Klaus Hofegger

Marke als positive Kraft

Bewusste Marken wirken als ein kulturelles Koordinationsmedium. Sie schaffen mehr Gemeinschaft, erleichtern Entscheidungen, stärken Vertrauen und dienen einer besseren Welt.

Ist Marke Teil des Problems oder Teil der Lösung?

In unserer Welt, die in Kommunikation ertrinkt, brauchen wir neue Lösungen. Für einige unter uns, ist das Phänomen Marke nicht gerade das erste Mittel der Wahl, wenn es um eine bessere Welt geht. Ja, Marken wurden missbraucht. Kommunikation wurde allgemein oft zur Manipulation verwendet. Die Kraft von Marken wurde eingesetzt, um Macht zu sichern, statt Orientierung zu geben. Wer ehrlich auf die Geschichte von Wirtschaft, Werbung und Kapital blickt, kann das nicht übersehen. Und doch wäre es falsch, Marke darauf zu reduzieren. Denn Marke ist nicht das Problem. Der Umgang mit ihr ist es. Marke ist eine großartige Erfindung, um Zusammenarbeit in größeren Gruppen zu ermöglichen, Vertrauen zu bündeln und gemeinsames Handeln über persönliche Grenzen hinaus zu koordinieren. Marke ist eine kulturelle Kraft zur Reduktion sozialer Komplexität. Und wie jede Kraft sollte sie mit Bewußtsein und Verantwortung verwendet werden. Marke kann eine positive Kraft sein. Nicht durch Lautstärke, nicht durch Verführung, nicht durch Kontrolle – sondern durch Klarheit und ein echtes Wir. Bewusste Marken entstehen dort, wo Menschen sich auf gemeinsame Bedeutung einigen, Verantwortung übernehmen und einander vertrauen. Wir brauchen keine Perfektion, sondern Leitplanken. Ein klares Wozu. Die Bereitschaft zuzuhören. Den Mut, Macht nicht zu verleugnen, sondern verantwortlich zu tragen. Und die Einsicht, dass Marken nicht besitzen, sondern verbinden sollen. Auftraggeber wie Auftragnehmer gestalten gemeinsam. Beide sind Teil des Systems. Beide tragen Wirkung. Marke kann ein verlässliches Orientierungssystem sein in einer komplexen Welt. Sie kann Entscheidungen erleichtern, Zusammenarbeit stärken und Vertrauen wachsen lassen. Dieser Text ist eine Einladung, Marke so zu denken und zu gestalten: als bewusste, gemeinschaftliche Kraft – getragen von vielen und offen für Wandel.

Marke als positive Kraft

Marke wurde oft genutzt, um Gewinnmaximierung zu erzielen und Marktanteile zu sichern. Was aber, wenn sich die Welt verändert hat und wir tieferes Vertrauen und tragfähige Verbindungen als neue Leitmotive brauchen? Denn damit wird Wandel möglich und auch ein Weg zu einer besseren Welt denkbar.

BEWUSSTE MARKEN

Marke als unterstützendes System für Führung und Transformation in komplexen Systemen. Wo sich mehr kollektives Bewusstsein bildet, können wir das auch mit dem System Marke nutzen. Denn je komplexer Organisationen, Märkte und Erwartungen werden, desto schwieriger wird es, Orientierung, Vertrauen und Handlungsfähigkeit aufrechterhalten, wenn Signale unkoordiniert, unklar oder gar im absoluten Widerspruch gesetzt werden. In diesem Kontext kehrt die Marke zu ihrer eigentlichen Funktion zurück: als Struktur zur Ermöglichung von Kooperation. Hier verstehen wir Marke nicht als Instrument zur Imagepflege, sondern als Unterstützung für Führungs-, Entscheidungs- und Transformationslogik.

