

Oliver Viel & Dr. Lynn Schäfer

## Why Culture eats Employer Branding for Breakfast

*Bei aller Anstrengung im Bereich Employer Branding – langfristig kompetitiv wird ein Arbeitgeber nicht ohne sein Produkt, den Arbeitsplatz, den Bedürfnissen seiner Kunden anzupassen. Plädoyer für strategisches Talent Management als längst fälliges, nachhaltiges „next big thing“ im Bereich HR.*

Der Titel dieses Artikels stützt sich auf den bekannten Satz von Peter Drucker, Pionier der modernen Management-Lehre: „*Culture eats strategy for breakfast*“. Dies ist immer noch ein richtungsweisendes Statement: Über den Erfolg eines modernen Unternehmens entscheidet demnach in hohem Maße dessen Kultur. Drucker zufolge in solch hohem Maße, dass er dafür sogar das goldene Kalb des Managements, die Strategie, opfert.

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. Vor dem Hintergrund der aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt gilt nur eine Kultur, die aktiv Talent anzieht, fördert und bindet als Garant für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

### Quo Vadis Employer Branding?

Employer Branding – die bemerkenswerte Karriere dieses Begriffs ist in Deutschland deutlich über zehn Jahre alt. HR hat in dieser Zeitspanne die Hoheit über das strategisch relevante Thema Arbeitgebermarke faktisch internalisiert. Das war, trotzdem in vielen Fällen Know-how erst mühsam erworben werden musste, auch ein Schritt nach vorn. Aus interner Perspektive sei die Marke besser zu beurteilen, zu positionieren und darzustellen, so die populäre Argumentation. Externen Agenturen fehle hier häufig der wichtige Einblick in die Unternehmenswirklichkeit und -kultur. In der Folge dieser Entwicklung hat sich der Wettbewerb der Arbeitgebermarken professionalisiert und gerade größere Unternehmen verfügen auf diesem Feld bereits über Routine. In diesem Zuge ist das Thema Branding vom Hype- oder Modethema wieder auf ein handhabbares Maß geschrumpft. Mitunter ist es hierbei gleichzeitig bezüglich der Zuständigkeit auch eine oder mehrere Hierarchiestufen herabgerutscht. Vor allem aber wird Branding mittlerweile auf breiter Basis eher als operative Funktion denn als diffuse „HR-Philosophie“ eingestuft – was ohne Zweifel realistischer ist.

### Branding ist keine Atomphysik

Branding ist außerhalb von HR ein seit vielen Jahrzehnten hinlänglich bekanntes Konzept. Auch wenn es immer wieder kreativ interpretiert werden muss und dadurch spannend bleibt, sind seine grundlegenden Mechanismen nicht schwer zu verstehen. Der Begriff gehört in die Welt der Werber und Verkäufer. Branding und Authentizität haben daher seit jeher ein gespanntes Verhältnis, was auch im HR-Bereich nicht anders sein kann. Im HR-Markt wurde die Diskussion um Werbung und Branding jedoch verwässert, als der Begriff Employer Branding zunehmend zum Schlagwort wurde, welches Dienstleister als Plattform für den Verkauf verschiedenster Produkte aufbauten.

Doch aller Sales-Polemik zum Trotz: Branding ist ein Konzept, das im Rahmen einer in einer Transformation befindlichen Kommunikationslandschaft immer mehr wirtschaftliche Bedeutung bekommt. So wichtig hier allerdings ein Dialog zwischen Employer Branding und Unternehmensstrategie ist, zeigt sich das Thema

jedoch in vielen Unternehmen auf dem Top-Level als nur bedingt strategierelevant. Insbesondere reformerischen Bestrebungen, die vom internen Employer Branding eine gesteuerte Veränderung der internen Unternehmenskultur erwarten, waren in der Praxis häufig überambitioniert. Obwohl die Intention einer Veränderung der Unternehmenskultur durch internes Employer Branding „gut gemeint“ war, versuchte am Ende doch in einigen Fällen der Schwanz mit dem Hund zu wedeln. Es lässt sich beobachten, dass seit jeher die besten Ergebnisse erzielt werden, wenn sich der werbliche Teil des Employer Branding in der Praxis von der Arbeit an der Unternehmenskultur trennen lässt. Auf diese Weise haben beide Bereiche eine Chance auf uneingeschränkte Aufmerksamkeit. Während Employer Branding sich auf die weitgehend unabhängig von ihm existierende Unternehmenskultur stützt, kann es sich so auf den sich tendenziell verschärfenden Wettbewerb der Arbeitgebermarken konzentrieren.

