

Strategieentwicklung mit psychodramatischen und soziometrischen Methoden im Employer Branding Prozess

„Wer wir sind und wer wir sein wollen“

Martina Neumeyer

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Zusammenfassung In diesem Beitrag der Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie wird beschrieben, wie mit psychodramatischen und soziometrischen Methoden eine Arbeitgebermarke entwickelt wird. In einem Praxisbeispiel wird gezeigt, dass mit partizipativen Herangehensweisen eine Strategie entwickelt werden kann, die als Fundament für eine glaubwürdige Verankerung in der Organisation wirksam werden kann.

Schlüsselwörter Psychodrama · Soziometrie · Arbeitgebermarke · Strategieentwicklung · Marketing · Personalentwicklung · Organisationsentwicklung

Strategy making in the process of Employer Branding using psychodramatic and sociometric methods

“Who we are and who we want to be”

Abstract This article in “Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie” describes how to develop an employer brand with psychodramatic and sociometric methods. Using a practical example I’d like to show that participatory approaches can be used to develop strategies, which can establish to a trustworthy entrenchment within the organisation.

Keywords Psychodrama · Sociometry · Employer Brand · Strategy development · Marketing · Human resources development · Organisation development

M. Neumeyer (✉)
Werinherstr. 69, 81541 München, Deutschland
E-Mail: mail@playourlife.de

1 Was ist Employer Branding?

Employer Branding ist ein Organisations- und Personalentwicklungsprozess, bei dem ein Arbeitgeber (engl. „Employer“) zu einer Marke (engl. „Brand“) wird. Die Arbeitgebermarke dient dazu, sich klar und authentisch nach innen und außen zu positionieren und somit unterscheidbar von anderen Arbeitgebern zu werden. Damit kann es gelingen, in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels attraktiv für neue Mitarbeitende zu werden. Nach innen führt der Markenbildungsprozess zu einer stärkeren Identifikation mit dem Arbeitgeber und trägt zur MitarbeiterInnenbindung bei.

„Wahre Schönheit kommt von innen“ bedeutet beim Markenbildungsprozess, dass die Mitarbeitenden einbezogen sind und mit ihnen jene Aspekte der Unternehmenskultur ausfindig gemacht werden, die den Arbeitgeber zu einem Besonderen machen. Denn nur die im Laufe der Markenbildung erarbeiteten Versprechen und Nutzen, die authentisch sind, führen zu den gewünschten Effekten.

Geschäftsleitung und Führungskräfte nutzen den Brandingprozess zur Weiterentwicklung ihrer Organisation, um notwendige Veränderungen vor allem jener kulturellen Aspekte, die entweder nicht mehr erwünscht sind oder nicht zukunftsfähig erscheinen, anzustoßen.

2 Vorstellung der Organisation

Das Fallbeispiel stammt aus der Beratung und Prozessbegleitung im Employer Branding eines mittelständischen Unternehmens der Sozialwirtschaft. Die Organisation ist organisch gewachsen und erbringt überregional Dienstleistungen, auf die ein Rechtsanspruch besteht. Die zahlreichen Betriebsstätten sind in dezentralen Organisationseinheiten mit flacher Hierarchie zusammengefasst. Aufgrund der lokalen und fachlichen Besonderheiten haben die Mitarbeitenden einen großen Gestaltungsfreiraum in der sozialpädagogischen Begleitung ihrer KlientInnen und in der Abstimmung mit KollegInnen. Die Steuerung und zentrale Verwaltung erfolgt über eine Geschäftsstelle mit Geschäftsführung, Stabsstellen und Verwaltungskräften.

In einer Altersstrukturanalyse stellte die Geschäftsführung 2017 fest, dass bis zum Jahr 2030 ein Anteil von 36% der Belegschaft in Rente gegangen sein wird. Andere Formen der natürlichen Fluktuation, unternehmensfremde Fluktuation durch Arbeitgeberwechsel oder Vertragskündigungen plus mögliche Unternehmensexpansion lassen einen eingeschätzten Fachkräftebedarf in den nächsten 10 Jahren annehmen, der alarmierend ist. Besondere Brisanz erhält dieser Bedarf durch den Fachkräftemangel in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, der in weiten Teilen der Regionen, in denen das Unternehmen Betriebsstätten hat, hoch ist.

