

Thema: identifiere

Autor: Angela Heissenberger

DIE MARKEN- BOTSCHAFTER

BEGEISTERUNG UNTER DEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN ZU ENTFACHEN UND DIESE IDENTIFIKATION NACH AUSSEN ZU VERMITTELN, WÜNSCHEN SICH VIELE UNTERNEHMEN. DOCH WERDEN DIE WERTE NICHT GELEBT, GEHT DER ARBEITGEBERMARKE RASCH DAS FEUER AUS.

VON ANGELA HEISSENBERGER



In kaum einem Firmenleitbild fehlt heute die proklamatische Aussage: »Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital.« Welches Unternehmen würde diesen Satz nicht für sich reklamieren? Dennoch sind Unternehmen seit Beginn der Industrialisierung bestrebt, die Personalkosten so gering wie möglich zu halten. Erst seit der Wirtschaft die Talente ausgehen, erfährt der Faktor Mensch eine spürbare Aufwertung.

In Zeiten des Fachkräftemangels ist jeder Betrieb bemüht, sich möglichst mitarbeiterfreundlich, modern und sozial zu präsentieren. In Stellenausschreibungen wird mit »ausgezeichnetem Teamspirit«, »Spaß am Arbeitsplatz«, »attraktiven Benefits« und Party-Kultur geworben: »Das Feiern unserer Erfolge kommt bei uns nicht zu kurz!« Die Arbeit wird zur Nebensache oder als »erfüllende Tätigkeit« aufgewertet. Die Unternehmen haben ihre Employer-Branding-Lektion rasch gelernt.

Oftmals überdauert der hochglanzpolierte Eindruck jedoch nicht einmal das Bewerbungsgespräch. So berichtet Monika Kriwan, Beraterin der auf Internal und

Employer Branding spezialisierten Agentur identifiere, von einem Personalchef, der eine Kandidatin – unerlaubt – nach dem Familienstand fragte. Sie blieb dennoch freundlich und antwortete »Derzeit Single«, worauf er erstaunt anmerkte: »So schiach sind Sie doch gar nicht.« Kriwan nennt solche Erlebnisse »Identifikationskiller«: »Genderfaire Webseiten sind eine Sache. Führungskräfte, die aussprechen, was sie nicht einmal denken sollten, eine andere. Vor allem, wenn einer der Werte ›respektvoll‹ lautet.«

>> Kleiner Bruder <<

»Außen hui, innen pfui zerstört jede Employer Brand über kurz oder lang«, erklärt Kriwan. »Wir empfehlen Kunden immer, zuerst an einer ehrlichen und authentischen Positionierung zu arbeiten. Das ist die Basis. Gerade im Internal Branding braucht es Substanz statt Hochglanz.«

Internal Branding, sozusagen der kleine Bruder des Employer Branding, beginnt bei den Führungskräften. Leider handeln sie in diesem Bereich oftmals nicht gerade mit großer Weitsicht. Gestartet wird mit schö-

Foto: iStock, ThomasUnterberger_Identifiater

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag

Thema: identifiere

Autor: Angela Heissenberger

nen Events mit viel Pomp und Trara, die aus Kostengründen in den Folgejahren klammheimlich immer kleiner ausfallen. Das restliche Jahr über tut sich nicht viel. Hier ein Mitarbeitermagazin, da ein Workshop – auf der Strecke bleibt meist die persönliche Kommunikation.

Identitätsstiftende Firmenevents außerhalb der Arbeitszeit erfreuen sich ohnehin nicht mehr besonders großer Beliebtheit, weiß Christoph Harringer, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Symbiosis: »Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind immer weniger bereit, für Feiern oder andere Side-Events ihre Freizeit zu opfern. Das geht gerade noch in Start-ups, die glauben, so wie Google zu sein.«

Unternehmen, die in ihr Personal investieren, genießen wichtige Wettbewerbsvorteile. Als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, ist inzwischen unerlässlich. Das wichtigste Sprachrohr sind jedoch die bestehenden MitarbeiterInnen. Wer abends im Freundeskreis vom positiven Betriebsklima erzählt, leistet einen unbezahlbaren Werbewert, der sich auf die Personalsuche, aber auch allgemein auf das Image des Unternehmens auswirkt.

