

DIE ARBEITSWELT ALS TEIL DES MARKENERLEBNISSES

Internal Branding – damit Arbeit Sinn macht

VON PASCAL GEISSBÜHLER

MARKENKOMMUNIKATION

> Wer Mitarbeitende in Umbruchzeiten mitnehmen will, braucht neben mutigen Entscheidungen vor allem eins: Identität. Und die entsteht und vermittelt sich nicht von allein. Die Arbeit bestimmt zu einem großen Teil die Identität des Menschen. Doch wie lässt sich diese Identität in Zeiten der ständigen Veränderung, Restrukturierung, der ewigen Frage, wohin die Reise gehe, noch klar umschreiben?

Die einfache Frage „Was tue ich hier eigentlich?“ stellen sich immer mehr Mit-

Marke zu vermitteln und sie so zu Markenbotschaftern zu machen. Ziel ist es, eine angestrebte Markenidentität im Mitarbeiterverhalten so zu verankern, dass letztlich der Kunde davon profitiert. Denn erst hier zeigt sich, ob die Identität der Marke erlebbar wird. Dann nämlich, wenn andere hinschauen, Mehrwert erkennen und davon profitieren. Sind dabei Ansätze von Gleichmacherei und Instrumentalisierung auszumachen? Kaum, vielmehr geht es darum, Rahmenbedingungen zu schaffen und praktische Hilfestellungen zu geben, um den

Interdisziplinär zusammengesetzte Teams aus Topmanagement, Kommunikations-, HR- und Linienverantwortlichen schaffen die Voraussetzung für ein breit abgestütztes Instrument. Insbesondere der Einbezug der Personalentwicklung (Management-Development), der internen Kommunikation sowie des Verkaufs garantiert eine Vernetzung mit bestehenden Instrumenten. Letztlich geht es um das Lancieren eines fundierten Prozesses, der das Mitarbeiterverhalten nachhaltig beeinflusst. Dabei ist die Marke keine einzelne Maßnahme, sondern immer ein integriertes Erlebnis. Einzelne Mitarbeiterbroschüren oder Flyer sind darum wenig geeignet, das Thema nachhaltig zu verankern.

Im Gegensatz zur Schwesterdisziplin Employer-Branding, die, basierend auf der Unternehmensmarke, eine spezifische Positionierung im Arbeitsmarkt (Arbeitgebermarke) kommuniziert, vermittelt Internal Branding die Unternehmensmarke gesamtheitlich nach innen. Beim Internal Branding spricht die Marke, das Unternehmen, beim Employer-Branding jeweils spezifisch der Arbeitgeber. So sind denn auch die Zielgruppen im externen Arbeitsmarkt viel spezifischer (z.B. Berufserfahrene, Spezialisten, Berufseinsteiger). Das Internal Branding richtet sich letztlich umfassend an alle Märkte, dazu gehören der Absatz-, der Meinungs- und der Beschaffungsmarkt.

Unterschiedliche Ausgangslagen

Unternehmen verändern sich rasant, Strategien werden (falls vorhanden) angepasst, das Topmanagement wechselt

„Internal Branding überzeugt dann, wenn sich die Markenwelt glaubwürdig auf die Arbeitswelt im Unternehmen überträgt.“

arbeiter. Die Frage nach dem Sinn und Zweck der eigenen Tätigkeit drängt sich bei zunehmender Ziellosigkeit vieler Unternehmen auf. Für Unternehmen wiederum wird eine Antwort auf die Frage „Warum soll ich für dich arbeiten?“ zunehmend existentiell. Denn wie soll man gesuchte und umworbene Spezialisten und Kader halten, die sich mit ihrem Unternehmen, ihrer Marke, höchstens noch übers Gehalt identifizieren können?

Identität braucht Sinn

Um diese grundlegende Sinnfrage kümmert sich das Internal Branding. Die Kernaufgabe des Internal Brandings besteht darin, den Mitarbeitern die Ziele, Werte und damit den Sinn der eigenen

einzelnen Menschen in seiner Rolle als glaubwürdigen und stolzen Vertreter der Marke zu unterstützen. Es geht um sinnvolle Beziehungsgestaltung in jeder Beziehung, mit dem Mitarbeiter und mit dem Kunden.

