
9 Die Markenakademie: Wie Mitarbeiter zu Botschaftern für das Arbeitgeberimage werden

Autorin: *Isabel Ihm*

Mitarbeiter zu Markenbotschaftern ausbilden? Ja! Denn wer könnte all die positiven Werte, die hinter einer Arbeitgebermarke stehen, glaubwürdiger nach außen tragen als die eigenen Mitarbeiter? In einer Markenakademie werden die Mitarbeiter aktiv in die Markenbildung eingebunden; denn nur wer beteiligt wird, macht mit und engagiert sich. Sie erfahren in Workshops, welchen Nutzen es hat, im Dienst der Arbeitgebermarke als Botschafter aufzutreten. Dieser Beitrag führt durch den vierstufigen Implementierungsprozess einer Markenakademie: Von der Definition der Zielgruppen und Ziele über die Planung und Umsetzung bis hin zur Nachbereitung wird Schritt für Schritt erläutert, wie das Projekt realisiert werden kann.

9.1 Gesucht: Mitarbeiter als Markenbotschafter

Für Unternehmen ist es wichtig, dass Mitarbeiter sich zur Arbeitgebermarke bekennen, deren Werte leben und somit auch im Umgang mit Externen, so z. B. Kunden, Lieferanten, im privaten Umfeld und in den sozialen Medien etc., kommunizieren. Denn: Identifizieren sich Mitarbeiter mit der Arbeitgebermarke, dann machen sie als Reputationsträger die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen und zeigen bei der Arbeit Begeisterung und hohes Engagement. Sie treten dann als Markenbotschafter auf, der glaubwürdig für die Arbeitgebermarke einsteht. Trotz dieser Vorteile sieht die Realität in den Unternehmen anders aus:

Lediglich jedes vierte Unternehmen bildet bislang eigene Mitarbeiter zu Markenbotschaftern aus und nur jede fünfte Firma organisiert interne Markentrainings. Das ist das Ergebnis einer Kienbaum-Studie, bei der Personalverantwortliche aus 234 Konzernen und mittelständischen Unternehmen befragt wurden.⁶¹

⁶¹ Kienbaum Internal Employer Branding-Studie 2011/2012: Online-Befragung von 234 Konzernen und mittelständischen Unternehmen der letzten Jahre.

Die eigenen Mitarbeiter im Unternehmen für die Markenstärkung einzusetzen, erfolgt auf zwei Ebenen:

- auf der rationalen Ebene durch umfassende Informationen, Offenheit, Transparenz und
- auf emotionaler Ebene durch das Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre und der Möglichkeit, Unternehmenskultur aktiv mitzugestalten und sich persönlich zu entwickeln.

Wie kann es also gelingen, Mitarbeiter als wirkungsvolle Botschafter der Markenidentität zu gewinnen? Die Antwort: Die Maßnahmen zur Markenimplementierung gehören als Dauerthema auf die Unternehmensagenda! Aktionismus reicht nicht aus, vielmehr ist konsequentes Arbeiten an der Entwicklung der Unternehmens- und Arbeitgebermarke notwendig. Und hier bietet eine Markenakademie für Mitarbeiter die Chance zum Mitwirken. Eine Markenakademie ist für jedes Unternehmen sinnvoll, egal ob für Klein-, Mittel- oder Großbetriebe, und branchenunabhängig, denn qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind ein entscheidender Faktor für den Erfolg und die Reputation jedes Unternehmens. Sie bringen eine höhere Leistung und realisieren somit eine höhere Qualität in kürzerer Zeit. Kosteneffizienz und Produktivitätssteigerung sind damit gesichert.

9.2 Mitarbeiter in den Mittelpunkt!

Die Markenidentität eines Unternehmens manifestiert sich auf allen Kommunikationsebenen und an allen Kontaktpunkten. Das macht das Markenthema so komplex, denn der einheitliche Markenauftritt ist nicht allein Ergebnis von Marketingmaßnahmen, sondern vielmehr Folge einer konsequenten Haltung im Unternehmen. Beim Employer Branding geht es darum, die bestehende Marke um Arbeitgeberaspekte zu erweitern. Es ist nicht zielführend, von einer separaten Arbeitgebermarke zu sprechen, denn die Arbeitgebermarke ist immer ein Teil der Unternehmensmarke.

Die Markenidentität basiert auf der Unternehmensstrategie und den Markenwerten und kommuniziert realistische Kundenversprechen. Das gilt auch für die Arbeitgebermarke. Und Versprechen müssen gehalten werden! Wer in Stellenanzeigen oder Bewerbungsgesprächen von „attraktiven Aufgaben“, „teamorientierter Arbeitsweise“, „Wertschätzung der Mitarbeiter“ und „Work-Life-Balance“ spricht, der muss diese Markenversprechen auch real im Unternehmen einlösen können.

Nach einer Studie von StepStone⁶² hat für rund 80 % der befragten Kandidaten das nach außen kommunizierte Arbeitgeberimage wenig mit dem tatsächlichen Erleben am Arbeitsplatz zu tun. Infolgedessen würden nur etwa 45 % der Befragten ihren Arbeitgeber bedenkenlos weiterempfehlen. Was für ein verschenktes Potenzial!

Die wichtigste Regel ist: innen vor außen. Die Markenidentität muss zunächst nach innen vermittelt werden, bevor sie authentisch nach außen wirken kann. Anderenfalls ist die Gefahr groß, dass das kommunizierte Markennutzenversprechen sich nicht mit dem tatsächlichen Markenverhalten der Mitarbeiter deckt. Und Kunden registrieren auf Anhieb, ob Mitarbeiter die Marke vertreten. Diese Erfahrungen aus dem direkten Kontakt mit den Mitarbeitern prägen die Kaufbereitschaft und Kundenbindung.

