

ESSAY

GLOBALER KAMPF UM RELEVANZ

Internationales Employer Branding als Beruf oder das Leben mit dem Culture Clash – ein pragmatischer Erfahrungsbericht für Fortgeschrittene

In großen Konzernen werden regelmäßig top-down zentrale Impulse gesendet. Senior Executives bemerken hierbei mitunter augenzwinkernd, dass sich Anstöße zur Zentralisierung beziehungsweise Dezentralisierung zyklisch abwechseln. Ein vergleichbar junges Phänomen ist es, dass in immer höherem Maße auch das Employer Branding hiervon betroffen ist: HR ist in den vergangenen zehn Jahren immer stärker in den Fokus der globalen strategischen Planung des Managements geraten. Daher konnten viele Erfahrungen mit internationalem Employer Branding gesammelt werden. Obwohl diese Projekte zwangsläufig so unterschiedlich sind wie die dahinter stehenden Unternehmen, gibt es einige Learnings, die allgemeinen Charakter haben.

So kompliziert im Zusammenhang der aktuell dynamischen Entwicklung von HR-Kommunikation eine internationale Herangehensweise erscheint, so wichtig ist gleichzeitig die Professionalisierung und Internationalisierung von HR-Kommunikation im Konzernverband.

Die zentrale Frage lautet daher nicht, ob man ein internationales Employer Branding vorantreiben soll, sondern wie man dies organisiert und vor allem: Wie die Zentrale beziehungsweise die einzelnen Verantwortlichen mit ihrem globalen Employer Branding wirklich praktische Relevanz erarbeiten können.

Globalität gleich Vereinheitlichung?

Sobald Employer Branding in den Fokus der Zentrale gerät, ist dies mehr oder weniger stark mit Vereinheitlichung verbunden. Daher sollte zunächst strategisch betrachtet werden, ob man im Einzelfall einen primär globalen Ansatz überhaupt angehen sollte – existieren doch erstaunlich gute Lösungen, bei denen vorerst oder permanent hauptsächlich dezentral gefahren wird. Die Entwicklung der Praxis zeigt aber deutlich, dass für viele Unternehmen ein fortschreitend internationaler An-

satz von Employer Branding Sinn macht. Dies ist auch konstruktiv, solange das Projekt den herrschenden Unternehmens- und Einflusstrukturen gebührend Rechnung trägt.

Konzernhistorie als Hindernis

Wenn man Beispiele von international hervorragend funktionierenden Arbeitgebermarken sucht, landet man spontan bei den weltweit an die Spitzen der Arbeitgebercharts geschossenen **Google** oder **Apple**: Marken ohne „lähmende Historie“ die auf einer konsistenten Philosophie beruhen und scheinbar den Spirit ihrer Start-up-Phase erhalten haben. Obwohl so immens erfolgreich, hatte Google vor etwa fünf Jahren noch gar keine zuständige Abteilung, um die in Europa „nebenbei“ anfallenden Employer-Branding-Ehrungen entgegen zu nehmen. Die meisten Marken können leider nur davon träumen, per se ein **Lebensgefühl** auszustrahlen und dieses mit der nahezu vollständigen Marktdurchdringung ihrer Produkte in den Bewerbermarkt zu transportieren.

Die meisten großen Konzerne haben hingegen historisch und nicht linear gewachsene Marken, sehen sich also mit der Notwendigkeit konfrontiert, eine **fehlende Konsistenz** ihrer Ausstrahlung auf Arbeitnehmer auszugleichen. An dieser heiklen Stelle tritt in der Regel das Employer Branding hinzu. Wenn historisch gewachsene nationale Marken es bereits schwer haben, wird es auf internationaler Ebene, wo diverse Bewerberprofile, Regionalkulturen und Branchen zu berücksichtigen sind, noch unübersichtlicher.

