



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Change Management auf dem Wirksamkeitsprüfstand



N°69 September / Oktober 2012

ISSN 1609-1248

Euro 22,50 / sFr 36,-

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net



Karin Krobath

entwickelt Unternehmen durch die Kraft der Marke. Arbeitsfelder sind Internal und Employer Branding, Unternehmens- und Sprachkultur. Nach Leitungsfunktionen im Bildungs- und Finanzbereich wird sie 2004 Partnerin von IDENTITÄTER® und wortwelt®.

Branding als sozialer Kitt & strategischer Kompass im globalen Wettbewerb

von Karin Krobath

Internal und Employer Branding sind in Mode – 30 Mio. Google-Einträge beweisen es. Karin Krobath beschreibt, was an diesen Begriffen dran ist und wie sie sinnvoll und erfolgsorientiert im Unternehmen genutzt werden.

In welcher Welt findet Wirtschaft heute statt? Und: Was heißt das für die Unternehmenskultur und Identifikation von Mitarbeitenden? Ich habe versucht, die verschiedenen erlebten Trends zusammen zu fassen und kurz und prägnant aus meiner Sicht zu schildern (siehe Abbildung 1 und 2).

1. Drei zentrale Aspekte der Marke in Zukunft

Was kann nun Marke den Zentrifugalkräften entgegensetzen? Worauf muss ich als Unternehmen achten, wenn es um Marke und Identifikation meiner Mitarbeiter geht und wenn ich ein attraktiver

Arbeitgeber sein will? Im Grunde sind es (nur) drei Aspekte. Sie lauten

- Marke ist Kompass
- Markenarbeit ist Chefsache
- Marke sprengt Silos

1.1. Marke ist Kompass.

Markenmodelle sind komplex. Erfolgreiche Marken simpel. Von der komplex gedachten Positionierung zu einer einfachen, lebhaften Formel zu kommen, ist hohe Kunst. In der Realität erleben wir es oft so: Am Ende eines ernsthaft geführten Markenprozesses stehen fünf bis sieben Kernwerte (z.B. illustriert als DNA der Marke oder auch als Marken-Ei), die sich aus unserer Sicht nicht zur in-

ternen Umsetzung eignen. Sie sind zu unspezifisch und es sind schlicht zu viele (austauschbare) Begriffe. Mehr als drei Worte merkt sich keiner – auch nicht der CEO. Ich frage in Briefinggesprächen immer wieder nach den Werten und erlebe Zögern, Zaudern, Stottern. „Jetzt erwischen Sie mich aber am falschen Fuß, Frau Krobath.“ Und zu seiner Assistentin gewandt: „Bitte drucken Sie doch der Frau Krobath unsere Markenpräsentation aus.“ Sie sehen worauf ich hinaus will? Wenn ich etwas

nicht benennen kann, dann kann ich damit auch kein Unternehmen steuern und den Mitarbeitern keine klare Markenbotschaft vermitteln. Darum geht es aber bei Marken- und Unternehmensführung. Die Unternehmensstrategie ist die Route auf der Karte, die Marke der Kompass. Im Zusammenspiel kann man nicht nur navigieren, sondern muss man der „Stamm-Mannschaft“ und den zusätzlich „Angehörigen“ auch klar machen, wohin die Reise geht. Ein Beispiel dazu finden Sie in der Abb. 3.

ABB. 1: ERLEBTE TRENDS IN DER WIRTSCHAFTS- UND UNTERNEHMENSWELT

1. Die alten Identitätsgrenzen lösen sich auf

Unternehmen verlieren ihre scharfe Außengrenze (vgl. Jung 2010). Früher waren die Dinge klar geregelt. Man hatte einen Dienstvertrag, das Unternehmen einen Eigentümer, Hierarchie und Entscheidungsstruktur waren allgemein bekannt. Jedem war klar, wofür bzw. für wen er arbeitet. Heute kennen wir diese klare Grenze der Zugehörigkeit oft nicht. Vieles ist Sowohl-als-auch geworden. Outsourcete Mitarbeiter, Leihpersonal, Matrixorganisation, Profit-Center-Strukturen, anonyme Shareholder im Hintergrund. Unternehmen sind oft Teil von großen Konzernen und die Verflechtungen sind für den Einzelnen nicht zu überblicken.