Gute und nachhaltige Kundenbeziehungen funktionieren also nur mit Mitarbeitern, die als aktive Botschafter für die Marke agieren. Deswegen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter wissen, wofür sie im Unternehmenskontext stehen und wie sie die Marke nach außen transportieren sollen. Voraussetzung für ein Verhalten im Sinne der Unternehmensmarke ist zum einen intellektuelles Verständnis dafür, wie sich eine Marke zusammensetzt, auf welchen Ebenen und Kanälen sie wirkt, und zum anderen die emotionale Verbundenheit mit der Marke und ihren Werten. Als gezielte Maßnahme der Personalführung und -entwicklung unterstützt eine Markenakademie jeden Mitarbeiter dabei, die Marke kennenzulernen, in Bezug auf die eigene Aufgabe im Unternehmen zu verstehen und ihre Botschaft kognitiv und emotional zu verinnerlichen.

⁶² StepStone Employer Branding Report 2011: Umfrage zur Arbeitgebermarke mit ca. 6.000 Kandidaten und ca. 830 Unternehmen aus unterschiedlichen europäischen Ländern.

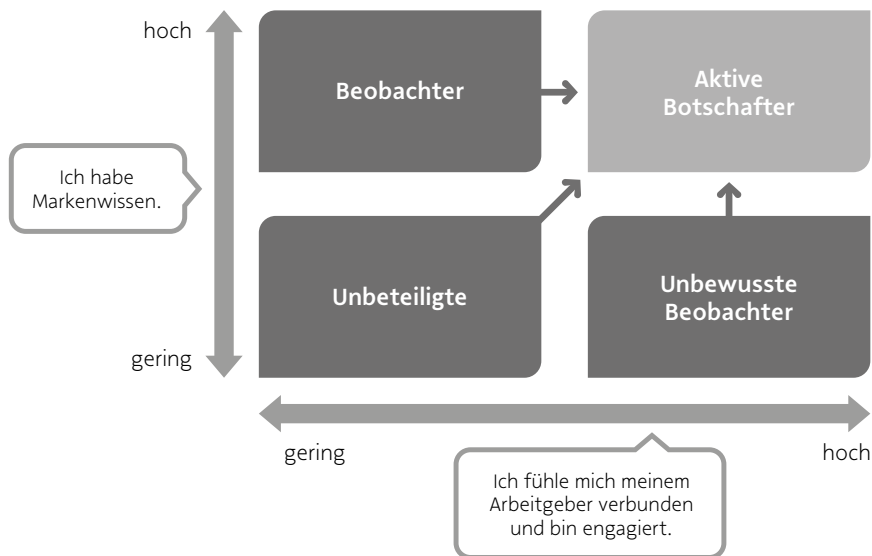


Abb. 1: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern qualifizieren

Der Markenerfolg eines Unternehmens wird zu großen Teilen durch markenspezifisches Verhalten der Mitarbeiter geprägt. Dies kann in Zeiten einer immer größeren Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. In den meisten Unternehmen sind Markenwissen und Marken-Commitment von Abteilung zu Abteilung, über verschiedene Standorte und Hierarchiestufen hinweg und letztlich auch von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich stark ausgeprägt. Solange Mitarbeiter nur „beobachten“, „unbeteiligt“ sind oder „unbewusst“ agieren, bleiben wirkungsvolle Markenbotschafter eine Wunschvorstellung.

- Der Idealtypus des „aktiven Botschafters“ einer Marke beschreibt Mitarbeiter, die wissen, was von ihnen aus Markensicht verlangt wird, die sich ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen und engagiert sind.
- Demgegenüber sind die „unbewussten Botschafter“ zwar mit dem Unternehmen identifiziert, sie wissen jedoch nicht genau, wie sie die Markenwerte in ihrer täglichen Arbeit einbringen können.
- Bei den „Beobachtern“ verhält es sich genau umgekehrt. Sie verstehen sehr gut, wofür die Unternehmensmarke steht, sind jedoch den Markenwerten und damit auch ihrem Arbeitgeber emotional nicht verbunden.

- Bei den „Unbeteiligten“ ist weder Wissen über die Marke vorhanden, noch eine emotionale Bindung zum Unternehmen erkennbar. Diese Mitarbeiter sind weder fähig noch bereit, sich im Sinne der Marke aktiv einzusetzen.

Dem Gallup Engagement Index 2014 zufolge, der vom Beratungsunternehmen Gallup seit dem Jahr 2001 jährlich herausgegeben wird und auf der Befragung von 2.034 Arbeitnehmern basiert, weisen 70 % der Mitarbeiter nur eine geringe emotionale Bindung zum eigenen Unternehmen auf, 15 % gar keine.⁶³ Sie machen „Dienst nach Vorschrift“, was mit Fehltagen, höherer Fluktuation und geringerer Produktivität verbunden ist. Sie haben innerlich schon gekündigt und arbeiten eventuell sogar aktiv gegen die Interessen ihres Arbeitgebers.

Die Relevanz der Mitarbeiter als Markenbotschafter ist insbesondere für Unternehmen sehr hoch, die erklärungsbedürftige Produkte und/oder Leistungen mit einem hohen Grad an Service anbieten. Mit zunehmendem Dienstleistungsanteil, höherem Involvement von Kunden und Investitionsrisiko, sowie zunehmender Komplexität der Leistung eines Unternehmens steigt die Bedeutung der Mitarbeiter als Markenbotschafter.