>> Bewusstsein für die Marke <<

Internal Branding ist Employer Branding nach innen, sollte aber nicht als Marketingmaßnahme missverstanden werden. Mit der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen steigt auch die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Laut einer Studie des deutschen Gallup-Instituts haben jedoch 85 % der ArbeitnehmerInnen keine oder nur eine geringe emotionale Bindung an ihr Unternehmen.

Schicke Bürolandschaften sorgen für Wohlbefinden, für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung reicht das aber nicht. »Damit jemand mit Hand und Herz dabei ist, müssen die Grundbedürfnisse befriedigt sein«, sagt Marco Nink, Strategic Consultant bei Gallup. Klare Aufgaben und Wertschätzung seien jedoch die entscheidenden Faktoren.

Die Mitarbeiter zu begeisterten Botschaftern des Unternehmens zu machen – das schwebt vielen Arbeitgebern vor. Ein realistischeres Ziel ist es, Führungskräfte und Mitarbeiter zu markenkonformem Handeln anzuleiten und ihr Bewusstsein für die Marke zu schärfen.

»Identifikation kann man nicht verordnen, sie muss wachsen«, erklärt Markenstrategin Monika Kriwan. »Wichtig ist, dass das

Markenversprechen entlang des gesamten Mitarbeiterzyklus an allen Kontaktpunkten und vor allem von Führungskräften glaubhaft eingelöst wird.« Mit speziellen Multiplikatoren-Programmen kann dieser Prozess professionalisiert werden.

Dieser internen Markenverankerung kommt mehr Bedeutung denn je zu. An den Kundenkontaktpunkten wird die Basis für Kundenbindung und Wiederkäufe gelegt. Negative Erlebnisse führen rascher dazu, dass sich Kundinnen und Kunden abwenden und ihre Erfahrungen via Social Media streuen. Positive Erlebnisse werden ungleich seltener geteilt. Diese Gewichtung ist durchaus problematisch und macht vielen Unternehmen zu schaffen. Freundlich und kompetent zu agieren, ist eigentlich zu wenig – Kunden setzen dieses Verhalten als selbstverständlich voraus.

>> Wir-Gefühl stärken <<

Um Markenidentität zu schaffen, braucht es ein differenzierendes Element. BMW hält etwa die MitarbeiterInnen des Callcenters an, anrufende Kunden – analog zum Werbeslogan »Freude am Fahren« – mit den Worten »Ich wünsche Ihnen heute noch viel Freude am Fahren« zu verabschieden. Wie viel echte Begeisterung in dieser oktroyierten Floskel liegt, ist jedoch fraglich.



Monika Kriwan, identifiere: »Identifikation kann man nicht verordnen, sie muss wachsen. Das Markenversprechen muss vor allem von Führungskräften glaubhaft eingelöst werden.«

Internal Branding sei ohnehin »kein Projekt, sondern eine Lebensaufgabe«, so Markenstrategen Karsten Kilian, Professor an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Würzburg: »Ist eine Marke nur generisch mit Werten wie Tradition, Innovation und Qualität beschrieben, so wird es mit dem Markenverständnis der Mitarbeiter meist

nichts, da generische Markenwerte nicht vom Wettbewerb differenzieren und von den Mitarbeitern nur bedingt gelebt werden können. Damit eine Marke auf Kurs ist, gilt es konkrete, ursächliche, relevante und spezifische Markenwerte zu definieren und anschließend immer wieder aufs Neue im Unternehmen zu verankern.«

Nicht alle MitarbeiterInnen werden für ihr Unternehmen diese Leidenschaft empfinden und transportieren. Das sei auch gar nicht notwendig, meint Beraterin Kriwan: »Gute Arbeit macht, wer sich mit dem Unternehmen identifiziert. Hier gilt: je mehr, desto besser. Das heißt natürlich nicht, dass alle für die Arbeit brennen müssen.« Ein »Inspiring Purpose«, also ein inspirierendes Unternehmensziel, kann jedoch kleine Wunder bewirken. Insbesondere den jüngeren Generationen wird zugeschrieben, auf die ►



Thema: identifiere

Autor: Angela Heissenberger

BUCHTIPP

DIENT NACH VORSCHRIFT

➤ **Der persönlichen Leidenschaft** zu folgen und einen lange gehegten Berufswunsch zu verwirklichen, davon träumen viele. »Arbeit muss nicht immer Spaß machen«, sagt jedoch Autor Volker Kitz provokant. In seinem Plädoyer räumt er mit überhöhten Ansprüchen auf, wonach der Beruf Selbstverwirklichung, Erfüllung und Glück bringen soll. Die tägliche Routine holt irgendwann auch den ambitioniertesten Arbeitnehmer ein. Ihren Job gut zu machen, damit sind viele schon recht zufrieden.