2. Unternehmen verlieren zunehmend die Kontrolle über ihre Kommunikation

Social Media bedeutet einen klaren Machtwechsel vom Informationsanbieter zum Nachfrager. Früher haben wir Pressemeldungen per Post verschickt und vereinzelt Redaktionen eventuell ein Fax zukommen lassen. Heute werden Pressemeldungen zeitgleich auf diversen Medienportalen veröffentlicht – und in derselben Sekunde kommentiert. Immer wieder bekommen Kommunikationsverantwortliche von Vorständen zu hören, man möge das doch bitte abstellen... Abstellen geht nicht mehr. Der Vorstand müsste sich eigentlich fragen: Warum schreiben meine Mitarbeiter keine Gegenkommentare? Wo sind meine identifizierten, engagierten Markenbotschafter, die ich doch in meinen Reden immer als das höchste Gut des Unternehmens adressiere?

3. Wir leben in einer Welt voll Management-Sprech- und austauschbarer Wertefloskeln

Eine lohnenswerte Lektüre in diesem Zusammenhang: der International Index of Corporate Values (vgl. ECCO 2009). Er zeigt statistisch, was wir in der Arbeit täglich erleben. 90 % der Unternehmen weltweit teilen sich zehn Werte. Spitzenreiter sind Qualität, Innovation und Kundenzufriedenheit. Schön, aber wenn alle das Gleiche sagen, dann geht das Differenzierungspotenzial zum Wettbewerb und die Identifikationsfläche für Mitarbeiter gegen Null. Abgesehen davon: Keiner will es mehr hören. Vorstandsreden mit diesen Schlagworten werden nicht als Aufforderung zum Handeln oder Einladung zum Mitdenken wahrgenommen.

1.2. Marke ist Chefsache.

Nicht nur der Fisch, auch die Marke fängt am Kopf zu stinken an. Dann nämlich, wenn die proklamieren Werte nicht im Einklang mit dem Verhalten der Unternehmensleitung und der Führungskräfte

stehen. Mitarbeiter sind jetzt schon kritischer und sensibler als noch vor zehn Jahren. Und sie werden es allen Prognosen zufolge noch viel mehr werden, wenn Generation Y das Gros der Mitarbeiter stellt. 2015 kippt in Österreich der Arbeitsmarkt. Erstmals

Wir müssen mit der Tatsache leben, dass sich Zugehörigkeit von einem absoluten zu einem graduellen Wert verschiebt.

ABB. 2: MÖGLICHE ANTWORTEN & LÖSUNGSWEGE

1. Weichen sich die Außengrenzen auf, ist Kernprägnanz gefragt

Wenn sich Grenzen auflösen, gibt's nur einen Weg: Das Eigene, Spezifische – also seinen Kern – klar definieren und darüber Menschen ansprechen, binden und mit ihnen gemeinsam diesen Kern weiterentwickeln. Dabei müssen wir mit der Tatsache leben und umgehen, dass sich Zugehörigkeit und damit auch Identifikation von einem absoluten zu einem graduellen Wert verschiebt. Menschen erleben Markennähe je nach Projekt, Teamleiter oder Umständen anders. Umso wichtiger ist ein „magnetischer“ (bedeutungsaufgeladener) Kern, der diesen Zentrifugalkräften entgegenwirkt.

2. Die Frage, ob man als Unternehmen bei Social Media mitmacht oder nicht, ist irrelevant

Man ist mittendrin – die Frage lautet daher: Wie gestalte ich den Umgang mit Medien, die quer zu unseren gelernten Hierarchie- und Freigabeprozessen stehen? Denn Social Media ersetzt die alten Kommunikationswege nicht. Vielmehr kommt eine neue Infrastruktur on top dazu. Sie lehrt uns, in Netzwerken zu denken und zu handeln. Das ist Kulturveränderung pur. Die Qualitäten des Zuhörens und der Resonanzfähigkeit werden zu neuen Schlüsselqualifikationen im Management.