Unternehmen brauchen sich zur Arbeitgebermarke bekennende Mitarbeiter als aktive Markenbotschafter,

1. weil diese das Kundenversprechen direkt erlebbar machen.
2. weil Produkte und Dienstleistungen auf funktionaler Ebene immer austauschbarer werden. Erfolgreiche Unternehmen binden ihre Mitarbeiter auch emotional an das Unternehmen und heben sich somit vom Wettbewerb ab.
3. um die richtigen Mitarbeiter zu begeistern, anzuziehen und zu binden. Die Anzahl der engagierten Mitarbeiter erhöht sich dadurch stetig. Markenbotschafter identifizieren sich mit dem „guten Ruf“ ihres Arbeitgebers.
4. weil sie die Rolle eines begeisternden Vorbildes einnehmen. Markenbotschafter haben motivierende Wirkung. Sie zeigen, wie die Unternehmensmarke und ihre Werte mit Leben gefüllt und erlebbar gemacht werden, und animieren damit Kollegen und Mitarbeiter, ihrem Beispiel zu folgen.

Das Wissen um die Unternehmenswerte und die Motivation, diese auch nach außen zu tragen, sind wertvolle Ressourcen, die es in den Mitarbeitern zu aktivieren gilt. Mit der Implementierung einer Markenakademie investieren Unternehmen bewusst in ihre Zukunft, denn nur ein einheitliches Markenverständnis nach innen führt zu einem einheitlichen Markenauftritt nach außen.

⁶³ www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx (Zugriff am 06.07.2015).

9.3 Gelebte Unternehmenskultur als Anker

Um eine Marke in die Unternehmenskultur zu integrieren, ist eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur wichtig. Es geht darum, die Beziehung zwischen Marke und Mitarbeiter zu managen, um eine Kultur zu schaffen, in der die Mitarbeiter das leben können, was sie gemäß der Marke leben sollen. Eine nachhaltige Verankerung der Markenwerte entsteht hauptsächlich über Führung, denn nur darüber werden Unternehmensthemen für die Mitarbeiter wirklich relevant.

Weiterhin spielt der gezielte Einsatz von Kommunikation eine tragende Rolle, denn diese schafft Wissen, Identifikation und Motivation bei den Mitarbeitern. Die Kommunikationsarbeit nach außen hat einen starken Einfluss auf das Markenwissen und Markenverhalten von Mitarbeitern. Deshalb sollte sie durch interne Kommunikationsmaßnahmen begleitet werden. Mitarbeiter sollten beispielsweise jederzeit wissen, welche strategischen Ziele das Unternehmen verfolgt und welche Themen mit Priorität behandelt werden. Sie sollten transparente Kommunikation auch intern erfahren, damit sie nach außen in einer Sprache sprechen. Damit sich die Mitarbeiter mit dem extern etablierten Markenversprechen dauerhaft identifizieren, sind ein kontinuierlicher interner Informationsfluss und Dialog unentbehrlich.

Für diesen Dialog sind ein markenorientiertes Personalmanagement notwendig sowie Maßnahmen, die die Interaktion mit der Marke fördern. Dadurch wird die Markenidentität intern verankert. Viele Mitarbeiter betrachten die Marke hauptsächlich als Themenfeld der Kommunikationsabteilung und reduzieren sie teilweise sogar auf das visuelle Erscheinungsbild. Personalabteilung und Unternehmenskommunikation können eng verzahnt daran arbeiten, Unternehmens- und Markenführung als zusammengehörig zu platzieren.

Genau hier setzen Markentrainings an. An oberster Stelle sind die Führungskräfte als Markenfürsprecher zu qualifizieren. Sie sollten mit ihrem Verhalten die Markenwerte transportieren und sich als Vorbild verstehen. In den Entwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiter ist klar herauszustellen, was die Marke für den Einzelnen tun kann. Es gilt, die Markenidentität erlebbar zu machen, den konkreten Nutzen für die tägliche Arbeit zu verdeutlichen und das Wirgefühl, das die Marke schafft, zu vermitteln. Ziel der Schulungsmaßnahmen ist, dass die Mitarbeiter die Marke als Informations- und Inspirationsquelle sowie Wertekompass für die tägliche Arbeit verstehen.

Wenn Mitarbeiter als begeisterte und authentische Markenbotschafter agieren, überzeugen sie Kunden in doppelter Hinsicht: mit ihrer eigenen Identität und der Unternehmensidentität.

9.4 Darum geht's: die Inhalte der Trainings

Die Trainings informieren über das Thema Marke im Allgemeinen und geben spezielle Erläuterungen zur Unternehmens- und Arbeitgebermarke. Es werden Zusammenhänge vermittelt, und jeder Mitarbeiter kommt in die Verantwortung, aktiv an der Markenbildung mitzuarbeiten. Neben Themen wie Markenidentität, Markenhistorie des Unternehmens sowie Erfolgsfaktoren der Marke bieten die Workshops den Rahmen dafür, an der „klassischen“ Herausforderung zu arbeiten, die abstrakten Markenwerte in konkrete Handlungsmaßnahmen zu übersetzen. Der Transfer in die Praxis gelingt, wenn die Teilnehmer aktiv personen- und aufgabenbezogene Möglichkeiten erarbeiten, mit denen sie das Markenversprechen im direkten Kundenkontakt einlösen können. Jeder Mitarbeiter lernt so, was er konkret in seinem Arbeitsumfeld tun kann, um die Markenwerte zu unterstützen.

9.5 Phase 1: Gut begonnen ist halb gewonnen

Eine individuell auf das jeweilige Unternehmen ausgearbeitete Zielsetzung sowie klar definierte interne Zielgruppen schaffen eine solide Basis für die anschließende Planungsphase.

