

E-Learning: die Marke einfach und nachhaltig bei den Mitarbeitern verankern

Franz-Rudolf Esch, Franziska Seibel

Die Identitätsentwicklung einer Marke ist sicherlich nicht einfach. Ist der Schritt der Definition der SOLL-Markenidentität geschafft, fangen die eigentlichen Herausforderungen meist erst an. Wird die Marke nicht nachhaltig im Unternehmen und somit bei den Mitarbeitern verankert, handelt es sich schnell um eine Todgeburt. Howard Schultz, CEO von Starbucks, formulierte dies prägnant: „Can't do enough advertising to undo a mistake that one barista can make in five minutes with a customer.“ Verhält sich der Mitarbeiter nicht im Sinne der Marke, kann das Erlebnis nicht aufs Markenkonto einzahlen und schadet so der Marke (Abb. 1).

Die interne Implementierung ist ein langwieriger Prozess. E-Learnings können helfen, diesen effizient und ressourcenschonend zu gestalten.


Um die Marke bei den Mitarbeitern nachhaltig zu verankern sind drei Grundpfeiler für markenkonsistentes Verhalten zu legen: 1. Die Mitarbeiter müssen für ihre Marke begeistert werden. 2. Sie müssen ihre Marke verstehen. 3. Sie müssen sie in ihrem Verantwortungsbereich umsetzen und zum Leben erwecken können. Deshalb reichen massenkommunikative Maßnahmen, beispielsweise in Form einer Kampagne, alleine nicht aus. Mitarbeiter müssen sich mit ihrer Marke auseinandersetzen und mit den Markenwerten arbeiten. Dies ist die Voraussetzung, um die Marke zum Leben zu erwecken.

Es ist belegt und unbestritten, dass dabei Führungskräfte als Vorbilder, Motivatoren und Wächter des Fortschritts für einen solchen Prozess erfolgskritisch sind. Ebenso unstrittig ist auch, dass die direkte Arbeit in Workshops – face to face – eine sehr gute Methode für die Erstvermittlung und Auseinandersetzung mit der Marke ist.

Allerdings wird es bei Unternehmen mit einer großen Mitarbeiteranzahl und diversen Standorten schwierig,

die Durchsetzung und das Nachhalten der Marke durch Workshops alleine zu realisieren. Dies ist ein aufwändiges und langwieriges Unterfangen. Dies umso mehr, weil neben dem Thema Marke oft andere Projekte in den Unternehmen laufen und ebenfalls in die Umsetzung gelangen sollen. Gerade die Belastung durch Führungskräfte wird dadurch sehr hoch, die neben diversen Themen auch noch ihr Tagesgeschäft managen müssen. Um eine Überforderung der Mitarbeiter und eine damit einhergehende Reaktanz zu vermeiden, darf die Marke also zu keinem Zeitpunkt eine Belastung darstellen.

E-Angebote bieten hier eine effiziente und ressourcenschonende Lösung, da die Mitarbeiter hierdurch sowohl zeitgleich als auch zeitnah abgeholt werden können (Abb. 2). Anders als die klassischen massenkommunikativen Maßnahmen vermitteln sie zudem nicht nur Informationen, sondern gewährleisten durch interaktive Elemente eine Auseinandersetzung mit der Marke, die aufgrund von spielerischen Ergänzungen auch noch Spaß macht. Zudem kann man E-Learning durch Gamification-Elemente auch wettbewerbstauglich gestalten und den Erfolg kontrollieren. Welche Kriterien E-Learnings bei der Implementierung der Marke erfüllen sollten, und wo sie an Grenzen stoßen, stellen wir im Folgenden vor.



CFO asks CEO: "What happens if we invest in developing our people and then they leave us?" CEO: "What happens if we don't, and they stay?"

Reply Retweet Favorite More

635 RETWEETS 164 FAVORITES

Abb. 1: Erfolgswirksamkeit der Mitarbeiter |
Quelle: twitter.com.