Der Prozess setzt voraus, dass klar definiert ist, wofür die Marke steht. Fehlen Elemente der Markenidentität, sind diese vorgängig neu zu entwickeln oder zu ergänzen. Dabei geht es nicht bloß um das Definieren von Kernwerten. Es sind mehrere relevante und differenzierende Aspekte zu definieren: Wofür steht die Marke in wenigen Worten? Welches Lebensgefühl will sie vermitteln? Welchen Stil verfolgt sie, wie will sie wahrgenommen werden? Was sind die Kernthemen, worüber spricht die Marke?

regelmäßig. Dies belastet das Vertrauen der Mitarbeitenden und rückt die Sinnfrage immer stärker in den Vordergrund. Die konsequente Vermittlung der Marke nach innen hilft, diese Umbruchphasen zu überdauern. Dabei sind die Ausgangslagen und Problemfelder durchaus unterschiedlich:

- **Repositionierung:** Das Unternehmen definiert aufgrund sich verändernder Marktbedingungen die Positionierung der Marke im Konkurrenzumfeld neu. Dies hat eine Anpassung der Markenidentität zur Folge.
- **Revitalisierung:** Die Marke wird bezüglich Markenstrategie und Markenauftritt fokussiert und weiterentwickelt.
- **Unternehmenskultur:** In den Abteilungen des Unternehmens herrschen unterschiedliche Kulturen, es fehlt ein gemeinsames Verständnis. Oder: Die gelebte Unternehmenskultur entspricht nicht der angestrebten Markenidentität.

- **Mangelnde Identifikation:** Die Markenidentität ist nicht Teil des Mitarbeiterverhaltens, da die Mitarbeiter kein Verständnis, keine Akzeptanz und keine Identifikation mit der Marke zeigen.
- **Kontaktpunkte:** Das Mitarbeiterverhalten im Kundenkontakt entspricht nicht der angestrebten Markenidentität.
- **Kundenorientierung:** Das Mitarbeiterverhalten ist generell zu wenig an den Kundenbedürfnissen orientiert (bewiesen z.B. anhand zu vieler oder steigender Beschwerden).
- **Hohe Fluktuation:** Viele bestqualifizierte Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, wertvolle Spezialisten sowie auch Kunden wandern zur Konkurrenz ab.

