



Foto: © Christian Husar

Autorin
Karin Krobath
 Partnerin,
 Internal Branding Agentur IDENTITÄTER

Karin.krobath@identitaeter.at



Foto: © Christian Husar

Autorin
Irmgard Zirkler
 Partnerin,
 Internal Branding Agentur IDENTITÄTER

i.zirkler@identitaeter.at

Internal Branding erweitert interne Kommunikation

Gesellschaftliche Systeme entstehen durch Kommunikation, schreibt Niklas Luhmann, der Begründer der soziologischen Systemtheorie, in seinem 1984 erschienenen Hauptwerk „Soziale Systeme“. Seitdem haben verschiedene Autoren versucht, den Stellenwert interner Kommunikation in Unternehmen zu fassen, zu beschreiben und in ein logisches Gedankengebäude zu integrieren. Wie interne Kommunikation und Internal Branding zusammenhängen, beschreibt der folgende Beitrag.

Was hat interne Kommunikation mit Internal Branding zu tun? Ist Internal Branding ein neues Kommunikationsmodell? Oder ein Gegenkonzept dazu? Wir sagen, es ist eine Erweiterung, und meinen damit Folgendes: Der Löwenanteil der unternehmensinternen Kommunikation entsteht spontan durch die Gespräche der Mitarbeiter untereinander und ist damit kaum zu beeinflussen. „Durch’s Reden kommen die Leut’ z’samm“, sagt man bei uns in Österreich – „oder auch auseinander“, sagen wir. Informelle Kommunikation fördert zwar soziale Kontakte in Unternehmen, aber der Schaden, den Gerüchteküchen, unbedachte Äußerungen von Führungskräften oder ungerichteter Flurfunk verursachen, ist groß. Den weitaus geringeren Teil der internen Kommunikation planen Kommunikations- oder Personalverantwortliche mithilfe von Intranets, Newslettern, Veranstaltungen, CEO-Blogs oder Wikis – zumeist im Sinne des Leitbildes und abgestimmt mit dem Corporate Design.

Doch eine Marke kann mehr. Sie ist das Bild, mit dem sich Mitarbeiter wie Kunden iden-

tifizieren oder nicht identifizieren. Ihre volle Kraft entfaltet sie, wenn sie sich auf wenige Schlüsselbotschaften beschränkt. Deshalb empfiehlt es sich, nur drei Botschaften (Driving Values) zu definieren – und ein Motto, das als Mind-Set die Ambition vorgibt (Abbildung 2). Der große Vorteil: Drei Werte kann sich jeder merken, sie lassen sich im Internal-Branding-Prozess gut inszenieren und gleichzeitig operationalisieren – also ganz konkret mit Jobprofilen oder Projektvorhaben ins tägliche Leben bringen.

Internal Branding bedeutet, sämtliche Errungenschaften der internen Kommunikation zu nutzen, um sie dann konsequent um den

Markenfokus zu erweitern (Abbildung 1) – und das im gesamten Kommunikations- und Führungsverhalten.

Warum? Wer begeistern will, muss selbst begeistert sein. Wer klare Werte vorgibt, muss sich auch selber an ihnen messen lassen. Ist es nicht so, dass vor allem der direkte Kontakt zur Führungskraft entscheidet, ob sich Mitarbeiter mittel- und langfristig mit dem Unternehmen identifizieren? Neben aller Management- und Regelkommunikation entscheidet das Gespräch mit Vorgesetzten, ob wir uns für eine Sache einsetzen oder nicht. Die Marke wird somit auch zum Leitstern der Führungskräfteausbildung und die Driving Values zum Benchmark des eigenen Führungsverhaltens.

Und damit marschieren wir schon auf einem neuen Weg. Wir verlassen den engen Pfad der internen Kommunikation in Richtung Internal-Branding-Highway. Durch klaren Markenbezug in allen Unternehmensbereichen von Strategie, Führung, HR bis zur internen Kommunikation einen Schritt näher dem Ziel: Mitarbeiter nachhaltig für das eigene Unternehmen begeistern.

	Interne Kommunikation		Internal Branding
erstellt ...	strategisches Kommunikationskonzept (passend zu Corporate Identity)		Markenbezug (alle Maßnahmen beziehen sich auf die Driving Values und Markenkern)
möchte ...	informieren und motivieren	+	involvieren und für die Marke begeistern
fördert ...	Unternehmenskultur		... die in der Marke verwurzelt ist
Ziel	informierte und motivierte Mitarbeiter		begeisterte Markenbotschafter

Abbildung 1: Internal Branding ist interne Kommunikation plus Markenfokus

Ein Fallbeispiel zur Illustration

Die MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung ist ein Familienunternehmen in der fünften Generation. MANZ ist in Österreich Marktführer im berufsbildenden Schulbuchmarkt und bietet ein umfassendes Sortiment an Fachliteratur für Rechts- und Steuerberufe an. Vor 23 Jahren gründete das Unternehmen eine Tochter: die RDB Rechtsdatenbank GmbH, eine Onlineplattform für Rechtsinformationen der österreichischen und der europäischen Judikatur. Seit dem 1. Jänner 2010 sind die beiden Unternehmen in der MANZ'schen Verlags- und Universitätsbuchhandlung zusammengefasst. Diese Entscheidung folgte der Überzeugung, dass Print- und Onlinesgeschäft künftig nur bei sinnvoller Verschränkung erfolgreich sein werden. Eine Zusammenführung der Marken wurde notwendig, die zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen zu integrieren hatte: auf der einen Seite 160-jähriges Traditionsbewusstsein – auf der anderen Seite eine junge Online-Company. 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).