MARKE ALS VERTRAUENSSTRUKTUR

Menschen können Vertrauen gut über persönliche Beziehungen organisieren. In kleinen Gruppen entsteht Orientierung durch unmittelbares Kennen, implizite Regeln und direkte Rückkopplung. Mit wachsender Organisationsgröße bricht dieses Prinzip zwangsläufig auf. Beziehungen werden indirekt, Verantwortung verteilt sich, Entscheidungen entkoppeln sich vom Alltag. Ab diesem Punkt benötigen Organisationen eine übergeordnete Struktur, die Verhalten und Erwartungen koordiniert und Vertrauen skalierbar macht. Nicht, um alles gleich zu machen, aber um gemeinsam wirkunsvoll zusammen zu arbeiten und zusammen zu leben. Dieses System wird gut durch das Phänomen Marke beschrieben. Marke ist eine geteilte Karte der Wirklichkeit: ein gemeinsamer Referenzrahmen, der beantwortet, wofür eine Organisation steht, wie sie entscheidet und welches Verhalten sie in Konflikt- und Unsicherheitslagen zeigt. Sie reduziert Komplexität, ohne sie zu leugnen. Brüche entstehen immer dort, wo Marke vom inneren Steuerungsins-

trument zum äußeren Kommunikationsprodukt degradiert wird. Gestaltet am Reißbrett in einer externen Agentur, losgelöst von realen Entscheidungs- und Zielkonflikten. Dieses Modell scheitert heute vermutlich schneller als früher. Wo Marke zur Hülle wird, verliert sie ihre Integrationskraft. Intern entsteht Orientierungslosigkeit, extern Glaubwürdigkeitsverlust. Die Organisation wird langsamer, widersprüchlicher und anfälliger für Vertrauensbrüche.

MARKE ≠ MARKETING

Eine Marke in unserem heutigen Verständnis ist die individuelle Summe aller Erlebnisse mit dieser Marke. Die Marke umfasst das gesamte Verhalten aller Mitarbeiter*innen, die Leistungen, die die Organisation erbringt und die Kultur, die in dieser Organisation entstanden ist. Die Marke ist im besten Fall ein stimmiges Abbild dieser Realität mit dem Zusatz, dass sie immer ein wenig vor der Realität, als positive Zukunft der Organisation sein darf und soll. Nicht losgelöst als Manipulation und nicht der Realität hinterher. Die Marke bildet dabei die Sicherheit und gleichzeitig den leichten Zug hin zu einer besseren Zukunft.

DER GUTE RUF

Dieses individuelle Bild in den Köpfen der Menschen, dieser gute Ruf, ist nicht direkt veränderbar. Wer aber Kund*innen und Mitarbeiter*innen fragt, bekommt Antworten, die dabei helfen die unterschiedlichen Erlebnisse zu verstehen. Mit diesem neuen Wissen kann zirkulär dieses kulturelle Kommunikationsmedium Marke geschärft werden. Marketing umfasst die Kommunikation nach außen hin zu den Käufer*innen, aber Marke umfasst die gesamte Kommunikation einer Organisation und Branding beobachtet dabei diese Kommunikation und beeinflusst sie indirekt über verschiedenste Maßnahmen. Was Branding auch nicht ist: Wenn wir lediglich versuchen, die Wahrnehmung durch Kommunikation zu beeinflussen, ist das nicht viel mehr als Propaganda. Damit Marken glaubwürdig sein können, muss die Kommunikation mit den Taten übereinstimmen.

ARBEIT AN DER MARKE

Wer eine Marke stimmiger gestalten möchte, hat verschiedenste Ansätze zur Verfügung und kombiniert am besten mehrere unterschiedliche Methoden. Sinnvoll kann sowohl die Arbeit an einer partizipativen Leitbildentwicklung, einer internen Strategie-Entwicklung, einer Sales-Initiative oder einer Marketing-Kampagne sein–und auch immer an der Form und Gestaltung dieser Ergebnisse und damit die Schaffung von Raum, wo Erlebnisse, Rituale und Symbole positiv wirken können. Ob das Unternehmen nicht mehr der Marke folgt oder die Marke hinter dem Unternehmen zurückgefallen ist: Das System Marke ist jedenfalls ein wichtiges Tool, um Klarheit im Heute zu erreichen und einen Treiber des Wandels in eine bessere Zukunft zu erhalten.

BEWUSSTSEIN ALS CHANCE

Wenn wir Kommunikation nicht mehr als Sender-Empfänger-Prozess sehen, dann haben wir ein besseres und menschlicheres Bild unserer Umwelt. Heute verlieren konstruierte Fassaden schneller ihre Glaubwürdigkeit als früher. Das Rauschen nimmt zu, aber der Wunsch nach echten Erlebnissen und ehrlichen Ansagen wächst ebenfalls. Marken werden weiterhin digital berichten, aber in Zukunft vermehrt von analogen, sprich: echten Ereignissen. Damit verbunden sind auch die Aussagen einer Organisation stärker in der Beobachtung. Schon länger ist es wichtig, das Menschen intern in Organisationen meinen, was sie sagen. Jetzt ist bewußte Kommunikation genauso wichtig im Außen.