3. In einer globalen Welt voll austauschbarer Produkte und Dienstleistungen macht der einzelne Mensch den Unterschied

Zumindest macht er einen Unterschied, sobald er in einem Mix von Kompetenz und Persönlichkeit aus der Masse hervortritt und als Markenbotschafter agiert. Dazu braucht es allerdings intern Markenschärfe. Sprich: Klarheit, wofür ein Unternehmen steht und mit welchen Driving Values (Erfolgsfaktoren, Markenwerten) welche Vision angestrebt wird. Tatsache ist, dass die derzeit geübte Managementpraxis Identifikation erschwert: Profit-Center-Strukturen, Outsourcing, Verkauf, Reintegration, Zugangssysteme, die Mitarbeiter nur in jenem Stockwerk aussteigen lassen, in dem sie auch arbeiten, Quartalsdenken an Stelle von langfristig ausgelegter Wachstumsstrategie. Die Übersetzungsleistung dieser Paradigmen durch Führungskräfte bleibt oft aus. Mitarbeiter werden mit der Frage „Für wen arbeite ich hier und was trage ich wozu mit meiner Lebenszeit bei“ alleingelassen (vgl. Krobath/Schmidt 2010).

gehen mehr Menschen in Pension als solche, die neu ins Erwerbsleben treten. In vielen Berufszweigen ist der Fachkräftemangel bereits täglich Brot, die Situation wird sich aber noch verschärfen und auf andere Sparten ausdehnen. Attraktiver Arbeitgeber ist der, der zu den jeweiligen persönlichen Werthaltungen passt und sie auch authentisch lebt (vgl. Wichmann/Koch 2011).

Wenn Sie Menschen langfristig binden und begeistern wollen, müssen Sie als Führungskraft Ihre Stimmungsverantwortung ernst nehmen. In Abbildung 3 finden Sie zehn kleine Identifikationskil-

ler, die uns im Alltag begegnen. Sie haben noch gar nichts mit Marke im engeren Sinn zu tun, viel eher mit Kinderstube. So präzise und attraktiv kann die neue Marke gar nicht sein, Verfehlungen dieser Art belasten das Verhältnis von Mitarbeitern zu Ihren Chefs unnötig. Daher: Wenn Ihnen Engagement und Commitment Ihrer Truppe wichtig sind, dann vermeiden Sie diese 10 Identifikationskiller. (siehe Abb. 4)

1.3. Marke sprengt Silos.

Vergessen wir ein für alle Mal die Zeiten, in denen die Marke dem Marketing „gehörte“ und nur die

ABB. 3: EIN BEISPIEL: VERWENDUNG DER MARKE ALS KOMPASS

Die MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung ist ein Familienunternehmen in der fünften Generation und mehr als 160 Jahre alt. MANZ ist in Österreich quasi das Synonym für Rechts- und Steuerliteratur. Neben dem Verlag gab es ein relativ junges Tochterunternehmen – die RDB Rechtsdatenbank GmbH, eine Onlineplattform für Rechtsinformationen der österreichischen Judikatur und Literatur. Mit 1. Jänner 2010 wurden die beiden Unternehmen in der MANZ'schen Verlags- und Universitätsbuchhandlung zusammengefasst. Diese Entscheidung folgte der Überzeugung, dass Print- und Onlinegeschäft künftig nur bei sinnvoller Verschränkung erfolgreich sein werden. (Smartphones sind auch bei den Anwälten beliebte Tools, um sich online jenen Kommentar herauszusuchen, der gerade in einer Verhandlung gebraucht wird.)

Als wir eingeladen wurden, stand die Strategie fest, und ein umfangreicher Markenanalyseprozess war abgeschlossen. Das Ergebnis: vier Kernstärken für den Verlag (wertschätzend, kundennah, geprüfte Qualität, Innovationen zur rechten Zeit) und drei Markeneigenschaften für die RDB Rechtsdatenbank (wertschätzend, customized, verhandlungssicher). Zusammengefasst in einem Slogan *Erfolgreich durch MANZ*. Aber diese Begriffe eignen sich nicht zur internen Umsetzung. Was genau macht eine Controllerin mit diesen Werten? Wie gestaltet man den Kundenempfang *erfolgreich durch MANZ*? In einem relativ kurzen Prozess gemeinsam mit Unternehmensleitung, Marketing und Personal gelang es, diese Erfolgsfaktoren weiter zu präzisieren. Gelandet sind wir bei den Begriffen *punktgenau, engagiert, erstklassig – Buchstäblich besser! Punktgenau* drückt die geforderte und gelieferte Qualität glasklar aus. Egal ob gedruckt oder online, MANZ-Publikationen müssen auf Punkt und Komma stimmen. Daraus entsteht die *Erstklassigkeit* und Marktführerschaft, die auch auf das enorme *Engagement* der Familie und der Mitarbeiter zurückzuführen ist. In der Quintessenz ist MANZ einfach *buchstäblich besser!* Und das kann jeder Mitarbeiter auch auf seinen Bereich umlegen. Jeder entwickelt ein Gefühl dafür, ob er mit seinem Projekt, seiner Idee oder seiner täglichen Arbeit über oder unter diesem Benchmark liegt.