In einer Gesellschafterversammlung wurde daher beschlossen, zügig Maßnahmen zu ergreifen, um den Personalbedarf und damit die Zukunft der Organisation zu sichern. Man entschied sich für einen umfassenden, mehrjährigen Employer Branding Prozess, der auch dazu beitragen soll, einen Kulturwandel im Unternehmen zu ermöglichen. Folgende Ziele möchte die Geschäftsführung mit dem Employer Branding erreichen:

- Mehr Fachkräfte bewerben sich bei uns.
- Die BewerberInnen passen zu uns und teilen unsere Werte.
- Die bestehenden MitarbeiterInnen sind zufrieden und identifizieren sich nicht nur mit ihrer Arbeit, sondern auch mit ihrem Arbeitgeber.
- Das Image der Organisation verbessert sich.
- Eine positive, von gemeinsamen Werten getragene Kultur wird gelebt und zeigt sich sowohl im Führungshandeln, im kollegialen Miteinander als auch in der Arbeit mit KlientInnen.

3 Fünf Phasen und zwei Herzstücke

Ein umfassender Employer Branding Prozess dauert 3–5 Jahre und lässt sich in fünf Phasen aufteilen (Abb. 1):

- Phase 1: Beginnen, gewinnen und analysieren
- Phase 2: Strategien entwickeln und planen
- Phase 3: Marke in der Organisation verankern
- Phase 4: Marke nach außen kommunizieren
- Phase 5: Marke steuern, messen und nachbessern

Welche Phase wie umfangreich gestaltet ist, hängt vom Stand der Organisation, von der bisherigen Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitgeberimage und der Messung der MitarbeiterInnenzufriedenheit (z. B. in Form von systematischen externen Befragungen), den zeitlichen und finanziellen Ressourcen und dem operativen Druck ab. Je geringer der operative Druck durch Stellenbesetzungsprobleme ist, desto besser ist es für den Prozess, da die Strategieentwicklung sorgfältiger und partizipativer gestaltet werden kann.

Die beiden „Herzstücke“ der Employer Branding Strategieentwicklung sind die „Trüffelgruppen“ (Kriegler 2015, S. 131–139) und die sich darauf aufbauende „Arbeitgeberpositionierung“. „Trüffelgruppen“ sind MitarbeiterInnen-Fokusgruppen, die nach bestimmten Kriterien zusammengestellt werden und die unter externer Moderation die „Trüffel“, sprich die Besonderheiten eines Arbeitgebers erforschen. In unserem Beispiel zeigen sich die kulturellen Unterschiede am deutlichsten in den Standorten, weswegen standortbezogene Gruppen von 8–10 Personen zusammenge-

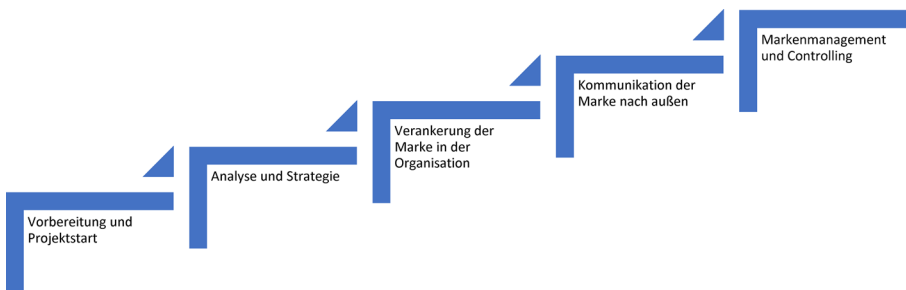


Abb. 1 Projektphasen im Employer Branding nach Kriegler (2015)

stellt wurden. In diesen Gruppen sind möglichst alle Berufsgruppen, Geschlechter, Altersgruppen und Dienstzugehörigkeiten vertreten. Die Beteiligten haben ihr Interesse an der aktiven Teilnahme über Fragebögen mitgeteilt, die bei der Kick-Off-Veranstaltung zu dem Gesamtprojekt verteilt wurden und freiwillig ausgefüllt werden konnten.

