Okay, dann danke ich dir sehr für deine ganzen Antworten und für das ausführliche
566 Gespräch.

Interview Young Professional 3

567 I: Also, danke, dass du dir Zeit genommen, mit mir ein paar Fragen zur Master-Arbeit
568 durchzugehen. Und ich würde gern gleich gern direkt mit der ersten Fragen beginnen.
569 Und zwar: Wenn du mal zukünftig eine Führungsrolle annimmst, welchen Führungsstil
570 strebst du da an?

571 B: Ja, also Ziel von mir ist es, in Zukunft mal – wie du richtig gesagt hast – Führungskraft
572 zu werden und mir hat schon immer vorgeschwebt einen sehr kooperativen Führungsstil
573 umzusetzen. Also meine Mitarbeiter bei möglichst vielen Entscheidungen mit ins Boot
574 zu holen, sie an Entscheidungen teilhaben zu lassen, mir auch ihr Knowhow quasi zu
575 verwenden und eben Entscheidungen, die im Rahmen meiner Führungstätigkeit dann
576 zu fällen sind, auf möglichst breiten Schultern zu stellen und ja, keinem halt das Gefühl
577 zu geben, dass er nur ein Ausführer ist und kein Denker, ich möchte einfach auch die
578 Entwicklung meiner Mitarbeiter fördern, und mir ist halt ganz wichtig, ja wie gesagt, dass
579 ich da keinen autokratischen Führungsstil oder ähnliches lebe. Sicher wird es Hin und
580 Wieder Fälle geben wo man sich auch mal durchzusetzen muss und vielleicht einmal
581 nicht auf alles Rücksicht nehmen kann, wenn irgendwer querschießt, aber ich versuche
582 glaube ich, das ist auch mein Naturell immer möglichst, mir alles mal in Ruhe anzuhören,
583 verschiedene Dinge, Sichtweisen zu sehen, mich abzustimmen und möglichst Entschei-
584 dungen auf breiter Basis zu treffen. So würde ich meinen Führungsstil, den ich anstrebe
585 in Zukunft beschreiben.

586 I: Okay, das heißt die Mitarbeiterorientierung steht bei der wirklich im Vordergrund.

587 B: Ja definitiv, weil als Führungskraft kann man selbst nur so erfolgreich sein, wie halt
588 dann die eigenen Mitarbeiter und da finde ich halt, das es ist auch wichtig ist, die mitein-
589 zubinden und ich brauche Leute, die auch mitdenken, und nicht einfach nur stupide
590 Handlungen, oder Anweisungen ausführen, sondern, es steckt so viel Potential in jedem
591 Menschen und das möchte ich einfach bestmöglich rausholen, weil da kann man meiner
592 Meinung nach am meisten erreichen – durch Teamarbeit. Es wird ja auch Team genannt
593 und nicht Einzelperson. Also ja, wenn ich wen führen zu haben, dann ist das für mich
594 schon sehr stark kooperationsbedingt und nicht autokratisch.

595 I: Du hast jetzt vorher schon erwähnt, dass wenn jetzt zum Beispiel einzelne Mitglieder
596 querschließen würden, dass du dann eventuell da ein bisschen absehen würdest von
597 deinem Führungsstil und da halt dann drauf reagieren würdest – gibt es noch irgendwel-
598 che andere Herausforderungen die dir in deiner täglichen Führungsarbeit dann begegnen
599 könnten?

600 B: Ja, auch basierend auf diesem Faktum, dass man halt sehr flexibel auf Umstände
601 reagieren können müssen, weil es halt doch verschiedene Individuen in einem Team
602 dabei sind und es früher oder später so gut wie in jedem Team vermutlich einmal
603 schlechtere Phasen gibt oder Probleme die man halt zu lösen hat, ist eine sehr große
604 Herausforderung, denke ich sicherlich für die Führungskraft, dass man solche Ströme

605 möglichst rasch mitbekommt, dass man quasi nicht abgehoben in seinem Büro irgendwo
606 sitzt, sondern wenn möglich täglich irgendwie mit den Leuten kommuniziert die man im
607 Team hat, irgendwie versucht auch auf emotionaler Ebene zu sehen ob man da schon
608 frühzeitig einfach Probleme die entstehen könnten oder Unstimmigkeiten, ja das man
609 die einfach früh genug erkennt und dementsprechend rechtzeitig entgegensteuern zu
610 können, weil ja, eben dieses Aussitzen von Problemen die man erkennt, oder nicht er-
611 kennen möchte, das führt meiner Meinung nach eher zu Schlimmeren, deswegen ist es
612 meiner Meinung nach ganz wichtig, oder eine große Herausforderung dass man seine
613 Handlungsweise sehr proaktiv ausrichtet und auch mit offenen Augen durch das Büro
614 zum Beispiel geht und halt versucht auch mit den Leuten jeden Tag zu kommunizieren
615 wie gesagt und solche Dinge rechtzeitig zu erkennen.

616 I: Mhm. Okay, das heißt als zentrale Herausforderung siehst du jetzt quasi die zwischen-
617 menschlichen Beziehungen in deinem Team. Das heißt da zu schauen, ob es da inner-
618 halb im Team Konflikte gibt?

619 B: Ja, einerseits das, ist sicher eine große Herausforderung. Dass man das eben recht-
620 zeitig kommuniziert und Konflikte lösen kann in seinem Team, aber andererseits schon
621 fängt das weit früher an. Im Regelfall kann sich eine Führungskraft zu mindestens ab
622 dem Zeitpunkt seiner Berufung dann die Mitarbeiter, die zumindest nachkommen, auch
623 irgendwie selbst aussuchen. Und da fängt es da auch schon rechtzeitig an, dass man
624 da ein gutes Auge und ein Gespür haben sollte dafür, wie man sein Team zusammen-
625 setzt, welche Leute von der Persönlichkeit oder Persönlichkeit da gut reinpassen würden,
626 und ja, das ist sicherlich auch eine der Herausforderungen im Zuge des Aufnahmepro-
627 zess neue Mitarbeiter, würde ich sagen.

628 I: Mhm. Das heißt quasi die Gestaltung der Beziehungen zwischen den bestehenden
629 Mitarbeitern und die Auswahl passender neuer Mitarbeiter siehst du quasi als Heraus-
630 forderung.

631 B: Ja, wenn man es auf die Führung herunterbricht, würde ich das als die zwei zentralen
632 Dinge sehen. Kommunikation fördern untereinander und mit neuen Personen, die dazu-
633 stoßen gleich im Vorfeld gleich so auszuwählen, dass ja, bestmögliche Ergebnisse her-
634 auskommen und keine Unruhe entsteht.

635 I: Mhm. Jetzt würde mich interessieren: Wie ist das bei dir im Unternehmen? Wie wird
636 da die Leistung von Führungskräften beurteilt und evaluiert und gibt es da irgendwelche
637 Parameter die dafür herangezogen werden?

638 B: Ja, also grundlegend halt einmal so wie jede andere Arbeitnehmer bei uns auch, auch
639 Führungskräfte einmal im Jahr oder einmal jährliche Jahresgespräch mit der Führungs-
640 kraft darüber wo halt im Zuge dieses Gesprächs softe Faktoren hauptsächlich gemein-
641 sam abgefragt werden und ja einfach mal danach geschaut wird, zu sehen wie hat die
642 Führungskraft auf Probleme reagiert, wie ist sie damit umgegangen, weil auch die Chefs
643 von Führungskräften kriegen ja das auch mit und werden, würden dann in solchen Ge-
644 sprächen sicher das, auf solche Umstände näher eingehen, aber bei den harten Fakto-
645 ren werden die Führungskräfte bei uns insofern evaluiert, dass sie gemessen werden
646 unter anderem an ihrer Umsatzbeteiligung, also wie hat ihre Abteilung abgeschnitten,
647 wie sind die mit dem Budget umgegangen, das ist natürlich, der Output ist von Abteilung
648 zu Abteilung unterschiedlich, da gibt es halt je nach Abteilung verschiedene Kennziffern.
649 Beim Beispiel jetzt Marketing, da wird glaube ich die, soweit ich das im Kopf habe, die
650 Führungskraft dahingehend evaluiert, da gibt es eigene Marktforschungsanalysen, die
651 man zu Rate ziehen kann, wo halt dann Medienpräsenz zum Beispiel irgendein Wert
652 rauskommt und wo halt auch Umfragen gemacht werden und anhand dieser Zahl, das
653 ist eine viele Kennziffern wo halt dann die Führungskraft im Marketing bei uns zum Bei-
654 spiel gemessen wird wie erfolgreich sie im letzten Jahr zu Werke gegangen ist. Neben
655 noch anderen Zahlen, wie eben Kostenspanne in der Arbeit, gibt es eine hohe Fluktua-
656 tion bei ihr oder fühlen sich die Leute wohl. Ja das sind jetzt einmal die größten Kennzif-
657 fern die mir einfallen, aber das wichtigste ist auf jeden Fall im Rahmen des Mitarbeiter-
658 gesprächs, dass auch die Führungskraft mit dem Chef oder Chefin hat, der Austausch
659 im Zuge im Zuge des Gesprächs, was da halt für Dinge auf das Plateau kommen.

660 I: Okay, und du hast auch angesprochen, dass neben den harten sozusagen Kriterien
661 auch weiche Kriterien zum Zug kommen. Was kann man sich denn da jetzt darunter
662 vorstellen bei euch im Unternehmen?

663 B: Weiche Kriterien, für mich zum Beispiel sind wie eben die Führungsperson wahrgе-
664 nommen wird bei den Mitarbeitern. Das kriegt man ja mit, einerseits anhand der harten
665 Kennzahl Fluktuation kann man daraus ableiten ob sich die Leute dort wohlfühlen, dann
666 sieht man sowas auch im Regelfall, wenn man mit den Leuten spricht, Zeit verbringt,
667 einfach ja, mit den Leuten arbeitet. Dann kriegt meiner Meinung, meines Erachtens nach
668 auch sehr gut mit, ob sich die Leute mit ihrer Führungskraft wohlfühlen oder nicht. Noch
669 dazu gibt es ja auch die Möglichkeit, für diejenigen Leute sich quasi über die Führungs-
670 kraft auch im Rahmen von Befragungen ihre Meinung abzugeben. Also wir haben auch
671 immer auf Mitarbeiterebene und nicht auf Führungsebene auch immer Mitarbeiterbefra-

672 gung einmal im Jahr, die über die Personalabteilung laufen wo eben auch Führungs-
673 kräfte anonym aber doch anhand eines vorgefertigten Katalogs bewertet werden. An-
674 hand dieser Ergebnisse könnte sich auch gewisse weiche Faktoren wie Führungsver-
675 halten als ein Soft Skill den ich nennen möchte, das zum Beispiel ableiten oder bewerten.
676 Das man halt sieht, anhand der Ergebnisse dieser Mitarbeiterbefragung, wie wird das
677 Führungsverhalten der Führungskraft wahrgenommen. Positiv, negativ, neutral. Ja, also.

678 I: Mhm. Das heißt bei dir im Unternehmen wird das Verhalten der Führungskraft quasi
679 von zwei Seiten bewertet, einerseits im Jahresgespräch mit der wieder der unmittelbaren
680 Führungskraft der Person und andererseits aber auch durch eine anonyme Befragung
681 der Mitarbeiterinnen?

682 B: Ja, also es ist praktisch ein 360 Grad Feedback würde ich fast sagen, nur ohne, also
683 ja, von der Seite der Mitarbeiter kommt halt die Bewertung oder die Analyse halt anonym,
684 also insofern vielleicht nicht ganz 360 Grad, aber es werden schon aus mehreren Blick-
685 winkeln versucht die Führungskompetenz zu evaluieren und zu messen und ja, aber halt
686 persönlich im Gespräch nur mit der direkten Führungskraft und ja.

687 I: Mhm. Wie ist das jetzt, gibt es für Führungskräfte auch irgendwelche klaren Vorgaben
688 oder Richtlinien wie genau in deinem Unternehmen geführt werden soll?

689 B: Ja, also unser, mein Unternehmen hat erst letztes Jahr einen neuen Führungsrichtli-
690 nienkatalog rausge, also Katalog ist zu viel gesagt aber, aber ein Führungsrichtlinien-
691 prospekt, da stehen halt auf – ich hab das nur so kurz überflogen – auf so zehn Seiten
692 verschiedenste Skills oder Fähigkeiten die eine Führungskraft mitbringen soll und sich
693 bewusst sein soll, da stehen halt so Dinge drin, wie dass man sich dem Unternehmens-
694 wert und der Strategie bewusst sein soll und diese auch im Unternehmen leben soll und
695 vorleben soll, dass man Transparenz leben soll, ja und da stehen halt klassische weiß
696 ich nicht Führungsprinzipien drin, die glaube ich so gut wie jedem zweiten Unternehmen
697 auch propagiert werden.

698 I: Mhm. Das heißt, du hast den Eindruck es sind, es werden vor allem Werte vorgegeben,
699 weil du gesagt hast Transparenz und die Unternehmenswerte kennen. Gibt es auch klare
700 Vorgaben für konkrete Führungssituationen? Also wenn jetzt zum Beispiel ein Mitarbei-
701 ter entlassen wird oder wenn ein Mitarbeitergespräch ansteht, gibt es da auch konkrete
702 Vorgaben?

703 B: Nicht im Rahmen eines Leitfadens, aber, den man jederzeit zur Rate ziehen kann,
704 sondern in Form von Führungskräftebildungen. Also da sind jetzt auch, jetzt vor, um

705 den Jahreswechsel herum, Einladungen ausgeschickt worden, von unserer Personalab-
706 teilung an alle Führungskräfte mit drei verschiedenen Terminen wo halt ein Führungs-
707 kräfteseminar quasi bei uns im Haus stattfindet, ein ganztägiges, an dem halt die Füh-
708 rungskräfte dann wie gesagt drei Termine und einen können sie sich aussuchen, und an
709 denen dann den Führungskräften anhand praktischer Beispiele und Gruppenübungen –
710 soweit ich das mitbekommen habe – gewisse Verhaltensweisen oder Lösungsansätze
711 für Konfliktsituationen, ja Umgang mit Mitarbeitern bei der – wie du schon richtig sagst –
712 bei der Anstellung ober beim Rekrutierung. Bei der Rekrutierung sind ja auch die Füh-
713 rungskräfte dabei, bei Entlassungen, bei allfälligen, bei Abhaltung von Teamsitzungen
714 et cetera, also da gibt es eine breite Palette an Themen die da im Rahmen dieser einmal
715 jährlich stattfindenden Führungsschulungen bei uns im Haus stattfinden. Darüber hinaus
716 gibt es noch extern von unserer Mutterfirma auch Möglichkeiten ein großflächiges Schu-
717 lungsprogramm für Führungskraft, was jeder individuell wahrnehmen kann, wenn er
718 möchte und mit der, mit seinem Chef oder Chefin halt abgestimmt ist, dass er dahin
719 entsandt wird, also es gibt breite Möglichkeit, einige verpflichtende und viele, noch viel
720 mehr Freiwillige.

721 I: Mhm.

722 B: Möglichkeiten, wo sich Führungskräfte weiterbilden können.

723 I: Okay, das heißt ich würde das jetzt so zusammenfassen, dass es eben einerseits das
724 Führungsprospekt gibt wo eher die allgemeinen Werte vermittelt werden.

725 B: Ja.

726 I: IN den Workshops geht es eher um so konkrete Führungssituationen und wie man sich
727 verhalten kann und dann gibt es noch ein zusätzliches Angebot, das die Führungskraft
728 je nach Bedarf dann jeweils mit ihrer Führungskraft wieder abstimmt welche

729 B: Mhm.

730 I: Welche Workshops sie da in Anspruch nimmt. Wie ist das denn jetzt bei Nachwuchs-
731 führungs Kräften, also wenn jetzt zum Beispiel ein normales Teammitglied Führungskraft
732 wird, oder wenn jetzt auch von außen jemand kommt, der ganz neu als Führungskraft
733 im Unternehmen einsteigt, welche, welche Art der Vermittlung findet da statt, wie die
734 Führung erwünscht wird im Unternehmen?

735 B: Also neben einer obligatorischen Einschulung und Vorstellung bei den ganzen Kolle-
736 gen gibt es darüber hinaus jetzt so weit mir bekannt ist kein gesondertes Angebot, die

737 neuen oder Nachwuchsführungskräfte haben halt auch so wie alle anderen schon be-
738 stehenden Führungskräfte die Möglichkeit an Schulungen teilzunehmen wenn sie das
739 möchten, sich Infomaterialien in der Personalabteilung diesbezüglich zu beschaffen und
740 sich da zu informieren, oder halt eben wie jetzt an dieser verpflichtenden Fortbildungs-
741 veranstaltung teilzunehmen. Aber darüber hinaus gibt es jetzt kein gesondertes Pro-
742 gramm – meines Wissens nach – wo es extra nur für Führungskräfte gibt, nur halt ein
743 Willkommensfrühstück immer für die Neueintritte, aber da sind alle dabei und nicht nur
744 die Führungen, die als Führungskräfte eingestellt werden und da geht es auch mehr um
745 Mal ein Kennenlernen und einen schönen Einstieg in das Unternehmen zu haben, und
746 dort kriegt man halt auch die Unternehmensgeschichte und relevante Unternehmensfak-
747 ten nähergebracht und weniger Führungskompetenzen, weil ja wie gesagt ein komplett
748 breites durchmischtes Teilnehmerfeld bei diesem Willkommensfrühstück ist, was nichts
749 mit Führungskräften per se zu tun hat.

750 I: Was ist jetzt mit Mitarbeitern, die gerne – so wie du – die künftig dann mal eine Füh-
751 rungsrolle anstreben, gibt es da irgendeine Möglichkeit der Führungskräfteentwicklung?
752 Oder geschieht das auf andere Weise, dass man sich das erstmal bekannt macht, dass
753 man das vorhat? Wie läuft das bei dir ab?

754 B: Ja, also es gibt schon vorgefertigte Karrierepfade, die auch im Intranet zur Verfügung
755 stehen und die man sich anschauen kann, wenn man zum Beispiel jetzt im Controlling
756 um eine Abteilung zu nennen, anfängt gibt es halt Stufen wo man halt zuerst als Junior
757 Controller auf unterster Ebene einsteigt, dann mit der Zeit zum Senior aufsteigen kann,
758 dann eine Gruppenleitung übernehmen kann bis hin eben zur Abteilungsleitung und
759 dann darüber wäre Geschäftsführung, aber das hat jetzt dann nicht mehr explizit mit
760 Controlling zu tun. Ja, einen definierten Weg wie man das jetzt erreichen kann, also für
761 mich erschließt, ist der größte Faktor die Unternehmenszugehörigkeit in meinen Augen,
762 wie lange man halt dabei ist, wie man, wenn man sich natürlich in den Jahren gut schlägt
763 und jetzt positiv auffällt und sich engagiert zeigt, dann besteht die Chance meiner Mei-
764 nung nach hauptsächlich durch Unternehmenszugehörigkeit aufzusteigen. Also es gibt
765 da jetzt keinen, keinen expliziten Weg der mir ersichtlich wäre, wie man das außerhalb
766 dessen beschleunigen könnte.

767 I: Mhm. Wir haben jetzt sehr viel über die Führung gesprochen, wie das auch in deinem
768 Unternehmen täglich stattfindet und gelebt wird, jetzt interessiert mich: Siehst du irgend-
769 welche Zusammenhänge zwischen der Führung und der Unternehmensmarke und wenn
770 ja, welche wären das?

771 B: Also jetzt bei mir im Speziellen, bei mir im Unternehmen, oder generell? Ein Zusam-
772 menhang?

773 I: Kannst beides erläutern, also generell und ob das in deinem Unternehmen dann auch
774 so ist oder eben nicht so ist.

775 B: Also einen Zusammenhang sehe ich generell insofern schon, dahingehend dass ich
776 es als wichtig erachte, dass es da schon irgendeine Art Korrelation und Zusammenspiel
777 gibt, weil wenn ein Unternehmen zum Beispiel um irgendwas zu nennen, ein soziales
778 Unternehmen steht weiß ich nicht für Nächstenliebe oder ja, nicht Gewinnorientierung
779 und Kommunikation, also sehr positive, positive Marke würde ich assoziieren, und wenn
780 dann die Führungskraft dem entgegen komplett anders reagiert, seine Leute von oben
781 herab behandelt, sie nicht einbindet, die Anliegen seiner Mitarbeiter oder ihrer Mitarbei-
782 ter als irrelevant erachtet und einfach nur einen sehr autokratischen Führungsstil prägt
783 dann halte ich das für schwierig, weil Leute gehen auch mit einer gewissen Erwartungs-
784 haltung, bewerben sich mit einer gewissen Erwartungshaltung bei Firmen. In der Regel
785 informiert man sich ja vorher für was das Unternehmen steht oder wenn einem das nicht
786 schon bekannt ist oder was das Unternehmen so macht, und die wenigsten bewerben
787 sich für Unternehmen wo sie schon von Haus aus sagen ja, die stehen für Dinge oder
788 Werte oder Marken die mich jetzt gar nicht interessieren oder eher sogar abschrecken
789 und insofern wenn dann die Führungskraft genau solchen Dingen entspricht, in einem
790 Unternehmen wo man davon nicht ausgehen konnte, dann stelle ich mir das als eher
791 schwierig vor und vielleicht eher ein Grund, warum dann Mitarbeiter dann wieder über-
792 legen, davon wegzugehen. Aber ja, so jetzt im Generellen gesprochen, bei uns im Un-
793 ternehmen ist es so, dass wenn ich mein Unternehmen jetzt die Marke wofür es steht
794 beschreiben müsste, dann wäre das jung, dynamisch, hipp, modern, weiblich und inso-
795 fern lässt sich das mit den Führungen insofern verknüpfen, dass schon sehr auffällig ist,
796 dass zumindest auf zweiter Ebene, also jetzt nicht auf Geschäftsleiterebene, aber auf
797 Abteilungsleiterebene die Mehrzahl der Führungskräfte weiblich und sehr jung ist. Und
798 sich auch hipp und dynamisch geben und auch ja noch sehr aktiv am Leben teilnehmen
799 und meiner Meinung nach auch dadurch die Marke transportieren, also die denke ich
800 werden auch im Freundeskreis diesen Markenwert vertreten und die schwärmen richtig-
801 gehend für ihre Arbeit und das Unternehmen wofür sie arbeiten. Und ja, was als sehr
802 positiv zu erachten ist. Also das hat mich richtig überrascht wie ich dazu stoßen durfte,
803 dass das wirklich auch innen im Unternehmen sehr stark so gelebt wird wie die Marke
804 für mich außen auch repräsentiert ist.

805 I: Mhm. Das heißt du erlebst in deinem Unternehmen eine Kongruenz zwischen dem
806 wofür die Marke nach außen steht aber auch nach innen in der Identität des Unterneh-
807 mens, das das quasi zueinander passt.

808 B: Ja, auf zweiter Führungsebene auf jeden Fall. Auf oberster Ebene kann ich es nicht
809 so direkt sagen, weil da ja, da kriegt man halt jetzt nicht so viel mit, weil die doch, gerade
810 das Offene, wir haben auch ein Großraumbüro, zwar schon auch daran teilnehmen, aber
811 ja, die halt doch nochmal eine Ebene darüber sind und mit anderen Angelegenheiten zu
812 tun haben mit denen ich jetzt weniger in Berührung komme, deshalb kann ich es da nicht
813 so direkt sagen, aber auf zweiter Ebene Abteilungsleiterenebene ist es definitiv so, dass
814 die Werte des Unternehmens auch in dem Verhalten derjenigen sehr stark zum Ausdruck
815 kommt.

816 I: Mhm. Und worauf sollte die Führungskraft denn jetzt genau achten, damit sie auch
817 wirklich im Einklang mit den Unternehmenswerten handelt?

818 B: Meines Erachtens nach muss eine Führungskraft nicht unbedingt explizit darauf ach-
819 ten, sondern das sollte meiner Meinung nach schon im Vorfeld bei der Bestellung oder
820 bei der Beförderung von Personen zur Führungskraft in einem Unternehmen so gelebt
821 werden, dass man, dass nur Leute diese Position erreichen, oder halt auch bekommen,
822 die von Haus aus in ihrer Art und einfach schon in ihrem Verhalten für die Unterneh-
823 mensmarke stehen, also ich, ich finde es bringt sich nichts eine Führungskraft die sich
824 nicht mit den Unternehmenswerten und mit der Unternehmensmarke nach außen iden-
825 tifizieren kann von alleine, bringt meiner Meinung nach nichts wenn man die dann in so
826 eine Position setzt. Also ich würde da schon einen Schritt früher anfangen und bei der
827 Rekrutierung oder Beförderung wie gesagt als Unternehmen besonders ein Auge darauf
828 werfen, da die richtigen Leute am richtigen Platz zu haben.

829 I: Okay, das heißt du würdest bei der Auswahl eben genau schon nur Personen in Frage
830 ziehen für diese Rolle, die quasi auch schon von vornherein diesen Unternehmenswerte
831 in sich verkörpern?

832 B: Ja genau, weil die müssen es ja auch ihren Mitarbeiter irgendwie mit am Weg geben,
833 weil nichts ist schlechter für die Arbeitsqualität finde ich als wenn sich Mitarbeiter nicht
834 mit dem Unternehmen identifizieren können, jeden Tag nur in die Arbeit gehen, die Arbeit
835 zu machen, aber nicht um das Unternehmen und sich selber und seine Mitmenschen
836 am Arbeitsplatz zu verbessern und weiterzubringen. Das ist Stillstand und bringt keinen
837 weiter und insofern muss das angefangen bei den Führungskräften so sein, dass die das

838 auch nach innen leben, die Werte eines Unternehmens. Und nur so kann man wachsen
839 und sich weiterentwickeln.

840 I: Und wie, wie sieht da jetzt konkret der Beitrag aus seitens der Führungskraft, dazu die
841 Unternehmensmarke positiv zu verstärken?

842 B: Ja, das ist eine schwierige Frage.

843 I: Oder gibt es da überhaupt einen konkreten Beitrag zur Unternehmensmarke?

844 B: Man kann es nur insofern wie schon erwähnt dazu beitragen indem man sich wirklich
845 identifiziert damit und wenn man von Haus aus nichts damit anfangen kann, damit man
846 sich zumindest mal damit beschäftigt und schaut ist das für einen was, kann man sich
847 halt die Dinge die einen begeistern oder die mit einem persönlich übereinstimmen, sich
848 quasi auf die konzentrieren und die nach innen trägt und wenn Dinge die nicht so einem
849 liegen, die man halt ja mit denen man sich halt nicht so identifizieren kann, ich will nicht
850 sagen, nicht verschleiert aber die man halt ja, denen man halt vielleicht weniger Beach-
851 tung schenkt. Insofern würde ich mir dahingehend einen Beitrag sehen, dass die Füh-
852 rungskräfte einfach auf die Dinge konzentrieren, die sie mit dem Unternehmen gemein
853 haben und die nach innen versuchen ihren Mitarbeitern mitzugeben und vorzuleben, weil
854 alles andere wäre scheinheilig und das würde früher oder später auffallen. Und ja, ich
855 kann nicht sagen ich bin weiß ich nicht, ein wahnsinnig sozial engagierter Mensch und
856 liebe alle meine Mitmenschen und handle aber tagtäglich anders und mache das aber
857 nur weil mein Unternehmen so nach außen ist. Das würde auf lange Sicht nicht gut ge-
858 hen.

859 I: Das heißt, was ich jetzt auch bei dir herausgehört habe, die Führungskraft lebt die
860 Werte auch gegenüber den Mitarbeitern und das siehst du als zentral? Dass die Füh-
861 rungskraft eben auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern das authentisch die Werte
862 lebt?

863 B: Ja, Authentizität ist das Schlüsselwort ja.

864 I: Mhm, okay. Jetzt würde mich noch interessieren, weil wir ja darüber gesprochen haben
865 wie die Führung zur Unternehmensmarke beitragen kann – jetzt würde mich interessie-
866 ren, wie es auch andersrum sein kann. Also ob auch die Unternehmensmarke einen
867 positiven Beitrag zur Führung leisten kann?

