



## Marketing in eigener Sache

**Über den Aufstieg im Unternehmen entscheidet das Ansehen unter Kollegen und Vorgesetzten, nicht die tatsächliche Leistung. Eine eigene Marke zu entwickeln ist für Aufstiegswillige daher Pflicht. Bei diesem „Individual Branding“ sollten sie seitens des Unternehmens unterstützt werden – profitiert dieses doch am meisten von Mitarbeitern, die ihre Stärken kennen.**

**D**er ideale Mitarbeiter am richtigen Ort, zur rechten Zeit und im optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnis – das ist wohl der Traum eines jeden Personalentscheiders. Denn zufriedene und motivierte Mitarbeiter bilden die Basis erfolgreicher Unternehmen. Bei Fachpositionen schon schwierig genug, gleicht die Suche nach dem passenden Kandidaten für Führungspositionen jedoch oft der berühmten Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Der zunehmende Mangel an Talenten wird diese Problematik verschärfen und dazu führen, dass Unternehmen Stellen noch viel öfter mit Kandidaten aus den eigenen Reihen besetzen werden.

Das tun sie heute schon. Und entscheiden sich am Ende des Tages in der Regel für Personen, die sich im Unternehmen oder der betreffenden Abteilung, einen hohen Bekanntheitsgrad erworben haben. Denn viel hat sich an der Beförderungspraxis nicht geändert, seit IBM Ende der 90er Jahre eine Studie zum beruflichen

Erfolg durchführte: Der zufolge hängt dieser nur zu zehn Prozent mit der Leistung einer Person zusammen. Zu 30 Prozent hingegen ist er auf eine gekonnte Selbstpräsentation zurückzuführen und zu 60 Prozent auf den Bekanntheitsgrad in der Firma. Man sollte Leuten, die Karriere machen, deswegen nicht Hochstaplerum unterstellen – und gleichzeitig den Personalverantwortlichen, sie würden auf solches hereinfliegen. Vielmehr zeigen die Zahlen, dass erfolgreiche Menschen es offenbar besser verstehen, ihre Stärken zu verkaufen, sich also im Sinne eines „Individual Branding“ im unternehmensinternen Arbeitsmarkt zu positionieren.

### Karrierefaktor Bekanntheitsgrad

Ursprünglich stammt der Begriff „Individual Branding“ aus der Unternehmenskommunikation und beschreibt den Aufbau von Marken für einzelne Produkte einer Firma. Er kann ohne Weiteres auf Arbeitnehmer übertragen werden, die

sich ebenfalls untereinander im Wettbewerb – um offene Stellen, Gehaltserhöhungen, Anerkennung – befinden. Warum sollten nicht einzelne Mitarbeiter eine Marke aufbauen? In dem Sinne, dass sie sich auf ihre besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten besinnen, aus diesen ihre USPs ableiten und so ein Bewusstsein für ihren spezifischen Mehrwert für das Unternehmen bekommen.

Das zunächst einmal aus Eigeninteresse erfolgende Selbstmarketing hat Vorteile für das Unternehmen und sollte innerhalb eines vernünftigen Rahmens HR-seitig gefördert werden: Denn den Firmen wird es trotz immer ausgefeilterer Kompetenzmanagementsysteme nicht gelingen, jede Fähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters darzustellen und individuelle Stärken herauszufiltern und zu fördern. Sie sind davon abhängig, dass Mitarbeiter um ihre USPs wissen und diese kommunizieren können. Unterstützen Personalmanager und Vorgesetzte ihre

Mitarbeiter dabei, ergeben sich erhebliche Vorteile für die Personalentwicklung und das Personaleinsatzmanagement: Denn über „Individual Branding“ können Mitarbeiter entsprechend ihrer USPs optimal beschäftigt und entwickelt werden. Auch deshalb, weil es sie in die Lage versetzt, an der eigenen Entwicklung reflektiert mitzuwirken.

Das Grundproblem: Die eigenen Leistungen sehen Mitarbeiter oftmals als selbstverständlich an, obwohl sie besondere Talente und Kompetenzen voraussetzen. Gerade in größeren Unternehmen fehlt vielen zudem der Überblick, ob es nicht in einer anderen Abteilung oder an einem anderen Standort eine Stelle gibt, die ihrem Kompetenzprofil inklusive der bislang nicht genutzten Fähigkeiten und ihren Neigungen besser entspricht. Genau hier sollten Führungskräfte, Personalentwickler und Coachs einhaken. Mittels gezielter Fragen, die sie dem Mitarbeiter in Zielgesprächen, bei der Karriereplanung oder im Coaching stellen, können sie diesen bei der Formulierung seiner USPs unterstützen:

- Verhalten: Was sind die persönlichen Eigenschaften und welche charakterlichen Grundmuster liegen vor?
- Fähigkeiten: Wo liegen die fachlichen Kernkompetenzen des Mitarbeiters? Decken sie sich mit den Anforderungen an seinen heutigen Arbeitsplatz? Welche Talente bleiben eventuell ungenutzt?
- Werte und Ziele: Was ist dem Mitarbeiter wichtig und was will er noch erreichen?
- Identität als Arbeitnehmer: Was macht seinen Nutzen für das Unternehmen heute aus und wo kann er morgen stehen?
- Zugehörigkeit: Auf welcher Position fühlt er sich wohl, welche strebt er an?