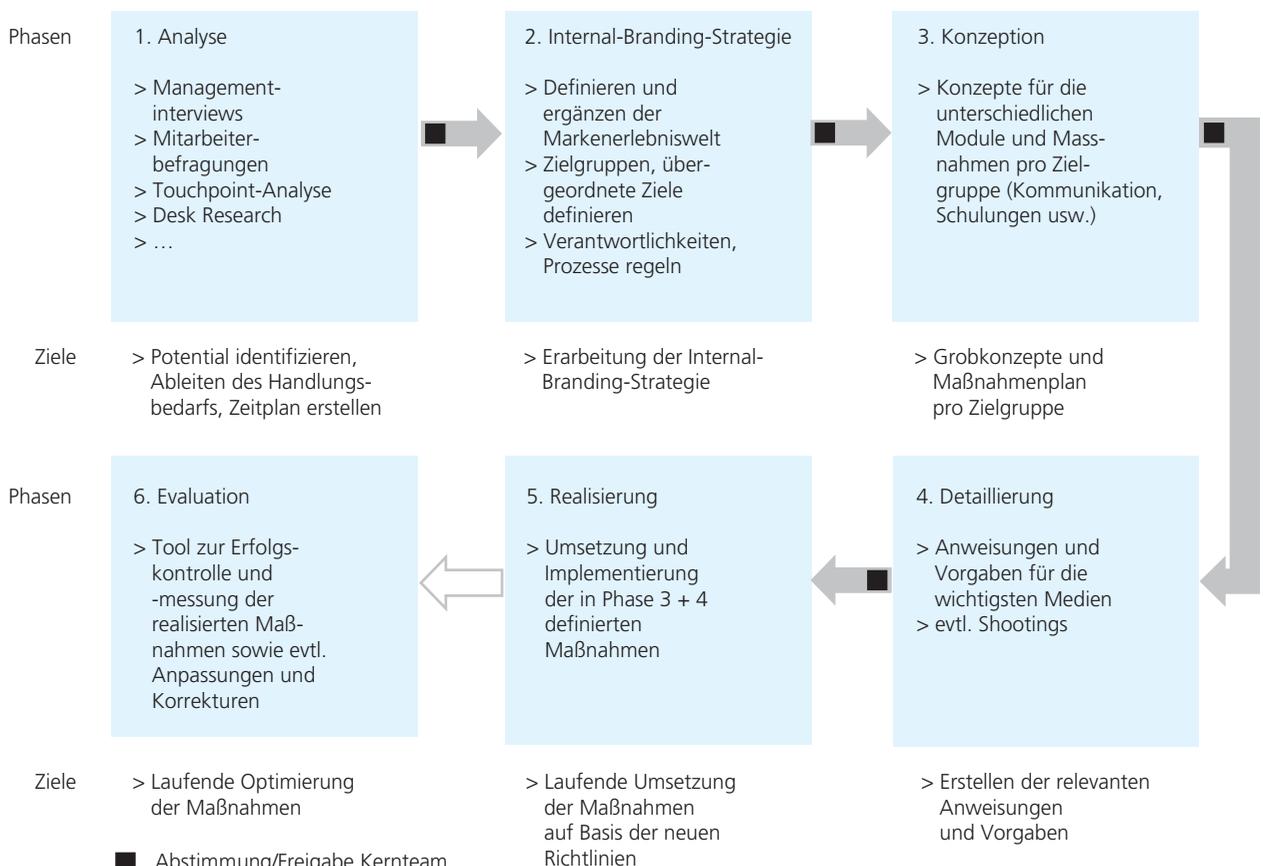
Der Prozess beginnt mit einem kritischen Blick ins eigene Unternehmen und auf die eigene Marke: Wie steht es um

die aktuelle Markenidentität? Ist sie fokussiert und dennoch ausreichend definiert, wird sie nicht nur verstanden, sondern auch gelebt? Worauf sind die Mitarbeiter stolz? Welches sind die internen Zielgruppen? Die Antworten gewinnt man durch Management- und Mitarbeiterinterviews oder Befragungen unterschiedlicher Funktionen und Hierarchien. Die Grundlagendokumente der Markenführung informieren über den Status quo der Markenstrategie und des Markenauftritts. Zusätzlich geben Kundenbefragungen Aufschluss über das Mitarbeiterverhalten und die Kundenorientierung an den wichtigsten Kontaktpunkten. Es gilt zu evaluieren, ob ein Missverhältnis zwischen den gesteuerten Kontaktpunkten und dem Mitarbeiterverhalten besteht.

Diese erste Phase schafft die immens wichtige Sensibilisierung der relevanten Entscheidungsträger und Mitarbeitersegmente. Es lohnt sich, einige Interviews

Prozess

In der Praxis hat sich für das Internal Branding ein mehrstufiger Prozess bewährt.



Module

Je nach Modul sind die Informationstiefe und die zu beantwortenden Fragen unterschiedlich.

Module	Modul 0	Modul 1	Modul 2	Modul 3
	Integrieren	Informieren und inspirieren	Involvieren und motivieren	Befähigen und implementieren
Ziel	Orientierung neuer Mitarbeiter (MA)	Vertrauen fördern und Identifikation aufbauen	Identifikation stärken	Operationalisierung
Informationstiefe	Willkommen/ Grundlagen zum Unternehmen	Grundlegendes Markenverständnis	Vertieftes Markenverständnis	Fachspezifisches Markenverständnis
Fragen, die die Maßnahmen beantworten müssen (Bsp.)	<ul style="list-style-type: none"> > Wer sind wir? > Woher kommen wir? > Was machen wir? > Wohin bewegen wir uns? 	<ul style="list-style-type: none"> > Warum ist eine Marke wichtig? > Wofür steht unsere Marke? > Wie positionieren wir uns? > Wieso passiert was? 	<ul style="list-style-type: none"> > Was denken andere MA über die Marke? > Wie können wir über unsere Marke sprechen? > Wie verbindet uns die Marke? > Wie können wir die Marke nach aussen tragen? 	<ul style="list-style-type: none"> > Welche Bedeutung hat die Marke im Alltag? > Welche Inhalte hat unsere Kommunikation? > Wie funktioniert das Erscheinungsbild? > Welches Verhalten wird erwartet?

