



WIESENER
PERSONAL COUNSELING

Unausweichliches Vorbild

Wie Vorgesetzte unbewusst Verhalten beeinflussen



Susanna Wieseneder

Working Paper | 2. Auflage - 2017



WIESENER

PERSONAL COUNSELING

Working Paper:

Unausweichliches Vorbild – Wie Vorgesetzte unbewusst Verhalten beeinflussen

Die Edition Working Paper – Anleitung zur Selbstführung dient Führungspersönlichkeiten, wenn sie Position beziehen müssen, Meinungen untermauern, Aktuelles deuten und integrieren sowie reflektiert an sich arbeiten wollen. In kurzen, aber dichten Darstellungen gelingt eine neue sichere oder inspirierende Einsicht zu einer aktuellen Thematik und unterstützt den Fremd- und Selbst-Führungserfolg.

Abstract

Change und Transformation sind das tägliche Brot von Führungskräften. Theorie und Prozesse dafür sind hinlänglich publiziert worden, die Autorin stellt dennoch fest, dass nachhaltiger Wandel scheitert. Der Grund dafür liegt im fehlenden Vorbild der Führungskräfte und das wiederum im mangelnden Bewusstsein für das erfolgsentscheidende Zusammenwirken von Leadership und Vorleben.

Das Working Paper zeigt konkrete Schritte zum gelingenden Vorleben an Hand der Verinnerlichung von Markenwerten.



Wegen der leichteren Lesbarkeit verwendet die Autorin die herkömmliche männliche Schreibweise. Selbstverständlich werden in diesem Working Paper beide Geschlechter angesprochen.

2. Auflage 2017

(1. Auflage 2015 unter dem Titel „Leadership is more caught than taught“ erschienen)

Copyright: Susanna Wieseneder, WIESENER Personal Counseling

Sechskrügelgasse 2/10, 1030 Wien, Austria | office@wieseneder.at | www.wieseneder.at



Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
1. Wir wirken immer	4
1.1. Worum geht es wirklich?	4
1.2. Zielsetzung	4
1.3. Balance im Epizentrum: Marke als Haltegriff	5
1.4. Was blockiert den Führungsalltag	7
1.5. Der Funke springt nicht	8
2. Wie wir lernen und imitieren	9
2.1. Imitation ist ein Ur-Lebensprinzip	9
2.2. Das Vorbild muss glaubwürdig sein!	11
2.3. Wer kommt als Vorbild in Frage?	13
2.4. Grenzen von Vorbild-Wirkung überwinden	15
3. Vorleben ist das Instrument für nachhaltigen Wandel	16
3.1. Am Arbeitsplatz spielt die Musik	16
3.2. Phase 1: Vorbildliche Klarheit - Die Partitur kennen	18
3.3. Phase 2: Vorbild werden - Die Instrumente stimmen	19
3.4. Phase 3: Vorbild leben - Das Orchester schaut auf Dirigent und 1.Geiger	19
3.5. Phase 4: Vorbild bleiben - Never ending sound of music	21
4. Die 10 vorbildlichen Überzeugungen	22
Weiterführende Literatur	23



1. Wir wirken immer

1.1. Worum geht es wirklich?

Wir wirken immer - morgens, mittags abends. Wir wirken auf uns selbst und auf andere. Nur - das ist uns zumeist nicht wirklich bewusst. Schon gar nicht in herausfordernden, belastenden Arbeitssituationen.

Führungskräfte sind Vorbilder "qua Amt", sie prägen damit die vorherrschende Unternehmenskultur, ob sie wollen oder nicht. Im Guten wie im Schlechten. Diese Tatsache wird zum stärksten und erfolgreichsten Hebel in unternehmerischen Transformationsprozessen.

Das sagen zahlreiche Untersuchungen und Best Practice Beispiele. Soweit, so gut.

1.2. Zielsetzung

Mit diesem Working Paper möchte ich Bewusstsein für die Auswirkungen und die sich daraus ergebenden Chancen des Vorlebens schaffen, nämlich

dass Führungspersönlichkeiten mit ihrer **starken Vorbildwirkung** den entscheidenden Beitrag zur Transformation erbringen.

Ich werde zeigen, wie Unternehmen und damit Führungskräfte ihre stärkste **Ressource heben** und so den **Wandel wirklich verankern** können. Eine Führungskraft hat keine Alternative: als Role Model gibt sie durch Vorleben Orientierung, vermittelt Werte und vereinfacht Komplexität. **Ihr Handeln ist Maßstab**, sowohl im positiven, wie gelebter Kundenorientierung, als auch im negativen, wie etwa Unpünktlichkeit.

Die Kernfrage lautet: Wie gelingt, jenseits von Strategie-, Organisations- oder Prozessänderung, der **relevante Einstellungswandel**, wie werden frische Perspektiven und Werte wirklich und nachhaltig verankert? Wie gelingt es Führungskräften durch Vorleben den Einsatz ihrer Mitarbeiter **zielgerichtet zu fördern** und damit das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich zu führen.

Dies erläutere ich anhand der **Implementierung von Markenprozessen**, in deren Rahmen die Identität (der Markenkern) und der Sinn (die Markenpositionierung und -mission) des Unternehmens durch Maßnahmen, Produkte und Verhalten verankert werden.



1.3. Balance im Epizentrum: Marke als Haltegriff

Es ist allseits erlebt, dass Führungskräfte viele Bälle in der Luft halten müssen, somit der Führungsalltag mehr einem Balanceakt gleicht und nicht immer produktiv sein kann.



Was die Führungskraft aus diesen Verantwortlichkeiten wie macht, ist die Essenz ihrer Vorbildwirkung. Vorbild zu sein heißt nicht, eine zusätzliche Aufgabe zu übernehmen – also ein Add-on – sondern es ist ein Build-in, es passiert automatisch. Die Mechanismen erkläre ich in einem späteren Kapitel.



Führungskräfte und Marke: externe Angelegenheit?

Zum gemeinsamen Verständnis beginne ich mit einem kurzen Exkurs über Markenprozesse. Dabei beschreibe ich das Verstehen von Markenarbeit im Kontext von Transformationsprozessen. **Markedient** in meinem Verständnis **als Gefäß und Träger** für unternehmerische Veränderung.

Warum hat die Marke diese Funktion? Weil sie die Spitzenleistungen des Unternehmens zu etwas Einzigartigem verdichtet. Sie gibt dem Unternehmen seinen Wert. Mercedes steht für Qualität weil seit mehr als 100 Jahren hochwertige Autos gebaut werden. Marken sind vergleichbar mit einem Leistungsspeicher, der nach innen und außen Halt und Orientierung gibt. Die Qualität ist in der Marke Mercedes wie ein Akku gespeichert und kann nach allen Richtungen genutzt, entladen und „vermarktet“ werden. Der Kunde zeigt seine Wertschätzung indem er höhere Preise akzeptiert, das Produkt wieder kauft oder weiterempfiehlt. Das exerziert auch Apple vor, im Kontrast zu einigen Mitbewerbern, die wertlos austauschbar wirken und permanent im Preiskampf stecken.

