

«Bekanntheit ist den Leuten egal, auch wenn Firmen das nicht glauben wollen»

Nicht die besten, sondern die passendsten Mitarbeiter braucht ein Unternehmen, wenn es Erfolg haben will. Behavioral Branding setzt daher schon beim Recruiting an. Unternehmen könnten viel Geld sparen, würden sie das wirklich beherzigen.

Herr Wichmann, wie machen Unternehmen aus Angestellten markenbildende Mitarbeiter?

Christian Wichmann: Zuerst gilt es, passende Mitarbeiter ins Unternehmen zu ziehen und sie durch entsprechende markenzentrierte Massnahmen zu binden. Das bedeutet, dass Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen müssen, damit markenkongformes Verhalten überhaupt möglich ist.

Wie kann man sich ein passendes Arbeitsumfeld konkret vorstellen?

Nehmen wir Google als Beispiel. Dort werden die Werte in ein markenzentriertes Arbeitsumfeld übersetzt und Attribute wie «kreativ, vielfältig, inspirierend» spürbar. So haben die Mitarbeiter 20 Prozent der Arbeitszeit für eigene Kreativprojekte zur Verfügung. Gmail oder Google News sind daraus entstanden. Der Wert «vielfältig» wird so gelebt, dass zum Beispiel spezielle Stipendien für Frauen

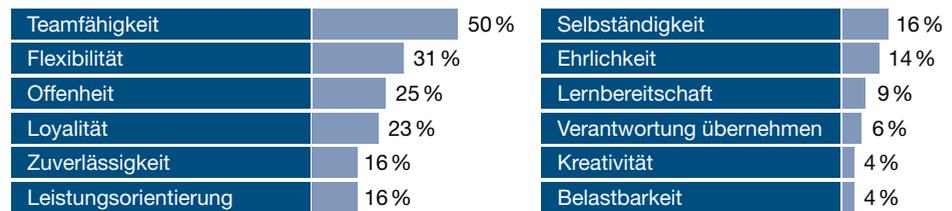
«Viele Arbeitgeber überschätzen massiv, wie gut sie die relevanten Bewerber- und Mitarbeiterbedürfnisse erfüllen.»

in IT-Berufen ausgelobt werden, um den weiblichen IT-Nachwuchs zu unterstützen. Passend zu «verspielt» gibt es Spielkonsolen und Indoor-Basketballkörbe, an denen man sich zwischendurch austoben kann.

Nicht jede Firma kann sich solch aufwendige Infrastruktur leisten.

Welche Einstellungen/Werte /Persönlichkeitseigenschaften sollte ein Bewerber/Mitarbeiter mitbringen, um zu Ihrem Unternehmen zu passen? (Frage aus der Studie*)

offene Frage, Mehrfachnennungen möglich



Dann nehmen wir einen Kunden von uns, einen Mittelständler. Der setzt auf Flexibilität. Das wird auch intern umgesetzt: Es gibt flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung und sogar ein Seniorenstift wird einbezogen für die Angestellten, die ihre Eltern pflegen müssen.

Behavioral Branding vereinigt Marketing, Unternehmenskommunikation und Personalentwicklung auf symbiotische Weise. Was ist die Aufgabe des HR?

Das HR kann die Unternehmenskultur sehr stark prägen und transportieren. Es hat den engsten Kontakt zu den Mitarbeitern. Das Management muss dabei auf jeden Fall mit eingebunden werden. Es geht darum, den Kulturauftrag anzunehmen: Wie arbeiten wir zusammen? Mit welchen Werten? Das HR arbeitet mit den Leuten, es ist der Ansprechpartner par excellence.

Stolpersteine gibt es auf dem Weg genug. Das beginnt schon bei der Stellenanzeige.

Sicher. Wenn Sie heute Stellenanzeigen lesen, steht überall, man suche «belastbare und teamfähige» Mitarbeiter. Aber bitte schön: Für welchen Job müssen sie nicht belastbar und teamfähig sein? Die Folge: Es

kommt eine Flut von Bewerbungen, die alle austauschbar sind. Erst muss das Unternehmen sich darüber klar werden, wer es ist und was es wirklich will. Das kann manchmal ein schmerzvoller Prozess sein und dauern. Unternehmen ohne scharfes Profil werden es

*Studie «Talente finden, die zur Marke passen»

Für die Studie von brand:trust wurden im Juli und August 2011 1510 Arbeitnehmer und Bewerber online befragt, davon 1005 aus Deutschland, 505 aus Österreich. Zudem wurden 150 Personalverantwortliche telefonisch befragt, je zur Hälfte aus Deutschland und Österreich. Die Studie zeigt, dass für beide Seiten die Markenpassung hohe Relevanz hat. Viele Unternehmen setzen ihre Markenwerte aktuell zu floskelhaft und allgemein ein, sodass sie zur Differenzierung nicht taugen und austauschbar sind. Unpassende Bewerbungen könnten durch ein klares Arbeitgeberprofil verhindert werden. Voraussetzung ist, dass Unternehmen dafür ein geschärftes Markenbewusstsein ausbilden.

aber viel schwerer bei der Personalsuche haben, die richtigen und passenden Mitarbeiter anzuziehen.

Schon die Stellenanzeige entscheidet also über den Erfolg des Behavioral Branding?

