



FÜHRUNG FÜR ZUKUNFTSGESTALTER

**LEADERSHIP BRANDING BEI**





- 03 Führung für Zukunftsgestalter
- 04 Unsere Führungskräfte entdecken die Kraft der Marke DATEV.  
Interview Christian Kaiser, Leiter Personalstrategie und Projektleiter Leadership Branding
- 05 Die Wirkung von Leadership Branding bei DATEV
- 06 Acht Schritte zum markenorientiertem Führungsverständnis bei DATEV
- 07 Leadership Branding ist Organisationsentwicklung
- 08 LEA Tipps für ein erfolgreiches Leadership Branding Projekt
- 09 Was ist Leadership Branding? - Definition

## ▾ FÜHRUNG FÜR ZUKUNFTSGESTALTER

Zukunft gestalten. Gemeinsam.

Der Claim der Unternehmensmarke DATEV

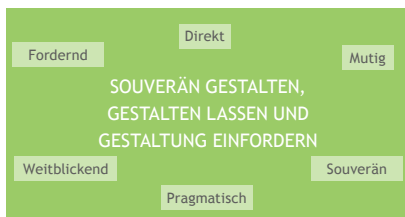
Markenorientierte Führungsverständnis



SOUVERÄN GESTALTEN,  
GESTALTEN LASSEN UND  
GESTALTUNG EINFORDERN

Das markenorientierte  
Führungsverständnis von DATEV

Markenspezifische Führungsattribute



Das markenspezifische  
Führungsattribute von DATEV

*DATEV HAT EINEN MUTIGEN SCHRITT GEMACHT: DIE MARKE WURDE ZUM ZENTRALEN ORIENTIERUNGSPUNKT FÜR DIE FÜHRUNG IM UNTERNEHMEN. DENN SIE BÜNDELT IDENTITÄT UND GESCHÄFTSSTRATEGIE VON DATEV UND IST DAMIT ZUKUNFTSWEISEND UND -SICHERND.*

Durch Leadership Branding werden Führungskräfte in die Lage versetzt, im Sinne der Marke zu handeln.

Die DATEV eG ist seit Jahren erfolgreich mit Software für Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmen. Millionen von Arbeitnehmern in Deutschland kennen DATEV durch ihre Gehaltsabrechnungen. Große Dynamik prägt das Marktumfeld von DATEV. Neue Technologien, häufige Änderungen in Anforderungen an die Produkte (z.B. durch Änderungen im Steuerrecht) und ein wachsender Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter erfordern einen kontinuierlichen Wandel im Unternehmen. Auf der anderen Seite haben gerade Beständigkeit und Zuverlässigkeit DATEV so erfolgreich gemacht bei Kunden, die höchsten Wert legen auf Sicherheit und Fehlerfreiheit.

Diese Situation findet ihren Niederschlag im Claim der Unternehmensmarke „Zukunft gestalten. Gemeinsam.“ Er drückt die Mission der Marke DATEV aus, ihre Geschäftspartner mit erstklassigen, zukunftsorientierten Lösungen auf dem Weg zu ihrem Erfolg zu unterstützen. Es geht darum, mit Weitblick in die Zukunft zu schauen und diese Erkenntnisse dann in konkreten Lösungen anwendbar zumachen. Gestalten heißt für DATEV, der Zukunft eine praktikable Form zu geben.

Wie kann dieses große Versprechen der Marke an DATEV Mitglieder und Mandanten jeden Tag eingehalten werden? Auf jeden Fall nur dann, wenn DATEV Führungskräfte diese Idee verinnerlichen, sich selbst als Gestalter verstehen und ihre Mitarbeiter zu Gestaltern machen. Denn in ihrem komplexen, dynamischen Marktumfeld wird DATEV vor allem dann erfolgreich sein, wenn sich alle DATEV Mitarbeiter als Zukunftsgestalter verstehen und auch wissen, was dies im täglichen Tun bedeutet. Die Gestaltungsspielräume machen DATEV zudem zu einem attraktiven Arbeitgeber und sind deswegen ein zentrales Element der Arbeitgebermarke. So kann DATEV bestehende Mitarbeiter binden und neue Fach- und Führungskräfte gewinnen. Für die Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers ist es essentiell, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die Versprechen der Arbeitgebermarke halten und Gestaltungsspielräume im Arbeitsalltag für alle Mitarbeiter ermöglichen.