Marken sind mehr als schöne Oberflächen, sie stehen für etwas und geben Unternehmen oft ihren Sinn: Google möchte die Informationen der Welt ordnen und jedem zugänglich machen, Amazon will das kundenfreundlichste Unternehmen sein. Die Outdoormarke Patagonia schützt das Land Patagonien und TOMS Schuhe möchte mit seinen Erlösen den Armen helfen. Im Prozess der



WIESENER PERSONAL COUNSELING

unternehmerischen Veränderung stellt sich die Frage: Wofür ist mein Unternehmen gut? Denn wer Leistung fordert, muss auch Sinn bieten. Marke dient dabei als Haltegriff.

Marken sind auch Werttreiber und beeinflussen zu 50% den Erfolg eines Unternehmens, besagt die Markenstudie 2012 von Pricewaterhouse Coopers. Marke sollte daher Chefsache sein, dennoch hat nur ein Drittel der großen und mittleren Unternehmen Deutschlands einen eigenen Markenverantwortlichen in der oberen Managementebene. Wo das der Fall ist, nämlich bei adidas, Beiersdorf/Nivea, BMW und Volkswagen, schneiden diese Marken in Rankings überdurchschnittlich gut ab. Das betrifft Bewertungen wie Global Best Brands, aber auch Kreativpreise wie die Cannes Lions.

Der Markenwert hat Einfluss sowohl auf den Unternehmenswert, als auch auf den Ertrag. Wenn Marke verdichtete Leistung ist, dann wird Leistung durch Führungskräfte und Mitarbeiter gestaltet. Die Unternehmensmarke ist somit die Summe der Ausgestaltung der einzelnen Bereiche, also der Abteilungsmarken. Jeder Führungsbereich gestaltet aktiv die Gesamtmarke mit. Somit hat die Auseinandersetzung mit **Marke nicht nur eine externe, sondern eine erhebliche interne Relevanz und ist für die internen Prozesse erfolgsentscheidend.**



Der Markenprozess auf allen Märkten

Wenn Sie eine Markenstrategie entwickeln und mit ihren Soll-Positionierungen und –Werten implementieren, zieht das immer kulturelle Veränderung mit sich, häufig gekoppelt mit Strategie- und Organisationsveränderungen. Nachdem die Markenstrategie im Führungs-Team definiert wurde, beginnt der eigentliche Prozess der Umsetzung im Unternehmen. Markenarbeit ist immer **Arbeit mit Werten**, die sich auf den **5 Markenschauplätzen** manifestieren sollen – auf dem ...

- Kundenmarkt,
- Arbeitsmarkt,
- Kapitalmarkt,
- Mitarbeitermarkt sowie auf dem
- inneren Schauplatz, das ist die Arbeit an sich selbst in der Rolle als Führungsverantwortlicher.

Der Kundenmarkt betrifft alle relevanten Kundenprozesse, bei denen die Marke erlebt wird. Um Talente auf dem Arbeitsmarkt anzuziehen, hat sich innerhalb der letzten 10 Jahre eine Fülle von Employer-Branding Maßnahmen etabliert. Der Kapitalmarkt profitiert von den klaren Regeln der Markenarbeit, wie in den Bewertungen zur Markenstudie nachgewiesen. Der Mitarbeitermarkt betrifft alle Vorhaben, um die erarbeiteten Werte zur Positionierung des Unternehmens glaubhaft nach innen zu leben. Der innere Schauplatz betrifft die persönliche Umsetzung der Unternehmenswerte im Abgleich mit den eigenen Werten. In diesem Working Paper behandle ich vorrangig die beiden Schauplätze Mitarbeitermarkt sowie innerer Schauplatz und zeige, dass aktives Leadership aktives Markenmanagement impliziert.



1.4. Was blockiert den Führungsalltag

Führungskräfte beklagen sich, dass sie keine Zeit zum Führen haben. In ihrer Vorstellung ist die Auseinandersetzung mit Werten etwas für Schönwetterperioden oder für Philosophen. Denn eigentlich geht es ja um Ergebnisse, Zahlen und knochentrockene Prozesse. Was für ein Irrtum!

Zu Wertearbeit ist bereits viel publiziert und geforscht worden. Dennoch, wie Doppler (2014) beschreibt, mündet Wertearbeit hinter diesen Überzeugungen leider oft in **geplanter Folgenlosigkeit**: Werte haben wir und brauchen wir, selbstverständlich! Aber wie lebt man diese Tag für Tag und wie hält man sich daran? Was sind die Blockaden, die eine Führungskraft hindern, effektive Marken- bzw. Transformationsarbeit, und damit Werte ins Tagesgeschäft zu integrieren?



Schlacht um Prioritäten

Zulasten kurzfristiger und **scheinbar höher priorisierter Ziele**, wie etwa monatlicher Finanzziele, erlebt die Führungskraft einen Widerspruch und Engpass. Wie soll ein Change / eine Transformation mit wenigen Ressourcen und geringen Budgetmitteln rasch erfolgen? In diesem Dilemma befinden sich viele Führungskräfte. Somit kommt es zu Folgen- und Ratlosigkeit, denn alles bleibt wie früher, nur der Druck steigt. Die Schlacht um Prioritäten ist voll im Gange.

Wertearbeit ist nur dann gelungen, wenn sie **im Alltag relevant gemacht und als hilfreich erlebt** wird. Werte sind die Brücke zwischen Unternehmen, Situation und Person. Sie sind das Verbindungselement, um die Marke des Unternehmens – und damit den Erfolg - tagtäglich zu sichern.



Enthusiasmus unter Druck

Für eine erfolgreiche Führungsarbeit muss ein Commitment der Mitarbeiter bzw. des Teams vorhanden sein. So stehen Führungspersönlichkeiten zusätzlich unter **Begeisterungszwang und Inspirationsdruck**. Kotter (2014) beschreibt, dass nach dem Sense of urgency nun der Sense of enthusiasm beim Wandel notwendig sei.

Jenseits von Führungsstrukturen und -systemen wird die **Persönlichkeit** durch die Anforderungen an Führung in den **Vordergrund gerückt**, gleichsam auf die Unternehmensbühne gestellt. Homma und Bauschke (2010) betonen, dass bei einem Kulturwandel nicht primär die Rolle des Fachexperten gefordert sei, sondern soziale Kompetenzen wie Empathie, sowie der Aufbau respektvoller und vertrauensvoller Beziehungen erforderlich sind.



Neues trotz Kontinuitätswang

Führungskräfte haben in Zeiten von Marken- und Changearbeit noch zusätzlich Kontinuität sicherzustellen, bei gleichzeitigem Start von **disruptiven Maßnahmen**. James March nannte diese beiden Geschwindigkeiten **Exploit Modus**, was die Optimierung und Verbesserung von Bestehendem meint und **Explore Modus**, womit weitestgehend Entdeckungs- und Innovationsaktivitäten gemeint sind.