Markentrainings als interne Implementierungsmaßnahme können sich anbieten bei folgenden Konstellationen im Unternehmen, die allesamt Alarmsignale sind:

- Die Schere zwischen dem, was das Unternehmen nach außen sein will, und dem, was nach innen gelebt wird, ist sehr groß.
- Mitarbeiter verbinden die Markenwerte nicht mit ihrer täglichen Arbeit.
- Mitarbeiter haben einen heterogenen Wissensstand oder ein unklares Zielbild der Unternehmensstrategie. Es mangelt an Emotionalisierung und Motivation der Mitarbeiter.
- Es gibt Beschwerden, dass Mitarbeiter mit ihrem Auftreten und Verhalten das Markenversprechen nicht zur Kundenzufriedenheit einlösen.
- Die definierte Markenstrategie ist nicht bekannt bzw. wird nicht konsistent im Unternehmen eingehalten.
- Mitarbeiter mit intensivem Kundenkontakt entwickeln eigene Markenbotschaften (z. B. Außendienst, Recruiter, freie Mitarbeiter etc.).
- Die Arbeitgebermarke führt ein Eigenleben und wird nicht als Teil der Unternehmensmarke gesehen.

Die Markenakademie: Mitarbeiter als Markenbotschafter

Obwohl die Markenausrichtung in vielen Unternehmen klar definiert ist, fehlt es im nächsten Schritt oft an der konkreten Umsetzung in der täglichen Arbeit. Eine unvollständige Markenimplementierung birgt die Gefahr eines uneinheitlichen Markenauftrittes sowohl hinsichtlich der internen wie auch der externen Kommunikation. Dies kostet in der Konsequenz mehr Mittel, als dies bei einer stringenten Markenführung der Fall ist! Die Einhaltung der Markenstrategie bildet das Fundament für einen erfolgreichen Markenaufbau. Aus diesem Grund ist die Entscheidung für die Implementierung einer Markenakademie ein sehr guter Ausgangspunkt, um die Mitarbeiter in die Markenführung einzubinden.

Zum Start empfiehlt es sich, intern ein Auftragsklärungsgespräch zu führen. Je nachdem, wie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen verteilt sind, bieten sich hierfür die Unternehmensleitung sowie Verantwortliche aus den Bereichen Personalwesen und Unternehmenskommunikation an. Die Bedarfsanalyse bildet die Grundlage für die Inhalte der Markenakademie und sichert die Investitionen strategisch ab. Eine Kosten-Nutzen-Analyse ist dadurch jederzeit möglich. Folgende Punkte sollten in der Auftragsklärung besprochen werden:

- Auftraggeber/interne Ansprechpartner
- Anlass, Ziele und Inhalte der Qualifizierungsmaßnahme
- Teilnehmerstruktur
- Vorkenntnisse und Einstellung der Teilnehmer
- Umfang/Format (bewährt haben sich halb- bis ganztägige Workshops à maximal 20 Mitarbeiter)
- Organisation (Wer ist für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung verantwortlich? Wird das Projekt über interne Ressourcen umgesetzt, werden externe Dienstleister wie Agenturen oder Trainer zur Unterstützung herangezogen? Finden die Trainings in den eigenen Tagungsräumen oder extern statt? Wie werden die Mitarbeiter eingeladen und wie erfolgt die Anmeldung zu den Workshops? Wie werden die internationalen Standorte eingebunden?)
- Rahmendaten und Zeitplan
- Begleitende interne und externe Kommunikation
- Budget
- Auswertung und Nachbereitung

Die folgende Abbildung zeigt eine detaillierte Zielehierarchie, die als Leitfaden für die Implementierung einer Markenakademie fungiert. Definierte Lernziele dienen hauptsächlich der inhaltlichen Strukturierung, der Orientierung für die Trainer und der Ergebnissicherung.

