



Employer Branding: Analyse der Unternehmenskultur mit Storytelling

Geschichten, Erlebnisse und Anekdoten, die Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbinden, erzählen mehr über die real gelebte Unternehmenskultur, als es die eher programmatischen Leitbilder oder Corporate Identity tun.

Die Investition in das Thema Unternehmenskultur und der Aufbau eines Employer Brandings ist in Zeiten wirtschaftlicher Krise ein deutliches Zeichen für Vertrauen Richtung Mitarbeiter und Markt. Denn wer sich gerade jetzt mit den richtigen Fragen beschäftigt, schafft es langfristig, positive Assoziationen mit seinem Unternehmen zu erzeugen und zu unterhalten.

- Welches Image hat das Unternehmen als grossartiger Arbeitgeber in den Augen von Mitarbeitern, Stakeholdern und am Markt?
- Welche positiven Assoziationen verbinden die Mitarbeiter mit dem Unternehmen?



Einstellungen,
Wahrnehmungen
und Werte lassen
sich nicht einfach
abfragen.

- Was sollen sich Mitarbeiter über das Unternehmen erzählen? Was macht sie stolz, Teil gerade dieser Organisation zu sein?

Doch wenn es um Themen wie Corporate Identity, Employer Branding, Company Purpose oder Mission Statement geht, dann ist das für viele Organisationen noch immer ein unsicheres Terrain, und oft wird versucht, diese Punkte schnell per Dekret von oben mit einigen Workshops für Führungskräfte abzuhaken. So entsteht nicht selten ein Bild der Unternehmenskultur, das recht wenig mit der «real» gelebten Kultur im Unternehmen zu tun hat.

Nur wenn sich die vom Management gewünschten und vorgelebten Werte mit den real unter der Belegschaft zu erlebenden Werten decken, entsteht eine erfolgreiche und authentische Unternehmenskultur. Daher ist es essentiell, dass gemeinsam mit den Mitarbeitern von innen, das heisst aus dem Unternehmen heraus, gearbeitet und die Perspektive der Mitarbeiter mit berücksichtigt wird.

Werte, Einstellungen und Wahrnehmungen von Mitarbeitern zur Unternehmenskultur lassen sich aber nicht einfach abfragen, da diese oft unbewusst in den Köpfen von Mitarbeitern stecken. Eine Möglichkeit, dieses Wissen zu erheben, ist der Weg über Geschichten, Erlebnisse und Anekdoten, die Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbinden. Diese erzählen mehr über die real gelebte Unternehmenskultur als es die eher programmatischen Leitbilder tun. Mit Geschichten wird bewusst oder unbewusst ein Bild des Unternehmens gezeichnet und weiter getragen. Eine Methode, die genau hier ansetzt, ist die Storytelling-Analyse.

Besonders häufig wird die Storytelling-Analyse in international agierende Organisationen und Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten bzw. Unternehmensbereichen eingesetzt, bei denen auf Grund ihrer heterogenen Struktur die Entwicklung einer übergreifenden Unternehmenskultur besonders schwierig ist.

Einsatz der Storytelling-Analyse

Die Storytelling-Analyse beruht in ihrem Ansatz auf der Ende der 90er Jahre am M.I.T, USA, von Wissenschaft-

lern, Managern und Praktikern entwickelten Methode der «Learning Histories», also Erfahrungsgeschichten (Kleiner & Roth, 1997). Ziel dieses Ansatzes ist es, unternehmensrelevante, aber bislang unausgesprochene Erfahrungen, Erlebnisse, Ideen und Anekdoten von Mitarbeitern über bestimmte Prozesse, Projekte und Vorkommnisse aufzudecken, zu dokumentieren und damit «manageable» zu machen. Dabei arbeitet die Methode mit den «stories», die Mitarbeiter zu erzählen haben. Im Mittelpunkt stehen also die Mitarbeiter und ihr Wissenspotenzial.

Die Durchführung der Storytelling-Analyse ist dabei in verschiedene, aufeinander aufbauende Module gegliedert (s. a. Thier, 2006).