Die „Arbeitgeberpositionierung“ beschreibt in wenigen, aussagekräftigen Worten das Bild, das längerfristig nach innen und außen wirken soll. Sie nimmt drei zentrale Funktionen ein: Als Anker verleiht sie interne Glaubwürdigkeit und stärkt die Kultur und Identität des Unternehmens. In seiner Differenzierungsfunktion stellt sie die Besonderheit im Vergleich zu anderen Arbeitgebern dar und erhöht die Aufmerksamkeit und Wiedererkennung. Treibend wirkt das Arbeitgeberpositionierungsstatement, indem es organisationale Veränderungen an die angestrebte Zukunft ausrichtet.

Psychodramatisch könnte man es so formulieren: Die Arbeitgeberpositionierung ist eine Zukunftsprojektion mit bereits gelebten Rollen, die soziometrische Wahlen ermöglicht und die Organisation so entwickelt, dass kulturell passgenaue Mitarbeitende angezogen werden, die wiederum in die Organisationsentwicklung eingebunden werden.

4 Wer wir sein wollen – Soll-Perspektive mit oberster Leitung

Gesellschafter, Geschäftsführung und Prokuristin wurden in einem dreistündigen Workshop zur Soll-Perspektive ihrer Organisation befragt. Sich der eigenen Wurzeln zu besinnen, gehört dazu, um die Zukunft organisch neu ausrichten zu können. Folgende Aussagen und Fragen wurden zur Erwärmung gestellt:

- „Wenn ich die Organisation noch einmal gründen würde ...“
- „Als ich die Geschäftsführung vor xy Jahren übernahm, dachte ich in den ersten drei Monaten ...“
- „In den letzten 5 Jahren hat sich am meisten in folgenden drei Bereichen geändert ...“
- „Den größten Veränderungsbedarf im Unternehmen sehe ich bei ...“

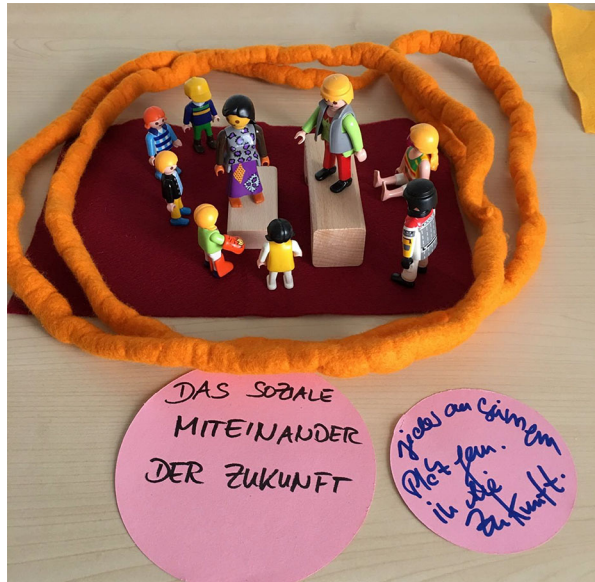
Die *Gegenwart* wurde mit folgenden Fragen beleuchtet:

- Welche MitarbeiterInnen sind heute in der Organisation am erfolgreichsten?
- Welche MitarbeiterInnen sind heute in der Organisation am glücklichsten?
- „Unsere MitarbeiterInnen würde am meisten überraschen, wenn ...“
- „Die inspirierendste Führungskraft in unserer Organisation ...“
- „Der größte (An-)Treiber für unser Unternehmen ist ...“
- „Wenn die Organisation eine Farbe wäre, wäre es ...“
- „Wenn die Organisation ein Tier wäre, wäre es ...“
- „Wenn die Organisation eine Landschaft wäre, wäre sie ...“

Der *Zukunft* der Organisation näherte man sich mit dieser Fragestellung:

- Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen zeigen die Wunsch-MitarbeiterInnen der Zukunft?

Abb. 2 Soziales Miteinander der Zukunft



Da es manchmal leichter ist, die No-Gos zu formulieren, wurde eine weitere Liste zu den unpassenden Eigenschaften erstellt.