Ansonsten führt das zu:

1. REPUTATIONSVERLUST

Abweichungen zwischen internem Handeln und

externem Versprechen werden schneller sichtbar und schwerer kontrollierbar. Dieser Vertrauensverlust wird nicht über ein Mehr an Kommunikation eingedämmt, sondern nur über eine bessere Koordination.

2. SINKENDE ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT
Talente suchen Anschlussfähigkeit: stimmige Kultur, klare Werte, reale Handlungsspielräume. Wo das Außen nicht zum Innen passt, entstehen Distanz und Abwanderung.

3. BLOCKIERTE TRANSFORMATION
Veränderung benötigt Vertrauen. Fehlt eine glaubwürdige Basis, werden Initiativen als taktisch oder manipulierend gelesen. Die Organisation schützt sich durch Zynismus oder Rückzug.
Ehrlichkeit ist in diesem Kontext die Voraussetzung für Anschlussfähigkeit. Dabei braucht es keine glattgebügelte, perfekte Optik, sondern eine nachvollziehbare Kommunikation mit genügend Tiefe.

FINDEN – NICHT ERFINDEN

Marke wirkt als Entscheidungshilfe und Integrationslogik: Diese Identität lässt sich nicht outsourcen und auch nicht von einer Agentur kaufen. Marke wird gefunden und nicht erfunden. Markenentwicklung ist ein gemeinsamer Prozess der Organisation, seiner Führung und unterstützender Kräfte, die sich ihrer Aufgabe bewußt sind. Marke entsteht dort, wo Organisationen sich selbst befragen: nach Zweck, Prioritäten, Grenzen und Konsequenzen.

DIE WIRKUNG DER MARKE

Marke wirkt auf drei Ebenen:
1. ENTSCHEIDUNGSHILFE
In komplexen Umfeldern dient die Marke als Filter. Sie beantwortet nicht jede Frage, aber sie grenzt den Entscheidungsraum ein: Was passt zu uns – und was nicht?

2. INTEGRATIONSLOGIK: Die Marke verbindet unterschiedliche Funktionen, Perspektiven und Interessen durch einen gemeinsamen Sinnhorizont. Sie reduziert Reibungsverluste und Übersetzungsaufwand.

3. TRANSFORMATIONS-TREIBER
Tansformationsprozesse werden mit viel Energie und Zuversicht gestartet, aber verlieren manchmal über die Zeit an Kraft. Hier fehlen manchmal sichtbare Ereignisse, Erlebnisse und Symbole für eine stabile Orientierung. Die Marke kann helfen, das »Warum« und »Wohin« zu visualisieren und greifbar zu machen. Leitplanken, die situatives Handeln ermöglichen. Im besten Fall wie ein lebendiges System, das sich selbst immer wieder kopiert. So hilft Marke bei der Strukturveränderung im Entscheidungsverhalten.

MARKE ALS HILFE FÜR TRANSFORMATION

Strategien scheitern, wenn sie nicht gelebt werden. Programme versanden, wenn sie keinen gemeinsamen Referenzrahmen haben. Abteilungen konkurrieren, wenn ihnen eine verbindende Logik fehlt. Das ist kein Motivationsproblem, sondern ein strukturelles Defizit. Ohne bewußte Marke fehlt der Organisation die Landkarte, die sie zusammenhält – als geteiltes Bild der Wirklichkeit. Die Marke ermöglicht Inkonsistenzen zu erkennen und Grenzen zu setzen. Mit dieser Unterstützung kann die Organisation besser lernen. Wo diese Landkarte fehlt oder unglaubwürdig ist, wird Komplexität zur Überforderung.

Früher wurde Marke manchmal nur eingesetzt, um die Marge zu erhöhen. Heute zeigt sich: Marke ist stark, um Kooperation in komplexen Systemen zu ermöglichen. Wer Wandel ernst nimmt, nutzt Marke nicht zur Verschönerung, sondern zur Gestaltung tragfähiger Realitäten.