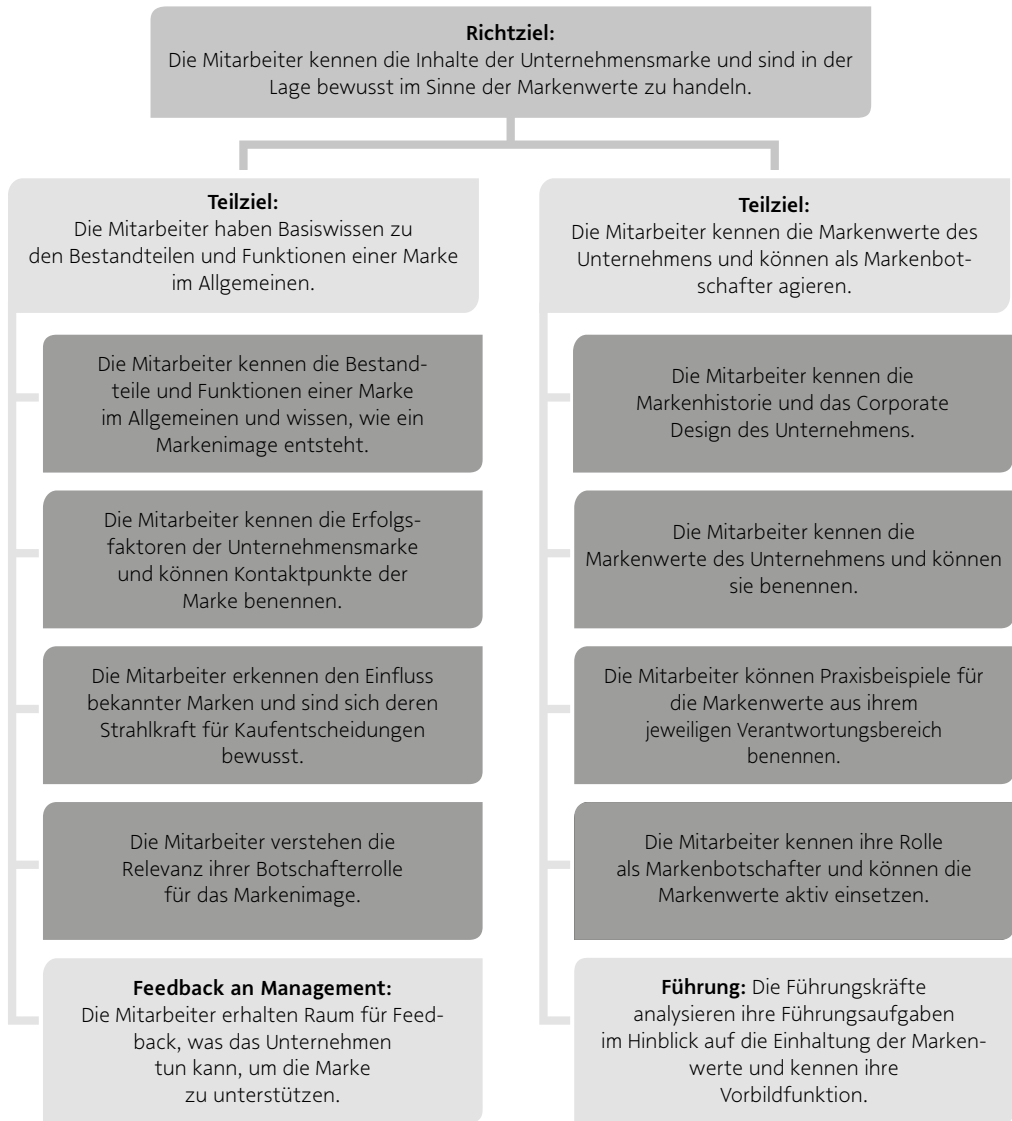


Abb. 2: Lernzielhierarchie Markenakademie

Die Markenakademie: Mitarbeiter als Markenbotschafter

Zur Definition der Zielgruppen ist grundsätzlich die Frage zu klären, ob alle Mitarbeiter des Unternehmens geschult werden sollen oder ob eine Segmentierung vorgenommen wird. Diese kann beispielsweise nach folgenden Kriterien erfolgen:

- nach Beschäftigungsdauer: z. B. neue Mitarbeiter, aktuelle Mitarbeiter,
- nach Karrierestufe: z. B. Berufseinsteiger, mittlere Führungskräfte, leitende Führungskräfte,
- nach Tätigkeitsbereich: z. B. Personalabteilung, Unternehmenskommunikation, Vertrieb, Außendienst,
- nach Region: z. B. Niederlassung/Region, Land, Kontinent.

Auch eine Priorisierung der Zielgruppen ist denkbar, so dass z. B. nach außen hin markenwirksam auftretende Abteilungen und Mitarbeitergruppen zuerst geschult werden. Sie haben den größten Einfluss auf die Kundenwahrnehmung und können durch die Teilnahme an der Markenakademie relativ schnell zu wirkungsvollen Markenbotschaftern qualifiziert werden. Der zeitliche Umfang und die Intensität der Schulungen können je nach Zielgruppe variieren.

Aus systemischer Sicht ist es klar von Vorteil, wenn alle Mitarbeiter geschult werden: Das stärkt das Wirgefühl, denn alle sind beteiligt und dadurch miteinander verbunden.

9.6 Phase 2: Alles eine Frage der Planung und Organisation

In der zweiten Phase des Implementierungsprozesses sind alle Schritte rund um die Planung und Organisation zusammengefasst. Dazu zählen:

- Interne Ankündigung und Kommunikationsmaßnahmen planen
- Projektplan mit definierten Projektschritten, Zeitangaben, Verantwortlichkeiten erstellen
- Anforderungsprofil der Trainer definieren und Trainerauswahl treffen
- Workshop-Ablauf planen, geeignete Methoden zur Vermittlung der Markeninhalte auswählen, dramaturgische Lerneinheiten festlegen, Spannungsbogen kreieren
- Professionelles Workshop-Material erstellen, das sich durchgängig am Corporate Design des Unternehmens orientiert (u. a. PowerPoint-Folien, Flipcharts, Plakate, Exponate, Handouts)

Im Folgenden ist der mögliche Ablauf für einen halbtägigen Workshop im Rahmen einer Markenakademie dargestellt. Die Trainingseinheiten dienen als Grundraster, die für die eigene Planung übernommen werden können.

1. Soziale, inhaltliche und zeitliche Orientierung (u. a. Begrüßung der Teilnehmer, Vorstellungsrunde, Präsentation des organisatorischen Ablaufs)
2. Historie zur Unternehmensmarke
3. Einführungsvideo der Unternehmensleitung zur Marke
4. Basiswissen zum Thema Marke
5. Praxistransfer „Bekannte Marken und Unternehmensmarke“
6. Basiswissen zum Markenimage, Erfolgsfaktoren für Marken im Allgemeinen und für die Unternehmens- und Arbeitgebermarke, Kontaktpunkte der Unternehmens- und Arbeitgebermarke
7. Präsentation der Markenwerte des Unternehmens
8. Praxistransfer der Unternehmenswerte
9. Feedback und Verabschiedung
10. Informeller Austausch beim gemeinsamen Mittagessen

Der Ablauf in einer detaillierten Fassung inklusive Trainingsziele und Trainingsmethoden pro Lerneinheit kann bei der Autorin angefragt werden. Senden Sie hierzu eine Mail an ihm@ihmotion.de.

9.6.1 In Führung gehen und lenken

Es wird Führungskräfte und Mitarbeiter geben, die das Thema „Marke“ für überflüssiges Beiwerk, Ablenkung und Zeitverschwendung halten. Hier ist es Aufgabe der Unternehmensleitung deutlich zu machen, dass gerade auch ökonomische Gründe eine Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur erforderlich machen. Es gilt, den Mitarbeitern zu veranschaulichen, dass eine lebendige Unternehmenskultur nur geschaffen werden kann, wenn jeder einzelne involviert wird. Denn nur dann wird die Kultur wirklich gelebt und existiert nicht nur auf dem Papier. Neben der Implementierung einer Markenakademie ist es daher sinnvoll, weitere Anlässe und Dialogformate zu schaffen, bei denen die Unternehmenskultur, die Unternehmenswerte und deren Relevanz für die tägliche Arbeit thematisiert werden – von Führungskräfte-Workshops über aktive Events bis hin zu offenen Diskussionsformaten. Relevanz ist entscheidend, denn nur wenn es gelingt, die Verbindung zwischen den Unternehmensbotschaften und der Lebenswelt der Mitarbeiter zu schaffen, entsteht bei diesen Aufmerksamkeit. Somit werden Mitarbeiter aktiviert, die kulturelle Weiterentwicklung zu unterstützen, die gemeinsame Kultur zu pflegen. Sie sind motiviert, über Hierarchiestufen hinweg in Netzwerken zu arbeiten.