Die Brücke zwischen Marke und Führung hat DATEV mit Leadership Branding geschlagen. Die LEA Leadership Equity Association hat DATEV dabei begleitet, die zentrale Idee der Marke in ein spezifisches Führungsverständnis zu übersetzen. Dabei wurde Wert darauf gelegt, die Entwicklung in einen Organisationsentwicklungsprozess einzubetten. Die Führungskräfte des Softwareunternehmens können sich nun an einer kompakten Faustformel orientieren, die den Geist der Marke für ihr Wirkungsfeld zuspitzt: „Souverän gestalten, gestalten lassen und Gestaltung einfordern.“. Ergänzend wurden aus diesem Führungsverständnis markenspezifische Führungsattribute abgeleitet, die deutlich machen, welche Erwartungen an das Verhalten von Führungskräften bestehen.



### INTERVIEW CHRISTIAN KAISER, LEITER PERSONALSTRATEGIE UND PROJEKTL EITER LEADERSHIP BRANDING

#### *Herr Kaiser, was bringt Leadership Branding für DATEV?*

Für DATEV ist es wertvoll, sich mit markenorientierter Führung zu beschäftigen, weil es unser Unternehmen stärkt und zukunftsfähig macht. Unsere Marke bündelt, was wichtig ist

für unseren Erfolg. Das wollen wir auch für unsere Führungsarbeit nutzen. Es ist uns wichtig, dass Führung bei DATEV sich an den ganz spezifischen Besonderheiten unseres Unternehmens orientiert.

#### *Wie kann das konkret aussehen?*

Das neue markenorientierte Führungsverständnis hilft uns nun zum Beispiel dabei, unsere Führungskräfteentwicklung spezifischer auf die Bedürfnisse unseres Unternehmens zuzuschneiden. Wir wissen nun noch besser, welche Kompetenzen bei einer DATEV Führungskraft gut ausgeprägt sein sollten. Diese Führungsattribute werden nun in unserer Führungskräfteentwicklung eine tragende Rolle spielen.

#### *Führungskräfte sind ja sehr unterschiedlich, kann man sie denn einfach so „branden“?*

Der Gedanke, dass Führung sich an der Marke orientieren sollte, war

am Anfang für uns schon sehr ungewohnt. Es gab in unserem Projektteam durchaus die Befürchtung, dass unser Führungsstil in ein Korsett gezwängt werden soll, das uns zu sehr einengt. Mittlerweile sehen wir vor allem die Vorteile, die es hat, wenn wir unsere Marke als Orientierungshilfe für DATEV Führungsarbeit nutzbar machen. Marke hilft uns, die Aufmerksamkeit auf das Wesentliche zu konzentrieren, jeder macht das natürlich immer noch auf seine ganz individuelle Art und Weise.

#### *Wie haben Sie bei Ihren Kollegen Akzeptanz für Leadership Branding geschaffen?*

Das gemeinsam mit LEA entwickelte Vorgehen hat von Beginn an eine große Zahl von Akteuren in unserem Unternehmen mit einbezogen. So haben wir kontinuierlich eine große Sichtbarkeit geschaffen und bei Kollegen in allen Führungspositionen eine starke Mitmachbereitschaften ermöglicht. Ich freue mich, wie viel Energie wir so in unserm Unternehmen für den Prozess gewinnen konnten. Für uns war es außerdem ein großes A-ha Erlebnis, wie LEA unsere Unternehmens- und Führungskultur mit dem Blick von außen an uns zurück gespiegelt hat. Wir haben uns verstanden und wertgeschätzt gefühlt - auch in den Punkten, die wir in Zukunft verändern möchten.