Personalabteilung Führungskräfte schulte. Wenn Unternehmenskommunikation und Human Resources nicht Hand in Hand arbeiten, sind Internal und Employer Branding-Projekte zum Scheitern verurteilt. Und ich meine damit wirklich gemeinsam arbeiten und nicht ein „Sich-gegenseitig-in-Ruhe-lassen“. Hat man nämlich die Marke mit drei präzisen Werten und einem zukunftsweisenden Motto definiert, so beginnt das konsequente Umsetzen. In Theorie und Praxis spricht man in diesem Zusammenhang von den drei Hebeln des Internal Branding (vgl. Zeplin 2006). Es geht um marken-orientierte Kommunikation, um markenorientiertes Personal-

management und um markenorientiertes Führen. Wenn wir uns diese Begriffe auf der Zunge zergehen lassen und einen Blick auf Abbildung 2 werfen, wissen wir sofort: Damit Brand Commitment und Brand Behavior gelingt, müssen viele Köche beteiligt sein. Und natürlich sind es nicht nur diese drei Hebel, die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden lassen, sondern auch grundsätzlicher Kultur-Fit (Passt der Mitarbeiter zur Unternehmenskultur?), Kompetenzen der Mitarbeiter (Haben alle das notwendige Know-how?), Struktur-Fit und verfügbare Ressourcen (Stimmen Aufbau- und Ablauforganisation? Hat jeder zur Verfügung, was er für seinen Job

ABB. 4: 10 KLEINE IDENTIFIKATIONSKILLER

- 1) **Kundenveranstaltungen mit Partnern:** Die Frisörrechnung Ihrer Gattin hat nichts in der Firmenbuchhaltung verloren.
- 2) **Firmenautos:** Tauschen Sie die Vorstandsautos nicht, wenn Sie gleichzeitig Mitarbeiter entlassen oder auf Kurzarbeit umstellen – auch wenn es der Leasingvertrag vorsieht.
- 3) **Mitarbeiterveranstaltung:** Als Vorstand oder Geschäftsführer müssen Sie da sein – und zwar von der ersten bis zur (vor)letzten Minute.
- 4) **Security:** Man kann die Vorsicht auch übertreiben! Schaffen Sie Zugangssysteme ab, die Mitarbeitern nur erlauben in jenen Stock zu fahren, in dem sie arbeiten.
- 5) **Kommunikation:** Vermeiden Sie Sätze wie Herr X ist nicht zum Denken da, er soll hier nur arbeiten. (Und denken Sie es bitte auch nicht).
- 6) **Guter Geschmack:** Das Mittagessen mit der Schwiegermutter ist kein Geschäftsessen. Bezahlen Sie es aus eigener Tasche – Sie können es sich viel eher leisten als jeder Ihrer Mitarbeitenden.
- 7) **Stimmungsverantwortung:** Als Führungskraft geben Sie den Ton Ihrer Einheit vor. Grüßen Sie, schütteln Sie Hände, fahren Sie mit Ihren Mitarbeitern im Fahrstuhl und merken Sie sich möglichst viele Gesichter und Namen.
- 8) **Karenzierte MitarbeiterInnen** sind Teil Ihrer „Mannschaft“ – sie erhalten daher die Mitarbeiterzeitung und werden zu Weihnachtsfeiern und Mitarbeiterveranstaltungen eingeladen.
- 9) **Leihpersonal, Leasingkräfte, überlassene Arbeitskräfte:** Menschen wirken wie verwandelt, wenn man sie als Mensch behandelt. Sie arbeiten für Ihr Unternehmen – verhalten Sie sich wie ein Gastgeber.
- 10) **Anerkennung:** Sparen Sie – wenn es sein muss, aber sparen Sie nicht beim freundlichen Wort. „Erwischen“ Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch, wenn sie etwas richtig machen.