868 B: Ja das ist eine gute Frage, auf die ja, da fällt es mir jetzt schwer eine Antwort zu
869 geben, weil man da jetzt (...) zur Führung beitragen kann. Würde mir jetzt so per se

870 keine Alternative oder Möglichkeit einfallen wie eine Unternehmensmarke einen Beitrag
871 dazu leisten kann, dass Führung gelingt. Meiner Meinung nach geht das nur von einer
872 Seite aus, in dem man, weil ein Unternehmen besteht und hat gewisse Werte die sich
873 schon verändern können. Und wo sich dann die Führungen, Führungskräfte auch anzu-
874 passen haben oder dementsprechend halt das Personal vielleicht sich anpassen muss.
875 Aber von der anderen Seite herum finde ich es nicht richtig ein Unternehmen oder die
876 Marke eines Unternehmens dahingehend irgendwie, weil man müsste dann irgendwas
877 ändern oder man müsste irgendwas rausziehen daraus um einen Effekt auf das Gelin-
878 gen von Führung zu haben meines Erachtens nach und dieser Weg denke ich, ist die
879 falsche Richtung. Würde ich sagen.

880 I: Mhm. Das heißt du bist der Meinung die Unternehmensmarke, also die Führung sollte
881 die Unternehmensmarke irgendwie beeinflussen, aber die Unternehmensmarke nicht die
882 Führung? Oder andersrum?

883 B: Nein schon, andersrum. Die Unternehmensmarke sollte schon die Führung beeinflus-
884 sen, nur man kann nicht, also die Führung sollte sich anhand der Unternehmensmarke
885 ausrichten haben, man sollte nicht die Unternehmensmarke anpassen nur weil eine ge-
886 wisse Art von Führungspersönlichkeiten im Unternehmen sind – meines Erachtens nach.
887 Das Unternehmen besteht aufgrund der Marke und ist nach außen hin entweder so er-
888 folgreich oder halt auch nicht, aber kann nicht anhand der Personen die Unternehme-
889 marke anpassen. Die steht für etwas und entweder man kommt darauf, dass, man hat
890 damit Erfolg oder, wenn man nicht Erfolg damit hat, dann muss man sich eh ganz was
891 Anderes überlegen und eine neue Strategie fahren, aber auch dann sollte der Fokus
892 sein was will der Kunde oder die Kundin und nicht was, für was für Werte oder Kompe-
893 tenzen stehen meine Mitarbeiter. Weil das um wirtschaftlich zu denken und erfolgreich
894 arbeiten zu können, braucht man Leute die das Produkt oder die Dienstleistung kaufen
895 oder abnehmen und da ist in erster Linie der oder die Kundin, der oder die Kundin wich-
896 tig. Ja.

897 I: Mhm. Und wie könnte man das jetzt machen, das quasi Führung und Unternehmens-
898 marke beide gut miteinander abgestimmt sind im Unternehmen?

899 B: Ja, meines Erachtens nach durch Schulungen, Einführungen in das Unternehmen,
900 wie vorher schon erwähnt Willkommensfrühstück wo man mal das Unternehmen und die
901 Werte des Unternehmens den neuen Mitarbeitern und in dem Fall speziell Führungskräf-
902 ten näherbringt, sie darüber in Klaren setzt, was wird erwartet indem man Führungsricht-
903 linien verteilt und also erstellt und verteilt und anbietet. Indem man Schulungen anbietet

904 wo halt auch die Marke des Unternehmens eine tragende Rolle hat. Ja also auf jeden
905 Fall durch Schulungen und Weiterbildungen könnte man diese zwei Punkte in Einklang
906 bringen meines Erachtens nach.

907 I: Mhm. Und wie kann das jetzt eben geschehen? Also wir haben jetzt, der Punkt den du
908 jetzt ausgeführt hast, war jetzt darauf bezogen, wie man quasi die Unternehmenswerte
909 den Führungskräften bekannt macht. Wie kann man jetzt generell ein einheitliches Füh-
910 rungsverhalten das zur Unternehmensmarke passt etablieren? Also das wirklich Füh-
911 rungsverhalten auch unternehmensmarkenkonform stattfindet?

912 B: Ja, das geht meines Erachtens nur indem man ganz klare Vorgaben wie man das halt
913 aus Unternehmenssicht haben möchte festlegt, diese auch schon in den allfälligen Stel-
914 lenbeschreibungen genauso darlegt auch in den Aufnahmegesprächen oder in den Be-
915 förderungsgesprächen oder wie auch immer ganz klar darlegt, ja „So stellen wir uns un-
916 sere Führungskraft vor. Die muss das, das, das können und das, das nicht. Diese Fähig-
917 keit mitbringen“. Und ja, dementsprechend auch Rücksicht nimmt bei der Personalaus-
918 wahl dann ob die Leute die sich dafür bewerben dann auch diesen Kriterien entsprechen.
919 Diese Kriterien können natürlich auch regelmäßig evaluiert und nachgesehen, brauchen
920 wir das noch? Haben wir etwas vergessen? Gibt es einen neuen Bedarf? Und ja, also
921 sowas kann man meiner Meinung nach nur wenn man das wirklich von der Seite aufzie-
922 hen möchte, dass man ein stringente sich über alle Abteilungen und Bereiche durchzie-
923 hendes Führungsverhalten haben möchte, kann man das nur über ganz klare Vorgaben
924 und Regeln bewerkstelligen. Ob das jetzt sinnvoll ist, wage ich mal dahinzustellen.
925 Denke ich nicht unbedingt, aber nur so ist es meiner Meinung nach umsetzbar.

926 I: In welchem Zusammenhang könnte denn das sinnvoll oder nicht sinnvoll sein? Oder
927 könnte das überhaupt, generell einen Nutzen stiften, wenn das Führungsverhalten ein-
928 heitlich und unternehmensmarkenkonform ist?

929 B: Es könnte, wenn ich mir jetzt ausdenken oder konstruieren müsste, könnte es insofern
930 einen Nutzen bringen, dass Leute dann eins zu eins das bekommen was sie halt erwar-
931 ten zu kriegen, wenn sie sich auf diese Position bewerben oder auch für dieses Unter-
932 nehmen bewerben und dementsprechend erwarten solche Führungskräfte dort vorzufin-
933 den. Das wäre vielleicht ein Vorteil, dass man keine Überraschungen hat, dass man halt
934 ganz genau weiß „Ja im Unternehmen XY sind die und die Prinzipien, insofern muss ich
935 so und so handeln und nicht anders beziehungsweise insofern kann ich mit solchen
936 Chefs oder Chefinnen rechnen, die das und das an den Tag legen“, aber ja, das erstickt

937 meines Erachtens nach jedwede Entwicklung oder Kreativität im Keim. Weil ja, so kom-
938 plett, man kann einen gewissen Rahmen vorgeben, das könnte schon von Nutzen sein,
939 aber wirklich das so komplett an der Unternehmensmarke auszurichten, es sollte schon
940 noch einen gewissen Freiraum geben für die Führungskräfte in gewissen Handlungsfel-
941 dern entsprechend ihrer eigenen Persönlichkeit handeln zu können. Sie müssen sich
942 halt natürlich dann auch dafür rechtfertigen und dafür gerade stehen wie sie halt dann
943 interagiert haben, so lange das aber im Rahmen ist der vorgeben ist, finde ich das die
944 bessere Alternative als haarklein jede Handlungsweise festzulegen im Vorfeld.

945 I: Das heißt du kannst dir schon vorstellen, dass durch die Unternehmensmarke gene-
946 relle grobe Werte und Richtlinien vorgegeben werden, aber dir ist wichtig, dass in quasi
947 einzelnen Führungssituationen die Führungskraft selbst noch bestimmen kann wie sie
948 handelt und nicht die Richtlinien sage ich jetzt einmal zu detailliert sind?

949 B: Ja definitiv, ja. So würde ich das ausdrücken, ja.

950 I: Okay, dann danke ich dir für das Gespräch und werde jetzt hiermit die Audioaufnahme
951 dann beenden.

Interview Young Professional 4

952 I: So liebe InterviewpartnerIn 4, danke, dass du dir Zeit genommen hast, heute für meine
953 Master-Arbeit. Ich würde sagen, wir fangen gleich direkt mit der ersten Frage an und da
954 würde mich interessieren, welchen Führungsstil du zukünftig Mal anstrebst?

955 B: Ich finde es generell schwierig zu sagen, ich strebe jetzt einen partizipativen Füh-
956 rungsstil an oder einen kooperativen Führungsstil. Ich finde, dass da generell der richtige
957 Ansatz ist, erstens immer eine situative, sprich immer abgestimmt auf die jeweilige Situ-
958 ation in welcher Situation befindet sich gerade mein Unternehmen, meine Abteilung und
959 vor allem auch immer auf den Mitarbeiter speziell als Person bezogen, das heißt jeder
960 Mensch hat andere Eigenschaften und andere Erfordernisse und es ist wichtig und
961 macht für mich eine gute Führungskraft aus, dass man das auf die Person und deren
962 Bedürfnisse abstimmt. Generell sind aber natürlich so ein paar Grundprinzipien, die ich
963 anstreben würde, die ich wichtig finde. Die finde ich zum einen wichtig weil ich sie selbst
964 erlebt habe bei Führungskräften schon, also von meinen Führungskräften, zum anderen
965 aber auch was ich mir teilweise auch noch gewünscht hätte oder wo ich Verbesserung-
966 potential gesehen habe, das sind so grundlegende Dinge für mich wie immer ein offenes
967 Ohr zu haben ist finde ich was ganz was wichtiges, dass der Mitarbeiter wirklich das
968 Gefühl hat, dass er zu dir kommen kann, wenn es irgendein Problem gibt, sprich da ist

969 auch ganz wichtig der Umgang mit Fragen, mit Unsicherheiten. Man muss dem Mitar-
970 beiter einfach das Gefühl geben, wenn es ein Problem gibt steht man als Ratgeber zur
971 Seite und nicht als Richter der über das Ganze urteilt und möglicherweise den Mitarbeiter
972 dann schlechtmacht. Weil da wird er auch wieder Angst haben sich wieder an die Füh-
973 rungskraft zu wenden. Und die Führungskraft ist ja im Prinzip ja eine Unterstützung vom
974 Mitarbeiter und ist für die Leistung vom Mitarbeiter auch in gewisser Weise verantwortlich
975 und tragt selbst dazu bei und deshalb finde ich sehr wichtig, dass man als Führungskraft
976 immer ein offenes Ohr hat und da beratend zur Seite steht. Was ich aber auch grund-
977 sätzlich sehr wichtig finde ist das Ganze vorzuleben. Also ein Vorbild zu sein. Man kann
978 in keinsten Weise, das lernt man schon in der Kindheit von den Eltern oder Ähnliches
979 und genauso ist das, finde ich, auf das Berufsleben umzulegen. Man kann sich nicht
980 etwas von seinen Kindern oder von seinen Mitarbeitern erwarten, was man selber nicht
981 vorlebt oder selber nicht verkörpert, sprich, wenn ich gewisse Eigenschaften, gewisse
982 Prinzipien des Miteinanders von meinen Mitarbeitern möchte, muss ich die auch selber
983 vorleben. Das ist finde ich auch so eine ganz wichtige Sache beim Führungsstil.

984 I: Okay, ja. Gibt es irgendwelche Herausforderungen die du denkst mit denen die Füh-
985 rungskraft umgehen muss?

986 B: Also ich komme jetzt aus dem HR-Umfeld, wo natürlich generell Mal der demographi-
987 sche Wandel schon ein ganz ein großes Thema ist, sprich sämtliche Führungskräfte
988 sehen sich einfach damit konfrontiert, dass viele neue Leute nachkommen müssen. Es
989 herrscht ein hoher Bedarf an Fachkräften, an qualifizierten Mitarbeitern, die sind aber
990 gleichzeitig immer schwieriger erstens Mal für das Unternehmen zu gewinnen, aber was
991 ich glaube ich noch viel wichtiger finde, ist sie wirklich an das Unternehmen zu binden,
992 ja. Es ist einfach nicht mehr so wie früher wo Mitarbeiter oft 30, 40 Jahre, oder über ihre
993 gesamte berufliche Laufbahn beim gleichen Unternehmen sind, sondern sich ständig
994 weiterentwickeln. Das heißt sie schauen auch, wenn das Unternehmen keine Heraus-
995 forderung mehr für sie bereithält oder nicht mehr einfach interessant genug ist, können
996 sie sich einfach umschauen und sich weiterentwickeln. Gerade im Bereich von qualifi-
997 zierten Kräften ist da immer ein sehr großes „Griss“ darum, sage ich einmal.

998 I: Denkst du jetzt, dass das insbesondere für die Führungskraft eine Herausforderung ist
999 in jeder Abteilung, dass sie halt dann die eigenen Mitarbeiter gut binden kann?

1000 B: Genau, also ich finde, dass das nicht etwas zentral gelagertes ist, natürlich hat jetzt
1001 da das Unternehmen als Gesamtes und jetzt gerade eine HR-Abteilung muss natürlich
1002 besonders dazu beitragen, da ist aber in erster Linie finde ich die Führungskraft dafür

1003 verantwortlich, weil meiner Meinung nach immer noch eine der stärksten Motivatoren
1004 und Antriebsfaktoren nicht etwas wie das Gehalt ist, sondern einfach das ganze Umfeld
1005 ob sich der Mitarbeiter wohlfühlt. Zum einen im Team mit den Kollegen was natürlich
1006 wichtig ist, und dafür ist natürlich auch wieder die Führungskraft maßgeblich verantwort-
1007 lich, aber eben auch wie die Führungskraft den Mitarbeiter behandelt. Nicht jetzt nur im
1008 täglichen Miteinander was ich eben schon vorher von den Prinzipien erwähnt habe, son-
1009 dern einfach auch wie er den Mitarbeiter fördert. Gibt er ihm Möglichkeiten sich weiter-
1010 zuentwickeln, ja? Geht er eben individuell auf den Mitarbeiter ein, auf dem seine Quali-
1011 fikationen? Das bringt dann im Endeffekt nicht nur dem Mitarbeiter was, weil der zufrie-
1012 den ist, weil der einen interessanten, abwechslungsreichen Arbeitsalltag hat, sondern
1013 auch dem Unternehmen. Weil der sich dann natürlich in eine Richtung weiterentwickelt,
1014 wo er auch wirklich qualifiziert ist, wo er gerne arbeiten möchte und dementsprechend
1015 auch eine bessere Leistung dann verwirklicht. Also ich glaube, dass diese Mitarbeiter-
1016 bindung wofür eben die Führungskraft stark verantwortlich ist ein ganz ein wichtiger
1017 Punkt ist und eine Herausforderung der man sich stellen muss, dass man das eben in
1018 der heutigen Gesellschaft und in dieser Schnellebigkeit auch wirklich hinbekommt.

1019 I: Mhm, okay. Wie ist denn das bei dir im Unternehmen, wird da die Leistung von Füh-
1020 rungskräften auf irgendeine Art beurteilt und wenn ja auf welche Weise?

1021 B: Also ich würde sagen, dass das in meiner Abteilung wo ich das mitbekommen habe
1022 eigentlich weitgehend auf ein 360 Grad Feedback beruht hat. Sprich, die Führungskraft
1023 ist wirklich von verschiedenen Seiten beurteilt worden. Zum einen natürlich vom direkten
1024 Vorgesetzten, in Form von einem Mitarbeitergespräch, von einer Mitarbeiterbeurteilung,
1025 aber auch wir als Mitarbeiter haben unsere Führungskraft beurteilt. Zum einen Gesprä-
1026 che geführt mit der Führungskraft selbst und dann direktes Feedback gegeben, aber
1027 auch mit dem darüberstehenden Abteilungsleiter noch einmal Hauptabteilungsleiter,
1028 eben auch einfach falls es natürlich Probleme gibt mit der Führungskraft, die man jetzt
1029 nicht persönlich ansprechen möchte. Dass es da auch die Möglichkeit gibt, das an je-
1030 manden heranzutragen, der nicht der direkte Vorgesetzte ist.

1031 I: Aber das war jetzt vor allem mündlich? Also es war jetzt nicht so ein schriftlicher Fra-
1032 gebogen wo man die eigene Führungskraft beurteilt hat, sondern mündlich im direkten
1033 Gespräch oder mündlich im Gespräch mit dem Vorgesetzten?

1034 B: Genau, das war hauptsächlich mündlich. Schriftlich hat das eher nur in die andere
1035 Richtung stattgefunden, sprich von der eigenen übergeordneten Führungskraft ist man

1036 auch schriftlich beurteilt worden. Aber im Sinne von, dass ich meine Führungskraft be-
1037 urteilt habe, ist das eigentlich eher immer mündlich passiert, ja.

1038 I: Mhm, und gibt es da jetzt bei dir im Unternehmen auch klare Vorgaben wie eine Füh-
1039 rungskraft führen sollte?

1040 B: Nein, das würde ich so nicht sagen. Natürlich ist glaube ich in jedem Unternehmen,
1041 gibt es gewisse Unternehmenswerte, jetzt grundsätzliche Prinzipien nach denen man
1042 handelt, die sich von selbst in gewisser Weise verstehen, aber es wurde jetzt nicht ein
1043 gewisser Führungsstil vorgegeben, also das wird schon jeder Führungskraft selbst über-
1044 lassen. Eben auch situationsbedingt natürlich anzupassen, aber auch an die eigenen
1045 Gewohnheiten, wie man das selbst für richtig haltet. Also da wird jetzt nicht eine einheit-
1046 liche Führungsvorgabe von der Unternehmensführung diktiert.

1047 I: Mhm, wie ist denn das bei Nachwuchsführungskräften? Also wenn jetzt zum Beispiel
1048 ein Teammitglied zum Teamleiter wird oder wenn von extern jemand kommt der dann
1049 gleich als Führungskraft einsteigt? Wie wird diese Führungskraft dann darauf vorberei-
1050 tet? Oder ist es einfach so, dass diese Führungskraft schon selbst alles mitbringt?

1051 B: Ich muss sagen, dass ich jetzt hauptsächlich das bei interner Weiterentwicklung mit-
1052 bekommen habe, sprich da war es so, dass vom Abteilungsleiter, vom direkten Vorge-
1053 setzten Young Professionals eigentlich eh erwählt wurden, also sprich wo man sich vor-
1054 stellen könnte, dass die in absehbarer Zukunft selbst dann Führungsverantwortung über-
1055 nehmen, also Mitarbeiter führen. Da wurde schon gezielt darauf vorbereitet, also das
1056 wurde nicht dem Zufall überlassen oder gesagt „Dich schmeißen wir ins kalte Wasser“.
1057 Da gibt es extra Workshops und Fortbildungen, das sind mehrtägige verschiedene Se-
1058 minare und Veranstaltungen wo sich der Mitarbeiter eben weiterbilden soll, aber auch
1059 diverse Messen oder Fachvorträge wo man eben darauf vorbereitet wird, zum einen na-
1060 türlich auf die fachliche Kompetenz die vielleicht dann zusätzlich noch auf einen zu-
1061 kommt, aber natürlich auch vor allem im Bereich Mitarbeiterführung, das Zwischen-
1062 menschliche, wie gehe ich eben damit um, wie kann man solche Verantwortung wahr-
1063 nehmen, bei externen Führungskräften wenn die dazugeholt wurden, haben die meisten
1064 eigentlich schon Führungserfahrung selbst mitgebracht, ist aber generell so wenn ein
1065 Externer neu ins Unternehmen kommt, dass da sowieso gewisse Mentoringprogramme
1066 am Laufen sind, sprich der Mitarbeiter, also der Mitarbeiter oder in dem Fall dann die
1067 neue Führungskraft wird dann jetzt auch nicht ganz sich selbst überlassen, muss jetzt
1068 nicht selbst schauen, dass sie sich da irgendwie zurechtfindet, also da gibt es schon

1069 noch Unterstützung von seitens des Unternehmens. Aber jetzt nicht speziellen Füh-
1070 rungskräfteworkshops, weil es ja quasi ja früher schon Führungskräfte waren in den Fäl-
1071 len wo ich das mitbekommen habe.

1072 I: Okay, jetzt haben wir schon recht viel über die Führung gesprochen, jetzt würde ich
1073 sagen wir leiten Mal über zum dem zweiten großen Themenblock, nämlich die Unter-
1074 nehmenmarke und da würde mich mal interessieren ob du irgendwelche Zusammen-
1075 hänge siehst zwischen der Führung und der Unternehmenmarke?

1076 B: Nein also grundsätzlich auf jeden Fall, das ist für mich sehr eng verknüpft. Ich ver-
1077 stehe jetzt unter Unternehmenmarke natürlich so in gewisser Weise das Image, das
1078 ganze Branding in gewisser Weise vom Unternehmen, sprich was sind die Werte auch
1079 für das ein Unternehmen steht. Wie tritt es nach außen auf und wie wird es von Leuten
1080 wahrgenommen? Und da hängt für mich die Führungskraft insoweit ganz ganz stark da-
1081 mit zusammen, als die die Mitarbeiter eben führt, ausbildet, fördert und die Mitarbeiter
1082 dann im Endeffekt für die Leistungserstellung zuständig sind. Sprich der Mitarbeiter ist
1083 dann in irgendeiner Form mit dem Kunden in Kontakt, repräsentiert das Unternehmen
1084 und da ist es insofern ganz wichtig, dass das auch die Unternehmenswerte spiegelt, weil
1085 das sonst überhaupt kein authentisches Auftreten ist. Das Unternehmen verliert an
1086 Glaubwürdigkeit, das ist einfach ein Kunde wählt sich ein Unternehmen aus warum es
1087 mit dem zusammenarbeiten möchte, weil es eben oft auch für gewisse Werte steht, für
1088 gewisse Prinzipien die man selbst vertritt, für gewisse Einstellungen und wenn das dann
1089 nicht mit der Führungskraft beziehungsweise den Mitarbeitern die das Unternehmen ver-
1090 treten zusammenpasst, ist es überhaupt kein authentisches Auftreten. Das vermittelt
1091 zum einen ein schlechtes Bild, kann meiner Meinung nach das ganze Image in Gefahr
1092 bringen, weil im Endeffekt sind es die Mitarbeiter und die persönliche Erfahrung mit der
1093 man das Unternehmen wirklich verbindet und nicht das was man in den Medien hört,
1094 also da überwiegt einfach der persönliche Eindruck und zum anderen eben auch weil
1095 eben Aufträge oder etliches verloren gehen können, wenn das nicht mit den Vorstellun-
1096 gen von den Kunden übereinstimmt.

1097 I: Das heißt, wenn ich dich jetzt richtig verstanden habe, dann siehst du das auch so,
1098 dass die Führungskräfte durch ihre Führung Einfluss auf die Mitarbeiter hat und da die
1099 Mitarbeiter dann im direkten Kontakt stehen mit den Endkunden trägt das dann auch zu
1100 den Unternehmenszielen, Umsätzen und so weiter bei?

1101 B: Genau, also zum einen würde ich das in diesem Prozess sehen, dass eben Führungs-
1102 kraft wirkt sich auf Mitarbeiter aus und Mitarbeiter hat Kontakt mit dem Kunden. Je nach-
1103 dem wie das eben auftritt und wie zufrieden der Kunde dann ist kann man weitere Auf-
1104 träge akquirieren, geht das in diese ganze Absatz-, Umsatzschiene, Gewinnschiene.
1105 Zum anderen aber natürlich auch die Führungskraft selbst oder Mitarbeiter selbst die mit
1106 anderen Unternehmen in Kontakt treten im Sinne von Unternehmenskooperationen, wo
1107 es auch finde ich ganz ein wichtiges Thema wieder ist, gerade in Zusammenarbeit zwi-
1108 schen Unternehmen muss in gewisser Weise die Einstellung passen und da ist es auch
1109 wichtig, da kann auch die Führungskraft selbst dann auftreten und zur Unternehmens-
1110 marke beitragen und insofern wieder einen persönlicheren Beitrag noch leisten als indi-
1111 rekt jetzt über die Mitarbeiterführung.

1112 I: Worauf sollte denn die Führungskraft da jetzt speziell achten damit sie da gut zur Un-
1113 ternehmensmarke beitragen kann?

1114 B: Ich finde es in dem Bereich wichtig, dass die Unternehmenswerte Mal grundsätzlich
1115 klar sind, dass sie transparent sind und dass sie vor allem auch kommuniziert werden.
1116 Sprich es bringt nichts, wenn Unternehmenswerte da sind, die einzelnen Führungskräfte
1117 oder Mitarbeiter aber gar nicht so wirklich bescheid wissen, also man kann nur für etwas
1118 stehen oder etwas vertreten, wenn ich darüber Bescheid weiß, wenn ich mich gut dar-
1119 über auskenne. Also das finde ich ist auch eine Verantwortung von seitens des Unter-
1120 nehmen, von der Geschäftsführung, dass man da auch entsprechend seine Werte kom-
1121 muniziert, wenn man auch will, dass diese Werte gelebt werden, ja. Was war jetzt die
1122 Frage?

1123 I: Also du findest, die Frage war worauf die Führungskräfte achten sollten, und du hast
1124 da schon erwähnt, dass vor allem die Kommunikation sehr wichtig ist.

1125 B: Genau, also die Kommunikation also mal in Sinne vom Unternehmen zur Führungs-
1126 kraft aber eben auch, das wird die Geschäftsleitung jetzt nicht an jeden einzelnen Mitar-
1127 beiter weitertransportieren. Das wird zwar vielleicht schon über Welcome Veranstaltun-
1128 gen, irgendwelche Intranet Seiten oder Ähnliches transportiert, aber das ist in erster Linie
1129 auch Aufgabe von der Führungskraft, dass das dann an die Mitarbeiter weitergetragen
1130 wird, also insofern finde ich das mal einen wichtigen Punkt, dass da diese Transparenz
1131 und Weitervermittlung irgendwie geschaffen wird, dass die Mitarbeiter überhaupt die
1132 Chance haben, dass sie diese Werte leben.

1133 I: Mhm, okay also Kommunikation und Weitervermittlung an die Mitarbeiter.

1134 B: Genau und Transparenz

1135 I: Und Transparenz. Meinst du die Transparenz im Sinne der Unternehmenswerte an
1136 sich, also dass die Werte klar formuliert sind oder meinst du die Transparenz im Sinne
1137 von dass die Führungskraft diese klar weitergeben kann?

1138 B: Beides, also dass sie Mal klar feststehen, dass jeder klar darüber Bescheid weiß.
1139 Aber eben auch, dass ist dann eben auch eine Vermittlungsaufgabe von der Führungs-
1140 kraft, dass die das dann entsprechend weiterleitet an die Mitarbeiter, dass der das dann
1141 nicht verzerrt und dass der ein richtiges Verständnis hat um es dann an die Mitarbeiter
1142 eben weitergeben zu können.

1143 I: Jetzt andersrum gefragt, kann die Unternehmensmarke auch die Führung beeinflus-
1144 sen?

1145 B: Das ist für mich eine Prinzipsache, irgendwie. Genauso ob von der Unternehmenslei-
1146 tung vorgeben wird, was für einen Führungsstil man haben kann. Ich bin grundsätzlich
1147 ein Verfechter der Meinung, dass Führungsstil nicht vorgegeben werden sollte, dass das
1148 schon eine individuelle Sache ist, die jeder selber wissen sollte, wie er sie transportiert
1149 oder auch nicht jeder gleich kann und machen sollte, das man da schon eben auch auf
1150 die eigenen Stärken von den Führungskräften eingeht, dass aber eine Unternehmens-
1151 marke auf jeden Fall zur Führung beitragen sollte. Weil genauso wie die Mitarbeiter diese
1152 Unternehmenswerte leben müssen und die Unternehmensmarke repräsentieren, tut es
1153 natürlich auch die Führungskraft vor den Mitarbeitern. Da sind wir wieder bei dieser Vor-
1154 bildwirkung, wenn es die Führungskraft nicht selbst vorlebt, wird es schwierig, dass der
1155 Mitarbeiter das dann in weiterer Folge auch an den Kunden dann weiterleitet, sprich auf
1156 jeden Fall trägt die Unternehmensmarke zur Führung bei, sollte gewisse Grundwerte
1157 vorgeben, finde ich, aber jetzt detaillierte Vorschriften schon über die Führung ge-
1158 hen.