#### *Was hat Ihnen in diesem Projekt besondere Freude bereitet?*

Mich begeistert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in diesem Projekt. Bereits in der Vergangenheit haben die Bereiche Marketing und Personal gemeinsam an der internen und externen Umsetzung der Marke DATEV gearbeitet. Die starke konzeptionelle

Verbindung von Marke, Arbeitgeberkultur und Führung im Ansatz von LEA offenbarte noch mehr Schnittstellen zwischen unseren Disziplinen. Im Projekt und auch die der anschließenden Implementierung der Ergebnisse arbeiten wir viel und gerne zusammen und inspirieren uns gegenseitig.

**»NACH DEN VERSCHIEDENEN WELLEN DER PROZESSOPTIMIERUNG LIEGEN HEUTZUTAGE IN DER FÜHRUNG DIE GRÖSSTEN PRODUKTIVITÄTSRESERVEN. UNSER MARKENORIENTERTES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS HILFT UNS, DIESE POTENZIALE ZU NUTZEN. MIT DER AUSRICHTUNG AN DER MARKE DATEV KÖNNEN WIR UNSERE KRÄFTE AUF DAS KONZENTRIEREN, WAS ESSENTIELL IST FÜR UNS UND UNSEREN ERFOLG.«**

JÖRG RABE VON PAPPENHEIM, DATEV PERSONALVORSTAND

## DAS ZIEL VON DATEV: GELEBTE MARKE AUS EINEM GUSS



Grafik: Das Projekt Leadership Branding als Element einer ganzheitlichen Markenstrategie von DATEV

## WIE WIRD SICH LEADERSHIP BRANDING BEI DATEV AUF DIE FÜHRUNG AUSWIRKEN?

Das markenorientierte Führungsverständnis ist kein eindeutig definiertes Regelwerk und soll es auch nicht sein. Es ist vielmehr eine Faustformel, die sich auf die grundsätzliche Haltung der Führungskräfte in ihrer tagtäglichen Arbeit auswirken und eine Hilfestellung bei konkreten Entscheidungen bieten soll. Wenn z.B. ein Teamleiter im Umgang mit Vorgesetzten, anderen Teamleitern oder seinen Mitarbeitern mehrere Handlungsoptionen für sich sieht, sollte er diejenige Option wählen, mit der er am ehesten „Souverän gestaltet, gestalten lässt und Gestaltung einfordert“. Wie er dann letztendlich handelt, bleibt ihm in seiner Verantwortung als Führungskraft selbst überlassen. Damit wird sich Führung insgesamt im Unternehmen verändern und durch die Betonung von Gestaltung für einen Schub von kraftvoller Aktivität aller Mitarbeiter sorgen.

## WAS MUSS PASSIEREN, DAMIT LEADERSHIP BRANDING BEI DATEV WIRKSAM WIRD?

1. In die Führungskräfteentwicklung integrieren: Dort sollte das Führungsverständnis vermittelt werden und die Kompetenzen aufgebaut werden, die Führungskräfte benötigen, um im Sinne der Marke zu führen.
2. Kontinuierlich im Unternehmen kommunizieren: Die Faustformel „Souverän gestalten, gestalten lassen und Gestaltung einfordern“ sollte überall dort präsent sein, wo es bei DATEV um Führung geht.
3. Das Vorbild leben: Das Top-Management sollte dieses Führungsverständnis glaubwürdig vorleben.
4. Mit Konsequenzen versehen: Führung im Sinne der Marke sollte bei der Evaluation von Führungsleistung und auch in ihrer Gratifikation eine Rolle spielen.

*»KOMPLIMENT FÜR UNSEREN GEMEINSAMEN AUFTRITT. ES HAT SEHR VIEL SPASS GEMACHT, DIE ERGEBNISSE DES LEADERSHIP BRANDING PROJEKTS GEMEINSAM MIT IHNEN ZU PRÄSENTIEREN UND AUFMERKSAMKEIT BEI UNSEREN 550 FÜHRUNGSKRÄFTEN DAFÜR ZU WECKEN.«*