### USPs ermitteln, Zielgruppen ansprechen

Die kritische Auseinandersetzung mit den Kompetenzen, nicht genutzten Talenten und Wünschen unterstützt den Mit-

arbeiter dabei, seinen Markenkern zu erkennen. Personalverantwortlichen in Unternehmen wiederum verhilft sie zu wichtigen Informationen für eine strategische Personalplanung. Auf dieser Basis kann nun nach Positionen/Aufgabenfeldern gesucht werden, die optimal zu den USPs des Mitarbeiters passen. Der Personalverantwortliche ebenso wie der Kandidat selbst sollten sich dabei vor Augen halten: Die fachliche Passung für eine Position kann noch so sehr gegeben sein. Ohne die Akzeptanz und Unterstützung der Vorgesetzten, aber auch gleichrangiger Führungskräfte oder Kollegen auf Schnittstellenpositionen, ist der Misserfolg einer Stellenbesetzung vorprogrammiert. Um auszuloten, wie es um das Renommee des aufstiegswilligen Mitarbeiters bestellt ist und welche Zielgruppen von seiner Eignung überzeugt werden müssen, sollten Fragen gestellt werden wie:

- Was sind die wichtigsten Meinungsführer, wenn es um die Besetzung der Wunschstelle geht?
- Mit welchen Kollegen hätte der Mitarbeiter/die Führungskraft auf dieser Position beruflichen Kontakt?
- Wie wirkt der Mitarbeiter bislang wohl auf diese Personengruppen? Was sind die herausstechenden beruflichen Eigenschaften, die diese Vorgesetzten/Kollegen wohl an ihm beobachten – positiv wie negativ?
- Wie ist der Ruf des Mitarbeiters insgesamt unter Kollegen und Vorgesetzten, und wie sollte er sein?

### Fähigkeiten überzeugend darstellen

Nach der Auseinandersetzung mit diesen Fragen sollte es dem Mitarbeiter/Coachee gelungen sein, seinen Stellenwert bei relevanten Zielgruppen im Unternehmen ermittelt zu haben. Oft genug wird der Aufstiegswillige nun feststellen, dass es ihm bislang nicht gelungen ist, seine Befähigung für weitere Aufgaben überzeugend darzustellen. Manchmal ist er für die entscheidenden Personengruppen

schlicht noch ein unbeschriebenes Blatt. „Individual Branding“ hört daher nicht bei der Analyse der Ist-Situation auf. Vielmehr gilt es zu überlegen, wie die „öffentliche Meinung“ im Unternehmen bezüglich der eigenen Person beeinflusst werden kann:

- Wie setze ich mich in Szene, ohne aufdringlich und unsympathisch zu wirken?
- Kann ich meine Erfolge quantifizieren, ihren Nutzen für die Organisation belegen?
- Welche Erfolge sind überhaupt dafür geeignet, sich für höhere Weihen zu empfehlen?
- Sind beispielsweise Zeitpunkt und Örtlichkeit einer Selbstdarstellung gut ausgewählt?
- Sind die Themen politisch gerade opportun, mit denen man Punkte sammeln möchte?

Exzellente Gelegenheiten zum Selbstmarketing sind beispielsweise eine überzeugende Präsentation oder die Veröffentlichung eines Fachbeitrags. Auch im persönlichen Gespräch – etwa mit dem Vorgesetzten, dem verantwortlichen Controller oder dem HR-Referent – lässt sich das Bild von der eigenen Leistung beeinflussen. Das Marketing in eigener Sache birgt jedoch immer das Risiko, schnell als zu forsch oder selbstverliebt abgestempelt zu werden. Deshalb ist es wichtig, manche Dinge schlicht zu unterlassen: Schlecht über Dritte zu reden, sich auf Kosten anderer zu produzieren oder sich mit fremden Federn zu schmücken. Hier können Personalverantwortliche dämpfend wirken, indem sie die Erwartungen der Mitarbeiter an die Reichweite und Geschwindigkeit der Karriere im Sinne des Unternehmens kanalisieren.



Autor  
**Jörn F. Konitzer**,  
Konitzer & Tafel  
Managementberatung,  
jfk@konitzer-tafel.de