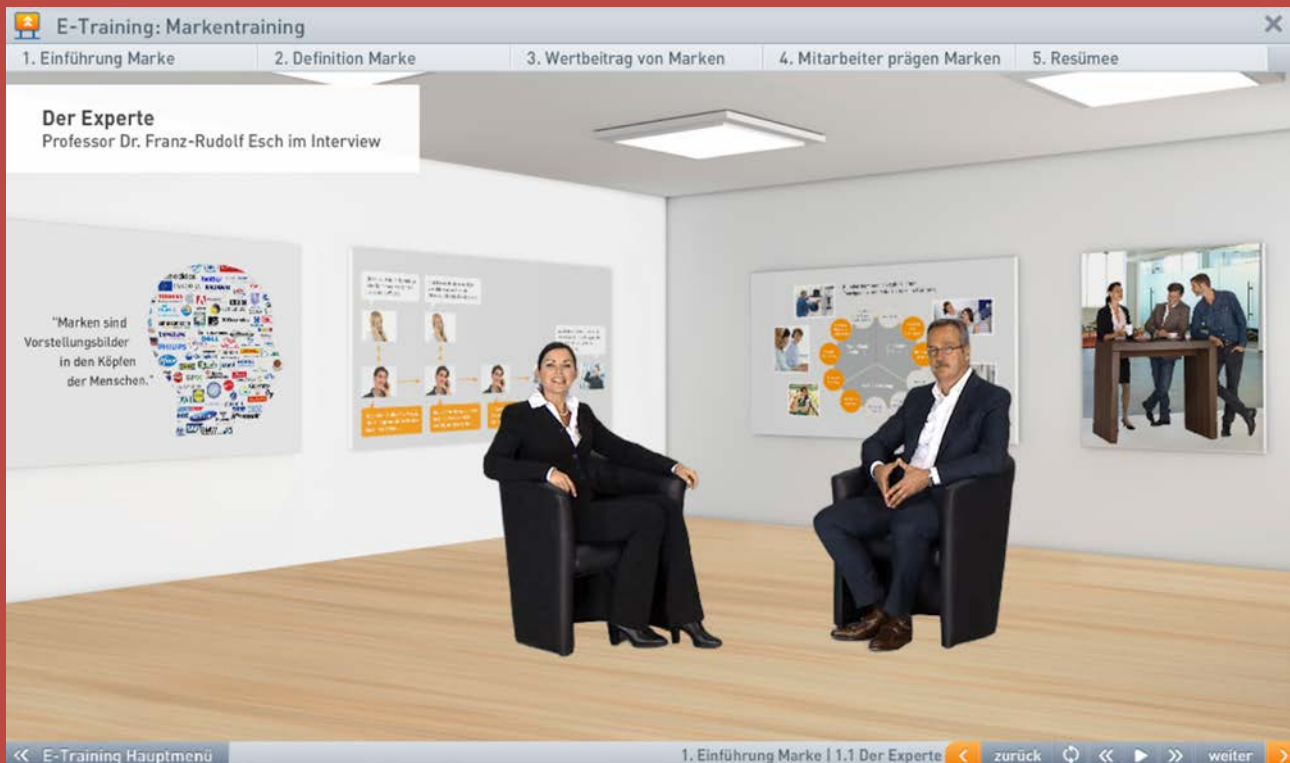


Abb. 2: Digitales Markentraining als effizientes und ressourcenschonendes Instrument zur internen Implementierung. |
Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Campus One.

1. Notwendigkeit: Die Mitarbeiter müssen ans Thema Marke herangeführt und für die eigene Marke begeistert werden.

Ein Großteil der Mitarbeiter kommt meist eher rudimentär mit Marke in Berührung, oft wird sie entsprechend als Marketingthema abgetan. 37 Prozent der Mitarbeiter können die eigene Marke nicht erklären (Rusert, Larsen, 2004). Im ersten Schritt ist entsprechend ein Grundverständnis für das Thema Marke sowie Sensibilität für die Rolle der Mitarbeiter zu vermitteln. Die Mitarbeiter müssen das Leistungsversprechen der Marke kennen und sich darüber bewusst sein, dass es ihre persönliche Aufgabe ist, dieses umzusetzen – und zwar unabhängig davon, ob sie direkten, indirekten oder keinen Kundenkontakt haben.

Entsprechend sollte das E-Learning in einem allgemeinen Teil die Mitarbeiter an das Thema Marke heranzuführen und so für ihre Bedeutung sensibilisieren. Aus unserer Erfahrung kann das Verständnis sowie Commitment auf Seiten der Mitarbeiter zudem gesteigert werden, wenn

der Prozess der Markenentwicklung in groben Zügen vorgestellt wird. Weiter eignen sich beispielsweise Interviews mit dem Vorstand, Projektverantwortlichen oder auch Kunden, um die Notwendigkeit der Marke für das eigene Unternehmen aufzuzeigen.

2. Notwendigkeit: Nur wenn die Mitarbeiter die Marke wirklich verstehen, können sie diese auch umsetzen.

Im nächsten Schritt geht es nun darum, mit den Mitarbeitern zu erarbeiten, wie sie die Marke in ihrer täglichen Arbeit umsetzen und zum Leben erwecken können. Die notwendige Voraussetzung hierfür ist zunächst ein tiefes Verständnis, was die Marke für das eigene Unternehmen bedeutet. Der Markenwert „auf Augenhöhe“ kann zum Beispiel eine dem Kunden entsprechende legere Kleidung bedeuten, oder dass man sich bei der Beratung neben den Kunden setzt und nicht ihm gegenüber. Hier sollte durch verschiedene Übungen sichergestellt werden, dass die Werte markenkonsistent verstanden werden.

Im Folgenden sollten bereichsspezifische Dos und Don'ts erarbeitet werden. Die Auseinandersetzung im E-Learning bietet hierfür eine gute Basis, ersetzt aber keine Operationalisierung. Ein guter Weg kann es hier sein, diese in Workshops mit Vertretern der verschiedenen Bereiche abzuleiten. Auf diese Weise hält sich der Aufwand in Grenzen, durch die Übungen im E-Learning ist gleichzeitig die Voraussetzung der Nachvollziehbarkeit bei den übrigen Mitarbeitern geschaffen. Stellen die Bereichsvertreter die erarbeiteten Dos und Don'ts anschließend vor, können so Handlungsrichtlinien nicht nur schnell erarbeitet werden, sondern die Wahrscheinlichkeit einer adäquaten Umsetzung dieser steigt auch.