Die Marke schärfen

Der Haken: Allerweltsbegriffe lassen sich nicht nachhaltig in Szene setzen. Internal Branding beginnt mit einer scharfen Marke. Doch Eigenschaften wie „wertschätzend“

oder „kundenorientiert“ passen auf so gut wie jedes Unternehmen. Also zurück an den Start. Was macht wirklich das Einzigartige von MANZ und RDB aus? Und wie kann man es sprachlich so fassen, dass die Mitarbeiter die Begriffe als geflügeltes Wort verwenden und sie so zum Benchmark ihres Handelns erheben?

Wir haben für die Praxis ein einfaches Modell entwickelt, den „3 + 1 Markenfokus“. Er fasst die drei Driving Values zusammen, in dem er sie durch ein Motto weiter zuspitzt. MANZ will und muss in Zukunft „buchstäblich besser!“ sein – durch punktgenaues, engagiertes und erstklassiges Arbeiten.

Informieren – involvieren – inspirieren Schlüsselkräftekonferenz

Zunächst galt es, die Schlüsselkräfte „buchstäblich“ zu begeistern und auf Strategie und Marke einzuschwören. In einer halbtägigen Konferenz ging es um das Verbinden des eigenen Führungsalltags mit den neu definierten Werten. Dazu wurde unter anderem Storytelling eingesetzt und eine Wertematrix erarbeitet. Sie zeigt, in welchen Bereichen punktgenaues, engagiertes und erstklassiges Arbeiten stattfindet und wo es fehlt.

Mitarbeiterevent

Knapp einen Monat später veranstaltete MANZ ein Mitarbeiterevent, um die Marke an Mann und Frau zu bringen. Besonderes Highlight: die emotionale Auseinandersetzung mit den Driving Values durch ein Kunstprojekt. Die Idee: Jeder gestaltet eine Collage aus Text und Farbe in der Größe eines Buchcovers. Zusammengefügt ergab sich ein gemeinsames Ganzes (Abbildung 3).



Abbildung 3: Das buchstäblich bessere Markenbild

Die MANZters

Ein direkter Output aus der Mitarbeiterveranstaltung war die Gründung einer internen Kommunikationsgruppe. Ihre Aufgaben: neue Formate für die interne Kommunikation finden, als Redaktion von Intranet und Mitarbeiternewsletter fungieren und Resonanzgruppe für sämtliche Kulturthemen des Hauses sein. Gleich in der Gründungssitzung erarbeitete sie Kommunikationsrichtlinien und gab sich den Gruppennamen „MANZters“.

Mitarbeitergespräch

Ein weiterer wichtiger Stellhebel für erfolgreiches Internal Branding ist das markenorientierte Mitarbeitergespräch. In den meisten Unternehmen ist dieses Personalinstrument mittlerweile Standard. Es lohnt sich, die dazugehörigen Formulare und Leitfäden mit der Marken-Brille kritisch zu beäugen. Zumeist sind sie in wenig animierender Standardsprache ohne Bezug zu den Driving Values abgefasst. Mit relativ wenig Aufwand wurde bei MANZ aus dieser Führungspflichtübung eine sympathische Marken-Kür.

Ausblick

Die Driving Values werden auch im kommenden Jahr Ton und Musik bei MANZ machen. Sie sind für Geschäftsführerin Susanne Steindichtl zum Managementkompass geworden und somit zur Richtschnur, durch die Leitbild, Führungskräfteentwicklung, Regelkommunikation und Projekte buchstäblich besser werden.

LITERATURTIPP

Innen beginnen: Von der internen Kommunikation zum Internal Branding. Hrsg. von Karin Krobath und Holger J. Schmidt. Gabler 2010.

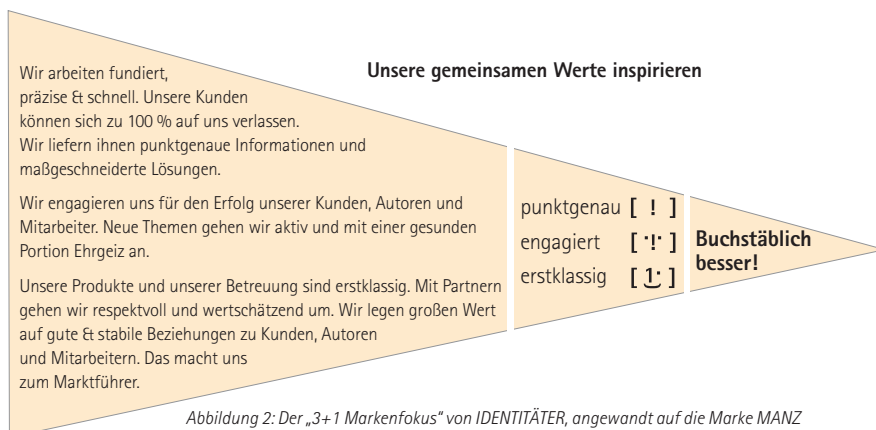


Abbildung 2: Der „3+1 Markenfokus“ von IDENTITÄTER, angewandt auf die Marke MANZ