1159 I: Also du bist eben der Meinung, dass die zwar einen Rahmen bietet so wie ich dich
1160 verstehe?

1161 B: Genau, eine gewisse Leitplanke vorgibt, nachdem sich dann die Führungskraft richten
1162 soll, weil das ja eben auch die Grundsätze einfach des Unternehmens sind, aber nicht
1163 im Sinne von direkten Richtlinien, die die Führungskraft umsetzen sollte.

1164 I: Mhm, okay. Wie denkst du denn kann man die Themenbereiche Führung und Unter-
1165 nehmenmarke am besten miteinander abstimmen?

1166 B: Da ist wieder die Kommunikation ein großes Thema, also das man das einfach Mal
1167 klar kommuniziert, aber ich finde es auch wichtig, dass zum einen die Mitarbeiter oder
1168 neue Führungskräfte, wie auch immer, jeder der neu ins Unternehmen kommt, das Mal
1169 vorgelebt und erklärt bekommt, sprich dass man das gleich, es gibt ja meistens einen
1170 Welcome-Tag, irgendwelche Welcome-Veranstaltungen wo neue Mitarbeiter alles ge-
1171 zeigt bekommen, ins Unternehmen integriert werden, dass da wirklich von der Pike auf,
1172 das klar gestellt wird, klar kommuniziert wird, dass der Mitarbeiter von Anfang an damit
1173 in Berührung ist, und ich finde es auch wichtig, dass man das bei Teambuilding-Semi-
1174 naren beispielsweise oder generell bei den Seminaren die jetzt eher in diesen Soft-Skill-
1175 Bereich gehen einbaut, wenn man eben, gerade wenn man darauf großen Wert liegt und
1176 will dass das wirklich gelebt wird, dass das ständig irgendwie im Gedächtnis einfach von
1177 den Mitarbeitern ist und wie gesagt, dass das eben von ganz oben gelebt wird, ja. Das
1178 fängt bei der Geschäftsleitung an und bricht sich dann jede Stufe weiter runter und da
1179 leisten glaube ich die obersten auch einen ganz starken Beitrag dazu, dass es eben bei
1180 der jeweiligen Ebene weitergegeben wird.

1181 I: Wenn das jetzt diese Parameter die du jetzt gesagt hast, also dass das gelebt wird
1182 und dass das auch gezeigt wird in den Teambuilding-Veranstaltungen und den Wel-
1183 come-Veranstaltungen, wenn also beide Bereiche Führung und Unternehmensmarke
1184 optimal verknüpft sind, was hat denn das Unternehmen dann für einen Nutzen davon?

1185 B: Ich hab es vorher eh schon kurz angeschnitten, dass sich das ganze weiterleitet eben
1186 bis auf Mitarbeiterebene, die das dann hin zum Kunden tragen und das ist dann natürlich
1187 essentiell für den Unternehmenserfolg verantwortlich, sprich je nachdem wie zufrieden
1188 mein Kunde ist, wirkt sich das auf Absatzzahl auf Gewinn aus, wirkt sich das darauf aus
1189 ob ich weitere Aufträge bekomme, ob der Kunde oder andere Unternehmen weiterhin
1190 mit mir zusammenarbeiten möchten und in diesem Sinne trägt das auf jeden Fall ganz
1191 entscheidend zum Unternehmenserfolg bei, andererseits aber auch, um wieder auf der
1192 Schiene zu sein mit der Mitarbeiterbindung, ich glaube dass das schon auch ein wichti-
1193 ger Punkt ist, wie zufrieden ein Mitarbeiter im Unternehmen ist, wie wohl er sich da in
1194 dem Unternehmen fühlt und wie sehr er sich mit dem Unternehmen identifizieren kann.
1195 Sprich, wenn ich schon bei Einstellung oder besser vor Einstellung, bei Bewerbungsges-
1196 prächen et cetera diese Unternehmenswerte vorzeige und sage was meine Unterneh-
1197 menswerte sind, weiß der Mitarbeiter auch gleich ob er sich damit identifizieren kann.
1198 Wenn das nicht der Fall ist, braucht er gar nicht erst zu dem Unternehmen gehen. So
1199 einen Mitarbeiter will ich nicht einstellen, weil abgesehen davon dass meine Kunden
1200 nicht zufrieden sein werden, wird sich der Mitarbeiter nicht wohl in meinem Unternehmen

1201 fühlen, wird nicht lange in meinem Unternehmen bleiben und verursacht eigentlich mehr
1202 Kosten als dass er mir irgendwas bringen kann. Möge das noch so ein qualifizierter, gut
1203 gebildeter Mitarbeiter sein. Insofern tragt es finde ich in beiden Schienen sehr zum Un-
1204 ternehmenserfolg bei, zum einen dass die Mitarbeiter eben gehalten werden und glück-
1205 lich und zufrieden sind, zum anderen aber von der Erfolgssicht einfach auch vom Unter-
1206 nehmen.

1207 I: Das heißt du würdest das auch wirklich ins Recruiting miteinfließen lassen ob der po-
1208 tentielle Mitarbeiter ob der mit den Unternehmenswerten zusammenpasst und ob er sich
1209 das überhaupt auch vorstellen kann?

1210 B: Genau, das muss ja jetzt gar nicht in einer expliziten komplett direkten Weise sein,
1211 dass da irgendwelche Werte abgefragt werden oder ähnliches, aber einfach, dass ge-
1212 wisse Grundwerte von vornherein klar sind. Dass das schon in Bewerbungsgesprächen
1213 klar kommuniziert werden und auch dass die HR-Abteilung dementsprechend organisiert
1214 und darauf abgezielt ist, das abzuchecken. Dass sie mitbekommen, ob dieser Mitarbeiter
1215 von den ganzen Unternehmenswerten von dem was das Unternehmen verkörpert hin-
1216 einpasst, weil ansonsten hat das ganze sowieso wie gesagt glaube ich auf langfristige
1217 Sicht wenig Sinn und bringt weder dem zukünftigen Mitarbeiter noch dem Unternehmen
1218 was.

1219 I: Gut, dann würde ich sagen, wir haben alle Fragen besprochen und ich stoppe Mal die
1220 Aufnahme.

Interview Young Professional 5:

1221 I: Also, danke dir, dass du dir heute Zeit genommen hast für das Interview für meine
1222 Master-Arbeit. Ich würde sagen, wir fangen gleich direkt mit der ersten Frage an.

1223 B: Ja sicher, passt.

1224 I: Das erste, was mich interessieren würde, ist, welchen Führungsstil strebst du zukünftig
1225 an?

1226 B: Ja da gibt es sehr viele verschiedene Ansätze; Eigenschaftstheorie, demokratischer
1227 Führungsstil, autoritär, laissez faire. Das kommt darauf an. Also ich meine, bei den Ei-
1228 genschaften gibt es zum Beispiel emotionale Stabilität, Charisma und so, beim laissez
1229 faire lasst man alle machen wie sie wollen und beim autoritären schafft man alles an und
1230 ja gut, der demokratische Führungsstil funktioniert auch nicht immer. Weil die wen du
1231 nicht da bist auch wieder machen was sie wollen.

1232 I: Mhm, okay. Und würdest du da nach einem Stil führen oder ganz anders?

1233 B: Keine Ahnung, das kann ich so nicht sagen. Es ist kein Stil perfekt, oder? Aber ich
1234 glaube so geht es jedem am Anfang. Man muss da erst reinwachsen.

1235 I: Inwiefern meinst du das?

1236 B: Naja, niemand ist vom ersten Tag perfekt. Du gehst neu in ein Unternehmen rein, du
1237 kennst das Unternehmen wenig, du kennst die Mitarbeiter nicht, du weißt eigentlich gar
1238 nichts. Und da gleich eine Führung zu übernehmen. Egal, es gibt auch so einen Frage-
1239 bogen wo Führungskräfte anhand von irgendwelchen Items befragt worden. Da sind so
1240 Unternehmensführungskräfte befragt worden. Da haben sich sieben Eigenschaften
1241 rauskristalliert. Die da zum Beispiel wären Charisma, Inspiration, Management by Ob-
1242 jectives, Laissez faire Haltung. Da hat sich eben herausgestellt, dass eben der charis-
1243 matische Führungsstil am besten ist.

1244 I: Mhm, das heißt, dass man als Führungskraft über Charisa verfügen sollte, um erfolg-
1245 reich zu sein?

1246 B: Ja genau, eine charismatische Führung hat eine Vision, er geht voran, er kommuni-
1247 ziert, steht als Sprachrohr der Gemeinschaft zu Verfügung, vermittelt Botschaften. Kom-
1248 muniziert Erwartungen an die Entwicklung der Mitarbeiter.

1249 I: Okay, das heißt um das bei der Frage 1 nun überzuleiten auf die nächste Frage. Du
1250 würdest dich schon sehr stark dich auf die Theorie stützen und dir da dann Bausteine
1251 mitnehmen? Aber du würdest dich auch in einem Unternehmen weiterentwickeln?

1252 B: wenn ich einmal in eine Führungsrolle komme würde ich mein Skriptum wieder durch-
1253 lesen, überlegen was passt, was kann ich selber anpassen, auch nicht nur das Skriptum
1254 jetzt, auch das vom Studium in Erinnerung rufen, einfach schauen in welche Richtung
1255 oder was ich brauche und der Rest ergibt sich.

1256 I: Und was denkst du, was sind so Herausforderungen denen man sich häufig stellen
1257 muss als Führungskraft?

1258 B: Umweltgegebenheiten.

1259 I: Mhm, was fällt da für dich darunter?

1260 B: Sozialer Wandel, technischer Wandel, solche Sachen halt.

1261 I: Wenn man da jetzt eines rausgreift, den sozialen Wandel, was siehst du da speziell
1262 als herausfordernd für die Führungskraft?

1263 B: Dass Mitarbeiter viel mehr selbst Entscheidungen treffen wollen in den letzten Jahren.
1264 Das war früher so dass immer alle durch Hierarchie, Demokratie; Mitarbeiter haben ein-
1265 fach eine klare Führung gebraucht und das ist eben jetzt so, dass das Mitarbeiter immer
1266 mehr selbstständig machen wollen, jeder will sich selbst verwirklichen, das ist, sozialen
1267 Wandel, also der größte Veränderungsdruck kommt eigentlich von innen, von dem Mit-
1268 arbeiter selbst, von der Organisation selbst. Dann natürlich technologischer Wandel,
1269 keine Ahnung, wirtschaftlich, wirtschaftliche Umbrüche.

1270 I: Ja, also dass man sich da einfach auch auf die Einflüsse von innen und außen quasi
1271 anpassen kann?

1272 B: Genau, ja.

1273 I: Mhm, und wie ist das jetzt in deinem Unternehmen? Wenn man eine Führungskraft ist,
1274 dann wird man ja in irgendeiner Weise bewertet, die Leistung. Ist das in deinem Unter-
1275 nehmen auch so, dass die Leistung von Führungskräften bewertet wird und wenn ja wie
1276 denkst du, dass die bewertet wird?

1277 B: Also bei meinem Unternehmen habe ich es noch nicht mitgekriegt. Bin ich erst zu kurz
1278 dabei. Wie war es bei den anderen Unternehmen? Ja da hat es schon Bewertungen
1279 gegeben. Also dieses 360 Grad Feedback habe ich eigentlich nie mitgekriegt. Also es
1280 ist nie der Fall gewesen, dass Mitarbeiter dem Chef Feedback gegeben haben. Oder
1281 das der Chef von unten beurteilt wurde. Es wurde horizontal und von oben nach unten
1282 beurteilt.

1283 I: Okay, also schon auch von Kollegen und von seinem Vorgesetzten?

1284 B: Genau, ja.

1285 I: und wie erfolgt das? Ist das schriftlich? Ist das mündlich? Ist das irgendein Computer
1286 Feedback? Wie kann man sich das vorstellen?

1287 B: Also ich rede von einem ehemaligen Unternehmen. Da habe ich es mal mitgekriegt
1288 und da war das schriftlich. Da haben sie Zettel ausgeteilt.

1289 I: Okay, also das Feedback ist dann schriftlich quasi wurden Infos eingeholt über die
1290 Führungskraft?

1291 B: Ja.

1292 I: Und hast du einen Einblick gehabt, oder kannst du dir vorstellen was da beurteilt
1293 wurde? Also waren das mehr so quantitative Dinge wie irgendwelche Umsatzziele?

1294 B: Genau habe ich es leider nicht mitgekriegt.

1295 I: Okay, aber du denkst schon, dass die Leistungen bewertet wurden?

1296 B: Ja und das ist ja auch wichtig, aber wie genau weiß ich nicht.

1297 I: Okay und weißt du ob es in deinem Unternehmen oder in einem Unternehmen wo du
1298 bisher warst ob es da auch Vorgaben gibt wie die Führungskräfte sich verhalten sollen?

1299 B: Bezüglich Zielerreichung, bezüglich Mitarbeiter oder was?

1300 I: Generell, ob es für irgendeinen Themenbereich der Führung, ob es da irgendwelche
1301 Vorgaben gibt oder ob es da relative Gestaltungsfreiheit gibt der einzelnen Person.

1302 B: Ich muss jetzt gerade vier Unternehmen durchdenken. Das sind so Sachen mit denen
1303 ich ziemlich wenig konfrontiert war.

1304 I: Aber du hast jetzt da nicht mitbekommen, du warst ja da normaler Mitarbeiter sage ich
1305 einmal, du hast ja auch eine Führungskraft gehabt, du hast jetzt nicht mitbekommen,
1306 dass deine Führungskraft nach festgelegten Prinzipien gehandelt hat oder dass es da
1307 etwas gibt?

1308 B: Naja, jede Führungskraft hat ein Budget in dem Rahmen sie handeln und walten kann.
1309 Und jede Führungskraft hat Kompetenzen, Pflichten, Verantwortungen, natürlich ist man
1310 da eingeschränkt. Ist schon klar, dass es von Unternehmen zu Unternehmen Unter-
1311 schiede gibt. Code of Conduct und so etwas was festgeschrieben ist, ja daran muss man
1312 sich halten. Ich glaube, das ist auch wieder ein Persönlichkeitsding wie sehr man sich
1313 daran hält. Aber so dass jetzt irgendein Chef Narrenfreiheit gehabt hat, so war es nie.

1314 I: Mhm. Das heißt, es gibt schon irgendwelche, hat Regeln gegeben, die waren teilweise
1315 verschriftlicht in diesem Code of Conduct und teilweise aber nicht verschriftlicht, sondern
1316 wurde es so erwartet? Oder?

1317 B: Ja, ja klar. Genau, eine institutionelle Logik.

1318 I: Genau, dass die Führung sich in einem gewissen Rahmen bewegen soll.

1319 B: Ja.

1320 I: Mhm, okay, wie ist denn das jetzt bei Nachwuchsführungskräften? Wenn jetzt zum
1321 Beispiel du in deinem Unternehmen Führungskraft werden würdest, wie würdest du da
1322 mitbekommen, welche Führungsprinzipien und wie du führen solltest.

1323 B: Naja, bei meinem Unternehmen ist es so, dass es ein klar abgesteckter Karrierepfad
1324 ist. Und zum Erreichen der nächsten Karrierestufe brauchst du halt dann individuelle
1325 Schulungen. Und da werden auch sicher Führungskräfte Schulungen drin gewesen sein.
1326 Aber das fängt am Anfang an mit irgendwelchen kleinen Teams übernehmen, Ressour-
1327 cenplanung und so etwas. Ja, aber, ich glaube so vom mitarbeiterorientierten Führungs-
1328 stil, glaube ich, lernt man da wenig von der Firma.

1329 I: Okay, aber es ist so, dass du in den nächsten Schritt quasi kommen würdest, müsstest
1330 du Schulungen machen.

1331 B: Ja, ja klar.

1332 I: Das heißt sind keine irgendwelche Umsatzziele oder so, sondern das Ablegen einer
1333 Schulung, oder?

1334 B: Das kommt dann noch dazu. Na sicher.

1335 I: Okay, das kommt dann auch noch dazu. Mhm. Und die Wissensvermittlung bei diesen
1336 Schulungen ist die jetzt, kann man sich das vorstellen wie ein Workshop oder wie ein
1337 Vortrag oder ist individuell?

1338 B: Alles, alles Mögliche. Alles was du gesagt hast, alle drei und mehr. Keine Ahnung,
1339 Seminare, Proseminare, Workshops.

1340 I: Mhm, wie erfolgt denn da die Zuteilung, also wenn du da jetzt irgendeine Schulung
1341 machen wollen würdest, wie würdest du da dazukommen?

1342 B: Das ist interessant, naja, das wird vom Mitarbeitergespräch abhängig gemacht inwie-
1343 fern jeder Mitarbeiter Ziele hat, welche Erwartungen er hat, wird er an bestimmte Schu-
1344 lungen zugewiesen, beziehungsweise kriegt die Schulungen bezahlt.

1345 I: Okay, das heißt im Mitarbeitergespräch wird das vereinbart.

1346 B: Ja.

1347 I: Mhm, okay. Ja jetzt haben wir uns ja eh schon relativ viel mit der Führung beschäftigt.
1348 Und zwar wollte ich jetzt gerne überleiten dazu, ob du Zusammenhänge siehst zwischen
1349 der Unternehmensmarke und der Führung.

1350 B: Das heißt wenn ich in ein spezielles Unternehmen reinkomme, dann sollte sich mein
1351 Führungsstil anpassen?

1352 I: Ja, oder auch nicht. Also siehst du da Zusammenhänge?

1353 B: Okay, da müsste ich mir ein Paper durchlesen, aber jetzt bin ich einmal die Empirie.
1354 Oja, ich glaube schon, dass es da einen Einfluss gibt, aber du meinst welche oder?

1355 I: Ja genau, ob du da Überschneidungen siehst?

1356 B: Ja eben, da müsste man sich gegensätzliche Unternehmen ansehen. Eben zum Bei-
1357 spiel eine NGO und ein kapitalistisches Wall Street Finanzunternehmen, da gibt es si-
1358 cher Unterschiede.

1359 I: Das heißt du siehst da schon, du denkst schon, dass die Führung wie du es gesagt
1360 hast, in einer NGO und in diesem kapitalistischem Unternehmen, das sich die da unter-
1361 scheiden würde?

1362 B: Das muss sich sicher entscheiden, weil sonst würdest du wahrscheinlich nicht über-
1363 leben. Du kannst nicht bei einem Wall Street Finanzinstitut einen Führungsstil an den
1364 Tag legen, der sagt, ja ich habe alle so gern, sondern ich glaube, da würde eher so
1365 Budgetgedanken im Vordergrund stehen.

1366 I: Mhm. Okay. Und das heißt du, von der Orientierung her, wären da die Unterschiede
1367 wo du jetzt sagst bei dem einen mehr die Mitarbeiter?

1368 B: Ich glaube man hat auch Erwartungen, wenn man in ein Unternehmen reingeht, wie
1369 geht es da zu. Und ich glaube einer, der irgendwie so einen NGO Gedanken hat, der
1370 wird sicher nicht dort hingehen in so ein Finanzinstitut wo es sicher anders zugeht. Ich
1371 glaube, dass das jeder von sich aus schon einen adäquaten Führungsstil mitnimmt,
1372 wenn er sich für ein Unternehmen interessiert.

1373 I: Okay, das heißt du glaubst, wenn man eben eine Führungskraft ist, ja, dann weiß man
1374 in welches Unternehmen der eigene Führungsstil gut passt und in welchem nicht.

1375 B: Ja, ja ich glaube schon. Ich glaube schon, ja.

1376 I: Mhm, okay, um jetzt nochmal auf dein Beispiel zurückzukommen: Wie denkst du sehen
1377 da jetzt die Zusammenhänge zwischen dem Unternehmen, sei es jetzt eben, dass es
1378 ein soziales Unternehmen ist oder ein sehr budgetlastig interessiertes

1379 B: Kapitalistisches

1380 I: Kapitalistisches Unternehmen ist, wie glaubst du sind da die Zusammenhänge dann
1381 zur Führung, vom Unternehmen zur Führung?

1382 B: Noch einmal, ich habe die Frage nicht verstanden.

1383 I: Ja, also wenn es jetzt, je nach der Unternehmensmarke, ob das jetzt eben ein soziales
1384 Unternehmen ist, oder eben ein kapitalistisches Unternehmen von der Unternehmens-
1385 marke her, wie denkst du wirkt das mit der, oder wo sind da jetzt die Zusammenhänge
1386 genau mit der Führung? Je nachdem wofür das Unternehmen steht, quasi?

1387 B: Naja, ich glaube da wirkt sich einfach die Unternehmenskultur schon auf die Führung
1388 aus.

1389 I: Wie könntest du das ausführen mit der Unternehmenskultur? Also wie glaubst du, dass
1390 die Unternehmenskultur mit der Führung, die Führung beeinflusst oder andersrum?

1391 B: Naja, in jedem Unternehmen gibt es irgendwie Annahmen über das was richtig oder
1392 was falsch ist und keine Ahnung, das wird ja auch geschichtlich durch das Unternehmen
1393 getragen, wie man führen soll, was hat da schon der eine Manager schon einmal ge-
1394 macht was cool war, so müssen wir das genauso machen. Also so institutionalisierte
1395 Handlungsweisen, die geben dann eben vor, wie man sich im Unternehmen verhält und
1396 auch in weiterer Weise wie du führen sollst. So Grundannahmen, so.

1397 I: Mhm. Und worauf sollte denn jetzt eine Führungskraft achten, dass sie im Einklang mit
1398 den Unternehmenswerten handelt? Also je nachdem, bei deinem Beispiel eine Füh-
1399 rungskraft von einem kapitalistischen Unternehmen oder sozialen Unternehmen, auf
1400 was muss man da als Führungskraft achten um im Einklang mit den Unternehmenswer-
1401 ten zu agieren?

1402 B: Naja, dass du nicht rausspringst. Sich an dem halten, was einem vorgegeben oder
1403 vorgelebt wird. An anderen Führungskräften der gleichen Ebene oder sich an überge-
1404 stellten Führungskräften orientieren und das einfach so weiterleben. Jetzt unabhängig
1405 davon ob es gut oder schlecht ist. Nur die Frage war ja, was soll man beachten, damit
1406 man da nicht rausfällt und das ist eben genau das weitermachen, was die anderen vor-
1407 geben.

1408 I: Mhm und wenn jetzt eine Führungskraft eben sich daran hält und eben im Rahmen
1409 bleibt, wie sieht denn da der Beitrag von der Führungskraft jetzt aus zur Unternehmens-
1410 marke? Also dass die Unternehmensmarke bestärkt wird und jetzt nicht geschwächt
1411 wird?

1412 B: Okay, ich verstehe die Frage. Das ist einmal ein Anfang. Unternehmensmarke, ich
1413 hätte vorher irgendwie eine Definition gebraucht, was du darunter versteht. Also das
1414 haben wir vorher eigentlich eh durchgemacht, also das Label wofür das Unternehmen
1415 nach außen hin steht.

1416 I: Mhm, oder auch nach innen ist.

1417 B: Ist da die Kultur schon dabei? Innen drinnen?

1418 I: Mhm, also es geht eben um deine Definition und du kannst eben, das ist bewusst so,
1419 dass du dir da auch selbst das so verstehen darfst wie du möchtest.

1420 B: Welchen Beitrag? Naja, eine Führungskraft kann das in der Regel nur verstärken.
1421 Verändern in irgendeine Richtung, die gerade noch irgendwie akzeptabel ist ohne dass
1422 es die Marke jetzt irgendwie komplett verändert. Weil weiß ich nicht, wenn jetzt da ir-
1423 gendwie ein neuer Top CEO zu ihnen im Unternehmen kommt, der vielleicht andere
1424 Vorstellungen hat, ich glaube nicht, dass das auf Dauer gut gehen wird und dass es in
1425 einem gewissen Rahmen bleibt.

1426 I: Du hast auch gesagt, die Führungskraft kann es verstärken. Das hast du als Erstes
1427 angeführt.

1428 B: Ja, das noch exzessiver leben, was vorgeben wird. Irgendwie alles noch mehr auf die
1429 Spitze treiben, wenn jetzt eine NGO wenn du der CEO bist noch mehr Charity Veran-
1430 staltungen machen oder wenn es ein innovatives Unternehmen ist, noch mehr in Sporte-
1431 vents investieren, noch mehr Sponsoring.

1432 I: Okay, und jetzt würde ich dich gerne noch das gleiche andersrum fragen. Also wir
1433 haben jetzt gerade gesprochen wie die Führung zur Unternehmensmarke beitragen
1434 kann. Und jetzt wollte ich dich fragen, wie kann denn die Unternehmensmarke anders-
1435 rum zur Führung beitragen?

1436 B: Die Unternehmensmarke ist so ein abstraktes Konstrukt, das sind so Erwartungshal-
1437 tungen die ich an das Unternehmen habe. Lass mich überlegen. Ich glaube, das geht eh
1438 wieder in die Richtung die wir vorher schon besprochen haben. Dass es eben, wenn ich
1439 in ein Unternehmen komme, habe ich ja schon Erwartungen wie es in dem Unternehmen
1440 laufen wird. Und dahingehend wird eben diese Erwartungshaltung auch einen Beitrag
1441 leisten, wie ich in dem Unternehmen führen werde.

1442 I: Mhm, das heißt du glaubst die Führungskraft macht ihre Führung auch ein bisschen
1443 davon abhängig was sie über das Unternehmen denkt?

1444 B: Vorher habe ich gerade gesagt, es gehen nur die Leute in ein Unternehmen, die sich
1445 überhaupt mit der Unternehmensmarke identifizieren können. Das heißt das wird schon
1446 alles in einem gewissen Rahmen sein. Aber ich glaube schon, dass es da einen Einfluss

1447 gibt, dass man sich dann noch stärker in irgendeine Richtung treiben lässt als Führungs-
1448 kraft.

1449 I: Und du würdest auch sagen, dass es eben zu dieser Selektion kommt? Dass man als
1450 Führungskraft sich ein Unternehmen aussucht, wo man denkt, dass der eigene Füh-
1451 rungsstil passend ist?

1452 B: Ja, ja klar. Das haben wir vorher schon besprochen. Also das ist fix so. Also wenn ich
1453 jetzt irgendwie so mich für Sportunternehmen interessiere, oder nehmen wir einen Fuß-
1454 balltrainer, nein keinen Fußballtrainer, einen Sportdirektor bei irgendeinem Verein in Ös-
1455 terreich, der tingelt da herum, von einem Fußballclub zum anderen und kommt jetzt zu
1456 Rapid. Und Rapid ist ja doch ein bisschen anders von der Vereinskultur zu anderen Ver-
1457 einen in Österreich. Ja, er ist Sportdirektor, er weiß wie man als Sportdirektor führt, aber
1458 bei Rapid läuft es halt noch ein bisschen anders und er wird sich in dem Rahmen schon
1459 ein bisschen der Unternehmensmarke Rapid unterordnen und sich dahin lenken lassen.

1460 I: Mhm, okay.

1461 B: Ich hoffe das war verständlich.

1462 I: Ja das war verständlich. Und was denkst du sind so Dinge, wo du denkst, da könnte
1463 er seinen Führungsstil ein bisschen anpassen, dass es dazu passt?