Quelle: IDENTITÄTER

braucht?). Um bei unserem Bild zu bleiben: Ist die Küche gut ausgestattet und organisiert, dann lässt es sich markenorientiert führen, kommunizieren und managen. Der externe Kunde (Gast im Restaurant) spürt, dass hier wirklich alles passt (Markenbeziehungsqualität).

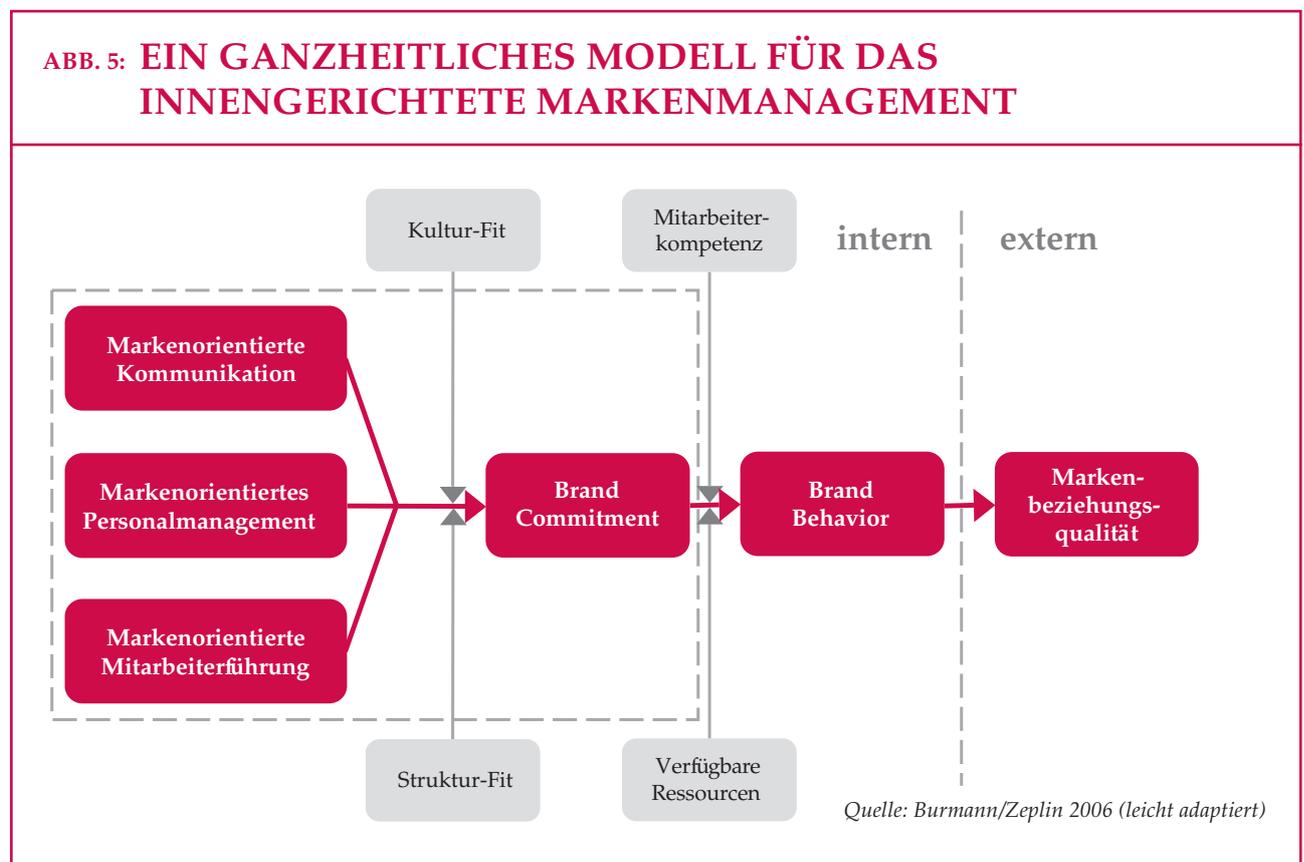
Nun folgt der **Eintritt** – der erste Tag, die ersten Wochen im neuen Unternehmen. Wie werde ich als die Neue hier empfangen und eingeführt? Wie läuft der Willkommenstag ab, gibt es einen Paten, der mich begleitet, lerne ich die Marke und die Botschaft, die ich nun vertreten soll, in einem Training kennen?