Mitarbeiter, die für ihre Arbeit mit Herzblut und Leidenschaft »brennen« – das wünscht sich wohl jedes Unternehmen und einige werben auch damit. Kitz relativiert dieses Versprechen: Leidenschaft habe nichts mit der Qualität der Arbeit zu tun. Im Gegenteil, je stärker man emotional involviert sei, desto eher fehle die nötige Distanz für besonnenes, sorgfältiges Handeln. Bei Chirurgen oder Piloten etwa wären jegliche Emotionen unerwünscht.

Im Übrigen: »Was bei vielen Unternehmen im Argen liegt, hat nichts mit zu wenig Leidenschaft zu tun.« Bestsellerautor Kitz selbst hat seine Tätigkeit als Jurist an den Nagel gehängt. Ob er als Autor und Redner glücklicher ist? Vielleicht, erfolgreich ist er jedenfalls.

➤ **Volker Kitz: Feierabend! Warum man für seinen Job nicht brennen muss.**

Fischer TB 2017
ISBN: 978-3-596-29796-2



Die Sberbank Europe vermittelt mit persönlich gestalteten Porträts junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein sympathisches Bild eines aufstrebenden, internationalen Unternehmens.



I AM A HORSE WHISPERER, A JAZZ SINGER AND A BRIDGE BUILDER BETWEEN REGIONS ALL AROUND THE WORLD.

ALINA TRASHCHITSKOVA

We are looking for people who are energetic about developing their talents and skills. As a young professional team we offer opportunities for people who like to work in a dynamic and international environment.

People like Alina. She is a passionate jazz singer, enjoys traveling and loves to learn new things and work in a dynamic environment. She has worked for building bridges in the past. Alina is an excellent team player and a bridge builder between regions and cultures. She has helped to establish our Financial Services department and a new relationship for all our business partners worldwide.

We are looking for people like you. Apply at www.sberbank.at/careers



MORE OF YOU IN THE WORK WE DO.



► **Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit** großen Wert zu legen. Nicht zufällig messen 44 % der »World's Most Attractive Employers« (WMAE) einem überzeugenden Purpose viel Bedeutung bei, wie eine im Oktober 2018 veröffentlichte Umfrage unter den 100 attraktivsten Arbeitgebern in den zehn größten Volkswirtschaften der Welt ergab. 2016 waren erst 30 % der befragten Unternehmen dieser Meinung.

Und noch ein Trend fällt auf: In der Kommunikation ihrer Arbeitgebermarke vertrauen 70 % der WMAE auf Inhalte, die von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst kommen. Vor

zwei Jahren verwendeten nur 48 % dieser Unternehmen selbstproduzierte Videos. Eine Strategie, die auch kleinere Betriebe ohne großen Aufwand umsetzen können: Fotos und kleine Videos sind einfach und rasch herzustellen und schaffen ein Wir-Gefühl. Im Idealfall entwickelt das Projekt eine Eigendynamik – Mitarbeiter zeigen stolz, wie ihr Arbeitsalltag aussieht und was sie leisten; Kollegen, die vorwiegend im Außendienst oder an anderen Standorten tätig sind, bleiben trotzdem in intensivem Kontakt mit dem Stammhaus.

In der Salzburger Privatbrauerei Stiegl hält seit November 2018 die »Mei Stiegl App«, eine eigene Mitarbeiter-App, alle 750 »Stiegler« über Neuigkeiten im Betrieb stets auf dem Laufenden.

Der Kunststoffverarbeiter Rehau Österreich führte nach einer einschneidenden Restrukturierung das interne Kommunikations-tool »Workplace«, eine Facebook-Plattform, ein, die für alle Mitarbeiter an den beiden Standorten Guntramsdorf und Neulengbach zugänglich ist. Eine Kündigungswelle hatte vor drei Jahren zu großer Verunsicherung geführt, nicht zuletzt durch die offene Kommunikation hat sich die Unternehmenskultur stark verbessert. 2017 wurde Rehau Österreich in der

“ RIGHT POTENTIALS ANSPRECHEN ”

Kategorie »Internal Branding« mit dem Award »Beste Arbeitgeber Marke« ausgezeichnet.