1464 B: Was sind so Dinge? Das ist schwierig, das kann in alle möglichen Richtungen gehen.

1465 I: Ja was wären da welche?

1466 B: Wenn wir jetzt bei dem Beispiel bleiben, Rapid ist zum Beispiel ein Verein der mehr
1467 als alle anderen Vereine in Österreich von externen Sponsoren abhängig ist, und die
1468 Führungskraft wird sich da mehr an Vorgaben von außen richten müssen. Wie es mit
1469 der Mitarbeiterführung aussieht, ist jetzt schwierig. Bin ich ja eigentlich, muss ich zu-
1470 geben, ein bisschen vom Thema abgedriftet, weil die Führung richtet sich ja eigentlich
1471 primär an die Mitarbeiter. Und das was ich die ganze Zeit gesagt habe, war eigentlich
1472 Management. Ja ich glaube schon, dass es bei, wenn wir jetzt wieder bei Rapid bleiben,
1473 strengere Vorgaben gibt Richtung Mitarbeiterführung als in einem kleinen Verein. Ja es
1474 kommt auf die Branche darauf an, es kommt auf das Unternehmen darauf an. Das sind
1475 viele Dinge die da Einfluss haben.

1476 I: Was denkst du denn, wie kann man denn jetzt die Führung und die Unternehmens-
1477 marke gut miteinander abstimmen in einem Unternehmen, dass die gut zusammenwir-
1478 ken können?

1479 B: Also erstmals wie gesagt, es gehen nur die Leute, die Führungskräfte in ein Unter-
1480 nehmen, die sich mit der Unternehmensmarke identifizieren können. Ansonsten kann
1481 man das noch verbessern, indem man Mitarbeiter in Workshops, Weihnachtsfeiern,
1482 Sponsorings, das ist eher so eine Marketinggeschichte eigentlich. So eine interne Mar-
1483 ketinggeschichte wie kannst du die Unternehmensmarke innerhalb vom Unternehmen
1484 ein bisschen berühmter machen.

1485 I: Okay, das heißt du denkst, dass internes Marketing da helfen könnte, dass die Füh-
1486 rung?

1487 B: Ja, ja klar.

1488 I: Und das würdest du vor allem durch so Events und so umsetzen?

1489 B: Je besser die Führungskräfte dem Unternehmen eingestellt sind, desto besser wird
1490 das sich daran halten.

1491 I: Und meine letzte Frage, wie könnte denn jetzt eine einheitliches der Unternehmens-
1492 marke entsprechendes Führungsverhalten im Unternehmen etabliert werden?

1493 B: Gibt es das überhaupt – einheitliches Führungsverhalten? Menschen sind verschie-
1494 den.

1495 I: Ja das stimmt natürlich, dann sagen wir einmal ein Führungsverhalten das möglichst
1496 gut zur Unternehmensmarke passt, oder ihr nicht widerspricht.

1497 B: Ja Schulungen natürlich, aber das auch nur in dem Rahmen inwiefern es die Men-
1498 schen annehmen. Also ich glaube nicht, dass sich ein Mensch zu 100 % in seiner Füh-
1499 rung drehen kann. Ist es überhaupt sinnvoll, dass jeder einheitlich führt?

1500 I: Mhm, okay. Also würdest du es prinzipiell begrüßen, dass die Führung auch zur Un-
1501 ternehmensmarke passt? Also verstehe ich das richtig, dass die Führung schon zur Un-
1502 ternehmensmarke passen soll, aber nicht jeder komplett einheitlich führen sollen?

1503 B: Ich glaube, das wird nie funktionieren, nie möglich sein oder. Ich glaube nicht, dass
1504 man Führungsstile schulen kann. Ich glaube, man kann darauf aufmerksam machen,
1505 was gut und was schlecht ist. Ich glaube, ich habe es noch in keinem Unternehmen
1506 gesehen, dass es Führungsstilcoachings gibt. Das ist wieder so eine Geschichte, wo ich
1507 nachdenken muss. Ist es sinnvoll, dass zum Beispiel der Chef von einer HR Abteilung
1508 oder einer Controlling Abteilung den gleichen Führungsstil hat wie zum Beispiel der Ma-
1509 nager in einer Research Abteilung? Ist es sinnvoll?

1510 I: Findest du es sinnvoll?

1511 B: Also, ich glaube, dass die per se Mal andere Vorgaben haben hinsichtlich ihrer Ziele,
1512 wahrscheinlich auch aufgrund ihrer Professionen von vornherein andere Teilführungs-
1513 stile haben. Da kommen ziemlich viele unterschiedliche Teilführungsstile zusammen,
1514 dem von der Profession, dem vom Unternehmen. Irgendwie Führungsstilvorgaben, so
1515 Schulungen anhand der Unternehmensmarke. Es kommt immer darauf an, was und wie.

1516 I: Wie müsste es denn sein, dass du das gut finden würdest?

1517 B: Keine Ahnung, irgendwelche Anekdoten erzählen, der hat das so gemacht und das
1518 hat unsere Unternehmensmarke extrem verstärkt, wollt ihr nicht ein Beispiel daran neh-
1519 men?

1520 I: Mhm, also mehr so indirekt und durch Beispiele als jetzt durch strikte Vorgaben?

1521 B: Ja. Ja, glaube ich schon, ja. Ich hätte das noch nie gesehen, dass eine Unterneh-
1522 mensmarke geschult wird hinsichtlich des Führungsstils. Ich kann mir jetzt gar nichts
1523 recht Greifbares vorstellen.

1524 I: Okay, möchtest du zu irgendeiner der vorigen Fragen noch unbedingt etwas ergän-
1525 zen? Ist dir da noch etwas eingefallen, wo du sagst, dass muss noch unbedingt raus?
1526 Ansonsten würde ich sagen, wir haben jetzt eh schon viel über alle möglichen Themen
1527 besprochen, würde mich für deine Zeit bedanken und werde somit das Interview schlie-
1528 ßen.

Interview Führungskraft 6:

1529 I: Also danke, dass Sie sich heute Zeit genommen haben, ich würde sagen wir fangen
1530 gleich direkt mit der ersten Frage an und zwar würde mich interessieren wie beschreiben
1531 Sie denn Ihren eigenen Führungsstil?

1532 B: Möglichst kurz soll ich das wahrscheinlich sagen?

1533 I: Wie Sie wollen, Sie können es so sagen wie Sie es möchten.

1534 B: Ich bin alte Schule.

1535 I: Mhm.

1536 B: Also ich verkörpere einen alte Schule Führungsstil, ich finde Teamwork sehr sehr
1537 wichtig, man muss immer ein Team mitnehmen in eine Richtung. Ich bemühe mich auch
1538 sehr um Briefings, um Nachschärfen, Verständnis, zu mir kann man immer kommen und

1539 sagen „Hab ich nicht verstanden“, aber ich begreife mich ganz klar als Führungsperson,
1540 bin sozusagen auch autoritär. Also wenn wir mal beschlossen haben, welchen Weg man
1541 geht, dann wird der gegangen. Außer man überzeugt mich für den, vom Gegenteil.

1542 I: Mhm.

1543 B: Und... ich habe etliche Start-Ups betreut, die andere Führungsstile haben. Das ist mir
1544 relativ fremd. Und mag seine Vorteile haben, der Nachteil den ich klar erkennen kann ist
1545 die Zeit.

1546 I: Also Sie sagen andere Führungsstile sind zeitaufwendiger?

1547 B: Ja, weil die Abstimmung – also ich bin eine große Anhängerin dieses Satzes „Gesagt
1548 ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht umgesetzt“. Nur weil
1549 man sich schnell einmal bei einem Kaffee was ausgemacht hat, heißt das noch lange
1550 nicht, dass das alle gleich empfinden, gleich umsetzen wollen, das gleiche Tempo fah-
1551 ren. Das, also, daher sind für mich flache Hierarchien, also eine ganz eine autoritäre
1552 Betriebsführung gibt es ja gar nicht mehr heute. Natürlich ist das sehr viel flacher gewor-
1553 den in den letzten dreißig, vierzig Jahren. Aber eine ganz eine flache – wo es sozusagen
1554 gar keine fixen Job Descriptions mehr gibt und jeder alles macht, von dem halte ich
1555 nichts. Genauso wenig wie ich von unvorbereiteten Brainstormings was halte – also es
1556 muss immer vorbereitet werden. Und dann kann man das Vorbereitete diskutieren, also
1557 ich würde sagen ein gelenktes Brainstorming mit einer Entscheidungsfindung, Zeitplan,
1558 Ziele, und dann abwinken. Also sagen wir mal semi-autoritär.

1559 I: Mhm. Okay. Was sind denn so Herausforderungen, die Ihnen begegnen in Ihrer Füh-
1560 rungsrolle?

1561 B: Die größte Herausforderung für jeden, für jede Führungskraft ist die Personalführung.
1562 Also Menschen zu führen ist viel komplexer und viel aufwendiger als es die meisten
1563 Leute glauben.

1564 I: Mhm.

1565 B: Mehr als fünf bis acht Personen kann man nicht gut führen. Dann braucht man schon
1566 ein Zwischenmanagement. Es ist absolut undenkbar zwanzig, fünfundzwanzig, dreißig
1567 Personen zu führen. Da machen, machen schon die linken Drei und die rechten Drei
1568 schon was sie wollen. Und...

1569 I: Das heißt, die Führung...

1570 B: Und eine Führungskraft behaupte ich, braucht 60 Prozent bis 70 Prozent ihrer Zeit für
1571 das Menschen führen – eigentlich. Man hat nur im Projekt dann oft nicht die Zeit, aber
1572 das wäre die angemessene Zeit. Du hast unterschiedliche Charaktere, du hast unter-
1573 schiedliche Geschlechter, du hast unterschiedliche Selbstverständnis, du hast unter-
1574 schiedliche Altersgruppen, du hast unterschiedliches Engagement – und die alle in eine
1575 Richtung zu bringen so dass sie das tun was das Unternehmen, das definierte Unter-
1576 nehmenziel ist, bedarf sehr sehr viel Coaching. Also eigentlich 60 bis 70 Prozent Men-
1577 schenführung. 30 Prozent Strategie, Konzeption, Abwicklung und solche Dinge und eine
1578 Führungskraft kann vielleicht 5, 6, 7 Prozent selber arbeiten. Also kreativ, konzeptiv.
1579 Führen heißt Führen.

1580 I: Ja. Okay. Wird Ihre Leistung als Führungskraft auch irgendwie evaluiert oder ist es
1581 nicht üblich bei Ihnen?

1582 B: Nachdem ich Führungskraft in Projekten bin und nicht in einem Unternehmen wo man
1583 fünf Jahre sitzt und eigentlich nur der Jahresabschluss die Benchmark ist sozusagen
1584 „wie schaut mein Jahresabschluss aus?“ Wird meine Leistung immer evaluiert. Weil das
1585 Projekt dauert ein Jahr, zwei, drei und da hat man klare, und man hat meistens wirt-
1586 schaftliche Ziele, strategische Ziele, Personalbeschäftigungsziele, die werden definiert,
1587 die werden vierteljährlich, halbjährlich sozusagen überprüft. Eine gescheite Führungs-
1588 kraft stellt sich ständig unter Überprüfung: Wo bin ich? Wo stehen wir? Sind wir dort wo
1589 wir hinwollen? Ich bin eine Gegnerin von charismatischen Führungskräften, also der gute
1590 alte CEO der mit seinen, seinem Charisma und seinem Charakter, der alte Generaldi-
1591 rektor ja, der, der alles kraft Persönlichkeit glaubt – gibt eh noch genug heute – abwickeln
1592 zu können, davon halte ich gar nichts. Ich halte sehr viel davon, eine Struktur zu entwi-
1593 ckeln, Prozesse zu definieren, Ziele zu definieren, Budgetziele, soziale Ziele und so wei-
1594 ter, wie eine Art großen Arbeitsplan und den arbeiten wir dann alle gemeinsam miteinan-
1595 der ab.

1596 I: Also sehr viel Klarheit und Transparenz?

1597 B: Sehr viel Klarheit, Klarheit und Transparenz sind absolut unumgänglich.

1598 I: Und weil Sie sagen, Ihre Leistung wird permanent eben beurteilt. Ist das so, dass Sie
1599 von Ihren Kunden beurteilt werden über den Arbeitsfortschritt?

1600 B: Genau. Also das ist nur, völlig, völlig normal. Das man sich Arbeitsportionen aus-
1601 macht, also sozusagen in sechs Monaten oder in vier Monaten wollen wir da oder dort
1602 stehen und dass das dann mit den Kunden besprochen wird. Ich reporte regelmäßig an

1603 die Kunden, meist monatlich oder quartalsmässig. Das kommt auf die Größe des Pro-
1604 jekts drauf an. Aber man ist eigentlich mit seinen Auftraggebern und Kunden in einem
1605 ständigen Leistungsabgleich.

1606 I: Mhm. Dann haben wir ja schon recht viel über Führung gesprochen, würde ich gerne
1607 zur Unternehmensmarke übergehen. Und da wollte ich Sie mal fragen, sehen Sie da
1608 irgendwelche Zusammenhänge zwischen Unternehmensmarke und Führung?

1609 B: Sagen Sie mir mal zuerst was für sie eine Unternehmensmarke ist?

1610 I: Die Unternehmensmarke ist das wofür das Unternehmen steht, das kann man sowohl
1611 intern als auch extern betrachten.

1612 B: Okay, wofür steht VW?

1613 I: Naja, für ein deutsches gutes Auto zum Beispiel.

1614 B: Okay, okay da sind wir. Okay. Eine Marke, eine gute Marke, es gibt ja auch viele
1615 Marken die bestehen nur aus einem Namen und sonst nicht sehr viel. Eine Marke hat ja
1616 meistens einen, einen Anspruch. Oder auf Englisch einen Claim, ja. Ein Claim ist weit
1617 mehr als ein Slogan. Ein Claim ist wie bei, wie bei den Goldgräbern. Der hat ja auch
1618 seinen Claim abgesteckt, ein Claim ist ein Feld, ein Stück Markt, das ich besetzen will.
1619 Ja?

1620 I: Mhm.

1621 B: Wenn jetzt, ich kenn den Claim von VW jetzt nicht auswendig, aber ist ja wurscht.
1622 Wenn jetzt der Claim lautet „Mit uns kommst du über jeden Berg“, ja also schön werblich
1623 ausgedrückt, dann besetze ich das Gebiet des SUV Bergfahrers. Und sage das ist
1624 meins. Und wenn da einer reinwill und zum Beispiel BMW oder Porsche mit dem
1625 Chayenne hat dann plötzlich geländegängige Fahrzeuge gemacht und so, muss ich mei-
1626 nen Claim verteidigen. Wenn ich jetzt meinen, mein Stück des Marktes halten muss und
1627 das muss ich, weil sonst fahren mir die anderen über den Kopf, dann ist es natürlich
1628 engstens mit den Unternehmenszielen verknüpft. Und dann ist jede Führungskraft an-
1629 gehalten, diese Richtung, dieses Stück Markt entweder erobern zu sollen, wenn es ein
1630 neues Produkt ist, oder halten zu wollen wenn man dort schon ist. Wie Sie gesehen
1631 haben, bei VW, VW war ja jahrzehntelang sozusagen das verlässliche deutsche Auto
1632 und dann waren sie ausgerechnet die, die betrogen haben. Haben eh alle anderen auch
1633 betrogen, aber die sind halt als Erste aufgefliegen. Dann ist die Marke so in den Keller
1634 gerasselt, imagemässig, umsatzmässig, sonstiges. Jetzt hab ich gelesen, sie schreiben

1635 erstmals wieder schwarze Zahlen. Aber die haben jetzt einmal eineinhalb Jahre Miese
1636 geschrieben und müssen jetzt alles versuchen um die Marke „verlässliches deutsches
1637 Auto“ wieder wahr werden zu lassen.

1638 I: Was kann denn da die Führungskraft dazu beitragen, dass das geschehen kann?

1639 B: Naja wenn ich einen Kriminalfall am Hals habe so wie VW dann muss ich mich mal
1640 um Schadensbegrenzung bemühen, um juristische Aufarbeitung, um Schuldeingeständ-
1641 nis, um rechtliche Klarstellung und gegenüber meinen Kunden um Transparenz und um
1642 Verständnis. VW hat sich entschuldigt, ja, also bei seinen Autofahrern. Und dieses Prob-
1643 lem erkannt, Problem durchleuchtet, Schadensbegrenzung, rechtliche Klarstellung, da
1644 geht es ja um Milliarden in dem Fall. Rechtliche, klar die man Vergleich mit einem ame-
1645 rikanischen Autoverkäufern geschlossen, also sozusagen „Ich stabilisiere mein Unter-
1646 nehmen juristisch und finanziell“ und dann muss ich mich bemühen mittels Marketing,
1647 mittels Werbung, mittels Kaufversprechen, mittels seriöser Geschäftsführung, wahnsin-
1648 nig wichtig die eigenen Mitarbeiter wieder an Bord zu holen, meistens ist das die größte
1649 Krise über die steht nur nie was in den Medien. Aber wenn du jetzt, um in dem Beispiel
1650 zu bleiben, wenn du jetzt der bist, der weiß ich nicht, 348 Mal am Tag den Kotflügel
1651 anschraubt und schwer schuftet und einen Kredit auf sein Haus hat und wahnsinnig stolz
1652 ist auf seine Marke und dann drehen die da oben irgendeinen Blödsinn dann sind es in
1653 der Regel die Mitarbeiter die einem seelisch verloren gehen. Ja also nach innen das
1654 wieder zu konsolidieren, da ist der Betriebsrat sehr gefragt, da ist die Gewerkschaft sehr
1655 gefragt, da ist der Personalchef sehr gefragt. Und diese konsolidierenden Weichenstel-
1656 lungen sind einmal das unabdingbar Erste und dann gibt es je nach Branche unter-
1657 schiedliche Strategien. Ich kann auf ein Nebenprodukt, ich kann auf ein zweites Produkt
1658 setzen und sagen „Die Zukunft sind Elektroautos und da stehen wir ganz weit vorne“,
1659 das lenkt ein bisschen ab von der Dieselkrise und so weiter, da gibt es verschiedenste
1660 Strategien.

1661 I: Also zusammengefasst kann man sagen, intern und extern einfach stabilisieren dann
1662 wieder

1663 B: Stabilisieren!

1664 I: Und ja nicht die interne Seite vergessen.

1665 B: Genau! Ganz wichtig! Interne Kommunikation, externe Kommunikation, Transparenz,
1666 Verständnis, Eingeständnis und dann Neuaufbau.

1667 I: Wie kann man denn die Führung und die Unternehmensmarke aus Ihrer Sicht am
1668 besten miteinander in Einklang bringen, dass das auch gut zusammenpasst. Die beiden
1669 Bereiche.

1670 B: Indem man eine Markenidentität hat, die wirklich bis in den letzten Millimeter durch-
1671 dekliniert ist. Also wo meine Markenphilosophie, meine Markenpräsenz, meine Mar-
1672 kenidentität, mein Markendesign und so weiter so runtergebrochen sind, dass in der
1673 letzten Abteilung, also die die weiß ich nicht unten die Druckbuchstaben aufkleben noch
1674 immer begriffen wird „Was ist diese Marke? Wofür steht sie? Was sind die heiligen Kern-
1675 werte einer Marke?“. Ja, also wie gesagt Betrug im Auto und deutsches Wertprodukt,
1676 das war ein Griff in die Eingeweide. Ja, also die haben das heiligste gefährdet, diese
1677 Betrüger, was VW jemals hatte, es ist auch noch gar nicht klar ob VW das überleben
1678 wird in den nächsten 5, 8, 10 Jahren. Also eine Marke ist nicht nur ein Mäntelchen oder
1679 Hütchen oder so, das man sich gibt. Das glauben manche Start-Ups, dass sie sagen „Ja
1680 stimmt, einen Namen brauchen wir auch noch und ein CI brauchen wir auch noch“. Nein
1681 ganz im Gegenteil, eine Marke ist wie ein lebender Organismus, wie ein Körper, Fleisch,
1682 Rippen und so weiter und ein gutes Unternehmen schaut, dass die Mitarbeiter, ich meine
1683 die High Tech Unternehmen im Silicon Valley leben es vor, also da ist ja der Mitarbeiter
1684 mindestens so wertgeschätzt wie der Chef. Und diese neue Mitarbeiterintegration ins
1685 Markenverständnis, ich meine wer einmal mit „Appleianern“ gesprochen hat, der spürt
1686 die atmen Apple. Also das ist, da ist alles diesem Firmenwert untergeordnet. Ich weiß
1687 nicht ob Sie „The Circle“ gelesen haben?

1688 I: Nein, hab ich nicht gelesen.

1689 B: Nicht uninteressant für Ihr Thema. Weil da geht es um die IT-Kultur, die dann schon
1690 zur Sekte wird. Ja, also aber es gibt Marken, ich sage jetzt einmal österreichische Mar-
1691 ken, Do&Co ist das beste Beispiel. Die Do&Co Führungskräfte, die sind so eingeschwo-
1692 ren auf die Werte, die Do&Co repräsentiert, das ist mittlerweile der drittgrößte Caterer
1693 oder der zweitgrößte Europas und begonnen hat er im ersten Bezirk in einem Restaurant
1694 vom Papa. Und das ist dem Dogodan gelungen indem er Kernwerte, Markenwerte, Iden-
1695 titäten, Services, Schulungen und so weiter, da ist alles dieser Markenführung unterge-
1696 ordnet. Und wenn das einem Unternehmen gelingt, dann atmen die Mitarbeiter die
1697 Marke.

1698 I: Mhm. Wie würden Sie sagen kann das jetzt genau geschehen, dass eben die einheit-
1699 liche Unternehmensmarke und das, also dass das Führungsverhalten wirklich so dahin-
1700 gehend angepasst wird. Oder würden Sie sagen, dass würden Sie gar nicht anpassen,
1701 dass Führungsverhalten?

1702 B: Na, ich glaube das ist untrennbar miteinander verbunden. Weil wenn ich jetzt zum
1703 Beispiel bei Apple bleibe, wenn ich eine Marke kreierte die die Welt revolutioniert hat,
1704 und das haben sie vor 40 Jahren. Ich werde nie vergessen, wie ich meinen ersten Ipod
1705 gesehen habe. Ich habe es gar nicht glauben können, dass da so viel Musik drauf ist.
1706 Und ich komme aus einer Generation wo der Walkman in den 80er Jahren, also das
1707 Mitnehmen von Musik ja schon wahnsinnig revolutionär war. Und dann war das nicht nur
1708 eine Kasette, sondern der erste IPod hatte glaube ich 200 Titel. Ich meine, da lachen
1709 wir heute darüber. Aber diese Unternehmenskultur, wer die Biographie vom Steve Jobs
1710 gelesen hat, der weiß, der Stil und die Art und Weise wie das dort gelebt wird, diese
1711 Marke und wurde, durchdringt die Marke und geht wieder zurück. Wenn Jobs ausgege-
1712 ben hat, am so und sovielen präsentieren wir in Las Vegas in zwei Jahren das und das,
1713 dann und gleichzeitig mitausgegeben hat und bis dahin schläft keiner, dann muss ich ja
1714 Leute haben, die das freiwillig und gerne tun und wenn – was bei uns oft der Fall ist –
1715 wir wissen wir haben eine Pressekonferenz in drei Wochen und bis dahin muss das, das,
1716 das, das, das, das alles fertig sein, dann heißt es dass die Leute in der Presseabteilung
1717 vom Unternehmen, wir, andere Teile in einem Konzern und so, wir müssen alle zusam-
1718 menarbeiten auf den einen Moment hin, ja. Und wenn du die Struktur eines Unterneh-
1719 mens so aufgestellt hast, mit Workshops, mit immer wieder neuem Einschwören auf die
1720 Marke, Markenwerte. Handbuch, wenn ein neuer Mitarbeiter kommt, steht im Handbuch
1721 genau drin, was ist die Mission, was ist die Vision, wie ist die Marke strukturiert, aufge-
1722 baut und so weiter. Ich bin ja ein riesen Fan des ewigen Wiederholens, weil Menschen
1723 merken sich nichts. Das heißt, wenn ich Geschäftsführungen in einem Unternehmen
1724 mache oder was, was manchmal der Fall ist, was manchmal der Fall ist wenn man mich
1725 für ein Jahr oder so reinsetzt, dann gibt es da Markenworkshops alle zwei Monate und
1726 dann rufen wir uns immer wieder in Erinnerung „Wer sind wir, was wollen wir, wo wollen
1727 wir hin?“

1728 I: Mhm. Gibt es jetzt spezielle Dinge noch – vielleicht als Abschlussfrage- wo man als
1729 Führungskraft unbedingt drauf achten sollte, dass man sich eben im Einklang mit der
1730 Unternehmensmarke bewegt? Also so ein paar Punkte wo man drauf Rücksicht nehmen
1731 soll.

1732 B: Ich glaube es ist ganz wichtig, sich selber immer wieder vor Augen zu führen, was die
1733 Markenidentität ist. Weil wenn du mal fünf Jahre in einem Unternehmen arbeitest und du
1734 hast schon sechzehn Nebenprodukte entwickelt, dann verlierst du vielleicht den Bezug
1735 zu den Kernthemen und Kernwerten, das hört man ja immer wieder. Das letzte Beispiel
1736 war, keine Ahnung, Nivea. Nivea hat einen großen Ausflug in die Kosmetik gemacht vor
1737 vier, fünf Jahren und hat plötzlich Wimperntusche und alles Mögliche verkauft, die Kun-
1738 den haben es nicht angenommen, weil Nivea ist Creme und aus. Im Selbstverständnis
1739 der Kunden. Und dann haben sie, dann sozusagen ging es wieder darum „Wir bekennen
1740 wir uns zu den Kernwerten unserer Marke“ und dann hat man die Eyeliner und das alles
1741 wieder gekübelt, ja. Also dieses sich vor Augen führen „Wofür stehen wir?“, da gab es,
1742 weiß ich nicht, da gab es einen interessanten Prozess als Manner verkauft werden sollte
1743 und plötzlich alle Welt Facebook-Gruppen und alles Mögliche gemacht hat um Manner
1744 zu erhalten, weil man sich eigentlich gar nicht mehr bewusst war, wie wichtig diese
1745 Marke für Österreich ist. Das hat es immer gegeben, war eh da, ja. Und dieses Rückbe-
1746 sinnen auf die Kernwerte einer Marke ist erstens wahnsinnig wichtig, zweitens man darf
1747 nicht stehen bleiben. Man muss sich immer wieder Experten aus Markendesign, Marke-
1748 ting, Werbung, Social Media und so weiter reinholen und diese Marke einmal da durch-
1749 drehen lassen, durch diese Brainstormings und dann geht man meistens raus und denkt
1750 sich „Na, eigentlich sind wir eh gut aufgestellt, aber unser Design muss ein bisschen
1751 relauncht werden oder wir haben ja so einen riesen Erfolg gehabt mit dem oder dem,
1752 also machen wir ein Pilotprojekt“. Also am Ball bleiben ist ganz, ganz wichtig. Der dritte
1753 Punkt ist, sich ganz genau zu überlegen „Hab ich ein B2B Produkt oder ein B2C Pro-
1754 dukt?“ und wenn ich ein B2C Produkt habe, dann bin ich immer in der Masse und wenn
1755 ich in der Masse bin, bin ich immer bei den Jungen, weil die machen die Trends, weil
1756 alles über 30 hat schon eine Familie, ist schon etabliert. Die, die innovativ sind – vegan
1757 nicht? Wer hat die vegane Welle gestartet? Die unter 20jährigen, ja mittlerweile ist es
1758 ein Milliardenmarkt. Das heißt ich muss immer, wenn ich ein B2B Produkt, das ist eina-
1759 cher, weil da ist die Geschäftswelt mein Partner und da sitzt mir einer gegenüber, der ist
1760 auch 50, ja? B2B ist langsamer, seriöser, aber ohne diesen Cash-Sprüngen. Weil die
1761 großen blühenden Unternehmen sind alle im B2C. Wenn ich im B2C dann darf man den
1762 Zeitgeist ja nicht außer Acht lassen. Weil da gibt es auch Marken, die immer wieder
1763 gehen Marken kaputt, wo überhaupt keine Innovation in die nächsten Generationen hin-
1764 eingetätigt wird und die Babyboomers, das bin ich, ticken anders als die Millenials, ticken
1765 anders als die Gen Y, ticken anders als die Gen Z, und was wir da alles schon gehabt
1766 haben in den letzten Jahren. Und zum Beispiel jetzt diese riesen Welle nicht kaufen,

1767 sondern mieten oder teilen, das wird ganze Industrien revolutionieren. Also am Puls der
1768 Zeit bleiben, ist mein dritter großer und wichtiger Hinweis.