Internationale EVP als Quadratur des Kreises

Es liegt auf der Hand: Je mehr unterschiedliche Adressaten man anspricht, desto komplizierter wird es, die

perfekte Nachricht zu senden. Die Employer Value Proposition (EVP) ist das werblich verwendbare, also überschaubar komplexe **Markenversprechen**, um das herum sich Marketing-Stories spinnen. Hierbei ist es elementar, dass die EVP wirklich prägnant ist. Bei der konzernweiten Ansprache externer Zielgruppen gerät man zwangsläufig in einen massiven Interessenkonflikt: Auf der einen Seite stehen häufig vollkommen verschiedene nationale Organisationen die sehr angepasst an ihre nationalen Märkten agieren.

Auf der anderen Seite die vereinheitlichende globale Employer-Branding-Strategie, die immer auch das Potenzial zur Schwächung der jeweils national erarbeiteten Zielgenauigkeit hat. An dieser Konfliktlinie wird es nicht selten schwierig.

Besonders bitter ist dabei die Tatsache, dass man mit seinen redlichen zentralen Plänen mitunter gerade die engagiertesten lokalen Player gegen sich aufbringt. Darüber hinaus können sich diese häufig noch mit plausiblen Argumenten wehren.

Eine Lösung ohne Alternative: Die Toolbox

Es ist also allein durch die Komplexität der Aufgabe gesetzt, dass man im Falle von internationalem Employer Branding keine spitze Positionierung gegenüber einer konkreten Zielgruppe fahren kann. Daher kann man zwangsläufig nicht jeden Verwendungszusammenhang erschöpfend bedienen, sondern muss zunächst eher eine Klammer um die gesamte relevante HR-Kommunikation bilden.

Die einzige in der Praxis lebensfähige Organisationsform ist daher eine Art Toolbox. Sie enthält Elemente, die für alle HR-Akteure aller Länder verbindlich sind, räumt darüber hinaus aber auch lokale Spielräume ein. Je pragmatischer diese Toolbox sich im Alltag erweist, desto einfacher ist ihre verbindliche Implementierung: Ein zentraler Server mit einfach nutzbaren, individualisierbaren Tools und Templates für die alltägliche Anwendung schlägt in der Praxis jede noch so gut formulierte gemeinsame Absichtserklärung um Längen. Wie umfassend die zentralen Vorgaben der Toolbox letztlich werden, hängt stark von der Struktur des Unternehmens ab.

Der geringste gemeinsame Nenner ist hierbei ein **Commitment** zu einem gemeinsamen **Corporate Design (CD)**. Dies ist manchmal bereits herausfordernd genug. Wie weit man sich von dieser Grundlösung in Richtung eines komplett gemeinsamen Auftretens wagen sollte, ist hierbei nur individuell zu entscheiden.

Dass die gemeinsamen Wege sich in allen Fällen vor dem Erreichen einer Maximallösung wieder trennen, wird spätestens beim praktischen Personalmarketing deutlich: Das Nutzen von Medien ist aufgrund lokal variierender Anbieter und Kommunikationsgewohnheiten kaum sinnvoll zu zentralisieren. Das frühe Auffinden des

idealen Punktes, an dem die Zentrale Entscheidungskompetenzen lokal belässt, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor des Projekts.

Umschiffen interner Klippen

Die wichtigsten Hindernisse eines Projekts lauern mittlerweile kaum noch im mangelnden Wissen über den Vorgang des Employer Branding, sondern fast immer im Handling der konzernweiten Zusammenarbeit, der „**internen Politik**“. Es ist daher gerade für langfristige Projekte elementar, einfache Projektbestandteile früher zu implementieren und Haken einzuschlagen, bevor es beim weiteren Aufstieg zwangsläufig zu längeren Diskussionen kommt.

Beispielsweise kann man mitunter relativ einfach ein gemeinsames Employer-Branding-CD durchsetzen, bevor man im Ringen um eine gemeinsame EVP mitunter viele Detailprobleme lösen muss.