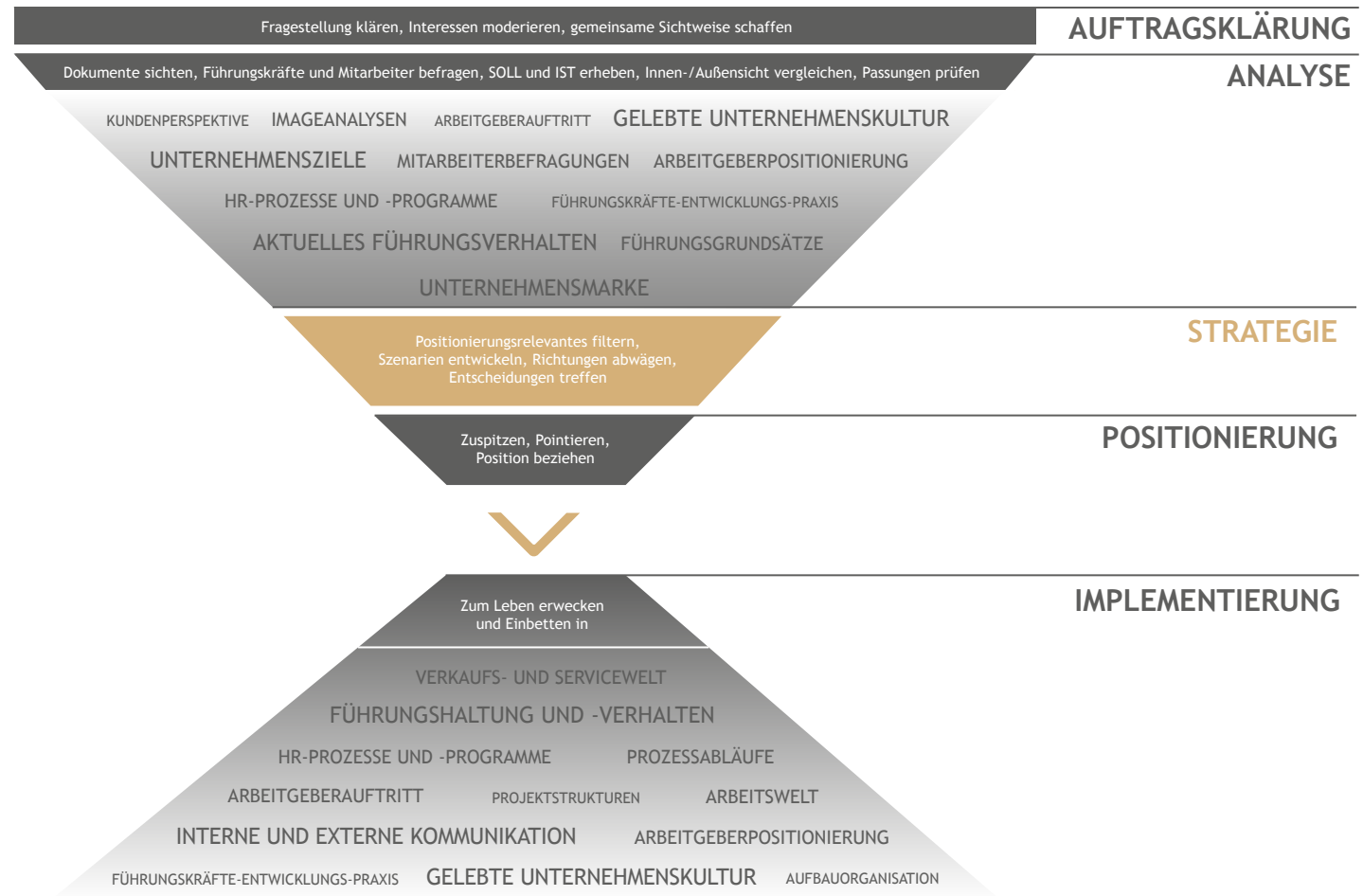


*VON SOMMER 2009 BIS MITTE 2010 IST DATEV GEMEINSAM MIT LEA WESENTLICHE SCHRITTE HIN ZU EINEM MARKENORIENTIERTEN FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS GEGANGEN. IN DIESEM JAHR WURDEN DIE WEICHEN FÜR DIE KONTINUIERLICHE INTEGRATION DIESES FÜHRUNGSVERSTÄNDNISSES IN DAS OPERATIVE GESCHÄFT VON DATEV GESTELLT.*

