

Leute vermitteln ein frisches, modernes Bild eines aufstrebenden, internationalen Unternehmens: »Ich bin eine Pferdeflüsterin, eine Jazz-Voice und eine Brückenbauerin zwischen allen Regionen weltweit«, erzählt etwa Albina auf sehr persönliche Weise von ihren Ambitionen, am Aufbau der Bank mitzuwirken.

»Unternehmen sollten sich als Arbeitgeber vorstellen und nicht das Jobangebot in den Vordergrund stellen«, empfiehlt Symbiosis-Geschäftsführer Christoph Harringer: »Wird Employer Branding sauber gemacht, achtet man mehr darauf, wer am besten zur Unternehmenskultur, zur Marke passt – und nicht so akribisch, ob alle einzelnen Kriterien des Stellenprofils erfüllt sind.« Agenturfotos, die fröhliche Models in gestellten Szenen am Arbeitsplatz zeigen, haben ausgedient. Bewerberinnen und Bewerber wollen wissen, was sie in dem Unternehmen erwartet. Bewährt haben sich beispielsweise kurze Videoporträts, in denen echte Arbeitnehmer von ihrem Job erzählen oder Einblicke in den Berufsalltag geben. Als



Hans Meier-Kortwig, Deutscher Markenmonitor: »Konsequente Umsetzung an allen relevanten Kontaktpunkten wird auch in Zukunft ein Merkmal starker Marken sein.«

Multiplikatoren kommt diesen Mitarbeitern besondere Bedeutung zu.

Der Handelskonzern Otto startete im Herbst 2017 ein fundiertes Jobbotschafter-Programm, das zunächst 100 Mitarbeitende in sechs verschiedenen Rollenprofilen zu Corporate Influencern ausbildete. Das Interesse war so groß, dass inzwischen rund 200 Personen in dieser Mission unterwegs sind, um den persönlichen Kontakt zu potenziellen Bewerbern zu suchen. »Mit flexiblen Arbeitszeiten und hippen Dachterrassen werben viele Unternehmen – damit kann man Talente heutzutage nicht mehr überzeugen«, erklärt Eugenia Mönning, HR-Unternehmenssprecherin bei Otto. »Wir wollten zeigen, wer Otto wirklich ist: unsere Teams ▶



Brennen für Werte?

Empfehlungen sind im Marketing das ultimative Gipfelkreuz. Was im Mittelalter Marktschreier waren, machen heute »Influencer«, wenn auch etwas subtiler und mit größerem Publikum. Je mehr eine Kaufabsicht mit dem Grundthema Vertrauen aufgeladen ist, desto wichtiger werden Empfehlungen.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

Wahrscheinlich haben Sie sich auch zuerst in Ihrem Bekanntenkreis umgehört, als Sie eine neue Zahnärztin, einen guten Rechtsanwalt oder einen professionellen Coach gesucht haben? In fast jeder Firma sind die Mitarbeiter die erste Kontaktfläche zu Kunden und Geschäftspartnern. Damit werden sie automatisch zu ganz wichtigen Markbotschaftern des Unternehmens. Die damit einhergehende Frage: Empfehlen die Mitarbeiter das eigene Unternehmen? Sind sie stolz hier zu arbeiten, oder haben sie innerlich bereits gekündigt?

Der weiche Faktor Unternehmenskultur schlägt sich auch hier ganz konkret in harten Zahlen nieder. Kotter & Heskett haben bereits 1992 empirisch nachgewiesen, dass Unternehmen wirtschaftlich besonders erfolgreich sind, wenn es eine hohe Übereinstimmung zwischen den Werten des Unternehmens und den Werten der Mitarbeiter gibt.

Es lohnt sich also, den Faktor Unternehmenskultur und seine Auswirkungen etwas genauer anzuschauen. Eine solche »Sehlfilfe« stellt das Modell der drei Ebenen des emeritierten MIT-Professors Edgar Schein dar. Unternehmenskultur ist dabei vergleichbar mit Seerosen in einem Teich: Ähnlich wie die oben schwimmenden Blüten gibt es in jedem Unternehmen gut wahrnehmbare Artefakte. Das sind künstlich geschaffene Objekte und Verhaltensweisen, wie etwa die Bürogestaltung (Großraum oder Einzelzellen), vorherrschende Bekleidungs Vorschriften (Nadelstreif oder Jeans), Umgangsformen (Duzen oder Siezen) etc. Damit ist auch viel Symbolik verbunden, die jedoch meist nur im Kontext der tiefen liegenden Schichten erklärbar wird. Tiefer im Wasser und

nur mehr ansatzweise durchscheinend liegt die Ebene der propagierten Werte und Normen. Diese (meist) ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien regeln mit ihren Ge- & Verboten die Organisation quasi wie mit Verkehrsschildern. Sie werden von den Organisationsmitgliedern mal mehr, mal weniger geteilt und sie können reflektiert werden. Am leichtesten erkennbar werden sie, wenn jemand dagegen verstößt (»Das macht man bei uns nicht so!«).

Noch eine Ebene tiefer, quasi die Wurzeln im Substrat des Seebodens, liegen die als selbstverständlich vorausgesetzten Grundannahmen über die Welt an sich. Diese unbewussten Überzeugungen, die normalerweise gar nicht bewusst reflektiert werden (können), sind vergleichbar mit einem Autopiloten. Dieser versucht selbstständig immer auf Kurs zu bleiben. Will man irgendwann davon abweichen, kostet dies sehr viel Kraft, da diese grundlegenden gemeinsamen Orientierungs- und Vorstellungsmuster wie ein dickes Gummiband wirken. Das ist letztlich die Quelle der Werte für das Handeln der Kulturträger in der Organisation.

Verkürzt: Der eingestellte »Autopilot« einer Caritas wird sich fundamental vom »Autopiloten« eines Hedgefonds unterscheiden. Alle darüberliegenden Schichten werden sich aber jeweils danach ganz in diesem Sinne und wie von selbst ausrichten. Wenn es kein übereinstimmendes Wertebild zwischen Menschen und ihrer Organisation gibt, wird es kein Brennen, sondern immer nur ein Flackern geben.

▶ **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet als systemischer Unternehmensberater.