Auf den Unternehmensbühnen bestehen

Oft erlebe ich das Erschrecken von Führungskräften, wenn sie sich bewusst machen, dass sie auf einer **Bühne agieren und unter permanenter bewusster oder unbewusster Beobachtung**, Abgleich und Interpretation stehen. Dass schon kleine Gesten durch ein Unternehmen rollen können, die eigentlich nicht so vorgesehen waren. Dass Ausrutscher ganze Bereiche und Abteilungen zum Beben bringen können.

Die Zahlen dazu liefert die Change Studie von Capgemini Consulting: In Veränderungsprozessen erwarten fast 80%, dass die Führungskraft eine Vorbildrolle einnimmt und dass sie aktiv kommuniziert. 70% der Manager sind sich bewusst, dass ihre eigene Einstellung gegenüber Change großen Einfluss auf ihre Mitarbeiter und den Projekterfolg hat. Theoretisch wissen wir es also, jedoch die Praxis sieht anders aus. Denn die größten Diskrepanzen im Rollenanspruch an Führungskräfte und gelebter Wirklichkeit betreffen genau diese geforderten Punkte: Umfeld für lernen und Change schaffen, Vorbildfunktion einnehmen, Veränderungen aktiv kommunizieren, klare Entscheidungen treffen und Mitarbeiter überzeugen, dass der Wandel zum Besseren führt.

1.5. Der Funke springt nicht

Diese Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit müssen aufgelöst werden, denn Unternehmen befinden sich laufend in Changes und Transformationen, um den rasch ändernden Markt-Anforderungen nachzukommen. Das theoretische und prozessuale Konzept ist bald etabliert. Wo Führungsteams schwächeln, ist in der Umsetzung. Alle kennen die Workshop-Perlenketten, Verhaltens- und Führungsregeln, die mit hohem Engagement und Kreativität in den Unternehmen kommuniziert werden. Aber dann, nach der Welle der Akzeptanz und einer Kommunikations-offensive, beginnt erst die wahre Verinnerlichung. Hier schlagen aber Businesszwänge, oben genannte Blockaden, scheinbare Widersprüche und die alten robusten Muster zu.

Homma und Bauschke (2010) nennen das Sicherstellen der Nachhaltigkeit als klassische Schwachstelle: Die **nachhaltige Verankerung des Wandels erweist sich als die Achillesferse** von Veränderungsprojekten, speziell bei grundlegenden Einstellungs- und Verhaltensmerkmalen. Wie lange also gelingt es, den Pulsschlag für die neue Zukunft aufrecht zu erhalten? Wie sickert dies in die Belegschaften, sodass sie es verinnerlichen? Hier ist im Prozess der Transformation die organisationale IST-Bruchstelle. Hier beginnt der nachhaltige Wandel, hier entscheidet sich: take it – fake it – or make it. Hier muss der Funke springen.

Warum entsteht diese Schwelle? Warum hören hier die meisten Programme des Wandels auf und knüpfen erst mit einer Überprüfung im nächsten Jahr an? Dazwischen bleibt ein „Auf sich allein gestellt sein“ und trachten, dass man alles so gut wie möglich hinbekommt. Schlussendlich handelt es sich dabei um die Kraft der Führung.

Die Gründe der IST-Bruchstelle sind:

- Der **Druck** ist sehr groß, rasch Veränderungen zu bewirken, immer unter Zeitmangel und mit wenig bis gar **keinem Budget**.



- Die Treiber der Veränderungen brauchen einen langen Atem. Dazu gehören das Akzeptieren von Widerständen, die Fähigkeit damit konstruktiv umzugehen und die Entschlossenheit, sich an neue Regeln zu halten und diese auch bei den Mitarbeitern immer wieder einzufordern. Die notwendige Zeit nimmt man sich nicht oder man wird irgendwann müde.
- Es herrscht die Annahme, dass **bei radikaler Veränderung** der Rahmenbedingungen die Führungskräfte und Belegschaft sowieso **mitziehen müssen**. Ob sie wollen oder nicht. Wahr ist jedoch, dass in solchen erzwungenen Situationen gute Führungskräfte und Mitarbeiter gehen, bzw. in die innere Immigration wandern.
- Es **fehlen schlichtweg Wissen, Erfahrung und Methoden**, wie Wandel jenseits der Kommunikation und Implementierung von Regeln, Codizes und Prozessen gelingen kann.

2. Wie wir lernen und imitieren

2.1. Imitation ist ein Ur-Lebensprinzip

Kommen wir nach der Analyse des Umfelds zu den individuellen und psychologischen Faktoren, die Vorbildwirkung in Transformationsprozessen, im speziellen in Markenprozessen, ermöglichen.

Ohne Imitation keine Entwicklung

Nachahmung war und ist immer ein Lebensprinzip. Wir wollen lernen, uns vergleichen analog einem Benchmark, besser werden und wir versprechen uns daraus Vorteile. In seiner Theorie sozialer Vergleichsprozesse nennt Festinger (1954a, 1954b) es ein **zentrales menschliches Bedürfnis**, sich mit relevanten Personen oder Gruppen zu vergleichen, um **Rückschlüsse auf eigene Fähigkeiten** oder eigenes Entwicklungspotenzial zu ziehen.

Weitestgehend unbewusst imitieren wir seit Kindesbeinen. Und das hört im Büro nicht auf. Dabei sind die im Folgenden angeführten Kategorien der Imitation zu beobachten:



Bewegungsmuster

Hierbei gemeint sind Gehen, Stehen, Gestik, Mimik, etc. Besonders gut lassen sich im privaten Kontext Kinobesucher beobachten: Nach dem Besuch eines Action Films wie Matrix, erkennt man oft Bewegungsabläufe der Leinwandhelden. Besonders bei Tanzfilmen wie ABBA-Mamma Mia oder früher Saturday Night Fever und Grease, „identifizierte“ man so manchen Vorbild-Schauspieler beim Kinoausgang.



Sprachverhalten

Im Alltag fallen wir bei Personen, die unsere Muttersprache kaum beherrschen, auf eine kinderähnliche Sprache zurück. Wir passen uns automatisch an das niedrigere Sprachniveau an. Ein weiteres Sprachimitationsphänomen beobachtet man im Unternehmenskontext. Hier gibt es Codewörter, die innerhalb einer Organisation „in“ sind, das sind Sätze wie: „Wir müssen das



Thema vorsozialisieren“ - damit ist gemeint: wir müssen die Leute ins Boot holen. Oder: „Hier werden wir hineingrätschen“ – damit ist gemeint einmischen, ohne zu foulern. Oder „drum beuten“ bezeichnet das penetrante Vorwärtstreiben von Projekten. So haben oft jede Organisation oder einzelne Teams ihre codierte Sprache.