»Corporate Influencer«

Das Instrument Storytelling hält inzwischen sogar in Stelleninserate Einzug, um sich von klassischen Ausschreibungen abzuheben – aber auch um gezielt Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen, die zum Unternehmen passen. »Es geht darum, Right Potentials statt High Potentials anzuziehen. Passt der Cultural Fit, fühlen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl und tragen auch mehr zum Unternehmenserfolg bei«, meint identifiere-Partnerin Monika Kriwan.

Als Vorbild könnten jene Sujets dienen, mit denen die russische Sberbank Europe um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Mitteleuropa wirbt. Die porträtierten jungen

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag

Foto: iStock, Deutscher Markenmonitor

Thema: identifiere

Autor: Angela Heissenberger

Leute vermitteln ein frisches, modernes Bild eines aufstrebenden, internationalen Unternehmens: »Ich bin eine Pferdeflüsterin, eine Jazz-Voice und eine Brückenbauerin zwischen allen Regionen weltweit«, erzählt etwa Albina auf sehr persönliche Weise von ihren Ambitionen, am Aufbau der Bank mitzuwirken.

»Unternehmen sollten sich als Arbeitgeber vorstellen und nicht das Jobangebot in den Vordergrund stellen«, empfiehlt Symbiosis-Geschäftsführer Christoph Harringer: »Wird Employer Branding sauber gemacht, achtet man mehr darauf, wer am besten zur Unternehmenskultur, zur Marke passt – und nicht so akribisch, ob alle einzelnen Kriterien des Stellenprofils erfüllt sind.« Agenturfotos, die fröhliche Models in gestellten Szenen am Arbeitsplatz zeigen, haben ausgedient. Bewerberinnen und Bewerber wollen wissen, was sie in dem Unternehmen erwartet. Bewährt haben sich beispielsweise kurze Videoporträts, in denen echte Arbeitnehmer von ihrem Job erzählen oder Einblicke in den Berufsalltag geben. Als



Hans Meier-Kortwig, Deutscher Markenmonitor: »Konsequente Umsetzung an allen relevanten Kontaktpunkten wird auch in Zukunft ein Merkmal starker Marken sein.«

Multiplikatoren kommt diesen Mitarbeitern besondere Bedeutung zu.

Der Handelskonzern Otto startete im Herbst 2017 ein fundiertes Jobbotschafter-Programm, das zunächst 100 Mitarbeitende in sechs verschiedenen Rollenprofilen zu Corporate Influencern ausbildete. Das Interesse war so groß, dass inzwischen rund 200 Personen in dieser Mission unterwegs sind, um den persönlichen Kontakt zu potenziellen Bewerbern zu suchen. »Mit flexiblen Arbeitszeiten und hippen Dachterrassen werben viele Unternehmen – damit kann man Talente heutzutage nicht mehr überzeugen«, erklärt Eugenia Mönning, HR-Unternehmenssprecherin bei Otto. »Wir wollten zeigen, wer Otto wirklich ist: unsere Teams ▶



Brennen für Werte?

Empfehlungen sind im Marketing das ultimative Gipfelkreuz. Was im Mittelalter Marktschreier waren, machen heute »Influencer«, wenn auch etwas subtiler und mit größerem Publikum. Je mehr eine Kaufabsicht mit dem Grundthema Vertrauen aufgeladen ist, desto wichtiger werden Empfehlungen.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

Wahrscheinlich haben Sie sich auch zuerst in Ihrem Bekanntenkreis umgehört, als Sie eine neue Zahnärztin, einen guten Rechtsanwalt oder einen professionellen Coach gesucht haben? In fast jeder Firma sind die Mitarbeiter die erste Kontaktfläche zu Kunden und Geschäftspartnern. Damit werden sie automatisch zu ganz wichtigen Botschaftern des Unternehmens. Die damit einhergehende Frage: Empfehlen die Mitarbeiter das eigene Unternehmen? Sind sie stolz hier zu arbeiten, oder haben sie innerlich bereits gekündigt?