- Ein abteilungsübergreifendes Mandat etablieren: Für den Projekterfolg ist es wesentlich, dass zentrale Akteure aus Personalstrategie, Führungskräfteentwicklung und Marketing/Kommunikation das Thema markenorientierte Führung gemeinsam anpacken wollen. Dies ist bei DATEV durch entsprechende Vorbereitung des Projektes gelungen.
- Den aktuellen Standort bestimmen: LEA hat eine Bestandsanalyse der Führungskultur bei DATEV durchgeführt. Interviews und Fokusgruppen haben die wesentlichen Charakteristika des aktuellen Führungsstils und der Führungskräfteentwicklung beschrieben.
- Eine Entwicklungsrichtung festlegen: Mit Blick auf Marke, Unternehmensstrategie und neue Entwicklungschancen, die sich in der Bestandsanalyse gezeigt haben, wurde ein Korridor definiert, in dem markenorientierte Führung bei DATEV stattfinden sollte.

- Auf den Punkt bringen: Abgeleitet von der Marke und mit Blick auf den Zielkorridor wurde das markenorientierte Führungsverständnis von DATEV in einem kurzen und prägnanten Statement auf den Punkt gebracht.
- Benennung von Führungsattributen: Aus diesem Führungsverständnis wurde ein Set von Kompetenzen abgeleitet, mit dessen Hilfe DATEV Führungskräfte im Sinne ihrer Marke führen.
- Kommunikation: Der Vorstandsvorsitzende von DATEV hat das markenorientierte Führungsverständnis und die Führungsattribute auf einer Führungskräfteversammlung allen Führungskräften vorgestellt. Danach wurde ein Aktionsplan erstellt, um das markenorientierte Führungsverständnis über verschiedene Maßnahmen erlebbar zu machen.
- Integration in Instrumente des Personalbereiches: Die konkrete Implementierung findet in verschiedenen Bereichen statt. So werden z.B. die Führungsattribute in die Instrumente der Führungskräfteentwicklung und -auswahl integriert.
- Erfolgsmessung: Kontinuierliche Mitarbeiterbefragungen evaluieren ab Herbst 2010, ob die markenorientierte Führungshaltung tatsächlich gelebt wird.

## LEA - MARKENORIENTIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG



Grafik: Der Leadership Branding Prozess im Überblick

## ▯ LEA TIPPS FÜR EIN ERFOLGREICHES LEADERSHIP BRANDING PROJEKT



*LEADERSHIP BRANDING VERBINDET DAS BESTE AUS ZWEI WELTEN: MARKENORIENTIERUNG IST DIE KUNST, SICH AUF DAS WESENTLICHE ZU KONZENTRIEREN, PRÄGNANT ZU FORMULIEREN UND FÜR KONSISTENTE WIEDERHOLUNG ZU SORGEN. DIE ANWENDUNG DER PRINZIPIEN DER SYSTEMISCHEN ORGANISATIONSENTWICK-*

*LUNG HILFT DABEI, IDEEN AUS DER ORGANISATION HERAUS ZU ENTWICKELN UND BEI ALLEN BETEILIGTEN ANSCHLUSSFÄHIG ZU MACHEN. AUCH BEI DATEV MACHTE DIE KOMBINATION AUS MARKENORIENTIERUNG UND SYSTEMISCHER ORGANISATIONSENTWICKLUNG DAS PROJEKT ERFOLGREICH.*

## MARKENORIENTIERUNG

Ausführliche Bestandsanalyse bestimmt das IST und das SOLL für die Passung von Marke und Führung bei DATEV

Transparente Ableitung von Optionen für ein markenorientiertes Führungsverständnis bei DATEV

Strategische Richtungsentscheidung anhand dieser Optionen:  
Wie weit wollen wir uns vom IST zum SOLL bewegen?