### **It's all about the product, stupid**

Die Investition Branding muss messbare Ergebnisse liefern – kann also nachweislich gut oder schlecht gemacht werden. Ohne Zweifel ist der Erfolg von Branding aber in hohem Maße abhängig von dem Produkt, welches es transportiert. Im Falle von Employer Branding ist das Produkt das Unternehmen bzw. der Arbeitsplatz. Es liegt auf der Hand, dass ein gutes Branding für ein offenbar schlechtes Produkt auf Dauer den Aufwand nicht wert ist. Besonders gilt dies, wenn, wie im Falle eines Arbeitsplatzes die wahre Qualität des Produkts in der Zielgruppe offenbar wird. Eine gute Arbeitshypothese ist es also, das kompetitive Potenzial des Produkts bzw. Arbeitsplatzes als Limit anzusehen, welches gutes Branding gegebenenfalls voll ausschöpfen kann. ... ohne es dauerhaft wesentlich überschreiten zu können. Das Produkt, also der Arbeitsplatz, den ein Unternehmen anbieten kann, entscheidet damit langfristig über dessen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit.

### **Was genau ist das Produkt?**

Wenn das Produkt hochgradig attraktiv ist, sind Branding und Marketing letztlich beherrschbare Künste. Doch was ist im Falle eines Arbeitgebers genau das Produkt bzw. der individuell als Arbeitsklima empfundene Teil der Unternehmenskultur? Letztlich ist es die Summe der vom Arbeitnehmer wahrgenommenen Traditionen, Werte, Regeln, Haltungen und deren Konsequenzen – also sehr viele Dinge: Selbst wenn man hiervon lediglich die vom Unternehmen aktiv steuerbaren Faktoren betrachtet, sieht man sich immer noch mit unübersichtlich vielen Touch Points konfrontiert. Die Komplexität wird gemindert, wenn man die einzelnen Touch Points in den klassischen Tools bündelt: Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Change Management und andere Disziplinen arbeiten bereits direkt an der Pflege bzw. der Verbesserung der Unternehmenskultur.

Um sich innerhalb dieser Systematik weiter zu fokussieren, sollte lediglich das Produkt Arbeitsplatz und seine Schnittstelle mit dem betriebswirtschaftlichen Faktor Arbeit bzw. Talent betrachtet werden. Als Tool zur Arbeit an den in diesem Sinne entscheidenden Elementen der Unternehmenskultur bietet sich ein übergreifendes Talent Management an. Dieses arbeitet sowohl im Sinne der den Faktor Talent repräsentierenden Individuen als auch des auf Gewinnmaximierung fokussierten Unternehmens.

### **No talent – no business**

Eine zentrale Aufgabe des Talent Managements ist es also, Talente anzuwerben, zu identifizieren, auszuwählen, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden. Durch die Fokussierung auf eine bestimmte, als Talent definierte Gruppe unterscheidet sich Talent Management wesentlich von anderen Personalmaßnahmen.

Grund der Fokussierung auf das Individuum und des betriebswirtschaftlichen Blickes auf die Ressource Humankapital ist die demographische Entwicklung und daraus resultierende Herausforderung des intensiven Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte. Dieser Mangel wird, obwohl er in Deutschland aktuell nur punktuell wirkt, in Zukunft alle Unternehmen treffen – ungeachtet ihrer Unternehmensgröße und Branche. Hinzu kommt, dass es gerade in hoch entwickelten Gesellschaften auf der einen Seite genug Kapital, Produktionsmittel und Infrastruktur gibt, auf der anderen Seite aber die Notwendigkeit, immer schnellerer Marktanpassung und steter Innovation. Diese Grundbedingungen bewirken, dass hochqualifizierte und – motivierte Mitarbeiter zum Schlüsselement für wirtschaftlichen Erfolg werden und rechtfertigen somit substanzielle Investitionen in Talent Management.

Dies haben die meisten Unternehmen bereits im Grundsatz erkannt. Eine konsequente Umsetzung der aus dieser Erkenntnis entstehenden Aufgaben ist trotzdem nicht einfach: oft mangelt es an Expertise, oder wie in kleinen und mittelständischen Firmen an personellen und finanziellen Ressourcen. Daher ist ein strategisches, integriertes Talent Management in der Praxis bisher leider noch rar.

### **Talent Definition & Förderansatz**

Aber worum geht es beim Management von Talenten überhaupt? Wie werden Talente definiert und wie kann ein Unternehmen ein Talent Management erfolgreich umsetzen?

Grundlegend ist hier, dass es keine einheitliche Definition von gibt. Eine in der Praxis verbreitete Interpretation ist die Gleichsetzung von Talent mit High Performern, sprich den Leistungsträgern in einem Unternehmen. In diesem Fall fokussieren sich alle Talent Management Maßnahmen auf die Identifikation dieser Top 10-20%. Identifizierte Personen werden durch spezielle Fördermaßnahmen und Programme weiterentwickelt, um sie zu binden. Erfolgreiche Personen werden gefördert, die dadurch demonstrierte Leistungskultur zieht im Umkehrschluss auch wieder eine ganz besondere Klientele an.

Eine alternative, universellere Sichtweise auf Talente ist die Auffassung „jeder hat Talent“. Hier richtet sich Talent Management an größere Zielgruppen, bzw. alle Mitarbeiter und Ziel ist es, die Talente jedes Einzelnen zu fördern. Dieser breitere Ansatz wird z.B. oftmals von kleineren, mittelständischen Unternehmen angewendet. In solchen eher familiären Umfeldern kommt es auf das Talent vieler an und die Risiken einer Fokussierung (Demotivation bzw. störende Erwartungshaltungen) sollen vermieden werden.