Diese ersten drei Stufen sind in vielen Unternehmen schon auf einem guten Weg. Klassisch wird unter Employer Branding auch der Prozess bis zum gelungenen Eintritt verstanden. Aus unserer Sicht beginnt

er hier erst richtig – mit dem **Beitritt**. Eine Mitarbeiterin, die zwei Jahre im Unternehmen ist und sich gut eingelebt hat, spürt jetzt erst in vollem Umfang, wie ernst die Markenwerte genommen werden. Sie weiß zu dem Zeitpunkt, wie der Hase läuft und merkt an Karrieremöglichkeiten, Aus- und Weiterbildungsangeboten und an der Art, wie die Mitarbeitergespräche laufen, ob das Unternehmen nun tatsächlich *erstklassig, kraftvoll* oder *unkonventionell* ist.

Zu guter Letzt gehört zu markenorientiertem Personalmanagement auch noch das Thema **Austritt**. Sie werden mir wahrscheinlich Recht geben, wir haben in Österreich keine gute Trennungskultur. Vielerorts reagiert man beleidigt, wenn sich ein Mitarbeiter entschließt, in einem anderen Umfeld Karriere zu machen oder auch nur sein Glück zu suchen. Im Sinne eines attraktiven Arbeitgebers ist es aber unerlässlich, dass wir alles tun, damit ein

ABB. 5: EIN GANZHEITLICHES MODELL FÜR DAS INNENGERICHTETE MARKENMANAGEMENT



scheidender Arbeitnehmer immer noch gut über das Unternehmen redet. Natürlich ist das nicht in 100 % der Fälle möglich, aber in sehr vielen. Denn wenn es um die Verbreitung der frohen (Marken-) Botschaft geht, zählt jeder Einzelne.

Ein Beispiel für markenorientiertes Führen: GlaxoSmithKline

GlaxoSmithKline, eines der weltweit führenden Pharmaunternehmen setzt auf gemeinsam, unkonventionell, überzeugend und Wesentliches bewirken! Die Herausforderung liegt darin, sich vom pharmazeutischen Hersteller zum Partner im Gesundheitswesen zu entwickeln. Die Werte wurden hier ebenfalls auf unterschiedliche Weise erlebbar gemacht. Herausgreifen möchte ich die GSK Führungsleitsätze, die gemeinsam mit Führungskräften entwickelt wurden. Sie übersetzen die Werte in

Verhaltensanleitungen. Nehmen wir als Beispiel einen von drei Grundsätzen zum Wert überzeugend. Führungskräfte bei GSK leben diesen Wert, indem sie Folgendes anstreben: „Vorhaben hinterfrage ich, Barrieren räume ich aus dem Weg. Ich treffe Entscheidungen, stehe dazu und reagiere bei veränderten Rahmenbedingungen flexibel.“

Die Einführung dieser Führungsleitsätze wurde wie in jedem Unternehmen diskutiert, durchgesetzt hat sich eine sehr unkonventionelle Idee. Wir haben die Leitsätze in einen Fragebogen umgearbeitet, mit einer Skala von 1 bis 5 versehen und jede Führungskraft hat die eigenen Mitarbeiter in einem Jour Fixe (nach kurzer Einführung) gebeten, diesen Bogen auszufüllen. Diese Maßnahme war doppelt wirksam. Die Mitarbeiter sahen, dass die Werte als Kompass für die Führungskräfte gelten und sie

ABB. 6: WEIN & CO: MARKENORIENTIERTE KOMMUNIKATION

WEIN & CO hat seine Marke mit *kraftvoll, lustvoll, wertvoll* und „*Voller Leben*“ als Motto definiert. Seit diese Eckpfeiler gesetzt sind, wird die gesamte interne Kommunikation daran ausgerichtet. Es gibt „My-Story-Projekte“, Abteilungspräsentationen, Fotowettbewerbe und Stimmungstage dazu. Die Marke lebt, weil sie – so hat man den Eindruck – Spaß macht und „wörtlich“ zu nehmen ist. Hier sind lustvolle und kraftvolle Menschen am Werk, die Lebensfreude und kulinarischen Genuss schenken und beides auch selber erleben wollen.