Die Neuausrichtung der kulturellen Werte der Organisation wurde mittels Symbolaufstellungen vorgenommen.

- Gestalten Sie gemeinsam ein Bild, in dem das zukünftige soziale Miteinander im Betrieb zum Ausdruck kommt! Finden Sie danach ein Motto.
- Welche kulturellen Werte sollen in Zukunft gelebt werden?
- Welche Führungskultur soll in Zukunft gelebt werden?
- Welche Ideen- und Aufgabenkultur soll in Zukunft gelebt werden?

Bei der konkreten Gestaltung der Zukunftswerte nahm der Gesellschaftervertreter eine passive Rolle ein, da er erstens altersbedingt seine Rolle nicht mehr allzu lange ausführen wird und zweitens die operative Gestaltung als Aufgabe der Geschäftsführung sah. Die Symbolaufstellungen wurden daher von Geschäftsführung und Prokuristin vorgenommen.

Das Bild zeigt die Momentaufnahme des gewünschten sozialen Miteinanders: „Jeder an seinem Platz – gemeinsam in die Zukunft.“ Die kreisförmige Anordnung deutet an, dass das dialogische Miteinander wichtiger scheint als die hierarchische Zuordnung. Dass es dennoch herausragende Führungspositionen geben soll, zeigt sich in der Erhöhung der Position (Abb. 2).

Zum Abschluss wurde eine Skala mit einem Seil gelegt, auf der die beiden Führungskräfte aufstellten, wie viele Mitarbeitende bereits heute die genannten Werte teilen und weitgehend leben. Ein Symbol (Holzfigur, Stein, Playmobilfigur o.ä.) stand dabei für je ca. zehn MitarbeiterInnen. Dieses Vorgehen wurde zu einem späteren Zeitpunkt mit dem Betriebsrat wiederholt. Dabei zeigte sich im Vergleich mit dem Betriebsrat eine etwas negativere Einschätzung seitens der Führung. Den-

noch war die Geschäftsführung erstaunt, dass es in der Gesamtbetrachtung deutlich weniger MitarbeiterInnen sind, die nicht (mehr) zu den Werten des Unternehmens passen als subjektiv bislang angenommen wurde. Dieses Aufstellungserlebnis prägte die weitere Arbeit an der Markenbildung. Häufig wurde zitiert, dass man viel mehr MitarbeiterInnen im Boot habe als angenommen und dass man sich mehr auf diese Kräfte fokussieren möchte.

Mit der Erarbeitung der Soll-Perspektive ist die Grundlage für die Treiberfunktion der Arbeitgebermarke gelegt, auf der alle weiteren Schritte aufbauen.

5 Was uns verbindet und besonders macht – Mitarbeiterfokusgruppen finden Trüffel

In sechs standortbezogenen „Trüffelgruppen“ und einer funktionsbezogenen „Trüffelgruppe“ der Führungskräfte, die extern moderiert wurden, waren ca. 1/3 aller Mitarbeitenden in die Findung von Besonderheiten des Arbeitgebers beteiligt. Der Beteiligungswunsch, der in den Kick-Off-Veranstaltungen abgefragt wurde, war unerwartet hoch, weswegen die Projektgruppe die Teilnahme aller ermöglicht hat (Ausnahme: urlaubs- und krankheitsbedingte Abwesenheit).

Zunächst gab es eine soziometrische Aufstellung (von Ameln und Krämer 2014, S. 40–43), bei der die Identifikation mit dem Arbeitgeber auf einer Skala von 1 bis 10 abgefragt wurde. In allen Gruppen kam der Wunsch auf, nach Standort „mein Team“ und nach Gesamtarbeitgeber „Die Organisation“ zu differenzieren. Die erfahrenen Moderatorinnen kamen diesem Bedürfnis nach. Wie zu erwarten war, identifizierten sich die TeilnehmerInnen stärker mit der der Einrichtung bzw. dem Team vor Ort als mit der Gesamtorganisation. Einzig bei der funktionsbezogenen Gruppe der Führungskräfte war der Unterschied minimal und ließ Rückschlüsse auf das eigene Führungsverständnis zu.

