

Der Maßstab: die Marke

Internal Branding Print, E-Mail, Intranet, Blogs, Social Media ... das interne Orchester, von dem Mitarbeiter von Unternehmen beschallt werden, wächst und wächst, wird lauter und lauter. Doch wer bestimmt, was und wie gespielt wird? Als Dirigent bietet sich – auch nach innen – etwas an, was nach außen längst der Maßstab der Unternehmenskommunikation ist: die Marke. Text: Ralf Tometschek

Ein Forschungsprojekt des Deutschen Ministeriums für Arbeit und Soziales (<http://tinyurl.com/mitarbeiterengagement>) belegt, was der Hausverstand längst weiß: Es gibt einen eklatanten Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Mitarbeiter-Engagement. Aber engagiert ist nur, wer weiß, worum es geht – nicht nur an seinem Schreibtisch, sondern im Unternehmen insgesamt. Und diese Transparenz zu schaffen, wird immer schwieriger.

Wandel in den Organisationen, Wandel der Medien. Ob ganze Unternehmen zusammengelegt werden oder Bereiche innerhalb eines Unternehmens, ob die Strategie verändert wird oder anderer Change ansteht: Der Kommunikationsbedarf steigt. Gleichzeitig wandeln sich die Medien. Von der Mitarbeiterzeitung bis zu Intranet, Blogs, Twitter & Co – interne Zielgruppen konsumieren und nutzen diese Medien verschieden. Wer blickt da noch durch?

Vielfalt der Kommunikationsquellen bringt Unklarheit. In der Praxis verbreiten nach wie vor verschiedene

Abteilungen unterschiedliche Botschaften. Wie erlebt der Mitarbeiter das? Beispiel Unternehmensziele: Da strömen statt klarer Informationen viele Inhalte auf ihn ein, die ihm auf den ersten Blick nicht zusammenhängend erscheinen. Er sieht selten sofort: Was haben Leitbildwerte, Mission Statements und Visionen, Balanced Scorecard oder Imagekampagne und die neueste Kundenorientierungsinitiative miteinander zu tun – und was mit seiner unmittelbaren Arbeit?!

Die Marke als Dirigent der internen Kommunikation. Daher ist es entscheidend, die Botschaften in Einklang zu bringen: mit einem Dirigenten, der Werte vorgibt, die Richtung weist und ein emotional starkes Aktivierungspotenzial in sich trägt – mit der Marke. Von ihr lassen sich Botschaften stringent und authentisch ableiten, und an ihr orientieren sich Strategie und Umsetzung immer häufiger. Kein Wunder: Ist doch der immaterielle Wert der Marke meist schon höher als der materielle Wert des Unternehmens.

Mitarbeiter-Engagement in Zahlen

■ 12 % höhere Weiterempfehlungsrate durch Kunden bei Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern (*Gallup-Studie*)

■ 41 % der Kunden bleiben Unternehmen aufgrund des Mitarbeiterverhaltens loyal (*MCA, Brand Ambassador Benchmark*)

■ 68 % der Kunden wechseln Anbieter aufgrund Unzufriedenheit mit Mitarbeiterverhalten (*Ken Irons, Market Leader*)



Ralf Tometschek ist Spezialist für Internal Branding – und Gründungspartner von wortwelt® und IDENTITÄTER®.

Kundenkontaktpunkte sind Marken-Knackpunkte. Und warum der ganze Aufwand? Weil es gerade für Dienstleister immer schwieriger wird, sich mit Angeboten und Leistungen vom Wettbewerb abzuheben. Hier kann Internal Branding den entscheidenden Unterschied ausmachen. Denn: Der Kunde spürt recht schnell, welcher „Spirit“ ihm durch eine Filiale, einen Shop oder die Telefonleitung entgegenweht. Riecht es nach Bürokratie, Unlust und Willkür, ist er heute schneller weg denn je. Duftet es nach Service-Innovation, Engagement und Individualität, bleibt er gerne länger – der Kundenkontakt als Moment der Wahrheit.

Unternehmenskultur als Innenleben der Marke. Immer mehr Unternehmen erkennen dieses Potenzial. Neben der Thematisierung in Unternehmensmedien bieten daher manche bereits „Internal

„Aus der Marke lassen sich Botschaften stringent und authentisch ableiten.“

Daher müssen sich auch die zentralen Botschaften aus der Werthaltung der Marke ergeben und die interne Kommunikation ihre Aussagen verstärkt mit den Markeninhalten verbinden.

Und das ist es, worum es beim sogenannten Internal Branding geht: Wird dem Mitarbeiter die Sinn- und Wertbotschaft der Marke klar vermittelt, kann er daraus schon viele Ideen für sein Handeln ableiten und eigeninitiativ im Sinne des Unternehmens agieren.

Die interne Kommunikation wird um eine sinnvolle Dimension ergänzt, der Mitarbeiter zum wirkungsvollen Markenbotschafter.

Wichtig ist, die Markenwerte als immer wiederkehrendes Element der Kommunikation einzusetzen. So merkt der Mitarbeiter rasch, dass es sich um keine Charme-Offensive für wenige Wochen handelt und er sich immer wieder mit den Markenwerten in Beziehung setzen muss. Mögliche Ansatzpunkte: das Integrieren der Werte ins Mitarbeitergespräch, sodass Führungskraft und Mitarbeiter entlang der Werte ihr Gespräch führen und darauf immer wieder Bezug nehmen.

Oder: der Einsatz der Markenwerte als Gliederungselement oder thematische Schwerpunktbildung in Führungs- oder Kommunikationsrichtlinien – und natürlich für Mitarbeitermedien. Ebenfalls bewährt: das Visualisieren der Werte, zum Beispiel in Form von Piktogrammen, die auf Incentives genauso auftauchen können wie als optische Anker in einem Feedback-System, das noch dazu Spaß macht: Türhänger mit Botschaften zu den einzelnen Werten.

Branding Trainings“ an, die den Mitarbeitern zeigen, wie wichtig das Prinzip Marke ist. In diesen Schulungen und Workshops steht die eigene Marke im Mittelpunkt und es wird diskutiert, wie der einzelne Mitarbeiter zum Einhalten des Markenversprechens beitragen kann. Das verbindet und fördert auch die Unternehmenskultur. Stimmen diese Rahmenbedingungen für den Mitarbeiter, wird er sich engagiert einbringen, weil er ein klares Bild hat über Ziele und die besten Wege zur Umsetzung.

Unternehmenskultur folgt der Führungskultur. Eines ersetzen allerdings weder bestens orchestrierte interne Medien noch Workshops aller Art: das markenstärkende Verhalten der Führungskräfte. Als führende Markenbotschafter im Unternehmen werden sie als Vorbilder gesehen und streng beurteilt. Die Mitarbeiter schauen kritisch darauf, ob das Management auch vorlebt, was es von den eigenen Mitarbeitern verlangt. Die Bedeutung dieser Voraussetzung wird in einer Studie (www.stadler-heinle-schott.de/umfrage.html) bestätigt: Vor allem Glaubwürdigkeit ist bei Führungskräften gefragt. 83 Prozent der Führungskräfte gaben das selbst als wichtigstes Führungsprinzip an. Das Mitarbeiter-Engagement kann nach dieser Studie von Führungskräften vor allem beeinflusst werden, wenn sie die Leistung ihrer Mitarbeiter wertschätzen und die Unternehmenswerte selbst vorleben.