1769 I: Gut, dann bedanke ich mich für das Interview.

1770 B: Gerne! Fein! Schauen Sie, dass Sie alles draufhaben, weil sonst müssen wir es noch-
1771 mals machen.

1772 I: Alles drauf!

Interview Führungskraft 7:

1773 I: Lieber Daniel, dass du dir heute Zeit genommen hast.

1774 B: Ja gerne.

1775 I: Ich würde sagen wir fangen gleich mit der ersten Frage an und legen gleich los. Und
1776 zwar wie würdest denn du deinen eigenen Führungsstil beschreiben?

1777 B: Also ich würde meinen Führungsstil als sehr kooperativ bezeichnen. Mein Chef würde
1778 sagen ich leite meine Mitarbeiter mit Vorbildwirkung größtenteils anstatt mit Peitsche.

1779 I: Mhm. Okay.

1780 B: Genau, das heißt.

1781 I: Und dieses, dieses kooperative? In was zeigt sich das? Ist das eher bei der Aufgaben-
1782 verteilung oder ist das eher bei Entscheidungen oder in welchem Bereich siehst du dich
1783 kooperativ?

1784 B: Am ehesten bei Entscheidungen, bei der Aufgaben, also bis zu einem gewissen Maße
1785 versuche ich halt wirklich alle Meinungen zu berücksichtigen und auch alle Wünsche,
1786 aber natürlich irgendwann kommt dann, soweit halt die Möglichkeit gegeben ist. Also
1787 irgendwann muss man dann halt auch einen Schlusstrich ziehen und dann auch durch-
1788 greifen, aber ja das ist oft nicht notwendig, weil es sich wirklich leicht vereinbaren lässt
1789 die ganzen Wünsche.

1790 I: Mhm. Was sind denn so typische Herausforderungen die dir in deiner Führungsrolle
1791 begegnen?

1792 B: Ja eben, das ich die Zufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit eigentlich sehr hoch
1793 halten will, obwohl, und das ist halt oft sehr schwierig, weil es sehr verschiedene Cha-
1794 raktere gibt. Also einer meiner Mitarbeiter ist zum Beispiel 48, alle anderen sind unter 30
1795 und da gibt es halt so Themen wie zum Beispiel wir haben jährlich eine Klausur und da

1796 sagen die einen die schon eine Familie haben „Ja bleiben wir lieber, lieber irgendwo in
1797 der Nähe dann kann ich zur Not zur Familie, oder ich will nicht so lange weg, oder ich
1798 will extra weg wegen der Familie.“ Und die anderen natürlich desto weiter weg, desto
1799 besser, und Party und zwei Tage Action. Genau.

1800 I: Das heißt einfach, du hast eine große Diversität in Team und musst das quasi unter
1801 einen Hut bringen. Siehst du außer jetzt bei den Mitarbeitern, ja, in deren Zusammen-
1802 wirken, siehst du noch andere Herausforderungen wo du sagst da muss man als Füh-
1803 rungskraft auch darauf achten und das ist auch wichtig für dich?

1804 B: Ja natürlich, du hast ja auch, ich hab ja auch noch einen Vorgesetzten noch und mit
1805 dem muss ich eigentlich auch vereinbaren, also seine Wünsche auch noch umsetzen,
1806 während ich natürlich das mit meinen Wünschen auch abstimmen und auch entspre-
1807 chend der Strategie eigentlich abstimme und da kann es halt immer wieder eigentlich zu
1808 Zielkonflikten kommen und das ist eigentlich auch noch eine Herausforderung in einer,
1809 so einer Sandwichposition eben als Führungsrolle, ja. Also so im mittleren Management.

1810 I: Mhm. Das heißt du siehst dich da auch so ein bisschen als Vermittlungsposition zwi-
1811 schen deinem Vorgesetzten und dem Team.

1812 B: Genau, es geht zwar nicht vorrangig um Konflikte, so um richtige Auseinandersetzungen
1813 sondern wirklich eher um Zielkonflikte, die aber bei uns im Unternehmen sehr
1814 ruhig ausgetragen werden.

1815 I: Mhm. Wie ist denn das bei dir im Unternehmen? Deine Leistung als Führungskraft,
1816 wird die in irgendeiner Weise bewertet, beurteilt?

1817 B: Ja, wir haben, wir haben jetzt seit einem Monat, haben wir einen Mitarbeiterfragebo-
1818 gen, der monatlich ausgefüllt werden muss und

1819 I: Von allen Mitarbeitern?

1820 B: Genau, und da geht es um Motivation, Zufriedenheit, Ziele und die Rahmenbedingun-
1821 gen. Der wird momentan ausgewertet, den wollen wir so als Standardmittel hernehmen
1822 um einerseits die Leistung der Führungskräfte und andererseits des ganzen Unterneh-
1823 men und Daumen mal Pi zu wissen wie geht es den Mitarbeitern, sind die Maßnahmen
1824 die wir setzen, gehen die in die richtige Richtung oder schrecken wir so Mitarbeiter eher
1825 ab. Und die andere Maßnahme um das zu evaluieren ist jetzt keine standardisierte wo

1826 man irgendwo einen Wert rauskriegt, sondern da geht es um Mitarbeitergespräche, so-
1827 wohl mit mir als auch mit meinen Chef, die auch noch dazu dienen zu evaluieren, eben,
1828 wie ich meine Arbeit mache.

1829 I: Aber die sind, das ist jetzt nicht so ein, so festgeplant wie einmal monatlich, sondern
1830 je nach Bedarf und immer mal wieder im Tagesgeschäft integriert?

1831 B: Nein, eigentlich die Mitarbeitergespräche sind einmal im halben Jahr.

1832 I: Mhm, okay.

1833 B: Standardisiert, also wirklich diese standardisierten wo wir sagen okay, es geht um
1834 Löhne, um Verhandlungen und um Ziele, das haben wir so einmal im halben Jahr. Aber
1835 natürlich bin ich dauerhaft, dadurch dass ich nur ein kleines Team leite, bin ich im dau-
1836 erhaften Austausch mit diesem Team, aber das sind nicht unsere Mitarbeitergespräche
1837 von denen ich momentan rede. Natürlich frage ich auch, wir haben auch wöchentlich ein
1838 Teammeeting wo ich auch immer frage ob es Anmerkungen gibt oder so und Input. Wir
1839 führen das sehr offen, allerdings wird da meistens kein Input gegeben oder dass irgend-
1840 wer sagt „Nein, halt Daniel, das war jetzt zu viel und das wollen wir nicht.“ Da bleibt der
1841 Input meistens aus. Ich habe aber von Mitarbeitergesprächen, wo die Leute am offens-
1842 ten sind was meine Person angeht sind auf jeden Fall die Mitarbeitergespräche mit mei-
1843 nem Vorgesetzten, wobei die meistens sehr gut ausfallen.

1844 I: Okay, also das heißt dein Vorgesetzter gibt dir am meisten Feedback.

1845 B: Genau, was die Leute über mich sagen.

1846 I: Okay, mhm. Gut dann kenn ich mich da schon mal aus. Wie ist denn das bei dir im
1847 Unternehmen, gibt es da auch irgendwelche Vorgaben wie du führen solltest?

1848 B: Nein, gar keine. Also so, Richtlinien, irgendwas Festgehaltenes auf keinen Fall. Es
1849 ist, dadurch dass wir auch erst vor zwei Jahren eigentlich erst den Split gemacht haben,
1850 eine zusätzliche Führungsebene eingezogen haben, wie wir die 15 Mitarbeiter Grenze
1851 erreicht haben, hat sich das noch nicht entwickelt. Man muss aber dazu sagen die Fir-
1852 menkultur und die Tatsache, dass es sich um eine Expertenorganisation handelt, die
1853 setzt irgendwie, also das schränkt schon ziemlich ein. Und eigentlich ohne kooperativen
1854 Führungsstil würden wir wahrscheinlich nicht weit kommen.

1855 I: Das heißt jetzt, du siehst das eher mehr als implizit von der Unternehmenskultur vor-
1856 gegeben, den Führungsstil.

1857 B: Genau, genau, es würde nicht anders gehen.

1858 I: Aber es gibt jetzt kein festgeschriebenes Regelwerk für irgendwelche Vorgehenswei-
1859 sen

1860 B: Genau, nein.

1861 I: Wie ist denn das jetzt, du bist ja auch noch eine relativ junge Führungskraft, wie wird
1862 denn den Nachwuchsführungskräften so vermittelt, wie sie jetzt führen sollten? Oder ist
1863 das auch einfach Learning by Doing?

1864 B: Es ist viel Learning by Doing, wir haben ein Seminar für Nachwuchsführungskräfte
1865 besucht, allerdings muss ich sagen, da habe ich nicht sehr viel mitnehmen können.
1866 Sonst wird eher, sonst gibt es oft diesen Weg, dass man den Leuten immer so ein biss-
1867 chen mehr Verantwortung übergibt und wenn sich der gut macht, und so wird man ei-
1868 gentlich so ein bisschen antrainiert. Also zuerst über das Projektmanagement, okay der
1869 kann ganz gut mit den Leuten, und dann wird man zur richtigen Führungskraft. Also dann
1870 ist man auch irgendwann fähig, vielleicht ein Team zu leiten und genau.

1871 I: Das heißt die stufenweise Übernahme Verantwortung ist quasi

1872 B: Genau, das ist ein bisschen die Vorbereitung auf die nach, als Führungskraft, genau.

1873 I: Mhm. Gut jetzt haben wir schon relativ viel über die Führung gesprochen, jetzt möchte
1874 ich dann auch überleiten zur Unternehmensmarke und da wollte ich dich mal fragen ob
1875 du Zusammenhänge zwischen der Unternehmensmarke und der Führung siehst und
1876 wenn ja welche das sind.

1877 B: Ja, also dadurch dass sich die, eine gute Führung ja sehr positiv auf die Mitarbeiter
1878 auswirken kann, weil die Mitarbeiter, weil du normalerweise als Führungskraft am meis-
1879 ten dazu beiträgst, dass der Mitarbeiter zufrieden ist. Wenn du das gut machst, dann
1880 kann sich das sehr wohl positiv auch auf die Unternehmensmarke auswirken, weil die
1881 dann das nach außen tragen. Praktisch die können auch sagen, okay, das ist, da hat
1882 man Mitspracherecht, da hat man Aufstiegsmöglichkeiten, da ist ein netter Umgang, die
1883 Unternehmenskultur ist super und so kann man natürlich die Marke als Arbeitgeber da
1884 extrem positiv beeinflussen.

1885 I: Mhm, und was denkst du, was bringt das jetzt für einen Nutzen, wenn die Mitarbeiter
1886 ein positives Bild vom Unternehmen haben. Oder was ändert sich dann am Verhalten
1887 der Mitarbeiter im Gegensatz jetzt zu Mitarbeitern die schlecht über ihr eigenes Unter-
1888 nehmen denken?

1889 B: Nein ich sage mal, wenn wirklich jemand schlecht spricht, dann wirkt sich das norma-
1890 lerweise; also wenn jemand unzufrieden ist, dann verteilt sich das viel schneller, ja.
1891 Wenn jemand, und ich glaube es ist, vor allem geht es mal um eine vorbeugende Wir-
1892 kung, praktisch, wir wollen Mal das gar niemand schlecht darüber redet, weil sobald man
1893 schlecht darüber redet, dann tut man sich im Recruiting natürlich viel schwerer und
1894 schlechte Neuigkeiten verbreiten sich ja wie ein Lauffeuer. Das Positive wird eher nur
1895 sekundär wahrgenommen, aber das ist glaube ich die wichtigste Wirkung, dass man
1896 eben, dass es gar nicht so weit kommt dass es überhaupt ein negatives Image gibt.

1897 I: Dass man Imageverluste irgendwie gleich vermeidet?

1898 B: Ja genau, im Gegenzug dann halt, wenn man das wirklich so gut macht, dass es sich
1899 dann trotzdem herumspricht, auch wenn sich wie gesagt positive Neuigkeiten oder ein
1900 positives Image eher schwieriger voranträgt als das negative, dann ist das natürlich auch
1901 super.

1902 I: Mhm, okay. Das heißt, das auch jetzt für das Recruiting, das es halt mehr Interessen-
1903 ten gibt.

1904 B: Genau, für das Recruiting.

1905 I: Ja, was kann denn jetzt die Führungskraft da konkret für einen Beitrag leisten, dass
1906 die Unternehmensmarke gut dasteht?

1907 B: Ja eben, wie gesagt, indirekt auf die Mitarbeiter einwirken und eben, so können die
1908 Mitarbeiter dann eben durch Mundpropaganda oder auf Plattformen wie Kununu oder
1909 Xing sich eben positiv über das Unternehmen äußern.

1910 I: Mhm.

1911 B: Genau, das wäre so mein Zugang dazu.

1912 I: Das heißt, vorrangig darauf zu setzten, dass die, also den Kanal über die Mitarbeiter
1913 zu leiten?

1914 B: Ja.

1915 I: Mhm, okay.

1916 B: Natürlich kann ich mich selber auch dafür einsetzen, eben, da ich im mittleren Ma-
1917 nagement eigentlich noch bin und nicht Chef, dadurch kann ich mich auch positiver äu-
1918 ßern und sagen „Okay, wir haben als kleines Mittelstandsunternehmen haben Essen
1919 und Verpflegung für alle und das ist super“, aber natürlich wenn das von den Mitarbeitern

1920 dann selber kommt hat das noch ein höheres Gewicht, also wenn die das von sich selbst
1921 aus, weil die machen das ja eigentlich ohne Hintergedanken mehr oder weniger, weil
1922 ihnen bringt das ja jetzt nicht so viel.

1923 I: Gut, das heißt du siehst da mehr einen indirekten Zusammenhang eben, als Führungs-
1924 kraft beeinflusst du deine Mitarbeiter und die Mitarbeiter tragen dann das nach außen?

1925 B: Genau.

1926 I: Gibt es da jetzt irgendwelche Dinge auf die man als Führungskraft speziell achten soll
1927 damit man eben die Unternehmens, also entsprechend den Unternehmenswerten und
1928 der Unternehmensmarke vor allem handelt?

1929 B: Es ist für mich jetzt ein bisschen schwer zu sagen, weil die Unternehmensmarke ist
1930 bei uns nicht so gegeben und es ist halt eine komplette Gegenwirkung. Also dadurch
1931 das wir eigentlich momentan ist es nur eine Führungskraft im mittleren Management bei
1932 uns, das bin ich, weil der andere ist in Karenz. Und somit prägen wir eigentlich auch die
1933 Unternehmensmarke. Somit habe ich dann auch natürlich einen riesen Einfluss auch auf
1934 die Unternehmensmarke, weil wenn ich sagen wir ungut zu Mitarbeitern bin und wir sind
1935 nur 15 Mitarbeiter und drei von denen beschweren sich, dann werden wir uns beim Re-
1936 cruiting im kleinen Krems wo das noch speziell schwierig ist im IT-Bereich, werden wir
1937 uns natürlich sehr schwer tun.

1938 I: Siehst du auch, jetzt abgesehen von der Personalbeschaffung, also abgesehen vom
1939 Recruiting noch andere Bereiche wo die Unternehmensmarke, ob die eben positiv oder
1940 negativ gesehen wird, ob die da Einfluss hat?

1941 B: Also jetzt im Sinne der Führungskraft eher, wenn man da nicht auf die Mitarbeiter und
1942 auf die eigentliche Führung eingeht, sondern auf andere Kompetenzen von Führungs-
1943 kräften wie zum Beispiel Einfluss auf Strategie, Mission, Vision und Leitbild, dann sehe
1944 ich da schon gewisse Steuerungsmöglichkeiten, die eine Führungskraft eben auch hat.
1945 Genau, weil wir dann eben die Unternehmensmarke auch gegenüber dem Kunden, also
1946 nicht nur als Arbeitgeber, sondern auch gegenüber dem Kunden eigentlich prägen kön-
1947 nen.

1948 I: Mhm, okay. Und wenn du jetzt diese Unternehmensmarke, also die auch gegenüber
1949 dem Kunden wirkt, ja, was hat denn das für einen Einfluss, ob die jetzt gut geführt ist,
1950 oder eher negativ geführt ist, gegenüber den Kunden?

1951 B: Nein warte kurz, das muss ich mir kurz durch den Kopf gehen lassen.

1952 I: Ja mache das gern.

1953 B: Nein also, wenn die Mitarbeiter gut geführt sind, dann kann man eine gewisse Effizi-
1954 enz auch im Unternehmen haben und das bringt natürlich dann finanziell einiges, weil,
1955 ich meine, am effizientesten wäre es natürlich mit Peitsche und sowas, das wirkt sich
1956 natürlich auf die Arbeitgebermarke dann negativ aus, aber wenn die Mitarbeiter trotz
1957 kooperativen Führungsstil jetzt auch trotzdem sehr effizient sind und sehr effizient ge-
1958 führt werden können, dann wirkt sich das eben positiv auf Projekte die wir mit dem Kun-
1959 den haben aus, weil dann natürlich einerseits die Qualität eben steigt und andererseits
1960 unsere internen Kosten sinken.

1961 I: Mhm, okay. Und wie ist denn das jetzt bei der Unternehmensmarke? Also wir haben
1962 jetzt schon sehr viel darüber gesprochen wie die Führungskraft Einfluss nehmen kann
1963 auf die Unternehmensmarke und was das bringt oder eben auch nicht bringt, jetzt würde
1964 mich noch interessieren, wie das auch andersrum aussehen kann. Also kann die Unter-
1965 nehmenmarke oder wofür das Unternehmen steht, welche Kultur es hat und so weiter,
1966 kann das irgendwie auch die Führung beeinflussen?

1967 B: Ja eben, das ist das was ich auch vorher gemeint habe. Mein Führungsstil ist gewis-
1968 sermaßen ja auch durch die Unternehmenskultur vorgegeben, also ich könnte glaube
1969 ich nicht anders führen jetzt, wobei es auch mein präferierter Führungsstil wäre, wirklich
1970 viele Leute einzubinden, aber das ist auch in gewisser Maßen auch so Unternehmens-
1971 marke die da eigentlich Einfluss auf den Führungsstil nimmt, aber auch umgekehrt, also
1972 das ist eine totale Wechselwirkung.

1973 Genau.

1974 I: Mhm, okay. Und das heißt, die Unternehmensmarke, du hast ja gesagt die hat irgend-
1975 wie indirekt schon Einfluss auf deinen Führungsstil, weil ihr eben eine Expertenorgani-
1976 sation seid und du da eben eher einen kooperativen Führungsstil lebst, das heißt die
1977 Unternehmensmarke gibt dann so indirekt einen Rahmen vor? Ohne jetzt genauere
1978 Dinge bestimmen?

1979 B: Genau, ich glaube es ist ein Rahmen, aber die individuelle Ausgestaltung dann bei
1980 wirklichen Entscheidungen, also so weit geht das dann nicht, die kann man das schon
1981 selber treffen. Es ist, wie gesagt nur ein Rahmen.

1982 I: Mhm, mhm. Okay. Was denkst du wie könnte man die zwei Bereiche, also Führung
1983 und Unternehmensmarke, am besten miteinander abstimmen und in Einklang bringen?

1984 B: Ich glaube, da fangt es schon mit dem Recruiting von den Führungskräften eigentlich
1985 an. Also, wenn ich schon, wenn die Unternehmensmarke die steht jetzt schon, okay,
1986 also es gibt irgendwie schon eine Strategie, eine Markenstrategie, es gibt Leitbild, Mis-
1987 sion, Vision, also ich gehe jetzt einmal ein bisschen von einem größeren Unternehmen
1988 aus, und dann werde ich natürlich Führungskräfte großteils so einstellen, dass die auch
1989 dazu passen.

1990 I: Mhm, die was schon das Führungsverständnis mitnehmen, das speziell für das Unter-
1991 nehmen passt?

1992 B: Genau.

1993 I: Mhm, das heißt du siehst das so, dass eben die Unternehmensmarke fixiert ist und
1994 dann wird nach der passenden Führungskraft quasi gesucht?

1995 B: Genau, ich glaube, dass das zumindest das Vorgehen in größeren Unternehmen ist,
1996 wie gesagt in kleineren Unternehmen wie das jetzt bei uns ist, gibt es da um einiges
1997 mehr Wechselwirkung natürlich. Weil dann nicht alles wirklich vom Top Management
1998 und dann irgendwie, wenn alles von einem ganz hoch, wenn man von einer großen Hie-
1999 rarchie ausgeht, dann hat die kleine Führungskraft, die vielleicht ein acht Mann Team
2000 oder so leitet natürlich weniger Einfluss jetzt auf Leitbild, Vision, Mission also für die
2001 Führungskraft und auch für die darüberliegende Führungskraft ist eben die Unterneh-
2002 mensmarke in Stein gemeißelt, sag ich ein einmal. Und für das kleine Unternehmen wo
2003 es viel mehr Einfluss von einer Führungskraft gibt, wie gesagt bei uns 15 Leute, da hat
2004 der Leiter von einem acht Mann Team schon einen hohen Stellenwert.

2005 I: Schon einen ordentlichen Einfluss?

2006 B: Genau und kann die Unternehmensmarke, also da ist viel mehr Wechselwirkung na-
2007 türlich gegeben.

2008 I: Mhm, okay. Und wie denkst du, wie könnte man das jetzt machen, dass man natürlich
2009 die Individualität in der Führung behalten kann, aber trotzdem die Führung der Unter-
2010 nehmenmarke irgendwie entspricht? Also würdest du das über das Recruiting auch
2011 machen? Eben nur solche Führungskräfte wie du vorher schon gesagt hast einstellen,
2012 die von vornherein das richtige Führungsverständnis haben?

2013 B: In gewisser Hinsicht ja, eigentlich also zumindest eingeschränkt. Es wird ja trotzdem,
2014 auch wenn die Führungskraft jetzt, man 100 prozentig genau diesen einen Führungsstil
2015 den man jetzt genau will, also den der beim Recruiting genau gesucht wird, den wird

2016 man vielleicht nicht finden, aber der Rest wird dann auch mit Learning by Doing durch
2017 die Kultur vorgegeben. Also wenn die Unternehmensmarke wirklich stark ist, und die
2018 Kultur wirklich stark ist, ich glaube, dann wird sich die Führungskraft ja auch dementspre-
2019 chend anpassen und wird auf gewissen Widerstand stoßen und sich dementspre-
2020 chend anpassen müssen, und aber natürlich nicht 100 prozentig, also da wird noch ein
2021 gewisser Individualitätsspielraum dabei sein.

2022 I: Mhm, du denkst also die Kultur hat durchaus noch einen formenden Einfluss wie die
2023 Führungskraft sich dann wirklich im Unternehmen verhält.

2024 B: Ja auf jeden Fall.

2025 I: Mhm, und vom Nutzen her, also was das jetzt genau bringt die Unternehmensmarke
2026 und die Führung übereinzustimmen, da habe ich mir besonders von dir jetzt gemerkt im
2027 Recruiting, also dass dann dass besser das Personal ausgesucht werden kann und dass
2028 auch die Außenwirkung positiver ist. Gibt es sonst noch irgendetwas wo du sagst, dafür
2029 ist es auch sinnvoll? Oder auch andersrum, wenn das schlecht abgestimmt wäre dann
2030 würde das negative Auswirkungen auf einen speziellen Bereich haben?

2031 B: Ja, ich glaube es ist auch, was bei uns im Unternehmen auch ganz gut herausgekom-
2032 men ist, ist das so ein Führungsstil und auch die Unternehmenskultur und dementspre-
2033 chend auch die Unternehmensmarke auch gewissen Einfluss auf die Gesundheit haben.
2034 Also wir haben da von der Gebietskrankenkasse an einem Programm teilgenommen,
2035 der heißt „Gesundes Führen“ und da werden wir jetzt auch in zwei Wochen ausgezeich-
2036 net.

2037 I: Gratuliere.

2038 B: Ja dankeschön, aber nein, da geht es eben darum, dass man eigentlich die Mitarbeiter
2039 dann nicht überlastet und sowas und das hat dann natürlich, also das wirkt wiederum
2040 eigentlich eher auf die Arbeitgebermarke, weil die dann natürlich sehen, okay die haben
2041 gesundes Führen auch schon gemacht, das wirkt aber wieder, also erstens bekommt
2042 man natürlich dann ein bisschen einen Stempel aufgedrückt – einen positiven, anderer-
2043 seits werden sich auch die Mitarbeiter positiv äußern, das geht also wieder in Richtung
2044 Arbeitgebermarke aber kann auch durchaus Eindruck beim Kunden hinterlassen oder
2045 bei diversen sonstigen Organisationen, die vielleicht interessiert sind. Genau.

2046 I: Mhm, okay. Dann würde ich sagen, wir hätten soweit alles besprochen, und dann be-
2047 danke ich mich für deine Zeit und stoppe mal das Interview.

2048 B: Dankeschön.

Interview Führungskraft 8:

2049 I: Okay, dann würde ich sagen, beginnen wir gleich. Also herzlichen Dank, dass Sie sich
2050 dafür bereit erklärt haben, dass Sie mich da so unterstützen bei meiner Master-Arbeit.
2051 Und als erstes würde mich Mal interessieren, welchen Sie Führungsstil Sie so leben in
2052 Ihrer Führungsarbeit?

2053 B: Ich denke zuerst einmal muss man vorausschicken, dass man denke ich nicht gebo-
2054 ren wird in so eine Aufgabe. Das ist eine Entwicklung. Und im ersten Moment, zumin-
2055 destens meine Generation, ich sehe das jetzt bei meiner Tochter, der nächsten Genera-
2056 tion, die gehen viel differenzierter daran. Wir wurden, ich will nicht sagen als Frauen,
2057 aber wir wurden da nicht wirklich vorbereitet. Man fängt in einer Position an und irgend-
2058 wann ist so ein Moment gegeben, wo man schon den Eindruck hat, ich würde eigentlich
2059 gerne auch entscheiden, was ich da mache, warum ich das mache und dann bietet man
2060 das an und dann fällt man irgendwie in diese Führungsverantwortung hinein, dann wird
2061 man auf Seminare geschickt, dann beten sie dir vor, wie du dich verhalten sollst und bei
2062 dir ist es halt so, dass ich mit fünfzig dann irgendwann aufgewacht bin und gedacht habe,
2063 ich mag nicht mehr diese Hosenanzug-Führungskraft sein. Ich will eigentlich eine Frau
2064 sein und ich will eigentlich meinen Führungsstil, den ich dann auch völlig geändert habe,
2065 anders leben und nicht mehr so wie man es mir eigentlich quasi beigebracht hat.

2066 I: Mhm, und wie war das so? Wo Sie jetzt gesagt haben, Sie haben das komplett ge-
2067 wechselt? Also wie ist der Wechsel? Von was zu was?