Fokussierung auf eine zentrale Idee („Gestalten“) und dabei die Marke durch Implikationen für das operative Führungsgeschäft greifbar machen

Umsetzung dieser Idee in eine prägnante Formulierung

## SYSTEMISCHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Voraussetzung für Projektstart:

Commitment des Top-Managements und der beteiligten Bereiche, sich mit dem sensiblen Thema Führung zu beschäftigen

Abteilungsübergreifendes Projektteam aus Personal und Marketing

Integration wichtiger Akteure im Unternehmen über das Projektteam hinaus, die das Projekt und seine Ergebnisse im laufenden Prozess in das Unternehmen tragen

Stetige Validierungs- und Abstimmungsschleifen, um Zustimmung aller wichtigen Akteure zu den zentralen Ergebnissen zu erzeugen



## ▾ WAS IST LEADERSHIP BRANDING? - DEFINITION:

*LEADERSHIP BRANDING IST EIN MARKEN-STRATEGISCH FUNDIERTER ORGANISATIONS-ENTWICKLUNGSPROZESS MIT DEM ZIEL, EIN GEMEINSAMES UND UNTERNEHMENS-SPEZIFISCHES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS ZU ENTWICKELN, DAS ZUM UNTERNEHMENS-ERFOLG BEITRÄGT.*

Ein Leadership Branding Prozess übersetzt die Unternehmensmarke für die Führung in der Organisation. So entsteht bei den Führungskräften des Unternehmens ein gemeinsames Verständnis davon, wie sie im Sinne ihres Unternehmens und ihrer Marke gut führen. Im Ergebnis stärken sich Marke und Führung gegenseitig: Führung wird durch Ausrichtung an der Marke effektiver und die Marke wird konsistenter im Unternehmen gelebt.

**KURZPORTRAIT DATEV**

Die DATEV eG, Nürnberg, ist das Softwarehaus und der IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren Mandanten. Über den Kreis der Mitglieder hinaus zählen auch Unternehmen, Kommunen, Vereine und Institutionen zu den Kunden. Das Leistungsspektrum umfasst vor allem die Bereiche Rechnungswesen, Personalwirtschaft, betriebswirtschaftliche

Beratung, Steuern, Enterprise Resource Planning (ERP) sowie Organisation und Planung. Die 1966 gegründete DATEV zählt zu den größten Informationsdienstleistern und Softwarehäusern in Europa. So belegt das Unternehmen beispielsweise im bekannten Lünen-donk-Ranking Platz Vier in der Kategorie Softwarehäuser (gelistet nach Umsatz in Deutschland).

**KURZPORTRAIT LEA LEADERSHIP EQUITY ASSOCIATION GMBH**

LEA Leadership Equity Association GmbH ist eine Unternehmensberatung für Leadership und Markenentwicklung. Maximale Wirkung entfalten beide Themen als Leadership Branding, markenorientierte Führung.

LEA ist die bislang einzige Unternehmensberatung für markenorientierte Führung und hält zahlreiche Beratungsmandate in Unternehmen verschiedener Branchen und Größen.

LEA begleitet Unternehmen, Teams und Führungskräfte dabei, sich zu fokussieren und zu professionalisieren. Durch Führung, die als Leadership Sinn stiftet und durch Marke, die im Arbeitsalltag eine klare Orientierung bietet. Das interdisziplinäre Team aus Markenexperten, Führungsprofis und Organisationsentwicklern unterstützt Unternehmen bei kleinen und großen Vorhaben. Ob ein einzelner Workshop, ein Coaching oder eine umfassende Strategieentwicklung bis zur Implementierung.





LEA Leadership Equity Association

↳ KONTAKT

#### LEA - DIE PIONIERE IM LEADERSHIP BRANDING

[www.leadership-branding.de](http://www.leadership-branding.de)

LEA Leadership Equity Association GmbH  
Kurfürstendamm 190-192  
10707 Berlin

Christina Grubendorfer  
Geschäftsführung

[welcome@leadership-branding.de](mailto:welcome@leadership-branding.de)

Fon +49.0.30.700 159 630

Fax +49.0.30.700 159 510

Twitter:

[twitter.com/leadershipbrand](https://twitter.com/leadershipbrand)

© LEA LEADERSHIP EQUITY ASSOCIATION GmbH, Berlin 2011  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung der LEA GmbH.