

Der Markenkern als Führungsinstrument

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Der Markenkern ermöglicht eine individuelle Führung der Mitarbeiter über anfassbare, vorstellbare und erlebbare Inhalte.
- o Mitarbeiter brauchen einen eigenen Hebel, mit dem sie Ziele erreichen können.
- o Die Orientierung am Markenkern kann sorgt jeden Tag für eine Stärkung der Marke von innen heraus.



Ein Fehler der in der Mitarbeiterführung häufig begangen wird, ist, dass verpasst wird, über Inhalte zu führen. Dafür werden der gesamten Mannschaft Zahlen, Prozentangaben und andere quantitative Wachstumsziele offenbart, die im kommenden Geschäftsjahr erreicht werden sollen. Was wir bei Mandat an dieser Stelle häufig erleben, ist eine Entkopplung der Mitarbeiter von den übermittelten Unternehmenszielen – und zwar nicht aus Unverständnis, sondern aus dem schlichten Gefühl der Machtlosigkeit heraus. „Wie soll ich hier im Kundenservice, in der Produktion oder in der Buchhaltung für x Prozent mehr Umsatz sorgen, ich arbeite doch schon so gut ich kann?“ Wenn Mitarbeiter keinen eigenen Hebel bedienen können, um ein Ziel zu erreichen, werden Führungskräfte mit solchen Forderungen einzig dafür sorgen, dass die Unzufriedenheit steigt. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter mit Zielen betrauen, die diese auch verantworten können, Themen bei denen sie wirklich etwas bewegen können, wonach sie handeln und worauf sie direkt Einfluss haben. Denn die Resultate die dann entstehen, sind tatsächlich die eigenen und sorgen für einen hohen intrinsischen Motivationsschub. Führen über Inhalte und nicht über Zahlen heißt also die Lösung – und gerade der Markenkern kann ein mächtiges Instrument sein, um diese Inhalte individuell herauszuarbeiten und dennoch unternehmensübergreifend in die gleiche Richtung zu wirken. Selbstverständlich, soll die inhaltlich gute Arbeit dabei zu hervorragenden wirtschaftlichen Ergebnissen führen.

Den Markenkern als Führungsinstrument erkennen

Der Markenkern gibt Antwort auf die Frage, was ein Unternehmen verspricht. Er kann für echte Differenzierung sorgen und sollte als strategisches Element von der Unternehmensführung entwickelt und verabschiedet werden. Der Markenkern muss dabei für Externe nicht direkt sichtbar sein – ist aber hochrelevant für das Unternehmen selbst.

Den Kern stützen drei bis vier Markencluster in denen sich rationale und emotionale Attribute der Marke befinden, die Nutzenaspekte, Kompetenzen und Leistungen der Marke widerspiegeln. Spätestens hier findet sich jeder Bereich und jeder Mitarbeiter wieder. Denn ein Markenkern ist nie etwas „Erfundenes“, sondern basiert immer auf Herkunft, Verhalten, Vorgehensweisen, Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens. Jeder Mitarbeiter wird spüren, dass der Markenkern die Grundschwingung im Unternehmen repräsentiert und Bereiche erkennen, die er persönlich prägt. Der Markenkern macht damit implizites Wissen explizit, er macht ein Bauchgefühl sichtbar und er hilft dabei, zukünftige Entscheidungen konsequenter zu treffen oder Zuwiderhandlungen aufzudecken.

Er ist als ein internes Steuerrad für das tägliche Handeln und Entscheiden der Mitarbeiter zu sehen. Er kann die nötige Orientierung geben, um auch in ungetübten oder neuen Situationen genau die richtige Handlung herauszufiltern und eine Entscheidung im Sinne des Unternehmens zu treffen. Ein Beispiel: Lautete Ihr Markenkern Vertrauen und wären Nähe, Flexibilität und Professionalität die Markencluster und würde ein Mitarbeiter im Kundenservice eine Beschwerde-E-Mail von einem Kunden erhalten, der sich bitterböse missverstanden fühlt, könnte es keine Option mehr sein, per E-Mail zu antworten und möglicherweise den Fehler auf den Versender abzuwälzen. Orientiert am Markenkern könnte die Lösung lauten, den Hörer in die Hand zu nehmen, den Kunden direkt anzurufen, sein Problem noch einmal in der Tiefe zu ergründen und einen Vorschlag für eine gute Lösung zu machen. Der Mitarbeiter wäre direkt ansprechbar, würde flexibel reagieren, stärkt das Vertrauen in der Beziehung und zeigt über den Lösungsansatz den professionellen Umgang mit dem Problem des Kunden.

Wer den Markenkern so versteht und anwendet, begrenzt Markenbildung nicht mehr durch ein bestimmtes Budget – sondern sorgt dafür, dass die Marke jeden Tag von innen heraus positiv beeinflusst und gestärkt wird und hat einen enormen Schritt getan, sein Unternehmen zu einer deutlich selbstständiger und selbstbewusster handelnden Organisation zu entwickeln.