Äußere Symbolik und moralische Statements

Statussymbole dienen gerne als Gut zur Nachahmung. Waren es noch vor kurzer Zeit gelabelte Luxusgüter, gilt heute dezente Ausprägung als nachahmenswert. Die Dresscodes der Unternehmen müssen oft gar nicht publiziert werden, hier schaut man sich gegenseitig ab, was geht und was nicht geht. Den Rest machen der gute Geschmack oder die Stile-Bibel. Das gesunde Frühstück am Schreibtisch, der Smoothie oder das warme Wasser im Meeting, E-Zigarette am Gang, keine fetten Burger in der Kantine - hier wird mitgemacht, ohne viel zu fragen. Männer, die Zeit mit ihren Kindern genießen und darüber erzählen, Sport macht man sowieso - und vergleicht die Marathonzeiten oder teilt zumindest die Erfolge auf runtastic.



Soziales Verhalten

Viele Reaktionen stützen sich auf soziale Basis-Prozeduren, die in der Familie aber auch im Unternehmen übernommen werden, wie: Ja-Nein Prozeduren, Stopp Muster, Formen des Bittens, die Kunst des Dankens, sich entschuldigen, loben, trösten, oder umwerben. Jedes Unternehmen hat hier immanente Regeln und diese werden oft fraglos durch den Einzelnen übernommen und integriert. Heißt z.B. ein Nein wirklich nein, oder ist es eher ein Aufruf näher zu verhandeln, also besser zu argumentieren? Aus dieser Konfusion entstehen zum Teil kulturelle Missverständnisse. Im Rahmen der unbewussten Anpassung übernehmen Mitarbeiter diese Auslegung automatisch.



Inhaltliche Standpunkte

Meinungen und Positionen von Vorbildern werden übernommen und vertreten, denn für viele Mitarbeiter gilt nach wie vor das Wort des Vorgesetzten als Gesetz. Nicht nur in den Baby Boomer Generationen, auch bei jüngeren Mitarbeitern ist zu beobachten, dass ohne Infragestellung inhaltliche Standpunkte übernommen werden. Manchmal allerdings mehr aus Bequemlichkeit.

Die Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften untermauern das Prinzip der Nachahmung an Hand der **Spiegelneuronen**, wir imitieren, oft auch unbewusst, unser Gegenüber. **Menschen sind auf Kooperation ausgerichtete Wesen**, daher empfinden wir Trauer, wenn unser Gegenüber weint, wir heben das Wasserglas zu gleichen Zeit wie unser Tischnachbar oder wir gähnen gemeinsam. Im NLP wird der **Rapport als bewusste Technik** eingesetzt, um Anpassung und Angleichung zu erzeugen. Man imitiert dabei bewusst die Körpersprache des Gegenübers, dies erhöht die Sympathie und schafft eine entspannte Atmosphäre.



Da wir keine absichtslosen Wesen sind, versprechen wir uns durch Imitation unbewusst, aber auch bewusst, Vorteile. Der erste überragende **Vorteil von Imitation ist die Zugehörigkeit** zu einer Gruppe, einem Team oder Unternehmen. Zu beobachten ist das bei Verhalten und Sprache in Gruppen von Jugendlichen oder von Fans, aber auch vielfach im Unternehmenskontext, wie im vorhergehenden Abschnitt dargestellt.

Der zweite **Vorteil liegt in der Verbesserung der Situation oder meiner Person**. Wenn ich jemanden oder etwas imitiere, kann ich Kapital aus einer schwierigen Lage schlagen und persönlich weiter kommen. Vorbilder können uns zu Leistungen anspornen, das ist bekannt. Beweisen können es die Neurowissenschaftler: Im Gehirnschanner ist zu erkennen, dass beim Denken an ein **positives Vorbild das Belohnungszentrum aktiviert** wird und die Versuchsperson damit motivierter ist, ihrem Idol zu folgen.

All diese Imitationsleistungen geben uns in der Marken- und damit auch in der internen Kulturarbeit enormen Aufschluss über das Unternehmensklima und die Qualität der Führung.

2.2. Das Vorbild muss glaubwürdig sein!

Imitationslernen bezeichnen Entwicklungs-Psychologen auch als **Lernen am Modell**. Dies sind wie beschrieben **Lernvorgänge, die auf der Beobachtung** von Vorbildern basieren. Gelernt wird sowohl neues Verhalten, als auch die Änderung bestehender Verhaltensweisen.

Vorbild-Lernen benötigt zwei Kompetenzen

- **Imitationskompetenz** brauchen wir, um etwas nachahmen zu können. Dazu müssen wir vorbildhaftes Verhalten wahrnehmen und uns komplexe Verhaltensmuster merken, indem wir ein kognitives Abbild erzeugen und speichern. So können wir später unser Verhalten dem Abbild angleichen, auch wenn das Vorbild nicht unmittelbar sichtbar ist.
- **Ausführungskompetenz** ist die zweite benötigte Fähigkeit. So kann zum Beispiel ein Kleinkind kein Auto steuern, auch wenn es schon oft jemand dabei beobachtet hat.

Vorbilder müssen relevant sein

Für Festinger (1954a, 1954b) zählt die Relevanz als notwendige Voraussetzung für soziales Lernen. **Treiber für Relevanz sind:**

- Ähnlichkeit zwischen beobachtender Person und Verhaltensvorbild,
- die Attraktivität des Vorbilds,
- der Beitrag zur Problemlösung.



Fokus auf kritische Situationen: Gradmesser für Nachahmung

Es sind **Hemmschwellen und -grenzen** an denen wir leichter erkennen, ob ein Verhalten nachahmenswert ist, oder nicht: Zum Beispiel wenn eine Führungskraft Kostensenken predigt, aber selbst ihr Büro teuer einrichtet. Oder wenn Transparenz eingefordert wird, die Türen des Managements aber immer geschlossen sind. Wenn dem Vorstandsparkplatz ein Kunden- oder Frauenparkplatz geopfert werden muss.

Damit Mitarbeiter den Einfluss einer Führungskraft zulassen, muss sich deren **Erfolg in beobachtbarem Verhalten** äußern, etwa wenn diese beim Vorgesetzten für ihre Abteilung oder ihr Team etwas durchsetzen konnte. In Studien zu Leistungsvergleichen wurde das Verhalten **tüchtiger Vorbilder bereitwilliger angenommen**.

