

Der Chef macht den Unterschied

Führungskräfte sollen den Wert ihrer **Unternehmensmarke** nicht nur nach außen, sondern auch gegenüber der Belegschaft kommunizieren. Wer die Marke zur Chefsache macht, liefert wichtige Impulse für die Motivation seiner Mitarbeiter.

W&V
SERIE



W&V analysiert die Entwicklungen auf dem Jobmarkt und zeigt die Folgen im Personalmarketing der kommenden Jahre auf. Bisher erschienen: **W&V 19:** Die Trends im Personalmarketing. **W&V 20:** Entwicklungen im Recruiting 3.0. **W&V 21:** Personalentwicklung in Verlagen. **W&V 22:** Employer Branding, Arbeitgeberkommunikation

► Die Zahlen sprechen für sich: Laut einer Gallup-Studie liegt der Anteil der Beschäftigten, die eine starke emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen empfinden und hochmotiviert arbeiten, bei lediglich zwölf Prozent. 67 Prozent der Beschäftigten in Deutschland ertragen ihre Arbeit eher stoisch und neigen zu „Dienst nach Vorschrift“. Der Rest – etwa jeder Fünfte – hat innerlich bereits gekündigt. Erschreckender noch: Die prozentualen Anteile in den drei Gruppen der Langzeitstudie sind seit Jahren nahezu stabil.

Wenn Mitarbeiter wenig Motivation zeigen, dann auch, weil viele Firmen zwar hohe Budgets in die externe Kommunikation investieren, aber wenig tun, um ihre Marke auch der eigenen Belegschaft nahe zu bringen. „Das Thema innengerichtete Markenführung ist in den meisten deutschen Unternehmen nicht existent“, diagnostiziert Christoph Burmann, Professor für innovatives Markenmanagement an der Universität Bremen.

Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft, die Ende Mai in Berlin auf der „brand inside 2010“ über internes Branding diskutierten, wollen das nicht länger

akzeptieren. Ihre Forderung: Der Wert einer Marke muss auch innerhalb einer Unternehmensstruktur gelebt werden, wobei vor allem die Chefs in der Pflicht stehen. Führungskräfte, so die zentrale These des Leadership Branding, sind das personalisierte Firmen- und Marken-Image und müssen das Arbeitgeberbild gleichermaßen intern wie extern kommunizieren. Vor allem bei Krisen- und Veränderungsprozessen gilt es für Manager, aktiv zu werden, um Kulturschocks und Demotivierung zu verhindern.

Ein Bewusstsein für solche Aufgaben existiert bisher jedoch lediglich in Ansätzen. „Je verantwortlicher die Position, desto unangestimmter das Führungsverhalten im Hinblick auf die Unternehmensmarke“, beobachtet die Beraterin Christina Grubendorfer. 70 Prozent der großen Firmen in Deutschland würden ihren Führungskräften keinerlei Orientierung und Unterstützung beim Thema Marke anbieten. Was an interner Markenkommunikation fehle, werde häufig mit schriftlichen Leitbildern kompensiert. Die in Gestalt von Hochglanzbroschüren verfassten Texte leisten für das Leadership Branding jedoch wenig: „Die Führungsleit-

Fotos: Marco Moog; Ralph Penno; Unternehmen

„Wenn es innen nicht brennt, kann es außen nicht leuchten“



Jens Monsees, bei Google u.a. für globale Markenführung verantwortlich, lobt die Personalkultur des Konzerns. Den Umgang mit Mitarbeitern zeichnen offene Kommunikation und Freiraum für eigene Projekte aus. Google gilt weltweit als begehrtester Arbeitgeber.



Sirka Laudon fördert bei Otto die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Marke. Die Psychologin analysiert Personal und Organisationsentwicklung unter markenstrategischem Blick. Die Mitarbeiter sollen ihre Potenziale entwickeln.



Unternehmensberaterin Christina Grubendorfer diskutierte in der Berliner Akademie der Wissenschaften mit Personal- und Marketingexperten über Perspektiven im Leadership Branding.

bilder, die Unternehmen irgendwo niedergeschrieben haben, sind meist schwammig und allgemein. Weit mehr geht es darum, dem Thema ein klares und differenzierendes Profil zu geben“, betont Grubendorfer. In der Verantwortung sei vor allem die oberste Chefetage: „Ohne die Verpflichtung der Geschäftsführung geht es nicht. Leadership Branding läuft immer top down“, glaubt die Expertin. Allerdings ist unübersehbar, dass die Verantwortlichen junger und inhaberge-

führte Unternehmen bei der Umsetzung von Leadership Branding meist flexibler agieren als die Manager großer Konzerne. Wo die Chefs für die Belegschaft präsent und ansprechbar sind, gelingt markenkonsistente Innenkommunikation offenbar leichter. Beispiel McFit: Firmengründer Rainer Schaller hat die Personalführung der Fitnessstudiokette in enger Abstimmung mit dem Markenkern des Unternehmens entwickelt. „Wir sind ein preisgünstiges Fitnessstudio



Für Ludwig Georg Braun, Vorstand des Medizintechnikherstellers B. Braun, ist Markenführung eine echte Herausforderung. Der Chef des Familienunternehmens muss 40.000 Mitarbeiter in 50 Ländern führen. Aus internationalen Einzelaufträgen wurde eine Dachmarke geschaffen.