2068 B: Naja, es hat damit angefangen, dass man am Anfang sehr häufig den Eindruck hat,
2069 dass man sich durchsetzen muss um gehört zu werden. Es hat sicher auch den Nachteil
2070 wenn man als jüngere Frau dahineinwächst, dass es ist nicht leicht die Akzeptanz der in
2071 einer schon sehr männlich dominierten Geschäftswelt, je nach Branche, bei mir war es
2072 schon sehr männlich dominiert, weniger heute, aber damals war es so. Vor allem wenn
2073 Sie dann mit KFZ Unfällen zu tun haben, Werkstätten und ich weiß nicht was alles. Das
2074 ist nicht sehr typisch. Ich habe dann später auch im Auslandsbereich, war ich tätig und
2075 das waren dann schon sehr interessante Erfahrungen in Spanien, mit einem Bereichs-
2076 leiter zusammensitzen der mir dann erklärt hat, bei denen gibt es keine Frauen. Das
2077 war bitte 20 Jahren früher, in Führungspositionen. Sei es darum. Für mich persönlich
2078 war es so, dass ich eigentlich fast hineingestolpert bin in diese Führungsverantwortung,
2079 ich hatte mir das per se nicht vorgenommen jetzt Karriere zu machen. Es war meine

2080 persönliche Situation, die da hineingespielt hat, weil nach der Reihe hat mit meinen
2081 Mann mit 29 habe ich das erste Kind bekommen, dann geplant das zweite Kind und ich
2082 dachte mir zunächst einmal, ich bleibe jetzt zuhause, ein zwei Jahre mit den Kindern und
2083 so weiter. Dann hat mein Mann mich verlassen und ich stand dann vor der Situation,
2084 dass ich irgendwie weitermachen musste und habe dann einfach wieder meinen Job
2085 angenommen und wieder gearbeitet und das hat dazu geführt, in dieser Selbstständig-
2086 keit alles alleine entscheiden zu müssen, wirklich alleine verantwortlich zu sein, dass ich
2087 irgendwann im Beruf gedacht habe, warum muss ich mir ständig erklären lassen, wie ich
2088 es zu machen habe. Und dann ist eins ins andere gegangen und daraus ist dann eigent-
2089 lich eine unter Anführungszeichen Karriere entstanden, die ich so nie geplant hatte. Ich
2090 glaube, leider auch nicht überlegt hatte. Also ich war, bin da nicht sehr analytisch heran-
2091 gegangen, ich bin da irgendwie hineingestolpert. Nach und nach sind mir dann schon
2092 die Erkenntnisse gekommen, dass die Probleme die damit verbunden sind, wesentlich
2093 komplexer sind als ich es ursprünglich mir gedacht habe.

2094 I: Mhm, das passt auch schon zu meiner nächsten Frage, die nämlich lautet welche
2095 Herausforderungen Sie als Führungskraft so erleben?

2096 B: Ja, ich denke, es ist sicher gut, darauf vorbereitet zu sein. Es ist sicher besser, vorher
2097 sich Gedanken darüber zu machen, als in der Situation selber. Umgekehrt, aus der The-
2098 orie wird man die konkreten Situationen wie ein Mitarbeitergespräch zu führen ist, wie
2099 der Umgang mit schwierigen renitenten Mitarbeitern, wie Konflikte unter Mitarbeitern
2100 ausgetragen werden, können Sie in der Theorie sicher nicht lernen. Umgekehrt denke
2101 ich mir, ist es für jeden, ja ich glaube eine sehr persönliche Entscheidung wie ich darauf
2102 reagiere. Ich habe bei Männern sehr häufig erlebt, dass deren Führungsstil als wesent-
2103 lich angenehmer empfunden worden ist, weil sie sehr ziel- und sinnorientiert sind. Sie
2104 kümmern sich einfach nicht über diese Kindergartengeschichten, sie gehen einfach dar-
2105 über weg. Wir Frauen haben schon sehr häufig das Bedürfnis, Harmonie und dass sich
2106 alle wohlfühlen und dass alle glücklich sind. Völlig sinnlos, dafür sind wir nicht im Büro.
2107 Umgekehrt sind wir Frauen oder viele von denen die ich kenne oder mit denen ich mich
2108 ausgetauscht habe, nicht so befreit davon, dass es mir egal ist wie es den Mitarbeitern
2109 geht. Also ich kann sie nicht bis zu einem Punkt auspressen, wo ich sage, ist mir wurscht,
2110 dann kippt er halt auch, na gut dann wechsel ich ihn aus. Ist eine potentielle Gefahr,
2111 auch okay, das heißt ich scheidet ihn aus und ersetze ihn mit jemand anderen. Also das
2112 wollte ich nicht, aus persönlicher Überzeugung, weil ich einfach schon der Meinung bin
2113 und das ist jetzt mein wichtiges Credo, insbesondere in der Versicherungswirtschaft ist

2114 ein hohes Kapital, sind mit Sicherheit die Mitarbeiter. Egal ob das jetzt die Schadenmit-
2115 arbeiter sind, die Verkäufer oder was auch immer. Eine Versicherung verkauft ein Ver-
2116 sprechen, das ist wohl das abstrakteste was man sich vorstellen kann. Und wenn in
2117 irgendeinem Fall, ob ich etwas brauche, ob ich eine Information oder was auch immer,
2118 und ich habe dann niemanden der mir wertschätzend verständnisvoll gegenübersteht,
2119 dann laufe ich schon Amok und dafür habe ich allergrößtes Verständnis. Wenn ich aber
2120 diese Menschen, die eigentlich etwas verständnisvoll am Telefon reagieren sollen, weil
2121 ein irgendein Auto einen Blechschaden hat, was wirklich nicht der Weltuntergang ist,
2122 trotzdem aber verständnisvoll mit dem Kunden umgehen können, das ist auf Dauer eine
2123 Belastung. Das ist einfach nicht einfach. Jetzt kann ich sagen, okay, dann muss er sich
2124 halt dann einen anderen Job finden, dann muss er dann halt was anderes machen. Ja,
2125 weil ich meine eine KassiererIn kann auch nicht auf einmal was anderes machen oder
2126 ein Chirurg kann auch nicht sagen ich mach jetzt einmal eine Pause und du wartest auf
2127 dem OP-Tisch, ja. Umgekehrt glaube ich, ist es sehr wohl Aufgabe des Unternehmens
2128 dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter bestmöglich ihre Aufgabe erfüllen können. Und
2129 wenn ich das nicht kann, dann ist es sehr wohl ein Schaden für das Unternehmen und
2130 auch die Marke die damit verbunden ist.

2131 I: Mhm, wie war denn das bei Ihnen im Unternehmen? Wurde Ihre Leistung als Füh-
2132 rungskraft auch irgendwie bewertet und evaluiert und wie ist das passiert? Und welche
2133 Parameter waren da wesentlich?

2134 B: Ja,ja, also über die Jahre hat man entwickelt, diese Mitarbeitergespräche, die dann
2135 halt immer Top Down gegangen sind. Am Anfang mit wahnsinnigen Widerstand, ich per-
2136 sönlich habe darin ein ausgezeichnetes Werkzeug gesehen, tatsächlich den Ist-Stand
2137 des Mitarbeiters und seiner Einstellungen, seiner Anliegen, seiner Entwicklung und auch
2138 der Perspektiven mit ihm zu besprechen. Also ich habe von Anfang an, dass als ein
2139 wirklich sehr sehr effizientes Mittel gesehen, ich gegenüber habe leider kaum jede
2140 Chance gehabt, dass das irgendjemand mit mir geführt hätte, weil, es war also wirklich,
2141 das hat so angefangen, aber ich selber bin kaum in den Genuss gekommen. Und hab
2142 da auch sehr interessante Erfahrungen gehabt, vor allem mit einer sehr renitenten Mit-
2143 arbeiterin, die mir meine Position nicht gegönnt hat und ich war eigentlich wirklich ratlos
2144 was ich mit der mache, noch dazu Betriebsrat. Weil ich mir gedacht habe, irgendwie,
2145 und dann habe ich sie gebeten während des Mitarbeitergesprächs auf meinem Sessel
2146 Platz zu nehmen und ich habe mich auf den Besucherstuhl gesessen. Und ich habe
2147 gesagt wir führen das Gespräch jetzt so. Ja warum? Sage ich, warum nicht, einfach so.
2148 Und es war dann tatsächlich ab dem Moment kein Thema mehr, alleine die Tatsache,

2149 dass sie auf meinem Sessel sitzen musste während des ganzen Gespräches und dieses
2150 Gespräch abgewickelt hat, hat in ihr etwas bewirkt, nämlich zu verstehen, dass das nicht
2151 einfach ist, diesen Sessel mit dieser Funktion zu verbinden und auch zu vertreten.

2152 I: Aber das heißt Sie wurden nicht quasi von Ihren Vorgesetzten wieder in einem Mitar-
2153 beitergespräch bewertet?

2154 B: Nein, leider nein. Obwohl es eigentlich vorgesehen war, also nur zu der Zeit wo das
2155 angefangen hat, ja, haben es sehr viele nicht ernst genommen. Wir reden hier schon vor
2156 20, 25 Jahren. Heute ist es absolut verbreitet, ist es obligatorisch, wird sehr wohl darauf
2157 geschaut, dass diese Gespräche auch ordnungsgemäß aufgezeichnet worden sind. Nur
2158 ist mir aufgefallen, in den Gesprächen mit anderen, dass halt bei uns erst nach und nach
2159 wirklich auch die Führungskräfte auch geschult worden sind. Also es war nicht unbedingt
2160 jetzt freiwillig, dass sie hingegangen sind, man muss es ihnen wirklich Weisungen geben,
2161 meine Güte jeder kann ja reden mit dem Mitarbeiter, ja, aber das ist nicht das gleiche,
2162 und es hat ganz andere Aufgaben und ganz anderes sich vorzubereiten und so weiter
2163 und sofort, ja. Das war halt sehr spannend, weil das ist erst sehr sehr spät tatsächlich
2164 und auf große Widerstände eigentlich hier, was ich bis heute nicht verstehe.

2165 I: Und irgendwie anders? Dass Sie schriftlich beurteilt wurden oder irgendwelche, also
2166 es hat zwar Ziele gegeben, aber es war kein fixes Instrument?

2167 B: Naja, ich gehe davon aus, naja, nein es kamen dann natürlich die Assessment Center.
2168 Also das ist, ab diesem Level in dem ich mich dann befunden habe, vom Abteilungsleiter,
2169 Gruppenleiter et cetera, dann gab es dann, weiß ich nicht, vier oder fünf Assesment, die
2170 ich halt für verschiedene Positionen, mich bewerben musste. Das waren dann zum Teil
2171 externe bereits in diesen Positionen waren es externe Beobachter, die haben mir dann
2172 schon sehr interessantes Feedback auch darüber gegeben. Also das habe ich dann
2173 schon sehr wertschätzend gefunden, also das war natürlich nicht für jeden, sondern nur
2174 für bestimmte Personen vorgesehen, wenn es halt um Neuorganisationen gegangen ist
2175 oder um Umschreibungen.

2176 I: Sehr interessant auf jeden Fall. Wie ist das denn auch bei Ihnen im Unternehmen,
2177 wenn man jetzt eine Führungskraft ist. Hat man da konkrete Vorgaben auch wie man
2178 sich führen sollte? Welche Verhaltensweise man zeigen sollte?

2179 B: Naja, also, da müssen wir jetzt unterscheiden, die Vorgaben, das heißt die Ziele des
2180 Unternehmens werden natürlich commitet, keine Frage. Also da gibt es schon sehr klar,
2181 egal ob es jetzt in Form einer Prämie oder eine Vereinbarung oder was auch immer, ja,

2182 also das wird sehr klar commitet, ja, die Verhaltensweise sage ich Ihnen ganz ehrlich,
2183 hat nie irgendjemand versucht mir zu erklären was da erwartet wird.

2184 I: Ja.

2185 B: Also das ist schon eine Trial und Error und eigentlich auch quasi wie machen die die
2186 erfolgreich scheinen? Also wie komme ich da eigentlich weiter? Also es ist sehr interes-
2187 sant, weil also eine grundsätzliche Erfahrung die nicht nur ich gemacht habe, also wenn
2188 ein Mann schreit, dann ist das halt einfach in der Sache notwendig gewesen, ja und
2189 wenn eine Frau auch nur die Stimme erhebt, ja, dann hat sie eine unglaublich schlechte
2190 Nachrede und das hat mich schon lange beschäftigt, weil ich mir gedacht habe, du
2191 kommst aus dieser Nummer nicht raus. Also wenn man irgendwie sehr dezidiert in eine
2192 Besprechung für die man verantwortlich war, die man geleitet hat, wenn man hier tat-
2193 sächlich gedrängt hat auf Tagesordnungspunkte, auf die Protokollierung und so weiter,
2194 ja, dann hat man sich keine Freunde damit gemacht. Auch heute noch passiert es mir,
2195 dass im Besprechen, ich arbeite ja sehr viel im italienischen Bereich, dass alle anwesen-
2196 den Mitarbeiter, obwohl ich die Projektleiterin bin, niemand bereit ist, ein Protokoll zu
2197 führen. Und dann lassen sie sich von Deloitte eine junge Mitarbeitern kommen, die das
2198 Protokoll führt. Da denke ich mir jedes Mal „Hallo Freunde!“, das entsetzt mich. Also
2199 dieses Denken, und das hat jetzt schon viel damit zu tun, dass ich halt in Italien bin und
2200 dass da es wesentlich anders zugeht als bei uns, nichtsdestotrotz erlebe ich es auch aus
2201 den Erzählungen meiner Tochter, dass in gewissen Positionen hier Frauen etwas zuge-
2202 dacht wird im negativen wie im positiven Sinn. Und so lange sie jetzt mitgespielt haben,
2203 ja, in dieser Neutralität, dass man quasi alles dieses Frausein abgelegt hat, dann ist es
2204 relativ leichter gewesen.

2205 I:Ja.

2206 B: War mein Eindruck, dann warst du einfach ein Neutrum. Und irgendwann habe ich
2207 mir gesagt, ich will eigentlich kein Neutrum sein. Ich will sehr wohl meine Überzeugungen
2208 leben können, das kann ich vertreten, das hat jetzt nichts zu tun, dass ich emotional
2209 etwas entscheide. Ich lasse nur auch andere Dinge einfließen. Weil meine ehrliche Über-
2210 zeugung ist, dass ein Mitarbeiter, der zur Gänze eingebunden ist in seinen Job, in seine
2211 Arbeit, mir mehr Leistung bringt für das Unternehmen, als wenn er zum Teil einfach wo
2212 anders ist, weil er belastet ist et cetera. Umgekehrt sage ich, sind Konflikte in einer Ab-
2213 teilung auch etwas sehr sehr Positives. Weil sie Energie bringen, weil sie Dinge in Frage
2214 stellen. Man sollte nicht jeden Konflikt vermeide, ich bin jetzt auch nicht, dass ich jeden

2215 Konflikt fördere. Aber ich denke Konflikte richtig gesehen, haben ein unglaubliches Po-
2216 tential. Also viele Dinge, die ich heute sage ich selber, erfahren habe, zum Teil in sehr
2217 sehr guten Seminaren, die ich dann besuchen durfte, weil ich mich eben viel damit be-
2218 schäftigt habe und die dann a la long meinen Führungsstil schon sehr verändert haben.

2219 I: Mhm, wie ist das denn jetzt mit Nachwuchsführungskräften? Weil Sie haben ja selber
2220 gesagt, sie haben natürlich Trial & Error gemacht, Sie haben geschaut, wie Sie sich da
2221 entwickeln. Wie ist es jetzt wenn man ganz neu zum Beispiel von einem normalen Mit-
2222 arbeiter zum Teamleiter wird oder wenn man von außen kommt und eine Führungsposi-
2223 tion hat? Bekommt man da irgendwie Vorgaben oder wird da an die Hand genommen?

2224 B: Also Vorgaben, das was ich sehr schade finde, ist die Tatsache, dass zum Beispiel
2225 eine Mentorin beigelegt, oder ein Mentor beigelegt worden ist, das hat auch so eine
2226 wechselhafte Entwicklung. Eine Zeit lang ja, eine Zeit lang nein, dann waren quasi die
2227 Assistenten dann war dann der, dem man assistiert hat eigentlich ein bisschen ein Men-
2228 tor von dem man sehr viel gelernt hat, das waren dann die Klassiker, die Assistentin die
2229 dann später die Führungsposition, war bei mir auch so, nur ich war eine weibliche As-
2230 sistentin, eines der ersten weiblichen Assistentinnen, daher stand ich zwischen den Zei-
2231 len. Diese Assistententische, Stammtische wurden plötzlich aufgelöst, weil dann zwei
2232 Frauen dabei waren. Ganz eigenartig, ja. Also ursprünglich saßen alle männlichen As-
2233 sistenten zusammen, warum das dann plötzlich nicht mehr der Fall war, kann ich heute
2234 nicht mehr nachvollziehen. Das ist aber jetzt nicht der Punkt. Ich denke, dass wir auf der
2235 einen Seite ja, in einem großen Unternehmen wie dem meinen haben Sie sehr sehr viele
2236 Möglichkeiten Ausbildung, Förderungen, Erfahrungen zu sammeln. Das halte ich für
2237 sehr sehr gut. Und wenn die Person, die Sie vorschlägt oder die Sie aufbauen möchte
2238 darauf schaut, dann wird sie Sie diese Seminare und Ausbildungen besuchen lassen.
2239 Also da haben wir sicher wesentlich mehr Möglichkeiten als andere Unternehmen. In-
2240 wiefern das jetzt in einem direkten persönlichen Gespräch, habe ich selber leider nicht
2241 erfahren. Ich denke schon, dass es Führungskräfte gibt, weil es bei uns jetzt auch sehr
2242 sehr viele Frauen auch gibt mittlerweile die in Führungspositionen sind, also darauf hat
2243 unser oberster Chef auch sehr geschaut, dass dieser Frauenanteil extrem hoch gewor-
2244 den ist, das hat auch Veränderungen gebracht, ist keine Frage. Inwiefern, da habe ich
2245 jetzt keine Kontakte mehr, das kann ich nicht sagen, aber ich sage mal grundsätzlich in
2246 der Theorie ja, bei uns ist es sicher nicht so, dass Sie jetzt vorgeschrieben werden wie
2247 bei Bänkern „Sie haben dunkelblaue Anzüge zu tragen“, das ist bei uns sicher nicht der
2248 Fall. Ja, aber nichtsdestotrotz wird schon erwartet, dass eine gewisse Einheitlichkeit ge-
2249 geben sein sollte.

2250 I: Ja, gut dann würde ich gerne zum nächsten Themenblock übergehen. Wir haben ja
2251 jetzt schon sehr viel über Führung gesprochen und jetzt würde ich langsam gerne mal
2252 schauen, wie was die Führung und die Unternehmensmarke verbindet oder auch nicht
2253 verbindet und da wollte ich Sie mal fragen: Sehen Sie da irgendwelche Zusammenhänge
2254 zwischen Unternehmensmarke und der Führung im Unternehmen?

2255 B: Marke im Sinne der Unverwechselbarkeit?

2256 I: Genau, für was das Unternehmen steht, sowohl intern als auch extern.

2257 B: Ja, also ich denke grundsätzlich, dass es eine sehr, sehr starke Verbindung gibt, denn
2258 mein Unternehmen, das sich selber definiert als wertekonservativ et cetera, das muss
2259 natürlich auch in den Führungskräften widergespiegelt werden. Was zur Folge hat, dass
2260 meine Kinder mir klipp und klar erklärt haben, also Kinder, sie sind jetzt 29 und 31 ja,
2261 nein Blödsinn, 27 und 29, okay ich bin verwirrt. Die zu mir gesagt haben, sie würden
2262 niemals in diesem Unternehmen arbeiten wollen, da habe ich auch einmal geschaut ja,
2263 weil eben die Marke, das Unternehmen selbst einfach langweilig ist, wertekonservativ,
2264 ja, das wird bei uns als einen sehr sehr großen Vorteil angesehen, weil es eben Konti-
2265 nuität spiegelt und Zuverlässigkeit, und ich erlebe es aber von außen, dass es wahrgে-
2266 nommen wird einfach als verstaubt.

2267 I: Ja? Mhm.

2268 B: Und wenn ich mir jetzt die Leute ansehe, die eigentlich so nach und nach gekommen
2269 sind, selbst wenn sie mit sehr viel Elan angefangen haben, sind sie aber irgendwann
2270 auch so eingestaubt worden, weil einfach das denke ich mal erwartet worden ist. Und
2271 wenn ich jetzt andere Unternehmen vergleiche, die ja ich möchte jetzt keine unbedingt
2272 Namen nennen. Die ein wesentlich modernes Image genießen, das sich durch ihre Wer-
2273 bung zeigt, durch ihre Produkte zeigt, ja, durch ihre Auftritte, zum Beispiel wen sie för-
2274 dert, ob das jetzt Sportler sind, ob das Künstler sind. Ja, also wir fördern die Wiener
2275 Festwochen und so und klassische Veranstaltungen. Es gibt halt unseren Konkurrenten,
2276 der fördert halt ganz viele Skifahrer. Super. Also Skifahrer kommen definitiv besser an.
2277 Das muss man mal ehrlich sagen, ja. Das ist aber natürlich eine Strategie, völlig klar, ja.
2278 So gesehen denke ich mir hat es ja einen ganz ganz starken Impact und das ist dann
2279 sicher eine Entscheidung des Unternehmens, oder ich sage einmal umgekehrt. Um
2280 meine Marke auch wirklich an den Mann bringen, an die Frau bringen zu können, muss
2281 ich sehr wohl das auch in den Mitarbeitern, in den Führungskräften spiegeln und denen
2282 klarmachen, wofür meine Marke steht.

2283 I: Und was kann denn jetzt die Führungskraft persönlich dazu beitragen, dass die Unter-
2284nehmensmarke des Unternehmens weiterhin positiv gestärkt wird?

2285 B: Sie muss es leben. Und das ist sehr sehr schwierig. Weil wir hatten vor einiger Zeit
2286einen Slogan „Ihre Sorgen möchten wir haben“ – Welch Alptraum in einer Schadenabtei-
2287lung wo jeder anruft und sagt, Sie wollen doch meine Sorgen haben. Super, ich habe ein
2288Problem. Und dann irgendwie lächelnd darauf zu reagieren und zu sagen „Ja natürlich,
2289gerne, das meinen wir auch so, das leben wir so“, das versuchen Sie einmal zwanzig
2290Mal am Tag.

2291 I: Ja, das ist schon...

2292 B: Also, das ist schon ein extremes Beispiel, aber das können Sie jetzt auf alles adap-
2293tieren. Wenn wir jetzt mit irgendeiner Werbeoffensive, einem neuen Produkt hineinge-
2294hen, ja, im Moment ist es der Paul Pech. Aber ich meine, nicht böse sein, ich möchte
2295jetzt nicht den Paul Pech vertreten müssen.

2296 I: Ja, aber die Werbung ist ja amüsan.

2297 B: Ja, worauf ich hinauswill, ist, ich habe ja keinen Einfluss auf diese Werbung. Ich sitze
2298vielleicht in den Gremien wo ich vielleicht mitbestimmen kann, ein Produkt, eine Linie,
2299ja, was aber sehr wohl von mir erwartet wird, ist wenn, also ich meine die haben jetzt
2300zum Beispiel in den Unternehmen, in dem ich jetzt war, ich bin so eine Art Leihsklave,
2301weil ich arbeite jetzt für die Donau und da ist der neue Slogan unseren neuen Vorstands,
2302weil wir ja komplett gewechselt haben „So stell ich mir das vor“. Das finde ich zum Bei-
2303spiel eine sehr sehr starke Aussage, kommt wahnsinnig schlecht an bei den Mitarbeitern,
2304ja, weil sie das eigentlich als zynisch empfinden. Ich sage jetzt einmal, dass eine Füh-
2305rungskraft, ich hätte das Gefühl, dass mich das total zieht. So stell ich mir das vor. Das
2306heißt, da kommt ein Ich vor, ich darf mich einbringen, ich habe eine Vision, die kann ich
2307formulieren. Die kann ich in Abstimmung bringen mit den Visionen und Vorstellungen
2308dieses neuen Vorstandes, der ganz klar in wenigen Punkten, in einer ausgezeichneten
2309Präsentation festgehalten hat, was die wichtigsten nächsten Punkte sein werden, ja. Und
2310da glaube ich, kann ich dann Führungskräfte tatsächlich mitreißen. Und das ergibt halt
2311einen Schneeballeffekt, weil der Führungsverantwortliche in dem er es vorlebt, muss er
2312auch seine Mitarbeiter überzeugen. Und die Mitarbeiter würden es dann quasi an den
2313Endkunden weitergeben.

2314 I: Das heißt, Sie haben das jetzt auch so beschrieben, dass auch die Unternehmens-
2315marke auf die Führung wirken kann?

2316 B: Sollte, müsste, müsste unbedingt! Und ich denke die Wahrheit ist, wenn ich mich mit
2317 dieser Marke nicht identifizieren kann, aus welchen Gründen auch immer, ja, weil eben
2318 eine Strategie geändert worden ist, weil eben ein neuer Partner aufgenommen worden
2319 ist, weil Inhalte verändert worden sind, dann besser Leave it!

2320 I: Ja.

2321 B: Ist mir auch passiert. Weil wenn ich mit meinen Vorstellungen wie ich grundsätzlich
2322 ein Verständnis habe über Kundenanliegen, über Mitarbeiterbelastungen im Sinne von
2323 wie viele Akte darf jemand machen, soll jemand machen, wie schnell muss er am Telefon
2324 reagieren, wie oft darf er das Zimmer verlassen, oder nicht, wenn es nur mehr um Mes-
2325 sungen geht, und nicht mehr um die Leistung per se, ja, und ich darüber zwei Jahre
2326 streite, sage ich irgendwann, „Okay Freunde tut mir leid, aber das kann es nicht sein!
2327 Und das werde ich nicht verantworten, quasi wie ein Sklaventreiber peitschenschwin-
2328 gend zu stehen und jede Woche den Mitarbeitern Protokolle vorzulegen, dass sie 10
2329 Minuten ausgeloggt gewesen sind. Und deswegen sind so und so viele, das heißt, ich
2330 glaube eine Organisation muss sicherstellen, dass die Kunden anrufen können, dass
2331 man zur Verfügung steht, dass sie bestmöglich betreut werden, das heißt aber noch
2332 lange nicht, dass ich die Mitarbeiter zu Sklaven und zu irgendwelchen Maschinen de-
2333 gradiere. Und wenn hier ein Unternehmen diese Qualität nicht mehr erkennt, die ein
2334 Mitarbeiter per se hat, mit den Ausbildungen die wir bezahlt haben, mit den Förderungen
2335 die wir machen und eigentlich auch dem Fehlen dieser Identifikation, weil die Leute im-
2336 mer häufiger das Unternehmen verlassen, weil eine Fluktuation entsteht, die eigentlich
2337 eine Katastrophe ist, ja, weil wenn ich überlege, all das was wir da an Zusatzaufwänden
2338 für Gespräche und dann geht der wieder weg, und ich weiß nicht was alles, ja. Und wenn
2339 ich als Führungskraft das sehe, und sage „Okay, ich kann da nicht mehr mit“ dann muss
2340 ich so ehrlich sein und sagen „Okay“. Weil es ist das allerschlimmste und das erlebe ich
2341 leider viel zu häufig, sogenannte innere Kündigung.

2342 I: Ja.

2343 B: Ich bleibe dort, weil der Job ist halt bequem, das ist nett, das ist halt okay, aber was
2344 die da reden interessiert mich überhaupt nicht.

2345 I: Ja, und Sie haben es jetzt schon ein bisschen angesprochen: Was sind denn auch so
2346 Fakten, oder Parameter, wo Sie sagen, auf das muss ich als Führungskraft einfach ach-
2347 ten, damit ich gut zur Unternehmensmarke zum Gelingen beitragen kann? Also Sie ha-
2348 ben es ja eh schon...

2349 B: Ich muss es transparent machen für die Mitarbeiter. Und zwar nämlich in ihrem Vo-
2350 kabular und in ihrer Sphäre.