Der weiche Faktor Unternehmenskultur schlägt sich auch hier ganz konkret in harten Zahlen nieder. Kotter & Heskett haben bereits 1992 empirisch nachgewiesen, dass Unternehmen wirtschaftlich besonders erfolgreich sind, wenn es eine hohe Übereinstimmung zwischen den Werten des Unternehmens und den Werten der Mitarbeiter gibt.

Es lohnt sich also, den Faktor Unternehmenskultur und seine Auswirkungen etwas genauer anzuschauen. Eine solche »Seehilfe« stellt das Modell der drei Ebenen des emeritierten MIT-Professors Edgar Schein dar. Unternehmenskultur ist dabei vergleichbar mit Seerosen in einem Teich: Ähnlich wie die oben schwimmenden Blüten gibt es in jedem Unternehmen gut wahrnehmbare Artefakte. Das sind künstlich geschaffene Objekte und Verhaltensweisen, wie etwa die Bürogestaltung (Großraum oder Einzelzellen), vorherrschende Bekleidungsregeln (Nadelstreif oder Jeans), Umgangsformen (Duzen oder Siezen) etc. Damit ist auch viel Symbolik verbunden, die jedoch meist nur im Kontext der tiefen liegenden Schichten erklärbar wird. Tiefer im Wasser und

nur mehr ansatzweise durchscheinend liegt die Ebene der propagierten Werte und Normen. Diese (meist) ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien regeln mit ihren Ge- & Verboten die Organisation quasi wie mit Verkehrsschildern. Sie werden von den Organisationsmitgliedern mal mehr, mal weniger geteilt und sie können reflektiert werden. Am leichtesten erkennbar werden sie, wenn jemand dagegen verstößt (»Das macht man bei uns nicht so!«).

Noch eine Ebene tiefer, quasi die Wurzeln im Substrat des Seebodens, liegen die als selbstverständlich vorausgesetzten Grundannahmen über die Welt an sich. Diese unbewussten Überzeugungen, die normalerweise gar nicht bewusst reflektiert werden (können), sind vergleichbar mit einem Autopiloten. Dieser versucht selbstständig immer auf Kurs zu bleiben. Will man irgendwann davon abweichen, kostet dies sehr viel Kraft, da diese grundlegenden gemeinsamen Orientierungs- und Vorstellungsmuster wie ein dickes Gummiband wirken. Das ist letztlich die Quelle der Werte für das Handeln der Kulturträger in der Organisation.

Verkürzt: Der eingestellte »Autopilot« einer Caritas wird sich fundamental vom »Autopiloten« eines Hedgefonds unterscheiden. Alle darüberliegenden Schichten werden sich aber jeweils danach ganz in diesem Sinne und wie von selbst ausrichten. Wenn es kein übereinstimmendes Wertebild zwischen Menschen und ihrer Organisation gibt, wird es kein Brennen, sondern immer nur ein Flackern geben.

► **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet als systemischer Unternehmensberater.

Thema: identifiere

Autor: Angela Heissenberger

► und Kollegen, die gemeinsam die Zukunft des E-Commerce gestalten.«

>> Hinter den Kulissen <<

Digitalisierung kann der Anlass sein, die Positionierung einer Marke zu aktualisieren und über neue Kanäle zu kommunizieren. An den Faktoren erfolgreicher Markenführung ändert sich freilich auch in der digitalen Welt nichts: »Fokussierung, klare Differenzierung vom Wettbewerb, Einbindung der Mitarbeiter und konsequente Umsetzung an allen relevanten Kontaktpunkten werden auch in Zukunft Merkmale starker Marken sein«, ist Hans Meier-Kortwig, Co-