Die Devise von McFit-Chef Rainer Schaller: „Wenn es innen nicht brennt, kann es außen nicht leuchten.“ Der Gründer der inzwischen größten deutschen Fitnesskette führt eine bunt gemischte Belegschaft: „Wir wollen Trainer, die Spaß haben, mit Menschen zu arbeiten.“



mit klarem Angebot und ohne Schnickschnack. Den gleichen Ansatz verfolgen wir auch beim Personal: Flache Hierarchien, Selbstverantwortung, hoher Vertrauensvorschuss“, erklärt McFit-Markenchef Björn Schultheiss. Auch beim Recruiting setzt McFit auf markenkonforme Transparenz und Einfachheit: „Die Mitarbeiter müssen einfach zu uns passen. Wir stellen nur Leute ein, mit denen wir abends auch mal ein Bier trinken würden“, erläutert Schultheiss.

In vielen Großunternehmen hingegen führt markenorientierte Mitarbeiterführung noch immer ein Schattendasein. „Viele Vorstände sind ausschließlich auf Kennzahlen fixiert. Sie sehen nicht, dass wert- und markenorientierte Personalführung den Unternehmenswert langfristig steigern können“, beobachtet der Münchner Unternehmensberater Christian Geissler und verweist auf Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen Leadership Branding und Börsenwert nahe legen.

Erreichbar sind solche Ziele nur langfristig: Wer das Thema im Unternehmen verankern will, muss erst Ressort- und Zuständigkeitsgrenzen einreißen. Insbesondere die meist spärliche Kommunikation zwischen Marketing- und Personalabteilung gilt es dabei zu verbessern. Auch wenn

große Veränderungsprozesse anstehen und etwa Firmenfusionen, Zukäufe oder eine Neupositionierung der Marke vermittelt werden müssen, ist langer Atem gefragt.

Impulse für Leadership Branding und eine stärker markenorientierte Personalführung müssen jedoch nicht allein aus der Vorstandsetage kommen. Sirka Laudon, Leiterin Personalentwicklung und Personalmarketing bei Otto in Hamburg, ergreift ungewöhnliche Maßnahmen, um die interne Identifikation mit der Marke zu erhöhen. Beispielsweise wurde die Belegschaft mit Verweis auf das Modegeschäft des Konzerns zum Tragen modischerer Kleidung animiert.

Für den Erfolg der Aktion sorgte ein großzügiger Mitarbeiter-Rabatt auf Otto-Mode, der intensiv in Anspruch genommen wird. Auf die Mitwirkung der Chefs will Laudon deshalb jedoch nicht verzichten: Wenn es nach erreichten Unternehmenszielen darum geht, Gratifikationen und Geschenke an Mitarbeiter zu verteilen, wird diese Aufgabe bei Otto inzwischen auch von den Vorstandsmitgliedern übernommen. Laudon: „Der Erfolg solcher Maßnahmen ist nachhaltig. Bei den Beschäftigten hinterlässt das einen starken Eindruck.“

Martin Jahrfeld ▷ job@wuv.de



Große Defizite
Christoph Burmann von der Universität Bremen sieht Leadership Branding in Unternehmen bisher wenig verankert.

„Mit einmaligen Events ist wenig gewonnen“

DREI FRAGEN AN CHRISTIAN GEISSLER, MANAGEMENT COACH UND VORSTAND DER COMMAX CONSULTING AG IN GRÜNWALD BEI MÜNCHEN

W&V Leadership Branding scheint in vielen Führungsetagen bisher wenig präsent. Warum sollten Führungskräfte dem Thema mehr Beachtung schenken?

Geissler Bei der internen Vermittlung der Unternehmensmarke besitzen Führungskräfte die zentrale Rolle. Die Identifizierung mit der eigenen Marke zeigt sich insbesondere auch im Umgang mit den Mitarbeitern. Leute mit Personalverantwortung sollten deshalb in die Lage versetzt werden, ihre Arbeit als Teil eines bestimmten Wertgefüges zu betrachten. Viele Vorstände sind bisher ausschließlich auf Kennzahlen fixiert. Sie sehen nicht, dass wert- und markenorientierte Personalführung den Unternehmenswert langfristig ebenfalls steigern können.

W&V Welche Werte können damit gemeint sein?

Geissler Zunächst geht es um allgemeine Prinzipien im Umgang mit den Mitarbeitern – unabhängig von der Branche und den Besonderheiten der jeweiligen Marke. Dazu zählt ein Führungsstil, der persönliche Verletzungen vermeidet und sich im Feedback

an der Sachebene orientiert. Impulsive oder autoritäre Führungskräfte, aber auch Chefs, die bei Problemen einfach in sich hinein schweigen, werden als bedrohlich und nicht kommunikationsfähig wahrgenommen. Häufig liegt hier auch der Keim für Mobbing in Unternehmen. Der Druck, dem die Mitarbeiter ausgesetzt sind, wird an Kollegen weitergegeben.

W&V Wie kann der Führungsstil die Identität der Unternehmensmarke widerspiegeln?

Geissler Die Probleme beginnen oft damit, dass viele Führungskräfte nicht genau wissen, für welche Werte und Inhalte die Marke ihres Unternehmens genau stehen soll. Information und Schulung muss deshalb am Anfang der Maßnahmen stehen. Mit einmaligen Veranstaltungen ist dabei wenig gewonnen. Wenn sich die Marke auch in der Arbeit der Führungskräfte zeigen soll, bedarf es regelmäßiger Schulungen und Coachings als Top-down-Prozess. Der Wert solcher Investitionen

zeigt sich zuletzt in unternehmerischen Umbruchsituationen, etwa bei Fusionen. Führungskräfte, die Botschafter der Marke sind, geben Orientierung und Sicherheit. *jahr*