2351 I: Also ein bisschen auch als Übersetzer fungieren quasi. Eben wenn es so ein klarer...

2352 B: Ja

2353 I: Mhm.

2354 B: Weil es ist zwar wahnsinnig schön, wenn irgendwelche Präsentationen von Vorstän-
2355 den, Aufsichtsräten, sonstigen wichtigen Leuten von irgendwelchen externen gemacht
2356 werden, damit sie schickimicki aussehen, aber nicht böse, der der am Ende sitzt, der
2357 das Telefon bedient, der eine relativ einfach Ausbildung vielleicht hat, ja, warum soll der
2358 das verstehen? Was macht der mit diesen Ausdrücken? Und da denke ich mir, muss es
2359 wirklich ins Blut, oder wirklich gefühlt werden, was da eigentlich gemeint sein kann und
2360 wie er das lebt. Wie er in seinem Bereich ebenfalls dazu beitragen kann. Es ist das
2361 meiste was die nicht wissen. Wann ich mich immer wieder mit jungen Leuten zum Bei-
2362 spiel, wenn Sie aufgenommen sind, mit Lehrlingen sage ich „Wisst ihr eigentlich warum
2363 das so wichtig ist, was das bedeutet. Das ist einfach nur eine Ziffer für euch am Papier,
2364 ist ein Klick, ja wurscht“. Aber a la long gesehen kommt das, und das heißt wirklich ihnen
2365 das anschaulich zu erklären, was jetzt das Ziel ist, was jetzt eigentlich unsere Aufgabe
2366 ist und zum Beispiel, was auch sehr sehr wichtig ist, klare Vereinbarungen schließen.
2367 Auch mit ihnen zu sagen, okay unser Ziel ist es jetzt innerhalb der nächsten sechs Mo-
2368 nate das zu erreichen. Das muss realistisch sein, das muss erreichbar sein, es muss
2369 aber auch eine gewisse Anstrengung bedeuten. Und dann muss es gesehen werden.
2370 Das allerschlimmste ist, dass nie Leistung gesehen wird. Dass man auch keine Rück-
2371 meldung darauf und sagt, okay super wir haben jetzt einmal diesen Punkt erreicht und
2372 ihr könnt damit zufrieden sein, tut leid, wir haben einen nächsten, wir machen jetzt wieder
2373 weiter. Ja. Aber ich denke dieses „ich ziehe und ich hole und ich gebe“ genau diese
2374 Bewegung macht es aus ob ich dieses Top Down einer Marke, einer Vision, einer grund-
2375 sätzlichen Message eines Unternehmens tatsächlich an den Endverbraucher bringe wo
2376 es eigentlich hingehören sollte.

2377 I: Und auf welche Weise denken Sie jetzt, könnte man das am besten miteinander ab-
2378 stimmen? Also die Führung und die Unternehmensmarke, wie könnte man das irgendwie
2379 miteinander abstimmen und in Einklang bringen, dass das einheitlich gut zusammenwir-
2380 ken kann?

2381 B: Das ist eine sehr schwierige Frage, weil, ich denke mir, wenn Sie eine Marke neu-
2382 schaffen, dann wird man sich ganz viel dazu überlegen. Dann wird es leicht sein, weil
2383 dann wird alles darauf abgestellt, da wird eine Werbung abgestellt, eine Marketinglinie
2384 und ich weiß nicht was alles. Meines Erachtens schwierig ist es bei alten Marken. Alte
2385 Marken, die sich auch irgendwie verändern, die sich auch in der Wahrnehmung des
2386 Kunden zum Beispiel verändert haben, sich zu überlegen, möchte ich das eigentlich so
2387 lassen? Oder ist es mir jetzt eigentlich wichtig, dass ich etwas verändere?

2388 I: Ja, das heißt, bei neuen Marken sagen Sie das würde man gleich am Anfang im Pla-
2389 nungsprozess miteinander integrieren, wie Führung und Markenverständnis zusammen-
2390 passen kann.

2391 B: Davon gehe ich aus, ja, ja,ja

2392 I: Und bei einer bestehenden Marke sagen Sie ist es einfach schwieriger, weil da schon
2393 vieles besteht?

2394 B: Naja, auf der einen Seite ist es klarer, denke ich. Es sollte schon immer wieder disku-
2395 tiert werden. Und das allerwichtigste, eigentlich, überlegt ja und ob es auch noch gilt. Ob
2396 es eigentlich wirklich das ist, was die Führung möchte. Denn eines muss ich schon zu-
2397 geben. Auch wenn ich mein Leben lang gestritten habe mit der Führung, ich denke sie
2398 haben das Recht, die haben das Recht grundsätzlich die Linie vorzugeben. Und noch
2399 einmal, wenn sie mir nicht gefällt, habe ich das Recht zu gehen. Ich habe das Recht sie
2400 in Frage zu stellen, ich habe das Recht rückzufragen und Erklärungen einzufordern, aber
2401 wenn es nicht Mein ist, ist es besser, dass ich gehe. Das vorausgeschickt, sage ich, die
2402 Führung muss so klar sein in ihrer Message zu sagen, diese Werte leben wir, diese
2403 Marke wollen wir, wir wollen auch so gesehen werden. Und das müsst ihr überbringen,
2404 ja. Interessant wird es, wenn eine alte Marke sich ein neues Image gibt. Oder eben seine
2405 Inhalte verändert. Noch viel problematischer ist, wenn eine alte Marke, meines Erach-
2406 tens, einen neuen internen Partner bekommt.

2407 I: Okay?

2408 B: Der eigentlich das Sagen hat.

2409 I: Ja?

2410 B: Und nach außen wirkt die alte Marke. Das halte ich insbesondere zum Beispiel bei
2411 Fusionen könnte ich mir vorstellen, dass es extrem schwierig ist.

2412 I: Ja?

2413 B: Also ich denke jetzt im Konkreten an die Bank Austria. Weil vorher sollen diese armen
2414 ehemaligen Mitarbeiter der Bank Austria wissen was die Uni Credit da in Italien eigentlich
2415 will? Wie kann das transportiert werden, ja? Ich meine, ich denke mir das manchmal, ich
2416 gehe in eine Filiale der Bank Austria hinein, die jetzt Uni Credit heißt und denke mir
2417 „Wofür stehen die eigentlich?“. Also ich weiß es nicht und ich habe ganz liebe Freunde,
2418 die dort arbeiten. Also das ist halt für mich ein Beispiel wo ich sage, also, das kann auch
2419 meines Erachtens eine Strategie sein.

2420 I: Mhm.

2421 B: Ist auch zulässig, nur wie soll dann eine Führungskraft das leben?

2422 I: Ja, und wenn das jetzt also gut abgestimmt ist, die Unternehmensmarke und die Füh-
2423 rung, was für einen Nutzen bringt denn das überhaupt, dass das gut miteinander abge-
2424 stimmt ist, die beiden Teile?

2425 B: Ja also für mich wäre es völlig klar, weil die gesteckten Ziele mit Sicherheit leichter
2426 erreichbar sind. Weil das einfach zwei, fast zwei Stärken sind, die nicht gegeneinander
2427 wirken, sondern dann miteinander wirken. Das heißt, das was ich eigentlich alles hinein-
2428 stecke in meine Außenwirkung, wenn ich das ebenfalls von den Führungskräften nach
2429 innen übernehme und das lebe und das eigentlich, ja, mit Leben fülle und auch überset-
2430 zen kann, ja, dann habe ich nicht nur ein gutes Produkt, sage ich jetzt einmal, ich hoffe
2431 es ist ein gutes Produkt, ja, ich habe auch quasi die Verkäufer und die Verantwortlichen,
2432 die das auch wirklich entsprechend leben können. Das erlebt man noch immer wieder
2433 bei Verkäufern, wenn die wirklich überzeugt sind von der Sache, das man manchmal
2434 einfach Dinge einfach nur aus der Freude des Kaufens nimmt. Weil die so überzeugend
2435 sind, ja?

2436 I: Ja.

2437 B: Das kann natürlich jetzt gespielt sein, aber sagen wir mal es wäre nicht gespielt, ja,
2438 genau so stelle ich mir das vor. Wenn ich einfach jemanden wirklich sage „Ich bin einfach
2439 gut, weil unsere Organisation ist einheitlich und Sie werden bei uns immer ein offenes
2440 Ohr finden, für jemanden, wenn Sie ein Anliegen haben!“ Wenn ich das wirklich fühlen
2441 kann, dann kann ich auch wirklich andere überzeugen davon. Zum Beispiel wenn ich
2442 einen großen Kunden akquirieren möchte, dass der halt zum Beispiel in meinem Fall
2443 Versicherungsverträge für uns blasiert, dann wird das für ihn ein wichtiges Argument
2444 sein. Wenn ich aber selber befürchten muss, oder ich weiß, dass spätestens in zwei
2445 Wochen kriege ich die ersten Anrufe, sage ich „Sie haben mir doch damals gesagt?“,

2446 werde ich beim nächsten Mal etwas weniger leise oder weniger lauter anprangern, dass
2447 Sie jederzeit ein offenes Ohr haben, wenn meine Telefonleitungen ständig verstopft sind.

2448 I: Ja.

2449 B: Also ich denke, das geht dann Hand in Hand, ja. Egal, in welchem Bereich. Ich stelle
2450 mir das jetzt vor, ich denke einmal, wer meine Schwester in ihrer KMU einmal nicht da
2451 ist, weil sie mit einem Kunden oder mit irgend, auf einer Dienstreise ist oder was auch
2452 immer und ihre Mitarbeiter können nicht den Spirit dieser Firma an den Kunden bringen,
2453 dann ist das einfach ein Imageschaden. Und somit auch für die Marke in dem Fall ist es
2454 ein kleines KMU, ja, aber!

2455 I: Gut, ja also wir wären jetzt mal alle Fragen durch von meinem Fragebogen. Gibt es
2456 irgendetwas was Sie sonst noch unbedingt gerne ergänzen möchten zu irgendeinem
2457 Punkt?

2458 B: Also irgendwie ist mir jetzt gerade der Gedanke gekommen, zum Beispiel an Hotels
2459 oder Hotelleriebetriebe. Weil gerade hier ist ja die Marke der Name wofür es steht, Spa,
2460 Sport, keine Ahnung, ja, also ein Hotel das seine Mitarbeiter, ich weiß nicht wie oft Sie
2461 das erlebt haben, ja, aber Sie spüren sofort den Spirit wenn Sie reinkommen. Und das
2462 ist für mich das schönste Beispiel dafür. Also wenn wirklich im Sinne von einem wert-
2463 schätzenden, positiven Umgang. Hofer Mitarbeiter. Ich finde wirklich, dass man heute
2464 einen Unterschied fühlt in einer Hofer Filiale zu einer anderen Filiale. Von, ich nenne
2465 jetzt keine Namen, wurscht. Und ich kann nur annehmen, dass es schon etwas damit zu
2466 tun, wie hier die Verantwortlichen mit den Mitarbeitern umgehen. Und das ist in meinen
2467 Augen das stärkste Argument ob ich als Konsument sage, ich bin wesentlich lieber in
2468 einem Hotel, in dem jeder wertschätzend mit mir umgeht, in dem man mich ab und zu
2469 mal anlächelt, oder in einer weiß ich nicht, Hofer-Filiale wo ich nicht das Gefühl haben
2470 muss, die Leute werden ausgepresst bis auf das Letzte und haben, kriegen einen nassen
2471 Rammel als Lohn gezahlt und haben unmenschliche Arbeitszeiten. Also alles das ver-
2472 binde ich ja dann mit der Marke. Das ist ja für mich eine Entscheidung warum ich dort
2473 hingehere oder nicht dort hingehere.

2474 I: Das heißt, das wäre auch sozusagen so ein bisschen das Ergebnis. Ja, also wenn
2475 Führung und Unternehmensmarke gut abgestimmt sind, dass sie das dann erleben kön-
2476 nen.

2477 B: Ja, ja, also bei Dienstleistungsbetrieben und auf der anderen Seite glaube ich, dass
2478 es noch viel stärker ist, das umgekehrte Beispiel, denke ich mir schon, das ist, Bill Gates.

2479 Der einfach, wenn man ihm zugehört hat, wie er das präsentiert hat, mit welcher Emoti-
2480 onalität und so weiter und wie das auch inszeniert worden ist, dann versteht man, warum
2481 irgendwie so, meines Erachtens Apple diese Ausnahmestellung hat. Weil ich kenne, ich
2482 bin die einzige in der Familie die keinen Apple Computer hat, also Netbook oder irgend-
2483 was und meine Kinder verstehen das nicht. Da ist eine Marke in den Köpfen entstanden
2484 mit einem Image, ja, wenn er das nicht schafft wirklich an alle und wenn sie heute in
2485 einem Mac-Store, wir waren jetzt gerade in New York, weil meine Tochter sich dort ein
2486 Handy gekauft hat, ja, und ich war beeindruckt. Ich war beeindruckt wie die Leute dort
2487 mit dir umgehen und wie sie vernetzt sind, wie sie wertschätzend aber sehr sachlich,
2488 aber sehr effizient, wo ich mir gedacht habe Wow, und das ist nur eine einzige Filiale
2489 von ich weiß nicht wie vielen auf der Welt, ja. Und das ist schon etwas Außergewöhnli-
2490 ches und so glaube ich, kann eine Marke langfristig auch wirklich ihren Wert behalten.
2491 Weil darum geht es ja im Grunde genommen.

2492 I: Ja.

2493 B: Und umgekehrt, glaube ich geht es dann sehr sehr schnell, für mich das allerschönste
2494 Beispiel ist diese wunderbare, wie hat die geheißen? Diese Abercrombie-Fitch Ge-
2495 schichte

2496 I: Ja genau!

2497 B: Wo der gemeint hat er macht das nur für schöne Leute und so weiter? Und wo die
2498 Leute dann alle ihre Leiberl denn (?) geschenkt haben und davon Fotos ins Netz gestellt
2499 hat, und der hat Umsatzverluste gehabt und heute würde niemand mehr sagen, Aber-
2500 crombie und Fitch ziehe ich nicht an. Und das fand ich schön ich denke mir: Hallo! Über-
2501 lege mal was du da wirklich den Leuten mitteilen möchtest. Und das finde ich schön, und
2502 dann denke ich mir, hat eine Marke auch die Berechtigung zu einer Kaufentscheidung
2503 oder auch zu einem Wert zu werden.

2504 I: Gut dann stoppe ich mal die Aufnahme.

Interview Führungskraft 9:

2505 B: So liebe Melanie, was willst du von mir wissen? Oder in welchem Zusammenhang
2506 überhaupt willst du das von mir wissen?

2507 I: Ich schreibe meine Master-Arbeit und zwar studiere ich Betriebswirtschaft und es geht
2508 über Marke und Führung, wie die beiden Bereiche eine Synergie ergebe und ich habe
2509 dazu fünf Young Professionals befragt, also so Leute wie mich, die Wirtschaft studieren

2510 gerade ein paar Jahre Berufserfahrung haben. Und fünf Führungskräfte befrage ich und
2511 dann stelle ich das gegenüber, was sagt die eine Gruppe, was sagt die andere Gruppe.
2512 Genau, das wird so ein Vergleich.

2513 B: Mhm.

2514 I: Ja, okay sollen wir dann gleich starten? Ich habe den Fragebogen noch einmal aus-
2515 gedruckt, ich weiß nicht ob Sie den auch lesen wollen?

2516 B: Du wir waren doch bei Du, Melanie.

2517 I: Okay gerne, ich sage gern du. Ja, dann würde ich sagen beginnen wir gleich, und zwar
2518 würde mich interessieren, wie du deinen eigenen Führungsstil beschreiben würdest?

2519 B: Ich würde ihn als kooperativen Führungsstil bezeichnen, und zwar hat das einfach
2520 damit zu tun, dass ich überzeugt bin davon, auch in meiner Erfahrung der letzten 25 oder
2521 was halt auch immer Berufsjahre, dass du, was soll ich sagen, immer besser fährst,
2522 wenn du als Team arbeitest, wenn du die Leute sozusagen enabelst ihre eigenen Stär-
2523 ken einzubringen, sich entfalten zu können, bin da eher sozusagen, wir haben das da ja
2524 auch festgehalten, jemand der sagt: Überzeugen statt Anordnen. Das heißt, ich bin über-
2525 zeugt davon, dass ein Mitarbeiter die beste Leistung bringt, wenn er davon überzeugt
2526 ist, dass das was er macht, sinnvoll ist, gescheit ist und nicht, weil er es macht, weil ihm
2527 irgendein Chef das angeordnet hat. Also insofern würde ich das eher als, oder nicht nur
2528 eher, sondern sicherlich als kooperativ bezeichnen und eben Überzeugen statt Anord-
2529 nen, das ist glaube ich das Motto, das aus meiner Sicht wichtig ist in diesem Zusammen-
2530 hang.

2531 I: Und so wie ich das heraushöre bezieht sich das jetzt sowohl auf Mitarbeiter als auch
2532 auf andere Führungskräfte.

2533 B: So ist es, genau.

2534 I: Okay, was gibt es denn so für Herausforderungen, die Sie in Ihrem Führungsalltag
2535 erleben, oder du in deinem Führungsalltag erlebst?

2536 B: Nein Herausforderungen sind immer, sagen wir einmal so, ich bin ja überzeugt davon,
2537 und das habe ich auch in der ganzen Zeit gemacht, wenn ich Mitarbeiter ausgewählt
2538 habe. Das tue ich jetzt ja in meiner Situation viel seltener als ich es früher gemacht habe,
2539 wo ich noch einen Bereich geleitet habe. Dadurch das wir relativ stabil in unserer Orga-
2540 nisation sind, sind nicht so unmittelbar sozusagen mir zugeordnete Bereichsleiter haben
2541 wir ja schon lange keinen mehr ausgetauscht. Insofern kann ich aus meiner Erfahrung

2542 sagen, ich habe immer gerne Mitarbeiter geschätzt, die in bestimmten Bereichen eigent-
2543 lich mehr können als ich. Das heißt, die sozusagen in dem Bereich wo ich sie einsetze,
2544 sind sie top. Und ich bin ja überzeugt davon, wenn ich ein Management aufbaue, und
2545 du bist Generalist, musst du ja nicht in den einzelnen Bereichen Spezialist sein, sondern
2546 deine Aufgabe ist eine andere.

2547 I: Das große Ganze.

2548 B: Und meine Aufgabe sehe ich darin, an den jeweiligen Plätzen die besten Leute zu
2549 haben. Und insofern wenn ich aber diesen, das ist ja auch ein Führungsstil und ein Füh-
2550 rungsprinzip habe, habe ich natürlich hoffentlich sehr intelligente, sehr selbständige,
2551 sehr mit eigenständiger Meinung behaftete Mitarbeiter und das ist natürlich, kann in einer
2552 Führungsrolle durchaus eine Herausforderung sein, wenn man sich mit diesen Men-
2553 schen dann matcht. Also so ist es nicht. Grundsätzlich liebe ich, ich lasse nicht nur Wi-
2554 derspruch zu, sondern mich interessiert das ja was die Meinung der Führungskräfte ist,
2555 und insofern ist das dann, kann das durchaus auch Herausforderung sein, weil sozusa-
2556 gen die Diskussionen dann einhalten, nicht. Das ist sicher eine Herausforderung, der ich
2557 mich aber gerne stelle.

2558 I: Ja, okay. Wird deine Leistung als Führungskraft auch in irgendeiner Form beurteilt?

2559 B: Ich habe mehrere sozusagen Ebenen, jetzt in meiner Geschäftsführerfunktion habe
2560 ich natürlich einen Aufsichtsrat, sprich die Präsidenten, zuerst habe ich den Präsident
2561 selber und einen Aufsichtsrat, die Präsidentenkonferenz, die natürlich meine Leistung
2562 kritisch hinterfragt und so weiter, das ist jetzt kein regelmäßiges Feedback, außer mit
2563 dem Präsidenten mit dem man sowieso regelmäßig viele Termine hat und der ja sagen
2564 würde, wenn irgendetwas nicht passt. Evaluierung ist insofern gegeben, wenn jetzt eine
2565 Vertragsverlängerung ansteht und du kriegst einen weiteren neuen Vertrag, dann werte
2566 ich das als Zeichen, dass das grundsätzlich in Ordnung ist. Und was die, meine unmit-
2567 telbaren Mitarbeiter anbelangt, also mit denen ich auch, die mir direkt zugeordnet sind,
2568 also die Bereichsleiter mit denen ich direkte auch Mitarbeitergespräche führe, habe ich
2569 da natürlich eine entsprechende Rückkoppelung, weil ich natürlich im Rahmen eines
2570 Mitarbeitergesprächs auch von denen wissen will, wie sie meine Performance beurteilen.
2571 Und das möchte ich ja erheben, also.

2572 I: Das heißt, du wirst eigentlich von zwei Seiten beurteilt.

2573 B: Einmal oben, einmal unten.

2574 I: Genau einmal oben und einmal unten, und oben, also die Kommission das ist mehr so
2575 ein laufendes, also jetzt nicht formell ausgestaltet, sondern mehr so eine Rückmeldung
2576 im laufenden Tagesgeschäft

2577 B So ist es, genau. Wir sind dort ja, also beim Präsidenten ist es eine laufende Rückmel-
2578 dung, weil wir uns wöchentlich oder 14tägig sicherlich zu Besprechungen treffen und der
2579 oberste Aufsichtsrat, die Präsidentenkonferenz, quasi das Aufsichtsratgremium trifft ei-
2580 nander viermal im Jahr und da sind wir entsprechend auch gefordert, Präsentationen zu
2581 machen, Fortschrittsberichte zu machen, beziehungsweise Berichte was in diesen Peri-
2582 oden dann passiert ist.

2583 I: Mhm, okay. Gibt es jetzt in deinem Unternehmen klare Vorgaben hinsichtlich des Füh-
2584 rungsstils? Also wie geführt werden soll im Unternehmen?

2585 B: Also ich habe dir das eh mitgebracht, das kennst du wahrscheinlich. Es gibt nicht klare
2586 Vorgaben, aber wir haben uns eigentlich als Geschäftsführung mit den Bereichsleitern
2587 gemeinsam zu diesen Prinzipien mehr oder weniger bekannt. Also wir machen jetzt da
2588 nicht laufend Kontrolle ob sich alle daran halten, das ist ja Nonsense aber grundsätzlich
2589 sollen wir mal eine Runde machen durch die Bereichsleiter bei mir hängt des jedenfalls
2590 oben an der Tafel und ich mache schon fast täglich einen Blick darauf und versuche mal
2591 kritisch zu hinterfragen ob ich mich an das alles halte, was wir uns eigentlich selbst, wenn
2592 man so will, als Leitlinien auferlegt haben.

2593 I: Mhm, okay, es gibt. Wie wurde das beschlossen? War das im Rahmen auch so eines
2594 Workshops?

2595 B: Das ist in dem Sinn nicht, ja oh ja schon, wenn man so will, beschlossen. Wir haben
2596 ein Führungskräftetraining, du weißt, du warst einmal kurz dabei. Alle Bereichsleiter mit
2597 der Geschäftsleitung wo wir auch an Führungsthemen arbeiten und gearbeitet haben
2598 und das war ein Ergebnis sozusagen der Beschäftigung der ganzen Gruppe mit diesem
2599 Thema und das ist halt etwas auf das wir uns letztendlich einigen konnten.

2600 I: Ja okay, wie ist denn das jetzt, wenn es Nachwuchsführungskräfte im Unternehmen
2601 gibt? Also entweder wenn jemand von außen dazukommt und gleich eine Führungsfunk-
2602 tion wahrnimmt oder wenn jemand von innen zum Beispiel zum Teamleiter aufsteigt oder
2603 Abteilungsleiter. Wie wird denn dem das dann vermittelt oder gibt es da überhaupt et-
2604 was?

2605 B: Das ist nicht wirklich strukturiert bei uns, wir haben zwar in der Blutspendezentrale
2606 ein Programm wo wir die zweite und dritte Ebene, das hat eh die Susanne entwickelt, im

2607 Rahmen eines Führungskräfteprogrammes mehr oder weniger, die Leute einer Persön-
2608 lichkeits- und Personalentwicklung unterziehen, also dort ist es relativ gut geregelt und
2609 sozusagen auch ganz genau geklärt wie das ist. Im zentralen Bereich haben wir so ein
2610 gezieltes Training, also sozusagen das gesamte Haus umfassend eigentlich nicht, was
2611 die zweite und dritte Ebene anbelangt. Was wir dort haben ist natürlich, dass die Be-
2612 reichsleiter mit den Mitarbeitern im Rahmen deren Mitarbeitergesprächen sich die Ziel-
2613 setzungen geben, also gibt es Bedarf, gibt es Bereitschaft, gibt es Notwendigkeit, das
2614 heißt das ist eher auf Bereichsebene, die in ihren Reihen schauen, wer käme in
2615 Frage für, wenn man so will, für eine Weiterbildung oder wo sieht man mehr Potential
2616 und die entscheiden dann auf Bereichsebene ob sie das dort machen.

2617 I: Ja, das heißt jeder Bereich organisiert das auch intern für sich selbst?

2618 B: Mehr oder weniger intern für sich selbst, aber natürlich weiß ich, dass sie natürlich mit
2619 euch Rücksprache halten. Wenn sie dann Ideen haben, das mit euch absprechen und
2620 sagen ist das sinnvoll und ist das gescheit und so.

2621 I: Mhm, jetzt haben wir schon recht viel über die Führung gesprochen, jetzt würde ich
2622 dann gerne zum zweiten Themenbereich überleiten und zwar auch zur Unternehmens-
2623 marke und da würde mich Mal interessieren ob du da Zusammenhänge siehst zwischen
2624 der Führung und der Unternehmensmarke.

2625 B: Also gerade bei Unternehmen 9 natürlich. Da ist das aus meiner Sicht essentiell. Also
2626 wir haben, ich habe mich ja lange damit beschäftigt, ich habe ja diesen Markenprozess
2627 geleitet. Ich habe den Leitbildprozess geleitet, sozusagen die ganze Wertewelt die
2628 hinter der Marke Unternehmen 9 steht, muss natürlich Eingang finden auch in den Füh-
2629 rungsstil des Unternehmen 9. Ist meine persönliche Überzeugung, ich weiß, dass das
2630 nicht überall so ist, also es gibt natürlich auch im Unternehmen 9 wo das nicht so ist.
2631 Aber du schaust schon ob Elemente, die sozusagen notwendigerweise sage ich ja, weil
2632 sozusagen wenn es um Katastrophen und Einsatz geht, dann zählt nicht der Überzeu-
2633 gen statt Anordnen, sondern da zählt Command und Control und da muss irgendjemand
2634 sagen, jetzt passiert das und das und das, aber das ist sozusagen im Einsatzfall. Jetzt
2635 sage ich einmal im Regelbetrieb, glaube ich schon, dass die Werte die hinter dieser
2636 Organisation, hinter der Marke stehen, angefangen von den Grundsätzen bis hin zum
2637 Leitbild das wir gemeinsam erarbeitet haben und wenn du dir diese Überschriften an-
2638 schaust, dann sind es natürlich Punkte, die auch in deinen Führungsstil miteinfließen
2639 müssen, weil sonst bist du unglaubwürdig, sonst bist du unglaubwürdig als sozusagen
2640 als Wahrer dieser Marke und bist du unglaubwürdig in dem, ja in dem Führungsstil, der

2641 nicht dem entspricht, was du im Leitbild und was du sozusagen hier festgelegt hast.
2642 Vertrauen, Bescheidenheit, Sorge und so weiter, das sind alles auch Dinge die natürlich
2643 mit dem Unternehmen 9 in Verbindung gebracht werden.

2644 I: Was kann denn jetzt die Führungskraft dazu beitragen, zur Unternehmensmarke? Also
2645 geht das überhaupt?

2646 B: Selbstverständlich, weil ich meine, wir sind ja letztendlich tagtäglich Repräsentanten
2647 dieser Marke. Bei jedem Termin den ich extern wahrnehme, auch die ich intern wahr-
2648 nehme, aber vor allem bei externen, wo du sagst nach außen, sind wir Botschafter dieser
2649 Marke. Jeder Mitarbeiter und Mitarbeiterin, der erkenntlich ist als Unternehmen 9
2650 Mensch ist Botschafter dieser Marke, also das heißt wir sind als Führungskraft sogar
2651 extrem gefordert, da nach außen hin das zu repräsentieren, was wir darstellen wollen.