Hoch entwickelte Locals können zur Herausforderung werden

Wenn in einem Konzernkonstrukt viele bezüglich des Geschäfts (und damit der Kultur und Zielgruppe) sehr unterschiedliche nationale Einheiten zusammengefasst werden und diese dazu bereits selbst einen hohen Entwicklungsgrad im Bereich Employer Branding erreicht haben, wird es häufig schwer.

Viel besser stehen die Chancen des zeitgerechten Abschlusses eines Projekts bei homogenen Business-Kulturen und einem im Vergleich zur Zentrale recht niedrigem Employer-Branding-Entwicklungsstand innerhalb der Länder-Gesellschaften. Fürchten Sie im Zweifelsfall also eher die arrivierten lokalen Employer-Brand-Verantwortlichen als die überforderten Recruiter, die sich bisher noch nicht um das Thema Employer Branding kümmern konnten.

Sanfte Einflussnahme durch Serviceangebote

Häufig steht hinter einer Neuimplementierung beziehungsweise einem Facelift des globalen Employer Branding auch das massive Interesse der Zentrale an mehr Kontrolle. Zu den deprimierenden Erfahrungen in derartigen Projekten gehört die Feststellung, dass dezentrale Einheiten mitunter nur sehr schwer gegen ihre eigenen, lokalen Wertmaßstäbe zu überzeugen sind.

Wenn man nicht einen ungewöhnlich starken Hebel beziehungsweise ein großes Maß an Kontrolle hat, gilt daher: Eine stetig wachsende Einflussnahme durch das Auftreten als nutzbringender Service-Provider bringt mehr Nachhaltigkeit in den internationalen Ansatz. So einfach diese Regel ist, so nachhaltig kann sich ein Verstoß gegen sie negativ auswirken.

Leben mit dem Culture Clash

Ein wenig Culture Clash gehört zum Grundrauschen von internationalen Konzernen. Die Praxis zeigt, dass die generelle Einstellung der nationalen Akteure zu ei-



Empirie ist bei einem internationalen Employer-Branding-Projekt zwar ein wichtiger Baustein. Doch sie kann keine mangelnde interkulturelle Kompetenz ausgleichen. Die Ansprache von Zielgruppen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund ist stets eine große Herausforderung.

nem globalen, zentral gesteuerten Employer-Branding-Ansatz in der Regel schon zu Projektbeginn deutlich wird. Es lässt sich erfahrungsgemäß nicht immer verhindern, temporär über die Comfort Zone einzelner national agierender Kollegen hinaus zu gehen.

Die Zielgruppen im Blick

Empirie ist bei internationalen Projekten ein wichtiger Baustein – vor allem um Entscheidungen auf der Grundlage von „objektiven“ Daten zu treffen. Generell tun gerade Konzerne gut daran, sich früh zu informieren, wohin die kommende Elite sich bewegt, da sie in der Nachjustierung vergleichsweise langsam sind. Darüber hinaus sollten groß angelegte Kampagnen auf jeden Fall im Vorfeld fundiert werden.

Die größte empirische Finesse kann allerdings nicht mangelnde interkulturelle Kompetenz oder gar unzureichende Diplomatie ausgleichen. Man tut dem Projekt einen großen Gefallen, wenn man Empirie harmonisch einbindet und nicht aufwändige statistische Testverfahren mit schnellen Stehgreif-Entscheidungen kombiniert oder zu viele beziehungsweise die falschen Daten sammelt.

Die gleichzeitige **Ansprache von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen** ist oft eine große Herausforderung bei der Entwicklung werblicher Inhalte. Eine häufige kulturbedingte Fehlerquelle ist die Tatsache, dass wir unbewusst die postmaterialistischen Werte unserer Heimat auf andere Regionen beziehen. Obwohl kulturfremde Zielgruppen unsere Nachricht dann dekodieren können, also verstehen, ist die Wirkung auf das Unternehmensimage regional mitunter aber deutlich unterschiedlich.