Wenn wir von der Modellebene (Abbildung 5) auf die Perspektive der Mitarbeitenden schwenken, dann ergeben sich viele Kontaktpunkte mit der Marke. An jedem dieser Touchpoints wird Identifikation entweder gefördert oder erschwert. In Abbildung 7 sind die klassischen Kontaktpunkte aus Sicht der (potentiellen) Mitarbeiter zusammengestellt. Sie beginnen mit dem **Auftritt** eines Unternehmens. Wie stellt man sich auf der Webseite, in Facebook und bei Bewerbermessen vor? Gibt es ein Arbeitgeberversprechen (EVP = Employer Value Proposition) und ist es aus der Unternehmensmarke heraus definiert? Gibt es Einträge auf dem Arbeitgeberbewertungsportal kununu.com?

Aus (potentieller) Mitarbeitersicht erfolgt dann der **Vortritt**. Man bekommt einen persönlichen Eindruck, indem man Inserate liest, in den Bewerbungs- und Auswahlprozess einsteigt und eventuell auch einen Arbeitsvertrag unterschreibt. Leben die Markenwerte hier? Sind diese Verfahren *punktgenau, überzeugend, lustvoll*? Besonders spannend in diesem Zusammenhang: der Arbeitsvertrag. In welcher Wortwelt ist er verfasst? Hat das noch etwas mit dem Markenauftritt zu tun oder lesen wir hier Schachtelsätze, Pflichten und Verbote?

ABB. 7: MARKENKONTAKTPUNKTE AUS (POTENTIELLER) MITARBEITERSICHT



konnten ihrem Vorgesetzten ein offenes Feedback geben, das haargenau an den Führungsleitsätzen des Unternehmens orientiert war. Eine Maßnahme, die sicher nicht in jeder Unternehmenskultur in dieser geradlinigen Art und Weise passt. Sie zeigt aber, dass es im Grunde eine einfache Übung ist, wenn man sich traut, einen Wert mit konkretem Verhalten zu verknüpfen und das Selbstbewusstsein hat, sich daran messen zu lassen.

2. Und worüber man zum Schluss auch noch nachdenken könnte...

Heute heißt es so oft: Man muss die Kapazitäten anpassen. Dazu muss man die eigenen Kapazitäten erst mal ernst und wahrnehmen. Das größte ungenutzte Marketing-Potenzial jedes Unternehmens sind die eigenen Mitarbeiter. Das Positive an dieser Erkenntnis: Internal Branding ist viel günstiger als externe Markenführung. Es kostet vor allem klare Gedanken. Und es bringt mittelfristig Menschen, die sich binden, mitdenken und engagieren. ■

SERVICE

Literatur

- ECCO International Communication Network (2009, Hrsg.): **International Index of Corporate Values**. London.
- Jung, D. (4/2010): *Grenzmanagement und Organisationsentwicklung*. In: **OrganisationsEntwicklung**, Heft Nr. 4, S. 41–47.
- Krobath, K./Schmidt, H. (2010): *Innen beginnen – Von der internen Kommunikation zum Internal Branding*. In: Krobath, K./Schmidt, H. J. (Hrsg.): **Innen beginnen – Von der internen Kommunikation zum Internal Branding**. Wiesbaden, S. 20–30.
- Zeplin, S. (2006): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement: Entwicklung eines integrierten Erklärungsmodells*. In: Burmann, Christoph (Hrsg.): **Innovatives Markenmanagement**. Wiesbaden, S. 1–257.
- Wichmann, C. / Koch, K.-D. (11/2011): **Employer Branding – Talente finden, die zur Marke passen**. Nürnberg.