2652 I: Mhm, und worauf muss man da jetzt achten als Führungskraft um da wirklich im Ein-
2653 klang zu handeln?

2654 B: Ja, du sagst es eh. Im Einklang mit den Werten zu handeln, du bist als Führungskraft
2655 meines Erachtens nach immer Vorbild, logischerweise. Du wirst von deinen eigenen Mit-
2656 arbeitern kritisch beäugt und es wird geschaut, ist das kompatibel mit dem was du ei-
2657 gentlich vorgibst, also da bist du gefordert und mit den externen sozusagen, das hängt
2658 dann mit deiner Person zusammen, ich sehe mich dann dort als jemand der A das Un-
2659 ternehmen 9 repräsentiert, B das Unternehmen 9 in seiner Bedeutung auch dort platziert,
2660 also ich bin ja gerade Botschafter dieses Unternehmens, also dieser Organisation und
2661 das muss man in seinen täglichen, nicht nur in seiner täglichen Führungsarbeit, sondern
2662 in seinen täglichen Kontakten mit Menschen außerhalb der Organisation sehen.

2663 I: Wie kann denn jetzt auch die Unternehmensmarke, also andersrum gefragt, zur Füh-
2664 rung, also zum Gelingen der Führung beitragen?

2665 B: Indem die Marke Unternehmen 9, also wenn du dir die Umfragen anschaust, extrem
2666 hohe Vertrauenswerte, Sympathiewerte und alles was damit zusammenhängt in der Be-
2667 völkerung hat. Das meines Erachtens nach macht das, wenn ein Mensch normal tickt,
2668 sage ich jetzt einmal, macht das normalerweise eine Führungskraft ja stolz, dass er für
2669 diese Organisation, für dieses Unternehmen arbeitet, weil dass das Feedback von au-
2670 ßen ein sehr sehr gutes ist. Und meines Erachtens nach führt das natürlich dazu, dass
2671 du mit dieser Kraft der Marke im Hintergrund auch deine Führungsarbeit eher deinen
2672 Vorstellungen entsprechend durchführen kannst. Also so würde ich die Verbindung se-
2673 hen miteinander.

2674 I: Mhm, okay Und wie kann denn jetzt am besten die Abstimmung zwischen den beiden
2675 Bereichen gelingen? Also du hast eh schon angesprochen hier im *Unternehmen 9* gibt
2676 es ja extra Workshops. Ist das die Weise wo du denkst, so kann das am besten geschafft
2677 werden?

2678 B: Also ich glaube schon, dass es Sinn macht, dass ich die Führungskräfte in der ersten,
2679 zweiten, vielleicht sogar auch dritten Ebene auf ein gemeinsames Verständnis einmal
2680 einigen. Weil es gibt natürlich, jeder ist anders. Als das ist keine Frage, du kannst auch
2681 nicht einen Führungsstil aufpropfen in eine Person, das geht einfach nicht. Jeder hat
2682 seinen eigenen Stil, aber es gibt ein paar Dinge die darüberstehen und die außer Dis-
2683 kussion stehen müssen. Und das sozusagen, das haben wir versucht auch mit diesen
2684 Grundwerten festzuhalten. Der Weg dorthin bei jeder Person ein anderer, aber diese
2685 Pfeiler müssen meines Erachtens nach stehen und da habe ich natürlich eine sehr enge
2686 Verbindung damit, gerade in unserem Fall beim *Unternehmen 9*, das ist sicher bei an-
2687 deren Unternehmen nie in dieser Form, weil wenn du heute sagt, nimm irgendeine Bank
2688 oder nimm irgendeinen Großindustriebetrieb her, du hast ja hinter diesen Marken, hinter
2689 diesen Marken stecken ja nicht diese 150 Jahre alten Grundwerte, die alleine schon
2690 sozusagen die Perzeption des Gegenübers mitnehmen. Wenn du halt eine Bank hast,
2691 wirst du nicht zwingend, jetzt sofort irgendetwas an Werten mit dieser Organisation oder
2692 Unternehmen verbinden. Bei uns ist das so, insofern hast du eine extreme Verschrän-
2693 kung und viel mehr als bei vielen anderen wenn du mich fragst.

2694 I: Gut, dann sind wir eigentlich schon bei der Abschlussfrage. Und zwar würde mich dann
2695 noch interessieren, was bringt denn das überhaupt? Also welchen Nutzen trägt man da
2696 vielleicht als Organisation oder auch als Führungskraft davon wenn die beiden Bereiche
2697 Unternehmensmarke und Führung gut miteinander abgestimmt sind?

2698 B: Hohe Glaubwürdigkeit, ganz wichtig. Authentizität, das ist das, was sozusagen drau-
2699 ßen ankommen soll und dadurch erwachsen meines Erachtens nach die wesentlichen
2700 Werte wie Vertrauen und Sympathie. Das sozusagen in Kombination schafft das erst
2701 überhaupt, dass sozusagen die Personen, die hinter dieser Organisation und hinter der
2702 Marke stehen, dafür sorgen, dass das auch nach außen repräsentiert wird. Also ich
2703 glaube, das ist ganz ganz wichtig.

2704 I: Und dieses, dass das nach außen dann auch so ankommt und die Werte auch wirklich
2705 transportiert sind, für was ist denn das wieder nützlich? Oder was hat, oder worin schlägt
2706 sich das dann zum Beispiel nieder?

2707 B: Gerade in unserem Bereich, wenn du jetzt hergehst, nimm alleine das Thema Spenden her. Du bist ja in einem Wettbewerb mit hunderten Organisationen, natürlich ist es
2708 essentiell für uns, dass du in der Bevölkerung dieses Vertrauen und die Sympathie
2709 wachst. Und das schafft natürlich auch, da müssen die Führungskräfte dafür arbeiten,
2710 es führt dann dazu, dass Leute dich unterstützen. Eine Idee ist es natürlich, wenn du
2711 heute hergehst und in dem Bereich bist du tätig, du bist ein vielleicht gefragter Arbeitgeber.
2712 Das heißt, du tust dir vielleicht leichter, heute interessante, tolle, junge Menschen
2713 an diese Organisation zu bringen und die für diese Organisation ihren Einsatz bringen
2714 und arbeiten, das heißt du hast dort auch einen Startvorteil möglicherweise auch in diesem Bereich.
2715 Also da gibt es vielfältige Nutzen die aus dieser engen Verschränkung mit
2716 Marke und Führung und damit einhergehend Glaubwürdigkeit zu tun haben.
2717

2718 I: Mhm, gut dann bedanke ich mich einmal, ich stoppe einmal die Aufnahme.

Interview Führungskraft 10:

2719 I: Also nochmals herzlichen Dank, dass Sie sich da heute die Zeit nehmen und ich würde
2720 sagen, wir fangen gleich direkt mit der ersten Frage an. Und zwar würde ich da gerne
2721 von Ihnen wissen, wie Sie denn Ihren eigenen Führungsstil beschreiben würden?

2722 B: Ja ich habe mir sehr viel Gedanken gemacht, weil ich Führungsstile beobachtet habe
2723 in meinem Umfeld. Und wir haben einen Familienbetrieb gehabt, also wir haben ihn
2724 noch. Mit fünf bis sechs Leuten, je nachdem. Und mein Führungsstil war immer, ich hab
2725 mich immer als das Herz der Firma gesehen, nie an der Spitze der Firma, weil mir das
2726 echt zuwider war, wenn man nicht partnerschaftlich mit seinen Mitarbeitern zusammen-
2727 arbeitet, weil ich glaube, dass da die Effizienz da einfach wesentlich größer ist, als wie
2728 wenn ich von oben herab einfach bestimme wer was zu tun hat. Was nicht heißt, dass
2729 man nicht trotzdem ein System und ein Konzept hat, aber es ist ganz eine andere Art
2730 wenn man auf Augenhöhe mit den Menschen redet, als wenn man das von oben herunter macht.
2731

2732 I: Mhm. Also von der Einstellung her ist es für Sie wichtig, dass Sie eben diese stark
2733 mitarbeiterfokussierte Einstellung leben?

2734 B: Unbedingt. Und auch dass die Mitarbeiter aufgrund dessen keine Scheu haben, Dinge
2735 auch anzusprechen, die ihnen einmal nicht passen, oder die einfach für sie jetzt zu viel
2736 sind, anders sind oder einfach zu sagen wenn etwas nicht okay ist. Ist mir ganz wichtig
2737 gewesen, immer.

2738 I: Ja. Gut, dann würde ich gerne schon zur nächsten Frage kommen. Was sind denn so
2739 typische Herausforderungen, die Ihnen in Ihrer Führungsrolle begegnen?

2740 B: Also ich glaube, eine der wichtigsten Herausforderungen ist die Personalpolitik. Ein
2741 Handel kann nur so gut sein, wie die Menschen die damit arbeiten. Und das ist, habe ich
2742 einmal in einem Buch gelesen. Wenn ich einmal eine Torte koste und sie schmeckt sauer
2743 und grauslig, dann werde ich sie nicht mehr anrühren. Und wenn irgendeiner meiner
2744 Mitarbeiter nach außen hin, nicht ideal ist und nicht dem entspricht was ich mir vorstelle
2745 wie er die Firma zu vertreten hat, dann ist es falsch. Dann kommt der Kunde nie wieder.

2746 I: Also geht es da jetzt konkret um Vertriebsmitarbeiter, die Sie meinen?

2747 B: Vertrieb, oder sowohl. Es ist halt so, man hat interne Kunden und externe Kunden.
2748 Also ist es genau dasselbe, wenn ich mit meinen Lieferanten oder Partnern die man hat
2749 wenn man irgendwelche, wir haben zum Beispiel Lackierer oder ähnliche Firmen be-
2750 schäftigt, die für uns weiterverarbeitet haben und die muss man ganz genau so behan-
2751 deln. Also das war mir immer ganz wichtig und das habe ich auch von allen Mitarbeitern
2752 verlangt.

2753 I: Mhm. Das heißt die Personalpolitik ist da...

2754 B: Extrem wichtig!

2755 I: Eine Herausforderung, dass Sie das Verhalten demnach anpassen können.

2756 B: Genau.

2757 I: Mhm. Wie ist denn das bei Ihnen im Unternehmen, wird Ihre Leistung als Führungskraft
2758 irgendwie beurteilt und wenn ja – auf welche Weise erfolgt denn die Beurteilung?

2759 B: Das ist eine sehr gute Frage. Also die Beurteilung im Prinzip kann man zwar durch
2760 Statistiken und Ähnliches selber herausfinden, ich hab aber es immer so gehalten: Ich
2761 hab jedes Jahr Mitarbeitergespräche mit allen gehalten und hab sie auch ganz ehrlich
2762 gefragt, dass sie – mein Mann arbeitet mit mir – dass sie uns einfach als Führungskräfte
2763 einfach beurteilen und uns ganz konkretes Feedback geben, was ihnen dann eben än-
2764 derungswürdig erscheint oder wenn irgendwas nicht so war wie sie es wollten, oder auch
2765 positiv, ist auch gut. Also das haben wir gerne genommen.

2766 I: Das heißt, sie haben im Mitarbeitergespräch mit den Mitarbeitern zuerst mal die Mitar-
2767 beiter ein Feedback gegeben.

2768 B: Genau, richtig.

2769 I: und dann war der Mitarbeiter an der Reihe Ihnen im direkten Gespräch nehme ich an,
2770 Feedback zu geben.

2771 B: Genau, und das wurde auch 14 Tage vorher angekündigt, damit er auch Zeit hat sich
2772 das zu überlegen. Und es war, also die Routine hat es ergeben, dadurch dass sie das
2773 jedes Jahr gemacht haben und auch gewusst, dass da auch keine Repressionen oder
2774 was kommen, dass sie das dann auch sehr ehrlich auch getan haben. Und danach hat
2775 man dann gemeinsam die Ziele für das nächste Jahr festgelegt.

2776 I: Wie sind Sie denn mit diesem Feedback in weiterer Folge umgegangen? Also haben
2777 Sie dann?

2778 B: Das war eben je nachdem was es war, also die positiven Sachen hat man sich einfach
2779 gefreut und sich gedacht „Super, dann werde ich in der Richtung weitermachen“ und
2780 wenn es negative Dinge waren, zum Beispiel hat es immer wieder Probleme gegeben
2781 zwischen meinem Mann und mir, wer welche Dinge abdeckt. Weil wir sehr ähnliche Ar-
2782beitsgebiete hatten und da war es nicht immer ganz so einfach zu wissen wenn ich jetzt
2783 dem einen das sage, muss ich es dem anderen auch sagen und so weiter. Und dann
2784 haben wir versucht diese Arbeitsgebiete einfach wirklich ganz konkret zu trennen und
2785 auch für die Mitarbeiter durchsichtiger zu machen. Wer ist jetzt wofür zuständig und wem
2786 gebe ich was damit das konkret auch weitergeht.

2787 I: Mhm. Also transparenter gestalten wer wo entscheidungsbefugt ist?

2788 B: Ja genau.

2789 I: Okay. Gibt es in Ihrem Unternehmen für Führungskräfte klare Vorgaben wie die führen
2790 sollen? Also auf welche Weise?

2791 B: Das haben wir eigentlich nicht, nein. Das haben wir nie, also auch dokumentiert. Wir
2792 haben zwar sehr viel dokumentiert, aber das haben wir eigentlich nicht getan. Es war
2793 uns einfach, ich sag jetzt, dass klingt zwar vielleicht etwas pathetisch, aber aufgrund
2794 unserer ethischen Vorgaben war uns das einfach nur wichtig. Und wie gesagt, mein
2795 Mann und ich waren die Führungskräfte und dadurch war es irgendwie schon ja, nach-
2796 dem wir über 40 Jahre zusammen sind, waren wir uns ziemlich klar wie wir das ganz
2797 gern wollen.

2798 I: Mhm. Und gab es jetzt hierarchisch unterhalb auch noch Führungskräfte? Das so ein-
2799 zelne Team-, Gruppenleiter oder so etwas gegeben hat oder waren Sie wirklich zu zweit?

2800 B: Das ist im Familienbetrieb, nein. Also bei sechs Leuten ist unser Diagramm einfach
2801 sehr flach gehalten. Also da sind wir zwei und die anderen ja es gibt was weiß ich Ver-
2802 tretungen für uns, das war ziemlich klar deklariert, aber es war nicht so, dass die jetzt
2803 sagen nein also die müssen jetzt allen anderen erklären wie die Welt läuft.

2804 I: Also nur vertretungsweise?

2805 B: Ja, mhm.

2806 I: Und da haben Sie sich einfach auf die Verhaltensprinzipien von Ihnen und Ihrem Mann
2807 einfach

2808 B: Quasi festgelegt, richtig ja.

2809 I: Wenn es jetzt in Ihrem Unternehmen eine Nachwuchsführungskraft geben würde, wie
2810 würden Sie denn der vermitteln, oder würde es da irgendeinen Prozess geben, wie die
2811 mitbekommen würde, wie sie sich verhalten soll?

2812 B: Ja, wir haben genau das Problem, weil ich wollte es meiner Tochter übergeben. Und
2813 meine Tochter ist vor fünf, sechs Jahren ins Unternehmen eingetreten und genau diese
2814 Problematik hab ich auch gesehen und habe mir gedacht „Ja, wie kann ich ihr erklären
2815 was ich möchte, dass das so weitergeht und dass das genauso in dem Stil wie ich mir
2816 vorstelle, nein?“ Und da haben wir aber genauso auch einfach die Dinge einfach schrift-
2817 lich niedergelegt. Weil wir haben ziemlich viele Richtlinien und Aufzeichnungen geführt
2818 wie wir uns bestimmte Prozesse einfach vorstellen.

2819 I: Ist das jetzt eher etwas Technisches? Wie welcher Prozess gemacht werden muss
2820 oder sind das auch so irgendwie Anleitungen wie zum Beispiel wie ein Mitarbeiterge-
2821 spräch geführt wird oder wie?

2822 B: Es war beides, es war eigentlich beides. In erster Linie waren es natürlich die rein
2823 technische Prozesse, was weiß ich, Auftragsbestätigungen und Ähnliches, so beginnt
2824 man einmal. Und immer desto tiefer man hineingeht, auch zum Beispiel ganz wichtig,
2825 wie man sich Marketing vorstellt, wie Zielerreichung gefördert werden kann. Und Zieler-
2826 reichung ist ja nicht nur Zielerreichung. Ich will jetzt Umsatz steigern und will 10 Kunden
2827 mehr oder was haben, sondern das ist ja auch sehr wohl dass die Zufriedenheit der
2828 Leute intern sich wesentlich erhöht oder Kundenzufriedenheit sich extrem erhöht. Also
2829 das ist schon ein Ziel, was man genau mit solchen Dingen auch erreichen kann.

2830 I: Mhm. Und das haben Sie quasi festgeschrieben?

2831 B: Ja, das haben wir in Anleitungen, Arbeitsanleitungen haben wir, also wir sind ISO-
2832 zertifiziert und haben ohnehin sehr viel Anleitungen geschrieben und haben das dann
2833 einfach weitere, weiterfortgeführt.

2834 I: Mhm. Jetzt haben wir eh schon sehr viel über Führung gesprochen. Jetzt würde ich
2835 gerne dann zur Überleitung kommen, dass wir auch ein bisschen die Unternehmens-
2836 marke betrachten. Und da wollte ich Sie mal fragen, sehen Sie da irgendwelche Zusam-
2837 menhänge zwischen der Führung und der Unternehmensmarke?

2838 B: Ich hoffe nicht, weil wir, wir verkaufen nur Kugeln. Alles bei uns ist rund. Ich bemühe
2839 mich, nicht zu rund zu werden. Aber die Marke, ich glaube nicht unbedingt. Also wir
2840 haben uns zwar auf die Fahnen geheftet „Unsere Welt ist kugelförmig“, also auch im Hin-
2841 blick darauf, dass alles reibungslos abläuft und dass die Dinge schön ineinander greifen,
2842 aber ich glaube sonst ist das nicht unbedingt verbunden, nein.

2843 I: Das heißt, das ist mehr so ein, ein Prozessziel, dass die Prozesse gut sind, dass die
2844 Abläufe gut sind.

2845 B: Richtig, ja.

2846 I: Denken Sie, dass eine Führungskraft, wenn jetzt eine Unternehmensmarke eben für
2847 etwas steht – bei Ihnen „Bei uns läuft alles kugelförmig“, wie kann die Führungskraft da
2848 etwas dazu beitragen, dass diese Unternehmensmarke gut wirken kann?

2849 B: Oh ja, ich glaub schon. Oh ja, unbedingt. Also ich meine, alleine durch die Corporate
2850 Identity die man ja überall weiterträgt und wenn man zum Beispiel also, ich hab das
2851 persönlich sehr häufig gemacht, Vorträge gemacht. Wir verkaufen Kugeln, jeder fragt
2852 was mache ich mit Kugeln. Davon kann kein Mensch leben. Und wenn man Vorträge
2853 macht, hab ich immer als ersten Satz gesagt, dass alles was ich Ihnen jetzt erzähle ein
2854 Problem darstellt, weil ich steck Sie jetzt mit einem Kugelvirus an und Sie werden das
2855 nie wieder vergessen. Weil das ist so absurd, was wir tun. Und das hat immer funktio-
2856 niert. Und ich glaub, dass kann man schon und das würde auch wieder genau in diesem
2857 Rund und Ding, das hat komplett dahineingespielt und es ist einige Male erprobt und ich
2858 muss sagen, es halt eigentlich immer funktioniert.

2859 I: Das heißt Ihre Rolle war unter anderem, dass Sie in Vorträgen die Unternehmens-
2860 marke

2861 B: Immer wieder präsentiert, genau

2862 I: Immer wieder präsentiert haben, mhm. Gibt es jetzt auch Dinge worauf man als Füh-
2863 rungskraft jetzt achten sollten um eben diese Unternehmensmarke die man zuerst ge-
2864 fördert hat, dass man die nicht wieder irgendwie unrund macht?

2865 B: Ja, nein. Genau, also weil ich schon Ethik angesprochen habe. Bei Kugeln kommt
2866 sehr oft die Frage, na was hat das mit der Waffenindustrie zu tun und so weiter. Und ich
2867 bin halt ein absoluter Pazifist und habe gefunden, auch wenn ich Aufträge hätte haben
2868 können, habe ich sie gerne abgelehnt oder mich so derartig blöd gestellt, dass ich sie
2869 nicht bekommen habe. Und das war mir eigentlich auch immer sehr wichtig, das zu do-
2870 kumentieren. Dass das auch ein Unternehmensziel sein kann, dass man sich da wirklich
2871 raushält. Natürlich ist mir klar, dass es irgendein anderer machen wird. Ja, das ist mir
2872 schon klar, aber ich kann mich jeden Morgen in den Spiegel schauen und hab kein Prob-
2873 lem damit.

2874 I: Mhm. Das heißt, das ist für Sie als Führungskraft auch wichtig, dass Sie Ihre eigenen
2875 ethischen Vorstellungen da umsetzen?

2876 B: Ja, unbedingt, genau! Ja also gegen meinen Bauch mache ich Garnichts.

2877 I: Mhm, okay. Gut, dann haben wir das schon besprochen. Kann jetzt die Unternehmens-
2878 marke andersrum auch irgendwie für die Führung so ein paar Richtlinien vorgeben oder
2879 irgendwie die gestalten? Oder sagen Sie das ist gar nicht so?

2880 B: Nein glaube ich nicht, dass die Unternehmensmarke, nein ich glaube es ist eher an-
2881 dersum. Also, also in die Richtung glaube ich, würde ich es nicht sehen.

2882 I: Mhm. Also Sie sehen quasi die Führung als etwas das zur Unternehmensmarke bei-
2883 tragen kann, jetzt sowohl in positiver Hinsicht als auch in negativer Hinsicht.

2884 B: Ja, genau

2885 I: Aber die Unternehmensmarke ist etwas, dass quasi, ist das für Sie mehr bestehend
2886 oder wie kann man das verstehen?

2887 B: Ja, schon bestehend, aber die wird durch, durch uns mit Leben eingehaucht, sag ich
2888 einmal. Also das ist wie eine Hülle. Und würde nicht leben, wenn wir es nicht dazu ma-
2889 chen.

2890 I: Mhm.

2891 B: Aber ohne die Menschen, die damit wirklich arbeiten, ist die Unternehmensmarke
2892 eher, ja, wie ein Stück Papier. Also, ich glaube, nicht lebensfähig.

2893 M: Mhm. Und diese Hülle – von wem wird die jetzt quasi gefüllt? Also sind das Führungs-
2894 kräfte, Mitarbeiter, Lieferanten?

2895 B: Also ich glaube von allen, also von allen. Also alle alle gemeinsam, genau. Weil, weil
2896 nur als Gesamtes kann das Ganze wirklich wie gesagt rund laufen. Weil sonst, wenn auf
2897 irgendeiner Ecke es hängt oder, oder was weiß ich, irgendein Lieferant ausfällt, oder die
2898 Mitarbeiter – was weiß ich – verschwinden oder sonstwas, dann rennt das nicht mehr.
2899 Dann holpert es.

2900 I: Mhm. Mhm. Okay. Wie könnte man das denn gut schaffen, dass die Unternehmens-
2901 marke und die Führung möglichst gut zusammenpassen?

2902 B: Mhm...

2903 I: Es ist eine knifflige Frage.

2904 B: Ja, das ist eine schwierige Frage. Dass sie besonders gut zusammenpassen? Ich
2905 glaube, man muss sich einfach immer wieder damit auseinandersetzen, also ich kann
2906 mich nur erinnern, wir haben vor ein paar Jahren, unser, unser, eben unser Corporate
2907 Design geändert und den Internetauftritt und so, und da haben wir uns lange überlegt,
2908 wofür wir eigentlich stehen und wie wir uns sehen und wie unsere Marke eigentlich wei-
2909 tergetragen werden soll. Und das war glaube ich auch so ein Prozess. Weil dass wir mit
2910 Kugeln arbeiten, das war für uns alle klar. Aber wie kann man das einem Kunden ver-
2911 mitteln?

2912 I: Ja.

2913 B: Und damals haben wir eben dieses „Unsere Welt ist kugelformig“ kreiert und das war
2914 für uns eigentlich wichtig, dass wir genau in der Richtung dann auch weitergemacht ha-
2915 ben. Ja, also ich glaube, also insofern, die Marke ist da, aber ohne uns ist sie leblos und
2916 wir müssen immer wieder sie neu, nämlich eine Kugel bleibt ja auch nicht stehen, zum
2917 Beispiel. Ja. Die rollt ja immer weiter.

2918 I: Mhm.

2919 I: Und das heißt, wir müssen auch immer wieder neue Produkte dazu nehmen, und
2920 schauen ob die Produkte die wir haben nicht schon ausgelaufen sind, oder nicht mehr
2921 zeitgemäß, wie Blei zum Beispiel, weil umweltschädlich und was weiß ich was alles. Und
2922 das muss man immer wieder adaptieren. Also ich glaube da darf man nie stehen bleiben.

2923 I: Mhm. Also für Sie ist Marke so ein kontinuierlicher Weiterentwicklungsprozess?

2924 B: Ja ein Entwicklungsprozess der immer weiterläuft, also der keinen Stillstand verträgt.

2925 I: Mhm. Gut, kann man jetzt auch beim Führungsverhalten irgendwie eine Vereinheitli-
2926 chung erzielen? Also, dass das Führungsverhalten von allen Führungskräften im Unter-
2927 nehmen auch eben jetzt gut zu dem, zur Unternehmensmarke passt.

2928 B: Oh ja, ich glaube, dass das muss man. Ich will nicht sogar sagen, das sollte man
2929 sogar verlangen.

2930 I: Mhm.

2931 B: Weil ich finde, wenn nicht alle im gleichen Stil arbeiten. Es gibt zwar vereinzelt Firmen
2932 wo ich sage, da ist es gar nicht so schlecht wenn die Kreativen ruhig ein bisschen extra
2933 sein dürfen und ich sage ein bisschen spinnen dürfen. Das ist manchmal gar nicht so
2934 schlecht. Aber in dem Bereich wo wir sind, wo doch Technik sehr lastig ist, und eher auf
2935 Präzision und Kontinuität geschätzt wird, ich glaube da ist das schon gut, wenn alle mit
2936 dem gleichen Stil arbeiten. Also, bewusst.

2937 I: Mhm. Was würde das dann so für Vorteile bringen wenn jetzt alle im gleichen Stil
2938 arbeiten im Gegensatz zu einem Unternehmen wo jeder anders?

2939 B: Naja, alleine die Vertretertätigkeiten. Also ich meine, wenn ich an alle Urlaubszeiten
2940 denke, oder Krankenstände, dann ist es überhaupt kein Problem, wenn einfach die Ver-
2941 tretung genau das weitermacht, was ja eigentlich in der ISO immer gefordert wird. Also
2942 wenn man was macht, dass es immer im gleichen Stil gemacht wird, also, dass das
2943 eigentlich egal ist ob der Name Maier oder Müller dasteht, aber es sollte immer im glei-
2944 chen Ablauf funktionieren.

2945 I: Mhm. Und der Vorteil davon ist, dass es dann immer gleichmäßig ist?

2946 B: Genau, dass der Kunde eine gewisse Kontinuität verspürt und weiß, er kann sich
2947 darauf verlassen. Also dieses Verlässliche und dieses Konstante als positiv zu sehen.

2948 I: Mhm, dann sind wir eigentlich schon durch.

2949 B: Das war schnell.

2950 I: Ja, aber wir haben alles besprochen.

2951 B: Super!

2952 I: Möchten Sie zu irgendetwas noch etwas dazu sagen? Wo Sie sagen, wo Sie sagen,
2953 dass ist mir jetzt noch eingefallen? Oder sind wir soweit durch?

2954 B: Nein, also ich muss ehrlich sagen, es sind sehr interessante Fragen dabei, und es ist
2955 lustig dass man sich über viele Fragen zwar schon vereinzelt Gedanken gemacht hat,
2956 aber das dann immer wieder neu überdenken muss.

2957 I: Ja, gut dann bedanke ich mich mal. Dann werde ich jetzt mal die Aufnahme stoppen.