3. Notwendigkeit: Eine Implementierung ist nur dann erfolgreich, wenn die Markenergebnisse in der Organisation langfristig verankert werden.

Die Markenimplementierung ist kein zeitlich begrenzter Prozess. Wir beobachten, dass viele Unternehmen stark starten und zu Beginn des Prozesses ein wahres Feuerwerk an Maßnahmen initiieren und schwach enden. Ihnen geht förmlich die Luft aus. Von Nachhaltigkeit ist da keine Spur. Das Thema Marke ist aber fortlaufend zu setzen und kontinuierlich an der Umsetzung der Werte durch die Mitarbeiter zu arbeiten. Insbesondere dahingehend, dass es sich bei der entwickelten Marke um eine SOLL-Positionierung handeln sollte, ist die Operationalisierung von Anfang an ambitioniert. Hier kann das E-Learning genutzt werden, um Baustellen zu identifizieren, und zwar sowohl auf Bereichs- als auch auf organisationaler Ebene. Auch können hier erste Ideen entwickelt werden, wie diese zukünftig behoben werden können. Zum einen kann hierdurch das Commitment der Mitarbeiter gesteigert werden, da sie mitwirken und somit ein Teil der Marke werden. Zum anderen können die Ergebnisse mit Erlaubnis des Betriebsrates bereichsspezifisch ausgewertet werden. Auf diese Weise erhält man schnell einen guten Überblick, wo sich in der Organisation die größten Stellhebel befinden. Gleichzeitig können die Ergebnisse als Ausgangsbasis für die bereits erwähnten Operationalisierungsworkshops dienen und diese hier geschärft werden. Der Vorteil auch hier: Nicht alle Mitarbeiter müssen durch Workshops geschult werden, durch ihren Input ist aber dennoch jeder mit seiner „Stimme“ vertreten.

Kombinationen mit Gamification, Teamwettbewerben oder einer Erweiterung als Austauschplattform sollten zudem je nach Bedarf und Passung ergänzt werden. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter immer wieder aufs Neue für die Umsetzung der Marke motiviert. Weiter forciert eine regelmäßige Wiederholung des E-Trainings,

beispielsweise alle zwei Jahre, das Thema Marke in der Organisation und hält somit „die Flamme am brennen“. Werden die Ergebnisse ausgewertet, lässt sich auf diese Weise zudem der Fortschritt der Umsetzung kontrollieren und leicht Stellhebel identifizieren, die einem Erleben der Marke (noch) entgegenstehen. Auch können so neue Mitarbeiter leicht an das Thema Marke während des Onboarding-Prozesses herangeführt werden. Sind dem E-Learning Lizenzmodelle hinterlegt, kann dieses je nach Bedarf kostengünstig immer wieder in Anspruch genommen werden.

Fazit: Mit Hilfe von E-Learning wird die Grundlage für das Markenerleben geschaffen. Umfassend, einfach und schnell.

E-Learnings verbinden die Vorteile von massenkommunikativer und persönlicher Kommunikation in einer einzigartigen Weise. Einerseits können hierdurch alle Mitarbeiter zeitgleich und zeitnah abgeholt werden. Andererseits findet durch Übungen eine Auseinandersetzung mit der Marke statt, wie man sie sonst nur in der persönlichen Kommunikation, beispielsweise Gesprächsrunden, findet. Werden E-Trainings weiter mit bereichsspezifischen Workshops verbunden und in diesen Handlungsrichtlinien erarbeitet, wird so der Grundstein für das Erlebarmachen der Marke gesetzt. Durch eine regelmäßige Wiederholung des Trainings können weiter nachhaltig das Thema Marke im Unternehmen forciert und gleichzeitig der Stand der Umsetzung sowie aktuelle Stellhebel erfasst werden.

Nichtsdestotrotz darf auch bei E-Learnings die Individualität des Unternehmens nicht vernachlässigt werden. Was bei dem einen funktioniert, muss nicht bei dem anderen funktionieren. Selbst innerhalb des Unternehmens sind so genannte „Nested Groups“ anders abzuholen: Einen Ingenieur muss man anders adressieren und bespielen als einen Vertriebler. Entsprechend gilt es auch bei E-Learnings, diese individuell an die Ansprüche und die Kultur des Unternehmens anzupassen. Ganz im Sinne der Umsetzung der Markenergebnisse sollten diese schließlich bereits über das E-Training erlebbar werden.

Literaturhinweise:

- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Esch, F.-R.; Knörle, C.; Strödter, K. (2014): Internal Branding, Vahlen Verlag, München.
- Rusert, B.; Larsen, J. (2004): More than one in three employees can't fully explain their company's products or services, unter: <http://www.maritz.com/press-releases/2004/learning-what-company-does.html>, abgerufen in 07/2005.