

Führung heißt heute, sicher in unsicheren Gewässern zu navigieren – ohne zu wissen, was genau am Ende herauskommt. Dafür braucht es aber eine Idee, ein Zielbild und dabei kann die Marke helfen, ein Narrativ zu gestalten und die Kraft der Selbstorganisation zu aktivieren.

Wir müssen uns darauf einstellen, dass Transformation zum *Dauerzustand* wird und gerade in Phasen extremer Belastung die Marke als transformative, regulative Kraft zum Führungsinstrument wird.

”

Die wichtigste Aufgabe der Marke ist Orientierung und Beruhigung.

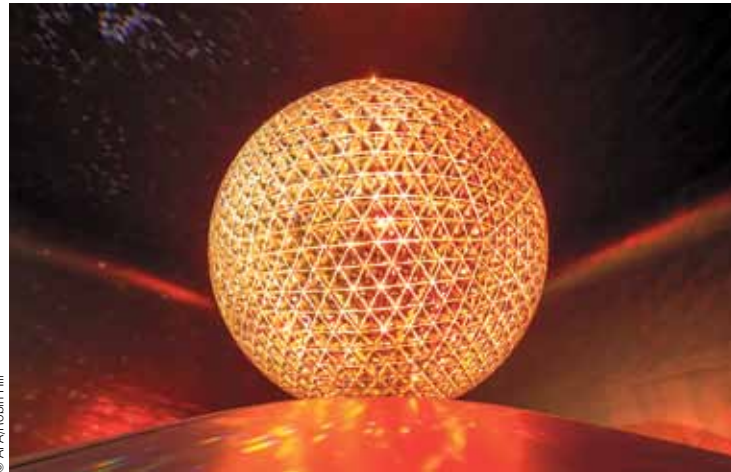
Kristin Hanusch-Linser

“

medianet: Würden Sie Unternehmen anraten, dass man den Sinn der Marke und der Firma vorher anschaut, ehe man einen Transformationsprozess startet?

Hanusch-Linser: Von der Einstellung ‚Erst wenn wir den Purpose haben, können wir mit dem Change starten‘, halte ich offen gestanden wenig. Das dauert meistens ewig und ist teuer.

Der schnellere Weg: *Out-of-the-Box-Perspektive*, um zu sehen, was *inside-the-Box* ist. Also den Rahmen verrücken, hineinschauen und -hören, mit Empathie und Öffnung statt Abgrenzung und Verengung.



© APA/Robin Hilli

Das inkludiert auch die Kundenperspektive. In der Geschichte der eigenen Firma findet man wertvolle Anhaltspunkte, die in den Wert einer Marke einzahlen.

Jedes Unternehmen hat eine Gründerstory, einen Entstehungsmythos. Am Ursprung waren immer Menschen mit einer Idee. Es reicht aber nicht, zu sagen, wer wir sind und wer wir sein wollen. Wir müssen auch halten können, was wir versprechen. Die wirklich großen Markenunternehmen sind ihren Markenversprechen stets treu geblieben, haben es aber auch geschafft, sich an veränderte Märkte anzupassen.

medianet: Ein gutes Beispiel für so eine erfolgreiche Marke?

Hanusch-Linser: Swarovski ist eine extrem starke, identitätsstiftende und inspirierende Marke. Eine großartige Gründerstory vom Pionier Daniel Swarovski, der Ende des 19. Jahrhunderts von Böhmen ins Tiroler Wattens kommt mit einer großen Vision: einen Diamanten für alle zu kreieren. Dieses Gründererbe ist noch immer lebendig, schwingt nach wie im Marken-Why, in Qualität und Design mit.

Diese Konsequenz in der markenzentrierten Unternehmensführung finde ich beeindruckend. Das merkt man an den Mitarbeitern vor Ort und am Erfolg. Swarovski drückt die Marke auch in der Wertigkeit ihrer *Büroarchitektur* aus. Man

kommt an einen Ort, der von der Marke kuratiert ist: Der Gründervater als Büste im Entree, ruhige, konzentrierte Stimmung am Betriebsgelände, eine Infrastruktur, die Innovation und Kolaboration fördert, Mitarbeiter, die stolz auf ihre Marke sind.

medianet: Wie setze ich als CEO bzw. Führungskraft konkret markenorientierte Führung um?

Hanusch-Linser: Transformation heißt immer auch die Gestaltung des Übergangs von alten zu neuen Mustern, ohne dabei den sozialen Zusammenhalt, das ‚Wir-Gefühl‘, zu verlieren. In Phasen des Übergangs bleibt aber das Wir-Gefühl oft auf der Strecke. Dann entstehen Fluchtorte und Subkulturen, die ihre eigenen Rituale pflegen, mitunter auch – meist unbewusst – gegen den Zusammenhalt arbeiten.

Wer auf die Marke setzt, aktiviert die Kraft der *Selbstorganisation* – Soziologen sprechen auch von einem Gefühl der Kohärenz und der Stimmigkeit.

Das erfordert auch ein Leadership-Modell, das die Marke kohärenzgestaltend, also *verbindend*, einsetzt. Die wichtigste Leadership-Aufgabe ist meiner Meinung nach: Beruhigung.

Ein unruhiger Geist wird kaum Innovationen hervorbringen, angstvolle Mitarbeiter sind keine guten Copiloten, burnoutgefährdete Manager schon gar nicht. Zugegeben, in der Markenföhrung beständig und ver-

Positivbeispiel

Bei Swarovski spürt man überall gelebten, sinnorientierten Zusammenhalt.

lässlich zu bleiben, ist schwerer als Designerneuerungsaktionismen zu verfallen. Ein Marken-Relaunch bedeutet nicht nur viel Aufwand für die Organisation. Es muss sehr gut überlegt werden, wie Mitarbeiter und Kunden ihre gelernten Orientierungsmarker nicht verlieren.

medianet: Red Bull ist ja das klassische Paradebeispiel ...

Hanusch-Linser: Red Bull zeigt: Marke ist Wertschöpfung und gute Markenpolitik ist Profit.

Hier geht es um eine holistische Markenwelt, die verdichtete Unternehmensleistung konsequent über die Marke erzählt.

medianet: Und wie kann man als Führungskraft die eigene Persönlichkeitsmarke stärken?

Hanusch-Linser: Es ist wichtig, sich in Kohärenz mit der Firmenmarke zu bringen. Ich arbeite hier gern mit einem Positionierungsdreieck. Man überlegt sich für die Frage ‚Wofür stehe ich? Was will ich verdichtet vermitteln?‘ die drei wichtigsten persönlichen Werte. Für mich etwa sind das Klarheit, Respekt und Out-of-the-Box-Thinking.

Diese drei Werte sind dann immer bestimmend. Also auch hier: Marke als verdichteter Ausdruck der eigenen Leistung!

Zur Person

Kristin Hanusch-Linser

arbeitet mit Organisationen, Top-Executives und deren Teams an der Beschleunigung von Lösungskompetenzen. Sie verbindet methodisch Veränderung als Grundhaltung und Marke als sinnstiftenden Orientierungsanker in der Transformation. Hanusch-Linser bringt mehr als 25 Jahre Management-Erfahrung in kommunikationsintensiven Change-Prozessen ein.

www.hanusch-linser.at