Die Unternehmensleitung bekleidet im Rahmen der Implementierung eine Schlüsselrolle für die Verknüpfung von Marke und Geschäft. Sie sorgt dafür, dass aus dem Leistungsversprechen konkrete Ziele und Aufgaben abgeleitet werden. Sie verleiht auch der Marke im Implementierungsprozess die notwendige Autorität. Dies gilt es, auch im Rahmen der Markenakademie anschaulich zu vermitteln. Sind die Chefs „on brand“, leben sie als Vorbild die Markenwerte durch ihr Reden und Tun vor. Filmische Mittel sind besonders gut geeignet, dies erzählerisch und emotional zu vermitteln. Ein Video mit den führenden Köpfen des Unternehmens zeigt ein lebendiges und ehrliches Commitment zur Marke. Mit einem überschaubaren zeitlichen Einsatz zeigt die Unternehmensleitung so Gesicht und vermittelt Wertschätzung. Dadurch gewinnt die Marke an Aufmerksamkeit. In kleineren Unternehmen empfiehlt sich, das Management live, z. B. in die offizielle Workshop-Begrüßung, zu integrieren.

9.6.2 Kommunikation, die begleitet

Als Maßnahmen der internen Bekanntmachung der Markenakademie bieten sich diverse Tools an. Der Einladung durch die Unternehmensleitung, z. B. im Rahmen einer Mitarbeitervollversammlung oder als Informationsschreiben an alle Mitarbeiter, kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Flankierend können Artikel im Mitarbeitermagazin und ausführliche Informationen im Intranet bereitgestellt werden. Ideen, die viel Aufmerksamkeit bringen, sind gefragt, wie z. B. Hinweisplakate, gestaltete Tablett-Aufleger für die Kantine oder ein Mitarbeiter-Blog mit dem Titel „Mein Markenerlebnis“.

Die Ankündigung des Workshops inklusive seiner Beschreibung bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich im Vorfeld ein erstes Bild davon zu machen, was in der Markenakademie inhaltlich auf sie zukommt, was sie lernen werden und wie sie das Gelernte in ihre Praxis umsetzen können. Die Teilnehmer erfahren, was es ihnen nützt, das Markentraining zu besuchen. Bereits der Titel und einzelne Stichpunkte lösen bei den Mitarbeitern Assoziationen im eigenen Kontext aus. Im Vorfeld eine realistische Erwartungshaltung bei den Mitarbeitern zu erreichen, ist das zentrale Ziel bei der Ankündigung der Markenakademie.

TIPPS

1. Erstellen Sie einen Trainerleitfaden, der in tabellarischer Form die wichtigsten Informationen zum Ablauf der Workshops zusammenfasst (Lernziel pro Einheit, Zeiteinteilung, Themen, Inhalte und Vorgehen in Stichworten erläutert, eingesetzte Methoden und Materialien).
2. Wählen Sie Beispiele, Anekdoten und Argumente, die zum Unternehmen passen.

3. Prüfen Sie, ob der Einsatz von „Blended Learning“, der Kombination aus virtuellem Lernen und Präsenztrainings sinnvoll ist. Als alternative Lernform zu den klassischen Präsenztrainings können E-Learning-Tools wie z.B. Web-Based-Trainings oder Webinare in das Lernkonzept „Markenakademie“ integriert werden.

9.7 Phase 3: Aktiv gestalten und umsetzen

Nach einer umfangreichen Planungsphase fällt der Startschuss für die dritte Implementierungsstufe: die Umsetzung. Bevor die Workshops unternehmensweit starten, ist zu empfehlen, Pilotworkshops als Feedbackschleife durchzuführen. Die oberste Führungsebene sollte im Vorfeld des offiziellen Starttermins zudem inhaltlich abgeholt werden und optimaler Weise an einem speziell für sie organisierten Pilotworkshop teilnehmen. Und noch zwei weitere Pilotworkshops bieten sich an: ein Termin für ausgewählte Mitarbeiter der Personalabteilung und Unternehmenskommunikation sowie ein Termin mit einer gemischten Gruppe. Bei der Zusammensetzung der zweiten Gruppe führt die Beachtung des Diversity-Aspekts (z.B. Altersstruktur, Geschlechterzugehörigkeit, Berufsgruppen, Nationalitäten) zu einem möglichst ausgewogenen Feedback. Alle Rückmeldungen der Mitarbeiter und Erfahrungen der Trainer, die während der Pilotworkshops über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf gesammelt werden, sind einzuarbeiten. Das Ergebnis: ein startklares Konzept für den Rollout der Markenakademie.

Markenakademie-Trainings eignen sich hervorragend, um die vier Lernstufen „Wissen — Bekenntnis — Fähigkeit — Verhalten“ als Basis für markenorientiertes Verhalten zu fördern. Die Trainings führen vom kognitiven Verstehen über das emotionale Verarbeiten zum Handeln.