© BRANDERS GROUP AG, 2010

oder Workshops mehr durchzuführen, denn die Interaktion unter den Mitarbeitern liefert wertvolle Identitätsarbeit.

Internal-Branding-Strategie als langfristige Grundlage

Bevor Maßnahmenpakete konzipiert werden, gilt es, die langfristig gültigen Rahmenbedingungen und Grundlagen zu definieren. Dazu gehören eine Definition des Begriffs (dementsprechend auch Abgrenzungen), die Einordnung und Referenz gegenüber bestehenden Dokumenten (z.B. Markenstrategie), die Definition der Zielgruppen und Ziele, das Identifizieren von Schwerpunkten sowie das Regeln der Verantwortlichkeiten und Prozesse.

Im Zentrum steht der Mensch. Dieser Anspruch ist für die Internal-Branding-Strategie zentral. Allerdings ist er zu präzisieren: Nicht alle Menschen stehen gleichermaßen im Zentrum. Denn nicht alle Mitarbeiter sind für das Kundenerlebnis gleich zentral. So gilt es, nicht nur die unterschiedlichen Zielgruppen zu definieren, sondern diese auch in ihrer Relevanz zu gewichten. Nicht alle brauchen das ver-

tiefe Wissen um die Marke. Die Rollen und Ziele sind zu klären: Wer braucht welche Informationen? Wer muss vertieft geschult werden? Wen gilt es, als zentralen Markenbotschafter zu befähigen? Neben der Unterscheidung der Zielgruppen nach Hierarchien oder interner Organisation macht oft eine fachspezifische Definition Sinn. So können spezifische Markenbotschafter (z.B. Kommunikations- oder HR-Spezialisten, Verkäufer) identifiziert und geschult werden.

Internal Branding geht weit über die klassische Markenführung hinaus. Betroffen sind insbesondere weitere Stabsfunktionen eines Unternehmens wie interne Kommunikation, Personalentwicklung, Unternehmensentwicklung sowie entscheidend auch der Verkauf und damit die Linienfunktion. Dies bedingt eine klare Rollenverteilung mit entsprechenden Ressourcen sowie eine inhaltliche Abstimmung mit sämtlichen bestehenden Instrumenten und Tools. Die organisatorischen Synergien, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen Kommunikation und HR sowohl im Internal Branding wie auch im Employer-Branding ergeben, können weit

gehen: So hat die Credit Suisse Group als eines der ersten Unternehmen die Verantwortung der beiden Funktionen auf Geschäftsleitungsebene zusammengeführt und als „Chief Talent, Branding and Communications Officer“ institutionalisiert. Eine Tendenz, die – inklusive der Verankerung im Topmanagement – zukunftsweisend sein kann.

Integriertes Changemanagement

Die richtigen Maßnahmen für die entsprechende Ausgangslage zu definieren ist Aufgabe der Konzeptphase. Viele Unternehmen vernachlässigen diesen Aspekt und fokussieren allein auf interne Kampagnen. Sie vergeben die Chance, den Prozess integriert als Kulturwandel und Changemanagementprozess zu steuern. Die möglichen Maßnahmen lassen sich entlang unterschiedlicher Themen zusammenfassen:

- **Markenidentität:** Entwickeln eines passenden Modells sowie definieren der Markenpersönlichkeit (Markenkern, Markenwerte, Lebensgefühl,