In drei Stunden wurde nach einem Leitfaden gearbeitet, der jedoch prozessorientiert modifiziert werden konnte. In nur einer einzigen Gruppe kam es zu dem „Seilspaziergang“, welcher der Suche nach den gemeinsamen Werten im Team dienen sollte. Nach einer Sammlung der eigenen Werte in der (Zusammen-)Arbeit erhielt die achtköpfige Gruppe ein dickes Seil und wurde angeleitet, gemeinsam durch den Raum zu gehen, um ihn zu erkunden. Fokussiert werden sollte auf die Frage: Was hält uns als Team im Innersten zusammen? Welche gemeinsamen Werte leben wir tatsächlich? Wie sich herauskristallisierte, hatte dieses Team große Freude an diesem Geschehen und fand recht zügig die gemeinsamen Wertvorstellungen.

Bei den Führungskräften wurden nicht nur die eigenen Werte erarbeitet, sondern auch auf die im Leitbild der Organisation zugrunde gelegten Vorstellungen geachtet. Jede Führungskraft sollte den Satz heraussuchen, der im Arbeitsalltag höchste Priorität hat.

Das Leitbild einer Organisation beschreibt die Vision, die Marke hingegen setzt sehr stark auch auf die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur. Zwischen beiden ist nicht selten ein erheblicher Unterschied auf den Fluren der Betriebe festzustellen. „Kultur, das ist das Unternehmen selbst ... und man kann gern die systemische Absurdität hinzufügen: wenn keiner zuschaut.“ (Reineck und Anderl 2015, S. 68/69).

Uwe Reineck und Mirja Anderl meinen weiter: „Sollen Veränderungen im Hinblick auf Struktur, Prozesse oder Strategien wirksam sein, ist es wichtig, immer auch Perspektiven zu schaffen, die die Kultur miteinbeziehen, wertschätzen und entwickeln.“ (Reineck und Anderl 2015, S. 68).

Für die AuftraggeberInnen war sicherlich die Findung der Trüffel am spannendsten. Ausnahmslos jede Gruppe hat eine Fülle an Besonderheiten beim eigenen Arbeitgeber gefunden. Eine Gruppe, die in der Organisation als besonders kritisch gilt, diskutierte zunächst eine Stunde lang über die Unsinnigkeit des Suchprozesses, aber dank der konstruktiven Moderation fand man schließlich sehr viele Aspekte und war in der Prozessanalyse darüber mehr als erstaunt. Im Employer Branding gilt – vielleicht mehr noch als in anderen Organisationsentwicklungen – der Grundsatz, dass bereits die Beteiligung am Prozess die Identifikation enorm fördert und eine Fokusverschiebung stattfindet. Dadurch, dass alle Gruppen die Möglichkeit hatten und diese auch rege nutzten, konkrete Verbesserungsvorschläge für das Unternehmen zu machen, wurde der Weg frei gemacht für die Schätze im Betrieb. Jede Gruppe konnte sich am Ende über die Frage „Worauf sind wir besonders stolz?“ freuen.

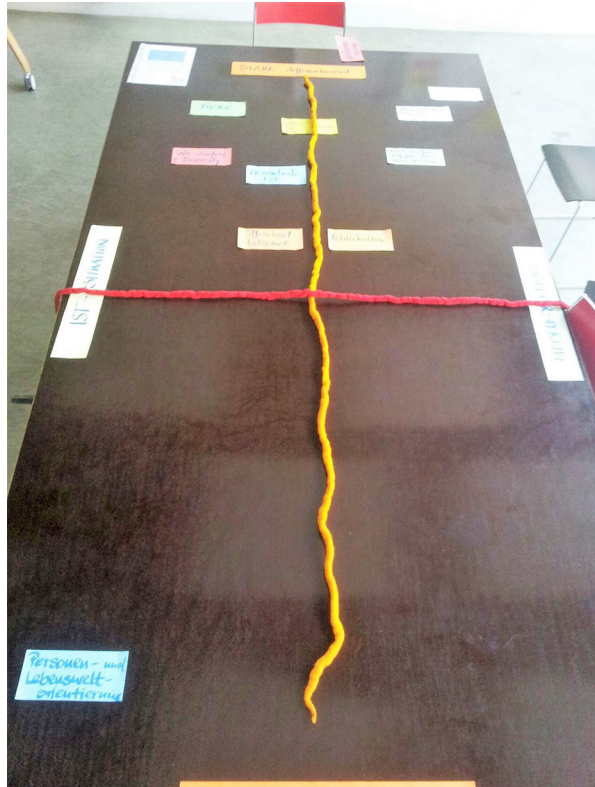
6 Wer wir sind und wer wir sein wollen – Positionierung der Profilt Themen

