

CHIEF BRAND & TALENT OFFICER

Marke und Mitarbeiter gemeinsam führen

VON PASCAL GEISSBÜHLER

MARKENKOMMUNIKATION

> Das Vereinen von Marken- und HR-Verantwortlichkeit als „Chief Brand & Talent Officer“ in der Geschäftsleitung schafft Synergien für eine erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb. Denn in der Serviceökonomie sind Mitarbeitende die wichtigsten Botschafter der

ditionell für alle Dienstleistungsunternehmen. Immer mehr Unternehmen entwickeln sich von produkt- zu kundenorientierten Organisationen mit dem Anspruch, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu verstehen und mit entsprechenden Angeboten darauf zu reagieren. Dies setzt bei den Mitarbeitern ein hohes Kunden- und Serviceverständnis

sprechens zu gewinnen, diesen entsprechend zu schulen und langfristig an die Marke zu binden. Das Erreichen dieses Ziels beginnt nicht erst in der Rekrutierung, sondern bereits viel früher im Abgleich von Marken- und HR-Strategie.

Auf Basis der Unternehmensstrategie definiert die Markenstrategie, welche differenzierende Position die Marke im Wettbewerb einnehmen soll (Markenpositionierung) und wofür die Marke steht (Markenpersönlichkeit). Damit sind unter anderem die Markenwerte definiert, die ein klares Selbstverständnis widerspiegeln, sowie Stilelemente, die klarmachen, wie die Marke wahrgenommen werden will. Diese inhaltlichen Grundlagen können und müssen auch Wegweiser der HR-Strategie sein. Wichtig ist dabei Einfachheit: Markenwerte vermitteln den Mitarbeitenden, welches Verhalten erwartet wird. Oft tauchen aber in HR-Strategien eigens definierte Werte in Vielzahl auf, was eine Operationalisierbarkeit nur erschwert. Zu viele Werte schaffen unnötige Verwirrung. Es reichen wenige, dafür in ihrem Zusammenspiel differenzierende und gemeinsam getragene Werte, die direkt in die Stellenprofile, die Mitarbeiterbeurteilung (Performancemessung), Personalentwicklung sowie die gesamte Markenkommunikation einfließen.

„Die Marke findet im HR ihren wichtigsten Partner und Multiplikator, das HR erhält mit der Marke ein effizientes Instrument zur Gestaltung seiner Aufgaben.“

Marke. Sie sind das eigentliche Markenversprechen.

Die moderne Markenführung folgt nach wie vor dem Grundsatz „Branding follows Strategy“. Die Unternehmensstrategie definiert die langfristigen Grundsätze für die Markenstrategie. Dasselbe gilt für die HR-Strategie. Doch in vielen Unternehmen entstehen noch zu oft unabhängige und wenig koordinierte Marken- und HR-Strategiepapiere. Dies geschieht meist aufgrund organisatorischer Rahmenbedingungen und noch nicht erkannter Synergiepotentiale und führt zu einer wenig effizienten Implementierung der Unternehmensstrategie. Immer größere strategische Herausforderungen erfordern eine enge Zusammenarbeit der beiden Bereiche, sei es in der Rekrutierung oder in der Entwicklung und Bindung bestehender Mitarbeiter.

Eine starke Marke lebt von den Menschen, die sie repräsentieren. Dies gilt tra-

voraus. Die Erwartungen an sie sind hoch, der Mitarbeiter wird als Botschafter der Marke zum zentralen Differenzierungsfaktor. Er löst das Markenversprechen ein, als „Proof-Point“ jenseits klassischer Kommunikationsmaßnahmen.