Maßnahmen

Die Maßnahmen richten sich nach den Zielgruppen und Zielen

Module	Modul 0	Modul 1	Modul 2	Modul 3
	Integrieren	Informieren und inspirieren	Involvieren und motivieren	Befähigen und implementieren
Maßnahmenpakete	Standardisiertes Maßnahmenpaket	Informatives Maßnahmenpaket	Dialogorientiertes/ Interaktives Maßnahmenpaket	Edukatives Maßnahmenpaket
Maßnahmen (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> > CEO-Letter > Willkommensevent > Willkommenspaket > Imagebroschüre > Imagevideo > ... 	<ul style="list-style-type: none"> > Newsletter (Intranet) > Mitarbeiter-Zeitung > Markenflyer > Brand-Book > FAQs > Kampagne auf elektronischen Medien > ... 	<ul style="list-style-type: none"> > Social Media > Change Blog > Veranstaltungen > Mentoring > ... 	<ul style="list-style-type: none"> > Seminare/ Schulungen > Web-Based Training > Brand-Toolkit > Guidelines/ Checklisten > Train-the-Trainer-Module > Brand-Days / Brand-Lab > ...

© BRANDERS GROUP AG, 2010

Stilelemente, Themen). Damit sind die inhaltlichen Grundlagen geschaffen, um intern verankert zu werden. Falls nötig Adaption des Markenauftritts, ergänzen des Markenerlebnisses.

- **Markenkampagnen:** Entwickeln von integrierten Kommunikationsmaßnahmen zur internen Vermittlung der Markenidentität. Interaktive Medien (digitale Netzwerke) spielen dabei eine zunehmende Rolle: Anders als bei klassischen Printmedien ist der unmittelbare Austausch unter Kollegen und Freunden eine besonders glaubwürdige Form heutiger Kommunikation.
- **Markenschulungen:** Vermitteln von Wissen sowie Schulungen – von der reinen Informationsveranstaltung für Mitarbeiter zum Verhaltenstraining bis hin zum Brand-Lab für Spezialisten und Markenstrategieworkshops der Geschäftsleitung.
- **Markenkontaktpunkte:** Evaluieren und priorisieren der relevantesten Kontaktpunkte (Touch-Points) der Kunden mit den Mitarbeitern sowie Beurteilen des Mitarbeiterverhaltens an diesen Kontaktpunkten.

- **Marken-/Personalmanagement und -organisationsentwicklung:** Ausrichten der HR-Arbeit auf die Marke (wie z.B. Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Qualifikationsprozesse).

So werden Maßnahmenpakete für die einzelnen Zielgruppen konzipiert, die unterschiedliche Ziele verfolgen: vom Standardpaket für die Integration neu eintretender Mitarbeiter über Maßnahmen mit Fokus auf Information bis hin zur Dialogorientierung oder Schulung – individuell aufbereitet, jedoch immer basierend auf denselben Grundlagen.

Erfolgsrezept für Internal-Branding-Projekte

Für ein erfolgreiches Internal-Branding-Projekt sind unterschiedliche Faktoren entscheidend. Neben den klar definierten strategischen Grundlagen und einem integrierten Markenverständnis ist ein interdisziplinäres Team – Vertreter der HR- und Kommunikationsabteilung wie auch der Linie – ebenso zentral wie das Engagement des Topmanagements. Die systema-

tische Evaluation erlaubt eine kontinuierliche Weiterentwicklung, um so auf aktuelle Zielgruppenbedürfnisse zu reagieren. Denn auch Internal Branding bleibt, wie Markenpflege überhaupt, ein andauernder Prozess.

Ob bei Jahresgesprächen, Firmenfesten oder auf Markenschulungen: Die Arbeitswelt im Unternehmen ist ein Stück Lebenswelt. Und die Arbeitswelt ist auch Teil des Markenerlebnisses. Dieses Erlebnis soll das Lebensgefühl der Marke vermitteln. Internal Branding überzeugt dann, wenn sich die Markenwelt glaubwürdig auf die Arbeitswelt im Unternehmen überträgt, wenn sich die Markenästhetik auf die Berufsästhetik überträgt. Nur so kann das Potential von Internal Branding in allen Wirkungsdimensionen optimal ausgeschöpft werden. Denn für Mitarbeiter ist die Markenidentität auch Teil ihrer Berufsidentität. Die Arbeit daran hilft auf der Suche nach Stolz und Anerkennung, nach einer Arbeit, die Sinn macht. <

Pascal Geissbühler ist Strategy Director bei der Branders Group AG, Zürich