

A group of diverse, smiling people of various ages and ethnicities are gathered around a large white sign, holding it up. They are all looking towards the camera with bright, happy expressions. The background is a clear blue sky. The sign is the central focus, containing text in German.

# MARKENBOTSCHAFTER **MITARBEITER**

Binden Sie Ihre Mitarbeiter ein. Das schafft Glaubwürdigkeit und gelebte Markenkultur auf allen Ebenen. Warum mutige HR-Verantwortliche das Image eines Unternehmens erheblich verbessern können, weiß **Markus Zimmermann**.



Am 20. April 2010 explodierte die Ölbohrplattform Deep Water Horizon im Golf von Mexiko. Bereits damals und auch noch heute hat das verantwortliche Unternehmen in seinem Leitbild an oberster Stelle den Wert „Verantwortung“ stehen. Inzwischen weiß man, dass eine Reihe von Fehlentscheidungen zu der Katastrophe führten, die alle eines gemeinsam hatten: Risiken wurden zugunsten von Kosteneinsparungen unverantwortlich niedrig bewertet.

## **In einer Markenkultur halten Unternehmen das, was sie versprechen. Oder versprechen nur das, was sie halten können.**

### *Markus Zimmermann*

Unverantwortlich handeln und Verantwortung propagieren. Kunden und Mitarbeitern werden vollmundig Versprechen gemacht, die dann nicht gehalten werden. Die Folge: Bei den Kunden sinkt das Image. Bei Mitarbeitern macht sich eine Stimmung breit, die von Zynismus und Ironie geprägt ist. Bewerber meiden das Unternehmen.

In einer Markenkultur halten Unternehmen das, was sie versprechen. Oder versprechen nur das, was sie halten können. Weil zwischen der Positionierung, der Markenaussage des Unternehmens und dem tatsächlichen Image bei Kunden und Mitarbeitern keine Kluft besteht. Doch woran erkennt man eine solche Markenkultur? Vor allem an den Mitarbei-

tern und Führungskräften. Denn sie richten ihr Verhalten nicht nur an bestimmten Standards und Vorgaben aus, sondern engagieren sich freiwillig darüber hinaus. So geben sie etwa ihr Wissen über die Unternehmensmarke intern weiter oder sprechen im privaten Umfeld positiv darüber. Sie tun dies, weil sie sich mit dem Unternehmen zutiefst identifizieren und es als glaubwürdig erleben. Und weil sie einen Führungsstil erleben, wo sich Führungskräfte als Vorbilder, Inspiratoren und Coaches zeigen. Götz Werner, der Gründer der DM-Drogeriemarktkette, hat dazu einmal gesagt: „So wie du deine Mitarbeiter behandelst, werden sie deine Kunden behandeln.“

Um eine solche Kultur zu etablieren, ist insbesondere der Bereich Human Resources gefragt. HR muss den Mut aufbringen, die Kollegen aus dem Marketing sowie den Führungskreis auf Mogelpackungen und Werbelügen hinzuweisen. Auch eine Bestandsaufnahme der Markenkultur ist hilfreich: Was wissen Führungskräfte und Mitarbeiter über die Marke? Inwiefern fühlen sie sich mit ihr emotional verbunden? Worauf sind sie stolz? Was stößt sie ab? Inwiefern sind Führungskräfte Rollenbilder?

Nach Beantwortung all dieser Fragen kann dann eine Markenkulturoffensive gestartet werden. Dabei kommt es darauf an, Wissen über die Marke zu transportieren und gleichzeitig die Mitarbeiter emotional anzusprechen. Lassen Sie doch in einer Veranstaltung Ihren unzufriedensten Kunden des letzten Jahres als Key-Note-Speaker auftreten und arbeiten Sie dann heraus, welche Veränderungen not- »

**Was die Rolle der Führungskräfte ist? Wichtig natürlich. Sie sind in einer Markenkultur vor allen Dingen als Coaches gefragt**

wendig sind, damit zukünftig Markenversprechen und Kundenerleben aufeinander abgestimmt sind.