Wie wird aus all dem nun eine Marke geformt? Aus 30–40 Seiten Protokoll von Soll-Perspektive und Trüffelgruppen wurden für die Vorbereitung des Workshops „Profilt Themen finden und gewichten“ gemeinsame Oberthemen aller Ergebnisse herausgefiltert. Diese Positionierungsstrategie „soll Relevanz, Chancen und Risiken aller ermittelten Themen für die Festlegung der Arbeitgeberpositionierung systematisch bewerten und zu einem strategisch fundierten Entscheidungskorridor führen, welche Profilt Themen Bestandteile der Arbeitgeberpositionierung werden.“ (Kriegler 2015, S. 140) Kriegler schlägt vor, die Profilt Themen entsprechend des Qualitätsdreiecks Anker – Treiber – Differenziator zu erarbeiten.

In einem ganztägigen Workshop nahm sich die Projektgruppe des Unternehmens dieser anspruchsvollen Aufgabe an. In der Projektgruppe sind neben Geschäftsführung und Prokuristin (Projektleiterin), zwei Führungskräfte aus Pädagogik und Verwaltung, die PR-Fachfrau und Managementassistentin und die Betriebsratsvorsitzende beteiligt. Die Projektgruppe gestaltet und steuert den gesamten Employer Branding Prozess und trifft sich monatlich für einen halben Tag.

Wären die räumlichen Gegebenheiten besser gewesen, hätte ich als Workshop-Moderatorin die Profilt Themen durch eine Aufstellung mit den Personen gestaltet. Da dies jedoch nicht möglich war, habe ich auf dem großen Arbeitstisch die Profilt Felder aufgezeichnet, mit deren Hilfe die Relevanz der Profilt Themen festgestellt wird (vgl. Bild). Dabei werden vier Felder gelegt, horizontal zwischen „stark differenzierend“ und „gering differenzierend“ unterschieden. Dies ist bezogen auf die Themen, die bereits durch andere Arbeitgeber besetzt sind oder zu phrasenhaft gestaltet sind. In nahezu jeder Stellenbeschreibung findet sich sinngemäß die Aussage „Wir sind ein tolles Team.“ Was sagt das aus, wenn alle Arbeitgeber diesen Wert als besonderes Merkmal etikettieren?

Abb. 3 Positionierung der Profilthemen



Das Feld „Ist-Situation“ bedient die Ankerqualität und verleiht dem Ganzen Stabilität und Glaubwürdigkeit. Dieses Feld ist das wichtigste, denn ohne Glaubwürdigkeit ist eine Marke nicht möglich. „Strahlen“ statt „glänzen“ als weiterer Grundsatz im Employer Branding meint, dass die kulturelle Ausstrahlung dessen, was vor Ort gelebt wird betont wird und nicht das, was von außen als „Glanzschicht“ aufgegossen wird. Wenn neue Mitarbeitenden in die Einrichtung kommen, stellen sie nach nur wenigen Tagen fest, ob das, was gepredigt wird, auch gelebt wird. Glaubwürdigkeit ist das A und O der Arbeitgebermarke.

Die Soll-Perspektive weist die Richtung, in der die Organisationsentwicklung gehen soll. Die Schaffung einer „Vertrauenskultur“ wurde letztlich entschieden. Da die Realität jedoch immer noch nennenswert von einer historisch gewachsenen Misstrauenskultur beeinflusst wird, wäre es fatal, „Vertrauen“ als den Markenkern zu etablieren. Mit der Nennung in der Arbeitgeberpositionierung macht die Geschäftsführung jedoch deutlich, dass sie die Kultur dahingehend gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickeln will.

