

## **Mitarbeiter zu Markenbotschafter des Unternehmens machen**

*von Frank M. Scheelen, Vorstandsvorsitzender der Scheelen AG*

Heutzutage müssen Unternehmen nicht mehr nur ihre Produkte und Dienstleistungen vermarkten. Sie müssen auch ihr Image vermarkten. Ihr Wertebewusstsein. Ihre Kultur. Die Sinnhaftigkeit ihres Tuns und ihres Geschäftsmodells. Ihre Zukunftssicherheit. Ihre Ideen und Innovationen. Die Art, wie Menschen in der Firma zusammenarbeiten, um diese Ideen und Produkte zu entwickeln. Ihre Attraktivität für den (Führungs-)Nachwuchs. Kurz: ihre Arbeitgebermarke.

Nur auf diese Weise überzeugen Arbeitgeber noch die gut ausgebildeten jungen Menschen, an Bord Ihres Unternehmens zu kommen – und zu bleiben. Und nur so können sie für die bestehende Mitarbeiterschaft die Arbeitsatmosphäre und die Bedingungen bieten, bei denen langfristig Leistung, Engagement und gemeinsames Vorankommen möglich sind. In dieser Hinsicht ist es nur folgerichtig, wenn Firmen ihre Mitarbeiter auch als Kunden des eigenen Unternehmens verstehen. Genauso, wie sie ihre Firmen- und Privatkunden „da draußen“ verstehen und sich mit ihnen verbinden müssen – Stichwort „Kundenbindung“ –, genauso gilt das für ihre Kunden im Unternehmen: die Mitarbeiter.

Was aber bedeutet „Verstehen“ in diesem Zusammenhang konkret? Es bedeutet, jeden Mitarbeiter an die Position zu setzen oder zu bringen, an der er die beste Leistung bringen kann, sich anerkannt fühlt. Damit wächst die stabile Verbindung zum Unternehmen dann von ganz alleine.

### **Den Mitarbeiter richtig „verstehen“**

Nur: Wie kommen Unternehmen zu diesem „Verstehen“? Ein Weg führt über das Kompetenzmodell – den Einsatz eines strategischen Kompetenzmodells im Unternehmen. Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass Personalentwicklung nicht erst bei der Erstellung von Qualifikations- und Anforderungsprofilen für Mitarbeiter anfängt, sondern mit der grundsätzlichen Frage der strategischen Ausrichtung. Mit anderen Worten: Mit Hilfe eines strategischen Kompetenzmanagements werden aus der Vision und der Strategie eines Unternehmens diejenigen Kompetenzen abgeleitet, die zu deren Umsetzung notwendig sind.

Hierzu werden zunächst die notwendigen Fähigkeiten definiert, über die ein Mitarbeiter verfügen sollte, damit er in seiner Funktion einen optimalen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele – und damit zur Realisierung der Vision – leisten kann. Das ist sozusagen das Kompetenz-Soll. Danach werden die tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten des Mitarbeiters gemessen – und in der Folge lassen sich schließlich passgenaue, effiziente Personalentwicklungsmaßnahmen, Weiterbildungsprogramme und Personalauswahlstrategien ableiten.

## **Kompetenzmanagement: Die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz**

Vorteil einer solchen Vorgehensweise: Es gibt Unternehmen die Chance, die richtigen Mitarbeiter für eine vakante Position einzustellen oder auf die passende Position zu befördern. Und auch, den Mitarbeiter richtig zu fördern und zu fordern. Umgekehrt kann der Mitarbeiter aus seiner Perspektive prüfen, ob ihm die neue Stelle optimale Entfaltungs- und Weiterentwicklungsoptionen bietet. In Zeiten des Wettbewerbs um die besten Nachwuchskräfte ein wichtiger Aspekt. Denn es sind gerade die High Potentials, die ihrerseits das Unternehmen bewerten und prüfen, ob sie am neuen Arbeitsplatz ihre Talente und Begabungen entfalten und weiterentwickeln können. Leistungsträger achten darauf, dass die Unternehmensphilosophie zu ihren eigenen Werten und Überzeugungen passt.

Den meisten Unternehmen ist dies auch bewusst. Daher hat das Thema Kompetenzmanagement in Unternehmen hohe Priorität. Gleichzeitig jedoch hapert es noch bei der Umsetzung. Hilfreich ist hier, wenn Firmen es schaffen dem zukünftigen Mitarbeiter zu beweisen, dass er an der neuen Wirkungsstätte optimale Entfaltungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten vorfindet. Dass hier also Arbeitsplatz und Mensch zusammenpassen. Ergo benötigen Unternehmen heutzutage ausgezeichnete Argumente, den „richtigen“ Mitarbeiter zu überzeugen – und auch langfristig zu binden. Aus diesem Grund gehen auch immer mehr Firmen dazu über, Diagnostikinstrumente einzusetzen, die die Wunsch-Kompetenzen – dem Kompetenz-Soll – an einen Mitarbeiter abgleichen mit dessen Profil.

## **Entscheidend fürs Unternehmensimage: Mitarbeiter müssen Sinn in ihrer Arbeit finden**

Die Unternehmen finden so nicht nur die passenden Mitarbeiter. Was noch viel wichtiger ist: Sie geben den Menschen in ihrem Unternehmen einen Sinn in ihrer Arbeit, das Gefühl, etwas Wertvolles und etwas zur Wertschöpfung beizutragen. Genau dieses Gefühl ist der „Kleber“ auch in rauen Zeiten. Denn die Sinnhaftigkeit bringt Mitarbeiter dazu, für ihre Firma einzustehen, stolz auf sie zu sein, tatkräftig mitzuhelfen. Damit ist auch klar: Es geht hier

nicht um „Kuschelpädagogik“, es geht um den guten Weg, hohe Performanz im Unternehmen zu schaffen..

Studien beweisen immer wieder: Wer sich emotional nicht an sein Unternehmen gebunden fühlt, zeigt weniger Eigeninitiative und ist nicht so leistungsbereit und verantwortungsbewusst wie emotional engagierte Mitarbeiter. Zudem anfälliger für Stresssymptome, psychosomatische Beschwerden, Burnout. Umgekehrt: Mitarbeiter, die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und sich emotional gebunden fühlen, sind leistungsfähiger und leistungsmotivierter. Vor allem: Sie reden gerne darüber! Genauso wie die anderen Kunden des Unternehmens – die Käufer – kommunizieren die Mitarbeiter sozusagen als erste Kunden ihre Erfahrung mit ihrem Arbeitgeber auf positive Weise. Sie sind genau die, die sowohl offline als auch auf Dutzenden von Internetforen, in denen Arbeitgeber und Firmen bewertet werden, die Begeisterung ausstrahlen, die wiederum die richtigen junge Talente anzieht. Sie machen sich zum Botschafter der Produkte, der Dienstleistungen, der Firma: der Arbeitgebermarke.

**Frank M. Scheelen**, ist erfolgreicher Unternehmer, Experte für Kompetenzmanagement, Leadership-Forscher, Autor und Speaker. „Wir fördern menschliches und unternehmerisches Wachstum“ ist die Mission seiner Unternehmensberatung Scheelen AG, der es um die Erforschung und Entwicklung aller menschlichen Potenziale und Kompetenzen geht. [www.scheelen-institut.de](http://www.scheelen-institut.de).