Gute Beziehung und Lob beschleunigt Vorbildwirkung

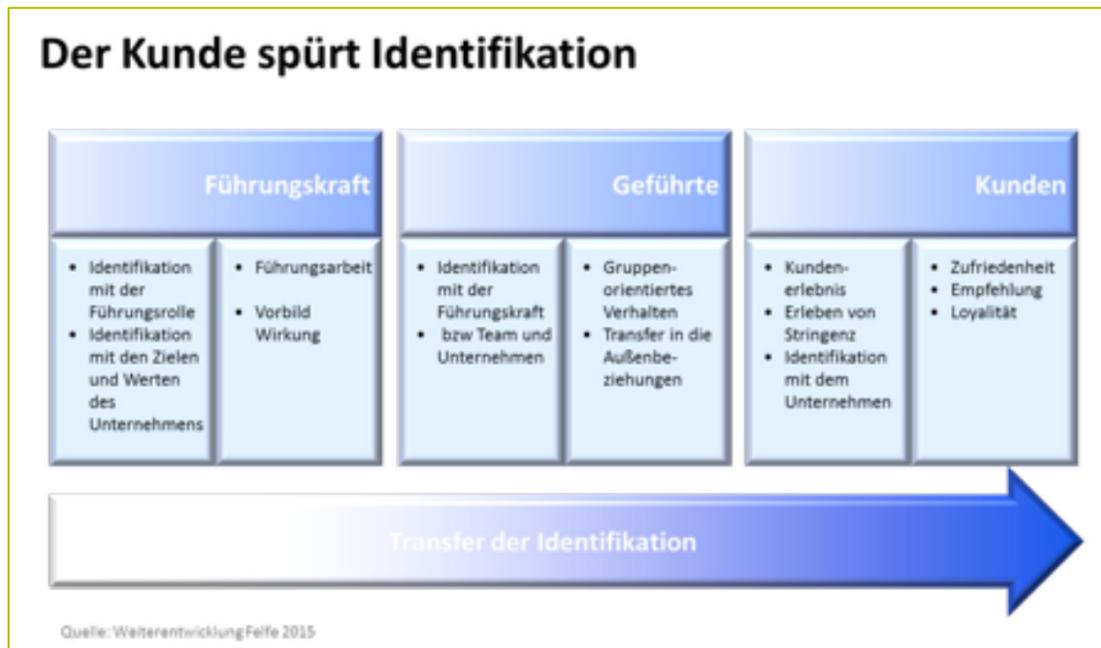
Je besser die **Beziehung zwischen Modell und uns als Beobachter** ist, desto leichter lernen wir, dabei achten wir auch auf ähnliche Eigenschaften. Ebenso spielt die **Situation in der Gruppe** eine Rolle. Von Menschen, die wir bewundern, lernen wir besonders leicht. Ein wesentlicher **Verstärker ist Motivation durch das Vorbild** in Form von Lob oder Zuwendung.

Identifikation mit den Zielen

Das Transfermodell der sozialen Identität (van Dick et al. 2007) besagt, dass eine Führungskraft, die sich **selbst mit den Unternehmenszielen sehr stark identifiziert**, ihre Mitarbeiter für die Ziele viel besser gewinnen und begeistern kann. Ergänzende Studien haben das Modell um die Kundenperspektive erweitert mit der Erkenntnis, dass der Identitätstransfer auch über die Unternehmensgrenzen hinaus stattfinden kann. Untersuchungen (Schuh, Egold und van Dick 2012



bzw. Felfe 2014) zeigen, dass in Unternehmen, wo Führungskräfte durch ihr Vorleben ihre Servicemitarbeiter zu mehr Kundenorientierung motiviert hatten, auch die Kunden selbst sich mehr mit dem Unternehmen identifizierten und eine höhere Bereitschaft zeigten, es weiterzuempfehlen. Sogar ein höherer finanzieller Erfolg konnte dabei nachgewiesen werden. **Führungskräfte sind demnach Multiplikatoren der sozialen Identifikation**, ihr Modell-Verhalten **beeinflusst Mitarbeiter, Kunden** und den Unternehmenserfolg.



2.3. Wer kommt als Vorbild in Frage?

In schnelllebigen, unübersichtlichen Zeiten ist Orientierung gefragt. Vorbilder werden gesucht. 88% der Deutschen sagen, dass sie in einer immer komplexeren Welt ein Vorbild zur beruflichen und privaten Orientierung mehr denn je brauchen. In Umfragen nennen Führungskräfte immer wieder die gleichen Leitfiguren: Erstens **nahestehende Personen** wie Eltern und Professoren – sie **sind Rollenvorbilder** um den Alltag zu bewältigen, denn die Art, Probleme zu meistern oder mit Stress umzugehen, wird zu einem Großteil durch Erziehung und Beobachten im familiären Umfeld festgelegt. Zweitens dienen starke **Persönlichkeiten**, die ihre Marke auch selbst verkörpern, **als Orientierung**. Die Pop-Stars im Wirtschaftskontext sind - auch nach den Veröffentlichungen zu seinem Führungsstil - Steve Jobs von Apple, Jeff Bezos der Amazon Gründer, Elon Musk CEO von Tesla Motors (Elektroautos) oder Sheryl Sandberg COO von facebook. Sie alle dienen als Impulsgeber, Wertevermittler oder Quell der Inspiration auf einer Meta-Ebene.



Mehr Privat als Beruflich

Treten Veränderungen oder neue Herausforderungen im Beruf auf, wählen viele Menschen – laut Umfrage von Accenture – gezielt Vorbilder, die ihnen Orientierung geben sollen. Bemerkenswert dabei ist, dass 42% der Befragten diese Leitbilder im privaten Umfeld fanden, während nur 25%



einen Kollegen oder Vorgesetzten nannten – als Begründung wurde angegeben, dass letztere keine Sozialkompetenz hätten, im Grunde ein alarmierendes Ergebnis. Dies schließt allerdings nicht aus, dass Vorgesetzte nicht unbewusst imitiert werden, analog dem bereits beschriebenen unbewussten Nachahmen.



Geschlechter Unterschiede in der Auswahl

Die Studie „**Frauen und Vorbilder**“ von Accenture ergab geschlechtsspezifische Unterschiede: Frauen suchen ein Idol, dem sie ihr ganzes Leben lang „treu“ bleiben, während Männer eher pragmatisch ein Lebensabschnitts-Vorbild wählen. Allgemein herrscht die einhellige Meinung vor, dass es zu wenig integre Leitfiguren in Wirtschaft und Politik gibt. Die gesuchten Eigenschaften sind für beide Geschlechter ähnlich, für weibliche Vorbilder wurden als Eigenschaften genannt: Sozialkompetenz mit 84%, Kommunikationskompetenz mit 80% und beispielhafte Lebensführung mit 77%.

Frauen haben in Unternehmen oft Schwierigkeiten, ein passendes Vorbild zu finden, da Manager zumeist männlich sind, oder Managerinnen ein „unweibliches“ Bild als Führungskraft vermitteln (Sealy, Singh). Sie passen damit nicht zu den Werten vieler Frauen und kommen daher als Vorbild nicht in Frage. In der Umfrage von Accenture gaben Männer und Frauen allerdings an, dass das Geschlecht des Vorbilds nebensächlich sei. 72% der Männer und 35% der Frauen hatten momentan überwiegend männliche Vorbilder.



Konstruktive Lebenseinstellung

Im Umgang mit den Mitarbeitern ist **Vorleben** nicht so sehr eine Frage der angelernten Methoden, sondern **eine Frage der Lebenseinstellung**. Das Vorbild fängt schon im Kleinen an, zum Beispiel mit einer freundlichen morgendlichen Begrüßung. Die Mitarbeiter nehmen Handlungen sehr genau wahr, was sie für nachahmenswert halten, das imitieren sie in der Folge. Das gilt auch für Gesprochenes: Nebensätze können für tagelange Gerüchte in den Kaffeeküchen sorgen.