Weitere Werte und kulturellen Merkmale wurden in das Positionierungsstatement aufgenommen: Marktführerschaft, Unterschiede und Wir-Gefühl, Flexibilität und Durchlässigkeit, Innovation und Experimentierfreude, Gestaltungsräume und Eigenverantwortung, Verbindlichkeit (Abb. 3).

7 Alle(s) aufeinander abstimmen – Betriebsrat und Mitarbeiterversammlung

Neben der Projektgruppe, deren Mitglieder von der Geschäftsleitung bestimmt wurden, gibt es ein Soundingboard. Es dient als erweiterter Resonanzkörper, der die erarbeiteten Ergebnisse kommentieren soll, Impulse für die Weiterarbeit geben kann, den Flurfunk zum Employer Branding rückmeldet und insgesamt den Prozess begleitet. In dieser losen Gruppierung, die überwiegend digital und schriftlich kommuniziert, finden alle Personen und Rollen im Unternehmen Beachtung, die meinungsbildend sind oder eine Multiplikatorenfunktion einnehmen. Gemeinhin wird empfohlen, neben Mitarbeitenden, Führungskräften und Funktionsträgern unbedingt BetriebsrätInnen an dieser Stelle einzubinden. Die Geschäftsleitung ist jedoch noch einen Schritt weitergegangen und hat entschieden, die Betriebsratsvorsitzende, die zwischenzeitlich neu gewählt wurde, direkt in die Projektgruppe einzuladen, um eine vertrauensvolle Mitgestaltung der Mitarbeitervertretung sicherzustellen.

Um die Vertrauensbildung noch mehr zu stärken, wurde ich als externe Beraterin gebeten, einen Workshop mit dem Betriebsratsgremium durchzuführen. Neben Informationsvermittlung und Beantwortung von Fragen war mir wichtig, eine soziometrische Aufstellung zu initiieren. Bewusst wiederholte ich deshalb die soziometrische Arbeit, die ich bereits mit der obersten Leitung durchgeführt hatte. Der Betriebsrat skalierte mit Seil und Gegenständen die Anzahl der MitarbeiterInnen, die bereits die neuen angedachten Werte leben. Da dies für eine Anzahl über 200 Personen schwierig ist, gemeinsam zu erheben, kam von dem Gremium selbst die Idee, dass jeder Betriebsrat das Team einschätzt, aus dem er selbst stammt. So kam eine weitaus realistischere Einschätzung zustande als wenn man sich in der Diskussion hätte einigen müssen. Am Ende wurde die Aufstellung noch einmal gemeinsam betrachtet und kleine Korrekturen im Gesamtbild vorgenommen. Im Vergleich mit der obersten Leitung ist die Einschätzung des Betriebsrates positiver in Bezug auf die Eigenschaften der vorhandenen MitarbeiterInnen der Organisation. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber wurde ebenfalls höher eingeschätzt. Dies durfte und wurde über meine Person an die Geschäftsführung kommuniziert, was positiven Anklang fand, da man sich ohnehin mehr auf die positiven Entwicklungen fokussieren wollte (Abb. 4).

Die konkrete schriftliche Ausformulierung der Arbeitgeberpositionierung, welche aus Vertraulichkeitsgründen hier nicht wörtlich veröffentlicht werden soll, dauerte mehrere Wochen und wurde mehrmals überarbeitet. Die Verschriftlichung übernahm ich als externe Beraterin, die Überarbeitung erfolgte sowohl durch die Geschäftsführung als auch durch die Projektgruppe. Da es eine verdichtete Version der ausgewählten Profilt Themen ist, zählt jedes Wort. Als die Projektgruppe dem Statement den letzten Schliff gab, entschied man sich, eine Validierung durch die Belegschaft vorzunehmen. Dies geschah zum einen über die schriftliche Bekanntgabe an das Soundingboard mit der Bitte, sich umzuhören und die Reaktionen mitzuteilen. Zum anderen wurde das Thema auf einer Mitarbeiterversammlung sehr ausführlich vorgestellt und mit dem zahlreich anwesenden Personal zu diskutieren. Höhepunkt war eine soziometrische Abfragung unter Beteiligung aller Anwesenden. Das Positionierungsstatement besteht aus fünf Sätzen, in welchem jeweils zwei Aspekte bzw.