Den Markenkern nutzen

Voraussetzung um den Markenkern als Führungsinstrument nutzen zu können, ist, dass dieser nicht nur verstanden, sondern bis auf den einzelnen Arbeitsplatz durchdekliniert wird. Das ist eine intensive, zeitaufwendige Aufgabe. Aber nur über das persönliche Auseinandersetzen mit dem Markenkern und der Anwendung auf den eigenen Arbeitsbereich wächst das Verständnis. Wenn Sie diesen Schritt nicht gehen wollen, besteht die große Gefahr, dass der Markenkern ein weiteres Plakat im Flur wird, was keiner kennt und „irgendwann mal die Geschäftsführung hat aufhängen lassen“. Ein Beispiel für eine Kommunikationskaskade kann nach der Präsentation und Diskussion in der Führungsrunde lauten, Markenkern-Workshops in den Fachbereichen durchzuführen, bei denen die Fachbereichsleiter den Markenkern kennen- und verstehen lernen, in denen besprochen wird oder ggf. auch durch bestehende Verhaltensweisen konterkarieren und wo es sich lohnt, Maßnahmen zur Veränderung anzusetzen. Danach können die Fachbereichsleiter mit den ihnen zugeordneten Mitarbeitern in individuellen Führungsgesprächen oder kleinen Gruppen bei ähnlichen Arbeitsplätzen den Markenkern deziert durchdeklinieren, z. B. anhand folgender Fragen: Was bedeutet der Markenkern für mich an meinem Arbeitsplatz? Wo unterstütze ich heute schon welches Cluster? Was tue ich heute, was dem Markenkern nicht entspricht? Was möchte ich verändern, um getreu des Markenkerns zu handeln?

In den Bereichen können die Verbesserungspotenziale gesammelt, bewertet und priorisiert werden, sodass echte Handlungsveränderungen entstehen.

Auch die permanente Sichtbarkeit des Markenkerns hilft bei der Einführung. Viele unserer Klienten sind hier kreativ geworden und haben vom Pappaufsteller auf jedem Schreibtisch, über einen automatisch geschalteten Bildschirmhintergrund für alle bis hin zu großen Aushängen und Mitarbeiterbriefen vieles ausprobiert.

Blick hinter die Kulissen der Projektarbeit

Ein Klient stellte uns vor die Herausforderung, eine Lösung für die bislang wenig zufriedenstellende Transformation der Unternehmensstrategie in das Unternehmen hinein zu finden. Bereits zwischen der ersten und der zweiten Führungsebene gab es hier Unstimmigkeiten.

Überdies galt es unter den Mitarbeitern nicht nur ein Verständnis für die Strategie, sondern für die Gesamtsituation des Unternehmens zu schaffen. Zahlreiche Mitarbeiter waren in eine Phase des starken Wachstums zum Unternehmen gekommen und nahmen die aktuell angespannte Situation nicht vollumfänglich wahr. Ohne ein erneutes Erstarren der Verbindung zwischen der ersten und der zweiten Führungsebene und das Abholen der Mitarbeiter aus der Vergangenheit in die Gegenwart war ein Übersetzen der Strategie in die Operative nicht möglich.

Nachdem wir ein geschärftes Bild über die Prioritäten der Initiativen der Zukunft geschaffen haben und den Kenntnisstand der zweiten Führungsebene dazu erhoben, galt es die Strategie gemeinsam zu schärfen und anhand des Markenkerns die zukünftige Positionierung des Unternehmens klarer herauszuarbeiten. Gegenseitige Erwartungen wurden geklärt und mögliche Bremsen der Strategierealisierung besprochen und gelöst, so dass beide Führungsebenen wieder an einem Strang zogen, bevor wir über eine erfolgreiche Transformation der strategischen Ziele über die Mitarbeiter sprechen konnten. Es existierte ein klares Bild für jede Abteilung, was die Unternehmensstrategie und die Initiativen für jede Abteilung konkret bedeuten sollten.

Das zentrale Mittel, um Verständnis für die strategischen Ziele in der Mitarbeiterschaft zu generieren und zu verdeutlichen, wie nun jeder dabei helfen kann, die Ziele zu erreichen und den ursprünglichen Wachstumskurs wieder zu betreten, war dabei der Markenkern als Führungsinstrument, der wie beschrieben mit allen besprochen und durchdekliniert wurde. Das Verständnis und das eigene Tun veränderten sich deutlich und die Transformation der Inhalte in die Operative gelang.

Fazit

Der wesentliche Vorteil des Markenkerns als Führungsinstrument ist, dass er Ihnen erlaubt, über Inhalte zu führen und nicht über Zahlen. Inhalte sind anfassbar, vorstellbar und erlebbar, sie sind beeinflussbar und ermöglichen es den Mitarbeitern einen eigenen Hebel bedienen zu können, sich bedeutend zu fühlen, stolz auf die eigenen Resultate zu sein und zwar völlig unabhängig von Position und Hierarchie. Unbedingte Voraussetzung ist aber, dass sich Zeit genommen wird, um den Markenkern zu vermitteln und für die einzelnen Arbeitsbereiche durchzusprechen, damit er überhaupt Anwendung finden kann. Es empfiehlt sich den Markenkern außerdem direkt mit in den Prozess der Einarbeitung zu integrieren, so dass sich bei neuen Mitarbeitern von Beginn an ein hohes Maß an Verständnis aufbaut.