Letztlich gilt es, für jedes Unternehmen die ideale Position zwischen diesen Polen zu finden: Die erste Herausforderung bei der Einführung eines Talent Managements ist daher die unternehmenseigene Definition von Talent, die je nach Branche, Firmengröße, Unternehmensstrategie, Produkt und Dienstleistung und beabsichtigtem Förderansatz unterschiedlich sein kann.

### **Interne & externe Perspektive**

Der externe Teil des Talent Management richtet sich auf Talent Attraction & Acquisition, d.h. die frühzeitige Kontaktaufnahme zu relevanten Zielgruppen und Talent Relationship Management. Hier gibt es bedeutende Schnittstellen mit Employer Branding und Personalmarketing.

Der interne Part befasst sich mit der Identifikation von internen Talenten, deren Entwicklung und Förderung durch verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen, systematischer Karriereplanung und zielgerichteter Besetzung von Schlüsselpositionen. Intern kann der Schwerpunkt beispielsweise auf der Förderung und Bindung von verschiedenen strategisch relevanten Zielgruppen, auf der Identifikation von Schlüsselfunktionen oder aber der Nachfolgeplanung liegen.

## Erfolgsfaktoren

Ein kontinuierlicher Abgleich der Unternehmensstrategie und-ziele mit dem Talent Management ist essenziell. Nur so kann sichergestellt werden, dass ein Unternehmen sich schnell einem verändernden Umfeld anpassen kann. Die Einbindung des Top-Managements ist daher für die Verankerung eines Talent Management von wesentlicher Bedeutung. Daran anknüpfend sollte die HR-Abteilung das Themenfeld so weit wie möglich in bestehende Personalmanagementprozesse einbinden und nicht als abgekoppelte Einzeldisziplin verstehen.

Talent Management hat in Praxis und Wissenschaft noch keine lange Tradition – es fehlt an Austauschmöglichkeiten, Expertise und Know-how. Gleichwohl lohnt ein Investment: Die Identifikation und Förderung von Talenten sendet ein deutliches Signal an die Mitarbeiter. Die damit verbundene Wertschätzung führt in der wirklichen Zielgruppe zu einer nachhaltigen emotionalen Bindung und hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur. Zufriedene Talente ziehen darüber hinaus weitere nach sich, d.h. Unternehmen, die heute in Talent Management investieren werden im Wettbewerb um Talente die Nase vorne haben, ganz nach Dr. Wyne Dyer „You don‘t attract what you want. You attract what you are.“

## The next big thing (Conclusion)

Employer Branding profitiert letztlich von seiner fortschreitenden Reifung bzw. Entmystifizierung. Es sollte auch im Bereich HR so pragmatisch gesehen werden, wie es im großen Paralleluniversum des Produkt-Branding seit langem geschieht. Branding ist und bleibt zunächst einmal Werbung. Das primär auf den Markt gerichtete Employer Branding sollte durch Reflektion einer strategisch optimierten Unternehmenskultur seine Kraft entfalten. Unternehmen sollten sich herausgefordert sehen, bereits aus ihrer strategischen DNA heraus Bewerber und Arbeitnehmer als Kunden zu begreifen. Durch ein strategisches Talent Management werden sie im Hinblick auf den entscheidenden Faktor Talent langfristig kompetitiv bleiben.

Die zurückliegende Phase der „Entdeckung“ des Employer Branding als strategisches Mittel ist hierbei ein wichtiger historischer Zwischenschritt, der konsequent in Richtung Nachhaltigkeit weiterführen sollte: Employer Branding ist eine konsequente Erweiterung des Personalmarketing. Das Personalmarketing selbst war wiederum zunächst die weiterentwickelte Spezialfunktion des Recruiting. Ein strategisches Talent Management entwickelt in dieser Tradition auch einige Grundgedanken weiter, die in der Vergangenheit eher und zum Teil fälschlicherweise mit Employer Branding verbunden waren.

Die Bemühung, Talent betriebswirtschaftlich effizient zu nutzen und neben der Sicherstellung der fachlichen Qualifikation (Können), den Talenten auch gleichzeitig auf persönlicher Ebene individuelle Motivation (Wollen) und Erfüllung zu bieten (Entfalten), ist die nachhaltigste denkbare HR-Strategie. Hierbei muss durch die Unternehmenskultur sichergestellt werden, dass Talente auch die Möglichkeit bekommen, mit Unternehmen Win-Win-Symbiosen einzugehen. Ist diese elementare Herausforderung gemeistert, sind nachgelagerte Funktionen wie Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting nicht in diffuser Weise auf Virtuosität angewiesen sondern pragmatisch zu meistern. Talent Management sorgt also dafür, dass Employer Branding und Personalmarketing ein nachhaltig attraktives Produkt vermarkten können.

\*\*\*

Hinweis: Ein Auszug des Beitrags wird am 20. November als Kommentar im Personalmagazin veröffentlicht – siehe Schäfer & Viel (2014). Die Kultur ist das Limit. Personalmagazin, Ausgabe 12/2014, S. 16.