1. *Vorbereitungsphase:* Zunächst ist es wichtig, ein klares und umfassendes Bild über die vom Management bereits vorgegebene bzw. angestrebte Unternehmenskultur bzw. Werte zu erhalten. Dazu werden u. a. Dokumente wie Leitbilder, Corporate Identity und anderes ausgewertet.
2. *Interviewphase:* Danach werden Interviews mit einer ausreichend grossen Zahl von Mitarbeitern aus möglichst heterogenen Hierarchiestufen und Funktionen geführt. Die Interviews bestehen aus einem narrativen Teil, bei dem es darum geht, unternehmensspezifische Geschichten und Erlebnisse zu erheben, in denen sich die (subjektiv) empfundene Unternehmenskultur spiegelt. Daneben gibt es einen strukturierteren Teil, bei dem konkret nach Inhalten gefragt wird.
3. *Auswertungsphase:* Anschliessend werden die Interviews, basierend auf der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2002), ausgewertet. Dabei werden thematische Kerngeschichten herausgearbeitet, die Hinweise auf die Werte/Unternehmenskultur liefern, und mit Zitaten/Berichten der Interviewten belegt.
4. *Erstellungsphase:* Für ein ganzheitliches und authentisches Employer Branding findet schliesslich ein Abgleich der durch die Storytelling-Analyse eruierten Werte mit der Top-Down erstellten und gewünschten Unternehmenskultur statt. Schnittstellen bzw. Überlappungen, aber auch erkennbare Abweichungen werden herausgearbeitet und mit der Unternehmensführung diskutiert. Ziel ist die Erstellung einer erfolgreichen Definition des Employer Brandings.

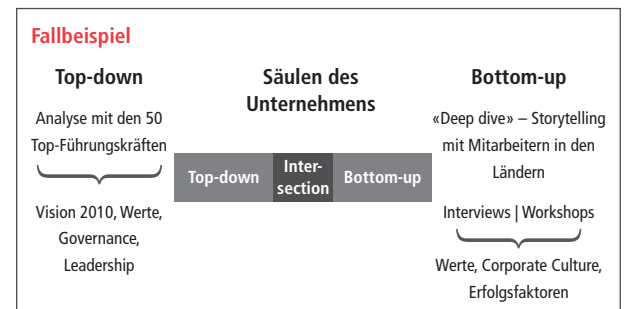
Nachhaltigkeit entscheidend

Für die nachhaltige Implementierung des Employer Brandings in Unternehmen kann die Storytelling-Analyse allein allerdings nur der erfolgreiche Startpunkt sein. Für einen langfristigen Erfolg sind drei Dinge essentiell: die Kommunikation/Rückkopplung der Werte des Employer Brandings an die Mitarbeiter, die Sichtbarmachung der Vorbildfunktion der Führungsspitze

zur Respektierung der Werte und der Einfluss des Employer Brandings auf die langfristige strategischen Massnahmen und die Ausrichtung des Unternehmens.

Vorgehen im Fallbeispiel

Bei einem international tätigen Getränkehersteller hatten sich durch den Zukauf verschiedener Unternehmen im Ausland und den Wechsel der Führungsspitze zahl-



reiche Herausforderungen ergeben. Mit den Top 50 Führungskräften des Unternehmens wurde daraufhin eine Analyse der Werte, Strategien, Leadership und Governance durchgeführt. Neben dieser Top-down-Analyse von Werten und Strategien wollte das Unternehmen auch die Mitarbeiter in einem Bottom-up-Prozess in die Werteentwicklung- und Analyse mit einbeziehen. Die grossen Fragen waren: Wie wird die Kultur in den einzelnen Unternehmensbereichen erlebt? Welche gemeinsame, übergreifende Unternehmenskultur lässt sich erkennen, die die Säule des Unternehmens bildet? Wo sind die Schnittstellen zu den Top-down generierten Werten und Strategien? Im Rahmen einer Storytelling-Analyse wurden daraufhin 21 Einzelinterviews und 5 Gruppeninterviews in 11 Ländern und Teilbereichen des Unternehmens durchgeführt.

Während der Auswertung der Erzählungen der Mitarbeiter und deren Erlebnissen mit ihrem Unternehmen zeichneten sich nach und nach verschiedene übergreifende Werte rund um die Themen Marke, Produkt und Mensch ab. Sie lieferten den entscheidenden Beitrag für die Entwicklung eines ganzheitlichen Employer Brandings.

Die Storytelling-Analyse bildete Auftakt und inhaltliche Grundlage für die Durchführung zahlreicher Aktivitäten im Unternehmen zur Implementierung des «Unternehmens-Purpose». Beispielsweise fand eine «Road-Show» mit dem Geschäftsführer statt, bei der dieser alle Länder persönlich besuchte und die Mitarbeiter auf den «Purpose» einschwor.

Karin Thier

Literatur:

- Kleiner & Roth. 1998. Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. In: Harvard Business Manager, 5. S. 9.15.
- Mayring, P. 2002. Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Thier, K. 2006. Storytelling – Eine narrative Managementmethode. Springer: Heidelberg.