Positive Vorbilder sind nicht auf persönliche Vorteile bedacht, sie überzeugen mit Eigenschaften wie:

- Charakter
- Integrität
- Transparenz
- Verlässlichkeit
- Leistungsbereitschaft
- Initiative
- Gerechtem, fairen Handeln
- Einhalten von Zusagen und Vereinbarungen
- Wahrnehmen und Vertreten von Interessen ihrer Mitarbeiter
- Beachten und Einhalten von Normen und Werten des Unternehmens.



2.4. Grenzen von Vorbild-Wirkung überwinden

Gap zwischen Corporate und individuellen Werten

Aus einer Umfrage des Hernstein Management Reports geht hervor, dass nur bei 69 % der deutschen, 52 % der schweizerischen und 47 % der österreichischen Führungskräfte die **persönlichen Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen**. Es fehlt hier offensichtlich an sozialer Identifikation. Als Ansatzpunkte zur Steigerung dieser nennen Schuh und Felfe längere Arbeitsverträge im oberen Management, sowie das Einbeziehen von mittleren und unteren Hierarchieebenen in Entscheidungen, damit diese sich nicht nur als Umsetzer der Entscheidungen „von oben“ fühlen, sondern ihre selbst bzw. gemeinsam erarbeiteten Ziele umsetzen können.

Hierarchie schafft Distanz

Führungskräfte werden zum Teil sehr kritisch gesehen, weil ihre Aufgaben aus Sicht der Mitarbeiter ganz andere sind: So wird ein Vorstand als situationselastisch eingeschätzt, damit er den Spagat zwischen Analysten und Betriebsrat schafft. **Mitarbeiter sehen beim Management ganz andere Verantwortlichkeiten** und wählen sie aus diesem Grund oft nicht als ihr Vorbild. Das heißt, deren heldenhafter Einsatz für das Unternehmen wird nicht automatisch mit Überstunden nachgeahmt. Je mehr Hierarchiestufen und damit meist auch Berührungspunkte trennen, desto mehr lässt in der Regel der Einfluss nach.

Umgekehrt kann eine Führungskraft aber auch mitreißen: Wenn ein Mitarbeiter sich zwar nicht mit den Unternehmenswerten identifizieren kann, aber mit dem Vorgesetzten und dessen Werteset, wird er dennoch für diesen die sogenannte Extrameile gehen.

Worte reichen nicht, wir brauchen Bilder

Verbale Erklärungen allein reichen nicht aus, um lernen, abschauen, nachahmen und damit Transformation zu bewirken. Visuelle Nähe und Vorleben erzeugen erst die notwendigen Bilder, Metaphern oder Beispiele. Gerade in virtuellen Teams oder mit Home-Office Mitarbeitern stößt Vorbild-Wirksamkeit an Grenzen, die adaptiert werden müssen. Andere Faktoren wie auditive Quellen, Empathie 3.0 (Ausdrucksformen der Empathie in sozialen Netzen) und verbale Bilder werden notwendig.

Display – Modus hemmt Identifikation

Grundsätzlich unterscheiden wir auf der Verhaltensebene 2 Modi. Der **Display-Modus zeigt erwartete Verhaltensmuster**. So gibt es bei Anlässen spezifische Handlungen: Bei Trauerfeiern sind das Redewendungen und Verhalten, die wir automatisiert einsetzen, ebenso bei Geburtstagen, Jubiläen und Abschieden. Im Volksmund heißt dies: man weiß, was sich gehört. Das ist der Display-Modus. Es bedeutet aber nicht immer, dass die Person sich wirklich freut, oder mitleidet. Sie akzeptiert die Situation und verhält sich danach. Etwas zu akzeptieren und sich entsprechend zu verhalten, bedeutet noch nicht, dass die Führungskraft auch committed ist (faktisch und emotional).



Viele Werte werden im Display Modus gelebt. Man erkennt den Sinn und weiß, dass dies auch auf der kulturellen Führungsagenda steht. Im Display-Modus droht der Versandungseffekt. Die Führungskraft benötigt Energie, sich immer daran zu erinnern, sich so zu verhalten.

Im Feeling-Modus hingegen fühlt man mit und fühlt sich verantwortlich, man spürt, worum es geht, drückt dies aus und macht es zum eigenen Thema. Der Ausdruck eines Wertes passiert automatisch, leicht, kreativ, da die Deckung mit den Corporate Werten sehr hoch ist. Es bedarf keiner Anstrengung.

In Transformationsprozessen ist der Display-Modus vorrangig vorhanden. Dieser wird als konform, aber als nicht authentisch empfunden, und somit als weniger nachahmungswürdig klassifiziert. Was fehlt, ist der Feeling-Modus, der den Pulsschlag des Wandels oben hält und glaubhaft vorlebt.

3. Vorleben ist das Instrument für nachhaltigen Wandel

3.1. Am Arbeitsplatz spielt die Musik

„**Das Beste in der Musik liegt nicht in den Noten**“, sagte Gustav Mahler. Das heißt, es braucht Menschen, die interpretieren können – diese Musiker sehen in den Noten Klang und Harmonie, die sie mit Können und Fühlen in Melodien umwandeln. Und es braucht Empfänger – diese sehen in den Noten schwarze runde Punkte und Striche, mehr nicht, dafür sind sie die Zuhörer, die sich von der Musik tragen, resp. beeinflussen lassen.

Umgelegt auf das Unternehmen besteht das **Orchester aus allen Führungskräften und allen Mitarbeitern**, sie interpretieren Markenwerte und wandeln diese in das (hoffentlich) stimmige Bild des Unternehmens um. Die Empfänger sind Markt, Kunden und alle Stakeholder, die ein Unternehmen und seine Produkte oder Dienstleistungen dann wählen bzw. kaufen, wenn es für sie stimmig ist. **Die Noten des Unternehmens sind Markenwerte, die auf dem Papier noch keine Musik für die Kunden ergeben.**

Erst wenn Marke und Werte reflektiert und gelebt werden – analog zu den Noten die mit einem Musikinstrument interpretiert und gespielt werden – entsteht die Musik des Unternehmens, die nachhaltig in den Ohren der Kunden klingt.

Aber wie gelingt ein gutes Musikstück?

Das zeige ich im folgenden Kapitel, in dem es um angewandte und verinnerlichte Vorbild-Wirkung geht, um das Vorleben. Dazu wähle ich Anwendungsbeispiele aus dem Markenmanagement-Prozess.



Den Boden aufbereiten

- Manche Führungskräfte folgen der Überzeugung, dass Marke für Kommunikation nach außen wirkt, aber mit den inneren Prozessen im Unternehmen wenig zu tun hat. Für sie sind Marke und die damit verbundenen Werte daher eine Sache für den Markt, die Kunden und für Marketing-Abteilung und Marketing-Vorstand. Wie Sie allerdings gesehen haben, stiften Markenwerte und deren Vorleben einen sehr hohen Beitrag zur Unternehmensleistung, insbesondere durch die Markenmission, also das, wofür die Marke jenseits des Produktes steht. Und hier handelt es sich parallel auch um einen **Binnenprozess**. Wie in Kapitel 1.3 ausgeführt, fordert die Studie von Pricewaterhouse Coopers, **dass Marke Chefsache sein sollte**.
- Für manche C-Level Executives ist Marke ein Marketingthema, das delegierbar ist. Wenn wir die Kenntnisse aus den vorigen Kapiteln ernst nehmen, dann muss **Marke mit Wertearbeit ins C-Level Mindset** und auf die operative Agenda.