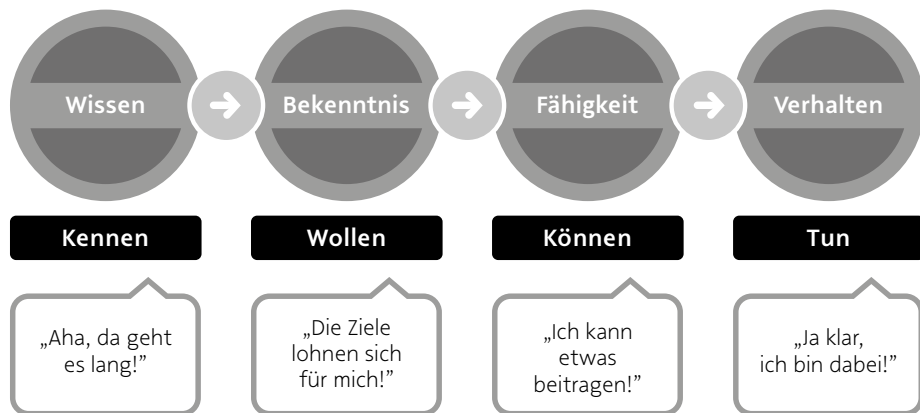


Abb. 3: Markenakademie deckt alle Lernstufen ab

Aus Mitarbeiterperspektive ist eine zentrale Frage: Warum soll ich mich engagieren, wenn mir das Management nicht klar machen kann, welche Richtung sinnvoll ist? Hier gilt es, besonderen Wert darauf zu legen, wie die Inhalte vermittelt werden. Dafür braucht es ein auf das Unternehmen abgestimmtes Storytelling: Was ist die tragende Idee des Unternehmens? Woraus ziehen wir unsere Identität? Welche Werte möchten wir als Arbeitgeber nach innen und außen leben? Wofür bzw. für wen sind wir da? Welche Vision streben wir an? Diese Inhalte sollten sich wie ein roter Faden durch den Workshop ziehen.

9.7.1 Und der Nutzen für die Mitarbeiter?

Jeder Mitarbeiter wird sich fragen: „What’s in it for me?“ Wenn die Mitarbeiter einen individuellen Nutzen aus ihrer Teilnahme an der Markenakademie erkennen, werden sie versuchen, die Erkenntnisse am Arbeitsplatz einzusetzen. Nur wer für markengerechtes Verhalten belohnt wird, engagiert sich langfristig und nachhaltig für die Unternehmensmarke.

Sinnvoll ist, wenn jeder Mitarbeiter am Ende des Trainings für sich persönlich Umsetzungsziele formuliert und konkrete Maßnahmen entwickelt, wie er diese erreichen kann. Das in der Markenakademie erlernte Wissen ist systematisch in die Praxis zu übertragen, um es zu festigen. Ein individueller Lerntransferprozess und ein nachhaltiges Bildungscontrolling helfen, Mitarbeiterwissen zu sichern, zu nutzen und zu

verbreiten. Die Führungskraft sollte die Lernziele im Vorfeld mit den Mitarbeitern besprechen und sich im Anschluss an die Markenakademie beim Mitarbeiter nach deren Umsetzung erkundigen und den Lerntransfer in aktives Verhalten thematisieren.

Das praktische Tun ist das eigentliche Ziel beruflicher Qualifikationsmaßnahmen. Wenn Mitarbeiter die Markenwerte in ihrem Alltag leben, agieren sie z. B. im Kunden- oder Einstellungsgespräch, auf Messen oder am Telefon entsprechend ihrer Rolle und Verantwortung. Sie verstehen sich als Repräsentanten ihres Arbeitgebers und lösen durch ihr markenkonformes Verhalten das Markenversprechen an den Kunden ein. Dabei ist Markenverhalten nicht gleichzusetzen mit einem homogenen Verhalten aller Mitarbeiter an den identischen Markenkontaktpunkten. Vielmehr geht es darum, den markenkonformen Handlungsspielraum für jeden individuell und auf seinen Arbeitsbereich bezogen aufzuzeigen.

9.7.2 Vom Ideenfeuerwerk hin zu strategischen Lösungen

Vor dem Hintergrund einer wachsenden Partizipationskultur in Unternehmen sollten Mitarbeiter im Rahmen der Markenakademie auch motiviert werden, Themen anzusprechen, die sie bewegen. Die dialogorientierte Plattform „Markenakademie“ bietet die Chance, konkrete Ideen zu entwickeln, denn in den Workshops ist die Unterstützung der Mitarbeiter ausdrücklich erwünscht. Die Workshop-Teilnehmer generieren so eine Vielzahl an Meinungen und Anregungen zur Strategie über Führungsthemen bis hin zu Strukturen und Prozessen. Mitarbeiterstimmen, die sich verdichten, erzielen über alle Workshops hinweg eine große Wirkung. Die Mitarbeiter entscheiden, welche Unternehmensthemen mit welcher Priorität zum Management gegeben werden. Und das, was zurückgemeldet wird, ist für das Unternehmen sehr wertvoll. Denn wann hat die Unternehmensleitung sonst schon die Chance, gebündelt ein Stimmungsbild von den Mitarbeitern zu bekommen?

9.8 Phase 4: Ergebnisse bewerten und Transfer planen

Der Implementierungskreislauf schließt mit der finalen Phase der Auswertung und Nachbereitung. In den Workshops konnte umfangreiches Datenmaterial zusammengetragen werden. Das Unternehmen erhält gesammelte Assoziationen zur eigenen Marke bezogen auf die Punkte Unternehmenserscheinungsbild, Verhalten der Mitarbeiter, Produkte und Dienstleistungen sowie Unternehmenskommunikation sowie eine Fülle von Praxisbeispielen zu den Markenwerten.

Die Markenakademie: Mitarbeiter als Markenbotschafter

Unternehmen sollten von Anfang an auf die Frage „Was passiert denn nach der Markenakademie?“, eine verlässliche Antwort geben. Mitarbeiter wollen wissen: „Wird mein Feedback weitergegeben oder versickert es einfach?“ Es ist sinnvoll, Rückmeldungen nach Themen und Prioritäten zu sammeln, zu clustern und die Ergebnisse regelmäßig dem Management zu spiegeln. Die am häufigsten genannten Fragen oder Themen sollten im Intranet transparent dargestellt oder auch in einer separaten Dialogveranstaltung mit der Unternehmensleitung beantwortet werden.