Abb. 4 Soziometrische Symbolaufstellung mit dem Betriebsrat



Werte thematisiert werden. Jeder einzelne Satz wurde auf seine Zustimmung durch die Belegschaft abgefragt. Rund 60 Mitarbeitende machten mit und stimmten „mit den Füßen“ auf einer fiktiven Skala von 1 bis 10 ab. Zur Freude der Projektgruppe fanden sich alle im Durchschnitt bei 5, bei manchen Werten sogar bei >7 . Erhebliche Einwände gab es zu keinem Wert. Es wurde auch kein Hinweis auf Fehlendes gegeben. Zwar kam im Nachhinein von Einzelnen über den Betriebsrat die Rückmeldung, dass sie es problematisch fanden, in Anwesenheit der Geschäftsführung sich öffentlich zu positionieren. Man muss dabei aber bedenken, dass es nur wenige Personen waren, die sich dahingehend kritisch äußerten und zum anderen die Einladung so formuliert war, dass sich niemand gezwungen fühlen musste. So kam die Projektgruppe zu der Entscheidung, das Statement in der abgestimmten Form zu belassen und von da an als weitere Arbeitsgrundlage zu verwenden. Es wurde wortwörtlich in der kurz darauf erscheinenden MitarbeiterInnenzeitung veröffentlicht und das weitere Vorgehen bekannt gegeben.

8 Wie geht es weiter?

Nach der Strategieentwicklung geht es darum, die Marke mit Leben zu füllen. Sie blüht auf, wenn der Arbeitgeber Maßnahmen in HR-Management, in der internen Kommunikation und der Gestaltung der Arbeitswelt umsetzt, die zur Arbeitgeberpositionierung passt bzw. diese widerspiegelt. Führungskräfte werden als „Kronzeugen der Arbeitgebermarke“ (Kriegler 2015, S. 226), indem z. B. Führungsleitlinien entlang der Marke gemeinsam erarbeitet werden und konkrete Führungshandeln beschrieben wird. Woran merken die Mitarbeitenden, dass ihnen Vertrauen geschenkt wird? Diese und weitere Fragen sollen möglichst konkret beantwortet werden. In Workshops wird mit den Mitarbeitenden erarbeitet, was die Marke mit ihrem alltäglichen Handeln zu tun hat.

Wenn die Marke in der Organisation verankert ist, geht es um die Kommunikation nach außen. Im externen Employer Branding werden moderne Formen des Personalmarketings, also z. B. Social Media Marketing verwendet, um neue Zielgruppen zu erreichen. Die MitarbeiterInnen der Zukunft findet man im Internet. Überzeugte Mitarbeitende werden als Markenbotschafter für die Organisation aufgebaut und tragen so zur einem glaubwürdigen Auftritt nach außen auf.

Psychodramatische und soziometrische Methoden und Denkweisen helfen, den Prozess der Markenbildung lebendig zu gestalten und an tiefere Schichten einer Unternehmenskultur zu gelangen. Szenisches Arbeiten dient dazu, neue Bilder in der Organisation zu verankern, die spielerisch die Zukunft der Arbeitgebermarke erkunden.

Literatur

Verwendete Literatur

- von Ameln, F., & Kramer, J. (2014). *Psychodrama. Grundlagen* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kriegler, W. R. (2015). *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Reineck, U., & Anderl, M. (2015). *Mythos Change. Verändern verändern*. Weinheim, Basel: Beltz.

Weiterführende Literatur

- Heider-Winter, C. (2014). *Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten*. Wiesbaden: Springer.



Martina Neumeyer Jg. 1965, Diplom-Sozialpädagogin (FH), Feministische Psychodramatherapeutin (IFP), Heilpraktikerin für Psychotherapie, Betriebswirtin KA Sozial- und Gesundheitsmanagement. Selbständige Beraterin, Coach und Trainerin in München. Führungskräfteentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung, eigene Psychodrama-Seminare, Beraterin und Prozessbegleiterin im Employer Branding für Sozialunternehmen, Projekte, Verbände, NPO.