Konstruktive Lebenseinstellung

90% lernen wir am eigenen Arbeitsplatz

Die Frage, wie wir Verhalten am effektivsten lernen und verändern, beantwortet die Studie von KornFerry (2012):

- 70% lernen wir On-The-Job, durch eigenes und gemeinsames Tun
- 20% von Personen und Gruppen, die wir als Vorbilder wählen
- 10% durch Training, Coaching oder Ausbildung.

In konsequenter Umsetzung der Erkenntnisse aus der Studie bedeutet das: **Der Kernplatz ist im Unternehmen, nicht in Seminaren**. So passiert bei Trainee-Programmen oder dem Ausbau von Skills der intensivste Transfer im täglichen Tun und in der Vorbildwirkung von Kollegen.

Die Erkenntnis ist bitter, nur 10% lernen wir in Seminaren. Umso wichtiger sind beim „20% Anteil - Lernen von Personen“ das positive Vorleben, das glaubwürdige Verhalten, gute Beziehungen und Lob als Verstärker einzusetzen – wie in Kapitel 2.2 ausgeführt.

Daraus ergibt sich die Herausforderung, wie sich ein Unternehmen aufstellen soll, um Lernen am Arbeitsplatz zu ermöglichen, denn der tägliche Workload lässt heute in der Regel keinen Spielraum dafür. Fortbildung und Lernen müssen daher einen neuen Fokus bekommen. Sie müssen bewirken, dass Führungskräfte aller Ebenen stärker zum Vorbild werden und greifbar sind, indem sie mit ihren Mitarbeitern gemeinsam Aufgaben durchdenken und lösen, dabei Markenwerte anwenden und mit gutem Beispiel vorleben. Die wissenschaftliche Bestätigung liefert das Transfermodell der sozialen Identität (siehe Kapitel 2.2): Das Modell-Verhalten der Führungskräfte beeinflusst Mitarbeiter, darüber hinaus auch Kunden und den Unternehmenserfolg.



Die Herangehensweise erfolgt in 4 operativen Phasen

1. Der erfolgreicher Leader weiß, was die Markenziele bedeuten (vorbildliche Klarheit),
2. er weiß, wie er sie persönlich lebt (Vorbild werden),
3. er schafft den Transfer in den Führungsalltag zu seinen Mitarbeitern (Vorbild leben) und
4. er achtet auf die nachhaltige Umsetzung in seinem Team (Vorbild bleiben).



3.2. Phase 1: Vorbildliche Klarheit - Die Partitur kennen

Diese erste Phase ist ein wesentlicher Schritt im Markenprozess, dem genügend Zeit, Aufmerksamkeit und Relevanz zugestanden werden muss. Denn eine neue Markenstrategie bedeutet vielfach Veränderung in Einstellungen, Prozessen, oftmals in Strategien und Organisationsänderungen. Zielkonflikte wirken sich dabei extrem lähmend aus, denn ist erst einmal Fahrt in die falsche Richtung aufgenommen, bedeuten Stoppen, unschlüssiges Hin- und Herkreuzen oder Umkehr auf jeden Fall Widerstand.

Ziele und Klarheit der Werte

Jede Führungskraft muss sich daher klar sein: **Verstehe ich unter den Zielen auch das, was gemeint ist?** Was bedeutet dieser Markenwert tatsächlich und was heißt er für mich persönlich, für mein Team und für das gesamte Unternehmen konkret im Alltag.

Geht es zum Beispiel um den Markenwert „ermutigend“ kann das anspornend bedeuten, in dem Sinn, dass die Führungskraft sich selbst und ihre Mitarbeiter ermutigt. Oder es hat die Bedeutung von Grenzen überschreiten und Widerstand brechen.



Um das **Verständnis von Führungskräften zum Wirkungsspektrum der Marke** und zu ihrer Vorbildwirkung zu wecken, sind folgende Formate geeignet:

- 1:1 Coachings im C-Level
- Fokusgruppen für Führungskräfte der ersten Ebene
- Einzelgespräche und Workshops mit Führungskräften
- Follow-Up in Gruppen.

In den Settings geht es um **tieferer und echte Auseinandersetzung** mit dem Thema Marke. Führungskräften ist oft nicht klar, wie Ziele und Werte zusammenpassen. Wie man beispielsweise Optimismus und Freude mit drastischen Einsparungsprogrammen vereinbaren kann. Themen wie Vertiefung der Markenstrategie, das Aufzeigen des Nutzens, die persönliche Reflexion zur Identifikation und der Wert von Vorbildern, damit die Umsetzung gelingen kann, werden erarbeitet. Um Markenstrategie wirksam zu machen, müssen darüber hinaus die 5 Marktplätze (siehe Kapitel 1.3) priorisiert werden.

3.3. Phase 2: Vorbild werden - Die Instrumente stimmen

Im nächsten Schritt der Werteinterpretation **analysieren wir zwischen Display und Feeling Modus**, wie in Kapitel 2.4 beschrieben. Vom Verstehen der Werte gelangen wir jetzt auf die gefühlte Ebene, also dorthin, wofür wir uns persönlich talentiert und innerlich verbunden fühlen. Bei voller Identifikation befinde ich mich **im Feeling Modus, das ist mein Kernwert**, das bin ich einfach, zum Beispiel „neugierig“ oder „verbindlich“. Ist dagegen ein Markenwert für mich nur angedacht, d.h. ich lebe ihn weil ich weiß, er ist unternehmerisch notwendig, so bin ich im Display Modus.

Es ist unmöglich, alle Werte im Feeling Modus zu haben und das ist auch nicht erforderlich. Denn hier findet die nächste Reflexion statt, nämlich der **Abgleich zwischen Individual- und Marken-Werten**: Womit kann ich mich identifizieren und **was kann ich im Führungsteam kompensieren?** Zum Beispiel wenn ich den Wert „detailgenau“ selbst zwar nicht leben kann, verstehe ich aber, dass er notwendig ist und ich brauche andere, die dieses Wertesetting für mein Team erfüllen. Nochmals zur Erinnerung im Kontext mit der Wirkung als Vorbild: Als nachahmungswürdig gilt vorrangig der Feeling Modus, weil hier Werte automatisiert und glaubhaft vorgelebt werden.

3.4. Phase 3: Vorbild leben - Das Orchester schaut auf Dirigent und 1.Geiger

Jetzt geht es um den **Transfer in den Führungsalltag**. Inmitten der Schlacht um Prioritäten wird die Führungspersönlichkeit in den Vordergrund gerückt. Sie steht auf der Bühne, ihr Vorleben wird zum Maßstab des neuen Handelns. Wie gelingt der relevante Einstellungswandel, wie verankert sie die neuen Markenwerte im Alltag ihrer Mitarbeiter, wie werden die **neuen Werte Normalität**, und damit relevant und hilfreich.