Im Idealfall setzt die Geschäftsführung eine Frist, innerhalb der erste konkrete Verbesserungsmaßnahmen ergriffen werden. Jedem realisierbaren Vorschlag sollte ein Umsetzungsverantwortlicher zugeordnet und den Mitarbeitern als Ansprechpartner bekannt gemacht werden. Ein Controlling durch das Qualitätsmanagement ist sinnvoll, um die eruierten Maßnahmen zielgerichtet nachzuverfolgen. Das stärkt das Vertrauen in die Geschäftsleitung im Umgang mit den Ergebnissen und die verbindliche Einleitung von Veränderungen.

Neben der qualitativen Auswertung sind die Trainings auch quantitativ zu evaluieren. Es können z.B. die Anzahl der Trainings und Teilnehmer sowie die Anzahl an ausgefüllten Feedbackbögen mit Fragen zur organisatorischen Vorbereitung, zur Vortragsweise, zum Fachwissen der Trainer, zur Atmosphäre im Workshop, zum Nutzen des Trainings für die tägliche Arbeit sowie zu dem Bezug der Inhalte und Beispiele zum Unternehmenskontext erfasst werden. Dies gewährleistet eine kontinuierliche Erfolgskontrolle und bietet die Basis, um bei Bedarf Anpassungen während der Durchführung der Workshops vorzunehmen.

Die Ergebnisse aus der Markenakademie können als Input für Unternehmensziele, Führungsleitlinien, die Personal- und Arbeitgeberkommunikation oder auch zum Abgleich der Resultate von Mitarbeiterbefragungen herangezogen werden. Zudem kann der Markenbezug in weitere Seminarangebote des Unternehmens, wie z.B. in Vertriebs-, Kommunikations-, Führungskräfte- oder Messetrainings, integriert werden. Damit neue Mitarbeiter die Werte und Kultur ihres Arbeitgebers von Anfang an leben, können die Inhalte der Markenakademie auch in die Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter übernommen werden.

Um eine markenorientierte Führung umzusetzen, ist es ratsam, das Thema „Marke“ in Personalgesprächsbögen (z.B. Mitarbeiterentwicklungsgespräch oder Leistungseinschätzungsgespräch) einzubauen. Das Erreichen von markenorientierten Zielen kann auch Bestandteil von bonusrelevanten Zielvereinbarungen sein. Generell ist jedoch bei monetären und nicht-monetären Anreizsystemen Vorsicht geboten: Fürsprache lässt sich nicht erkaufen. Wenn Mitarbeiter ihren Arbeitgeber nur empfehlen, weil sie dafür belohnt werden, leidet die Authentizität der Arbeit-

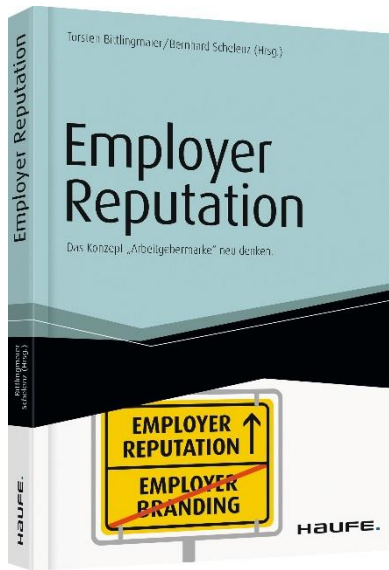
gebermarke. Mitarbeiter-Engagement sollte immer freiwillig sein — es kann zwar gefördert, jedoch nicht erzwungen werden.

9.9 Der Kreis schließt sich

Menschen als Schlüssel zur Marke zu verstehen, lohnt sich. Denn Unternehmens- und Arbeitgebermarken entstehen von innen heraus. Nur eine „gelebte Marke“ ist eine „starke Marke“, und starke Marken entstehen in der Praxis, indem sie über lange Zeit konsequent entwickelt und vor allem von den Mitarbeitern verstanden und wirklich gelebt werden. Aus dieser Unternehmenskultur heraus wächst eine nachhaltige Employer Reputation. Einzelne Implementierungsmaßnahmen sind, alleine eingesetzt, kein Allheilmittel. Markentrainings sind ein großer Schritt in die richtige Richtung; sie transformieren Mitarbeiter jedoch nicht über Nacht in perfekte Markenbotschafter. Es kommt darauf an, dass Mitarbeiter von sich aus gut über ihr Unternehmen reden. Nur das ist verbindlich und glaubwürdig. Employer Reputation entsteht aus echten Erfahrungen, die viele Mitarbeiter über einen langen Zeitraum mit ihrem Arbeitgeber machen.

Die Einführung einer Markenakademie ist ein wirkungsvolles Employer-Reputation-Tool, das, regelmäßig durchgeführt, die Mitarbeiter zu einem dauerhaften und authentischen Dialog einlädt. Die Markenwerte sind verlässlich, Maßnahmen und Vorgehensweisen sollten auf neue Situationen angepasst, weiterentwickelt und bei Bedarf verbessert werden. Um ein vertrauensvolles Reputation Management aufzubauen, gilt es, einen geeigneten Mix an internen Implementierungsmaßnahmen zu finden, um Mitarbeitern kontinuierlich Sinn zu vermitteln und sie zu begeistern. Regelmäßig informierte Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit ihrem Arbeitgeber, sind motivierter, loyaler, leistungsbereiter, fehlen seltener und tragen vor allem ein positives Bild nach außen — aus echter Überzeugung!

Dieses Kapitel stammt aus dem Buch:



Im Haufe Shop können Sie das komplette Fachbuch als Print oder eBook kaufen.

[> Zum Haufe Shop](#)