Marke als Synergiepotential nutzen

Die Realität sieht leider oft noch anders aus: Die Kommunikation verspricht Einzigartigkeit, der Umgang mit dem Kundenservice oder in Beratungen beweist höchstens Durchschnitt. Mitarbeiter sind oft die zentrale Schwachstelle im Markenerlebnis: Sie sind sich ihrer Rolle zu wenig bewusst, ihr Wissen über die Unternehmensmarke ist teilweise gering, ihr Verhalten dementsprechend kaum an der Marke ausgerichtet. Darum ist entscheidend, bereits bei der Rekrutierung den „richtigen“ Mitarbeiter als künftigen Einlöser des Markenver-

Marke als Begleiter im „Lebenszyklus“ eines Mitarbeiters

Die Marke begleitet den Mitarbeiter in all seinen Phasen, die er im Kontakt mit dem Unternehmen durchlebt: Vor der Bewerbung, während des Bewerbungspro-

zesses, als Mitarbeiter bis hin zum Unternehmensaustritt sowie gegebenenfalls später als „Alumni“ und Pensionär. Ein Lebenszyklus aus HR-Sicht mit den wesentlichen Prozessen von der Rekrutierung über das Onboarding, Coaching & Development bis hin zur Trennung. Die Marke vermittelt intern wie gegenüber Kunden in jedem Kontakt und in jeder Phase ein Erlebnis, das gestaltet sein will. Sie vermittelt den roten Faden, die zusammenhängende Geschichte des Unternehmens.

Marke hilft, Wandel zu gestalten

In Zeiten zunehmender Reorganisations sind die HR-Abteilungen im Changemanagement gefordert. Insbesondere in Rebranding-Prozessen bietet die Marke Unterstützung zur Sinnstiftung. Sie macht anschaulich und in wenigen Worten klar, was die Strategie in trockenen, textlastigen Power-Point-Folien vermittelt. Mittels Bildern schafft sie ein Identifikationsangebot für Kopf und Herz – nicht nur um verständlich zu vermitteln, wohin die Reise geht, sondern auch mit dem Ziel, ein Stück Unternehmenskultur zu werden.

Marke und Mitarbeiter stehen zusammen, repräsentiert von der Geschäftsleitung und umgesetzt in gemeinsamen Prozessen und Projekten von Kommunikation und HR – zum Beispiel beim Erarbeiten der inhaltlichen Grundlagen der Markenstrategie oder bei der Entwicklung der Arbeitgebermarke im Arbeitsmarkt (Employer-Branding) sowie bei der internen Verankerung der Marke (Internal Branding) durch Schulungen in der Personalentwicklung. Die Gefahr, dass beide

Disziplinen in ihren gelernten und etablierten Einzelsichtweisen verharren, ist groß. Doch die gemeinsamen Herausforderungen machen deutlich, wie wenig zielführend eine isolierte Betrachtungsweise ist. Die Marke findet im HR ihren wichtigsten Partner und Multiplikator, das HR erhält mit der Marke ein effizientes, nachhaltiges und vor allem kommunikatives Instrument zur Gestaltung seiner Aufgaben. Sowohl Kommunikations- als auch HR-Mitarbeiter rücken einander in ihrer Funktion als Multiplikatoren der Marke

näher. Beide werden als kunden- bzw. mitarbeiterorientierte Partner und Berater gefragt sein, die helfen, die Marke erlebbar zu machen. Dies bedingt in allen Projekten und Prozessen einen engen Einbezug der Businessleiter, die die Chance dieser Verknüpfung erkennen müssen. Ihnen dient der Mehrwert. Und letztlich dem Kunden. <

Pascal Geissbühler ist Strategy Director beim Beratungsunternehmen Branders, Zürich

Die Marke als Begleiterin im gesamten Lebenszyklus der Mitarbeiter nutzen



Das Ziel eines integrierten Marken- und HR-Prozesses ist neben der Rekrutierung der passenden Talente, die Marke im Mitarbeiterverhalten so zu verankern, dass sie für Kunden attraktiv erlebbar wird.

Für das Management dieses Prozesses gilt es, die Kontaktpunkte Marke/Mitarbeiter zu identifizieren, zu entwickeln und zu steuern.