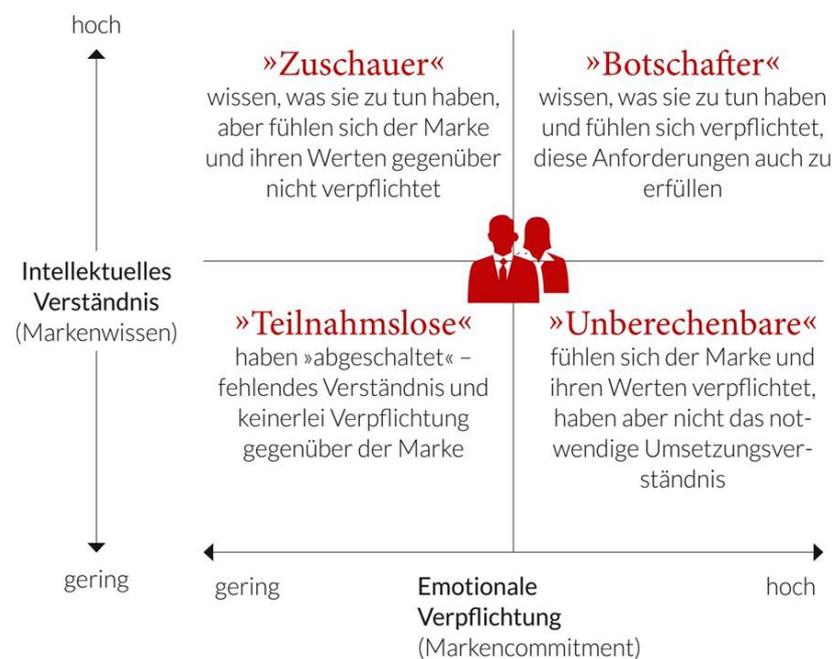
Eugenia Mönning, Otto Group: »Wir wollen zeigen, wer Otto wirklich ist – unsere Teams und Kollegen, die gemeinsam die Zukunft des E-Commerce gestalten.«

Autor der Studie Deutscher Markenmonitor, überzeugt. Gerade durch die wachsende Zahl an Kontaktpunkten wird die Markenkompetenz jedes einzelnen Mitarbeiters immer wichtiger. Geredet, getwittert, gepostet wird so oder so – ob sich Arbeitnehmer in der Freizeit positiv über das Unternehmen äußern, ist kaum steuerbar. Die emotionale Bindung kann aber sehr wohl beeinflusst werden.

Markenbotschafter Nr. 1 ist der Chef bzw. die Chefin. Sie sind daher gut beraten, die Interaktion mit der Marke zu fördern. »Internal Branding wird im Zeitalter von Generation Y und Social Media immer wichtiger. Es kann nicht sein, dass ein Großteil der Belegschaft die eigenen Markenwerte nicht kennt und lebt«, sagt Michael Bernerker, Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Marketing (DIM) in Köln.

Erst wenige Unternehmen nützen beispielsweise Instagram als Plattform, um sich von einer unkonventionelleren Seite zu präsentieren. Und zwar bewusst nicht im glatten Marketing-Style, sondern mit Content, der einen Blick hinter die Kulissen gewährt. Das verlangt seitens der Unternehmen eine gute Portion Mut, denn bürokratische Regeln und ängstliche Entscheidungsprozesse bremsen den beflügelnden Esprit. Ist nur die Presse- oder Marketing-Abteilung befugt, nach außen zu kommunizieren, wird der Funken der Begeisterung rasch verflühen. ■

MARKENORIENTIERUNG DER MITARBEITER



Quelle: DIM

Thema: identifiere

Autor: Angela Heissenberger

»Auf Hochglanzbotschaften ist niemand neugierig«

Christoph Harringer, Geschäftsführer von Symbiosis Strategy & Branding, berät Unternehmen hinsichtlich identitätsbasierter Markenführung. Für ihn ist Authentizität maßgeblich, um MitarbeiterInnen als Botschafter der Marke zu gewinnen.



(+) PLUS: Was macht ein Markenbotschafter?

Harringer: Botschafter der Marke zu sein, wird sehr oft gleichgesetzt damit, sich zu tausend Prozent dem Unternehmen zu verschreiben. Bei der Luft-hansa nannte man das »den Kranich auf der Stirn tragen«. Ich glaube, man muss das differenzierter sehen. Ein Mitarbeiter kann durchaus Botschafter der Marke sein, das soll an den Kundenkontaktpunkten auch spürbar und erlebbar sein. Es muss aber nicht sein, dass jeder sein Leben nach dem Job ausrichtet, als wäre es sein eigenes Unternehmen. Diese beiden Aspekte werden sehr oft vermischt, und das ist der Punkt, wo es unrealistisch und ungesund wird. Es gibt aber durchaus Projekte, mit denen man Mitarbeiter auf die Marke einschwören kann.

(+) PLUS: Welche Maßnahmen haben sich in der Praxis bewährt?