Moderne Markenkommunikation muss prägnant sein und leicht aufgenommen werden können, um sich gegen den enormen Wettbewerb durchzusetzen. Gerade diese Durchsetzungskraft verlässt sich häufig unbewusst auf einen gemeinsamen kulturellen Background von Sender und Empfänger. Dies zeigen empirische Untersuchungen oft mit unbarmherziger Deutlichkeit. Man steht hier – sehr verkürzt dargestellt – nicht selten vor der gefährlichen Frage, wie viel kommunikative Feinheit man noch über Bord werfen kann, um es am Ende allen Nationalkulturen recht zu machen.

Die Bildung sinnvoller regionale Cluster – wie „Westeuropa“ versus „Osteuropa“ oder postmaterialistische „westliche Kulturen“ versus „Emerging Countries“ ist hier mitunter die einzige Möglichkeit, pragmatische Entscheidungen zu treffen.

Wie erreicht man internationale Relevanz?

Es ist verstörend, dass in nicht wenigen Fällen die hochentwickelte **globale Arbeitgebermarken-Strategie** in der lokalen Praxis des Konzerns kaum Relevanz hat oder sogar auf lokaler Ebene explizit ausgeklammert wird. Falls es Geheimrezepte gegen diesen Misstand gibt, lauten diese sicher für jedes Unternehmen unterschiedlich.

Dennoch zeigen alle Projekte, dass interne Diplomatie und ein Gespür für ein dosiertes Durchsetzungsvermögen der Projektleitung die wichtigsten Elemente für das

Gelingen eines internationalen Employer-Branding-Projekts sind. Wie geschickt der Prozess im Unternehmen vor Projektbeginn strategisch angelegt wird, entscheidet häufig schon, wie weit man letztendlich vordringen kann.

Dem gegenüber kann der operative Projekt-Launch kaum pragmatisch genug geplant werden. Besonders die Ausgewogenheit zwischen breit diskutierten und zentral getroffenen Entscheidungen sowie ein sicheres Gespür für informelle Strukturen sind hier mehr als hilfreich. Bei letzterem Punkt sind Projektleiter mit umfassender Konzernenerfahrung natürlich häufig im Vorteil, da sie es einerseits vermeiden, schlafende Hunde zu wecken und andererseits kreativ zielführende Allianzen schließen können.

Internationale Projekterfahrung hilft, einzelne Projektphasen harmonisch aufeinander abzustimmen, um jeden Schritt so fundiert wie nötig und so pragmatisch wie möglich zu halten. Insbesondere der Umgang mit größeren „basisdemokratischen“ Diskussionsrunden und die Ausschöpfung aller Möglichkeiten der Empirie erweisen sich sonst häufig als Stolpersteine.

Auch die Philosophie der Zentrale ist ein Erfolgsfaktor – im Falle des globalen Employer Branding ist das Selbstverständnis eines auf guten Service zielenden Dienstleisters langfristig deutlich erfolgsversprechender als das des globalen Marken-Lenkens.

Denn ob ein Projekt wirklich erfolgreich ist, merkt man lange nach dem Knallen der Sektorkorke nämlich erst, wenn die Zentrale den im Bereich Employer Branding wichtigsten Ritterschlag erhält: lokale und damit auch praktische Relevanz.



Oliver Viel
HR-Consultant
kontakt@oliverviel.com

- Seit Anfang 2011 Tätigkeit als freier Berater für nationale und internationale HR-Projekte in Konzernen
- Von 2001 bis 2010 im Management internationaler Dienstleister im Bereich HR-Strategie und Employer Branding tätig



Thomas Teetz
Deutsche Telekom AG
thomas.teetz@telekom.de

- Seit 2009 in der Konzernzentrale der Deutschen Telekom AG mit Verantwortung für das strategische Projekt „Global Employer Branding“
- Von 2000 bis 2009 war er in leitenden Positionen im HR-Bereich und dabei unter anderem verantwortlich für das Employer Branding einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie eines internationalen Logistikkonzerns