Weiterführende Homepages

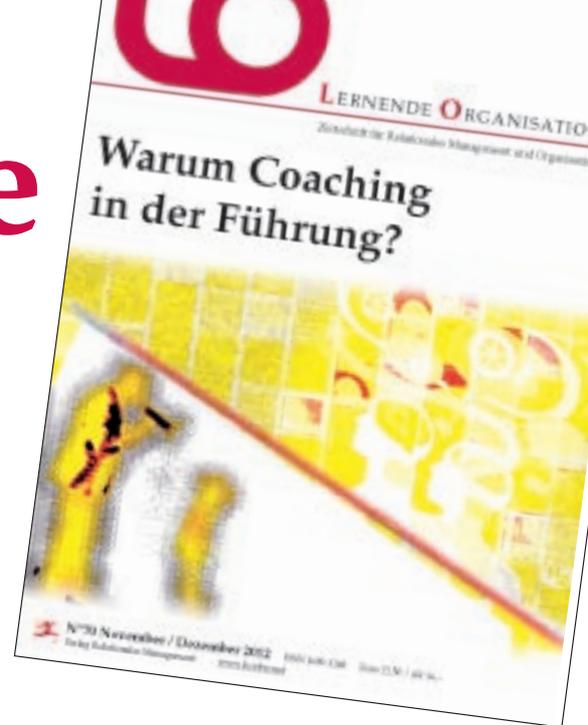
www.identitaeter.at

E-Mail

karin.krobath@identitaeter.at

Sprengen Sie Grenzen.

LO Lernende Organisation
Zeitschrift für
Relationales Management und Organisation



konsequent Relational • fundiert • praxisbezogen • serviceorientiert

Bestellschein

lo.order@irbw.net

Fax +43 (0)1 409 55 66 77

- Ja, ich abonniere die **LO für 1 Jahr** (6 Ausgaben) beginnend mit der aktuellen Ausgabe zum Preis von € 119,- *
- Ja, ich abonniere die **LO im Mini-Abo** (2 Ausgaben) beginnend mit der aktuellen Ausgabe zum Preis von € 30,- *
- Ja, ich abonniere die **pdf-Ausgabe der LO** zum Preis von je € 16,-*: No. _____

Name _____

Adresse _____

Organisation _____

Telefon _____

E-Mail _____

Fax _____

Ja, ich zahle mit Kreditkarte

MasterCard

Visa

Name _____

Nummer _____

Gültig bis _____

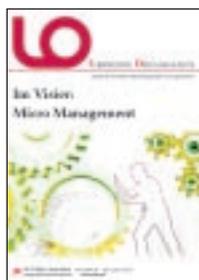
KPN (CVC2/ CVV2) _____

Datum/Unterschrift: _____

Ergänzen Sie Ihre Bibliothek – mit den kostengünstigen pdf-Ausgaben der LO.



LO68



LO67



LO66



LO65



LO64



LO63

* Wir erlauben uns, Ihr Probeabonnement in ein Jahresabo übergehen zu lassen, wenn Sie uns keine weitere Mitteilung bis zum Ende des Erscheinungsmonats des 2. Heftes per Mail zukommen lassen.
Die Abonnements verlängern sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn sie nicht 6 Wochen vor Ablauf des Abos schriftlich gekündigt werden. Alle Preise verstehen sich inkl. MwSt und exkl. Versandkosten (Jahresabo: Österreich € 9,60, EU-Länder/Schweiz € 21,50; Mini-Abo: Österreich € 3,20, EU-Länder/Schweiz € 7,40.)
Die Preise für pdf-Ausgaben verstehen sich inkl. MwSt, keine Versandkosten.

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Das IRBW
bringt Sie in Führung.

Wer hinter der LO steht:

Das IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
mit seinem Relationalen Ansatz.

Wien • Hamburg • und in Ihrem Unternehmen.

Beratung: Strategieentwicklung, Change, Teamprojekte, Coaching

Offenes Weiterbildungsprogramm

Inhouse Weiterbildung

Details & Prospekte:

www.irbw.net, irbw@irbw.net

Hotline: +43 1 409 55 66

Weiterlesen zum
Relationalen Ansatz!

Buchbestellungen frei Haus:
www.irbw.net

LO-Abo: 6 Ausgaben pro Jahr.

Bestellung & Preise: www.lo.irbw.net

