

Die Kultur ist das Limit

KOMMENTAR. Eine Marke ist nur so gut wie ihr Produkt: Employer Branding kann nur dann gelingen, wenn eine attraktive Unternehmenskultur die Basis dafür bildet.

Von **Dr. Lynn Schaefer** und **Oliver Viel**

Culture eats Employer Branding for Breakfast“ – diese These stützt sich auf einen bekannten Satz des Management-Pioniers Peter Drucker: „Culture eats strategy for breakfast“. Über den Erfolg eines modernen Unternehmens entscheidet nämlich in hohem Maße dessen Kultur. Drucker zufolge ist die Unternehmenskultur sogar so wichtig, dass er dafür das goldene Kalb des Managements, die Strategie, opfert.

Die Unternehmenskultur mit internem Branding ändern zu wollen ist so, als ob der Schwanz mit dem Hund wedeln soll.

Die Unternehmenskultur ist ebenfalls die Basis der Anziehungskraft, die ein Unternehmen auf Talente ausübt. Konzepte wie Employer Branding und Personalmarketing sind idealerweise nur Formulierungs- und Verbreitungsinstanzen der guten Nachricht vom wirklich attraktiven Arbeitsplatz in einer entsprechenden Unternehmenskultur. In einer sich verändernden Arbeitswelt gilt nur eine Kultur, die aktiv Talent anzieht, fördert und bindet als Garant für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Vor diesem Hintergrund kommt auch dem Employer Branding eine immer größere wirtschaftliche Bedeutung zu. So wichtig dazu allerdings ein Dialog zwischen Employer Branding und Unternehmensstrategie ist, halten jedoch viele Top-Manager das Thema für nur bedingt strategierelevant. Ein populärer Trugschluss zeigt sich hier in Bezug auf die Wirksamkeit von Employer Branding: Einige Unternehmen versuchen, mit Branding die Unternehmenskultur zu verändern. Das ist zwar gut gemeint – doch in einigen Fällen versucht am Ende der Schwanz mit dem Hund zu wedeln.

Was also tun? In der Praxis lässt sich beobachten, dass seit jeher die besten Ergebnisse erzielt werden, wenn sich der werbliche Teil des Employer Branding von der Arbeit an der Unternehmenskultur – zum Beispiel durch Talent Management – trennen lässt. Auf diese Weise haben beide Bereiche eine Chance auf uneingeschränkte Aufmerksamkeit. Während Employer Branding sich auf die Unternehmenskultur stützt, kann es sich so auf den Wettbewerb der Arbeitgebermarken konzentrieren.

Das Produkt bestimmt das Branding

Letztlich muss die Investition in Employer Branding messbare Ergebnisse liefern – es kann also nachweislich gut oder schlecht gemacht werden. Ohne Zweifel ist der Branding-Erfolg aber in hohem Maße abhängig von dem Produkt, welches es transportiert. Im Falle von Employer Branding ist das Produkt der Arbeitsplatz mit einer Summe aus den vom Arbeitnehmer wahrgenommenen

Traditionen, Werten, Regeln, Haltungen und deren Konsequenzen. Ein gutes Branding für ein offenbar schlechtes Produkt ist also auf Dauer den Aufwand nicht wert. Eine gute Arbeitshypothese ist es daher, das kompetitive Potenzial des Produkts als Limit anzusehen, welches gutes Branding voll ausschöpfen kann – ohne es dauerhaft wesentlich überschreiten zu können. Das Produkt, das ein Unternehmen anbietet, entscheidet damit langfristig über dessen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit.

Branding pragmatisch meistern

Wenn das Produkt hochgradig attraktiv ist, sind Branding und Marketing letztlich beherrschbare Künste. Dabei profitiert Employer Branding von seiner fortschreitenden Entmystifizierung: Es ist und bleibt zunächst einmal Werbung und sollte auch im Bereich HR so pragmatisch gesehen werden, wie es im großen Paralleluniversum des Produkt-Branding seit Langem geschieht. Das primär auf den Markt gerichtete Employer Branding sollte eine strategisch optimierte Unternehmenskultur spiegeln und so seine Kraft entfalten. ■



DR. LYNN SCHÄFER ist Geschäftsführerin des Talent Management Instituts an der ESCP Europe in Berlin.



OLIVER VIEL ist freiberuflicher Berater in den Bereichen HR-Strategie, -Branding und -Marketing.