Persönliche Ebene

Die Führungskraft analysiert ihren Alltag und fixiert, wie sich Markenwerte in der Realität leben lassen, in Form von

- **Führungsregeln**
- verlässlichen **Ritualen**
- neuen oder anders gelebten **Kommunikationsformaten**
- Feedback wie **Wertschätzung, Lob, Ansporn**
- fairem Umgang um Konflikte in der neuen Organisation zu lösen
- Strukturierung von **Meetings unter Einbeziehung der Werte.**



Gruppenerfahrungen machen: (er)leben verankert Werte

Zusätzlich sollte das Unternehmen für alle Mitarbeiter **institutionelle Maßnahmen setzen**, um Markenwerte immer wieder gemeinsam zu (er)leben. Denn genau diese Gemeinsamkeit schafft Verbindung und soziale Identifikation und verringert damit den Gap zwischen Markenwerten und individuellen Werten (siehe Kapitel 2.4. Grenzen von Vorbildwirkung überwinden).

Hier sind Kommunikations- und HR-Verantwortliche gefordert, initiativ zu werden. Mögliche Formate sind:

- Sommerfest oder Weihnachtsfeier für die Angehörigen der Mitarbeiter
- Wettbewerbe für die Kinder von Mitarbeitern und Großkunden
- Gesundheitsförderung durch gemeinsame Teilnahme an Sportveranstaltungen oder Gründung von Sportgruppen im Unternehmen
- Sponsoring von Sozialprogrammen mittels Geld und/oder indem Mitarbeiter Zeit für soziale Aktivitäten bekommen
- Weiterbildung durch spannende Vorträge und charismatische Vortragende zu den Markenwerten
- Aktivitäten in SocialMedia
- Symbole tragen, jenseits der Krawatten und Anstecknadeln.

Diese Beispiele finden Sie heute in den meisten Unternehmen, jedoch wird der **Blick durch die Markenbrille vernachlässigt**. Viele Aktivitäten stehen in keinem Wertezusammenhang und die Wirkung verpufft.



3.5. Phase 4: Vorbild bleiben – Never ending sound of music

An diesem Punkt gelangen wir an die Achillesferse der Transformation. Hier gelingt der Wandel oder er scheitert an den Blockaden oder an zu vielen Prioritäten des Führungsalltags. Wie in Kapitel 1.5 dargestellt, muss jetzt der Funke springen, wenn Wertearbeit nicht in geplanter Folgenlosigkeit enden soll: take it, do not fake it and make it. Das ist die Devise.

Jetzt zählt **das kontinuierliche Bewerten und Messen**, um möglichen IST-Bruchstellen vorzubeugen. Die Werkzeuge sind:

- Say-Do-Workshops: Was wurde beschlossen und was wurde wirklich umgesetzt?
- Puls-Umfragen, Online Formate
- Feedback-Formate, wie z.B. Sounding Boards.

Die große Gefahr lauert im **Sanddünen-Effekt**: Wird der Pulsschlag nicht hochgehalten und gleichzeitig eine neue Normalität geschaffen, versanden alle Anstrengungen. Denn was im Display-Modus gestartet wird, geht nicht automatisch in den Feeling-Modus über. Im Führungsalltag helfen **Trigger**, die Mitarbeiter regelmäßig anspornen bzw. erinnern, wie zum Beispiel: Erinnerst du dich, wir haben vereinbart geradlinig zu agieren, Kundenreklamationen immer freundlich, kompetent und offen zu erledigen, im Sinne unseres Markenwerts Verbindlichkeit.

Wie in Kapitel 1.5 dargestellt, ist ein **langer Atem** in Veränderungssituationen notwendig, gepaart mit der **Entschlossenheit**, die neuen Regeln selbst zu leben, regelmäßig zu aktualisieren, sowie bei den Mitarbeitern immer wieder einzufordern.



Hier spielt die Musik

Es ist eine unbestreitbare Tatsache, dass Sie als Führungskraft in Transferprozessen immer wieder „auf sich allein gestellt“ sind. Holen Sie sich die Unterstützung im Führungsalltag mit systematisierten integrierten Markenwerten und der Markenmission: Das, wofür ihr Unternehmen jenseits des Geldverdienens „gut“ ist. Volvo steht für Sicherheit und möchte, dass 2020 kein Mensch mehr in einem oder durch einen Volvo ums Leben kommt. Für diese Mission lohnt es sich, sein Bestes zu geben.

Ebenso ist erwiesen, dass „im Dranbleiben“ der Knackpunkt für Marke vorleben und für nachhaltigen Wandel liegt. Ihre immense Vorbildwirkung als Führungspersönlichkeit ist Ihre stärkste Ressource im Wandel. Dieses Dranbleiben finden Sie in dem Prozess „**vorbildliche Klarheit – Vorbild werden – Vorbild leben – Vorbild bleiben**“. Das ist ein starker, wirksamer Prozess zum gelingenden Vorleben. Denn hier spielt die Musik.



4. Die 10 vorbildlichen Überzeugungen

10 Empfehlungen für Ihren Weg, um vom Vorbild zum Vorleber zu werden

1. Sie sind ein Vorbild, ob Sie wollen oder nicht. Bitte akzeptieren Sie das zur Gänze.
2. Ihre Identifikation mit den Werten und der Haltung der Marke und Ihre Führungsrolle wirken indirekt auf den Kunden, auch wenn Sie ihn nie sehen.
3. In kritischen Führungssituationen zeigt sich, ob Sie als Vorbild taugen.
4. Finden Sie den Funken der Begeisterung in Ihnen, mit dem Sie im Feeling Modus Ihre Belegschaft mitnehmen.
5. Im Display Modus müssen Sie auf Stringenz und Sanddünen-Effekt achten.
6. Die Qualität der Beziehungen zum Team und relevantes Führungsverhalten schaffen Vorbildhaftigkeit.
7. Persönliches Vorleben in Kombination mit Unternehmensaktivitäten zur Marke schafft höchste Glaubwürdigkeit.
8. Konsequentes Dranbleiben und langer Atem in atemlos schnellen Zeiten schaffen Veränderung.
9. Gute Vorbilder sind ganz nah.
10. Vorbild werden ist leicht, Vorbild bleiben schwer. Aber machbar!



Weiterführende Literatur

Felfe, Jörg (Hrsg.) (2015): Trends der psychologischen Führungsforschung. Hogrefe Verlag

Homma, Norbert; Bauschke, Rafael (2015): Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools. Springer Gabler Wiesbaden

<http://mitarbeiterfuehrung-online.de/mitarbeiterfuehrung/mitarbeiterfuehrung-und-mitarbeitermotivation-durch-vorbild.html>

<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/vorleben.php>

<http://www.psychologie-seiten.de/entwicklungspsychologie/82-bedingungen-der-vorbildwirkung.html>