Wichtig dabei ist, dass dieser gesamte Prozess hin zu einer Markenkultur keine einmalige Aktion bleibt, sondern über einen längeren Zeitraum läuft und viele unterschiedliche Maßnahmen beinhaltet. So kann man quartalsweise Markentransferdialoge ins Leben rufen, die teamweise durchgeführt werden. In diesen Veranstaltungen stellen sich die Teams immer die gleichen Fragen: Wie leben wir das Markenversprechen? Wie werden wir von anderen hierzu wahrgenommen? Außerdem ist regelmäßig zu prüfen, ob das ursprüngliche Prozessdesign noch zielführend ist. Denn bei Implementierung einer Markenkultur tauchen im Verlauf immer wieder neue Aspekte auf, die zu integrieren sind.

Wichtig ist auch die Rolle der Führungskräfte. Sie sind in einer Markenkultur vor allen Dingen als Coaches gefragt. Sie sollten Mitarbeiter inspirieren, ihr eigenes Verhalten an dem Markenversprechen auszurichten. Um dies zu erreichen, reicht es allerdings nicht, ein Seminar zum Thema „Die Führungskraft als Coach“ zu initiieren. Vielmehr ist ein Paradigmenwechsel notwendig: Führungskräfte müssen sich fragen, welche Menschen sie zukünftig in ihrer Organisation haben wollen. Diejenigen, die mit der Möhre vor der Nase zur Zielerreichung „motiviert“ werden? Oder Menschen, die sich aus eigenem Antrieb Ziele setzen? HR kann dazu einen Rahmen bieten, in dem sie tradierte Managementtools wie z. B. Zielvereinbarungen auf den Prüfstand stellt. Und

## **Führungskräfte müssen sich fragen, welche Menschen sie in ihrer Organisation haben wollen.**

*Markus Zimmermann*

gleichzeitig ihren Führungskräften Alternativen anbietet. Zum Beispiel durch eine neue Form von Gesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die mit dem Begriff „Verantwortungsdialo“ überschrieben werden können. Dabei geht es dann beispielsweise darum, welchen Verantwortungsgrad der einzelne Mitarbeiter in Bezug auf das Markenversprechen hat. Und was dies für sein tägliches Handeln bedeutet.

Schafft man, durch Einbindung aller Menschen im Unternehmen, was man nach außen und innen verspricht, auch wirklich zu leben, so werden aus Mitarbeitern Markenbotschafter. Unternehmen, die einen solchen Grad erreicht haben, werden in der Zukunft mehr Erfolg als andere haben. Denn sie besitzen einen Wettbewerbsvorteil, der nicht kopierbar ist. ■

*Markus Zimmermann ist Mitglied des Vorstandes der SAAMAN AG, einer Unternehmensberatung mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Leistungsmanagement und ausgewiesener Expertise in Personal- und Potenzialdiagnostik.*

➔ **Klick!** [www.saaman.de](http://www.saaman.de)

➔ **Klick!** [www.leistungskultur.eu](http://www.leistungskultur.eu)

# KOMPAKTE WORKSHOPS

**Informativ, effektiv und kurz genug um alles Wissenswerte zu Kurzlehrgängen und Seminaren zu erfahren.**

- Power of Trust – das Great Place to Work® Modell
- Best Practices zu Teamführung und Mitarbeitermotivation
- Strategische Führungskräfteentwicklung
- Macht-Kompetenz
- Professionalität im Verkauf
- Wirksam vortragen und kommunizieren
- So klingen Sieger!

**Bei Buchung der Folgeveranstaltung bekommen Sie 10 % Ermäßigung (max. EUR 95,00) vom Teilnehmerbetrag.**



**Nähere Informationen sowie Programmbestellung:**  
[www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)

WIFI MANAGEMENT FORUM am wko campus wien,

Währinger Gürtel 97, 1180 Wien [HTTP://www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)

TELEFON +43 (1) 476 77-5232 FAX +43 (1) 476 77-5239

eMAIL [managementforum@wifiwien.at](mailto:managementforum@wifiwien.at)