Harringer: Ein bewährter Ansatz ist eine dreiteilige Struktur. Zunächst geht es darum, die Mitarbeiter zu sensibilisieren: Warum ist das Thema wichtig, was bringt eine starke Marke? Der zweite Teil nennt sich Involvement. Hier wird versucht, die Mitarbeiter für das Thema zu gewinnen und erlebbar zu machen, wofür die Marke steht. Im dritten Teil geht es um Behavioural Branding, also die Integration ins tägliche Business: Wie sieht markenkonformes Verhalten an den Kontaktpunkten aus?

Der Stolz aufs Unternehmen, die Identifikation, das Commitment, von dem viele Unternehmer träumen, ist bedeutend vielschichtiger. Da gehört schon eine große Portion Authentizität dazu. Die Basis ist ein faires Geben und Nehmen und hängt stark vom Angebot des Arbeitgebers und einer wertschätzenden Unternehmenskultur ab, die nicht aus Lippenbekenntnissen besteht.

(+) PLUS: Welche Instrumente setzen Sie ein?

Harringer: Wir arbeiten viel mit Storytelling, um das Vertrauen in die Marke und das Unternehmen zu stärken. Mit Erfolgsgeschichten aus dem Unternehmen funktioniert das am besten. Soziale Medien sind dafür die ideale Plattform: Fotos oder kleine Videoclips mit Wackelkamera sind rasch produziert – in vielen Organisationen bekommt das bald einen eigenen Drive. Gegen »Jammerzirkel«, die es gerade in großen Unternehmen und Verwaltungsorganisationen oft gibt, lässt sich damit ganz gut gegensteuern.

Führungskräfte haben immer eine Vorbildwirkung und sind ohnehin erste Botschafter der Marke. Aber es ist einfacher authentischer, wenn man sieht, was die eigenen Kolleginnen und Kollegen Tag für Tag auf die Beine stellen. Auf Hochglanzbotschaften ist ohnehin niemand neugierig.

(+) PLUS: Wie lange dauert es, bis die Projekte greifen?

Harringer: Es gibt die Theorie, dass ein tiefgreifender Kulturwandel zehn Jahre dauert. Kurzfristige Prozesse, bei denen es nur darum geht, die Markenkontaktpunkte zu schärfen, laufen bei kleineren Organisationen etwa über ein halbes Jahr. Wir haben aber Kunden, wo sich das über mehrere Jahre erstreckt, zum Beispiel weil das Unternehmen in mehreren Ländern vertreten ist oder einen hohen Vertriebsanteil hat.

(+) PLUS: Transportieren die Unternehmen ein falsches Bild nach außen, das in der Realität nicht hält?

Harringer: Es gibt eine Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2011, in der 80 % der befragten Mitarbeiter angeben, die Unternehmenswerte werden nach innen nicht gelebt. Selbst wenn sich das schon gebessert hat – was ich

hoffe –, betrifft es wahrscheinlich noch immer mehr als die Hälfte. Die ersten Wochen und Monate im Unternehmen sind entscheidend: Da zeigt sich die Diskrepanz zwischen den Versprechungen und den tatsächlichen Erfahrungen. Nur was innen brennt, kann nach außen strahlen, heißt es. Das gilt für die Marke ebenso. Kunden und Mitarbeiter zu verlieren, kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten.

(+) PLUS: Welche Rolle spielt Social Media in diesem Zusammenhang? Wie fair sind Bewertungen und wie groß ist der Druck, der auf den Unternehmen lastet?

Harringer: Unternehmen hegen zu Bewertungsplattformen, etwa kununu, eine Hassliebe. Es ist ein sehr defensives Instrument. In erster Linie bewerten unzufriedene oder ehemalige Mitarbeiter das Unternehmen. Der Bewertungsdurchschnitt ist somit nicht repräsentativ, wirkt aber nach außen natürlich bitter.

Ich kenne Unternehmen, die eigentlich ein sehr gutes Arbeitsklima haben, aber mit negativen Einstufungen leben müssen. Wir empfehlen unseren Kunden, Bewertungen grundsätzlich zu kommentieren, um zu zeigen, dass man sie ernst nimmt. Trotzdem muss es im Rahmen bleiben. Wenn Verunglimpfungen gegen die Policy verstoßen, kann man eine Löschung beantragen – das sollten Unternehmen auch tun. ■

Thema: identifiere

Autor: Angela Heissenberger



Es muss nicht sein, dass jeder sein Leben nach dem Job ausrichtet, als wäre es sein eigenes Unternehmen.

Foto: Symbiosis, Otto