Was nützt es, wenn man zwar hochqualifizierte Mitarbeiter hat, aber sich dann fragen muss: Wie soll ich bei denen ansetzen? Die passen doch gar nicht zu uns! Dann teilen diese offenbar das Wertesystem der Firma nicht. Habe ich am Schluss lauter hochqualifizierte Ego-Shooter, für die nur der Bonus zählt, wird das Unternehmen ausgehöhlt. Aus der Stellenanzeige muss klar hervorgehen, wie die Firma tickt. Im Extremfall sogar explizit, wen man nicht sucht. Vielleicht hat man am Schluss nur fünf Bewerbungen statt fünf Dutzend, dafür aber die richtigen.

Das spart sogar Geld.

Geld, das man übrigens auch beim Personalmarketing sparen kann. Da wird viel zum Fenster hinausgeworfen. Wenn sich eine Firma als «jung und dynamisch» positioniert, aber sich als stockkonservativ herausstellt, laufen die Leute schnell wieder davon.

Das heisst, nicht die qualifiziertesten Mitarbeiter sind unbedingt auch die besten?

Man braucht eben nicht die besten, sondern die richtigen. War for Talents, Demografie-Schere, das sind die Stichworte, die das HR heute umtreiben. Aber am Ende ist es doch so: Wenn ein Mitarbeiter perfekt ins Unternehmen passt, er aber leistungsmässig noch eine Schippe drauf packen muss, macht er ein Training oder eine intensive Schulung. Die Wertepassung zum Unternehmen dagegen kann ich nicht nachschulen. Wichtig ist doch, dass ich einen motivierten Mitarbeiter bekomme, der die Firmenphilosophie lebt. Die Markenpassung ist entscheidend.

Sie haben dazu sogar eine Studie* in Auftrag gegeben.

Ja. Wir wollten ein paar der gängigsten Thesen überprüfen. Die Ergebnisse: Leute bewerben sich nicht bei einer Firma, nur weil sie bekannt ist. Bekanntheit ist den Leuten ziemlich egal, auch wenn Firmen das noch immer nicht glauben wollen. Das Wichtigste ist die Arbeitgeberqualität. Was zählt, sind Arbeitsklima, Work-Life-Balance, Wertschätzung, Teamgeist. Die Leute wollen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, dann bringen sie auch Leistung. Die neuerdings als unverzichtbar angesehenen Social-Media-Kanäle sind den Leuten übrigens weniger wichtig als angenommen.

Gab es überraschende Ergebnisse?

Viele Arbeitgeber überschätzen massiv, wie gut sie die relevanten Bewerber- und Mitarbeiterbedürfnisse erfüllen. Die Firmen müssen viel nachholen: Für Bewerber erscheinen



Christian Wichmann

hat eine Bankausbildung bei der Deutschen Bank absolviert und an der Sorbonne in Paris und der New York University studiert, wo er sich mit den Praktiken der PR und des Marketings vertraut machte. Sein Diplom machte Christian Wichmann zum Thema «Markenbildungsprozesse im Kultursektor». Heute ist er Senior Brand Consultant bei brand:trust im deutschen Nürnberg. In seiner Freizeit macht er Improtheater und beschäftigt sich je nach Jahreszeit mit Tauchen oder Snowboarden.

viele austauschbar in den Markenwerten. Auf Teamfähigkeit setzten 50 Prozent, auf Flexibilität 31 Prozent, auf Offenheit und Loyalität jedes vierte Unternehmen. Zuverlässigkeit, Leistungsorientierung, Selbständigkeit folgen Kopf an Kopf. Mit solch austauschbaren Werten wird es schwer, erfolgreiches Behavioral Branding durchzuführen. Wie sollen die Leute danach leben und diese Werte marken- und unternehmensspezifisch ausdrücken?

Angenommen, die Firma hat die Hausaufgaben gemacht und ihr Profil geschärft – wie bringt sie Behavioral Branding voran?

«Wer selber nicht brennt, kann andere nicht entzünden.» Lebt es das Top-Management nicht vor, wird das nichts. Es braucht Zeit und viele Gespräche, um zu sehen, wo die Leute stehen. Verhaltensänderungen gehen langsam. Man muss mit einfachen Massnahmen ständig nachschärfen. Markenbotschafter bringen die Welle ins Rollen. Das sind allseits akzeptierte Mitarbeiter, die die

Werte schon verinnerlicht haben und ins Unternehmen tragen. Zentral ist, diese motiviert zu halten. Aber es ist wie bei einer Lawine: Wenn jeder einen kleinen Beitrag leistet, entwickelt das Ganze enorme Wucht.

Was, wenn die Mitarbeiter nicht mitziehen?

Behavioral Branding heisst nicht einfach Überstülpen. Man muss die Stellschrauben Stück für Stück anziehen. Das braucht Zeit. Und man muss die Rahmenbedingungen so setzen, dass der Mitarbeiter sich quasi wie automatisch so verhält, wie es zur Marke passt. Das hat wieder mit den passenden Arbeitsbedingungen zu tun. Man muss den Leuten Werkzeuge geben, die konkret auf den Alltag abgestellt sind. Bei BMW zum Beispiel wird Ihnen das Service Center am Ende des Telefonats immer passend zur Marke «und weiterhin noch viel Freude am Fahren» wünschen. Das kann nur BMW bringen, Mercedes muss sich da schon was anderes einfallen lassen.

Alexandra von Ascheraden